

Pla per a la reactivació de la política cultural i creativa de Granollers post covid-19

Una mirada a l'horitzó 2030

Índex

1.	INTRODUCCIÓ	3
2.	CONTEXT I ESCENARI DE PARTIDA	5
2.1.	Breu context	5
2.2.	Punt de partida	6
2.3.	Impacte de la COVID-19	10
3.	UNA MIRADA AL FUTUR	13
3.1.	Directrius internacionals de referència	13
3.2.	Tendències de canvi	16
4.	METODOLOGIA	21
4.1.	Agents participants	21
4.2.	Metodologia de treball	22
5.	DIAGNOSI	27
5.1.	Anàlisi	27
5.2.	Diagnosi	31
6.	MARC ESTRATÈGIC	35
6.1.	Focus Estratègic	35
6.2.	Principis orientadors	38
6.3.	Línies estratègiques	41
7.	PROGRAMES I ACCIONS	45
7.1.	Programa 1. Xoc creatiu	47
7.2.	Programa 2. Una comunitat en xarxa	52
7.3.	Programa 3. Un ecosistema consistent i equilibrat	58
7.4.	Programa 4. Ciutat Laboratori	63
7.5.	Programa 5. Nova governança	67
8.	VINCULACIÓ ACCIONS AMB REPTES DE CIUTAT I LÍNIES ESTRATÈGIQUES	73
9.	CRONOGRAMA D'APLICACIÓ	75
10.	RECOMANACIONS EN LA IMPLEMENTACIÓ DEL PLA	77
11.	CRÈDITS	81

1. INTRODUCCIÓ

El Pla de Reactivació de la Política Cultural i Creativa de Granollers neix de la necessitat per part del Servei de Cultura del municipi de donar resposta a un context d'incertesa i crisi marcada per la irrupció de la COVID-19, a inicis de l'any 2020. Per aquest motiu, l'Ajuntament de Granollers va realitzar una petició al Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona per rebre suport i acompanyament en aquest procés de reflexió i planificació. L'encàrrec vol seguir donant continuïtat a la tradició planificadora de l'ens municipal, i respon a la voluntat de realitzar una reflexió participada per l'Administració pública, el teixit cultural i creatiu local i la ciutadania de Granollers, que permeti establir un marc d'orientació per al futur de les polítiques culturals i de desenvolupament creatiu del municipi en l'escenari post pandèmia.

Tot i que en si mateix aquest document implica una reflexió estratègica, la seva vocació no és erigir-se com un Pla Estratègic de Cultura a l'ús, sinó que busca assentar unes bases consensuades que donin resposta al conjunt de necessitats i reptes detectats durant el procés de treball, marcant un full de ruta vàlid dins l'horitzó 2030. Per abordar aquesta mirada a futur, a l'hora de construir aquestes orientacions s'han tingut en compte algunes directrius internacionals que posen damunt la taula qüestions clau a les que els governs locals han d'atendre. Alhora, les propostes incloses en aquest document també s'alineen amb els principals reptes que estableix el 3r Pla Estratègic de Granollers 2030, actualment en procés de disseny, amb la voluntat de contribuir a situar la cultura i la creativitat com a vectors rellevants dins l'estratègia de ciutat. Però fonamentalment, s'han tingut en compte les percepcions, visions i desafiaments que respecte a la cultura a Granollers n'han manifestat els seus protagonistes, públics o privats, de caràcter associatiu o comercial, durant les diferents sessions de treball celebrades, que han estat conduïdes com a part d'un procés d'anàlisi qualitativa suportat en metodologies contrastades.

D'aquesta manera, el Pla de Reactivació de la Política Cultural i Creativa de Granollers aspira a aportar uns fonaments sobre el que seguir configurant, de forma conjunta entre els diferents agents i organitzacions locals, un sistema sòlid al municipi incrementant el pes de la cultura i la creativitat com a motors de transformació. Tot i ser conscients de l'alt impacte negatiu que ha suposat la pandèmia pel conjunt del sector cultural i creatiu, i per descomptat pel conjunt de sectors socials i econòmics a nivell global, la seva irrupció també ha simbolitzat l'obertura d'un

espai d'oportunitat per a la revisió i reflexió al voltant dels actuals models de política cultural i el valor social de la cultura i les arts.

Es pot caure en la temptació de pensar que el plantejament d'aquest document pot servir tant per Granollers com per d'altres municipis. Si bé és cert que les grans tendències són globals i ens trobem amb àmbits d'actuació necessàriament comuns en contextos diversos, l'especificitat del focus estratègic i la manera en què aquest ha sorgit ens parla de forma clara de Granollers com un entorn culturalment ric i amb una alta consciència i responsabilitat individual i col·lectiva respecte al paper que la cultura juga, o pot jugar, al municipi.

2. CONTEXT I ESCENARI DE PARTIDA

2.1. Breu context

Granollers, capital del Vallès Oriental, compta amb 62.475 habitants (IDESCAT, 2021)¹ de les quals un 67% són persones d'entre 15 i 64 anys, un 15% menors de 14 anys i un 18% majors de 65 anys. Del total de població, aproximadament un 15% són persones de nacionalitat estrangera i un 20% nascudes fora del municipi. Centre de referència comarcal, amb important capacitat atractiva tant a nivell de visitants com d'inversors, Granollers es caracteritza per ser una ciutat de serveis, amb una marcada tradició comercial, diversificada i àmplia, però també amb activitat econòmica lligada a la indústria (metal·lúrgia, alimentació...) i l'agricultura. Des de l'any 1992, forma part de l'Associació Internacional de Ciutats Educadores², més de 30 anys de compromís institucional amb els principis de la Carta de Ciutats Educadores³.

Les dades que desprenen els indicadors relatius a biblioteques, espais escènics, museus i serveis culturals recollits el 2019 (dades anteriors a l'impacte de la pandèmia) per la Diputació de Barcelona als Cercles de Comparació Intermunicipal⁴, indiquen que Granollers està per sobre de la mitjana dels municipis que participen en cadascun dels esmentats cercles. El municipi compta amb una àmplia oferta cultural i xarxa d'equipaments públics: el Museu de Granollers i el Museu de Ciències Naturals; l'Adoberia, Centre d'interpretació històrica del Granollers medieval; can Cabanyes, Centre d'educació ambiental; dues biblioteques públiques (Can Pedrals i Roca Umbert); dos teatres públics (el Teatre Auditori i Llevant Teatre); el cinema Edison; cinc centres cívics i una fàbrica de creació de referència nacional com Roca Umbert Fàbrica de les Arts, que acull espais com La Troca, centre de cultura popular i tradicional, l'Espai d'Arts, el centre audiovisual i la sala de concerts Nau B1, entre d'altres. Una gran disparitat de projectes i equipaments, en relació a la seva població, que presenten una certa atomització i complexitat organitzativa en la seva estructura global de

¹ Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT): www.idescat.cat/

² Associació Internacional de Ciutats Educadores: www.edcities.org/ca/

³ Carta de Ciutats Educadores: www.edcities.org/ca/carta-de-ciutats-educadores/

⁴ Diputació de Barcelona. Cercles de Comparació Intermunicipal: www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci

gestió i coordinació. En relació al sector privat, el municipi compta amb un important teixit associatiu, amb una destacada representativitat de la cultura popular i tradicional, protagonista d'una de les Festes Majors més importants de Catalunya. Per altra banda, el recent informe "Mapa i anàlisi econòmic de les Indústries Culturals i Creatives a Granollers" (Teknecultura, 2021), apunta que el sector cultural i creatiu ocupa al 4,9% de població del municipi, sent el nombre d'agents i organitzacions culturals i creatives que operen dins els sectors de les arts visuals, el llibre i la premsa, l'arquitectura, la publicitat, el disseny, les arts escèniques i musicals els de major representació. A nivell de volum d'ocupació, són els sectors del llibre i la premsa, els ensenyaments artístics i l'arquitectura els que en presenten els percentatges més elevats, en un sector caracteritzat principalment per una alta presència de treballadors autònoms i poques grans empreses.

2.2. Punt de partida

L'elaboració del present document està determinada per dos elements contextuais clau. Per una banda, el procés de disseny del 3r Pla Estratègic de Granollers 2030⁵ i el marc d'oportunitat que s'obre per a incorporar la cultura com un element vertebrador en les polítiques de desenvolupament i transformació urbana al municipi, com fins ara ho ha estat la dimensió educativa de la ciutat. Per l'altra, la necessitat de donar resposta, en clau de futur, a l'escenari obert per l'impacte de la pandèmia en el sector cultural i creatiu, ple d'ombres però també de canvis accelerats que plantegen nous espais de llum. Potser, com ens agrada recordar, ja no és suficient amb reiniciar la màquina. Hem de canviar, ara més que mai, de sistema operatiu.

2.2.1. La cultura dins l'Estratègia de Ciutat

L'Ajuntament de Granollers es troba elaborant el seu tercer Pla Estratègic de Ciutat de la mà dels agents econòmics, socials i culturals locals. Es tracta d'un procés de reflexió estratègica que vol establir nous escenaris de transformació i desenvolupament urbà dins l'horitzó 2030. Aquest document es concretarà, al llarg de 2022, en un conjunt de missions, projectes i accions que volen donar respostes innovadores i transversals als reptes presents i futurs de la ciutat.

⁵ Pla Estratègic Granollers 2030: www.plaestrategicgranollers.cat/

El procés, iniciat a l'octubre de 2021, parteix de la necessitat d'alinejar-se a dos marcs globals d'actuació: l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible⁶, i la Nova Agenda Urbana (2017)⁷, tot fent-ne una necessària translació a les particularitats del context local, i donant continuïtat a les estratègies de planificació vigents, per donar respostes realistes i mesurables a les necessitats del municipi dins un context global (Sans, 2021)⁸.

Els documents orientadors d'aquest procés han definit quatre grans reptes de ciutat sobre els que s'ha treballat, durant la primera etapa fins abril de 2022, a través de tres grups motors enfocats a detectar els reptes i necessitats locals dins les esferes social, econòmica i mediambiental. Aquest reptes són:

Fomentar la transició ecològica i fer front a l'emergència climàtica.

Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa.

Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social. No deixar ningú enrere.

Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública.

El Pla de Reactivació de la Política Cultural i Creativa de Granollers vol mostrar un clar compromís i alineació amb aquests reptes, alhora que donar arguments i reforçar la necessitat d'incorporar valors i factors culturals i creatius dins les estratègies de desenvolupament local, formant part de les missions, projectes i accions (no definides en el moment de tancar aquest document) que derivin del procés d'elaboració de l'estratègia de ciutat, així com en d'altres plans estratègics municipals. D'aquesta manera, el procés de reflexió estratègica dut a terme vol donar continuïtat al treball que l'Ajuntament de Granollers porta anys promovent en relació al rol de la cultura i la creativitat al municipi. Exemple d'això és l'estudi *Principis i criteris per a l'acció cultural a Granollers, una mirada des de l'Agenda 21 de la cultura*⁹ (2007), elaborat amb el suport de la Diputació de Barcelona.

En aquest sentit, cal fer una crida a l'atenció sobre la manca de rellevància explícita de la cultura en els objectius de l'Agenda 2030. Si bé ens els darrers anys, i gràcies al treball i reivindicació de diverses xarxes i agrupacions sectorials internacionals, es reconeix cada

⁶ Agenda 2030 i Objectius de Desenvolupament Sostenible. www.un.org/sustainabledevelopment/es/

⁷ ONU Habitat (2017). *Nova Agenda Urbana*. <https://habitat3.org/the-new-urban-agenda/>

⁸ Sans, Albert (2021). *Bases per a l'elaboració del tercer Pla Estratègic de Granollers 2030*.

<https://www.plaestrategicgranollers.cat/wp-content/uploads/2021/09/Document-bASES-FINAL-AMB-ANNEXOS.pdf>

⁹ Diputació de Barcelona (2007). *Principis i criteris per a l'acció cultural a Granollers, una mirada des de l'Agenda 21 de la cultura*. www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=84baa96a-a536-4214-b025-e32d66558ef4&groupId=326398

vegada més el rol de la cultura en les estratègies de desenvolupament, són diverses les veus que alerten d'una infrarepresentació real d'aquesta esfera, advocant no només per la necessitat d'incloure-la com un objectiu *per se*, sinó també en la necessitat concebre-la com un element transversal essencial i amb potencial per a contribuir i facilitar processos de transformació social i econòmica¹⁰. Per la seva banda, tot i que la Nova Agenda Urbana sí que reconeix la rellevància de la cultura i la diversitat cultural en el desenvolupament sostenible de les ciutats i en la promoció de nous models de producció i consum, en la seva translació a objectius i eixos temàtics concrets a escala estatal i regional, la cultura sembla quedar de nou diluïda.

Aquest document aspira a assentar unes bases des de les que treballar -a curt, mig i llarg termini- en el pes que la cultura ha de jugar com a vector clau en el desenvolupament sostenible, la transformació social i el trànsit de models econòmics i productius a Granollers. D'acord amb John Hawkes (2001)¹¹, i tal com recull la CGLU (Ciutats i Governes Locals Units) dins l'Agenda 21 de la Cultura¹², el Pla de Reactivació aposta per la consideració de la cultura com a quart pilar del desenvolupament sostenible, juntament amb la dimensió social, econòmica i mediambiental. Per aquest motiu, es fa més que mai necessària la defensa i el desenvolupament efectiu d'uns drets culturals que contribueixin a assolir els Objectius del Desenvolupament Sostenible que requereix una societat més sana, segura, responsable, creativa i respectuosa amb si mateixa, amb els altres i amb el planeta.

2.2.2. Cultura i creativitat com a motors de transformació

Situar a la cultura i la creativitat com a motors reals de transformació de les ciutats, més enllà de la retòrica i d'un rol ornamental, és probablement un dels grans reptes de les polítiques culturals locals, en massa ocasions mancades de recursos suficients per dur a terme processos de planificació ambiciosos i amb mirada transversal. Una de les principals claus per intentar donar centralitat a aquesta dimensió, dins el conjunt de polítiques locals, passa per la capacitat de situar la creativitat com un dels valors centrals dels processos de transformació social i econòmica. Sense imaginació no hi ha creativitat, i sense creativitat no hi pot haver

¹⁰ VV.AA. (2018). *Culture in the implementation of the 2030 Agenda: A Report by the Culture 2030 Goal Campaign* http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culture2030goal_en_exres.pdf

¹¹ Hawkes, John (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Common Ground Publishing, Melbourne.

¹² Agenda 21 de la Cultura: www.agenda21culture.net/

innovació, requisit indispensable pel canvi (Gómez de la Iglesia, 2009)¹³. Si entenem la ciutat i el territori com un producte cultural fruit d'una mixtura equilibrada d'usos, hem d'entendre que la política cultural ha de travessar el conjunt de la política municipal i no operar com un sistema aïllat, creant condicions d'expressió conscient i crítica en la construcció individual i col·lectiva de ciutadania, dotant d'identitat diferencial, cohesió i significats a les comunitats.

Existeixen tres estratègies diferenciades per posicionar una ciutat o territori creativament, que molt sovint es barregen (Gómez de la Iglesia, 2015)¹⁴:

- ▶ **Creative Clad.** Estratègia estretament vinculada a grans manifestacions de la cultura i la creativitat, sovint giren al voltant d'elements patrimonials o esdeveniments que es converteixen en símbols identitaris d'un territori podent, o no, despertar capacitats culturals de la ciutadania o impulsar els sectors culturals i creatius locals, preservar patrimoni intangible, centres històrics o espais urbans diversos, molt sovint de caràcter industrial en desús, com podria ser el cas de Roca Umbert Fàbrica de les Arts, tot un referent en dimensió i activitat no només al municipi sinó també a nivell comarcal.

- ▶ **Creative Class.** Estratègia vinculada a atraure a les classes creatives (Florida, 2002) generant entorns o pols amb serveis avançats amb una important capacitat atractiva de talent ja sigui a través d'una alta densitat de generació i transferència de coneixement, tecnologia i creativitat. Aquestes estratègies corren el risc de menysvalorar o no donar oportunitats de desenvolupament al talent local, tendint a buscar-lo a l'exterior. En aquest sentit, Granollers també ha sabut treballar per retenir talent local servint, alhora, de focus d'atracció d'un talent fonamentalment comarcal i, en alguns casos, autonòmic o superior.

- ▶ **Creative Crash.** Estratègia que té a veure amb el desenvolupament del "genius loci" i "La estratègia del Colibrí" (Morace, 2009)¹⁵, propiciant una alta densitat d'iniciatives creatives locals, ben connectades entre sí i amb el món, preocupades per una

¹³ Gómez de la Iglesia, Roberto (2009). *Innovación cultural y cultura para la innovación, en Ciudades Creativa. Volumen 1: Cultura, territorio, economía y Ciudad.* Fundación Kreanta, Barcelona.

