



# Xarxes d'ambaixadors: una eina de promoció de les ciutats



## Sèrie Administració Local

Gestionar d'una forma proactiva i estratègica la imatge i reputació d'una ciutat o territori ha esdevingut una necessitat cada cop més rellevant en el marc de les polítiques de posicionament i promoció dels territoris, especialment a escala internacional.

En aquest context, les xarxes d'ambaixadors són una eina a disposició de les administracions públiques locals per contribuir a promoure el desenvolupament i una percepció positiva del territori.

Aquesta publicació presenta casos de bones pràctiques locals i internacionals i mostra els elements metodològics principals que cal considerar a l'hora de formular una estratègia de promoció a través de la figura dels ambaixadors. Es tracta d'una aproximació inicial a la matèria i del primer estudi amb aquestes característiques que es realitza a la Diputació de Barcelona.



# **Xarxes d'ambaixadors: una eina de promoció de les ciutats**

**Elaboració de continguts**

Sara Martuscelli

Oficina d'Europa i Estratègia Internacional de la Diputació de Barcelona

**Coordinació tècnica**

Kontxi Odriozola Eizaguirre

Oficina d'Europa i Estratègia Internacional de la Diputació de Barcelona

**Col·laboradors**

Eloi Juvillà Ballester i Maria Rodríguez Parareda

Oficina d'Europa i Estratègia Internacional de la Diputació de Barcelona

**Col·laboradors externs**

Juan Carlos Belloso i Verònica Rueda

Future Places

1a edició: octubre de 2018

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: els autors

Producció i edició: Gabinet de Premsa i  
Comunicació de la Diputació de Barcelona

# Índex

<b>Presentació</b>	<b>6</b>
<b>Notes metodològiques</b>	<b>8</b>
<b>1. Una introducció als conceptes d'imatge i màrqueting de ciutat i territori</b>	<b>9</b>
1.1. Elements constitutius de la imatge d'un territori	9
1.2. Com es desenvolupa una estratègia d'imatge de territori: elements metodològics i de futur	12
1.3. Crear una imatge de territori: casos d'èxit i de fracàs	14
<b>2. Els ambaixadors de ciutat i territori</b>	<b>19</b>
2.1. L'activació dels ambaixadors de territori	22
2.2. El valor afegit de les xarxes d'ambaixadors	23
2.3. Tipologies de xarxes d'ambaixadors	25
2.3.1. Local o externa	25
2.3.2. Inclusiva o exclusiva	27
2.3.4. Generalista o sectorial	30
2.3.5. L'especialització, una tendència en creixement	35
<b>3. La creació d'una xarxa d'ambaixadors: elements metodològics</b>	<b>38</b>
3.1. Motivacions i expectatives dels ambaixadors	39
3.2. La coordinació de la xarxa: un rol necessari	42

<b>3.3. Altres qüestions metodològiques</b>	43
3.3.1. La gestió de la xarxa i les seves activitats	43
3.3.2. La comunicació i la capitalització	44
3.3.3. El finançament de les xarxes d'ambaixadors	46
<b>4. Conclusions</b>	49
<b>Annex. Fitxes de bones pràctiques</b>	52
<b>Bibliografia</b>	84

# Presentació

La Diputació de Barcelona, convençuda del valor afegit i de la importància de les relacions internacionals dels municipis de la demarcació com a via per millorar les polítiques públiques locals i afavorir el desenvolupament del territori, ha expressat al llarg dels darrers anys la seva voluntat de potenciar-les a través de diferents productes i serveis.

Les polítiques públiques locals s'integren en un entorn global i, en aquest context, comptar amb una imatge forta i positiva és una necessitat cada cop més rellevant dels territoris, i un avantatge important per a la seva competitivitat i el seu desenvolupament econòmic i social. Així, en el marc de les polítiques públiques de posicionament i promoció internacional, els governs locals estan fent un esforç per gestionar d'una forma proactiva i estratègica la seva imatge i reputació.

Per tant, i amb la voluntat de recollir les inquietuds dels municipis i donar resposta a les necessitats detectades al territori, aquesta publicació presenta les principals característiques i bones pràctiques internacionals referents a les xarxes locals d'ambaixadors. L'ús d'aquests tipus de xarxes com a eina de màrqueting i desenvolupament territorial és una pràctica cada vegada més utilitzada a les polítiques de posicionament i promoció dels territoris, i un recurs que esperem pugui ser d'interès i aplicació a la nostra demarcació.

El primer capítol presenta una introducció als conceptes de marca i imatge de ciutat i territori, i evidencia els principals elements metodològics a partir dels quals es formula una estratègia d'imatge territorial. El marc conceptual de referència a partir del qual s'analitza aquest procés posa èmfasi en les característiques endògenes de les ciutats i els territoris, així com en la necessitat de desenvolupar-lo en concertació amb la ciutadania i els principals agents locals.

A continuació, la publicació se centra a presentar les xarxes d'ambaixadors de ciutat i territori, evidencia el valor afegit d'aquest instrument de promoció territorial i proposa una possible classificació de les diferents tipologies de xarxes d'ambaixadors existents. En aquest capítol també es posen en relleu programes més específics que utilitzen la figura dels ambaixadors per promoure objectius d'atracció d'oportunitats en sectors concrets.

Finalment, l'últim capítol presenta els principals elements metodològics a partir dels quals es desenvolupa una estratègia de creació d'una xarxa d'ambaixadors. En aquesta línia, s'evidencien les principals motivacions que determinen l'adhesió i la participació

activa en una xarxa d'ambaixadors, així com el rol de la coordinació com a entitat responsable de la creació i del funcionament d'aquesta iniciativa. Per últim, s'indiquen uns elements d'interès amb relació a les activitats, la comunicació i la capitalització del treball realitzat, i el finançament d'aquestes d'iniciatives.

El document presenta de manera transversal, al llarg dels diversos capítols, exemples de bones pràctiques locals i internacionals. La identificació d'aquests casos d'èxit ha representat una gran part de la recerca realitzada per aquesta publicació, i respon a l'objectiu de mostrar un ventall ampli de les xarxes existents i provar els elements més rellevants per a la planificació d'aquest tipus iniciativa. Les fitxes de bones pràctiques presentades a l'annex descriuen de manera més estesa i detallada els diferents exemples presentats en el text.



## Notes metodològiques

L'ús de les xarxes ambaixadors com a recurs de desenvolupament és una pràctica cada vegada més utilitzada en el marc de les polítiques de posicionament i promoció dels territoris, i una eina de la qual haurien d'aprofitar-se els ens locals que treballen per transmetre una imatge determinada o captar i retenir talent al territori.

Tractar el tema dels ambaixadors de ciutat o territori implica abordar un ventall molt ampli d'elements que, per les seves característiques, ajuden a construir o projectar un missatge i la imatge amb què un territori és percebut. Als efectes d'aquesta investigació, però, hem centrat la recerca en un àmbit d'anàlisi concret: les xarxes d'ambaixadors impulsades per administracions públiques locals com a eina de desenvolupament i promoció territorial. En aquesta línia, hem definit una xarxa d'ambaixadors com un conjunt de persones amb una connexió real o percebuda amb el territori que actuen de manera voluntària per promoure'n la imatge o l'atractiu en diferents àmbits.

Els exemples de xarxes d'ambaixadors seleccionats i presentats en el document tenen com a denominador comú el fet d'estar destinades a promoure una percepció positiva del territori i el seu desenvolupament. Així mateix, un altre criteri de selecció de les bones pràctiques identificades és que les xarxes d'ambaixadors hagin estat impulsades de manera planificada per part d'una institució pública local o supralocal i que realitzin una activitat continuada i estable en el temps.

