MATARÓ
Agenda Urbana 2030

PLA ESTRATÈGIC 2026–2029

PUMSA

Al servei de la ciutat

SÒL I REAL ESTATE MUNICIPAL

Planejar, gestionar i activar el sòl i els actius urbans

HABITATGE

Més oportunitats, més llars, més ciutat

TRANSFORMEM LA CIUTAT

Gestió eficient, qualitat del servei, impacte social

MANTENIMENT I SERVEIS

Cuidem els actius, millorem el servei, generem valor públic

MOBILITAT URBANA

Mobilitat sostenible, segura i eficient per a una ciutat millor

PERSONES I VALOR PÚBLIC
Persones al centre, valor per a tothom

SOSTENIBILITAT
Compromesos amb una ciutat verda, resilient i saludable

EFICIÈNCIA I QUALITAT
Millor gestió, millor servei

COL·LABORACIÓ
Treballem amb l'ajuntament i la ciutat

PUMSA
PROMOCIONS URBANÍSTIQUES DE MATARÓ,SA

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ 3
2. CONTEXT I ECOSISTEMA 4
3. DIAGNOSI ESTRATÈGICA 6
4. NORD ESTRATÈGIC 10
5. EIXOS ESTRATÈGICS PUMSA 2026–2029 12
6. DESPLEGAMENT ESTRATÈGIC 15
EIX 1 – Projecte corporatiu, sistema de gestió i orientació a resultats 15
EIX 2 – Digitalització, dades i presa de decisions basada en evidències 20
EIX 3 – Persones, coneixement i organització resilient 25
EIX 4 – Governança estratègica i alineació Ajuntament–PUMSA 30
EIX 5 – Sòl del municipi i actius urbans com a base estratègica de valor públic 34
EIX 6 – Habitatge: gestió eficient, qualitat del servei i impacte social 39
EIX 7 – Manteniment i Serveis orientats a qualitat, eficiència i valor públic 43
EIX 8 – Mobilitat urbana com a servei integrat i eficient de ciutat 47
7. TRAÇABILITAT AMB L'AGENDA URBANA, EL PLA DE MANDAT I IMPACTE SOCIAL DEL PLA 52
8. GOVERNANÇA I SEGUIMENT DEL PLA 56

Pla elaborat per Promocions Urbanístiques de Mataró S.A. amb el suport metodològic i tècnic d'**Addere Consulting Group**.

1. INTRODUCCIÓ

El Pla Estratègic 2026–2029 estableix el marc corporatiu que orientarà l'evolució i el desenvolupament de PROMOCIONS URBANÍSTIQUES DE MATARÓ S.A. (en endavant PUMSA) en els pròxims anys. Neix de la necessitat de dotar PUMSA d'un nord clar i compartit, reforçar el seu paper com a instrument executiu de l'Ajuntament i ordenar l'activitat multiservei que desenvolupa en els àmbits del sòl, l'habitatge, el manteniment i serveis i la mobilitat urbana, garantint coherència en la seva gestió.

El pla es defineix com un pla executiu i operatiu orientat a resultats mesurables, amb l'objectiu de reforçar la maduresa corporativa de PUMSA, ordenar el seu sistema de gestió i consolidar una governança clara amb l'Ajuntament. Té com a objectiu avançar des d'un funcionament principalment reactiu cap a una organització amb major capacitat d'anticipació, criteri tècnic i coherència operativa, sempre dins del marc dels encàrrecs municipals i del lideratge polític que correspon a l'Ajuntament, d'acord amb els mecanismes de governança establerts.

El pla s'alinea amb el mandat municipal vigent i estableix les bases per a una evolució progressiva de l'organització, coherent amb els instruments de planificació de ciutat i amb una mirada de continuïtat més enllà de l'horitzó 2029. Aquesta evolució haurà de permetre a PUMSA adaptar progressivament la seva cartera d'encàrrecs municipals a les necessitats de ciutat, sempre d'acord amb el mandat de l'Ajuntament, la viabilitat dels serveis i la capacitat operativa de l'organització.

Aquest Pla Estratègic defineix l'orientació general que ha de guiar l'evolució de PUMSA durant el període 2026–2029. En aquest sentit, l'ambició del pla es concreta en els següents objectius:

- **Consolidar PUMSA com a instrument executiu madur, fiable i orientat a resultats**, reforçant la qualitat, l'eficiència i el valor públic dels encàrrecs municipals que gestiona.
- **Dotar l'organització d'un projecte corporatiu i de sistemes de gestió integrats**, amb especial atenció a la governança Ajuntament–PUMSA, la digitalització, l'ús de dades i el seguiment sistemàtic dels resultats.
- **Construir una organització resilient i professional**, enfortint la capacitat organitzativa de PUMSA per gestionar el coneixement, afrontar el relleu generacional i millorar el treball transversal entre àrees, en coherència amb el marc d'encàrrecs municipals.

NOTA: En el marc del Pla Estratègic 2026–2029, l'àrea actualment denominada "Patrimoni" passa a denominar-se **"Manteniment i Serveis"**, atès que la seva activitat se centra en la gestió operativa, el manteniment, l'explotació i la qualitat del servei dels actius municipals, i no en funcions de gestió estratègica del sòl o *Real Estate* municipal.

2. CONTEXT I ECOSISTEMA

L'activitat de PUMSA s'inscriu en un context institucional, urbà i operatiu caracteritzat per la complexitat de la gestió dels serveis públics municipals i per l'evolució constant dels factors que condicionen el desenvolupament de les polítiques de ciutat. Els àmbits en què opera —sòl, habitatge, manteniment i serveis i mobilitat urbana— es troben influïts per dinàmiques urbanístiques, socials, econòmiques, reguladores i tecnològiques que requereixen una visió integrada i una elevada capacitat d'adaptació operativa.

En aquest marc, PUMSA desenvolupa la seva activitat com a instrument executiu de l'Ajuntament de Mataró, amb la responsabilitat de gestionar encàrrecs municipals amb criteris d'eficiència, qualitat del servei i valor públic. Aquesta funció implica tant la gestió operativa dels serveis i actius municipals com la capacitat d'aportar coneixement tècnic, dades i criteri per a la presa de decisions, dins del marc de governança i lideratge polític que correspon a l'Ajuntament.

El sistema en què opera PUMSA es configura a partir d'un ecosistema institucional ampli, en el qual intervenen diferents àrees municipals, organismes supramunicipals, entitats públiques i/o privades i actors tècnics vinculats als àmbits d'actuació de l'organització. En aquest ecosistema hi tenen un paper rellevant les àrees de l'Ajuntament responsables de l'urbanisme, l'habitatge, els serveis urbans i la mobilitat, així com altres administracions i organismes amb competències sectorials. La coordinació amb aquests actors és un element clau per garantir la coherència de les actuacions, l'alineació amb les prioritats de ciutat i la viabilitat dels projectes.

Paral·lelament, el context operatiu i sectorial està experimentant transformacions rellevants associades a diversos factors estructurals. Entre aquests destaquen l'augment de la complexitat en la gestió urbana, l'evolució del marc normatiu en àmbits com l'habitatge o la mobilitat, la necessitat de millorar l'eficiència i sostenibilitat dels serveis públics, així com l'acceleració dels processos de digitalització i ús de dades per a la gestió. Aquest conjunt de tendències planteja nous reptes per a PUMSA, però també genera oportunitats per avançar cap a models de gestió més integrats, eficients i orientats a resultats.

En aquest escenari, PUMSA s'ha de posicionar com un operador tècnic al servei de l'Ajuntament amb capacitat de contribuir a la millora de la gestió urbana, tant a través de l'execució eficient dels serveis com mitjançant l'aportació de coneixement operatiu, la millora dels sistemes d'informació i la participació en la definició tècnica de solucions per als reptes de ciutat.

Ecosistema: Tendències entorn PUMSA

Gestió urbanística i execució d'obres urbanes

1. Renaturalització i adaptació climàtica dels espais urbans (en coherència amb l'estratègia climàtica municipal)
2. Gestió del sòl i instruments de gestió urbanística
3. Gestió econòmica d'obres i repercussió de costos
4. Integració d'infraestructures sostenibles (TubVerd, energia, mobilitat)
5. Regeneració urbana i reactivació d'espais degradats
6. Economia circular en la construcció
7. Consideració del cost del cicle de vida

Mobilitat, aparcaments i serveis de la via pública

1. Gestió integral dels serveis de mobilitat urbana (aparcaments, zona blava, dipòsit i grua municipal)
2. Digitalització de serveis de la mobilitat urbana
3. Coordinació amb l'estratègia municipal de mobilitat sostenible (ZBE, aparcament per residents, bicicletes i VMPs, punts de recàrrega elèctrica)
4. Smart parking i sensors d'ocupació
5. Integració amb la plataforma de ciutat (MaaS)
6. Eficiència energètica i gestió de l'enllumenat dels aparcaments
7. Transformació d'aparcaments en nodes urbans multifuncionals

Habitatge

1. Mix d'usos i integració urbana de l'habitatge
2. Fons i aliances per promoció d'habitatge: Habitatge cooperatiu i col·laboratiu
3. Innovació constructiva i industrialització

Manteniment i Serveis

1. Rehabilitació energètica i eficiència d'immobles considerant el cicle de vida
2. Supressió de barreres arquitectòniques
3. Valorització i rendibilitat del patrimoni municipal
4. Gestió integral de manteniment i incidències amb GMAO
5. Innovació constructiva i industrialització

Comuns

Regulació, governança i certificacions

1. Marc urbanístic, d'habitatge i mobilitat. Planificació urbana integrada i resilient
2. Certificacions tècniques i mediambientals d'obra pública i habitatge
3. Ètica, bon govern i compra pública responsable
4. ODS i Agenda Urbana 2030
5. Alineació estratègica amb polítiques municipals
6. Ecosistema territorial i diàleg amb ciutadania i agents urbans
7. Exigències de la Contractació pública

Tecnologia i digitalització

1. Anàlisi i analítica predictiva de dades (urbanes i patrimonials) amb BI, GIS, IoT i Big Data.
2. IA: BYOAI, IA generativa i prescriptiva, governança per a la planificació urbana i optimització de serveis públics.
3. Ciberseguretat i protecció de dades.
4. Innovació urbana, tecnològica i transformació digital.
5. Digitalització i automatització intel·ligent (RPA + IA) de processos interns i d'obra pública.
6. Innovació oberta "quadruple hèlix" amb actors urbans i empreses tecnològiques i clústers.
7. Smart city i mobilitat elèctrica.
8. Innovació en gestió de patrimoni i urbanisme digital (GIS, BIM, Digital Twin).

Persones, organització i cultura

1. Gestió del talent i desenvolupament professional (competències clau 2025-2030): microlearning i educació 5.0
2. Transformació organitzativa constant i Noves estructures organitzatives
3. Gestió del canvi complex
4. Context VUCA en l'àmbit públic (incertesa urbanística)
5. Importància del factor humà (empatia, creativitat, visió estratègica) i ambient de treball

Sostenibilitat i impacte social

1. Canvi climàtic (impacte transversal)
2. Sostenibilitat urbana i social
3. Sostenibilitat digital (GreenTech)
4. Dret al Habitatge assequible, polítiques inclusives i valor ciutadà / sensibilització de societat / Educació i sensibilització en mobilitat responsable...

Economia i aliances

1. Captació de fons europeus i subvencions
2. Dependència de finançament públic i bancari local
3. Context econòmic i competitiu
4. Col·laboració públic-privada
5. Aliances estratègiques (TCM,..)
6. Sostenibilitat i gestió eficient d'actius
7. Volatilitat de costos de construcció i manteniment

Relació amb la ciutadania, veïns i usuaris de serveis

1. Reputació institucional
2. Cocreació urbana i participació ciutadana en projecte
3. Atenció ciutadana i experiència d'usuari digital
4. Expectatives socials de qualitat urbana i accessibilitat

Annex. Imatge resum Ecosistema PUMSA

3. DIAGNOSI ESTRATÈGICA

L'elaboració del Pla Estratègic 2026–2029 s'ha basat en una diagnosi que ha combinat l'anàlisi interna de l'organització amb la incorporació de percepcions i aportacions procedents de l'entorn institucional i operatiu en què actua PUMSA. Aquest procés ha permès identificar tant les capacitats estructurals de l'organització com els principals reptes, limitacions i oportunitats que condicionaran la seva evolució en els pròxims anys.

La diagnosi interna s'ha desenvolupat a partir de l'anàlisi de les diferents àrees internes i les àrees d'activitat de PUMSA —sòl, habitatge, manteniment i serveis i mobilitat— mitjançant l'elaboració de DAFO específics que han permès identificar fortaleses operatives, mancances estructurals i necessitats de transformació. Paral·lelament, el procés ha incorporat la visió d'actors externs, municipals i/o tècnics vinculats als diferents àmbits d'actuació, amb l'objectiu de contrastar el posicionament de PUMSA com a instrument executiu i identificar els principals reptes associats a la gestió dels encàrrecs municipals.