¹⁴ Gómez de la Iglesia, Roberto (2015). *Espacios creativos, clústeres creativos y ciudades creativas. Materials del curs de postgrau en gestió de ciutats i emprenedoria creativa.* Universitat de Córdoba, Argentina

¹⁵ Morace, Francesco (2009). *La estratègia del colibrí. La globalización y su antídoto.* Experimenta Ensayos, Madrid.

translació social de la seva activitat i la generació de debat col·lectiu. Es tracta d'una estratègia basada en la pol·linització creuada i en les capacitats locals, en la generació de processos de construcció col·lectiva des de l'enfortiment de les individualitats, en la combinació de recursos, també patrimonials, de diferents dimensions i titularitats i en la construcció de significats i relats compartits. Aquesta estratègia suposa també superar certes concepcions limitants de l'economia creativa i de les indústries culturals i creatives, per abordar la potencialitat d'aquestes com a catalitzadores d'altres sectors.

Sense deixar de banda característiques puntuals del conjunt d'estratègies citades, és en l'aposta per aquesta última on es considera que s'ha de posicionar la ciutat de Granollers. La trajectòria com a Ciutat Educadora facilita la connexió entre una visió més social, lligada al territori, i una visió vinculada a la programació d'esdeveniments o el desenvolupament d'infraestructures, que clarament poden ajudar al desenvolupament d'una estratègia de xoc creatiu al municipi.

2.3. Impacte de la COVID-19

El context general d'inestabilitat social, econòmica i política ha influït de forma rellevant en el teixit cultural i artístic a tota Europa. Els serveis públics han vist minvada la seva capacitat d'actuació i moltes de les iniciatives privades s'han vist abocades a un increment de la inestabilitat, quan no a la desaparició o irrellevància. Una situació latent en el sector cultural i creatiu des de la crisi econòmica i financera de 2008, que s'ha agreujat i tornat més complexa arran de la irrupció de la pandèmia evidenciant, més si cal, les seves fragilitats.

El confinament i les diverses mesures de contenció aplicades durant la llarga fase de desconfinament, caracteritzada per mesures restrictives que en major o menor mesura han afectat a tots els sectors econòmics i socials, han impactat de forma clara en el propi sector cultural i creatiu, però també en l'increment de desigualtats en quant a l'accés i la participació de la ciutadania en la vida cultural, ja sigui per la pèrdua de capacitat adquisitiva o per restriccions en els drets de reunió i mobilitat, que sens dubte han repercutit en altres drets com el d'expressió o creació. Aquest procés ha estat acompanyat d'una acceleració digital, tant en l'oferta com en l'ús, consum i gaudi de la cultura. Una qüestió que alhora ha facilitat la contribució del sector al benestar general durant aquest llarg període. Si bé la inicial millora en la percepció ciutadana respecte l'activitat artística, cultural i creativa no s'ha mantingut àlgida

en el temps, sí que ha facilitat que diverses organitzacions públiques i privades hagin considerat el valor social que pot tenir el sector més enllà de la seva intervenció en un context sectorial o de mercat específic. Se n'ha valorat, singularment, la seva capacitat de resiliència i d'adaptació al canvi. En el cas de Granollers, i així s'ha pogut constatar durant el procés de treball, hi ha hagut una resistència propositiva des del sector, un diàleg obert i sincer amb el municipi i una cerca de respostes proporcionals al potencial d'un Ajuntament de poc més de 62.000 habitants, que gaudeix d'una oferta cultural molt per damunt de la mitja dels municipis de la seva dimensió.

Segons l'informe *Impacte econòmic de la COVID-19 en els sectors culturals* (CONCA, 2021)¹⁶, s'estima que la disminució del volum d'ingressos en el sector cultural català l'any 2020, respecte al 2019, va ser del 24%, sent els subsectors vinculats a la presencialitat els que han patit l'impacte econòmic més acusat. Aquesta és només una dada que posa de manifest com la crisi sanitària i les mesures derivades han incrementat no només l'estat d'incertesa, sinó una major inestabilitat en els ingressos i la precarització de les condicions de treball d'un sector ja de per si vulnerable, però que mostrava en els últims anys signes de certa recuperació. Per pal·liar aquesta situació, els poders públics van activar mesures extraordinàries de suport al sector, principalment a través de noves línies i mecanismes de finançament per pal·liar el xoc. Aquest va ser també el cas de l'Ajuntament de Granollers, que durant el 2020 va desplegar un primer pla de xoc en el que va destinar una partida de 100.000€ a la contractació dins l'àmbit cultural, i una segona línia d'ajudes durant 2021 a través d'una subvenció extraordinària de 200.000€ a empreses i professionals del sector cultural i creatiu.

Es planteja, per tant, la necessitat de passar de l'establiment de mesures extraordinàries de suport davant de situacions d'emergència sectorial a l'establiment de contextos que afavoreixin el desenvolupament d'unes organitzacions públiques i privades sectorials consistentes i resilients, amb capacitat d'activar polítiques transformadores de ciutat, no només per a la ciutadania, sinó juntament amb ella, ja que és l'única manera de consolidar organitzacions realment autònomes, financerament diversificades i dotar-les d'arrelament i projecció.

¹⁶ Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (2021). *Impacte econòmic de la COVID-19 en els sectors culturals*. https://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/informe_covid_V7.pdf



3. UNA MIRADA AL FUTUR

Una altra necessitat expressada pel Servei de Cultura a l'hora d'elaborar aquest document ha estat la de treballar amb una mirada a l'any 2030, alineant el Pla a directrius internacionals que puguin servir de brúixola en la construcció d'aquest full de ruta i identificant algunes de les tendències de canvi que afecten al sector cultural i creatiu.

3.1. Directrius internacionals de referència

En aquest sentit, s'han pres com a marc de referència l'Agenda 2030 i els objectius de desenvolupament sostenible, l'Agenda 21 de la Cultura, la Nova Agenda Europea per la Cultura¹⁷ i la Nova Bauhaus Europea¹⁸. Aquestes iniciatives posen damunt la taula qüestions, més o menys emergents, que poden ajudar a orientar les polítiques culturals i creatives del municipi, a més de representar una oportunitat per accedir a instruments de finançament europeu per a la implementació de futurs programes i accions. I reforcen la línia de relacions internacionals que ja té l'Ajuntament de Granollers en àmbits com els de les Ciutats Educadores o Alcaldes i Alcaldesses per la Pau¹⁹.

L'any 2015, l'Assemblea General de les Nacions Unides aprova l'Agenda 2030 pel Desenvolupament Sostenible que es concreta en 17 objectius i 169 fites. Des de la seva entrada en vigor l'any 2016, s'han anat implementant, des d'aquesta visió compartida, plans i estratègies de desenvolupament nacional, regional i local vinculades a propòsits socials, econòmics i mediambientals comuns. Tot i els avenços en aquest darrers anys, la implementació de polítiques relatives a aquesta agenda global ha estat desigual i insuficient en determinades àrees, fent-se necessari, tal com apunta l'*Informe dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (2018)*²⁰ un enfoc més integrat que reconegui que els desafiaments i les seves solucions s'han d'abordar de forma interrelacionada per garantir un

¹⁷ Comissió Europea (2018) Nueva Agenda Europea para la Cultura. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52018DC0267>

¹⁸ Nova Bauhaus Europea: https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_en

¹⁹ Xarxa d'Alcaldes i Alcaldesses per la Pau de Catalunya: <https://wp.granollers.cat/alcaldesperlapau/>

²⁰ Nacions Unides (2018). *Informe dels Objectius de Desenvolupament Sostenible*. <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf>

trànsit a societats més sostenibles i resilientes a només vuit anys per arribar al marc temporal marcat per assolir els objectius.

Com ho han vingut fent durant els darrers anys, les polítiques i programes culturals de Granollers han de continuar treballant per incloure i diversificar la representació de la dimensió cultural i creativa dins del full de ruta municipal per a la consecució dels objectius de desenvolupament sostenible, amb especial atenció als ODS 4 (Educació de qualitat), 5 (Igualtat de gènere), 8 (Treball digne i creixement econòmic), 10 (Reducció de les desigualtats), 11 (Ciutats i comunitats sostenibles), 12 (Consum responsable), 13 (Acció pel clima), 16 (Pau i justícia) i 17 (Aliances per a la consecució del objectius). En tot cas, no s'ha d'obviar que el camí cap al desenvolupament sostenible implica un profund canvi cultural en la ciutadania, les organitzacions i els modes d'institucionalitat. És a dir, implica una transformació cultural centrada en els valors, base per a canviar la percepció del concepte de valor en la societat, una qüestió que també està íntimament lligada al posicionament de Granollers com a Ciutat Educadora. En aquesta línia, en un context d'emergència climàtica, es fa necessari reforçar les línies de treball que vinculen la dimensió cultural amb qüestions mediambientals, contribuint a que l'acció i les polítiques culturals puguin desplegar el seu potencial transformador en els modes de relacionar-se i comprendre el món²¹.

Una iniciativa de referència internacional en relació al desenvolupament cultural a les ciutats és l'Agenda 21 de la Cultura, que des de 2004 treballa per aprofundir en el compromís dels governs locals en la relació entre cultura i àmbits com els drets humans, la governança, la sostenibilitat i el territori, la inclusió social i l'economia. La Comissió de Cultura de l'Organització Mundial de Ciutats i Governos Locals Units (CGLU), entitat responsable de la iniciativa, publica periòdicament informes, estudis i articles temàtics d'interès sobre com aplicar els seus principis i valors, a més d'acompanyar a ciutats que treballen activament en la seva incorporació en les polítiques culturals locals. Com s'ha esmentat anteriorment, l'estudi *Principis i criteris per a l'acció cultural a Granollers – una mirada des de l'Agenda 21 de la Cultura* (2007), presentava una lectura de la realitat cultural de Granollers fonamentada en els principis, compromisos i recomanacions recollits a l'Agenda 21 de la Cultura. El document plantejava ja llavors una estratègia per a un nou model de política cultural municipal centrada en fomentar el dret a la cultura, estructurant l'acció cultural municipal a partir de quatre eixos estratègics: 1) Granollers educa: construeix cultura; 2) Granollers crea: la ciutat expressa; 3)

²¹ Baltà, J., i Bashiron, H. (2021). *Cultura, medi ambient i emergència climàtica*. Diputació de Barcelona, Centre d'Estudis i Recursos Culturals. https://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/cultura_medi_ambient_web.pdf

Granollers accessible a la cultura i 4) Granollers espai cultural compartir. L'any 2015, la CGLU publica *Cultura 21: Accions*²², que actualitza el conjunt de compromisos oferint una guia d'aplicació a les ciutats. per l'educació i la cultura com a elements centrals en la construcció de societats cohesionades.

Per altra banda, la Nova Agenda Europea per a la Cultura (2018) aborda objectius i accions estratègiques en les dimensions social, econòmica i de cooperació intercomunitària, posant en valor les capacitats dels sectors i indústries culturals i creatives en el foment de la innovació social i econòmica, la creativitat, l'experimentació, l'exploració o l'anticipació de tendències de futur, advocant per fomentar el que Amartya Sen denomina les capacitats culturals de la ciutadania, a través de la generació de contextos favorables a la creació i participació en la vida cultural, alhora que convida a reforçar les relacions entre cultura i educació, societat, política urbana, investigació i innovació. Reconeix la capacitat del sector com a motor de transformació i creixement econòmic, alhora que en destaca la seva capacitat per generar innovacions en d'altres sectors a través de la transferència de coneixements i competències pròpies. També posa l'accent en l'impacte de la digitalització tant en els modes de creació, consum i producció, i destaca la preeminència de les ciutats com a contextos favorables des d'on promoure la innovació i el desenvolupament territorial a través de la cultura i la creativitat.

Per últim, destacar una iniciativa de recent creació com la Nova Bauhaus Europea, impulsada per la presidenta de la Comissió Europea, Ursula Von der Leyen, el passat 2021. En plena crisi sanitària, social, econòmica i climàtica aquesta proposta busca posar en comú els camps científic, social, tecnològic, artístic, creatiu i cultural en la cerca de solucions a reptes contemporanis, així com contribuir a la consecució del Pacte Verd Europeu des d'un enfocament centrat en les persones. A través d'aquesta iniciativa, Europa reconeix la necessitat d'un enfocament col·laboratiu multidisciplinar i transdisciplinar per abordar i imaginar el futur en termes de sostenibilitat, benestar, cohesió i inclusió social, acció climàtica i transició verda i transformacions econòmiques i digitals, entre d'altres, a través de la innovació i la creativitat. Si bé aquesta iniciativa, ara per ara, no compta amb pressupostos ni mecanismes de finançament propis, la seva filosofia està sent actualment incorporada dins

²² CGLU (2015). *Cultura 21: Accions*.

www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21_015_cat_4.pdf

programes europeus com Horizon Europa (Clúster 2. Cultura, creativitat i societat inclusiva)²³ o Europa Creativa²⁴.

Si bé les qüestions que aquests documents posen damunt la taula ja estan sent abordades, en menor o major mesura, des de fa un anys per les polítiques públiques i pel propi sector cultural, l'impacte de la pandèmia n'ha accelerat la seva rellevància i repercussió.

3.2. Tendències de canvi

A partir de la lectura de diverses publicacions de referència, especialment vinculades a la irrupció i impacte de la COVID-19, l'anàlisi dels resultats que presenta la recent investigació *Future of Arts & Culture (2022)*²⁵ i la reflexió pròpia, destaquem 10 grans tendències de canvi global que afecten a la cultura, però que també es veuen afectades per ella:

1. **Sostenibilitat (integració ODS).** Com a urgència social, econòmica i mediambiental que és i que afecta a tots els aspectes de la nostra vida, la cultura ha de situar-se com una dimensió tractora en la promoció del desenvolupament sostenible i la consecució, i necessària integració dels Objectius de Desenvolupament Sostenible. Desenvolupar una cultura de la sostenibilitat requereix un canvi cultural sense precedents davant el major repte que avui tenim com a societat.

Digitalització. Davant la seva constant evolució, s'ha de considerar la rellevància del seu impacte en els modes de consum, producció i accés a la cultura i les arts i com aquest aspecte pot suposar una oportunitat, però també un potencial increment de barreres i desigualtats (bretxa digital). Alhora, com des del sector es pot contribuir a incorporar una dimensió més humana i ètica a la progressiva digitalització de la vida.

Salut i benestar. La pandèmia de la COVID-19 ha posat de relleu, i també accelerat, una percepció social sobre el rol positiu de la cultura i les arts per contribuir a la salut i el

²³ Programa Horizon Europa, Clúster 2. Cultura, creativitat i societat inclusiva. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-2-culture-creativity-and-inclusive-society_en

²⁴ Programa Europa Creativa. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe>

²⁵ Changeist, Therme Group, Arup (2021). *Futures of Arts and Culture. Trajectories for the next decade.* <https://futureofartsandculture.org>

benestar de les persones, que afecta no només en àmbits sanitaris, sinó també alimentaris, de planificació urbana, d'estructura del treball o relacionals, entre d'altres.

Aquí la cultura es torna a mostrar clau, tant per la seva capacitat d'incidir en determinats valors i hàbits, per la seva dimensió simbòlica i emocional, però també per la seva capacitat de qüestionar el món i les seves estructures, des de les seves metodologies de treball, en favor de la transformació d'entorns vitals o específicament productius.

Equitat i cohesió social. La inclusió, que requereix majors nivells d'igualtat (de gènere, d'oportunitats, educatives...), és requisit per a la cohesió social. Hi ha una clara tendència a compensar les desigualtats, incrementades durant els períodes de crisi accentuada, ja que sense cohesió social no hi ha desenvolupament equilibrat ni sostenible. La cultura es conforma com una dimensió de drets que ha de contribuir a minorar les bretxes socials, una qüestió que no sempre s'ha aconseguit amb estratègies de democratització basades en, per exemple, l'accés universal a través de la gratuïtat o l'estimulació en els preus. És per això que es fa necessària una innovació cultural que, lluny d'incrementar les desigualtats, les mitigui.

Nous models de negoci i finançament. Moltes de les tendències ja esmentades condueixen al desenvolupament general de nous comportaments de la ciutadania i de les seves organitzacions (productives, organitzatives, públiques...) en el marc d'una economia de l'experiència (Pine i Gilmore, 1999)²⁶. Apareixen noves lògiques en la forma d'actuar del mercat i en la societat, i noves vies de finançament que, en ocasions, s'allunyen dels circuits tradicionals. Per tant, hi ha també una necessitat d'explorar nous models de negoci i mecanismes de finançament per al sectors culturals i creatius.

Nous modes de producció. La progressiva digitalització incideix de forma evident en la necessitat de cercar nous modes de producció en molts diversos sectors, també al cultural.

²⁶ PINE, Joseph B.; GILMORE, James H., *La Economía de la Experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*, Ediciones Granica, Barcelona.



Però alhora, presenta l'auge de noves propostes de proximitat, de caràcter netament analògic que busquen re-equilibrar les necessitats de les persones dins les seves pròpies comunitats. Juntament a la digitalització, es revaloritzen processos de treball més artesanals. Aquest equilibri es configura com un element clau en les polítiques de foment i consolidació d'organitzacions dels sectors culturals i creatius.

Nous models de consum i noves audiències. L'economia de l'experiència a la que es feia prèvia al·lusió, que no deixa de ser una economia creativa donada la rellevància que factors com la creativitat, la sostenibilitat o la digitalització tenen en els nous models de desenvolupament, propicia nous modes de consum i accés cultural, en nous contextos, amb nous mitjans, canals i agents, amb un paper diferencial al dels públics tradicionals (que passen a ser prosumidors, és a dir, a la vegada consumidors i creadors de continguts), amb l'aparició de noves audiències en nous entorns (l'empresa, l'hospital, el carrer, els espais urbans en transformació...) i amb diferents expectatives davant del fet cultural i creatiu.