Finalment, els exemples seleccionats responen també a l'objectiu de ser representatius de la gran diversitat de xarxes d'ambaixadors existents, especialment en relació amb la seva estructura i els objectius perseguits, i tenir algun element d'interès particular en relació amb l'objecte de la recerca.

Aquest document no pretén ser un estudi exhaustiu, sinó realitzar una primera aproximació a la matèria, ja que es tracta d'un fenomen molt divers i relativament recent sobre el qual escasseja documentació específica de referència. Així mateix, l'objectiu d'analitzar les xarxes d'ambaixadors des de la perspectiva del seu valor afegit per a la promoció internacional dels governs locals, fa que es tracti del primer intent amb aquestes característiques que s'impulsa a la demarcació de Barcelona.

# 1. Una introducció als conceptes d'imatge i màrqueting de ciutat i territori

## 1.1. Elements constitutius de la imatge d'un territori

En un entorn cada vegada més global, tots els territoris —siguin països, regions, ciutats, àrees urbanes o destinacions turístiques o culturals— han de competir de forma creixent per atreure i retenir oportunitats. En aquest context, la manera en què els territoris són percebuts i la imatge o la reputació que tenen en el nostre imaginari col·lectiu té una estreta vinculació amb les seves oportunitats de desenvolupament.<sup>1</sup>

La imatge que tenim d'un determinat territori té un impacte fonamental i determinant en l'actitud, la predisposició i el comportament cap a aquest lloc, la seva gent, els seus productes i serveis i, en general, cap a tot el que ofereix. Per tant, el bon nom o la reputació d'un territori pot representar un factor clau per a l'èxit o el fracàs de les seves polítiques per atreure turistes i visitants, empreses, inversors, esdeveniments, etc., o a l'hora de vendre productes i serveis o de captar l'atenció de mitjans de comunicació internacionals.

Tenir una imatge forta i positiva és un avantatge important per a la competitivitat i el desenvolupament econòmic i social sostenible dels territoris. Per tant, gestionar d'una forma proactiva i estratègica la imatge i reputació del territori ha esdevingut una necessitat cada cop més rellevant.

### **Beneficis principals de comptar amb una imatge forta o positiva del territori**

- Atreure o retenir oportunitats
  - Turistes i visitants
  - Inversions
  - Talent (estudiants, investigadors, treballadors qualificats, emprenedors, creadors, etc.)
  - Esdeveniments culturals, esportius, professionals i polítics
  - Organitzacions i seus d'organismes i institucions nacionals i internacionals
- Fomentar les vendes dels nostres productes i serveis
- Incrementar la influència en els assumptes nacionals i internacionals

1. Per aprofundir sobre aquesta temàtica recomanem la *Guia de branding territorial per a ens locals. Estratègies de marca territori*. Diputació de Barcelona.

- Estimular aliances internacionals
- Potenciar la identificació, l'autoestima i l'orgull de pertinença dels ciutadans
- Esdevenir líders i referents en la nostra àrea d'influència

Tanmateix, aquest no és un fenomen recent. Si bé el màrqueting de ciutat o la marca territorial (*place branding*) troben els seus orígens en l'àmbit de la promoció de les destinacions turístiques, la voluntat de conformar una identitat de territori específica amb fins promocionals i de diferenciar-se de la resta per afirmar els propis trets característics i aconseguir avantatges en el seu desenvolupament econòmic, polític o social, és quelcom intrínsec en la història de gairebé totes les ciutats.

Tradicionalment, les estratègies de creació d'imatge i màrqueting internacional se centraven en àmbits sectorials com la promoció turística i econòmica, generalment a través de la creació de logos, eslògans, esdeveniments i altres accions de promoció.

No ha estat fins als darrers anys que la voluntat d'atreure talent ha guanyat protagonisme en les estratègies de màrqueting internacional dels territoris, i ha influenciat una visió més àmplia i holística sobre els elements que juguen un paper important en la creació de la imatge d'un territori. Paral·lelament, les ciutats petites i mitjanes han adquirit un pes cada cop més rellevant en l'escenari internacional, donat el seu atractiu en relació amb la qualitat de vida i els serveis que poden oferir als seus habitants. Per tant, és evident que els municipis i els territoris tenen al seu abast una oportunitat important a l'hora de promoure's internacionalment i captar oportunitats des de l'exterior.

En aquesta línia, en els darrers anys, els estudis sobre la matèria han arribat a entendre la construcció de la imatge d'un territori com una construcció multidimensional influenciada per elements funcionals, emocionals, relacionals i estratègics. Són aquests els elements que generen un conjunt únic d'associacions amb el territori en l'imaginari col·lectiu.<sup>2</sup>

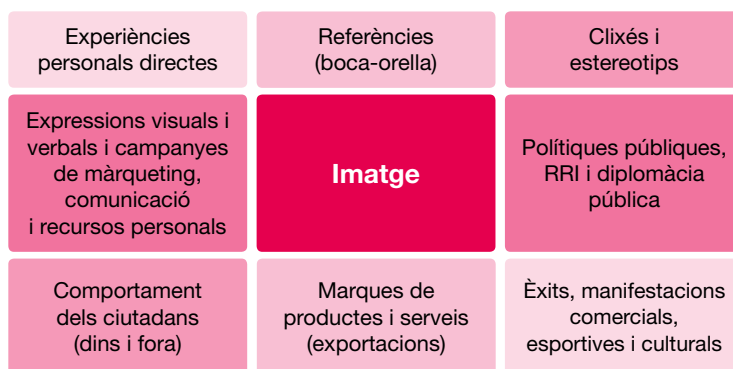
Les ciutats i els territoris, com les persones, tenen característiques i peculiaritats específiques. La percepció que podem tenir de la seva imatge depèn de les particularitats endògenes i del seu llegat patrimonial. És el resultat d'un conjunt de creences, idees i impressions, i de la simplificació d'un gran nombre de suposicions i informacions relacionades amb aquest territori.

De la mateixa manera, aquestes teories que es basen en la naturalesa multidimensional dels territoris posen l'accent en la seva conformació per part de múltiples actors amb diferents interessos i en el fet que la imatge d'un territori té nombrosos cocreadors que participen en el procés intercanviant idees, experiències, sentiments i opinions.

Per tant, les representacions mentals que la gent té d'un territori (la seva imatge) es construeixen a través d'una sèrie de factors sobre els quals tenim diferents graus de control i capacitat de gestió.

2. ASHWORTH, G.; KAVARATZIS M. *Towards effective place brand management. Branding european cities and regions*, 2010.

## Factors que conformen la imatge del territori



La visió multidimensional i holística de la marca territorial permet considerar-la com a un instrument per aconseguir objectius relacionats amb la gestió i el desenvolupament local, a partir de la identitat i de les característiques distintives del territori. «El *place branding* no té tant a veure amb comunicar al món els actius del nostre territori. En canvi, tracta de transformar-ho i millorar-ho, i fer conèixer al món el que pretenem.»<sup>3</sup>

Els estudis sobre la matèria també evidencien la necessitat que la imatge, i en particular la marca del territori, permeti una certa identificació per part de la seva ciutadania i en faciliti el suport en el marc de debats més oberts sobre el futur del territori. Per això, és important que la imatge *parli* i *s'identifiqui* amb les emocions de la població local i els inspiiri a formar part de les discussions i debats públics sobre el futur del seu territori.