La síntesi d'aquest treball ha permès construir un DAFO estratègic global que recull, de manera integrada, les capacitats internes de PUMSA, les seves limitacions estructurals i els factors externs que condicionen la seva activitat. Aquest exercici posa de manifest la necessitat d'avançar cap a un model més estructurat, transversal i orientat a resultats, reforçant el sistema de gestió, la capacitat de coordinació amb l'Ajuntament i l'ús de dades com a suport a la presa de decisions, com a base per a la definició de les prioritats estratègiques del pla.

DAFO ESTRATÈGIC GLOBAL

FORTALESES

- Elevat coneixement tècnic acumulat dels equips en àmbits clau.
- Equip tècnic multidisciplinari amb experiència operativa i capacitat d'adaptació.
- Capacitat operativa consolidada en diversos serveis públics.
- Coneixement profund del territori i dels processos urbanístics desenvolupats a la ciutat.
- Situació financera sanejada i capacitat de generació de resultats positius.
- Capacitat d'autogestió històrica de l'organització, en el dia a dia.
- Interlocució operativa fluida amb l'Ajuntament en alguns àmbits clau com habitatge, mobilitat o urbanisme.
- Capacitat jurídica sòlida.
- Eina corporativa de gestió comptable/pressupostària (BC) implantada amb sistemàtiques administratives establertes.

DEBILITATS

Estratègiques i de governança

- Absència d'un projecte corporatiu compartit, amb manca de visió global i d'estratègia transversal.
- Governança millorable, amb poca estructuració en la relació Ajuntament–empresa i participació limitada en la definició de polítiques.
- Dependència elevada del mandat polític a curt termini i manca de mecanismes estables de planificació a mitjà i llarg termini.
- Impacte d'etapes històriques complexes en la cultura organitzativa i en la percepció interna del risc.
- Manca de mecanismes estructurats de definició i seguiment dels encàrrecs municipals

Organitzatives

- Funcionament per àrees poc coordinades, amb manca de transversalitat i comunicació interna.
- Absència d'espais estructurats de coordinació directiva i seguiment transversal entre àrees.
- Dependència de persones clau en diversos serveis i àrees, amb limitada polivalència dels equips i manca de relleu planificat.
- Cultura organitzativa resistent al canvi, amb dinàmiques de funcionament històriques.
- Friccions internes i percepció de baixa transparència en algunes decisions organitzatives.
- Absència d'un model estructurat de gestió de persones, formació i desenvolupament professional (gestió de talent).

Sistemes i processos

- Manca de processos i procediments estandarditzats en múltiples àmbits de l'organització.
- Protocols operatius i plans de contingència poc formalitzats en determinats serveis.
- Manca d'indicadors, sistemes de seguiment i quadre de comandament corporatiu.
- Transformació digital endarrerida, amb dependència de processos manuals i sistemes poc integrats.

- Infraestructura tecnològica i equipaments operatius en alguns casos obsolets.

Model de serveis

- Model de gestió de l'habitatge que requereix una revisió profunda en termes de dades, seguiment, dimensionament d'equips i sistemes de gestió i organització.
- Dificultats per disposar de dades sistematitzades en alguns serveis, especialment en habitatge i aparcaments (morositat, seguiment d'usuaris o incidències).
- Organització de determinats serveis operatius (aparcaments, grues, gestió d'incidències) millorable en termes de coordinació i resposta, així com pel que fa a nivell de servei.

OPORTUNITATS

- Nou lideratge que possibilita redefinir el projecte corporatiu.
- Digitalització i ús de tecnologies avançades (IA, sistemes integrats).
- Increment del parc públic d'habitatge i noves polítiques d'habitatge.
- Revisió de l'encàrrec de gestió d'habitatge com a oportunitat per redefinir model organitzatiu, recursos i sistemes de dades.
- Possibilitat de reforçar el rol de PUMSA com a operador tècnic de ciutat.
- Evolució de PUMSA cap a una funció de gestió estratègica dels actius urbans municipals (Real Estate municipal), integrant progressivament sòl, patrimoni edificat i actius associats als serveis urbans.
- Possibilitat d'assumir nous encàrrecs o noves funcions operatives en mobilitat (gestió integral d'aparcaments, punts de càrrega, nous serveis).
- Captació de subvencions i fons europeus per a rehabilitació i sostenibilitat.
- Professionalització de l'organització mitjançant reorganització interna i desenvolupament de noves capacitats corporatives.
- Possibilitat de crear noves àrees estratègiques (gestió de persones, rehabilitació, altres actuacions derivades del pla de mobilitat de ciutat).

AMENACES

- Persistència de resistències internes al canvi i al lideratge transformador.

- Burocràcia i complexitat del marc legal del sector públic, que limita l'agilitat.
- Dependència del mandat polític i de la definició estratègica municipal.
- Creixement del parc d'habitatge sense reforç de recursos, amb risc de saturació del model.
- Costos creixents de manteniment.
- Reducció de la zona blava i canvi de model de mobilitat urbana.
- Increment d'exigències normatives i reguladores.
- Risc de pèrdua de coneixement per jubilacions properes.
- Cronificació de disfuncions organitzatives si no s'actua sobre estructura, lideratge i cultura interna.
- Riscos operatius associats a tecnologies antigues o sistemes tecnològics no actualitzats.
- Conflictes operatius o reputacionals derivats d'incidències en serveis públics gestionats per l'empresa.

L'anàlisi suggereix la conveniència de continuar evolucionant el rol de PUMSA dins del model de ciutat. Al llarg de la seva trajectòria, l'empresa ha combinat etapes amb una forta activitat en promoció urbanística amb altres més orientades a la gestió operativa de serveis municipals.

En aquest context, el repte estratègic consisteix a consolidar PUMSA com a operador tècnic estratègic de ciutat, reforçant la seva capacitat d'execució i suport tècnic a les polítiques municipals, amb un model equilibrat i sostenible.

4. NORD ESTRATÈGIC

El Pla Estratègic 2026–2029 s'articula a partir d'un nord estratègic que defineix el marc de referència que ha d'orientar l'acció de PUMSA durant el període de vigència del Pla. Aquest nord estableix els elements essencials que guien la presa de decisions i la priorització dels encàrrecs, i permet alinear l'activitat de l'organització amb la seva funció com a instrument executiu de l'Ajuntament i amb els reptes associats a la gestió dels serveis i actius municipals.

En aquest context, el nord estratègic es fonamenta en tres components principals: el propòsit, que expressa el perquè de PUMSA i la contribució de PUMSA a la ciutat i al valor públic; la missió, que defineix la seva funció operativa en l'execució dels encàrrecs municipals; i la visió, que orienta l'evolució del model organitzatiu cap a una major capacitat d'anticipació, eficiència i coherència en la gestió.

Aquest nord estratègic es complementa amb un conjunt de valors que han d'orientar l'acció de l'organització i guiar les actuacions de totes les persones de PUMSA, assegurant coherència en l'execució dels encàrrecs municipals i en el desenvolupament de la seva activitat.

4.1 Propòsit

Executar amb rigor i eficiència les polítiques urbanes de l'Ajuntament, generant valor públic i coneixement aplicat per a la ciutat.

4.2 Missió

Som l'instrument executiu de l'Ajuntament de Mataró per a la gestió del sòl, l'habitatge, el manteniment i serveis i la mobilitat, al servei de la ciutat i de la ciutadania.
Executem els encàrrecs municipals amb criteris tècnics, jurídics, econòmics i ambientals, assegurant eficiència, qualitat i seguretat jurídica.
A partir de l'activitat operativa, generem dades i coneixement aplicat per millorar la presa de decisions públiques.

4.3 Visió

L'any 2029, PUMSA és un instrument executiu madur, fiable i reconegut de l'Ajuntament de Mataró.
Disposa d'un model de governança clar, un sistema corporatiu integrat i una autonomia operativa definida.
Executa els encàrrecs municipals amb processos digitalitzats, dades fiables i criteris compartits.
El manteniment i serveis, la mobilitat, l'habitatge i el sòl es gestionen amb una orientació clara al valor públic, la sostenibilitat urbana i l'impacte mesurable.

Sabrem que hem progressat en aquesta visió quan les decisions municipals es basin de manera sistemàtica en dades i coneixement generat per PUMSA i els serveis siguin percebuts favorablement per la ciutadania o mostrin millores objectives i verificables.

4.4 Valors

En el marc d'aquest Pla Estratègic es defineixen els valors que han d'orientar l'actuació de PUMSA i la seva cultura organitzativa.

1. Servei públic i lleialtat institucional → Actuem d'acord amb el mandat municipal i l'interès general, amb responsabilitat i criteri.

2. Rigor tècnic i seguretat jurídica → Prioritzem solucions sòlides, traçables i normativament fonamentades.

3. Professionalitat, eficiència i orientació a resultats → Gestionem recursos públics amb criteris de qualitat del servei, cost, impacte i millora contínua.

4. Transparència i rendició de comptes → Fem visibles dades, decisions i resultats de manera clara i verificable.

5. Col·laboració i treball transversal → Afavorim el treball compartit entre àrees i actuem com una única organització.

6. Aprenentatge i desenvolupament de les persones → Impulsem una organització que aprèn, sistematitza el coneixement i fomenta la curiositat professional i el creixement de les persones.

7. Compromís amb la sostenibilitat urbana → Incorporem criteris ambientals i socials en totes les decisions operatives.

5. EIXOS ESTRATÈGICS PUMSA 2026–2029

El Pla Estratègic 2026–2029 s'estructura al voltant de vuit eixos estratègics que defineixen les principals línies d'actuació de PUMSA durant el període de vigència del Pla. Aquests eixos responen als reptes identificats en la diagnosi estratègica i constitueixen el marc que orienta el desenvolupament dels objectius, els resultats clau i els projectes tractors que es despleguen en els apartats següents.

Els eixos permeten ordenar l'acció de l'organització de manera coherent i transversal, integrant les diferents dimensions que configuren el model de PUMSA —corporativa, organitzativa, de governança i operativa— i reforçant la seva capacitat per gestionar de manera eficient els encàrrecs municipals. Alhora, faciliten l'alineació entre les diferents àrees d'activitat i contribueixen a avançar cap a un model menys reactiu, més estructurat i orientat a resultats.

En conjunt, els eixos defineixen el marc de transformació de PUMSA cap a una organització amb major capacitat d'anticipació, coherència operativa i aportació de valor públic, en el marc del seu rol com a instrument executiu al servei de l'Ajuntament.

"Aquest pla defineix com fer el pas de PUMSA com a gestor operatiu fragmentat a PUMSA com a operador tècnic madur al servei de l'Ajuntament"

Els vuit eixos estratègics s'agrupen en tres grans blocs que responen a la lògica de transformació de l'organització: el projecte corporatiu i el sistema de gestió, l'estructura organitzativa i la gestió del coneixement, la governança Ajuntament–PUMSA i els àmbits operatius de servei públic.

Bloc 1 · Capacitat interna

EIX 1 · Projecte corporatiu, sistema de gestió i orientació a resultats

Dotar PUMSA d'un projecte corporatiu compartit i d'un sistema de gestió integrat que alineï estratègia, operació, dades i persones, superant una lògica d'àrees per avançar cap a una organització transversal, orientada a resultats, coherència interna i rendició de comptes, integrant la comunicació corporativa com a part del sistema per garantir la comprensió del projecte i la coherència del relat.

Aquest eix inclou la definició dels processos clau, la consolidació de mecanismes estables de coordinació directiva, la implantació d'un sistema de seguiment dels resultats i el reforç del control econòmic i financer com a eina de gestió. Així mateix, actuarà com a palanca de transformació organitzativa i requerirà mecanismes específics de gestió del canvi per assegurar l'adopció dels nous models de treball.

EIX 2 · Digitalització, dades i presa de decisions basada en evidències

Transformar la digitalització i les dades en una infraestructura estratègica corporativa al servei de la gestió eficient i de la decisió pública, integrant sistemes, processos i indicadors fiables que permetin disposar d'un quadre de comandament corporatiu i d'una direcció més àgil, transparent i basada en evidències.

Inclou també la vigilància tecnològica i la gestió corporativa dels recursos tecnològics i materials (hardware i equips) associats als diferents serveis, per assegurar que disposin dels mitjans adequats i que les inversions tecnològiques es planifiquin amb criteris d'eficiència i sostenibilitat.

EIX 3 · Persones, coneixement i organització resilient

Assegurar la continuïtat, la professionalitat i la capacitat adaptativa de PUMSA mitjançant la gestió planificada del relleu generacional, la sistematització del coneixement crític i el desenvolupament professional dels equips, consolidant una cultura col·laborativa orientada al servei públic i resultats. El coneixement es basa en els processos definits a l'Eix 1 i en les dades generades en el marc de l'Eix 2.

Així mateix, es reforçaran progressivament les capacitats corporatives de gestió de persones sota la direcció de Gerència.