Comunitats i xarxes. Vinculat a la idea de noves audiències lligades a nous comportaments, trobem que l'entorn cultural i creatiu és cada vegada més de comunitats (amb capacitat d'autoorganitzar-se i condicionar l'oferta més que mai) que de públics (més o menys segmentats però entesos des de la seva individualitat). I d'organitzacions que es mouen en xarxes, que funcionen amb lògica de sistemes, més que d'entitats aïllades i tancades en els seus entorns d'actuació. Hi ha, per tant, una necessitat de fomentar comunitats i xarxes més interconnectades tant a nivell local, regional, estatal i internacional, especialment a Europa.

Canvi generacional. Si bé el canvi generacional és una constant en qualsevol àmbit o sector d'activitat, estem vivint en el nostre context geogràfic un moment clau amb l'obligat relleu per l'edat dels qui han protagonitzat, tant des del sector públic com del privat, l'activitat cultural i creativa des dels anys '80 del segle passat, moment d'eclosió dels serveis i equipaments culturals en un procés d'afirmació democràtica. Es fa necessari, per tant, generar contextos de transferència de coneixement que tinguin en compte el canvi i necessari i urgent relleu generacional.

Nous models de governança. La crisi d'institucionalitat no és recent, però també s'ha vist accelerada pel canvi de valors i l'evolució tecnològica. I entre les institucions que en algun moment van ser referència en la construcció de certesa social, però que ja

no ho són, estan les institucions públiques i les organitzacions de representació política. Això obliga a dissenyar processos, comunitats i organitzacions més obertes, flexibles, poroses i participades que incorporin a la ciutadania i societat civil, promovent una cooperació multinivell. No es pot donar per fet que l'àmbit cultural, pel fet de desenvolupar uns discursos en aquesta línia o propiciar pràctiques orientades a la participació, estigui suficientment entrenat en aquests nous models de governança. Hi ha aquí una necessitat de fer un exercici intern que ajudi, des del fet cultural i creatiu, a trobar nous models de governança en diferents àmbits socials

4. METODOLOGIA

El present document és el resultat d'un procés de treball participat que ha permès realitzar una diagnosi, de caràcter qualitatiu, a partir dels resultats obtinguts en diferents sessions de reflexió amb agents i organitzacions locals i el treball de gabinet de l'equip consultor per a l'enriquiment i alineació dels resultats cap a uns objectius comuns, amb la definició d'un focus estratègic clar, unes línies estratègiques coherents amb aquest, i una sèrie de programes d'actuació i accions assumibles.

4.1. Agents participants

El procés participatiu que ha acompanyat la redacció d'aquest document s'ha estructurat a través dels següents dos grups de treball:

Grup Motor: ha estat el grup tractor del procés, responsable de validar i contrastar els avenços, conformat per vuit persones representants dels serveis municipals de Cultura, Promoció Econòmica, Educació i Esports, Medi Ambient i Espais Verds, Planificació i Projectes Estratègics, així com representants d'equipaments municipals. El Grup Motor ha mantingut tres trobades al llarg de tot el procés: el 4 de novembre de 2021, el 21 de desembre de 2021 i el 4 d'abril de 2022.

Grup Ampli: conformat per 30 agents del teixit cultural i creatiu, social i econòmic local, tant a títol individual o col·lectiu, així com ciutadania a títol individual. També hi ha participat personal directiu i tècnic de diferents serveis i departaments del consistori i d'equipaments municipals. El Grup Ampli ha mantingut dues sessions de treball celebrades el 13 de novembre de 2021 i el 19 de febrer de 2022

Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona: el procés ha comptat amb el treball de seguiment i validació per part de personal tècnic del CERC, en coordinació amb l'Ajuntament de Granollers i l'equip consultor.

Equip consultor: el projecte ha comptat amb un director-consultor i una consultora que han dinamitzat les sessions de treball i reflexió dels diferents grups i ha realitzat treball de gabinet

per l'elaboració de l'esborrany i la proposta definitiva del Pla de Reactivació de la Política Cultural i Creativa de Granollers.

4.2. Metodologia de treball

El treball realitzat ha buscat elaborar, de forma participada, un document on definir un marc i línies estratègiques consensuades que contribueixi a orientar un conjunt de programes i accions que permetin dibuixar les polítiques culturals i creatives del futur al municipi. Les diferents sessions de reflexió i debat obert celebrades han permès recollir percepcions i propostes concretes que s'han tingut en compte i, en molts casos, incorporat al present document.

4.2.1. Treball realitzat amb el Grup Motor

Sessió 1. El principal objectiu d'aquesta primera sessió va ser la posada en comú de l'encàrrec, objectius i metodologia de treball, així com conèixer el context, punt de partida i situació de les persones amb potencial incidència en el desenvolupament de la política cultural i creativa local. Es va treballar amb diferents dinàmiques que van permetre identificar mínims comuns denominadors en les diverses visions sobre el futur del sistema cultural i creatiu de



Granollers a través de dinàmiques com “Encaixar l'improbable” i la construcció d'un “Camí individual i col·lectiu d'innovació” per a la política cultural local, metodologies de concepció pròpia de la consultora Conexiones improbables.

Sessió 2. La segona sessió de treball amb el Grup Motor va servir per posar en comú les idees més rellevants estructurades en quatre grans blocs d'incidència: drets culturals, ecosistema cultural i creatiu, espais i equipaments i organització interna. Aquests àmbits es determinen a partir de l'anàlisi dels reptes, necessitats i potencialitats sorgides durant les primeres etapes del procés participat. La sessió també va servir per analitzar algunes tendències sectorials globals i, finalment, es va realitzar la dinàmica “Reptes improbables” per tractar de definir col·lectivament el focus estratègic principal de la organització.

Sessió 3. L'última trobada del Grup Motor va servir per compartir i debatre el focus i les línies estratègiques definides, així com el primer plantejament de programes i accions proposades. Es va treballar en una dinàmica de prioritització d'accions, per tal de poder entreveure la rellevància que l'ens municipal li atorga a cada una d'elles. Es va treballar, també, en definir aliances, vincles i recursos per cada una de les principals accions prioritzades.

4.2.2. Treball realitzat amb el Grup Ampli

Sessió 1. La primera sessió amb el Grup Ampli va servir per posar en comú els objectius del procés de treball, així com generar un marc relacional entre els agents participants.

Es va treballar, a través de dinàmiques de pensament visual, en detectar les necessitats i potencialitats del sector, així com definir-ne els grans reptes.



També es van identificar els principals frens i motors per abordar-los, les aliances necessàries i la identificació dels rols que ha de jugar l'Ajuntament de Granollers en la seva consecució.

Sessió 2. La segona sessió de treball va servir per posar en comú i contrastar els diferents àmbits d'incidència identificats, aprofundir en les necessitats i vincular-les al context i a algunes de les principals tendències globals. Es va presentar el primer acostament al focus i línies estratègiques i es va treballar en una dinàmica de disseny de potencials accions partint d'algunes referències locals, nacionals i internacionals.



4.2.3. Entrevistes

Durant el procés de treball s'han realitzat diverses entrevistes amb agents polítics del municipi que han permès aprofundir en el coneixement de la realitat del context local. En concret, s'han mantingut converses amb el Josep Mayoral, Alcalde de Granollers des de 2004 i fins al març de 2022, a l'Alba Barnusell, actual alcaldessa de Granollers des d'abril de 2022, i en el moment de l'entrevista 1^a tinent d'alcalde i regidora de Planificació Estratègica i Governança, i amb Maria Villegas, Regidora de Cultura.

4.2.4. Seguiment amb el Pla Estratègic de Granollers

Durant el procés d'elaboració d'aquest document, s'han realitzat tasques de seguiment i coordinació amb l'equip tècnic responsable del desenvolupament del Pla Estratègic de Granollers 2030. El 5 d'abril de 2022 es va realitzar una sessió de treball entre representants del Servei de Cultura de l'Ajuntament, representants del CERC i l'equip de coordinació i integrants dels Grups Motor del 3r Pla de Ciutat, amb qui es va compartir el procés de treball i presentar les seves principals conclusions: focus, línies estratègiques i accions, per tal de ser incorporades dins el document de treball intermig del Pla de Ciutat. A inicis de maig de 2022, es va realitzar una presentació pública del present Pla, dins del marc d'activitats realitzades durant el procés d'elaboració del Pla de Ciutat, que va estar acompanyada d'una conversa sota el títol "Els drets culturals a la ciutat del 2030. Cap a una ciutadania creativa"²⁷, entre la Gemma Carbó, directora del Museu de la Vida Rural i presidenta d'Interarts, i el Roberto Gómez de la Iglesia, director de Conexiones improbables.

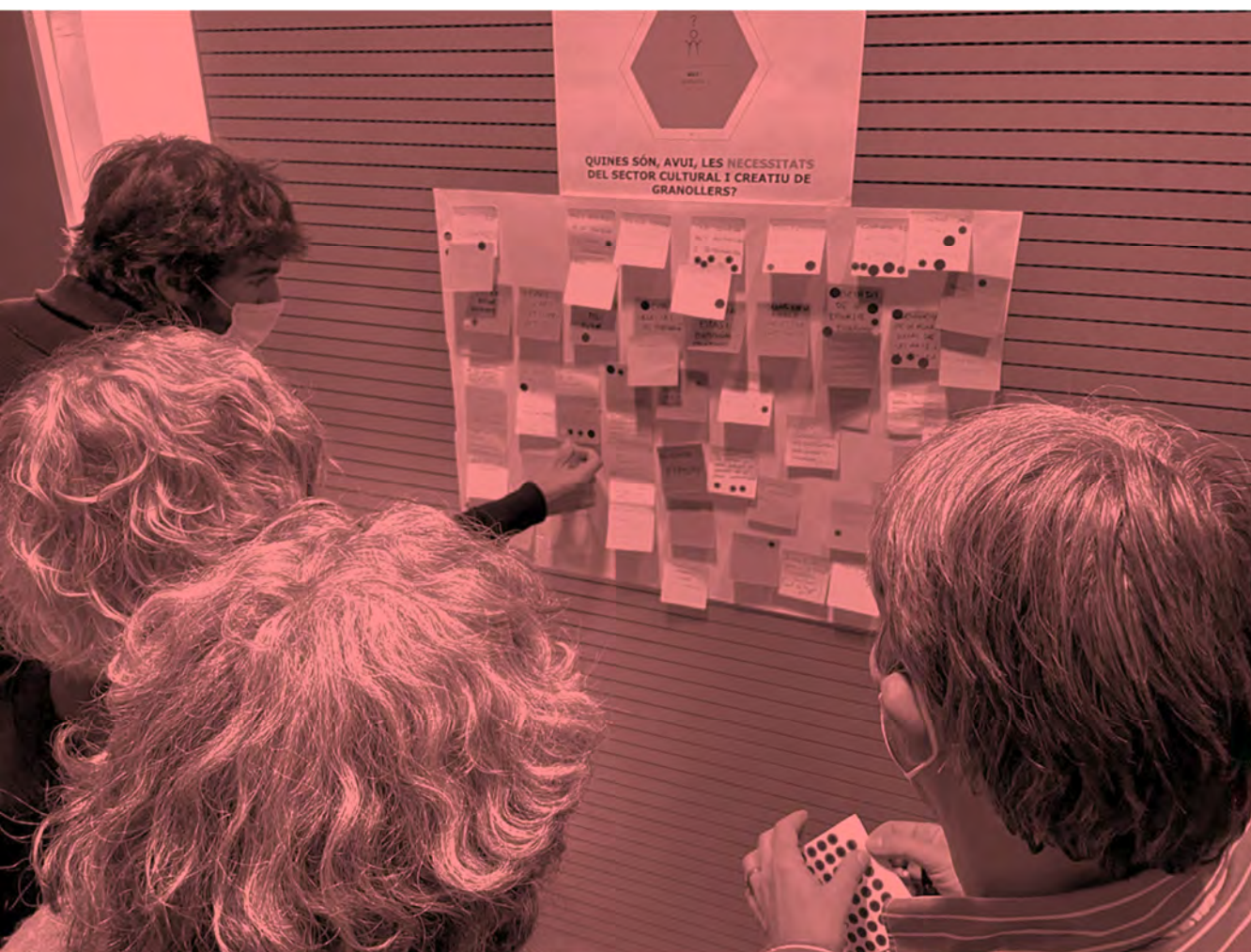
4.2.5. Altres fonts consultades

De forma complementària a les sessions de treball, l'equip consultor ha treballat amb les següents fonts documentals vinculades a l'acció municipal:

- Programa d'Actuació Municipal 2019-2023 (Ajuntament de Granollers).
- Pla Director del Teatre Auditori 2018-2028, (Granollers Escena SL, 2018)
- Revisió de documentació de treball interna del Servei de Cultura, Roca Umbert Fàbrica de les Arts i del Patronat del Museu.
- Mapa i anàlisi econòmic de les Indústries Culturals i Creatives a Granollers (Teknecultura, 2021).
- Pressupostos municipals de Cultura (2019, 2020, 2021).
- Pla Jove de Granollers 2019-2022 (Ajuntament de Granollers, Diputació de Barcelona, Fundació Ferrer i Guàrdia, 2018)
- Segon Pla Estratègic de Granollers (Ajuntament de Granollers, 2011).
- Bases per a l'elaboració del tercer Pla Estratègic de Granollers. Informe final (Albert Sans, 2021)
- Pla Estratègic Granollers 2030. Inici del procés (Ajuntament de Granollers, 2021)

²⁷ Els drets culturals a la ciutat del 2030. Cap a una ciutadania creativa. www.youtube.com/watch?v=UiShXQg2VB4&t=39s

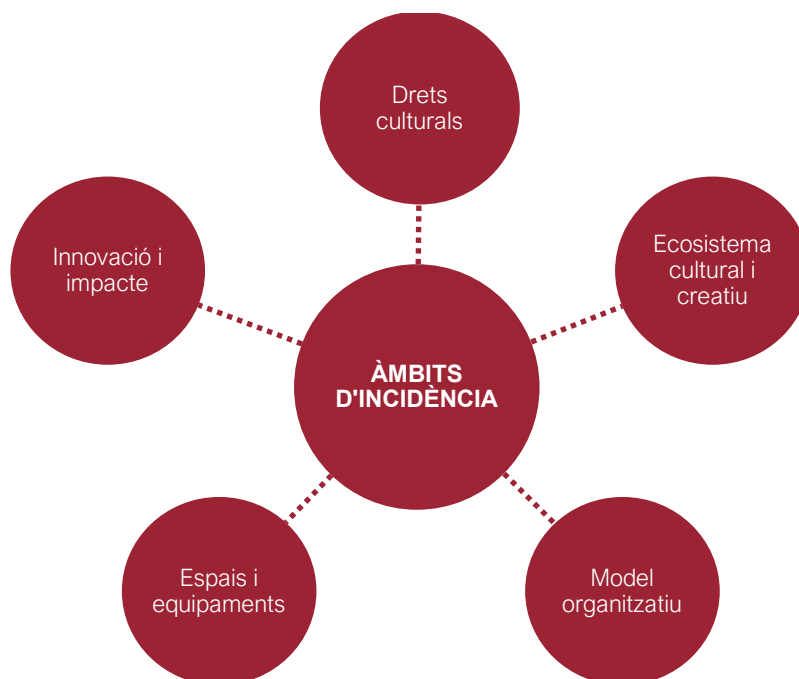
- Proposta de mesures socioeconòmiques per fer front a la crisi. Pla de xoc. (Ajuntament de Granollers 2021).
- Bases de subvencions de les àrees de Cultura i Promoció econòmica de l'Ajuntament de Granollers.



5. DIAGNOSI

5.1. Anàlisi

Les sessions de treball amb els Grups Motor i Ampli van contribuir a definir un conjunt de necessitats, potencialitats i reptes del sistema cultural i creatiu local. El conjunt d'aportacions rebudes i analitzades van permetre definir 5 àmbits d'incidència principal, tal com mostra el següent gràfic:



Cadascun d'aquests àmbits recull i agrupa els reptes (allò que es vol assolir), les necessitats (allò que es vol cobrir) i potencialitats (des del que és possible construir) identificades i prioritzades per les persones participants. Les taules que segueixen inclouen, tan sols, els aspectes clarament prioritzats per part dels diferents actors al llarg del procés:

ÀMBIT 1. DRETS CULTURALS

Necessitats

- Ampliar la participació en la cultura i les arts.
- Promoure la multiculturalitat i la integració.
- Estimular les capacitats culturals i creatives de la ciutadania.
- Garantir una major accessibilitat.

Potencialitats

- Diversitat cultural (origen, gènere, edats, interessos...).
- El relleu generacional i les noves generacions.

Reptes

- Ampliar i diversificar la base de públics.
- Integrar la diversitat a l'oferta cultural.
- Fomentar la participació dels i les joves i incloure'ls als espais de governança.
- Treballar la cohesió als barris de la ciutat.