En aquesta línia, l'estratègia de creació d'una marca de ciutat o territori representa una important oportunitat per promoure la identificació de la ciutadania amb la seva ciutat, afavorir la seva implicació en el desenvolupament de la comunitat i el territori i, al mateix temps, representa una estratègia eficaç per donar visibilitat al treball de les administracions locals cap a l'exterior i per crear espais de debat i participació amb la societat i els principals actors del territori. En aquest sentit, les autoritats locals tenen un paper primordial a facilitar i alimentar aquests espais de diàleg entre la multiplicitat d'actors que conformen el territori i que han de formar part d'aquest procés, gairebé constant, de creació de la marca del territori.<sup>4</sup>

Per tant, si bé no s'ha de menysprear l'ús de logotips, eslògans o activitats promocionals, s'haurien d'entendre només com unes activitats de comunicació, com unes eines per donar visibilitat al procés —molt més ampli— de creació de la imatge d'un territori i de la seva promoció. Un procés que, en conseqüència, necessita un ventall de noves eines més complet i adequat a aquesta visió més àmplia i holística sobre els elements que participen en la creació de la imatge d'un territori.

3. ASHWORTH, G.; KAVARATZIS, M. *Towards effective place brand management. Branding european cities and regions*, 2010.

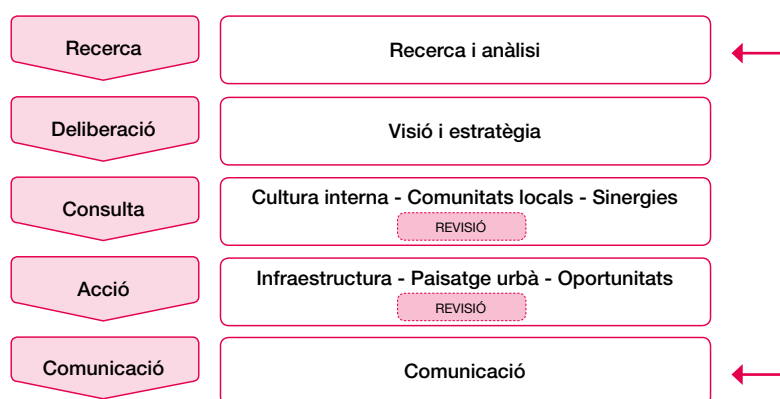
4. NTOUNIS, N.; KAVARATZIS, M. «Re-branding the High Street: the place branding process and reflections from three UK towns» [en línia] *Journal of Place Management and Development*, vol. 10, núm. 4 (2017).

## 1.2. Com es desenvolupa una estratègia d'imatge de territori: elements metodològics i de futur

Seguint aquest paradigma que considera els territoris com un element complex, multifacètic i dinàmic format per una multiplicitat d'actors, la creació de la imatge dels territoris implica treballar a través de tres etapes fonamentals —l'anàlisi, l'estratègia i la participació—:

- L'anàlisi: és la primera fase i una part essencial de qualsevol projecte d'imatge. Implica dur a terme una recerca interna i externa per tenir suficient coneixement del territori, el seu potencial i els objectius en el mitjà i llarg termini. També és de gran importància detectar la percepció que la gent té del seu territori i quin significat li associa per aconseguir la creació d'una imatge compartida i sostenible.
- L'estratègia: a partir del coneixement extret de la fase anterior, es podrà definir una visió del territori i el desenvolupament de l'estratègia a seguir. La creació d'una imatge a través de productes de comunicació o campanyes puntuals, implementades de manera aïllada sense adherir-se a un marc estratègic més ampli, és probable que no generin efectes a llarg termini en el territori. Per tant, és necessari estructurar una estratègia predeterminada que tingui en compte la visió de tots els actors implicats.
- La participació: és un element transversal —així com la implicació i el compromís per part de tots els actors públics i privats i de la ciutadania— per al desenvolupament d'accions de manera organitzada, coordinada i sostinguda en el temps.

A partir d'aquests elements, a continuació es proposa un model d'aproximació metodològica<sup>5</sup> per treballar la promoció de ciutat de manera integral a partir d'un procés participatiu de construcció de marca:



5. NTOUNIS, N.; KAVARATZIS, M. «Re-branding the High Street: the place branding process and reflections from three UK towns» [en línia] *Journal of Place Management and Development*, vol. 10, núm. 4 (2017).

Aquesta metodologia planteja la creació d'una marca de territori treballant a través de cinc etapes principals, interrelacionades entre elles:

- **Recerca i anàlisi:** se centra a considerar les potencialitats de desenvolupament del territori i dels factors ambientals externs i interns que poden influir-hi, així com a realitzar estudis de percepció sobre la imatge actual i potencial del territori.
- **Deliberació:** el grup promotor de la iniciativa —que podria incloure autoritats locals, oficines de turisme, cambres de comerç i altres agents públics i privats de rellevància per al territori— formula i articula una proposta a presentar als agents del territori.
- **Consulta:** es realitzen debats i consultes amb les comunitats locals per afinar la visió i l'estratègia de futur del territori. Aquesta etapa també inclou la recerca de sinergies amb altres organitzacions, institucions o municipis i territoris que podrien ser complementaris i mútuament beneficiosos.
- **Acció:** es comencen a implementar accions i mesures concretes i centrades a «fer territori» a partir d'aquesta visió estratègica prèviament consensuada. S'inclouen mesures de millora de les infraestructures i del paisatge urbà, i, més en general, de les oportunitats que el territori ofereix als diferents públics objectius.
- **Comunicació:** se centra a difondre uns missatges potents sobre el territori i la seva marca, a donar visibilitat als projectes de millora i a fer difusió dels continguts afiorats en les etapes anteriors.

És important tenir en compte que les etapes d'aquest procés no són independents, sinó que s'interrelacionen. En aquest sentit, totes les activitats descrites anteriorment envien missatges sobre la marca del territori i són, per tant, mesures de construcció de marca. De la mateixa manera, la visió del futur resultant d'aquest procés és una proposta que ha de ser revisada amb intervals regulars, definits en funció de les necessitats i les característiques particulars de l'entorn. Finalment, una altra implicació en l'aplicació d'aquest model és que els elements de comunicació es consideren com un instrument de l'estratègia i, tot i ser un element de gran rellevància, no representen un fi en si mateix, sinó una eina transversal al servei dels objectius del territori.

En la mateixa línia, un altre element important a considerar és que la creació d'una marca o una imatge de territori pretén estructurar un missatge general i incloent que representi el territori en el seu conjunt, i un paraigua general que englobi les diferents sensibilitats i matisos que el conformen.

En el marc del procés d'estructuració i promoció d'aquesta marca, i en particular del diàleg i la participació multiactor que implica, és interessant valorar la possibilitat de crear subestratègies de promoció més específiques i dirigides a un públic molt determinat que promoguin una línia de treball sectorial o fins i tot algun projecte concret impulsat a la ciutat.

Com s'evidencia a continuació, més enllà de tenir una marca i una estratègia global de promoció del territori, l'especialització basada en les característiques endògenes del

territori representa un element cabdal per aconseguir avançar pas a pas en el posicionament del territori i aconseguir els objectius generals identificats en les seves estratègies globals de desenvolupament.

Finalment, val la pena indicar altres elements d'interès sobre les tendències de futur en la creació d'imatge de territori. L'associació de marques (*cobranding*) ha estat utilitzada sobretot per les col·laboracions entre marques de productes o fins i tot entre marques i territoris. Resulta especialment interessant poder traslladar aquest concepte a la promoció dels territoris i treballar envers una recerca de sinergies més efectiva per tal d'afavorir una associació de marques entre ciutats i regions.

Aquesta pràctica, empíricament encara molt incipient, permet posar l'accent en les similituds i els elements de complementarietat entre els territoris, defugint d'una visió basada en la competició i en la diferenciació entre regions i municipis. Així mateix, també pot representar una resposta davant la manca de recursos per elaborar una estratègia internacional d'imatge de territori, afavorir l'accés a nous canals de distribució i potenciar l'impacte de les accions empreses.