Bloc 2 · Governança Ajuntament-PUMSA

EIX 4 · Governança estratègica i alineació Ajuntament–PUMSA

Consolidar una governança madura, estable i orientada a resultats que clarifiqui rols, responsabilitats i mecanismes de decisió entre l'Ajuntament i PUMSA, millorant la coordinació institucional, l'anticipació estratègica, el seguiment dels encàrrecs municipals i la seva adequació a la realitat efectiva i *a la definició dels serveis prestats*, especialment en àmbits clau com la gestió del sòl i els actius urbans o l'habitatge.

En aquest marc, els encàrrecs municipals constitueixen el mecanisme formal a través del qual PUMSA presta serveis i executa projectes per compte de l'Ajuntament.

Bloc 3 · Àmbits operatius de servei públic

EIX 5 · Sòl del municipi i actius urbans com a base estratègica de valor públic

Consolidar PUMSA com a operador tècnic de referència en la gestió urbanística i en la generació de coneixement sobre el sòl del municipi, aportant informació, criteri tècnic i suport a la presa de decisions de l'Ajuntament. En aquest context, el concepte de Real Estate municipal s'entén com una funció tècnica no especulativa orientada a integrar la visió sobre el

sòl del municipi, els actius urbans municipals, el patrimoni edificat i altres actius vinculats als serveis urbans, amb finalitat de valor públic, anticipació, viabilitat i suport a les polítiques urbanes municipals.

EIX 6 · Habitatge: gestió eficient, qualitat del servei i impacte social

Gestionar l'encàrrec de l'habitatge municipal amb criteris d'eficiència, qualitat i equitat en la prestació del servei, amb especial atenció a l'experiència de les persones usuàries, reforçant la capacitat operativa i informativa de PUMSA per generar dades, informació i coneixement aplicat que donin suport a la presa de decisions municipals en matèria d'habitatge i millorin l'impacte social i l'equitat dels serveis prestats.

EIX 7 · Manteniment i Serveis orientats a qualitat, eficiència i valor públic

Consolidar una àrea estructurada de Manteniment i Serveis responsable de la gestió operativa, el manteniment i l'explotació i el seguiment dels actius en ús gestionats per PUMSA, evolucionant d'un model reactiu cap a un model planificat, professionalitzat i orientat a la qualitat del servei i al valor públic. L'àrea haurà de tenir capacitat per assumir, si escau i per encàrrec municipal, noves funcions operatives vinculades al manteniment i la rehabilitació del parc edificat existent.

EIX 8 · Mobilitat urbana com a servei integrat i eficient de ciutat

Consolidar PUMSA com a operador tècnic de mobilitat urbana al servei de l'Ajuntament, garantint l'eficiència, la qualitat i la sostenibilitat dels serveis, i aportant dades i coneixement operatiu i contribuint de manera progressiva a la definició i evolució del model de mobilitat de la ciutat.

6. DESPLEGAMENT ESTRATÈGIC

EIX 1 – Projecte corporatiu, sistema de gestió i orientació a resultats

Què hem de fer

La diagnosi organitzativa derivada dels DAFO departamentals, de l'auditoria operativa i de les aportacions dels grups d'interès mostra que PUMSA disposa d'una elevada capacitat tècnica i operativa, però encara funciona en gran mesura com una suma d'àrees especialitzades més que com una organització corporativa plenament integrada. Els processos transversals estan parcialment formalitzats, els mecanismes de coordinació directiva són limitats i el seguiment dels resultats de l'activitat no sempre es realitza amb una arquitectura estable de governança.

Aquesta situació dificulta la priorització estratègica, la coordinació entre àrees i la capacitat d'anticipació de l'organització davant nous encàrrecs municipals o projectes de ciutat. Diversos documents estratègics assenyalen també la necessitat de reforçar la coherència interna de l'organització i consolidar una cultura de treball orientada a resultats i al valor públic.

Aquest eix ha de permetre dotar PUMSA d'un **projecte corporatiu compartit i d'un sistema de gestió integrat** que alineï estratègia, operació, dades i persones. La transformació implica definir un model operatiu basat en processos clau, consolidar mecanismes estables de coordinació directiva i implantar un sistema corporatiu de seguiment dels resultats. També implica alinear la planificació, la previsió econòmica i la capacitat real d'execució de l'organització, incorporant mecanismes de seguiment, ajust i replanificació quan sigui necessari. L'impacte esperat és evolucionar cap a una organització més transversal, amb criteris comuns de gestió, capacitat real de priorització estratègica i major coherència interna.

Taula d'Objectius Formalitzats

E1.O1. Formalitzar el projecte corporatiu de PUMSA i el sistema de direcció estratègica.

Inclou la definició compartida del projecte corporatiu de l'organització, la seva identitat corporativa comuna, la seva alineació amb el Pla Estratègic i la implantació d'un sistema estable de seguiment de les prioritats estratègiques. Inclou també el redisseny de la marca i la imatge corporativa de PUMSA, així com l'anàlisi i tramitació, si escau, d'una nova denominació social més alineada amb la seva cartera de serveis i amb el seu rol com a operador tècnic de ciutat.

E1.O2. Definir i implantar el model operatiu corporatiu basat en processos clau.

Inclou la identificació dels processos transversals principals de l'organització i la formalització dels circuits operatius entre àrees. *El sistema corporatiu incorporarà també criteris i instruments de compliance i bon govern adequats a la naturalesa pública de PUMSA, assegurant la integració preventiva de la funció jurídica en les fases clau dels processos que ho requereixin.*

E1.O3. Definir el model funcional de seguiment de resultats i rendiment operatiu per a la direcció interna de l'organització.

Inclou la definició dels indicadors estratègics i operatius (incloent indicadors de percepció i satisfacció de les persones usuàries dels serveis i d'altres grups d'interès), els criteris de seguiment, els usos directius de la informació i el model de governança del rendiment, que seran suportats tecnològicament des de l'Eix 2 de digitalització i dades. També inclou la definició de mecanismes de comunicació dels resultats i indicadors per garantir la seva comprensió i utilització en la direcció de l'organització.

E1.O4. Consolidar la governança interna i la coordinació directiva.

Inclou la formalització dels espais de coordinació de direcció, incloent la constitució d'un Comitè de Direcció com a òrgan estable de coordinació executiva i seguiment transversal de l'organització, així com la millora dels mecanismes de presa de decisions corporatives.

E1.O5. Clarificar l'arquitectura organitzativa i els circuits de responsabilitat.

Inclou la definició d'un model clar de responsabilitats, circuits de decisió i mecanismes de coordinació entre les direccions d'Àrea.

Inclou l'anàlisi i eventual evolució del model organitzatiu cap a estructures més clares i eficients, que diferenciïn funcions de suport corporatiu i operatives, assegurant capacitat executiva, coordinació i alineament amb el projecte corporatiu.

E1.O6. Assegurar l'alineació entre planificació, previsió econòmica i capacitat real d'execució de l'organització.

Inclou la definició de criteris, mecanismes i responsabilitats per al seguiment de desviacions, la replanificació i l'ajust de recursos, amb l'objectiu de garantir la viabilitat real dels projectes, la coherència entre previsió i execució i la gestió de dependències externes que puguin afectar-ne el desenvolupament.

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Projecte corporatiu

E1.KR1.1
Projecte corporatiu de PUMSA formalitzat i aprovat pel Consell d'Administració.

Data: Q3 2026
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència

E1.KR1.2
Sistema anual de revisió estratègica implantat amb informe de seguiment del Pla Estratègic presentat al Consell d'Administració.

Data: Execució anual 2027–2029
Tipus: Procés
Responsable: Gerència
Suport: Comunicació

Per O2 – Model operatiu

E1.KR2.1
Mapa corporatiu de processos clau de PUMSA definit i validat amb les direccions d'àrea.

Data: Q1 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència
Suport: Comunicació

E1.KR2.2
Almenys el 80% dels processos operatius clau formalitzats i documentats.

Data: Q2 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Direccions d'àrea corresponents

Per O3 – Seguiment de resultats

E1.KR3.1
Model corporatiu d'indicadors estratègics i operatius definit i validat, incloent indicadors de percepció i satisfacció.

Data: Q4 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència
Suport: Comunicació

E1.KR3.2
Sistema estructurat de comunicació interna dels resultats i indicadors implantat (informes, síntesi executiva o formats visuals).

Data: Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Gerència
Suport: Comunicació

Per O4 – Coordinació directiva

E1.KR4.1
Comitè de Direcció implantat amb reunions mensuals i sistema estructurat de seguiment d'acords i accions.

Data: Q3 2026
Tipus: Procés
Responsable: Gerència

Per O5 – Arquitectura organitzativa

E1.KR5.1
Model formal de responsabilitats i circuits de decisió aprovat i implantat.

Data: Q1 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència

E1.KR5.2
Anàlisi posterior i proposta d'evolució 2029 del model organitzatiu elaborada en el marc del projecte corporatiu.

Data: Q1 2029
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència

Per O6 – Planificació, previsió i execució econòmica

E1.KR6.1
Model de planificació, seguiment i control econòmic i financer implantat, amb informació periòdica integrada en el sistema de gestió i utilitzada per a la presa de decisions.

Data: Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

PROJECTES TRACTORS

E1-PT1 – Definició del projecte corporatiu de PUMSA
E1-PT2 – Implantació del Sistema de Gestió de Qualitat ISO 9001 amb mapa corporatiu de processos, protocols operatius i plans de contingència per als serveis crítics
E1-PT3 – Sistema de governança i coordinació directiva interna
E1-PT4 – Sistema corporatiu de seguiment intern, quadre de comandament i control de planificació, previsió i execució per a la direcció.
Inclou el seguiment de projectes, resultats operatius i de percepció, així com el control de desviacions entre planificació, previsió econòmica i execució, i els mecanismes de replanificació associats.
E1-PT5 – Arquitectura organitzativa i model de responsabilitats amb evolució a estructures 2029 més clares i executives

RISCOS SISTÈMICS (EIX 1)

Risc	Mitigació vinculada
E1-R1 - Fragmentació organitzativa persistent	E1.O2 + E1.KR2.1 + E1.KR2.2 + E1-PT2
E1-R2 - Debilitat de la coordinació directiva i de la governança interna	E1.O4 + E1.KR4.1 + E1-PT3
E1-R3 - Dificultat de priorització estratègica i seguiment coherent de les prioritats corporatives	E1.O1 + E1.KR1.2 + E1.O3 + E1.KR3.2 + E1-PT4
E1-R4 - Infrautilització de la informació de gestió per a la presa de decisions	E1.O3 + E1.KR3.1 + E1.KR3.2 + E1-PT4
E1-R5 - Ambigüitat en responsabilitats i circuits de decisió	E1.O5 + E1.KR5.1 + E1.KR5.2 + E1-PT5
E1-R6 - Implantació parcial del sistema de gestió sense consolidació real en l'operativa	E1.O1 + E1.O2 + E1.O4 + E1-PT2 + E1-PT3
E1-R7 – Desviacions econòmiques i manca d'alineació entre previsió i execució dels projectes	E1.O6 + E1.KR6.1 + E1-PT4

EIX 2 – Digitalització, dades i presa de decisions basada en evidències

Què hem de fer

La diagnosi organitzativa derivada dels DAFO departamentals, de l'auditoria operativa i del document de mesures de racionalització identifica la digitalització i la gestió de dades com un dels principals colls d'ampolla transversals de PUMSA. L'organització opera actualment amb sistemes d'informació heterogenis, processos parcialment manuals i una capacitat limitada d'explotació de dades operatives, fet que dificulta el seguiment dels serveis, la presa de decisions basada en evidències i la rendició de comptes.

Aquest eix ha de transformar la digitalització i les dades en una infraestructura estratègica al servei de la gestió, integrant sistemes d'informació, estructurant la captura de dades operatives i implantant eines de seguiment que permetin disposar d'una visió consolidada de l'activitat de PUMSA. La digitalització s'ha d'entendre com una palanca de millora de l'eficiència operativa, de la transparència i de la capacitat de direcció de l'organització, incorporant aprenentatge extern i referències comparades amb altres organitzacions públiques.

Aquest eix s'alinea amb les iniciatives de ciutat en matèria de governança de la dada, especialment amb el projecte EDINT (Espai de Dades per a les Infraestructures Urbanes Intel·ligents), impulsat per l'Ajuntament de Mataró. Aquesta evolució haurà d'anar acompanyada d'un model de governança TIC, de criteris de ciberseguretat i d'una adequació progressiva a l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS), per garantir la fiabilitat, la protecció i la sostenibilitat del sistema digital corporatiu.

En aquest marc, PUMSA ha de posicionar-se com a agent actiu en la generació, integració i explotació de dades urbanes, contribuint al sistema de dades de ciutat i reforçant el seu paper com a operador tècnic que aporta informació i criteri a la decisió pública.

L'impacte operatiu esperat és disposar d'una organització amb processos progressivament digitalitzats, informació operativa integrada i capacitat real d'anàlisi, millorant l'eficiència, la transparència i la qualitat dels serveis.