ÀMBIT 2. ECOSISTEMA DELS SECTORS I LES INDÚSTRIES CULTURALS I CREATIVES

Necessitats

- Acompanyament, impuls i capacició.
- Promoure espais de reflexió, interacció i trobada.
- Reconeixement de la funció social de les arts i la cultura.
- Mapejar la realitat del sector.

Potencialitats

- Talent local.
- Un teixit associatiu fort.
- Granollers, capital articuladora del territori.

Reptes

- Programes estables de suport sectorial.
- Conèixer i reconèixer el teixit cultural i artístic.
- Atendre les diferents baules de la cadena de valor.
- Definir política en relació a la territorialitat.
- Visibilitzar i promoure la creació i el talent jove.

ÀMBIT 3. ESPAIS I EQUIPAMENTS

Necessitats

- Compartir, incrementar i optimitzar recursos (humans, tècnics, materials...).
- Potenciar l'espai públic com a espai inclusiu.
- Trobar lideratges.
- Mapejar els equipaments.

Potencialitats

- Xarxa d'equipaments culturals.
- Museus de Granollers (paisatge natural i cultural per promoure la cohesió).
- Roca Umbert com a singularitat a potenciar.

Reptes

- Definir una estratègia conjunta (xarxa equipaments).
- Plasmar la realitat de la ciutat als equipaments i programes culturals.
- Fer dels Centres Cívics i Biblioteques catalitzadors de les dinàmiques als barris.

ÀMBIT 4. MODEL ORGANITZATIU

Necessitats

- Incrementar recursos econòmics i humans.
- Millorar la comunicació i difusió (interna i externa).
- Millorar la capacitat tècnica i política.

Potencialitats

- Objectius polítics clars.
- Un equip compromès.

Reptes

- Construir una estratègia compartida.
- Establir model de governança i relacional més obert, participat i accessible.
- Dimensionar l'organització, els recursos i projectes.

ÀMBIT 5. INNOVACIÓ I IMPACTE

Necessitats

- Fomentar la inter i la transdisciplinarietat.
- Generar nous espais de creació col·lectiva.
- Explorar nous models de finançament cultural.
- Avaluar per reorientar.

Potencialitats

- Projecte de ciutat.
- Vinculació àrees de cultura i promoció econòmica.
- Gran oferta cultural en relació a la població.

Reptes

- Establir models d'indicadors i recollida de dades (avaluació, públics...).
- Promoure la sostenibilitat cultural i la cultura de la sostenibilitat.
- Fomentar la relació cultura-educació.
- Situar la cultura com a resposta transversal a reptes comuns.

Per altra banda, es detecten i prioritzen una sèrie de frens i motors per al desenvolupament cultural i creatiu de Granollers, tal com es relaciona a continuació:

Frens prioritzats

- Tradició versus innovació.
- Por i resistència al canvi.
- Manca recursos humans i econòmics (en el sector i en l'Administració).
- Manca de reconeixement de la diversitat cultural.
- Dificultats administratives i burocràtiques per tirar endavant projectes.
- Model relacional amb l'Administració.

Motors prioritzats

- Equipaments culturals com a centralitats culturals.
- Formació i centres educatius.
- Creació jove.
- Roca Umbert com a recurs singular.
- Associacionisme cultural.
- Teixit socioeconòmic i comercial.

Per últim, es treballa entorn a detectar les potencials aliances i rols de l'Ajuntament de Granollers per a la reactivació del sector:

Aliances

- Público-privades.
- Comunitàries (entre barris).
- Entre els equipaments municipals i de la comarca.
- Amb l'entorn educatiu.
- Comunicatives (amb especial atenció a algún mitjà de comunicació rellevant).

Rol de l'Ajuntament de Granollers

- Facilitador.
- Gestor i garant de recursos.
- Patrocinador de la cultura a la ciutat.
- Atenció, observació i detecció de realitats i necessitats.
- Connector amb d'altres institucions locals, nacionals i internacionals.

5.2. Diagnosi

En base a les diverses qüestions sorgides durant les sessions de treball, s'estableixen els següents elements prioritaris de diagnosi:

Resiliència i mirada àmplia: Granollers té un sector cultural resiliència, amb capacitat de mirar més enllà dels seus interessos particulars i pensar en una estratègia col·lectiva i de ciutat. Això s'ha apreciat específicament durant les sessions de treball amb els diferents grups, on ha quedat patent una clara orientació cap a la necessitat de treballar de forma conjunta entre el sector públic, privat i social per enfortir el valor social i econòmic de les arts i la cultura. També a enfocar-la com un dret inalienable, garantint-ne l'accés, participació, expressió i creació del conjunt de la ciutadania. En aquest sentit, un altre aspecte a destacar ha estat la permanent al·lusió a garantir una major diversitat cultural al municipi, tant en l'oferta com en la demanda, amb especial atenció a promoure la interculturalitat, la cohesió i equitat social, incloure la perspectiva de gènere o l'atenció al col·lectiu jove del municipi.

Necessitat d'enfortir l'ecosistema: existeix la percepció que el sector cultural i creatiu local està atomitzat i poc connectat, amb una gran disparitat de projectes i equipaments. Si bé Granollers compta amb un teixit associatiu fort, s'ha de parar atenció als sectors culturals i creatius que han estat històricament menys atesos, i també a les diferents baules de la

cadena de valor cultural. Es fa necessari, per tant, treballar per aprofundir en la caracterització del conjunt de l'ecosistema local per tal de prendre mesures adequades que contribueixin a la seva consolidació, atenent a les característiques particulars del context.

Estructura rica però complexa: principalment dins l'àmbit públic. Granollers es caracteritza per tenir una oferta cultural diversa, així com un ampli entramat d'espais i equipaments culturals. Tot i així, es percep la necessitat de treballar per ampliar i gestionar de forma més eficient els recursos disponibles i generar xarxes de coordinació per tal d'alinear en uns mínims comuns denominadors una àmplia disparitat de plans directores. En aquest sentit, es fa patent la necessitat d'iniciar un procés de reorganització interna, que permeti transitar cap a una estructura organitzativa més racionalitzada, que aprofiti millor els recursos existents per atendre una oferta cultural d'una amplitud superior a la que habitualment tenen municipis de la seva dimensió.

Model d'indicadors i recollida de dades: per tal de virar cap a aquesta reorientació i racionalització de recursos, cal treballar per establir i sistematitzar un model d'indicadors que permeti avaluar l'impacte econòmic, social o mediambiental de la activitat cultural, reforçant i ampliant els sistemes de recollida i anàlisi de dades existents, per tal de contribuir a l'avaluació de programes i accions i a la presa de decisions polítiques. Aquest treball pot enfocar-se tant cap al coneixement del propi sector, l'impacte de l'activitat cultural i creativa, tant pública com privada del municipi, o el coneixement de les pautes de consum de la ciutadania, per tal de diversificar i ampliar la demanda, un treball de desenvolupament d'audiències en línia de treball que ja es fa des del Teatre Auditori o al Cinema Edison.

Millora de la comunicació i difusió cultural: necessitat d'implementar millores en el model relacional intern i extern de l'Administració amb el teixit cultural local i la ciutadania, així com implementar noves estratègies de comunicació i difusió cultural.

Tensió entre tradició i innovació: es fa palesa una certa percepció que existeixen resistències i pors al canvi, tant pel que fa a l'acció del propi ens municipal, com dins el propi sector. Cal apostar per la presa de decisions que trenquin amb certes inèrcies i dinàmiques heretades i fomentin la innovació i la transversalitat.

En aquest context, es fa necessari establir prioritats d'actuació que ajudin a consolidar el cada vegada més ampli discurs sobre la rellevància social i econòmica dels sectors culturals i

creatius, reforçant iniciatives locals i serveis públics de proximitat, crucials en la conformació d'una ciutadania activa i crítica, i el desenvolupament d'un territori equilibrat. El futur de les arts i la cultura passa per seguir buscant formes d'adaptació als nous contextos, repensant, entre d'altres, els models de negoci i oferta cultural, de consum i demanda, accessibilitat, participació i governança. Les administracions públiques han de fer una aposta per situar la cultura i la creativitat com element transversal per al desenvolupament i la innovació, alhora que contribuir, dins del seu marc competencial, a la pervivència del propi sector, garantint la cultura com un dret.



6. MARC ESTRATÈGIC

En aquest apartat es detalla el focus estratègic, els principis orientadors i les línies estratègiques que guien el present Pla:

6.1. Focus Estratègic

Partint de l'anàlisi participat realitzat i del diagnòstic obtingut, s'estableix que per a la reactivació de la política cultural i creativa de Granollers en l'escenari post-COVID19 s'ha de posar el **focus estratègic d'actuació** en avançar cap a una política basada en els **drets culturals**, fomentant una “**Cultura-co**” que permeti **transitar cap a una ciutadania creativa**.

L'article 27 de la Declaració Universal dels Drets Humans afirma que: “Tota persona té dret a prendre part lliurement en la vida cultural de la comunitat, a gaudir de les arts, i participar en el progrés científic i en els beneficis que d'ell resultin” (Nacions Unides, 1948). Aquesta visió marca un punt d'inflexió en quant a la incorporació, lenta però progressiva, que ha tingut en la política pública la consideració de la cultura com un dret universal. L'any 1966, el Pacte Internacional dels Drets Econòmics, Socials i Culturals (PIDESC)²⁸ incorpora a l' Article 15 tres dimensions del concepte de drets culturals, reconeixent el dret de tota persona a: “a) participar en la vida cultural; b) gaudir dels beneficis del progrés científic i de les seves aplicacions i c) beneficiar-se de la protecció dels interessos morals i materials que li corresponguin per raó de les seves produccions científiques, literàries o artístiques de les que sigui autora” (Article 15, PIDESC). Aquests principals documents normatius han estat al llarg dels anys complementats per altres iniciatives amb valor normatiu i no normatiu entre les que es troben la Declaració de Friburg²⁹ (2007), la recent Carta de Roma³⁰ (2020) o els informes de la relatora de la Nacions Unides pels Drets Culturals. És també remarcable el treball dut a terme des de fa anys des de la CGLU (Ciutats i Governes Locals Units) a través de l'Agenda 21 de la Cultura en la promoció dels drets culturals a ciutats d'arreu del món. En el context

²⁸ Nacions Unides (1966). Pacte Internacional dels Drets Econòmics, Socials i Culturals. www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights

²⁹ Declaració de Friburg sobre els drets culturals (2007). https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals239.pdf

³⁰ Carta de Roma (2020). www.2020romecharter.org

proper, trobem alguns exemples recents de desenvolupament polític, legislatiu i normatiu en ciutats com Barcelona, amb el Pla de Drets Culturals (2021),³¹ o en comunitats autònomes com Navarra que el 2019 va aprovar la Llei Foral 1/2019 de Drets Culturals³².

Fomentar una política basada en els drets culturals significa ampliar el seu marc operatiu, transitant de les polítiques formalistes centrades en el foment creatiu o en la cerca del tradicional equilibri entre l'oferta i la demanda, que avui en dia es mostren insuficients per a donar resposta a la complexitat social i econòmica en la que ens trobem immersos, per transitar cap a una política centrada en els drets de les persones i comunitats, incloent aquí al conjunt de sectors i indústries culturals i creatives. Si bé cal seguir promovent polítiques culturals de foment creatiu i patrimonial dirigides a estimular i reforçar l'oferta, aquesta difícilment tindrà perspectives de desenvolupament i consolidació a mig i llarg termini si no s'intervé sobre la demanda. Parlem, actualment d'una demanda que ja no és tant la de les "audiències" o els "públics" tradicionals o passius, sinó la d'individus i comunitats que volen jugar un rol proactiu dins la dinàmica cultural d'un territori. L'estudi *Enquesta de participació i hàbits culturals*³³, elaborat el 2020 pel CERC, defineix quatre tipus principals de participació cultural: 1) Participar com a receptor/a: es dona una comunicació unidireccional entre l'expressió o el producte cultural o artístic i la persona que el rep; 2) Participar creant: individualment: totes aquelles pràctiques que inclouen formes de creació i/o expressió. Col·lectivament o comunitàriament: la pràctica es porta a terme de manera col·lectiva i aquesta col·lectivitat és part indissociable de la pràctica; 3) Participar aprenent: totes les activitats que tenen un caràcter educatiu, pedagògic o de reflexió, independentment que el contingut sigui cultural o artístic en un sentit clàssic i 4) Participar decidint: inclou aquelles accions de participació i intervenció en processos, projectes o accions culturals posats en marxa per l'Administració local.

Una orientació de les polítiques culturals cap a la garantia dels drets culturals contribuirà no només al desenvolupament sostenible i a la consecució dels ODS, sinó a la construcció d'una ciutadania més crítica, amb major criteri i, per tant, amb major capacitat de demandar una

³¹ Ajuntament de Barcelona (2021). *Fem Cultura. Pla de drets culturals*. www.barcelona.cat/aqui-es-fa-cultura/sites/default/files/2021-11/PlaDretsCulturals_CAT.pdf

³² Llei Foral 1/2019 de Drets Culturals, de 15 de gener, de Drets Culturals de Navarra (2019). www.lexnavarra.navarra.es/detalle.asp?r=51081

³³ Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona (2020). *Enquesta de participació i hàbits culturals* <https://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/e200034.pdf>

oferta més qualificada i exigent. Alhora, contribuirà a augmentar la percepció de valor social i econòmic de la cultura i la repercussió de l'acció cultural, artística i creativa en la construcció de societats. La diversificació i ampliació de la demanda passa per entendre que la ciutadania no només es mou en els espais de cultura o comunitaris, sinó que la vida discorre en d'altres contextos com la feina, el carrer o els centres educatius... allà on també es donen els reptes com a societat. Així, les arts, la cultura i la creativitat com a dret no només han de fer referència a la capacitat d'accés, participació, creació, decisió o expressió individual i col·lectiva dins la pròpia esfera cultural sinó també en el paper que aquesta pot jugar en qualsevol esfera de la vida quotidiana de les persones.

Una qüestió que ens condueix a la idea de transversalitat cultural i a la necessitat de cercar espais d'intersecció entre el sistema cultural i d'altres sistemes que conformen la ciutat: "d'acord amb la realitat de la cultura a les nostres societats contemporànies i globalitzades hem d'avançar cap a un concepte de sistema cultural que s'allunya dels arrelats treballs de definicions de cultura de les disciplines i els estudis teòrics per entendre el conjunt d'activitats culturals que les persones realitzen a la seva vida cultural o de la concurrència d'accions dels agents socials que des de diferents posicions incideixen en aquest sistema cultural" (Martinell, Barreiro; 2020)³⁴.

Per abordar aquesta complexitat, cal treballar per fer còmplice al conjunt d'agents i organitzacions que conformen el sector cultural i creatiu local i alhora fer entendre el seu rol i funció en la promoció dels drets culturals, així com del fet que ampliar (públics més actius), diversificar (nous i diversos públics) i qualificar (públics més exigents i amb major percepció de valor) a la demanda és la millor garantia de sostenibilitat futura del propi ecosistema. Aquesta necessària retroalimentació entre els drets del propi sector (oferta) i els de la ciutadania (demanda) no s'ha de donar per suposada i cal treballar-la promovent pràctiques sustentades en el concepte de "Cultura-Co":

- **col·laborativa**, com a habilitat i hàbit de cooperació multiagent i multinivell a potenciar;
- **co-creativa**, que estimula processos d'ideació i creació entre diversos;

³⁴ Martinell, Alfons; Barreiro, Beatriz (2020). *Los derechos culturales: Hacia una nueva generación de políticas públicas. Situación y compromisos de España con la comunidad internacional*. <https://www.fundacionalternativas.org/cultura-y-comunicacion/documentos/documentos-de-trabajo/los-derechos-culturales-hacia-una-nueva-generacion-de-politicas-publicas-situacion-y-compromisos-de-espana-con-la-comunidad-internacional>

- **comunitària**, amb sentit d'impacte i compromís de la comunitat on es desenvolupa;
- **consolidada**, a través d'organitzacions sòlides i resilients, consistents;
- **co-responsable**, que assumeix, junt a les tasques que a cada agent li corresponen, la responsabilitat que aquestes comporten, compartint-les de forma recíproca i solidària;
- **connectada**, que promou la connexió d'agents, sectors i disciplines;
- **cohesionada**, amb significats i línies d'acció compartides i coherents.

L'evolució dels drets culturals està estretament vinculada a les tendències de futur mencionades anteriorment com la cerca de nous models de governança o una evolució tecnològica que en pot canviar la lògica creant noves oportunitats, però també barreres, d'accés. Promoure els drets culturals des de la lògica de la Cultura-Co, significa orientar-los cap al desenvolupament de les capacitats creatives de la ciutadania, en línia a l'estratègia de xoc creatiu, basada en les capacitats locals, que es proposa per a Granollers.

6.2. Principis orientadors

El present Pla ha de treballar sobre un conjunt de principis orientadors que són els que determinen els valors que han de nodrir els programes i accions que se'n deriven. Aquests principis s'extreuen del conjunt de converses i reflexions dutes a terme amb els agents i organitzacions participants en el procés d'elaboració d'aquest document.