En conclusió, hem vist com l'àmbit de la creació de la marca i la imatge dels territoris ha evolucionat des de l'ús de logotips, eslògans o activitats promocionals portades a terme per actors independents i de manera aïllada, fins a arribar a l'estructuració d'una estratègia de màrqueting i construcció de marca més refinada i dirigida. Aquestes noves maneres de representar els territoris posen èmfasi en les seves característiques endògenes, en la visió de futur que la població té del seu territori i en la col·laboració entre els actors que el conformen, a través de la utilització de noves metodologies i de l'aplicació d'enfocaments creatius.

### **1.3. Crear una imatge de territori: casos d'èxit i de fracàs**

Cada cop més, les ciutats i territoris estan fent una aposta per crear una imatge que posi en relleu les seves característiques endògenes amb l'objectiu de captar noves oportunitats i promoure una certa percepció sobre el territori. És important tornar a remarcar que la creació d'una imatge de ciutat no té a veure amb la invenció nous conceptes o simplement amb una estratègia de comunicació i la creació d'un eslògan o logotip; sinó amb l'impuls d'una estratègia molt més àmplia i integral de regeneració i promoció del territori.

Aquest és el cas de la ciutat de Bilbao, que des de fa anys treballa intensament en una estratègia de transformació i remodelació urbana associada a una clara aposta política per la internacionalització i la promoció del territori, associada també a la creació d'una marca de ciutat.

## Bilbao, País Basc<sup>6</sup>

L'estratègia **Euskadi Basque Country 2020**<sup>7</sup> és el paraigua general que pretén contribuir a reforçar la imatge del País Basc com un país obert, actiu i atractiu a l'escenari global. En aquest sentit, la política d'internacionalització impulsada pel govern basc aspira a projectar la identitat, la cultura i els valors del país, així com transmetre un model de convivència basat en la cohesió social i el desenvolupament humà sostenible.

Per assolir aquests objectius, l'estratègia compta amb un pressupost de 270 milions d'euros i preveu, entre d'altres, la implementació de cinc plans sectorials: Pla d'acció exterior, Pla d'internacionalització empresarial, Pla de turisme, Pla de cultura i Pla de cooperació al desenvolupament.

Per representar internacionalment el territori, des de l'any 2012 l'Ajuntament de Bilbao<sup>8</sup> i la Diputació de Biscaia compten amb un logotip conjunt i amb la marca Bilbao Bizkaia Be Basque, elaborats a través d'un concurs internacional presidit per l'European Cities Marketing Association i d'un procés participatiu que va implicar més de 13.000 persones.



En aquest context, les administracions locals van posar l'accent en l'impuls institucional i en el màrqueting com a eines per guanyar visibilitat al món, potenciar la identitat i els valors del territori i promoure'l a l'estranger, amb el suport del teixit industrial i del sector turístic. Per assolir aquests objectius, es va fer una clara aposta per la internacionalització i la promoció del territori com a via per atreure visitants, empreses, inversions, esdeveniments i talent.

En aquesta línia, **Bizkaia Talent**,<sup>9</sup> impulsat per la Diputació, ofereix programes centrats en la captació i retenció de talent qualificat, com el «Be basque talent network». Aquest servei vincula les organitzacions del territori amb investigadors i professionals d'alta qualificació bascos residents a l'estranger amb l'objectiu de conèixer de primera mà el desenvolupament de sectors estratègics, facilitar la tornada dels professionals emigrats o vincular-los a projectes desenvolupats al país basc.

En paral·lel, l'Ajuntament de Bilbao va fer una clara aposta per treballar en l'àmbit internacional, a través de la participació en projectes i xarxes i ocupant espais de relleu i incidència política com la vicepresidència de la Comissió de Cultura del Consell Mundial de Ciutats i Governos Locals Units (CGLU). Així mateix, l'estratègia integral i holística

6. <http://www.bilbaointernational.com/es>

7. <https://bit.ly/2LFca1b>

8. [www.bilbao.eus](http://www.bilbao.eus)

9. <https://www.bizkaialalent.eus/>



de transformació i promoció urbana impulsada a la ciutat va rebre nombrosos reconeixements internacionals, com el segon premi a la millor destinació turística europea de 2018 (European Best Destination), i el guardó a Millor Ciutat Europea 2018 de part de l'organització The Academy of Urbanism, una plataforma que destaca les principals bones pràctiques internacionals en matèria d'urbanisme, governança, salut i benestar, comerç i sostenibilitat mediambiental.

No obstant aquest cas de bona pràctica, són freqüents els casos en els quals la creació d'una marca o un logotip que representin la ciutat siguin processos puntuals i més aviat lligats a una estratègia de comunicació i, en canvi, no formin part d'una visió més àmplia, integral i de llarg termini de promoció del territori.

En aquests casos, els errors més comuns solen presentar-se quan no es dona prou rellevància als diferents elements que impliquen la formulació d'una estratègia integral de promoció del territori o a la inclusió de la comunitat en la seva formulació i implementació. Objectius confusos, visió a curt termini —influenciada per finalitats polítiques— o recursos escassos són alguns dels problemes més comuns que es donen quan no es reconeix la complexitat que comporta crear una estratègia efectiva, duradora i amb el consens de tots els implicats sobre la visió de futur per al territori.

En aquest sentit, a continuació s'apunten alguns elements que sovint dificulten la formulació o implementació d'una estratègia reeixida.

- **Falta de rigor:** sovint les estratègies d'imatge sorgeixen d'una visió simplista i superficial del territori que no té en compte totes les complexitats existents i ignora importants matisos sobre la seva percepció.
- **No invertir suficient temps en la preparació del projecte:** cercar solucions a curt termini, sovint per respondre a les exigències dels cicles polítics, no sol ser un sinònim d'èxit. Els reptes i les oportunitats s'haurien d'analitzar a partir d'una visió global que vagi molt més enllà d'una fotografia instantània en un moment determinat.
- **No acordar una visió de gran abast entre els interessats:** les idees més atractives solen sorgir de la col·laboració i el debat entre els diferents actors del territori; tot i això, és important vigilar que la cerca de consens no comporti l'elecció de conceptes «de mínims».
- **Falta de finançament per cobrir el cost de l'estratègia:** sovint se subestima la complexitat que comporta crear una visió compartida i no es calculen els recursos tant econòmics com humans i de temps que s'hi hauran d'invertir.

Així mateix, una dificultat comuna als processos de planificació estratègica és donar escassa rellevància a la participació dels actors locals i de la ciutadania. Un exemple recurrent d'aquesta pràctica són les consultes a posteriori, en les quals s'interpel·len els actors locals a partir d'una estratègia prèviament elaborada que solament es pot acceptar o desestimar. Aquesta dinàmica subestima la capacitat de la població d'aportar idees

valuoses i, d'aquesta manera, obvia la possibilitat de mantenir un diàleg constructiu amb els actors del territori i en dificulta la implicació en la implementació de l'estratègia.

De la mateixa manera, també es detecta amb freqüència una manca de concertació multinivell entre els diferents graus de l'administració. Aquest aspecte dificulta la creació d'una visió cohesionada i coherent sobre l'estructuració de l'estratègia, i desincentiva la col·laboració d'altres institucions, així com la participació del sector privat.

A continuació, es presenten uns exemples d'estratègies de creació d'imatge poc reeixides degut possiblement a una escassa valoració dels elements que implica la formulació d'una estratègia integral de promoció del territori.

### **Guadalajara, Mèxic<sup>10</sup>**

L'any 2016, la ciutat mexicana de Guadalajara va llançar una campanya que aspirava a crear un símbol que representés la ciutat i una imatge que pogués comunicar als seus habitants i als visitants la visió de futur que tenia l'administració local d'aquest territori.

La campanya va ser dissenyada de forma gratuïta per talents locals i es va basar en la cançó de mariachi «Guadalajara, Guadalajara», del músic Pepe Guizar, i en el disseny de l'eslògan.