Atesa la naturalesa tècnica i transversal d'aquest eix, el seu desplegament requerirà previsiblement suport extern especialitzat i inversions específiques, especialment en arquitectura de sistemes, integració tecnològica, governança TIC, ciberseguretat, adequació progressiva a l'ENS, model corporatiu de dades, quadre de comandament i digitalització de processos. La Direcció Econòmica-Administrativa, coordinada amb Gerència, podrà exercir el rol de direcció funcional, validació interna i coordinació amb els proveïdors, sense assumir en solitari l'execució tècnica especialitzada.

Taula d'Objectius Formalitzats

E2.O1. Implantar una arquitectura corporativa integrada de sistemes d'informació, incorporant un model de governança tecnològica, ciberseguretat i adequació progressiva a l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS).

Inclou la diagnosi dels sistemes existents, la definició d'una arquitectura tecnològica comuna, la definició de criteris de governança i seguretat de la informació, i la integració i renovació progressiva dels sistemes d'informació utilitzats per les diferents àrees.

E2.O2. Desenvolupar el sistema corporatiu de dades operatives de PUMSA.

Inclou la definició dels principals conjunts de dades operatives de l'organització i la creació d'un repositori corporatiu de dades, informació i documentació operativa que permeti consolidar informació sobre activitat, serveis i projectes, assegurant la fiabilitat i integració dels indicadors econòmics i operatius.

E2.O3. Desenvolupar el suport tecnològic i de dades del quadre de comandament corporatiu definit en l'Eix 1.

Inclou la parametrització, visualització i explotació dels indicadors definits en el model corporatiu de seguiment. També inclou la visualització i comunicació dels indicadors de manera comprensible per als diferents nivells de l'organització.

E2.O4. Digitalitzar progressivament els processos operatius clau de l'organització, incloent la implantació d'un gestor d'expedients corporatiu per garantir la traçabilitat i el control operatiu.

Inclou la digitalització dels processos de gestió més rellevants en els diferents àmbits de l'organització: mobilitat, sòl i gestió d'actius, habitatge, gestió administrativa i seguiment de projectes.

E2.O5. Reforçar la capacitat analítica interna de PUMSA per generar informació i coneixement aplicat per a la decisió municipal.

Inclou el desenvolupament d'eines d'anàlisi operativa i la generació periòdica d'informes que permetin a l'Ajuntament disposar d'informació estructurada sobre l'activitat dels serveis gestionats per PUMSA (no informació institucional).

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Arquitectura digital

E2.KR1.1
Diagnosi completa dels sistemes d'informació existents i definició del pla d'integració tecnològica.

Data: Q1 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

E2.KR1.2
Integració d'almenys el 70% dels sistemes d'informació de l'organització en una arquitectura corporativa comuna.

Data: Q4 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

E2.KR1.3
Model corporatiu de governança TIC i seguretat de la informació definit i aprovat.

Data: Q1 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

E2.KR1.4
Full de ruta d'adequació progressiva a l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS) aprovat i en desplegament.

Data: Q3 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

Per O2 – Sistema de dades

E2.KR2.1
Repositori corporatiu de dades operatives implantat i accessible per les direccions d'àrea.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

E2.KR2.2
100% dels principals serveis operatius amb dades estructurades registrades en el sistema corporatiu.

Data: Q4 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Direccions d'àrea corresponents

Per O3 – Quadre de comandament

E2.KR3.1
Quadre de comandament corporatiu implantat, amb indicadors dels principals serveis de PUMSA i formats de visualització comprensibles per a la direcció i les àrees.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa
Suport: Comunicació

E2.KR3.2
Actualització trimestral dels indicadors corporatius amb revisió en el Comitè de Direcció.

Data: Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Gerència

Per O4 – Digitalització processos

E2.KR4.1
Almenys el 60% dels processos operatius clau digitalitzats amb traçabilitat, registre estructurat de dades i suport en sistemes corporatius integrats.

Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direccions d'àrea corresponents

Per O5 – Capacitat analítica Direccions d'àrea corresponents

E2.KR5.1
Informe anual d'anàlisi operativa dels serveis gestionats per PUMSA.

Data: Execució anual 2027–2029
Tipus: Procés
Responsable: Direccions d'àrea corresponents

PROJECTES TRACTORS

E2-PT1 – Arquitectura corporativa de sistemes d'informació, governança TIC i seguretat digital. Inclou la definició del model de governança TIC, els criteris corporatius de ciberseguretat, la planificació de la integració de sistemes i el full de ruta d'adequació progressiva a l'ENS.
E2-PT2 – Plataforma corporativa de dades operatives i explotació analítica integrada amb l'Espai de Dades Urbà (EDINT). Inclou la integració de les dades operatives de PUMSA dels diferents àmbits de gestió per facilitar la seva explotació i ús en la presa de decisions municipals.
E2-PT3 – Digitalització dels processos operatius clau a partir de la revisió dels processos gestionats per PUMSA.
E2-PT4 – Programa de renovació progressiva d'equipaments tecnològics operatius alineada amb l'evolució del model de prestació dels serveis (cartera tecnològica: inclou hardware i software corporatiu, així com d'altres tipus d'infraestructures pròpies de serveis).

RISCOS SISTÈMICS (EIX 2)

Risc	Mitigació vinculada
E2-R1 - Fragmentació tecnològica persistent i manca d'integració de sistemes	E2.O1 + E2.KR1.1 + E2.KR1.2 + E2-PT1
E2-R2 - Dades operatives incompletes, inconsistents o no explotables	E2.O2 + E2.KR2.1 + E2.KR2.2 + E2-PT2
E2-R3 - Infrautilització de la informació en la presa de decisions	E2.O3 + E2.O5 + E2.KR3.1 + E2.KR5.1 + E2-PT2
E2-R4 - Resistència interna a la digitalització i adopció limitada de noves eines	E2.O4 + E2.KR4.1 + E2-PT3
E2-R5 - Baixa capacitat analítica per generar coneixement aplicat	E2.O5 + E2.KR5.1 + E2-PT2
E2-R6 - Obsolescència tecnològica i desalineament dels recursos tecnològics amb les necessitats operatives	E2.O1 + E2.O4 + E2-PT4
E2-R7 - Debilitat en la governança TIC, la ciberseguretat i l'adequació normativa del sistema digital corporatiu	E2.O1 + E2.KR1.3 + E2.KR1.4 + E2-PT1 + E2-PT4
E2-R8 - Capacitat interna insuficient per governar el desplegament digital i tecnològic	E2.O1 + E2.O2 + E2.O3 + E2.O4 + E2-PT1 + E2-PT2 + E2-PT3 + E2-PT4

EIX 3 – Persones, coneixement i organització resilient

Què hem de fer

La diagnosi organitzativa derivada dels DAFO departamentals i de les aportacions del Comitè d'Empresa posa de manifest que PUMSA disposa d'un capital tècnic molt qualificat i amb una elevada experiència acumulada. Tanmateix, aquest coneixement està fortament concentrat en persones concretes i sovint no es troba formalitzat ni sistematitzat, fet que genera dependències individuals i riscos de continuïtat en determinades funcions clau.

Al mateix temps, diversos DAFO identifiquen la necessitat de reforçar la dimensió corporativa de l'organització, millorant la coordinació entre àrees i consolidant una cultura organitzativa més transversal. Aquest procés implica evolucionar progressivament cap a una gestió més estructurada de les persones, del coneixement i del desenvolupament professional dels equips.

Aquest eix ha de permetre reforçar la sostenibilitat organitzativa de PUMSA mitjançant la planificació del relleu generacional, la sistematització del coneixement crític i el desenvolupament progressiu d'un model de gestió de persones alineat amb el projecte corporatiu. L'impacte esperat és una organització més resilient, amb capacitat de mantenir el seu nivell tècnic i operatiu en el temps i amb equips alineats amb els objectius estratègics de l'empresa pública.

Aquest procés de transformació organitzativa requereix també una gestió estructurada del canvi, orientada a facilitar l'adaptació dels equips, reduir resistències internes i consolidar noves formes de treball. Això implica incorporar mecanismes específics d'acompanyament, comunicació interna, participació i desenvolupament de lideratge, per assegurar una implantació efectiva i sostenible de les millores plantejades.

Taula d'Objectius Formalitzats

E3.O1. Planificar el relleu generacional i la continuïtat de les capacitats tècniques de PUMSA.

Inclou la identificació de posicions i coneixements crítics de l'organització, així com la definició d'un pla de continuïtat que permeti anticipar jubilacions o canvis en funcions clau.

E3.O2. Sistematitzar i preservar el coneixement tècnic acumulat per l'organització.

Inclou la sistematització del coneixement derivat dels processos tècnics clau (definits en l'Eix 1), la creació de mecanismes de preservació del coneixement crític i memòria organitzativa amb la transmissió estructurada de coneixement entre professionals.

E3.O3. Estructurar progressivament una funció de gestió de persones de PUMSA sota lideratge de gerència.

Inclou la definició d'un model de gestió de persones alineat amb el projecte corporatiu i l'establiment d'un full de ruta per reforçar aquesta funció com a palanca de desenvolupament organitzatiu i canvi cultural.

E3.O4. Reforçar la cultura corporativa, la comunicació interna i la cohesió organitzativa.
Inclou la millora de la circulació de la informació, la comprensió del projecte corporatiu i el reforç de la identitat institucional de PUMSA, promovent la cohesió dels equips, la integració organitzativa, la confiança interna, la comunicació transversal i l'alineament amb els objectius estratègics.

E3.O5. Desenvolupar les competències professionals necessàries per a l'evolució dels serveis.

Inclou programes de formació i desenvolupament professional alineats amb l'evolució dels àmbits d'activitat de PUMSA.

E3.O6. Desenvolupar un model estructurat de gestió del canvi organitzatiu.
Inclou la definició de metodologies, rols i eines per acompanyar processos de transformació, així com la capacitació dels equips directius en lideratge del canvi i l'abordatge de resistències culturals i inèrcies organitzatives.

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Relleu generacional

E3.KR1.1
Mapa de funcions i coneixements crítics de l'organització identificat i validat per la direcció.

Data: Q1 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

E3.KR1.2
Pla de relleu generacional implantat per a les funcions tècniques i directives identificades com a crítiques.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

Per O2 – Coneixement

E3.KR2.1
Mecanismes de preservació del coneixement crític i memòria organitzativa amb la transmissió estructurada de coneixement entre professionals implantats amb documentació dels principals processos tècnics. Aquests mecanismes es configuren com un sistema de documentació tècnica, metodològica i de processos, diferenciat del repositori corporatiu de dades operatives definit a l'Eix 2.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa
Suport: Direccions d'àrea corresponents

E3.KR2.2
Almenys el 80% del coneixement tècnic crític identificat preservat en fitxes, guies, criteris o documentació accessible per l'organització.

Data: Q4 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa
Suport: Direccions d'àrea corresponents

Per O3 – Gestió de persones

E3.KR3.1
Model de gestió de persones definit en el marc del projecte corporatiu de PUMSA.

Data: Q2 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

E3.KR3.2
Full de ruta per a la creació progressiva d'una funció específica de gestió de persones.

Data: Q2 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència

Per O4 – Cultura corporativa

E3.KR4.1
Dues sessions anuals de treball transversal amb direccions i equips clau per reforçar la cultura corporativa, la coordinació interàrees i l'alineació amb l'estratègia.

Data: Execució anual 2027–2029
Tipus: Procés
Responsable: Gerència
Suport: Comunicació

E3.KR4.2
Sistema de comunicació interna del projecte corporatiu implantat.

Data: Q1 2027
Tipus: Procés
Responsable: Comunicació

Per O5 – Desenvolupament professional

E3.KR5.1
Pla de desenvolupament professional implantat incloent tota l'organització, també els equips tècnics de l'organització.

Data: Q1 2027 i successius
Tipus: Procés
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa
Suport: Direccions d'Àrea

E3.KR5.2
Almenys el 70% de la plantilla participant anualment en alguna acció de desenvolupament professional alineada amb competències estratègiques definides per PUMSA.

Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa

Per O6 – Gestió del canvi organitzatiu

E3.KR6.1
Model de gestió del canvi definit i aplicat en els principals projectes tractors del Pla Estratègic, incloent criteris d'acompanyament, comunicació i suport a les direccions

responsables.
Data: Q4 2026
Tipus: Procés
Responsable: Gerència

PROJECTES TRACTORS

E3-PT1 – Pla de relleu generacional de PUMSA
E3-PT2 – Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement de PUMSA. Inclou la formació, la transferència de coneixement i el desenvolupament d'un sistema corporatiu de coneixement tècnic.
E3-PT3 – Model de gestió de persones de PUMSA
E3-PT4 – Programa de cultura corporativa, treball transversal i gestió del canvi

RISCOS SISTÈMICS (EIX 3)

Risc	Mitigació vinculada
E3-R1 - Dependència de coneixement crític en persones concretes	E3.O2 + E3.KR2.1 + E3.KR2.2 + E3-PT2
E3-R2 - Pèrdua de coneixement per jubilacions o mobilitat	E3.O1 + E3.KR1.1 + E3.KR1.2 + E3-PT1
E3-R3 - Infraestructura insuficient de gestió de persones i desenvolupament organitzatiu	E3.O3 + E3.KR3.1 + E3.KR3.2 + E3-PT3
E3-R4 - Fragmentació cultural i manca de cohesió organitzativa	E3.O4 + E3.KR4.1 + E3.KR4.2 + E3-PT4
E3-R5 - Desalineament entre competències professionals i necessitats estratègiques futures	E3.O5 + E3.KR5.1 + E3.KR5.2 + E3-PT2
E3-R6 - Resistència interna al canvi i dificultat d'adopció de nous models de treball	E3.O6 + E3.KR6.1 + E3-PT4

EIX 4 – Governança estratègica i alineació Ajuntament–PUMSA

Què hem de fer

La diagnosi institucional derivada de les entrevistes amb actors municipals i de les aportacions dels grups d'interès externs posa de manifest que PUMSA és percebuda com un operador tècnic rellevant de l'Ajuntament, però que la relació institucional encara presenta espais de millora en termes de claredat d'encàrrecs, anticipació estratègica i coordinació entre l'estructura municipal i l'empresa pública.