Els 10 principis orientadors són:

- ▶ **Diversitat:** en sintonia amb l'Agenda 21 de la Cultura, el Pla entén la diversitat com a patrimoni. És per això que ha d'atendre, preservar i visibilitzar el conjunt de manifestacions culturals, artístiques i lingüístiques que conformen l'entramat social de la ciutat. Es dóna especial rellevància a la promoció de la multiculturalitat i la interculturalitat, a l'atenció dels col·lectius vulnerables i minories, i a treballar per enfortir les relacions comunitàries i per promoure una cultura viva.
- ▶ **Creativitat i expressió:** dret a expressar-se, produir i crear des de la diversitat. Un principi orientat a la promoció i impuls de les capacitats culturals i creatives del conjunt de la ciutadania, però també dels agents i organitzacions que operen dins l'ecosistema cultural, ja siguin professionals o amateurs.



La promoció de la creativitat contribuirà a garantir una política enfocada al dret de les persones a participar i prendre part de la vida cultural local, amb una especial atenció a la vinculació amb l'àmbit educatiu. S'entén també la creativitat com un element central a l'hora de promoure processos d'innovació social i de desenvolupament econòmic i productiu d'un territori.

- ▶ **Sostenibilitat:** promoure la sostenibilitat cultural, però també una cultura de la sostenibilitat. Tal com afirma l'Agenda 21 de la Cultura, considerem la cultura com el quart pilar del desenvolupament sostenible. Aquest concepte ha d'abastar diverses dimensions: considerar la capacitat de les arts, la cultura i la creativitat com a motors per a imaginar i construir el futur; reflexionar i actuar sobre l'impacte mediambiental de la pròpia pràctica cultural i creativa, i buscar fórmules per a garantir la sostenibilitat de les polítiques culturals i del conjunt del teixit, tant públic com privat, des de visions estratègiques que n'assegurin la seva viabilitat, també des d'un punt de vista financer.
- ▶ **Innovació i valor:** generar les condicions necessàries per a que la ciutadania percebi el valor social de les arts, la cultura i la creativitat com a motors de canvi. Treballar per a que els valors intrínsecs de la cultura permeïn en el conjunt de la ciutadania és garantir que aquestes siguin capaces de construir el seu propi futur. Entenem la innovació com la creativitat aplicada que genera valor. Aquest principi advoca per impulsar la innovació en qualsevol àmbit del sector cultural i creatiu, però també promoure una cultura de la innovació tant en l'àmbit públic com privat, i treballar en la capacitat de les arts, la cultura i la creativitat com a vectors amb capacitat de potenciar-la en d'altres sectors socials, productius o científic-tecnològics.
- ▶ **Identitat dinàmica:** entendre la ciutat des de la pluralitat d'identitats culturals, obertes i diverses que configuren, evolutivament, una identitat dinàmica. Impulsar les relacions múltiples locals, regionals, estatals i internacionals. Aquest principi té a veure, també, en incorporar la multiculturalitat, la interculturalitat i la igualtat de gènere tant en la demanda (una qüestió que ja es treballa respecte als públics, audiències i comunitats...) com en l'oferta cultural (el que és veritablement transformador en termes no només d'accés sinó d'expressió de la diferència).
- ▶ **Participació:** garantir el dret del conjunt de la ciutadania a participar de la vida cultural local, però també a prendre part dels espais de presa de decisions. Es tracta d'establir canals relacionals i d'interacció més oberts i permeables, amb capacitat d'atendre les

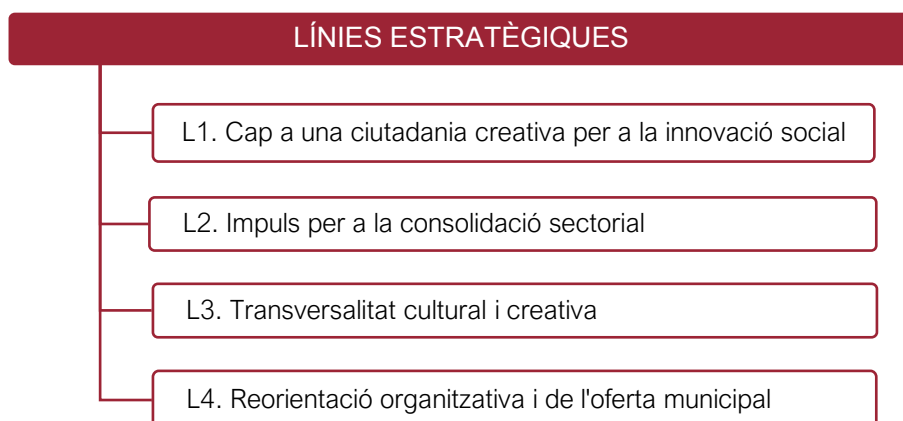
demandes i necessitats de les persones que habiten el municipi, també dels agents i organitzacions del sector, per tal d'adequar-ne les respostes. Es tracta, en definitiva, de reforçar les polítiques participatives per enfortir els processos democràtics, però sense fer de la participació un objectiu en si mateix, sinó un mitjà per a la consecució dels reptes de la ciutadania.

- ▶ **Accés:** es tracta de garantir i promoure l'accés a la cultura del conjunt de la ciutadania, treballant per reduir les bretxes econòmiques, educatives, socials, tecnològiques psicològiques i emocionals que actuen com a barreres i promoure una oferta, pública i privada, adequadament segmentada i ajustada al procés evolutiu de la relació dels públics amb el fet cultural.
- ▶ **Feminismes:** incorporar polítiques que promoguin la igualtat de gènere, de forma transversal i des d'una perspectiva interseccional, amb atenció a promoure l'equilibri en la igualtat d'oportunitats entre homes i dones dins les diferents baules de la cadena de valor cultural, així com la reducció de desigualtats en l'accés i la pràctica cultural del conjunt de la ciutadania.
- ▶ **Proximitat:** íntimament lligada a la idea de descentralització, és a dir, garantir que l'acció cultural arriba a diferents espais i grups socials de la ciutat. Per altra banda, la proximitat també fa referència a la capacitat de l'Administració per establir canals relacionals més porosos i propers a les necessitats reals de les persones i comunitats.
- ▶ **Transversalitat:** entesa com la necessitat d'articular polítiques culturals i creatives que dialoguin amb d'altres polítiques de desenvolupament local (educació, medi ambient, polítiques socials, urbanisme, promoció econòmica,...) però també de les capacitats i potencialitats del sector cultural per fer més innovadors i creatius altres sectors.

6.3. Línies estratègiques

Després de determinar el focus estratègic centrat en els drets culturals i el seu estil de desenvolupament al voltant d'una Cultura-Co, així com els principis i valors orientadors de l'acció, establim 4 línies estratègiques d'actuació del Pla per a la Reactivació de la Política Cultural i Creativa de Granollers post COVID-19.

Aquests eixos guien el conjunt de programes i accions que es proposa activar en l'horitzó 2030, per tal de donar resposta als reptes detectats, tot alineant-los al focus estratègic definit:



► **Línia Estratègica 1. Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social**

Promoure i estimular l'expressió creativa de les persones i comunitats, reivindicar la cultura com un element central en la conformació d'identitats i en l'impuls de les relacions comunitàries, incentivar la participació de les persones en la vida cultural, tot atenent a la seva diversitat, i reforçar la capacitat dinàmica i que té la cultura com a element de transformació de la vida social. Transitar cap a una ciutadania creativa per a la innovació social, significa encaminar-se cap a maneres de fer més obertes, permeables, creatives, diverses i col·laboratives que permetin donar respostes complexes a realitats complexes. Entenem aquí la innovació social no com un àmbit, sinó com un estil d'innovació, caracteritzat per obtenir solucions més sostenibles, responsables i distribuïts, promoure relacions basades en noves formes de cooperació i col·laboració, emmarcades en valors socials arrelats a un context determinat. Granollers té l'oportunitat de generar el trànsit i la complementarietat des de la Ciutat Educadora cap a la Ciutadania Creativa, ja que existeix una base comuna de valors, propòsits i significats.

► **Línia Estratègica 2. Impuls per a la consolidació sectorial**

Generar un context favorable per al desenvolupament d'un sector cultural i creatiu equilibrat i divers, atenent a les particularitats dels agents i organitzacions que hi operen, a través de mesures complementàries de recolzament als agents i organitzacions del sector que acompanyin la creació de noves iniciatives emprenedores o el desenvolupament professional del teixit a través de programes de qualificació i formació. Alhora, s'ha de treballar per afavorir

la generació de xarxes i ecosistemes de suport mutu que contribueixen a crear un teixit connectat i resilient.

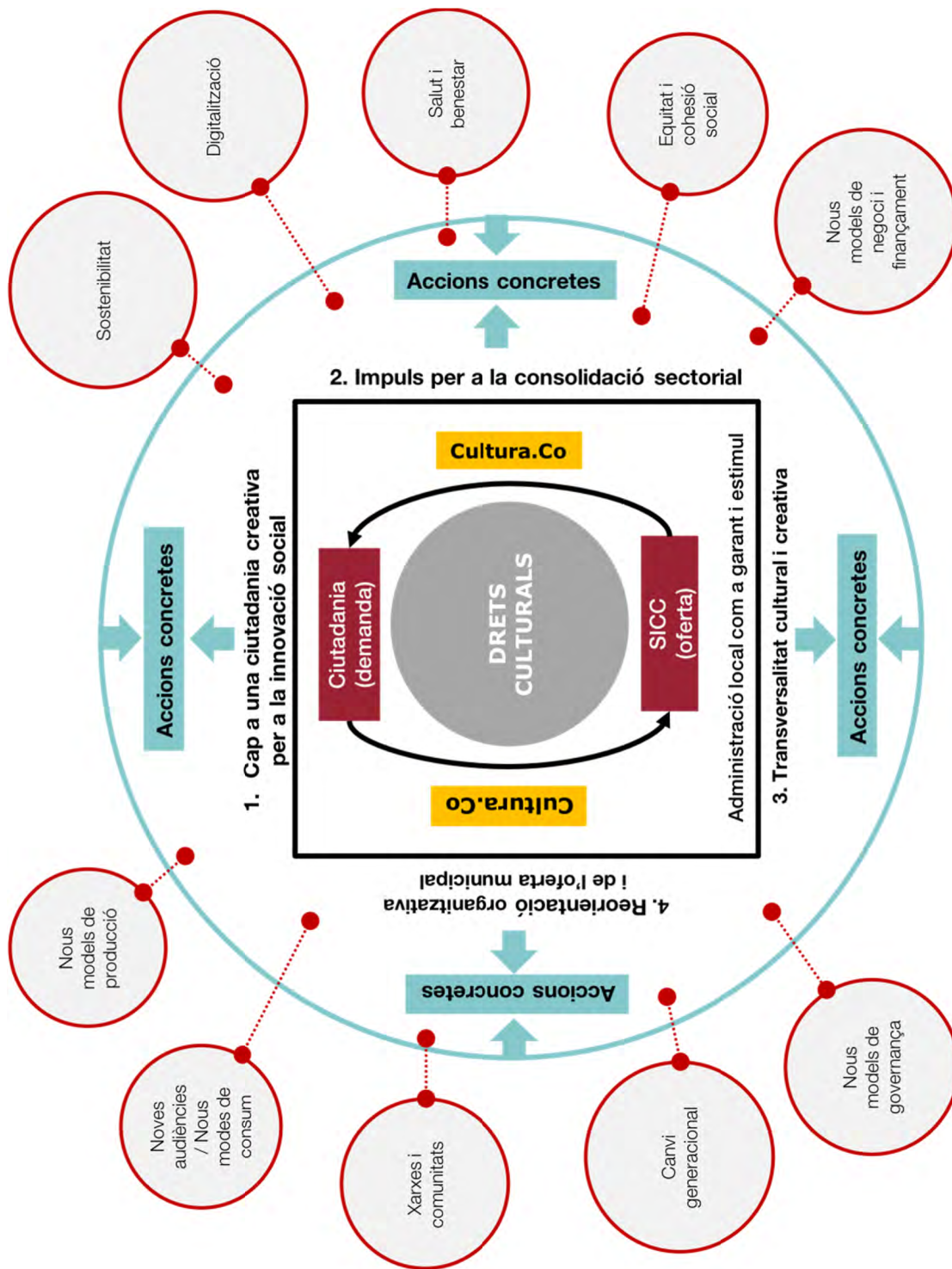
► **Línia Estratègica 3. Transversalitat cultural i creativa**

Entendre la importància de la transversalitat de la cultura, les arts i la creativitat suposa transcendir una perspectiva merament sectorialitzada i cercar espais d'intersecció amb d'altres esferes des de les que poder donar resposta, de forma conjunta, als reptes que ens afecten com a societat. Es tracta de treballar per generar contextos favorables a la innovació, promoguda a través de la cultura i la creativitat, així com recolzar el seu paper com a potencial motor de transformació. Treballar des de la transversalitat suposa comprendre que els modes de fer de la cultura, les arts i la creativitat poden impregnar i desenvolupar les capacitats creatives d'altres àmbits socials i econòmics. Per tant, s'ha de promoure el diàleg entre el sistema cultural amb la resta de sistemes de la ciutat (educatiu, econòmic, social, mediambiental...).

► **Línia Estratègica 4. Reestructuració organitzativa i de l'oferta municipal**

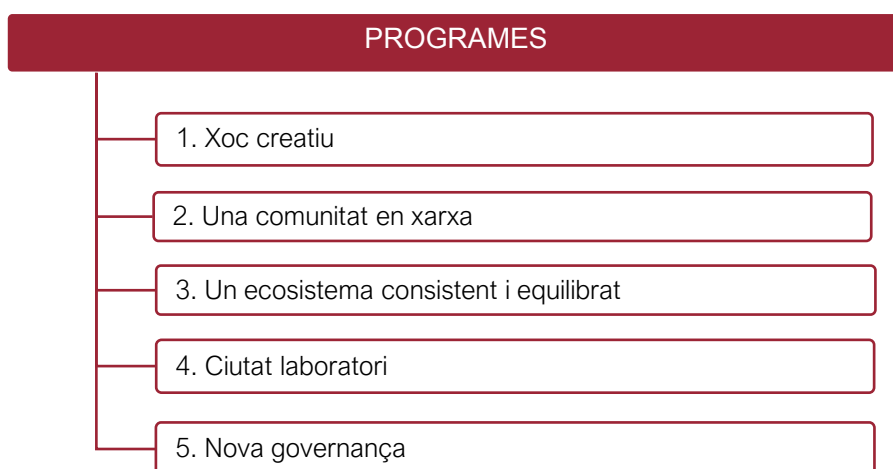
El Servei de Cultura de l'Ajuntament de Granollers ha de realitzar un procés de reflexió interna que permeti redimensionar, racionalitzar i fer més eficient la seva estructura de gestió, dotant-la de major dinamisme, i establint sistemes de coordinació i comunicació interna i externa més consistents. Alhora, es fa necessari establir models d'anàlisi i avaluació que permetin adaptar de forma progressiva el projecte cultural actual a les noves orientacions, als recursos existents, i treballar per adequar les línies de suport al sector per tal d'alinear-les als objectius que marca aquest pla de reactivació, complementant i adequant les iniciatives existents a noves necessitats. En tant que agent facilitador i motor relacional, l'Administració ha de generar mecanismes de participació i diàleg amb el conjunt del teixit cultural i creatiu local i amb la ciutadania, establint contextos relacionals estables que permetin atendre de forma àgil les necessitats d'un context en constant moviment.

El següent gràfic sintetitza el plantejament realitzat fins al moment:



7. PROGRAMES I ACCIONS

A continuació es plantegen un conjunt d'accions estructurades en 5 programes, inspirats per les línies estratègiques definides, que pretenen servir de guia per al futur desenvolupament de les polítiques culturals i creatives locals en l'horitzó 2030:



Es tracta d'un conjunt d'iniciatives que no s'han de veure de forma lineal, sinó que tenen un caràcter complementari i sistèmic. Plantejades des de diverses escales, algunes són noves iniciatives, d'altres parteixen de línies de treball que l'Ajuntament ja està desenvolupant i d'altres simplement animen a una reorientació o diversificació en el seu plantejament actual de cara a alinear-les al present Pla de Reactivació.

Cadascuna de les accions que es detallen dins els diferents programes inclouen la següent informació:

- ▶ **Activació:** indica la fase, temptativa, d'activació de l'acció.
- ▶ **Serveis municipals tractors:** àrees municipals que es recomana impulsin en el desenvolupament de l'acció.
- ▶ **Línies estratègiques:** aquelles definides al Pla de Reactivació de la Política Cultural i Creativa de Granollers amb les que s'alinea, de forma prioritària, l'acció tenint en compte que les relacions poden esdevenir més àmplies i transversals. Les línies són:

L1. Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

L2. Impuls per a la consolidació sectorial

L3. Transversalitat cultural i creativa

L4. Reestructuració organitzativa i de l'oferta municipal

- ▶ **Reptes de ciutat:** indica els reptes definits dins el 3r Pla Estratègic de Granollers 2030 amb els que s'alinea o vincula, de forma prioritària, l'acció tenint en compte que les relacions poden esdevenir més àmplies i transversals. Els quatre reptes són:

R1. Fomentar la transició ecològica i fer front a l'emergència climàtica.

R2. Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa.

R3. Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social. No deixar ningú enrere.

R4. Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública.