En un primer moment, la idea va semblar encertada per representar l'essència i la identitat cultural de la ciutat i també es va valorar positivament la participació dels talents locals, però finalment la cançó va resultar desconeguda per al públic estranger i la resposta popular a la campanya a través de les xarxes socials no va ser gaire positiva.

Així mateix, aquesta campanya va posar molt d'esforç en la creació d'un logotip i un eslògan i no tant a realçar la identitat local, a través d'un treball conjunt amb les comunitats locals centrat a identificar i fer valer la seva visió sobre la ciutat i quin significat tenia per a ells aquesta campanya.

No obstant això, la ciutat va seguir treballant en la seva estratègia i, per superar aquesta primera acollida negativa, ha implementat algunes accions, com ara l'elaboració de diversos vídeos de presentació de la ciutat.<sup>11</sup>

### **Leeds, Anglaterra**

L'any 2005, la ciutat anglesa de Leeds va crear un nou eslògan que havia de representar i estimular la seva imatge global: «Leeds Live It Love It» («Leeds, viu-lo, estima'l»). La

10. <https://guadalajaraguadalajara.mx/>

11. <https://www.youtube.com/watch?v=b0Kua5AVcGw#action=share>

ciutat va invertir 150.000 £ en materials promocionals i en el llançament oficial de la campanya, però no es va aconseguir el resultat esperat. L'eslògan va ser molt criticat per la manca de personalitat i, a més, pocs dies després del seu llançament, va sortir a la llum que ja havia estat utilitzat, exactament igual, a la ciutat de Hong Kong.<sup>12</sup>

Finalment, la campanya es va desactivar i aquest eslògan no es fa servir per part de cap entitat pública dedicada a la promoció del territori. Això sí, el domini va ser comprat per una persona particular que actualment ofereix un blog d'informació sobre la ciutat.



---

12. [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/england/west\\_yorkshire/4319162.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/west_yorkshire/4319162.stm)

## 2. Els ambaixadors de ciutat i territori

Com hem comentat anteriorment, les teories relatives al posicionament de marca i de territori posen èmfasi en la importància que la creació del missatge sigui un procés participat per una multiplicitat d'actors. Aquestes teories, que analitzen la marca i la imatge d'un territori des d'una perspectiva de xarxa relacional, se centren en la creació de valor mitjançant les relacions i l'intercanvi entre diferents grups d'interès. Per tant, consideren la marca i la imatge com el producte de les relacions entre el territori i els seus actors —inclosos els residents, els grups d'interès, els actors clau de la comunitat, els consumidors i els mitjans de comunicació.

Aquestes teories també posen l'accent a analitzar la identitat de la marca a través d'una visió holística i a estructurar polítiques que comptin amb compromís polític i una clara definició dels objectius a mitjà i llarg termini. Així mateix, aquestes polítiques necessiten una planificació que en garanteixi la sostenibilitat en el temps i un alt grau de col·laboració i coordinació entre actors.

La relació entre la creació de la imatge d'un territori i els seus grups d'interès és l'element primordial a partir del qual s'originen les xarxes d'ambaixadors. L'ús d'aquests tipus de xarxes com a eina de màrqueting i desenvolupament territorial és una pràctica cada vegada més utilitzada en les polítiques de posicionament i promoció dels territoris. No obstant això, un element cabdal que es desprèn del marc teòric exposat i en el qual cal posar èmfasi és que l'ús de les xarxes d'ambaixadors com a recurs de desenvolupament és una eina que hauria de formar part d'una estratègia molt més àmplia de promoció del territori i de la qual haurien d'aprofitar-se d'una manera integral les polítiques públiques de gestió de marca (gestió de marca territorial). De la mateixa manera, és interessant integrar i coordinar el treball de les xarxes d'ambaixadors amb la resta d'activitats impulsades envers la promoció del territori.

Així doncs, els objectius principals de les entitats, i en particular de les administracions públiques, que impulsen una iniciativa de promoció a través dels ambaixadors són:

### **Objectius principals perseguits per les administracions que impulsen una política de promoció amb ambaixadors de territori**

- Promoure el territori i reforçar el seu posicionament nacional i internacional
- Fomentar l'economia local i la competitivitat del territori a través de la relació amb actors econòmics externs i de l'atracció d'inversions i empreses
- Obrir noves oportunitats en termes de promoció i màrqueting territorial

- Transferir a l'administració pública informacions rellevants per a la projecció internacional, la captació i la retenció de talent, l'establiment de noves empreses al territori i l'atracció d'oportunitats
- Promoure esdeveniments locals i atreure'n de nous
- Generar nous projectes
- Estimular la identitat local i el sentit de pertinença

Entre les diverses definicions d'ambaixadors que ofereix la Reial Acadèmia Espanyola, es pot trobar: «Persona, entitat o cosa que per ser característic d'un lloc o país, es considera representatiu d'ells». Per tant, parlar d'ambaixadors de ciutat o de territori implica abordar un ventall molt i molt ampli d'elements que, per les seves característiques, ajuden a construir o projectar un missatge i la imatge amb què un lloc és percebut. Es tracta d'elements que representen els valors del territori al qual s'associen i que col·laboren, mitjançant testimonis creïbles, a la construcció i consolidació de la seva imatge i reputació. Són, en definitiva, líders d'opinió creïbles i altres elements constitutius de la imatge d'un territori que contribueixen a potenciar la seva competitivitat i desenvolupament.

Personalitats, institucions o empreses de l'àmbit econòmic, científic, cultural, etc., poden contribuir a projectar el territori, donar-li visibilitat, recomanar productes i serveis, i defensar els interessos del territori al qual representen. Així mateix, la ciutadania, les comunitats i les experiències i el treball de les persones que la conformen poden ser una eina a explotar per aquells territoris que estan fent esforços envers la creació i la promoció d'una marca, i ajudar a promoure el desenvolupament sostenible dels seus territoris.

A la pàgina següent, es presenten de manera visual alguns exemples emblemàtics de persones, entitats o altres elements constitutius de la imatge que, de manera deliberada o espontània, contribueixen a crear l'imaginari col·lectiu segons el qual es percep un determinat territori.

Aquests elements, tan diferents entre ells, fan referència a persones com líders polítics, econòmics o socials; personalitats del món de la cultura o l'espectacle, així com del sector del coneixement o de l'àmbit esportiu, i també la ciutadania, tant la que viu a l'estranger com la que resideix a la mateixa ciutat. També hi ha entitats de diversos tipus que fan aquesta funció d'ambaixadores del territori, entitats governamentals d'especial rellevància o dels àmbits cultural, educatiu o esportiu. És evident el paper de representació i promoció que fan alguns clubs esportius o entitats culturals que, sovint, tenen com a raó de ser la promoció de la cultura local a l'estranger.

Finalment, l'imaginari col·lectiu d'un territori es conforma també a partir d'altres elements materials i immaterials constitutius de la imatge. Les principals marques o categories de productes d'un territori; les tradicions, els símbols o les peculiaritats culturals, així com els esdeveniments amb renom internacional que hi tenen lloc, tenen un paper rellevant a l'hora de projectar el territori a l'arena internacional o afavorir la captació d'oportunitats o la seva vinculació amb altres actors internacionals.

<p><b>Persones</b></p> <p>Líders polítics, econòmics, socials</p> <p>Personalitats del món de la cultura, el coneixement, l'esport, etc.</p> <p>Ciutadania</p> <p>Diàspora (ciutadania a l'exterior), etc.</p>	
<p><b>Entitats</b></p> <p>Multilaterals</p> <p>Culturals</p> <p>Governmentals</p> <p>Educatives</p> <p>Esportives</p> <p>ONG</p>	
<p><b>Altres elements constitutius de la imatge</b></p> <p>Productes</p> <p>Marques corporatives, de productes i serveis</p> <p>Categories de productes</p> <p>Especificitats culturals</p> <p>Símbols culturals</p> <p>Esdeveniments polítics professionals, culturals, esportius, etc.</p> <p>Icones arquitectòniques, geogràfiques, etc.</p>	

De la mateixa manera, tot i no ser l'objecte d'aquesta publicació, també val la pena esmentar que existeixen exemples en els quals la marca, la imatge o la reputació d'un territori són utilitzades per part d'institucions o empreses privades que, com a part de la seva estratègia de màrqueting i promoció internacional, posen en evidència la seva vinculació amb aquest territori. En aquests casos, seria interessant poder aprofundir de quina manera el territori en el seu conjunt es pot beneficiar de la promoció donada per aquests actors i en particular de com vincular aquestes oportunitats amb les estratègies públiques de màrqueting i desenvolupament territorial.