Diversos DAFO identifiquen que els encàrrecs municipals sovint es defineixen de manera reactiva o amb marcs operatius poc formalitzats, fet que pot generar tensions de priorització, dificultats en la planificació dels recursos i una percepció desigual del rol de PUMSA dins de l'ecosistema municipal.

Aquest eix ha de permetre consolidar un model de governança estable entre l'Ajuntament i PUMSA que clarifiqui rols institucionals, mecanismes d'encàrrec i sistemes de seguiment dels projectes i serveis gestionats per l'empresa pública. L'impacte esperat és reforçar la capacitat d'anticipació estratègica, millorar la coordinació institucional i consolidar PUMSA com a operador tècnic fiable i alineat amb les prioritats del govern municipal.

Taula d'Objectius Formalitzats

E4.O1. Clarificar el rol institucional de PUMSA dins del sistema Ajuntament–empresa pública.

Inclou la definició compartida del paper de PUMSA com a operador tècnic municipal en diferents àmbits: gestió urbanística i gestió d'actius municipals, mobilitat urbana, habitatge, etc.

E4.O2. Formalitzar el sistema d'encàrrecs municipals a PUMSA.

Inclou la definició de criteris, procediments i mecanismes de formalització dels encàrrecs que l'Ajuntament realitza a l'empresa pública, assegurant-ne l'adequació als serveis prestats i a la capacitat operativa de PUMSA. En el cas de possibles nous serveis municipals, inclourà l'anàlisi prèvia de viabilitat i l'avaluació de l'impacte en l'eficàcia, l'eficiència, el nivell de servei públic i la capacitat corporativa de l'organització.

E4.O3. Consolidar la rendició de comptes institucional de l'activitat de PUMSA davant l'Ajuntament i els òrgans de govern.

Inclou la generació d'informació estructurada sobre l'activitat, els encàrrecs i els resultats de l'empresa pública, orientada a la transparència institucional i al seguiment polític.

E4.O4. Reforçar els mecanismes de coordinació estratègica entre l'Ajuntament i PUMSA.

Inclou la creació d'espais estables de coordinació institucional que permetin anticipar projectes, prioritzar actuacions i millorar la planificació dels recursos.

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Rol institucional

E4.KR1.1
Document de definició del rol institucional de PUMSA validat amb la Gerència municipal i els òrgans de govern que corresponguin.

Data: Q1 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència

E4.KR1.2
Matriu d'alineació del rol institucional de PUMSA amb els principals instruments municipals de planificació i governança elaborada i validada.

Data: Q3 2026
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència

Per O2 – Sistema d'encàrrecs

E4.KR2.1
Procediment formal de definició i aprovació d'encàrrecs municipals implantat.

Data: Q3 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència
Suport: Direcció Jurídica

E4.KR2.2
100% dels encàrrecs municipals formalitzats mitjançant procediment estructurat.

Data: Q4 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Gerència
Suport: Direcció Jurídica

E4.KR2.3

Identificació i proposta d'oportunitats de finançament extern (subvencions,...) vinculades als projectes de PUMSA, en coordinació amb l'Ajuntament, en el marc dels encàrrecs municipals.
Data: Continuada
Tipus: Procés
Responsable: Gerència

Per O3 – Rendició de comptes

E4.KR3.1

Sistema corporatiu d'informació i seguiment de l'activitat, els encàrrecs i els resultats de PUMSA associats, implantat.
Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Econòmica-Administrativa
Suport: Direccions d'Àrea operatives

E4.KR3.2

Informe periòdic de seguiment de l'activitat i dels encàrrecs de PUMSA elaborat i presentat a Gerència i a disposició dels òrgans de govern amb periodicitat definida.
Data: Execució trimestral 2028–2029 amb posada en marxa/pilot a Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Comunicació
Suport: Direccions d'Àrea operatives

E4.KR3.3

Informe anual integrat d'activitat i dels encàrrecs de PUMSA elaborat i presentat als òrgans municipals.
Data: Execució anual 2027–2029
Tipus: Procés
Responsable: Gerència
Suport: Comunicació

E4.KR3.4

Sistema d'indicadors i comunicació pública dels resultats, serveis i rol de PUMSA implantat en formats accessibles.
Data: Q4 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Gerència
Execució: Comunicació

Per O4 – Coordinació institucional

E4.KR4.1
Espais de coordinació estratègica Ajuntament–PUMSA implantats amb periodicitat estable.

Data: Q3 2026
Tipus: Procés
Responsable: Gerència

E4.KR4.2
Agenda anual compartida de projectes municipals gestionats per PUMSA.

Data: Q1 2027
Tipus: Procés
Responsable: Gerència

PROJECTES TRACTORS

E4-PT1 – Definició del rol institucional de PUMSA
E4-PT2 – Sistema formal d'encàrrecs municipals. Inclou la identificació proactiva d'oportunitats de finançament extern vinculades als projectes de PUMSA, en coordinació amb l'Ajuntament, així com la definició de criteris per identificar i analitzar possibles nous serveis municipals que, si escau, puguin ser encomanats a PUMSA.
E4-PT3 – Sistema/Espais de coordinació estratègica Ajuntament–PUMSA
E4-PT4 – Sistema de rendició de comptes, seguiment dels encàrrecs i transparència de PUMSA. Inclou la definició i implantació d'un sistema integrat de seguiment dels encàrrecs, indicadors d'activitat i mecanismes de report i comunicació estructurada dels resultats i serveis, desplegat mitjançant un pla de comunicació corporativa orientat a millorar la transparència, la comprensió del rol de PUMSA i la relació amb l'Ajuntament i la ciutadania.

RISCOS SISTÈMICS (EIX 4)

Risc	Mitigació vinculada
E4-R1 - Ambigüitat en el rol institucional i posicionament de PUMSA dins l'ecosistema municipal	E4.O1 + E4.KR1.1 + E4.KR1.2 + E4-PT1
E4-R2 - Encàrrecs municipals poc estructurats i amb baixa formalització	E4.O2 + E4.KR2.1 + E4.KR2.2 + E4-PT2
E4-R3 - Dificultat de priorització i planificació de projectes per manca de coordinació estratègica	E4.O4 + E4.KR4.1 + E4.KR4.2 + E4-PT3
E4-R4 - Expectatives institucionals divergents entre Ajuntament i PUMSA	E4.O1 + E4.O4 + E4.KR1.2 + E4.KR4.1 + E4-PT1 + E4-PT3

E4-R5 - Debilitat en la rendició de comptes i en la transparència institucional	E4.O3 + E4.KR3.1 + E4.KR3.2 + E4.KR3.4 + E4-PT4
E4-R6 - Percepció limitada del valor públic i del rol tècnic de PUMSA	E4.O3 + E4.KR3.3 + E4.KR3.4 + E4-PT4

EIX 5 – Sòl del municipi i actius urbans com a base estratègica de valor públic

Què hem de fer

La diagnosi derivada del DAFO de l'àrea de Sòl, dels grups d'interès i de l'anàlisi estratègica realitzada identifica el sòl del municipi com una base estratègica per a les polítiques urbanes de Mataró i com un àmbit nuclear de suport tècnic de PUMSA a l'Ajuntament.

PUMSA pot jugar un paper clau com a operador tècnic especialitzat capaç d'acompanyar l'Ajuntament en la planificació, anàlisi, gestió i desenvolupament d'oportunitats urbanes vinculades al sòl del municipi i, quan correspongui, als actius urbanístics i equipaments municipals, així com evolucionar progressivament cap a funcions d'Oficina Tècnica de Projectes de l'Ajuntament en aquells àmbits vinculats als actius urbans, sempre en el marc dels encàrrecs municipals.

Aquest eix ha de permetre consolidar PUMSA com a operador tècnic de referència en la gestió urbanística i en el coneixement del sòl del municipi al llarg del seu cicle de transformació urbana, evolucionant progressivament cap a una funció de Real Estate municipal no especulatiu, orientada a l'anticipació, la viabilitat tècnica i el valor públic de les decisions urbanes. Aquesta funció ha d'integrar la mirada sobre el sòl del municipi, els actius urbans municipals, el patrimoni edificat i els equipaments o actius vinculats als serveis urbans, incloent-ne la dimensió social i cultural, sempre en el marc dels encàrrecs municipals.

En aquest eix, el concepte de "sòl del municipi" s'utilitza en sentit ampli, com a base territorial i urbana per a l'anàlisi, la planificació i la presa de decisions municipals, amb independència de la titularitat. Quan l'actuació requereixi gestió directa, activació patrimonial o execució material, aquesta es referirà específicament als actius municipals o als projectes formalitzats mitjançant els encàrrecs corresponents.

Taula d'Objectius Formalitzats

E5.O1. Consolidar PUMSA com a operador tècnic de referència en la gestió urbanística municipal.

Inclou la clarificació de les funcions de l'àrea de Sòl, la formalització dels processos de gestió i execució urbanística i la consolidació de la seva capacitat tècnica.

E5.O2. Implantar una gestió integral del cicle de vida del sòl del municipi i dels actius urbans vinculats.

Inclou la visió integrada de les diferents fases del sòl del municipi —planificació, desenvolupament urbanístic, seguiment, anàlisi d'oportunitats i suport a decisions de ciutat— així com la gestió i eventual activació dels actius municipals quan correspongui.

E5.O3. Desenvolupar una funció de gestió estratègica del sòl del municipi orientada a valor públic i alineada amb les prioritats urbanes i de ciutat definides per l'Ajuntament.

Inclou l'anàlisi del sòl del municipi i dels actius urbans municipals, la identificació d'oportunitats urbanes i d'activació d'actius, el suport tècnic a projectes municipals vinculats al desenvolupament urbà i la generació d'informació útil per a la presa de decisions municipals. Es desplega en base a la implantació dels objectius E5.O2 i E5.O5.

E5.O4. Reforçar la coordinació entre urbanisme municipal i gestió operativa del sòl.

Inclou la millora dels mecanismes de coordinació entre PUMSA i els serveis municipals responsables de la planificació urbanística.

E5.O5. Generar informació estratègica sobre el sòl del municipi, els actius urbans municipals i els projectes urbanístics.

Inclou la sistematització d'informació sobre el sòl del municipi, els actius urbans municipals, els projectes urbanístics en curs i les oportunitats urbanes o d'activació d'actius (amb generació i integració de dades operatives en el sistema corporatiu de dades).

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Operador urbanístic

E5.KR1.1
Model de funcionament de l'àrea de Sòl formalitzat i alineat amb el projecte corporatiu de PUMSA.

Data: Q1 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl

E5.KR1.2
Almenys el 80% dels procediments operatius de gestió urbanística documentats i implantats.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl

Per O2 – Cicle de vida del sòl

E5.KR2.1
Mapa complet dels actius de sòl i altres actius del municipi gestionats per PUMSA elaborat, validat i actualitzat.

Data: Q2 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl

E5.KR2.2
Sistema de seguiment dels projectes urbanístics municipals implantat.

Data: Q2 2027
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl

Per O3 – Real Estate municipal i suport estratègic a les decisions urbanes

E5.KR3.1
Informe estratègic anual sobre oportunitats urbanes del sòl del municipi i activació d'actius municipals elaborat.

Data: Execució anual 2028–2029
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl

E5.KR3.2
Almenys tres projectes urbans o d'actius municipals amb suport tècnic de PUMSA, en el marc dels encàrrecs municipals, en fase d'activació o desenvolupament durant el pla.

Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl

Per O4 – Coordinació urbanística

E5.KR4.1
Mecanisme estable de coordinació entre PUMSA i l'àrea municipal d'Urbanisme implantat.

Data: Q3 2026
Tipus: Procés
Responsable: Gerència
Suport: Direcció d'àrea de Sòl

E5.KR4.2
Agenda anual compartida de projectes urbanístics municipals elaborada i actualitzada.