- ▶ **Inspiració:** identificació d'algunes experiències i bones pràctiques que serveixen com a model en la implementació de les accions proposades. Aquestes referències serveixen únicament com a exemple, dins l'ampli ventall existent. Qualsevol iniciativa que es dugui a terme haurà de tenir en compte les particularitats del context local.

7.1. Programa 1. Xoc creatiu

Aquest programa posa el focus principal en potenciar la idea de ciutadania creativa a través de la diversificació, consolidació i impuls d'iniciatives que s'estenguin pel conjunt del municipi. Accions de caràcter descentralitzat, amb especial atenció en enfortir i estimular aquelles que promoguin la diversitat cultural i la relació entre els àmbits cultural, educatiu i la joventut. Aquesta línia també vol promoure iniciatives que treballin per fomentar la fertilització creuada, basada en les capacitats i interessos locals i en la generació de processos de construcció comunitària.



Acció 1.1. Arts, cultura i creativitat en l'àmbit educatiu

Donar continuïtat a la línia de treball iniciada entre els serveis de Cultura i Educació de l'Ajuntament de Granollers per cartografiar el conjunt d'iniciatives que actualment vinculen cultura i educació al municipi, per tal de fer-ne un anàlisi i diagnòstic que permeti impulsar una Aliança de Ciutat per les arts, la cultura, la creativitat i l'educació. Aquesta aliança ha de treballar per promoure una major interrelació entre l'esfera cultural i educativa, i impulsar programes específics de foment creatiu, tant en espais d'educació formal com no formal, propiciant la col·laboració mútua en línia als projectes ja en curs al municipi com el Projecte Escola Pereanton, el Projecte Ponent o Ferrer i Guàrdia. Es proposa incentivar iniciatives que promoguin la interacció entre agents i organitzacions d'aquests dos àmbits a través de residències d'artistes en centres educatius o programes que donin visibilitat a professions culturals i artístiques a les aules; la introducció de l'Art Thinking i la promoció d'iniciatives STEAM en espais educatius i/o culturals, reforçant, per exemple, iniciatives com el Mercat de Tecnologia de Granollers³⁵; la formació i capacitació de mestres en arts i creativitat o el reforç de la creativitat i els processos de co-creació dins les programacions de centres de proximitat com biblioteques i centres cívics.

▶ **Activació:**

2022-2023 (fase 1)

▶ **Serveis municipals tractors:**

Cultura

Educació i Infància

Joventut

Roca Umbert Fàbrica de les Arts

▶ **Línies estratègiques:**

L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

L3 - Transversalitat cultural i Creativa

▶ **Reptes de ciutat:**

R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social

R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública

▶ **Inspiració:**

[En Residència](#)

[Red Planea](#)

³⁵ Mercat de Tecnologia de Granollers: <https://wp.granollers.cat/mtg/>

Acció 1.2. Ampliació i diversificació de públics

Dissenyar de forma progressiva una estratègia d'identificació i desenvolupament de públics, principalment dirigida a aquells que no participen de forma habitual en la vida cultural de la ciutat, per tal de diversificar els àmbits d'incidència de la pràctica cultural i creativa, tal com es fa amb iniciatives com Coenzims³⁶ o Apropa Cultura³⁷. En aquest sentit, Granollers ha participat recentment en l'Enquesta de Participació i Hàbits Culturals feta per la Diputació de Barcelona, investigació que permetrà assentar unes bases inicials per aquest treball. S'ha de posar el focus prioritari en promoure iniciatives de mediació i programació cultural de caràcter descentralitzat, atenent al conjunt de barris del municipi i garantint, així, que l'oferta cultural arribi a nous espais i col·lectius de la ciutat. Especial atenció en promoure iniciatives a l'espai públic i als equipaments de proximitat, entenent-los com a espais de creació i cohesió, i recolzant a agents i iniciatives que promoguin la interculturalitat tant en l'oferta com en la demanda. Alhora, es proposa promoure la programació d'activitats artístiques i culturals en contextos no artístics com centres de salut, empreses, entorns industrials, entorn rural, centres esportius, entre d'altres, en línia a iniciatives com el programa Musicànim³⁸.

- ▶ **Activació:**

2023-2027 (fase 2)

- ▶ **Serveis municipals tractors:**

Cultura

Acció comunitària

Serveis Socials i Gent Gran

Roca Umbert Fàbrica de les Arts

- ▶ **Línies estratègiques:**

L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

L4 - Reorientació organitzativa i de l'oferta municipal

- ▶ **Reptes de ciutat:**

R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social.

R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública.

- ▶ **Inspiració:**

[Música en Vena](#)

[Barcelona Districte Cultural](#)

³⁶ Projecte Coenzims: www.teatreauditoridegranollers.cat/ca/coenzims.html

³⁷ Apropa Cultura: www.apropacultura.org/ca

³⁸ Projecte Musicànim: www.teatreauditoridegranollers.cat/ca/musicanim.html

Acció 1.3. Joves com a agents de transformació

Promoure una major participació dels i les joves en la vida cultural i social de la ciutat a través de la creació d'experiències significatives que facin emergir les seves capacitats creatives. Si bé existeixen al municipi iniciatives vinculades a la cultura i l'oci jove, com el programa Etcètera³⁹ o l'oferta vehiculada a través del GRA⁴⁰, cal treballar per diversificar les accions i modes d'abordar i mediar en la relació entre joventut, cultura i creativitat per donar resposta als seus interessos i necessitats. Entre d'altres, amb iniciatives que permetin un diàleg i escolta ja sigui incorporant els i les joves ens els processos de disseny de l'oferta cultural municipal, incrementant la seva relació amb els diferents equipaments culturals, i promovent la seva participació en els espais de governança i presa de decisions. Alineat al treball d'ampliació de públics culturals, es proposa el desenvolupament d'iniciatives de joves prescriptors/es culturals vinculades a l'estratègia de comunicació i difusió, així com la posada en marxa de programes per a la capaciació de joves en risc d'exclusió social com a agents de canvi a través de les arts i la creativitat.

▶ **Activació:**

2027-2030 (fase 3)

▶ **Serveis municipals tractors:**

Cultura

Joventut

Educació i infància

Acció comunitària

▶ **Línies estratègiques:**

L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

▶ **Reptes de ciutat:**

R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social

R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública

▶ **Inspiració:**

[Stalkers](#)

[ZureaGo](#)

³⁹ Programa Etcètera: www.granollers.cat/etcetera

⁴⁰ GRA: www.grajove.cat/

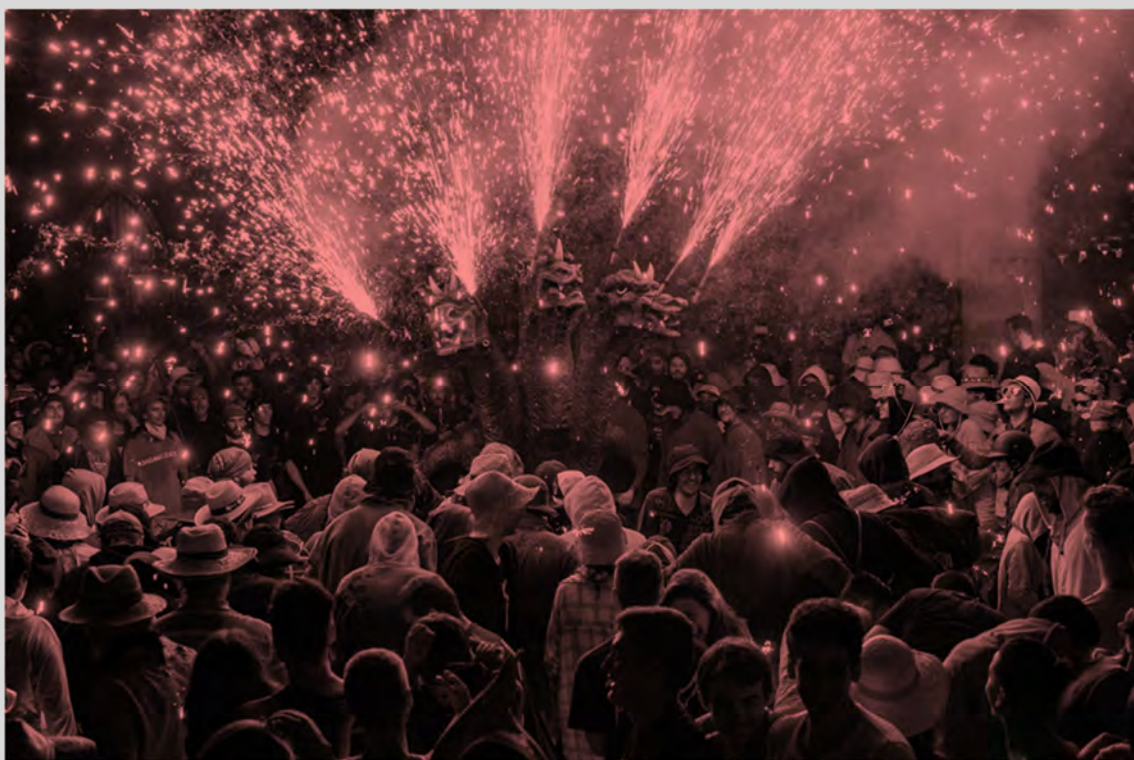
Acció 1.4. Laboratoris d'innovació ciutadana

Impuls de pràctiques i contextos relacionals, col·laboratius, horitzontals i de proximitat que permetin generar nous marcs de relació entre ciutadania, agents i organitzacions dels àmbits cultural i creatiu, social, acadèmic, educatiu, econòmic o mediambiental, entre d'altres. Es tracta de promoure formes híbrides de generació de coneixement a través de l'experimentació, intercanvi de coneixements o prototipat de solucions. Es proposa la creació d'una convocatòria a projectes ciutadans promoguda a través de la xarxa d'equipaments culturals de la ciutat: una crida a reptes vinculats a la vida quotidiana, necessitats o interessos de la ciutadania, les organitzacions locals i de la comarca i que puguin ser abordats en processos d'innovació social treballats de forma comuna entre diversitat d'agents.

- ▶ **Activació:**
2023-2027 (fase 2)
- ▶ **Serveis municipals tractors:**
Regidoria de Cultura
Roca Umbert Fàbrica de les Arts
Participació ciutadana
- ▶ **Línies estratègiques:**
L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social
L3 - Transversalitat cultural i creativa
- ▶ **Reptes de ciutat:**
R1 - Fomentar la transició ecològica i fer front a l'emergència climàtica
R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social
R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública
- ▶ **Inspiració:**
Hibrilaldiak
Col·laboratori CitiLab Cornellà

7.2. Programa 2. Una comunitat en xarxa

Aquest programa agrupa un conjunt d'accions que tenen per objectiu principal treballar per construir un marc relacional consistent de l'ecosistema cultural i creatiu de Granollers. Respon a la necessitat de conèixer i reconèixer l'entramat d'agents i organitzacions que hi formen part, promovent-ne la seva interacció i la creació de contextos relacionals que permetin enfortir-lo, fer-lo créixer i generar potencials sinèrgies. Alhora, es posa el focus en la millora de la comunicació i difusió cultural al municipi, amb l'objectiu d'incorporar de forma progressiva la cultura, les arts i la creativitat dins el relat de ciutat.



Acció 2.1. Mapeig de l'ecosistema cultural i creatiu

Saber quines són les característiques i particularitats dels agents, organitzacions, equipaments i recursos que conformen el sistema cultural de Granollers ha estat una de les principals necessitats expressades durant el procés de treball. Per tal d'aplicar polítiques públiques que donin una resposta adequada a les característiques del context, cal primer conèixe'l. En aquest sentit, el Servei de Cultura ja compta amb un primer mapa i anàlisi econòmic de les Indústries Culturals i Creatives a Granollers (Teknecultura, 2021). Per tal d'aprofundir en aquesta caracterització, es proposa realitzar un treball de mapejat de l'ecosistema cultural i creatiu (públic, privat i tercer sector) a través d'una eina digital accessible que contribueix tant a la seva visibilitat pública, caracterització i autoconeixement, creant, a més, un espai per a la interacció i el coneixement entre els diferents agents i organitzacions que conformen l'ecosistema.

- ▶ **Activació:**

 - 2023-2027 (fase 2)

- ▶ **Serveis municipals tractors:**

 - Cultura

 - Roca Umbert Fàbrica de les Arts

- ▶ **Línies estratègiques:**

 - L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

 - L3 - Transversalitat cultural i creativa

 - L4- Reestructuració organitzativa i de l'oferta municipal

- ▶ **Reptes de ciutat:**

 - R2 - Prosperitat econòmica i redistribució riquesa

 - R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública.

- ▶ **Inspiració:**

 - Kultursistema*

 - Cívics*

Acció 2.2. Espais d'interacció, reflexió i trobada

Generar contextos relacionals amb l'objectiu de fomentar el coneixement mutu, l'intercanvi de sabers i inquietuds, la reflexió compartida, promoure potencials sinergies, intercanvi de recursos o la creació de xarxes entre agents i organitzacions culturals, i entre aquests i potencials socis o inversors. La configuració d'aquests espais, amb formats i objectius diversos, ha d'incloure la diversitat com a element fonamental, tant en termes de sectors i subsectors, de perfils professionals o amateurs, d'àmbit públic, privat o comunitari, o a nivell d'orígens o edats, i es podrà concretar en un programa mensual i/o fomentar-los dins d'esdeveniments consolidats de la ciutat (fires, festes populars, mercats professionals, etc.). Cal incorporar de forma progressiva una mirada intersectorial, posant en contacte a agents i organitzacions de sectors diversos sota un interès compartit.

- ▶ **Activació:**

 - 2027-2030 (fase 3)

- ▶ **Serveis municipals tractors:**

 - Cultura

 - Roca Umbert Fàbrica de les Arts

- ▶ **Línies estratègiques:**

 - L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

- ▶ **Reptes de ciutat:**

 - R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa

 - R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública.

- ▶ **Inspiració:**

 - [CreaMatch](#)

Acció 2.3. Estratègia de comunicació i difusió cultural

Disseny i implementació d'un pla de comunicació que permeti millorar la difusió de l'activitat cultural, tant pública com privada, donar visibilitat a agents i organitzacions del teixit local i posar en valor el seu rol social contribuint a la progressiva incorporació de la cultura i la creativitat dins el relat de ciutat. Es tracta d'ampliar el treball iniciat arran de la pandèmia sota el lema Segueix Cultura⁴¹, per tal de desenvolupar una estratègia integral que inclogui la creació de marca, estratègies digitals i no digitals o la incorporació d'acords de col·laboració amb mitjans de comunicació locals. Aquesta iniciativa ha de permetre treballar en la segmentació digital de públics culturals, contribuint a l'estratègia de desenvolupament d'audiències a nivell ciutat, de forma complementària a les accions de diversificació i ampliació de públics (Acció 1.2).

▶ **Activació:**

2022-2023 (fase 1)

▶ **Serveis municipals tractors:**

Cultura

Comunicació i imatge

▶ **Línies estratègiques:**

L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

▶ **Reptes de ciutat:**

R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa

R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública.

▶ **Inspiració:**

[#ZGZesCultura](#)

[Olot Cultura](#)

⁴¹ Segueix la Cultura: www.granollers.cat/segueixcultura

2.4. Bancs de recursos compartits

Aquesta iniciativa busca afavorir les economies d'escala i la sostenibilitat del sector cultural i creatiu. Es proposa la generació, en un dels equipaments municipals, d'un espai que posi a disposició del conjunt del teixit local recursos tècnics i materials, de titularitat tant pública com privada, que puguin ser compartits pel conjunt d'agents de l'ecosistema cultural i creatiu a través d'un sistema de lloguer assequible. En paral·lel, l'activació d'un banc del temps creatiu, un espai des del que compartir coneixements, destreses, o experiències de col·laboració entre agents creatius, i entre aquests i agents no creatius.

- ▶ **Activació:**

2027-2030 (fase 3)

- ▶ **Serveis municipals tractor:**

Cultura

Roca Umbert Fàbrica de les Arts

Participació ciutadana

- ▶ **Línies estratègiques:**

L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

- ▶ **Reptes de ciutat:**

R1 - Fomentar la transició ecològica i fer front a l'emergència climàtica.

R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social.

- ▶ **Inspiració:**

Xarxa d'Intercanvi d'Espais a Bilbao

Préstec de material a Associacions a Vitoria-Gasteiz

2.5. Granollers, capital de comarca

Continuar promovent el treball en xarxa del municipi, posicionant a Granollers dins de xarxes culturals tant a nivell comarcal, metropolità, nacional i internacional. Especial atenció al rol vertebrador dins el context proper, liderant iniciatives en coordinació i col·laboració amb d'altres municipis en tant que capital de comarca, com ja es fa en el marc del programa EscenaGran⁴², compartint cartellera escènica innovadora amb Canovelles, o a través de la taula de programació amb Les Franqueses. Diverses de les accions proposades al present Pla conviden a obrir noves línies de cooperació intermunicipal, cercant una major eficiència en la gestió de recursos i beneficis pel conjunt del territori. S'ha de tenir en compte que l'oferta cultural de Granollers és amplia i els recursos de l'organització per a atendre-la es troben actualment tensionats (el que no implica que no es pugui millorar l'eficiència interna). Per això, el rol de lideratge comarcal ha de provocar-se des d'un creixement orgànic basat en l'increment de la capacitat d'atracció de l'entorn proper cap a la pròpia oferta de Granollers i, alhora, l'establiment d'acords de cooperació amb d'altres entitats municipals o supramunicipals per a poder compartir esforços i recursos en benefici comú. Sens dubte, es pot parlar de les bondats de la cooperació, però aquesta requereix, en primer lloc, temps per a crear confiança i marcs jurídics i econòmics adequats, així com recursos econòmics disponibles per a incrementar la mobilitat, la comunicació i l'accés.