## 2.1. L'activació dels ambaixadors de territori

Els ambaixadors poden activar-se puntualment i prestar la seva imatge com a testimoni de campanyes concretes o iniciatives temporals dissenyades per promoure el territori en el seu conjunt o en algun àmbit sectorial específic. Les campanyes internacionals de promoció dels territoris, de publicitat de les destinacions turístiques o d'algun sector productiu en són un clar exemple, com ara el de l'Agència Catalana de Turisme.<sup>13</sup>



En aquesta mateixa línia, i al marge de persones particulars o entitats que poden tenir un caràcter privat, un element interessant a destacar per les administracions públiques que aspiren a implementar aquests tipus d'iniciatives són els casos en els quals la mateixa ciutadania és la protagonista.

És el cas d'Islàndia, que —mitjançant una campanya de promoció turística— va involucrar la ciutadania, especialment a través d'un ús intens de les xarxes socials, per promoure una imatge i una percepció positiva del país com a destinació interessant i segura per visitar. En aquest cas, els ciutadans es va convertir en els promotors de la campanya i, per consegüent, en ambaixadors temporals del seu territori.

### Islàndia

#### Context

2008, col·lapse bancari del país. 2010, erupció del volcà Eyjafjallajökull.

Impacte negatiu als mitjans internacionals, en el consum i en la confiança de la ciutadania.



13. <http://escasateva.catalunya.com/>

**Estratègia**

2011. **Inspired by Iceland**,<sup>14</sup> campanya estatal de comunicació i promoció del país, acompanyada per un pla de xarxes socials.

Objectiu: promoure una imatge i una percepció positiva del país. Involucrar els ciutadans per invertir un cicle negatiu a través de la participació.

Promoció d'Islàndia com un lloc interessant i segur per visitar. S'ofereixen informació, fotografies i històries als periodistes i al públic en general a través de portals específics i de les xarxes socials.

El turisme s'ha convertit en la indústria més important del país en termes de llocs de treball, amb un creixement anual superior al 22% des del 2011.

En qualsevol cas, al marge del pressupost i de l'abast de la campanya, tal com s'ha evidenciat anteriorment, és complicat que aquests tipus d'accions tinguin un impacte sostingut en el temps, donat que no deixen de ser iniciatives de comunicació més o menys puntuals que no sempre formen part d'una estratègia més àmplia de promoció del territori.

Als efectes d'aquesta publicació, però, a continuació ens centrarem en un camp d'anàlisi més reduït i focalitzat en la mobilització dels ambaixadors de territori de manera continuada a través de la creació d'un programa o una xarxa d'ambaixadors per part d'institucions públiques locals.

Per tant, els elements presentats tot seguit fan referència a aquest model particular en el qual els ambaixadors representen una eina o un programa específic impulsat de manera continuada per alguna entitat pública, i en el marc d'una política més àmplia de promoció del territori i construcció de marca. Aquest model es basa, per tant, en la relació entre marca territorial i actors locals a partir d'una perspectiva que reconeix la importància d'ampliar la promoció del territori molt més enllà dels aspectes vinculats a la comunicació i la marca, i, en canvi, posar èmfasi en aspectes més lligats a la realitat i la comunitat local gràcies a la implicació de les persones que la conformen.

## 2.2. El valor afegit de les xarxes d'ambaixadors

Tal com s'ha presentat anteriorment, els ambaixadors són persones, però també entitats o institucions, que tenen un vincle especial amb la seva ciutat i una particular connexió amb l'estranger, i poden aportar un testimoni creïble del caràcter i els actius singulars d'un territori. Es tracta, per tant, d'una eina de promoció amb un important potencial de connexió amb l'exterior que permet al territori promoure's cap enfora i, a la vegada, beneficiar-se d'una finestra cap al món exterior.

Els ambaixadors són persones que aporten un testimoni creïble del caràcter i dels

14. <https://www.inspiredbyiceland.com/>



actius singulars d'una ciutat o un territori i que, a través de l'efecte boca-orella, poden influir sobre altres persones a partir de les xarxes en les quals participen i dels seus vincles personals i professionals. L'efecte boca-orella es considera una eina menys costosa econòmicament parlant que altres instruments de publicitat i promoció i, a la vegada, es percep com una eina molt efectiva quan es tracta de construir una imatge positiva i incidir sobre un determinat grup. De fet, l'eficàcia de l'efecte boca-orella està altament contrastada en els estudis de màrqueting: els consumidors tendeixen a confiar més en les opinions dels seus amics i persones properes que en els missatges que reben a través d'anuncis o de representants d'empreses.

Així mateix, els ambaixadors també són font de coneixement, experiència i creativitat. Poden transferir informació, idees i aportar coneixements i suggeriments amb un impacte positiu en les iniciatives locals, i una visió exterior sense la qual les polítiques públiques locals i els projectes de ciutat poden córrer el risc de quedar-se excessivament tancats en si mateixos.

Per tal que l'accés al coneixement i a les solucions innovadores dels ambaixadors sigui més àgil, moltes ciutats opten per crear un grup reduït de persones estratègiques escollides entre els membres de la xarxa d'ambaixadors, quan són molt extenses. Així mateix, algunes ciutats celebren reunions amb els ambaixadors per debatre projectes estratègics i qüestions específiques d'interès per al desenvolupament de la ciutat i definir un programa de treball alineat amb les prioritats de la ciutat.

En aquest sentit, d'una banda, els ambaixadors —a través de la seva xarxa de contactes— poden detectar i contribuir a aprofitar oportunitats per al territori o per a altres actors que hi tenen una especial vinculació. D'altra banda, són un canal de contacte entre l'administració i la ciutadania que permet afavorir la seva obertura i adaptació als canvis.

Finalment, els estudis sobre la matèria també evidencien que les xarxes d'ambaixadors representen una eina per mobilitzar l'orgull i el sentit de pertinença de la ciutadania, i un canal de comunicació de l'administració cap a la ciutadania que pot ajudar a transmetre els beneficis d'estar connectats amb l'exterior i, per tant, a comunicar les polítiques públiques de posicionament cap a l'exterior i de relacions internacionals de l'administració.

Per tant, les xarxes d'ambaixadors tenen el potencial, d'una banda, de ser una eina de promoció de les ciutats a l'exterior i una font de coneixement, experiència i creativitat de la qual es poden nodrir les administracions locals. D'altra banda, també representen un canal de comunicació que permet a l'administració recollir i compartir informació i mobilitzar la ciutadania. En definitiva, són un recurs de desenvolupament que pot ajudar a millorar la competitivitat general del territori i la qualitat de vida dels seus habitants.

## 2.3. Tipologies de xarxes d'ambaixadors

A continuació, es presenta un possible model de categorització a través del qual estructurar els diferents tipus de xarxes d'ambaixadors.

Aquestes categories no són excloents entre elles. D'una banda, es presenten exemples de xarxes d'ambaixadors unidimensionals, que inclouen només una de les dimensions presentades a continuació. D'altra banda, es destaquen altres experiències multidimensionals que, en canvi, combinen de manera complementària diferents elements de les categories. Per a cadascuna de les categories, es presenten uns exemples de xarxes d'ambaixadors de diverses ciutats europees. Els exemples han estat seleccionats a partir de la voluntat de presentar un ventall de bones pràctiques ampli i diversificat.