Data: Execució anual 2026–2029
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl

Per O5 – Informació estratègica

E5.KR5.1
Sistema d'informació estructurat sobre el sòl del municipi i els actius urbans municipals implantat, tenint en compte que és un subsistema funcional dins del sistema corporatiu de dades (veure E2).

Data: Q4 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

E5.KR5.2
Informació sobre projectes urbanístics integrada en el quadre de comandament corporatiu.

Data: Q4 2028
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Sòl
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

PROJECTES TRACTORS

E5-PT1 –Funció tècnica de Real Estate municipal, suport tècnic a projectes municipals i sistema de coneixement del sòl del municipi i dels actius urbans municipals, en el marc d'un nou encàrrec a concretar
E5-PT2 – Sistema de control i gestió de projectes urbanístics en curs
E5-PT3 –Programa d'identificació d'oportunitats urbanes i d'activació estratègica d'actius municipals. Inclou la identificació d'oportunitats de desenvolupament vinculades al sòl del municipi, l'anàlisi de viabilitat dels actius municipals i l'elaboració de propostes d'activació i priorització de projectes, com a suport a la presa de decisions per part de l'Ajuntament.

E5-PT4 – Sistema d'informació urbanística i urbana sobre el sòl del municipi i els actius urbans municipals, integrat en el sistema corporatiu de dades.
E5-PT5 – Integració operativa amb l'àrea d'urbanisme de l'Ajuntament.

RISCOS SISTÈMICS (EIX 5)

Risc	Mitigació vinculada
E5-R1 - Dependència de decisions urbanístiques externes i del marc municipal	E5.O4 + E5.KR4.1 + E5.KR4.2 + E5-PT5
E5-R2 - Fragmentació entre planificació urbanística, coneixement del sòl del municipi i gestió operativa dels actius municipals	E5.O2 + E5.O4 + E5.KR2.2 + E5.KR4.1 + E5-PT2 + E5-PT5
E5-R3 - Infrautilització del potencial del sòl del municipi i dels actius municipals per manca de visió estratègica	E5.O3 + E5.KR3.1 + E5.KR3.2 + E5-PT1 + E5-PT3
E5-R4 - Dificultat d'activació i execució de projectes urbans complexos	E5.O3 + E5.KR3.2 + E5.KR2.2 + E5-PT2 + E5-PT3
E5-R5 - Manca d'informació estructurada i integrada sobre el sòl del municipi i els actius urbans municipals	E5.O5 + E5.KR5.1 + E5.KR5.2 + E5-PT4
E5-R6 - Canvis en prioritats urbanístiques municipals que afecten la continuïtat estratègica	E5.O1 + E5.KR1.1 + E5.KR1.2 + E5-PT1

EIX 6 – Habitatge: gestió eficient, qualitat del servei i impacte social

Què hem de fer

La diagnosi derivada dels DAFO interns, de les aportacions dels tècnics municipals i de les converses amb l'equip directiu identifica la gestió de l'habitatge municipal com una funció amb un alt impacte social i institucional, però també amb una elevada complexitat operativa i jurídica. La gestió del parc d'habitatge requereix coordinar aspectes administratius, jurídics, tècnics i socials, fet que fa necessària una revisió profunda del model de gestió, dels criteris compartits amb l'Ajuntament i dels instruments de gestió disponibles.

Diversos documents i converses estratègiques assenyalen la necessitat de reforçar la capacitat operativa de PUMSA en aquest àmbit, especialment pel que fa a la gestió de dades, la digitalització dels processos i la millora del servei a la ciutadania.

Aquest eix ha de permetre consolidar, conjuntament amb l'Ajuntament, un model de gestió de l'habitatge municipal basat en criteris de gestió clars i compartits, l'eficiència operativa, la qualitat del servei i la generació d'informació útil per a la presa de decisions municipals. L'impacte esperat és millorar la gestió del parc d'habitatge de lloguer, reforçar el servei a la ciutadania i contribuir de manera més efectiva a les polítiques públiques d'habitatge de la ciutat i a la garantia del dret a l'habitatge.

Taula d'Objectius Formalitzats

E6.O1. Millorar l'eficiència operativa de la gestió del parc d'habitatge municipal.

Inclou la revisió dels processos de gestió, la simplificació dels procediments operatius i la millora dels fluxos de treball vinculats a habitatge dins de PUMSA, d'acord amb el model de coordinació definit a l'E6.O4.

E6.O2. Implantar un sistema d'informació estructurat sobre el servei d'habitatge.

Inclou la sistematització de dades sobre el servei gestionat, els contractes, l'ocupació dels habitatges i les incidències associades a la seva gestió (amb generació i integració de dades operatives en el sistema corporatiu de dades).

E6.O3. Millorar la qualitat del servei d'atenció a les persones usuàries de l'habitatge municipal.

Inclou la millora dels canals d'atenció, la transparència dels procediments, la gestió més eficient de les incidències i la recollida de la satisfacció de les persones usuàries.

E6.O4. Ajustar el model organitzatiu de la gestió d'habitatge a la seva realitat jurídica, administrativa, operativa i social, valorant una estructura funcional pròpia del servei sota coordinació de Gerència i amb circuits clars amb Jurídic, Manteniment i Administració.

Inclou la definició d'un model clar de coordinació entre l'àrea jurídica, les funcions de manteniment i la gestió administrativa de l'habitatge.

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Eficiència operativa

E6.KR1.1
Revisió completa dels processos de gestió del servei d'habitatge realitzada, d'acord amb el model de coordinació operativa definit.
Data: Q2 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció Jurídica

Per O2 – Sistema d'informació

E6.KR2.1
Base de dades estructurada del servei d'habitatge implantada.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció Jurídica
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

E6.KR2.2
Informació del servei d'habitatge integrada al quadre de comandament corporatiu.

Data: Q4 2028
Tipus: Procés
Responsable: Direcció Jurídica
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

Per O3 – Qualitat del servei

E6.KR3.1
Reducció d'un 30% del temps mitjà de gestió d'incidències de manteniment en habitatges respecte al baseline 2025.

Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció de Manteniment i Serveis

E6.KR3.2
Sistema de recollida i anàlisi de la satisfacció de les persones usuàries del servei d'habitatge implantat, amb resultats incorporats al seguiment del servei.
Data: Q4 2028
Tipus: Procés
Responsable: Gerència
Suport: Direcció Jurídica / Comunicació

Per O4 – Nou model organitzatiu consensuat amb Ajuntament

E6.KR4.1
Model de coordinació operativa entre gestió administrativa, jurídic i manteniment definit, incorporant sistemes de control i seguiment de contractes i venciments quan escaigui, que permetin prioritzar actuacions i millorar la planificació dels recursos.

Data: Q4 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Gerència
Suport: Direcció Jurídica / Comunicació

E6.KR4.2
Reunions periòdiques de coordinació operativa implantades per al servei d'habitatge.

Data: Q2 2027
Tipus: Procés
Responsable: Gerència

PROJECTES TRACTORS

E6-PT1 – Revisió del model de gestió del servei d'habitatge i dotació de recursos, incorporant l'avaluació de necessitats de suport social específic quan el perfil de les persones usuàries ho requereixi (amb Ajuntament)

E6-PT2 – Sistema digital de gestió del servei d'habitatge, incloent informació, incidències i seguiment operatiu

E6-PT3 – Integració operativa del servei d'habitatge amb els àmbits jurídic, de manteniment i altres serveis corporatius

RISCOS SISTÈMICS (EIX 6)

Risc	Mitigació vinculada
E6-R1 - Complexitat jurídica i administrativa que limita l'eficiència del model de gestió d'habitatge	E6.O4 + E6.KR4.1 + E6-PT3
E6-R2 - Saturació operativa del servei davant increment de demanda i parc gestionat	E6.O1 + E6.KR1.1 + E6.KR3.1 + E6-PT1
E6-R3 - Manca d'informació estructurada i integrada sobre el parc d'habitatge	E6.O2 + E6.KR2.1 + E6.KR2.2 + E6-PT2
E6-R4 - Deteriorament de la qualitat del servei i de l'atenció a la ciutadania	E6.O3 + E6.KR3.1 + E6.KR3.2 + E6-PT2
E6-R5 - Descoordinació entre àmbits jurídic, administratiu i operatiu en la gestió d'habitatge i Ajuntament	E6.O4 + E6.KR4.1 + E6.KR4.2 + E6-PT3
E6-R6 - Desalineació entre capacitat operativa de PUMSA i expectatives socials en habitatge	E6.O3 + E6.O1 + E6.KR3.1 + E6.KR3.2 + E6-PT1

EIX 7 – Manteniment i Serveis orientats a qualitat, eficiència i valor públic

Què hem de fer

La diagnosi derivada del DAFO de l'àrea de Manteniment i Serveis, de les aportacions dels tècnics municipals i de l'anàlisi estratègica identifica aquesta àrea com una de les principals capacitats operatives de PUMSA en la gestió dels actius propis i adscrits. Tanmateix, també s'evidencia que l'activitat s'ha desenvolupat històricament amb una lògica predominantment reactiva, centrada en la resolució d'incidències, amb marge de millora en la planificació del manteniment, la digitalització i el seguiment sistemàtic dels processos.

La transformació d'aquesta àrea és clau per garantir la qualitat i sostenibilitat del parc d'habitatges i infraestructures pròpies i adscrites gestionades per PUMSA. Això implica evolucionar cap a un model de manteniment planificat, amb eines digitals de gestió, informació estructurada sobre els actius i capacitat d'anticipació de necessitats de manteniment o rehabilitació.

Aquest eix ha de permetre consolidar una àrea estructurada de Manteniment i Serveis responsable de la gestió operativa, el manteniment, l'explotació i el seguiment del cicle operatiu dels actius gestionats per PUMSA, amb criteris de qualitat del servei, eficiència operativa i generació de valor públic, en coordinació amb els criteris corporatius de gestió d'actius municipals definits en el marc de l'Eix 5. Al mateix temps, es planteja la possibilitat que PUMSA desenvolupi progressivament noves funcions vinculades a la rehabilitació del parc edificat, en coordinació amb l'Ajuntament i en el marc de programes municipals o supramunicipals.

Taula d'Objectius Formalitzats

E7.O1. Evolucionar cap a un model de manteniment planificat i preventiu.

Inclou la implantació d'una planificació estructurada del manteniment dels actius gestionats per PUMSA i la reducció de la dependència d'intervencions reactives. Aquest objectiu està condicionat a l' E7.O2.

E7.O2. Implantar un sistema digital de gestió dels actius i del manteniment.

Inclou la creació d'un inventari digitalitzat dels actius gestionats i la implantació d'eines digitals àgils per al seguiment de les intervencions de manteniment. Aquest és un subsistema funcional dins l'arquitectura corporativa (Eix 2).

E7.O3. Millorar la qualitat i l'eficiència del servei de manteniment.

Inclou la millora dels temps de resposta davant incidències, l'optimització dels recursos i el seguiment dels nivells de servei, en coordinació, quan s'escaigui, amb habitatge.

E7.O4. Explorar i iniciar el desenvolupament de la capacitat operativa de gestió de rehabilitació del parc edificat municipal.

Inclou l'anàlisi, preparació i eventual desplegament de projectes de rehabilitació d'actius municipals o del parc edificat vinculat a encàrrecs municipals i programes específics.

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Manteniment planificat

E7.KR1.1
Grau d'implantació superior al 80% del Pla de manteniment preventiu dels actius gestionats per PUMSA.

Data: Q4 2028
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Manteniment i Serveis

E7.KR1.2
Reducció del 30% del percentatge d'intervencions reactives respecte al baseline 2025 en equipaments i habitatges gestionats.
Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Manteniment i Serveis

Per O2 – Sistema digital

E7.KR2.1
Sistema digital de gestió del manteniment implantat i operatiu, amb inventari digitalitzat dels actius propis i adscrits gestionats per PUMSA completat.

Data: Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Manteniment i Serveis

Per O3 – Qualitat del servei

E7.KR3.1
Sistema estructurat de registre, gestió i seguiment d'incidències operatives implantat per als

serveis de manteniment gestionats per PUMSA, incloent canals d'atenció i protocols d'actuació.

Data: Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Direcció de Manteniment i Serveis

E7.KR3.2
Reducció documentada del 30% dels temps mitjans de resposta a incidències de manteniment gestionades, respecte al baseline 2025.

Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció de Manteniment i Serveis

Per O4 – Rehabilitació

E7.KR4.1
Anàlisi de viabilitat del paper de PUMSA en programes municipals de rehabilitació vinculats a l'habitatge realitzat.
Data: Q3 2026
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció de Manteniment i Serveis

E7.KR4.2
Participació de PUMSA en projectes municipals de rehabilitació urbana, incloent el desenvolupament d'almenys una actuació pilot subjecta a encàrrec.
Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció de Manteniment i Serveis

PROJECTES TRACTORS

E7-PT1 – Optimització del pla de manteniment preventiu dels actius
E7-PT2 – Sistema digital de gestió del manteniment
E7-PT3 – Millora de la gestió d'incidències i agilitat del servei de manteniment
E7-PT4 – Estudi de viabilitat i desenvolupament de la capacitat de rehabilitació del parc edificat municipal

RISCOS SISTÈMICS (EIX 7)

Risc	Mitigació vinculada
E7-R1 - Persistència d'un model de manteniment reactiu amb baixa capacitat d'anticipació	E7.O1 + E7.KR1.1 + E7.KR1.2 + E7-PT1
E7-R2 - Manca d'informació estructurada i fiable sobre els actius municipals	E7.O2 + E7.KR2.1 + E7-PT2
E7-R3 - Infrafinançament o assignació ineficient de recursos de manteniment	E7.O1 + E7.O3 + E7.KR3.2 + E7-PT1
E7-R4 - Fragmentació operativa i descoordinació entre àrees implicades	E7.O3 + E7.KR3.1 + E6.O4 + E6.KR4.1 + E7-PT2 + E7-PT3
E7-R5 - Deteriorament de la qualitat del servei per manca de control i seguiment operatiu	E7.O3 + E7.KR3.1 + E7.KR3.2 + E7-PT3
E7-R6 - Limitada capacitat per desplegar programes de rehabilitació d'actius municipals	E7.O4 + E7.KR4.1 + E7.KR4.2 + E7-PT4

EIX 8 – Mobilitat urbana com a servei integrat i eficient de ciutat

Què hem de fer

La diagnosi derivada del DAFO de l'àrea de Mobilitat i de les aportacions internes identifica aquest servei com una de les activitats més visibles de PUMSA per a la ciutadania i un dels principals punts de contacte entre l'empresa pública i el funcionament quotidià de la ciutat. Al mateix temps, es detecta la necessitat de reforçar la capacitat tècnica i organitzativa del servei per poder assumir noves responsabilitats en matèria de mobilitat urbana.

L'evolució del model de mobilitat urbana a les ciutats exigeix cada vegada més una gestió integrada dels diferents serveis associats a l'estacionament, la regulació de l'espai públic i la gestió operativa del trànsit. En aquest context, PUMSA pot jugar un paper rellevant com a operador tècnic capaç de gestionar serveis de mobilitat urbana i alhora generar dades i coneixement operatiu per a la presa de decisions municipals.

Aquest eix ha de permetre consolidar PUMSA com a operador tècnic de mobilitat urbana al servei de l'Ajuntament, reforçant la seva capacitat operativa, millorant l'eficiència dels serveis i desenvolupant sistemes d'informació que contribueixin a l'evolució del model de mobilitat de la ciutat.

Taula d'Objectius Formalitzats

E8.O1. Consolidar PUMSA com a operador tècnic de mobilitat urbana i millorar progressivament el model operatiu actual dels serveis de mobilitat.
Inclou la reorganització dels recursos del servei i el reforç de la seva capacitat tècnica per gestionar de manera eficient els serveis actuals de mobilitat urbana, contribuint a una visió integrada de la mobilitat com a sistema de ciutat en suport a l'Ajuntament.

E8.O2. Millorar l'eficiència, qualitat i sostenibilitat econòmica dels serveis de mobilitat gestionats per PUMSA davant l'evolució del model de mobilitat urbana.

Inclou la revisió dels processos operatius, l'optimització dels recursos i la millora dels nivells de servei, incorporant criteris d'optimització operativa, dimensionament eficient dels serveis i revisió de l'ús dels serveis existents.

E8.O3. Desenvolupar sistemes d'informació i dades sobre mobilitat urbana.

Inclou la captura, sistematització i anàlisi de dades generades pels serveis de mobilitat gestionats per PUMSA (amb generació i integració de dades operatives en el sistema corporatiu de dades).

E8.O4. Reforçar la coordinació entre PUMSA i les polítiques municipals de mobilitat.

Inclou la millora dels mecanismes de coordinació amb les àrees municipals responsables de mobilitat i espai públic.

E8.O5. Preparar l'organització per assumir nous encàrrecs municipals en matèria de mobilitat.

Inclou l'anàlisi de possibles ampliacions de serveis i la preparació de l'estructura operativa per gestionar-los, incloent l'evolució dels aparcaments cap a usos vinculats a la logística urbana.

E8.O6. Adaptar el model operatiu de mobilitat cap a funcions de disciplina viària i gestió integral de l'espai públic.

Inclou la redefinició progressiva de les funcions associades a la zona regulada, evolucionant cap a perfils amb major polivalència i capacitat d'intervenció sobre la disciplina viària i gestió de l'espai públic.

KEY RESULTS (KR)

Per O1 – Capacitat operativa

E8.KR1.1
Revisió de l'organització operativa, model de funcionament i planificació del servei de mobilitat executada.

Data: Q2 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

E8.KR1.2
Reforç de les capacitats tècniques del servei de mobilitat implementat.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

Per O2 – Eficiència del servei

E8.KR2.1
Sistema de seguiment dels nivells de servei implantat.

Data: Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

E8.KR2.2
Millora documentada, respecte al baseline 2025, d'almenys tres indicadors clau de funcionament dels serveis de mobilitat gestionats per PUMSA.

Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

Per O3 – Dades de mobilitat

E8.KR3.1
Sistema de captura i sistematització de dades de mobilitat implantat.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

E8.KR3.2
Dades de mobilitat integrades en el quadre de comandament corporatiu.

Data: Q4 2028
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

Per O4 – Coordinació institucional

E8.KR4.1
Mecanisme estable de coordinació amb les àrees municipals de mobilitat implantat.

Data: Q3 2026
Tipus: Procés
Responsable: Gerència
Suport: Direcció d'àrea de Mobilitat

E8.KR4.2
Agenda anual de serveis i projectes de mobilitat elaborada conjuntament amb l'Ajuntament.

Data: Execució anual 2027–2029
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

Per O5 – Nous serveis

E8.KR5.1
Informe d'anàlisi de possibles nous encàrrecs municipals en mobilitat elaborat, incloent la definició de la proposta de valor i cartera de serveis de mobilitat.

Data: Q4 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

E8.KR5.2
Participació de PUMSA en nous serveis municipals de mobilitat urbana.

Data: Q4 2029
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

Per O6 – Transformació del model operatiu i dels perfils de mobilitat

E8.KR6.1
Definició i aprovació del nou model operatiu de mobilitat i les seves funcions.
Data: Q2 2027
Tipus: Compliment
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

E8.KR6.2
Percentatge de personal de mobilitat capacitat i integrat progressivament en funcions d'auxiliar de mobilitat.

Data: Q4 2027
Tipus: Resultat
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat

E8.KR6.3
Programa de formació i capacitació implantat per a la polivalència del personal de mobilitat.
Data: Q4 2027
Tipus: Procés
Responsable: Direcció d'àrea de Mobilitat
Suport: Direcció Econòmica-Administrativa

PROJECTES TRACTORS

E8-PT1 – Reorganització operativa del servei de mobilitat. Inclou l'anàlisi i eventual redisseny dels models operatius dels serveis de mobilitat, com el servei de grua o de les zones regulades, amb criteris d'eficiència, seguretat i optimització de recursos, incloent l'evolució dels perfils professionals de mobilitat.
E8-PT2 – Sistema de seguiment operatiu dels nivells de servei i incidències de mobilitat, incloent mecanismes de resposta a incidències crítiques fora de l'horari habitual en serveis que ho requereixin
E8-PT3 – Explotació eficaç de dades i indicadors operatius de mobilitat i integració en el sistema corporatiu i l'Espai de Dades Urbà
E8-PT4 – Programa de coordinació mobilitat Ajuntament–PUMSA
E8-PT5 – Anàlisi de nous serveis de mobilitat urbana

RISCOS SISTÈMICS (EIX 8)

Risc	Mitigació vinculada
E8-R1 - Dependència d'encàrrecs municipals variables que afecten la planificació i sostenibilitat del servei	E8.O5 + E8.KR5.1 + E8.KR5.2 + E8-PT5
E8-R2 - Desalineació amb l'evolució del model de mobilitat urbana i les polítiques municipals	E8.O4 + E8.KR4.1 + E8.KR4.2 + E8-PT4
E8-R3 - Pressió mediàtica sobre els serveis que pot distorsionar criteris tècnics i operatius	E8.O2 + E8.KR2.1 + E8.KR2.2 + E8-PT1
E8-R4 - Infraestructura tecnològica insuficient per a la gestió i explotació de dades de mobilitat	E8.O3 + E8.KR3.1 + E8.KR3.2 + E8-PT3
E8-R5 - Limitada capacitat operativa i organitzativa per assumir nous serveis de mobilitat	E8.O1 + E8.KR1.1 + E8.KR1.2 + E8-PT1
E8-R6 - Resistència i dificultat en la transformació dels perfils i model operatiu de mobilitat	E8.O6 + E8.KR6.1 + E8.KR6.2 + E8.KR6.3 + E8-PT1

7. TRAÇABILITAT AMB L'AGENDA URBANA, EL PLA DE MANDAT I IMPACTE SOCIAL DEL PLA

El Pla Estratègic 2026–2029 de PUMSA s'alinea amb els principals marcs de planificació de ciutat, especialment amb el Pla d'Acció de l'Agenda Urbana de Mataró 2030 i amb el Pla de Mandat 2023–2027. Aquesta alineació assegura la coherència de l'activitat de PUMSA amb les prioritats estratègiques municipals i contribueix de manera efectiva a la implementació de les polítiques de ciutat.

En aquest sentit, els eixos estratègics del Pla estableixen una traçabilitat clara amb els objectius municipals, especialment en àmbits com la transformació urbana, la gestió dels actius municipals, la mobilitat, la digitalització i la millora dels serveis públics. PUMSA hi contribueix principalment com a instrument executiu i operador tècnic, responsable de l'execució d'actuacions, la gestió operativa dels serveis i l'aportació de coneixement per a la presa de decisions municipals.

Els eixos vinculats al sistema de gestió, les dades, les persones i la governança (E1–E4) contribueixen de manera directa al reforç de la capacitat institucional de l'Ajuntament i a la millora del model de gestió pública. Paral·lelament, els eixos operatius (E5–E8) tenen una contribució directa en la transformació urbana, la gestió dels serveis i la qualitat de vida de la ciutadania, especialment en àmbits com el sòl i la mobilitat urbana. Els eixos 6 i 7 contribueixen principalment a aquests marcs a través de la millora de la qualitat i l'eficiència dels serveis prestats, i en determinats àmbits, com la rehabilitació del parc d'habitatge, també poden tenir un impacte directe en la millora urbana i dels barris.

Aquesta traçabilitat es concreta en la vinculació dels eixos i línies d'actuació de PUMSA amb iniciatives i projectes municipals, especialment en àmbits com la digitalització de serveis, la transformació urbana, la mobilitat sostenible i l'optimització de la gestió dels actius públics. Això permet assegurar que el desplegament del Pla Estratègic es realitza de manera alineada amb les prioritats municipals i amb una contribució clara als objectius de ciutat.

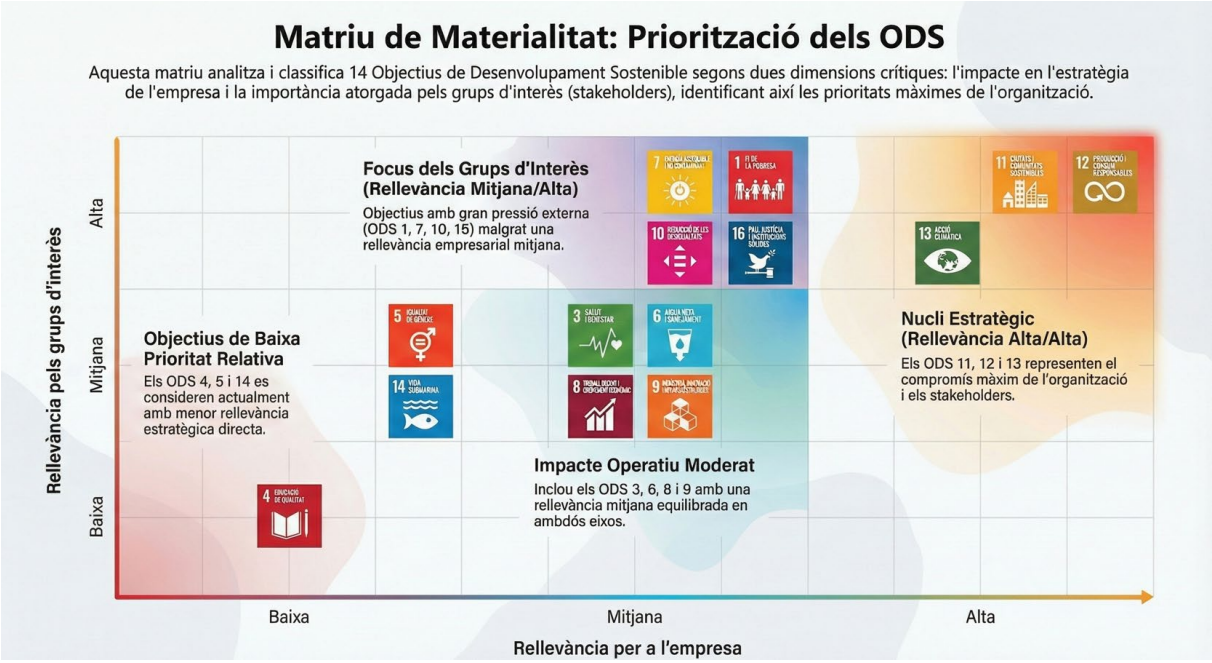
Impacte social i generació de valor públic

Més enllà de la seva alineació amb els instruments de planificació municipal, el Pla Estratègic posa l'accent en l'impacte social de l'activitat de PUMSA i en la seva contribució a la generació de valor públic. Aquest impacte es deriva tant de la gestió directa dels serveis i actius municipals com de la seva capacitat per millorar la qualitat, l'eficiència i l'accessibilitat dels serveis públics.