- ▶ **Activació:**
2027-2030 (fase 2)
- ▶ **Serveis municipals tractors:**
Cultura
- ▶ **Línies estratègiques:**
L2 - Impuls per a la consolidació sectorial
- ▶ **Repte de Ciutat:**
R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública

⁴² EscenaGran: <https://www.escenagran.cat/ca/qui-som.html>

7.3. Programa 3. Un ecosistema consistent i equilibrat

Els principals objectius que persegueixen les accions incloses dins aquest programa són la diversificació de les iniciatives de suport sectorial posant el focus en la capacitat, la formació i l'acompanyament en gestió a agents i organitzacions locals, promovent un millor sosteniment i major capacitat de resiliència del propi ecosistema, ajudar en la creació de noves iniciatives en el sectors i indústries culturals i creatives, retenir talent local, així com promoure nous models de finançament i recolzament.



Acció 3.1. Capacitació per a la gestió

Disseny d'un programa estable de capacitació i formació en aspectes generals vinculats a la gestió, el finançament, models de negoci, la digitalització, la sostenibilitat, el màrqueting i la comunicació, la internacionalització, la innovació o la sostenibilitat, entre d'altres, dirigit tant a organitzacions de l'ecosistema cultural i creatiu local (ICC, sectors culturals, tercer sector) com a responsables polítics i tècnics de l'Ajuntament. Es tracta de facilitar l'adquisició de competències, eines i habilitats per fer un teixit més robust i amb capacitat de respondre a les noves demandes del mercat. Per altra banda, per tal de promoure la professionalització del sector, així com la retenció i recolzament del talent local, es proposa engegar un programa d'acompanyament i mentoria a organitzacions de nova creació, amb necessitat de consolidació i/o persones emprenedores dins els sectors culturals i creatius, atenent a la diversitat de l'ecosistema local.

- ▶ **Activació:**

 - 2023-2027 (fase 2)

- ▶ **Serveis municipals tractors:**

 - Cultura

 - Promoció Econòmica

- ▶ **Línies estratègiques:**

 - L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

 - L4 - Reorientació organitzativa i de l'oferta municipal.

- ▶ **Reptes de ciutat:**

 - R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa.

- ▶ **Inspiració:**

 - Trans Foko*

 - Programa de consolidació d'empresa i projecte empresarial*

Acció 3.2. Matchfunding cultural i diversificació financera

Activar una línia de finançament col·lectiu dirigida a recolzar, mitjançant una convocatòria oberta, projectes culturals i artístics a la ciutat. El *matchfunding* promou la coresponsabilitat entre la ciutadania i institucions públiques o privades qui per cada aportació de la comunitat afegeix una quantia econòmica extra. Una eina que promou la participació i connexió del sector amb la societat, que participa activament en la selecció de projectes amb impacte social. En relació a la diversificació financera, s'ha de fer especial èmfasi en la capacitat del sector per a la generació de noves fonts d'ingressos (del patrocini, al fundraising o el mecenatge de competència) així com promoure aliances amb el sector empresarial local.

- ▶ **Activació:**
2023-2027 (fase 2)
- ▶ **Serveis municipals tractors:**
Cultura
Promoció econòmica
Participació ciutadana
- ▶ **Línies estratègiques:**
L2 - Impuls per a la consolidació sectorial
L4 - Reorientació organitzativa i de l'oferta municipal
- ▶ **Reptes de ciutat:**
R2- Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa
R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública
- ▶ **Inspiració:**
PiztuMeta!

Acció 3.3. Impuls al comerç cultural urbà

Promoure el comerç cultural de proximitat com a espai aliat de dinamització cultural i còmplice en el desenvolupament de noves audiències. Per a això, caldrà promoure un seguit de mesures urbanístiques i estímuls fiscals locals per a la implantació i manteniment de comerços culturals i creatius com a part d'un teixit vital urbà viu. En paral·lel, es podran crear iniciatives per incentivar el consum a comerços culturals a través de sistemes de bonificació de compra i activar ajudes directes per a que aquests establiments puguin acollir esdeveniments artístics i culturals ja sigui en el propi local com o en l'espai públic proper.

- ▶ **Activació:**

2023-2027 (fase 2)

- ▶ **Serveis municipals tractors:**

Cultura

Promoció Econòmica

- ▶ **Línies estratègiques:**

L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

L4 - Reorientació organitzativa i de l'oferta municipal.

- ▶ **Reptes de ciutat:**

R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa.

R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social.

- ▶ **Inspiració:**

[Incentius fiscals al comerç cultural al Barrio de las Letras de Madrid](#)

[Bizkaia Aurrera Kultura Bona](#)

[Convocatòria ajudes per a l'activació de locals buits](#)

Acció 3.4. Impuls del turisme cultural i creatiu

Disseny d'una oferta turística que englobi i interrelacioni la dimensió patrimonial de Granollers (històrica, industrial, natural...) i la creació contemporània actual, principalment la vinculada a l'àmbit creatiu. Aprofitar els recursos culturals existents per transformar-los en productes turístics sostenibles, tot incorporant-ne la dimensió territorial i la participació de les comunitats locals.

▶ **Activació:**

2023-2027 (fase 2)

▶ **Serveis municipals tractors:**

Cultura

Urbanisme

Promoció Econòmica

▶ **Línies estratègiques:**

L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

L4 - Reorientació organitzativa i de l'oferta municipal

▶ **Reptes de ciutat:**

R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa

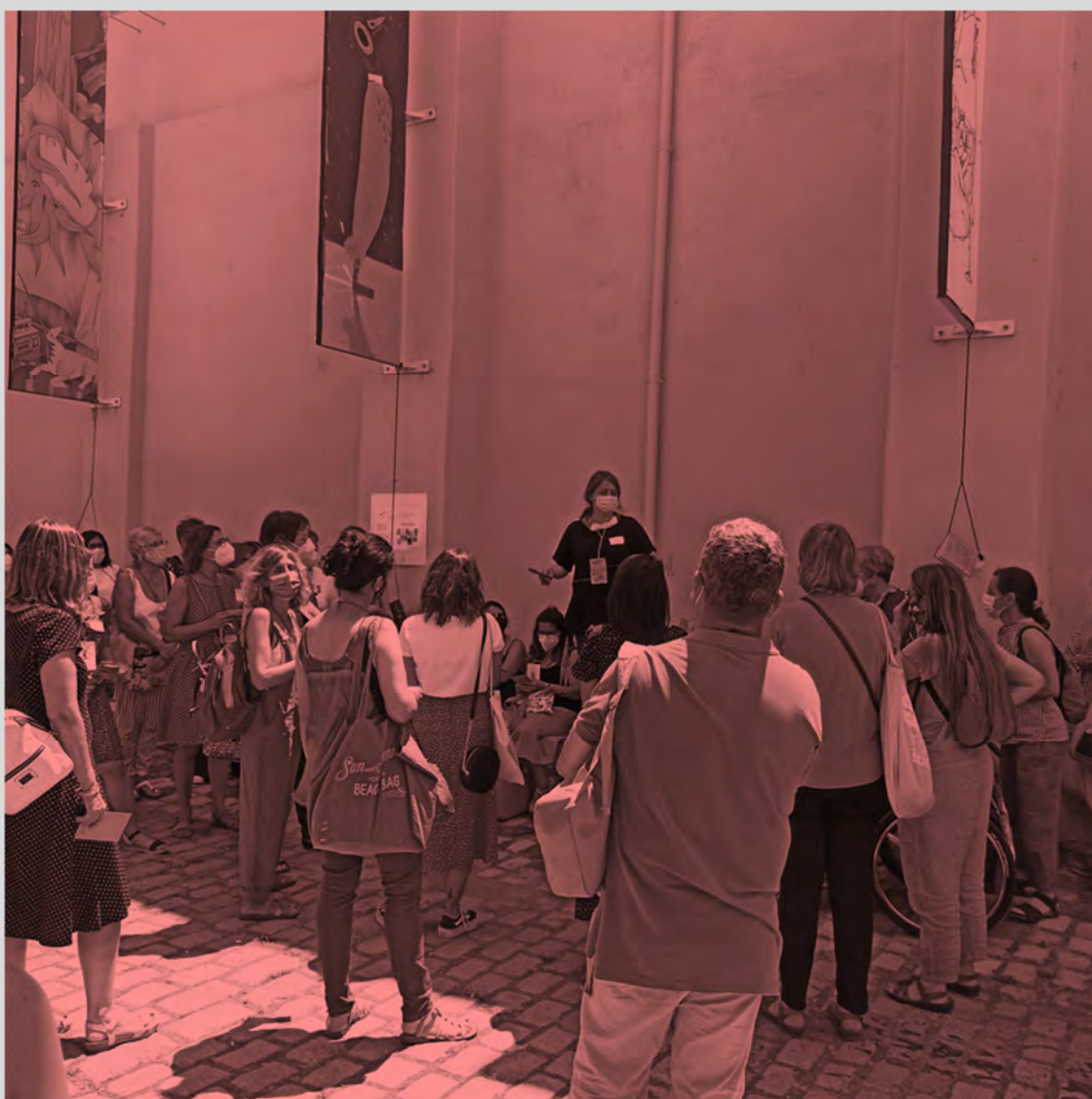
▶ **Inspiració:**

Monumenta. Andar con Arte

Arkikus. Reconstrucció virtual del patrimoni

7.4. Programa 4. Ciutat Laboratori

Els principals objectius que persegueix aquest programa és fer de la creativitat, la sostenibilitat i la digitalització eixos de transformació social i productiva, dotant a la ciutat de contextos des d'on fomentar la innovació amb focus en la població, promovent dinàmiques d'aprenentatge compartit, creació de xarxes i processos de transferència de coneixement. Alhora, treballar per posicionar, de forma progressiva, la creativitat com a vector central dins l'Estratègia de Ciutat 2030, i impulsar la diversitat, la inclusió i l'apoderament ciutadà sota el prisma de la innovació social i oberta.



Acció 4.1. Districte creatiu

Crear un pol cultural i creatiu prenent com a nucli de referència principal a Roca Umbert i la seva vinculació amb el centre urbà. Es tracta de la creació d'una àrea amb una alta densitat de coneixement, tecnologia i creativitat. Aquest context és idoni per a generar programes de desenvolupament comercial i potenciar la ubicació d'activitats econòmiques vinculades a la cultura i la creativitat generant espais d'acceleració i emprenedoria, amb l'objectiu de retenir talent local. Especial atenció a les iniciatives d'impuls de la fertilització creuada entre la creativitat i altres sectors.

- ▶ **Activació:**

 - 2023-2027 (fase 2)

- ▶ **Serveis municipals tractors:**

 - Cultura

 - Alcaldia

 - Planificació i projectes estratègics

 - Roca Umbert Fàbrica de les Arts

 - Promoció Econòmica

 - Planificació Territorial

 - Urbanisme

 - Obres i projectes

- ▶ **Línies estratègiques:**

 - L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

 - L2- Impuls per a la consolidació sectorial

 - L3 - Transversalitat cultural i creativa

- ▶ **Repte de Ciutat:**

 - R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa

 - R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social

- ▶ **Inspiració:**

 - Districte Cultural LH, Hospitalet de Llobregat*

 - Districtes creatius a Bogotà*

Acció 4.2. Espai de fabricació digital

Creació d'un espai de fabricació digital o maker que posi a disposició de les persones usuàries eines, maquinària i materials per a l'experimentació, la creativitat, la formació i aprenentatge de la tecnologia i la ciència a través de la pràctica, des del prisma de la innovació social i oberta. Les activitats que s'hi promouen transiten de l'educació STEAM a la capacització tècnica, la ciència ciutadana, prototipat de solucions, empenedoria, pràctiques DIY/DIWO, entre d'altres, adequant-se als reptes i interessos de cada comunitat. Un espai per a la co-creació obert a la ciutadania, artistes i creatius, àmbit educatiu o empenedors que pugui donar, també, recolzament al laboratoris d'innovació ciutadana. En aquest línia, Granollers ja treballa a través dels BiblioLabs⁴³, programa dirigit a famílies, la relació entre coneixement, innovació i experimentació creativa.

- ▶ **Activació:**
2022-2023 (fase 1)
- ▶ **Serveis municipals tractors:**
Cultura
Roca Umbert Fàbrica de les Arts
Promoció Econòmica
- ▶ **Línies estratègiques:**
L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social
L3 - Transversalitat cultural i creativa
- ▶ **Reptes de ciutat:**
R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa.
R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social.
- ▶ **Inspiració:**
[Ateneus de Fabricació Digital de Barcelona](#)
[MediaLab Tabakalera de San Sebastián](#)

⁴³ Programa BiblioLabs: <https://granollers.cat/cultura/bibliolab>

Acció 4.3. Cultura i sostenibilitat

Aquesta línia de treball té per objectiu promoure la relació entre la sostenibilitat i la dimensió cultural i creativa. Per una banda, i en línia amb el gir iniciat aquest 2022 per l'Ajuntament de Granollers, convertir l'Ascensió⁴⁴ en una fira referent a Catalunya en qüestions vinculades a l'acció climàtica, medi ambient i l'economia circular treballant la seva progressiva reorientació de forma conjunta amb la ciutadania i el sector cultural i creatiu. Es tracta de treballar per fer més circular la pròpia Fira (reducció emissions, reciclatge i residus, energia, etc.) i convertir-la en un espai de divulgació i sensibilització ciutadana a través de l'acció pràctica. Per altra banda, cal engegar una nova línia de treball orientada a explorar qüestions vinculades a la sostenibilitat de la pròpia pràctica artística i creativa en termes ambientals, facilitar vincles intersectorials amb agents i organitzacions mediambientals o ecologistes, i promoure iniciatives que contribueixin a la resiliència urbana i social davant del canvi climàtic a través de la imaginació i la creativitat.

- ▶ **Activació:**
2023-2027 (fase 2)
- ▶ **Serveis municipals tractors:**
Cultura
Promoció Econòmica
Medi Ambient i Espais verds
Transició Energètica
Planificació i projectes estratègics
- ▶ **Línies estratègiques:**
L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social
L3 - Transversalitat cultural i creativa
- ▶ **Reptes de ciutat:**
R1 - Fomentar la transició ecològica i fer front a l'emergència climàtica
R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social
- ▶ **Inspiració:**
[MAST](#)

⁴⁴ Fires i Festes de l'Ascensió: <https://ascensio.cat/>

7.5. Programa 5. Nova governança

Aquest programa posa el focus en un conjunt d'accions de caràcter intern a la pròpia organització. Cal que s'engegui un procés de reflexió que permeti, per una banda, crear una estructura més compacta, coordinada, flexible i eficient, i per l'altra, racionalitzar i redistribuir recursos, analitzant tant les línies de suport sectorial com l'oferta cultural municipal per tal de redimensionar-la i reorienta-la. Per últim, aquest programa inclou la generació d'espais relacionals i de participació entre l'Administració, el sector i la ciutadania.



Acció 5.1. La ciutadania en la presa de decisions

Per tal de millorar els mecanismes de participació i coordinació, es proposa la reactivació del Consell de Cultura de Granollers, com a òrgan de representació i interlocució entre l'Administració pública i el sector cultural i creatiu, incorporant a la ciutadania com a subjecte del dret cultural. Aquest organisme ha d'incloure una representació àmplia i diversa de l'ecosistema cultural i creatiu local, així com ser paritària i inclusiva, amb especial atenció a la inclusió de joves i col·lectius diversos. S'ha de promoure un espai de participació que transcendeixi la mera funció consultiva i promogui una participació activa dels seus integrants, coresponsabilitzant-los de les accions i decisions que en ella s'hi puguin prendre. En paral·lel, es proposa la creació d'una "Assemblea ciutadana per la cultura", que es reuneixi amb una periodicitat anual, on qualsevol veí i veïna pugui participar (amb la possibilitat d'aplicar estratègies en participació democràtica com la democràcia per sorteig).

- ▶ **Activació:**

 - 2023-2027 (fase 2)

- ▶ **Serveis municipals tractor:**

 - Cultura

 - Participació Ciutadana

- ▶ **Línies estratègiques:**

 - L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

 - L4 - Reestructuració organitzativa i de l'oferta municipal

- ▶ **Repte de Ciutat:**

 - R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social

 - R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública

- ▶ **Inspiració:**

 - Sorteig Cívic per a la selecció de projectes "Olas de Energia" a San Sebastià*

Acció 5.2. Revisió de l'oferta municipal

Activar un procés intern de revisió de l'oferta de programació directa actual de l'Ajuntament de Granollers a nivells de pertinença, impacte, públics, competència amb el sector privat, etc.