Les xarxes d'ambaixadors es poden catalogar a partir de tres grans variables:

### 2.3.1. Local o externa

Una xarxa d'ambaixadors local inclou persones que viuen actualment a la ciutat i poden tenir una certa vinculació amb l'estranger. El principal objectiu d'aquest tipus de xarxes és promoure el compromís, el sentiment de pertinença i la identitat local, i afavorir la connexió entre l'administració local i la ciutadania. Solen tenir un gran nombre de participants i, per tant, pot resultar complicat capitalitzar el valor afegit dels membres que podrien tenir més capacitat d'incidència en determinats espais.

Un exemple emblemàtic d'aquest tipus de xarxes el representa la ciutat francesa de Lió, que actualment compta amb una xarxa d'ambaixadors formada per més de 25.000 ciutadans que han manifestat voluntàriament el seu interès per promoure la ciutat a escala internacional a través dels seus contactes personals i professionals.

#### Lió

##### Context

Tercera ciutat més poblada de França, amb més de mig milió d'habitants. Segon pol científic de França i Patrimoni Mundial de la UNESCO pel disseny arquitectònic i l'herència cultural de la ciutat.

##### Estratègia

OnlyLyon<sup>15</sup> és un programa de màrqueting internacional i marca de ciutat creat l'any 2007 i impulsat per un consorci format per 28 socis públics i privats.

Objectiu: reforçar la imatge de la ciutat a l'escena internacional, donar a conèixer les potencialitats d'inversió a la ciutat fruit del seu dinamisme econòmic, així com el seu patrimoni històric i cultural.

##### Xarxa d'ambaixadors<sup>16</sup>

Objectiu: reforçar el posicionament internacional de la ciutat, fer-ne conèixer el potencial,



15. <http://www.onlylyon.com/>

16. <http://ambassadeurs.onlylyon.com/auth/signin.html>

traslladar oportunitats a l'equip d'OnlyLyon i ampliar la xarxa a través dels seus contactes. Xarxa local, generalista i inclusiva formada per més de 25.000 voluntaris. Els ambaixadors de Lió són persones que senten algun vincle amb la ciutat i la volen promoure a través dels seus contactes. El 80 % dels membres viuen a Lió. Aspira a reforçar la identitat local i el sentit de pertinença a la ciutat.

Les xarxes externes, en canvi, estan formades per residents a l'estranger que tenen un vincle especial amb la ciutat. El seu objectiu és mobilitzar el potencial dels contactes professionals i personals dels seus membres, i el coneixement que poden aportar al territori.

En un món en constant transformació, volàtil, interdependent i interconnectat, les ciutats i els territoris poden implementar estratègies proactives per implicar la ciutadania que viu a l'estranger i aprofitar les contribucions que aquestes persones poden fer per la ciutat en els països de residència.

Diversos programes i projectes aprofiten el capital humà de la diàspora.<sup>17</sup> «Global Irish Network» és un exemple emblemàtic de com aprofitar el potencial de la ciutadania que resideix a l'estranger per vincular-la als objectius de desenvolupament del territori.

## **Irlanda**




### **Context**

La República d'Irlanda ha estat tradicionalment un país d'emigrants. Després de la crisi econòmica del 2008, el país s'ha centrat a promoure els sectors dels negocis, les inversions, el turisme i l'educació a través de la internacionalització i d'aprofitar el potencial que representen els seus ciutadans a l'estranger.

### **Global Irish<sup>18</sup>**

Iniciativa liderada pel Departament d'Assumptes Exteriors que pretén ajudar els irlandesos que resideixen a l'estranger a mantenir connexions amb el seu país d'origen. La campanya està formada per diferents programes i inclou ajudes financeres per a projectes de suport als irlandesos emigrats més vulnerables (Emigrant Support Programme), un directori d'organitzacions irlandeses a l'estranger (Directory of the Diaspora) i l'organització d'esdeveniments (Civic Forum). La xarxa d'ambaixadors Global Irish Network, centrada en la promoció econòmica, també en forma part.

### **Global Irish Network**

Xarxa d'ambaixadors creada el 2010 i formada per més de 350 irlandesos que viuen a l'estranger, que hagin demostrat una forta connexió amb el país, hagin ajudat a promoure'l i tinguin èxit i reconeixement professional, especialment en l'àmbit empresarial. L'objectiu és aprofitar l'experiència internacional dels ambaixadors per contribuir a la recuperació econòmica del país, així com a la seva reputació internacional. Global Irish Economic Forum<sup>19</sup> és una iniciativa periòdica que reuneix els membres de la xarxa i permet impulsar jornades tècniques sobre temes específics.

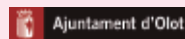
17. <http://www.diasporamatters.com/publications/>

18. <https://global.irish>

19. <https://global.irish/GlobalIrishNetwork.aspx>

De la mateixa manera, la ciutadania resident a l'estranger pot contribuir a millorar les polítiques públiques locals, aportant coneixements i punts de vista externs. El cas d'Olot és especialment interessant i evidencia com, també en el cas de municipis de petites dimensions, el potencial dels residents a l'estranger pot ser un element enriquidor de les polítiques públiques locals i, en aquest cas, del debat i la participació ciutadana.

## Olot, Catalunya



### Context

Capital de la comarca de la Garrotxa, amb una població de 34.000 habitants.

### Política de participació ciutadana

Prioritat política de l'Ajuntament:<sup>20</sup> institucionalitzar i enfortir la participació ciutadana del municipi. Amb aquest objectiu, des del 2011 el consistori ha impulsat una sèrie d'iniciatives:

- Consell dels Infants
- Consell d'Alcaldes
- Audiències públiques
- Consultes ciutadanes
- Pressupostos participatius
- Pla integral d'accions de millora (PIAM) del nucli antic
- Consell d'Ambaixadors d'Olot

### Consell d'ambaixadors d'Olot

Xarxa inclusiva formada per persones originàries d'Olot que viuen a l'estranger i procedeixen d'àmbits professionals molt diversos.

Objectiu: enriquir el debat ciutadà amb punts de vista externs i millorar les polítiques públiques locals.

Trobada anual del Consell per transmetre informació i debatre qüestions d'actualitat i polítiques de la ciutat.

La gestió de la xarxa està a càrrec del Departament d'Alcaldia de l'Ajuntament.

## 2.3.2. Inclusiva o exclusiva

Les xarxes inclusives estan formades per persones a títol individual i tendeixen a incloure el màxim nombre de persones possible. Poden ser xarxes locals, formades per persones que viuen a la ciutat, o externes, i incloure els residents a l'estranger que segueixen mantenint un vincle especial amb la ciutat promotora de la xarxa.

Aquest model de xarxa sol estar enfocat a la ciutadania i format per persones que, de manera voluntària, expressen el seu interès a participar a través d'un formulari en línia disponible a la pàgina web institucional o a la pàgina web del programa d'ambaixadors. Aquestes xarxes solen tenir un alt nombre de membres i normalment el seu principal objectiu consisteix a crear orgull i compromís entre la ciutadania, per exem-

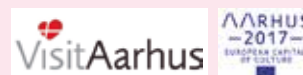
20. <http://www.olot.cat/skin/default.aspx>

ple, a través de la predisposició per difondre un esdeveniment o acollir persones novvingudes.

És evident que, com més gran sigui la xarxa, si bé el nombre potencial de connexions és més gran, també resulta més complicat garantir la interacció entre els seus membres.