Entre les principals dimensions de valor públic associades a l'activitat de PUMSA destaquen la millora de la qualitat dels serveis prestats, la gestió eficient i sostenible dels actius municipals, la contribució a l'accés a l'habitatge social i assequible, el suport a la mobilitat urbana i a l'ús eficient de l'espai públic, així com la generació de confiança ciutadana en la gestió pública.

Aquesta contribució es produeix en un ecosistema ampli de grups d'interès que inclou la ciutadania usuària dels serveis, les persones treballadores, l'Ajuntament com a soci únic i òrgan de govern, així com altres actors institucionals, socials i econòmics vinculats als àmbits d'actuació de PUMSA. La gestió equilibrada d'aquestes relacions és un element clau per assegurar la sostenibilitat del model i la legitimitat de l'acció pública.

Finalment, el Pla incorpora una aproximació estructurada a l'impacte social a través d'una matriu de materialitat que permet prioritzar aquells àmbits amb major rellevància per a l'organització i per als grups d'interès (stakeholders). Aquest enfocament reforça l'orientació del Pla cap a la generació de valor públic, assegurant que les línies d'actuació contribueixen de manera efectiva als principals reptes socials, urbans i institucionals de la ciutat.



En coherència amb aquesta aproximació, la matriu de materialitat elaborada durant la definició del Pla Estratègic identifica com a Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) prioritaris aquells amb major rellevància tant per a l'organització com per als grups d'interès. En aquest sentit, els ODS 11 (Ciutats i comunitats sostenibles), 12 (Producció i consum responsables) i 13 (Acció pel clima) es configuren com el nucli estratègic de contribució de PUMSA, atesa la seva vinculació directa amb la gestió del sòl i manteniment d'actius, el servei d'habitatge i la mobilitat. De manera complementària, altres ODS com l'ODS 1 (Fi de la pobresa), l'ODS 7 (Energia assequible i no contaminant), l'ODS 10 (Reducció de les desigualtats) i l'ODS 16 (Pau, justícia i institucions sòlides) presenten una elevada rellevància per als grups d'interès i es treballen de manera transversal a través de l'activitat de l'organització. Aquesta priorització permet focalitzar els esforços del Pla Estratègic en aquells àmbits amb major capacitat de generar impacte social, ambiental i institucional a la ciutat.

CONTRIBUCIÓ DE PUMSA ALS OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE (ODS)

ODS	Relació amb PUMSA
ODS 1 – Fi de la pobresa	Tot i no ser un objectiu explícit de PUMSA, la gestió d'habitatge social i assequible contribueix a millorar les condicions residencials de persones i famílies en situació de vulnerabilitat. Aquesta contribució es produeix en el marc de les polítiques municipals d'habitatge i mitjançant una gestió més eficient, accessible i orientada a la qualitat del servei.
ODS 7 – Energia assequible i no contaminant	L'activitat de PUMSA en la gestió, el manteniment i la possible rehabilitació d'habitatges, edificis i aparcaments permet incorporar criteris d'eficiència energètica, reducció de consums i mobilitat elèctrica. Tot i no liderar les infraestructures energètiques de ciutat, PUMSA té capacitat d'influència sobre el comportament energètic dels actius i serveis que gestiona.
ODS 10 – Reducció de les desigualtats	La gestió operativa del parc d'habitatge de lloguer social i protegit contribueix a millorar l'equitat en l'accés a l'habitatge. Igualment, la prestació de serveis urbans i de mobilitat amb criteris d'accessibilitat, qualitat i servei públic pot afavorir una ciutat més inclusiva i reduir desigualtats en l'accés als recursos i serveis municipals.
ODS 11 – Ciutats i comunitats sostenibles	L'activitat de PUMSA contribueix directament a la millora urbana de Mataró mitjançant la gestió del sòl i dels actius urbans, l'habitatge, el manteniment i els serveis i la mobilitat urbana. La seva actuació afavoreix una ciutat més accessible, ordenada, cohesionada, segura i sostenible, en coherència amb les prioritats municipals.
ODS 12 – Producció i consum responsables	La gestió d'obres d'urbanització, manteniment, serveis urbans i contractació pública permet a PUMSA incorporar criteris d'ús eficient dels recursos, compra pública responsable, durabilitat dels actius i gestió adequada dels residus. També permet avançar cap a una planificació més preventiva, reduint ineficiències i allargant la vida útil dels equipaments i infraestructures.
ODS 13 – Acció pel clima	Les actuacions d'urbanització, rehabilitació, manteniment d'actius i gestió dels serveis de mobilitat permeten a PUMSA contribuir a la mitigació del canvi climàtic i a l'adaptació urbana. Aquesta contribució es concreta en la incorporació de criteris ambientals, d'eficiència energètica, mobilitat sostenible, resiliència urbana i millor gestió dels recursos.
ODS 16 – Pau, justícia i institucions sòlides	Com a empresa pública municipal que actua com a administració actuant en determinats processos urbanístics i gestiona contractació pública, PUMSA contribueix a la transparència, la seguretat jurídica, el bon govern i la rendició de comptes. El reforç dels processos, els indicadors, la governança amb l'Ajuntament i la comunicació dels resultats contribueix a generar confiança entre els grups d'interès.

Pla d'acció de l'Agenda Urbana Mataró 2030

Per reforçar la coherència institucional del Pla, s'ha analitzat la seva vinculació amb el Pla d'Acció de l'Agenda Urbana Mataró 2030 i amb el Pla de Mandat 2023–2027. Aquesta traçabilitat permet visualitzar com els eixos estratègics de PUMSA contribueixen als principals reptes de ciutat, especialment en els àmbits de la transformació urbana, la gestió del sòl i dels actius urbans, l'habitatge, la mobilitat, la digitalització, la governança pública i la generació de valor públic per a la ciutat.

TRAÇABILITAT PLA ESTRATÈGIC PUMSA 2026–2029 vs Pla d'acció d'agenda urbana Mataró 2030 i Pla de Mandat 2023-2027

Eix	Element clau	Agenda Urbana	Pla de Mandat	Impacte	Contribució PUMSA	Projectes vinculats
E1 Sistema gestió	Model corporatiu i seguiment	--	Estratègia ciutat	Directe	Direcció i execució	–
E2 Dades	Sistema de dades i anàlisi	Governança dada	Transformació digital	Indirecte	Generador i explotador de dades	P24-CIC
E2 Dades	Digitalització operativa	Eficiència urbana	Millora serveis	Indirecte	Suport operatiu	P21-CSER
E3 Persones	Capacitat organitzativa	--	Organització eficient	Directe	Execució sostenible	–
E4 Governança	Relació Ajuntament–PUMSA	--	Model de govern	Directe	Instrument operatiu	–
E5 Sòl	Operador urbanístic	Desenvolupament urbà	Transformació urbana	Directe	Execució urbanística	P28-CIC
E5 Sòl	Activació d'actius urbans	Gestió recursos urbans	Activació actius	Directe	Suport tècnic a decisions i posada en valor d'actius	P28-CIC, P11-CI
E5 Sòl	Intervencions espai urbà	Qualitat urbana	Espai públic	Directe	Execució i suport	P15-CSER, P11-CI
E8 Mobilitat	Operador mobilitat	Mobilitat sostenible	Model ciutat	Directe	Gestió operativa	P21-CSER
E8 Mobilitat	Eficiència serveis	Eficiència urbana	Millora serveis	Directe	Optimització	P21-CSER
E8 Mobilitat	Dades mobilitat	Sistemes info	Digitalització	Directe	Dades operatives	P21-CSER, P24-CIC
E8 Mobilitat	Nous serveis	Innovació	Evolució serveis	Parcial	Condicionat	P21-CSER (potencial)

NOTA: La taula recull només àmbits amb vinculació directa identificada amb l'Agenda Urbana i el Pla de Mandat. Els eixos 6 i 7 contribueixen de manera significativa, principalment a través de la qualitat i l'eficiència dels serveis prestats.

Codi	Descripció de projectes vinculats
P11-CI	Activació d'espais.
P15-CSER	Renaturalització de l'espai urbà.
P21-CSER	Impuls i desplegament de la mobilitat sostenible.
P24-CIC	Oficina de gestió de dades.
P28-CIC	Adequació dels instruments urbanístics i impuls de projectes de transformació urbana.

8. GOVERNANÇA I SEGUIMENT DEL PLA

La implementació del Pla Estratègic 2026–2029 requereix un model de governança clar, estable i orientat a resultats que permeti garantir l'execució efectiva de les prioritats estratègiques definides. En el cas de PUMSA, aquest model es construeix sobre la base de la seva naturalesa d'empresa pública municipal i del seu rol com a instrument executiu de l'Ajuntament, assegurant en tot moment l'alineació amb el lideratge polític i els encàrrecs municipals.

El model de governança del Pla s'articula al voltant de tres principis fonamentals: alineació institucional amb l'Ajuntament, disciplina d'execució interna i rendició periòdica de comptes. Aquests principis permeten garantir la coherència entre la planificació estratègica, la gestió operativa dels serveis i la presa de decisions a nivell institucional.

La responsabilitat última de l'orientació estratègica del Pla recau en el Consell d'Administració, que exerceix les funcions de supervisió, validació de les principals decisions estratègiques i seguiment global de l'evolució del Pla. El Consell rep informació periòdica sobre l'estat d'execució dels eixos estratègics i dels principals indicadors de seguiment, assegurant la coherència entre les prioritats municipals i l'activitat de PUMSA.

La Gerència assumeix la responsabilitat executiva de la implementació del Pla, garantint la coordinació entre les diferents àrees i direccions i assegurant la correcta priorització de projectes i actuacions. Aquest nivell de governança és clau per traduir els objectius estratègics en decisions operatives, vetllant per la coherència del conjunt de l'organització i per l'alineació amb els encàrrecs municipals.

Per reforçar la capacitat de seguiment i la traçabilitat del Pla, es preveu una funció estructurada de coordinació i monitoratge del sistema de gestió i del seguiment estratègic, amb funcions de consolidació d'informació, seguiment dels indicadors i suport a la comunicació transversal. Aquesta funció, integrada dins del sistema de gestió corporatiu, actua com a element clau per assegurar la continuïtat i consistència del seguiment del Pla.

El sistema de seguiment es basa en un model estructurat que integra tres nivells principals d'anàlisi:

• Seguiment operatiu de les actuacions i projectes associats als eixos estratègics, liderat per les direccions responsables i orientat a garantir l'execució efectiva dels serveis i iniciatives.

• Seguiment estratègic dels objectius i resultats clau (KR), amb indicadors específics que permeten mesurar l'evolució del Pla i detectar desviacions rellevants.

• Seguiment institucional, mitjançant la presentació periòdica d'informació al Consell d'Administració, assegurant la rendició de comptes i la transparència en la gestió.

Aquest sistema es recolza en el desenvolupament progressiu d'un quadre de comandament corporatiu, que integra la informació clau dels diferents àmbits d'activitat i permet una visió global per una banda de l'estat d'execució del Pla i, de l'altra, el funcionament de l'organització.

El Pla incorpora també una disciplina de seguiment periòdic que permet garantir la seva adaptació a l'evolució del context institucional i operatiu. En aquest sentit, es preveu:

• seguiment executiu periòdic en el si de l'equip directiu,

• presentació periòdica del quadre de comandament al Consell d'Administració,

• revisió anual de l'estat d'execució del Pla,

• i ajust de prioritats en funció de l'evolució del context i dels encàrrecs municipals.

Per facilitar la coherència del sistema, el detall operatiu dels objectius, els resultats clau, els projectes tractors i els riscos associats a cada eix es recull en un document annex del Pla Estratègic, que constitueix el marc operatiu de desplegament i seguiment.

Aquest annex permet diferenciar el nivell estratègic del document principal del nivell operatiu de gestió, facilitant l'actualització dels continguts i el seguiment sistemàtic de l'execució sense necessitat de modificar l'estructura del Pla.

En conjunt, aquest model de governança i seguiment té com a objectiu assegurar que el Pla Estratègic esdevingui un instrument real de gestió, capaç d'orientar l'acció de PUMSA, reforçar la seva capacitat d'execució i garantir la coherència entre les prioritats estratègiques i la seva implementació operativa durant el període 2026–2029.