Granollers es caracteritza per tenir una gran oferta cultural en relació a la seva població:

l'objectiu d'aquesta línia de treball és redimensionar i racionalitzar els recursos, l'organització i els projectes per tal de trobar un equilibri entre l'oferta i la demanda cultural, alhora que reorientar els recursos disponibles per adaptar-los a les necessitats i nous reptes de futur que es proposen dins aquest Pla. Els equipaments culturals de la ciutat han d'analitzar la seva oferta en temes de diversitat cultural, activant en cas necessari accions per incrementar el diàleg entre cultures, amb especial atenció a aquells col·lectius amb més representació al municipi.

- ▶ **Activació:**

 - 2022-2023 (fase 1)

- ▶ **Serveis municipals tractors:**

 - Cultura

 - Roca Umbert Fàbrica de les Arts

- ▶ **Línies estratègiques:**

 - L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

 - L2 - Impuls per a la consolidació sectorial |

 - L3 - Transversalitat cultural i creativa

 - L4 - Reestructuració organitzativa i de l'oferta municipal

- ▶ **Repte de Ciutat:**

 - R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa

 - R4- Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública

- ▶ **Inspiració:**

 - [Estratègia cultural de ciutat a Puerto de la Cruz](#)*

Acció 5.3. Revisió de les línies de suport sectorial

El Servei de Cultura compta amb diversitat de línies de suport sectorial entre elles les línies d'ajuda directa a entitats del municipi, la nova convocatòria d'ajuts a projectes llançada aquest 2022 o el suport en l'accés a l'ús d'equipaments municipals. A aquestes, se li sumen les convocatòries que anualment convoca Roca Umbert Fàbrica de les Arts via residències o ajudes a la creació⁴⁵, des del Teatre Auditori amb iniciatives com Artista Convidat⁴⁶ o GPS⁴⁷, així com les convocatòries promogudes des d'altres serveis com Promoció Econòmica a autònoms i empreses. Si bé el municipi compta amb un ampli ventall de mesures de suport, cal fer un anàlisi conjunt de totes elles per detectar possibles baules de la cadena de valor o àmbits disciplinaris no atesos, explorar potencials aliances amb altres serveis, així com revisar i actualitzar els criteris de convocatòria i adjudicació per tal d'alinear-los al focus, principis orientadors i línies estratègiques del present Pla, encaminant cap a una progressiva reconversió a iniciatives amb major impacte i potencial innovador i transformador. Alhora, s'ha de treballar per afavorir acords amb Societats de Garantia Reciproca, plataformes d'inversió d'impacte i altres tipus d'entitats de recolzament financer al sector.

▶ **Activació:**

2023-2027 (fase 2)

▶ **Serveis municipals tractors:**

Cultura

Promoció Econòmica

Roca Umbert Fàbrica de les Arts

Educació

▶ **Línies estratègiques:**

L1 - Cap a una ciutadania creativa per a la innovació social

L2 - Impuls per a la consolidació sectorial

L4 - Reestructuració organitzativa i de l'oferta municipal

▶ **Repte de Ciutat:**

R2 - Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa

R3 - Promoure la igualtat d'oportunitats i cohesió social

▶ **Inspiració:**

Noves línies de subvenció: Olatuak & Susperka

⁴⁵ Convocatòries Roca Umbert Fàbrica de les Arts: <http://rocaumbert.com/convocatories/>

⁴⁶ Artista Convidat: <https://www.teatreauditoridegranollers.cat/ca/artista-convidat.html>

⁴⁷ Programa GPS: <https://www.teatreauditoridegranollers.cat/ca/projectes-singulars.html>

Acció 5.4. Observatori cultural

Treballar en la sistematització de models d'indicadors d'impacte social, econòmic i mediambiental que permetin la recollida de dades, el seguiment i avaluació de l'activitat cultural al municipi, tant pública com privada. La recopilació i gestió de dades pot clarament contribuir a la transparència i rendició de comptes, a la planificació de la política i acció cultural al municipi, ajudant en la progressiva reorientació de l'oferta i en la diversificació i ampliació de la demanda, i alhora garantir la seva orientació cap als drets culturals. Aquesta iniciativa podria tenir una dimensió territorial a nivell comarcal i permetria l'elaboració d'estudis i informes d'interès sectorial.

- ▶ **Activació:**
2027-2030 (fase 3)
- ▶ **Serveis municipals tractors:**
Cultura
- ▶ **Línies estratègiques:**
L2 - Impuls per a la consolidació sectorial
L4 - Reestructuració organitzativa i de l'oferta municipal
- ▶ **Repte de Ciutat:**
R4 - Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública
- ▶ **Inspiració:**
[Observatori Cultural de Saragossa](#)
[Observatori Basc de la Cultura](#)

8. VINCULACIÓ DE LES ACCIONS AMB ELS REPTES DE CIUTAT I LÍNIES ESTRATÈGIQUES

PROGRAMES	ACCIONS	LÍNIES ESTRATÈGIQUES (PLA DE REACTIVACIÓ CULTURAL I CREATIVA)				REPTES DE CIUTAT (PLA ESTRATÈGIC GRANOLLERS 2030)			
		Cap a una ciutadania creativa	Impuls per a la consolidació sectorial	Transversalitat cultural i creativa	Reorientació organitzativa i de l'oferta municipal	Fomentar la transició ecològica i fer front a l'emergència climàtica	Treballar per la prosperitat econòmica i la redistribució de la riquesa	Promoure igualtat d'oportunitats i cohesió social	Enfortir comunitats i fomentar la innovació pública
1. Xoc creatiu	Arts, cultura, creativitat i educació	●		●				●	●
	Ampliació i diversificació de públics	●			●			●	●
	Joves com a agents de transformació	●						●	●
	Laboratoris d'innovació ciutadana	●		●		●		●	●
2. Una comunitat en xarxa	Mapeig ecosistema cultural i creatiu		●	●	●			●	●
	Espais d'interacció, reflexió i trobada		●				●		●
	Estratègia de comunicació i difusió	●	●					●	●
	Bancs de recursos compartits		●			●		●	
	Granollers, capital de comarca		●						●
	Capacitació per a la gestió		●		●			●	

9. CRONOGRAMA D'APLICACIÓ

Cronograma temptatiu d'aplicació on s'indica el moment d'activació de cada acció, dividit en 3 fases pels períodes 2022-23, 2023-2027 i 2027-2030:

PROGRAMES	ACCIONS	FASE 1 (2022-23)	FASE 2 (2023-27)	FASE 3 (2027-30)
1. Xoc creatiu	Arts, cultura, creativitat i educació	■		
	Ampliació i diversificació de públics		■	
	Joves com a agents de transformació			■
	Laboratoris d'innovació ciutadana		■	
2. Una comunitat en xarxa	Mapeig ecosistema cultural i creatiu		■	
	Espais d'interacció, reflexió i trobada			■
	Estratègia de comunicació i difusió	■		
	Bancs de recursos compartits			■
	Granollers, capital de comarca		■	
3. Un ecosistema consistent i equilibrat	Capacitació per a la gestió		■	
	<i>Matchfunding</i> i diversificació financera		■	
	Impuls del comerç cultural urbà		■	
	Impuls del turisme cultural i creatiu		■	
4. Ciutat laborator	Districte creatiu		■	
	Cultura i sostenibilitat		■	
	Espai de fabricació digital	■		
5. Nova governança	Ciutadania en la presa de decisions		■	
	Revisió de l'oferta cultural municipal	■		
	Revisió de les línies de suport sectorial		■	
	Observatori cultural			■

10. RECOMANACIONS EN LA IMPLEMENTACIÓ DEL PLA

Repensar l'estructura organitzativa municipal i la vinculació entre les diferents dependències que avui en dia estan gestionades per diferents societats municipals és un dels principals eixos de treball en el que actualment es troba immers el Servei de Cultura. Es tracta d'un procés intern de reflexió i reorientació per a fer efectiu un model de gestió per projectes que treballi, a partir d'una estructura matricial, per àmbits culturals, interactuant transversalment amb altres eixos (educatiu, creatiu, comunicatiu, indústria, etc.) i orientat a l'eficiència pública. L'organització matricial permet que cada àrea funcional es centri en les activitats pròpies de les seves funcions, però alhora conformar equips de treball per projectes que poden integrar a persones procedents d'altres àrees. El Pla de Reactivació dona uns fonaments per a l'acció municipal que han de traslladar-se i impregnar els plans sectorials i d'equipaments de Granollers: pla director del Museu de Granollers, pla director del Museu de Ciències Naturals, pla director de la xarxa de biblioteques, del Teatre Auditori, de Roca Umbert Fàbrica de les Arts i dels Centres Cívics. Alhora, tal com s'ha indicat en aquest document, treballar per a incloure alguns dels seus projectes dins de la estratègia de ciutat i en els plans d'acció municipal futurs.

No és aquesta una tasca senzilla de gestió i coordinació. Per tal de fer efectiu aquest model de gestió per projectes, cal establir un sistema d'entrenament i seguiment en la seva implementació, que superi les àrees funcionals i departamentals, permetent engegar un procés d'interiorització tant de la nova estructura, com dels principis i orientacions que presenta el Pla de Reactivació Cultural i Creativa dins d'aquesta nova estructura.

No hi ha millor estratègia que tenir una bona organització amb capacitat de donar resposta a un context dinàmic i canviant. Una organització capaç d'aplicar la imaginació, de posar en valor les idees pròpies i alienes, proactiva i oberta a l'escolta, amb capacitat d'avançar-se a les necessitats del seu entorn immediat, i amb la suficient capacitat d'adaptació i flexibilitat. Cal un lideratge transformador capaç de gestionar la complexitat interna com a base per a treballar amb la complexitat externa, i també una estructura no només orientada a l'administració de recursos sinó també a la generació i disposició de noves vies de finançament de projectes, concebant-los i gestionant-los des d'una perspectiva cultural però també amb projecció relacional, comunicativa o pedagògica.

Es proposa establir, com s'ha dit anteriorment, no només sistemes d'entrenament, seguiment i avaluació, sinó mecanismes relacionals, de coordinació i comunicació interna, entre agents tractors, personal tècnic i directiu dels equipaments culturals municipals, mesos específiques de coordinació interdepartamental entre personal de regidories o serveis susceptibles de prendre part de determinats programes o accions de caràcter transversal. Cal, també, establir un model relacional amb el territori, no només per a cercar aliances amb municipis tractors de la comarca, sinó amb agents privats amb potencial de contribuir a la consecució dels objectius.

Per últim, donada la complexitat del procés de reorganització interna, i de la necessitat de coordinació multinivell que l'aplicació del Pla de Reactivació de la Política Cultural i Creativa requereix, es considera important valorar la necessitat de comptar amb acompanyament extern a l'organització per a garantir-ne el seu compliment i aplicació.

Algunes de les qüestions concretes que és precís abordar tenen a veure amb:

- Simplificar l'estructura municipal eliminant la dispersió en la dependència política i tècnica d'elements clau de les polítiques culturals i de foment creatiu del municipi. No té sentit multiplicar les dependències polítiques d'àmbits i equipaments íntimament relacionats i alhora pretendre una teòrica concentració tècnica amb recursos clarament insuficients i directrius que poden ser contradictòries.
- Articular un sistema de gestió per projectes realista en proporció a la dimensió de l'equip municipal, definint adequadament la Unitat Bàsica de Gestió, la distribució de tasques i responsabilitats, el sistema de coordinació i seguiment, així com les tasques i inclús funcions que es puguin tenir acordades amb el sector privat comercial o associatiu.
- En línia amb l'anterior punt, no és tan precís definir dins l'Ajuntament de Granollers un model de gestió per projectes i de funcionament matricial, ja dibuixat, sinó treballar per canviar la mirada interna i entrenar a l'equip en aquest model de gestió, ja que es percep una inèrcia a funcionar per nínxols.
- Determinar amb claredat les prioritats i un calendari possible de desenvolupament de les mesures establertes al present Pla, i en paral·lel analitzar si és sostenible i viable en

el temps la continuïtat, en solitari, del desenvolupament de l'àmplia oferta municipal existent.

- Una de les grans oportunitats per a Granollers està en la maduresa de les seves organitzacions culturals. L'Ajuntament ha d'analitzar amb detall en quins camps d'actuació la iniciativa social pot ser més eficient i pot possibilitar al municipi la recuperació de recursos per a incrementar la seva tasca facilitadora i dinamitzadora.
- El desenvolupament d'aquest pla precisa d'un lideratge clar, un compromís multidepartamental i un acompanyament en la presa de decisions i el pas a l'acció, amb mandat exprés des d'Alcaldia.

11. CRÈDITS

El Pla per a la Reactivació de la Política Cultural i Creativa de Granollers post Covid-19 és una iniciativa de la Regidoria de Cultura de l'Ajuntament de Granollers que compta amb el suport del Centre d'Estudis i Recursos Culturals de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona. El seu desenvolupament ha tingut lloc entre l'octubre de 2021 i el maig de 2022.

Ha participat en l'elaboració d'aquest document:

Ajuntament de Granollers

Josep Mayoral, Alcalde fins el 29 de març de 2022

Alba Barnusell, 1a Tinent d'Alcalde fins l'1 d'abril de 2022 i Alcaldessa a partir de l'1 d'abril de 2022

Maria Villegas, Regidora de Cultura

Diputació de Barcelona. Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC)

Coordinació metodològica, suport tècnic i de continguts:

Laia Gargallo, Cap d'oficina

Aina Roig, Cap de secció tècnica

Eugènia Argimon, tècnica programa d'assessorament

Guillem Miralles, tècnic programa d'assessorament

Rosa Ma. Mondéjar, tècnica de cultura

Conexiones improbables - c2masi, S.L.

Consultoria, facilitació, metodologia i redacció:

Roberto Gómez de la Iglesia, direcció de projecte

Anna Pinotti Blanch, consultora

Agraïm a tot el personal tècnic de l'Ajuntament, grups polítics, entitats i ciutadania que han participat al llarg del procés especialment a les persones integrants del Grup Motor i el Grup Ampli.

Grup Motor:

Albert Camps, Regidor de Medi Ambient i Espais Verds

Pere Gabern, Director del Servei d'Educació i Esports

Gemma Giménez, Regidora de Promoció Econòmica

Carles Ribell, Director de l'Àrea de Creativitat, Promoció Econòmica i Participació

Gemma Roquet, Tècnica de Planificació i Projectes Estratègics

Tracy Sirés, Directora del Teatre Auditori

Albert Solé, Responsable de Roca Umbert Fàbrica de les Arts i Comissionat Ciutat Educadora

Maria Villegas, Regidora de Cultura de l'Ajuntament de Granollers

Grup Ampli:

Toni Arrizabalaga; Núria Baella; Paula Bahí; Marta Bellavista; Yolanda Bosch; Sonia Burballa;

Pere Canal; Verónica Caraballa; Jaume Casacuberta; Marta Chillida; Llorenç Civil; Elena

Frauca; Glòria Fusté; Anna Garcia; Estel Ibars; Teresa Llobet; Aida Moré; Juanma Moreno;

Laura Nadal; Marcel Oliveres; Jordi Padró; Jordi Pardo; Jordi Parera; Martí Pujadas; Carles

Ribell; Senén Roy; Anna Sallarès; Diego Sola; Adama Sylla; Djiguiba Trouda Drame

Fotografies:

Toni Torrillas (pàgines 39 i 52)

Marcel Oliveres (pàgina 18)

Conexiones improbables (pàgines 22, 23, 24, 26 i 33)

Resta d'imatges cedides per l'Ajuntament de Granollers

La Diputació de Barcelona es caracteritza per la seva naturalesa local, de suport i cooperació amb els municipis. Per acomplir aquests objectius ha desenvolupat un model estrictament municipalista, que té el seu referent en l'establiment de xarxes de gestió amb els ajuntaments, als quals aporta mitjans tècnics, coneixement i experiència; assessorament, recursos econòmics i suport a la gestió dels serveis municipals.

En el marc de l'assistència i la cooperació, l'Àrea de Cultura té com a objectiu donar suport tècnic i aportar visions territorials als municipis a l'hora de definir i aplicar les polítiques culturals. El Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) és el servei encarregat de l'assessorament cultural als ajuntaments en el moment d'establir, a mitjà i llarg termini, nous processos de dinamització i transformació cultural, socials i econòmics al territori.

El Pla per a la reactivació de la política cultural i creativa de Granollers post covid-19, neix de la necessitat per part del Servei de Cultura del municipi de donar resposta a un context d'incertesa i crisi marcada per la irrupció de la COVID-19, a inicis de l'any 2020 i té per objectiu planificar i establir un marc d'orientació per al futur de les polítiques culturals i de desenvolupament creatiu del municipi en l'escenari post pandèmia.

Es un instrument per promoure la reflexió, el debat i el desenvolupament d'estratègies i propostes per a l'acció cultural local. És un procés liderat per l'Ajuntament, basat en les aportacions tècniques i la participació ciutadana.

Durant tot el procés es treballen els eixos de les actuacions futures en matèria d'acció cultural local. Així, les propostes s'orienten a reforçar el paper estratègic de les polítiques culturals, la cohesió social, la interculturalitat, la identitat, la transversalitat i el foment del treball en xarxa amb municipis propers.



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura

Oficina d'Estudis i Recursos Culturals

Diputació de Barcelona

Montalegre, 7.

08001 Barcelona

o.estudisrc@diba.cat

www.diba.cat