Per exemple, la ciutat danesa d'Aarhus va crear una xarxa d'ambaixadors de la ciutat amb l'objectiu de promoure la cultura entre la ciutadania i involucrar-la en l'organització i el desenvolupament dels esdeveniments celebrats en el marc de la designació de la ciutat com a Capital Europea de la Cultura 2017.

## Aarhus



### Context

Segona ciutat més poblada de Dinamarca, amb 239.865 habitants.

Seleccionada com a Capital Europea de la Cultura el 2017.

### Estratègia

VisitAarhus és l'organisme oficial de promoció turística de la ciutat.

Entitat responsable de la campanya «Let's rethink», en la qual els ciutadans, anomenats *rethinkers*, estaven cridats a repensar els reptes de futur de la ciutat a través de l'art i la cultura.

### Xarxa d'ambaixadors

Aarhus Volunteers<sup>21</sup> és la xarxa d'ambaixadors de la ciutat i neix a partir de la seva designació com a Capital de la Cultura Europea. És una xarxa generalista i inclusiva, centrada en els residents de la ciutat i formada per un gran nombre de persones que hi participen de manera voluntària.

El seu objectiu ha estat promocionar la cultura entre la seva pròpia ciutadania, i involucrar-la en l'organització i el desenvolupament dels esdeveniments celebrats en el marc de l'any europeu de la cultura.

De la mateixa manera, l'any 2008 la ciutat de Liverpool va crear una xarxa de voluntaris per facilitar l'arribada de turistes i visitants, en ocasió del seu reconeixement com a Ciutat Europea de la Cultura. A més, les organitzacions culturals de la ciutat segueixen desenvolupant una funció d'ambaixadores i promotores internacionals d'aquest sector característic i prioritari per al desenvolupament de la ciutat.

## Liverpool



### Context

Ciutat Europea de la Cultura l'any 2008.

Xarxa de voluntaris per facilitar l'arribada de turistes i visitants.

Cultura com a element distintiu de Liverpool (Culture Liverpool Action Plan 2014-2018).

Les organitzacions culturals desenvolupen una funció d'ambaixadores internacionals en nom de la ciutat.

21. <http://www.aarhus2017.dk/en/volunteers/become-a-rethinker/>

**Culture Liverpool Event Ambassador<sup>22</sup>**

Objectiu: identitat local i orgull ciutadà, atracció de visitants, desenvolupament econòmic i atractivitat internacional.

Xarxa inclusiva i centrada en la ciutadania que viu a la ciutat.

**Club Liverpool Ambassador<sup>23</sup>**

Programa específic centrat en l'atracció d'esdeveniments i congressos, format per acadèmics i professionals reconeguts en diferents àmbits d'especialització.

Per contra, les xarxes exclusives estan integrades per persones que gaudeixen de reconeixement per l'activitat que desenvolupen en l'àmbit de l'esport, la cultura, la política o els negocis, entre d'altres. Per tant, es tracta de xarxes que inclouen persones seleccionades específicament pel seu perfil professional o la seva posició particular.

Aquestes xarxes poden ser locals o externes. El mètode de selecció dels ambaixadors és per invitació de l'ens que impulsa la xarxa i sovint el nomenament és oficialitzat per l'alcalde. Solen tenir l'objectiu de promoure la imatge d'un territori i estan molt enfocades a generar una sensació de proximitat i vincles directes entre els seus integrants i la ciutat. El nombre més reduït de participants sol afavorir una optimització dels recursos, sovint escassos, que el govern local pot dedicar a la coordinació d'una xarxa d'ambaixadors.

Des del 1996, la ciutat de Copenhaguen compta amb una xarxa d'ambaixadors formada per persones amb càrrecs professionals de prestigi del sector empresarial i de la cultura que resideixen arreu del món, per tal de promoure la ciutat a escala global i atreure oportunitats internacionals.

**Copenhaguen****Wonderful Copenhagen i COPCAP**

Wonderful Copenhagen: principal organisme de promoció turística de la regió. Amb el seu pla estratègic per al 2020<sup>24</sup> planteja aplicar conceptes innovadors a la seva estratègia d'imatge territorial, posant èmfasi en la participació dels habitants i els visitants i els conceptes de cocreació d'imatge i de *localhood*, que mira a la promoció d'experiències autèntiques basades en la unitat del territori.

Copenhagen Capacity (COPCAP):<sup>25</sup> institució de foment i assessoria per als inversors i empresaris estrangers sobre les oportunitats de negoci a la regió de Gran Copenhaguen.

**Copenhagen Goodwill Ambassadors<sup>26</sup>**

Xarxa d'ambaixadors exclusiva creada per COPCAP i Wonderful Copenhagen l'any 1996 amb l'objectiu de promoure la ciutat a escala global i atraure inversors estrangers, empreses, conferències, talent i turisme.

22. <https://www.cultureliverpool.co.uk/>

23. <https://www.liverpoolconventionbureau.com/club-liverpool/become-a-club-liverpool-ambassador/>

24. <http://localhood.wonderfulcopenhagen.dk/wonderful-copenhagen-strategy-2020.pdf>

25. <http://www.copcap.com/>

26. <http://www.copcap.com/gwa>

Formada per més de 60 líders empresarials, emprenedors, innovadors, líders culturals, experts en màrqueting i formadors d'opinió pública que viuen en més de 25 països arreu del món. Celebren un seminari anual per intercanviar iniciatives internacionals, reptes i casos d'èxit. També hi participen membres del govern, empreses daneses i personalitats culturals.

La ciutat alemanya d'Hamburg, en el marc d'una ambiciosa estratègia de promoció territorial, també treballa amb una xarxa d'ambaixadors de tipus exclusiu i confereix aquest títol honorífic a un nombre reduït de persones que treballen a l'estranger i ocupen càrrecs de responsabilitat en l'àmbit dels negocis, la cultura, l'esport i la política, perquè promoguin la ciutat dins dels respectius cercles professionals i països de residència.

## Hamburg



### Context

La regió metropolitana d'Hamburg compta amb un programa molt potent i ambiciós de màrqueting territorial (**Strategic Marketing Plan 2013-2018**).<sup>27</sup>

L'**HBF Hamburg Business Development Corporation**<sup>28</sup> és una agència vinculada al Consell de Desenvolupament Econòmic de la Regió Metropolitana. Compta amb un programa i oficines específiques dedicades a la promoció de la imatge de la ciutat, màrqueting territorial i tots els aspectes vinculats al desenvolupament econòmic. Des d'aquesta agència es fomenta la vinculació de la ciutat amb els expatriats.

### Hamburg Ambassadors<sup>29</sup>

Xarxa d'ambaixadors exclusiva creada el 2005 amb l'objectiu de generar oportunitats en termes de promoció d'imatge, publicitat i captació d'oportunitats.

Títol honorífic amb el qual compten 33 persones que viuen a l'estranger (21 països) actualment. El càrrec d'ambaixador d'Hamburg es perd quan la persona canvia de lloc de treball o de residència o en el cas que torni a Alemanya.

Els possibles ambaixadors són proposats i avaluats per un comitè format per representants del govern, la cambra de comerç d'Hamburg, l'Agència de Màrqueting i l'Agència de Promoció Econòmica de la regió metropolitana d'Hamburg. És l'alcalde qui finalment nomena els ambaixadors.

La missió dels ambaixadors és promoure la ciutat dins dels respectius cercles i especialment en esdeveniments de caràcter empresarial, i contribuir a planificar congressos, conferències i fires de comercials.

Organització dels «Hamburg evenings», esdeveniment periòdic exclusiu i reservat a persones clau de l'àmbit de la política, la recerca i els negocis.

## 2.3.4. Generalista o sectorial

Una xarxa generalista té per objectiu donar a conèixer la ciutat o promoure la imatge d'un territori a l'estranger i els seus atributs en diferents àmbits.

27. <https://marketing.hamburg.de/the-brand-hamburg.html>

28. <http://en.hamburg-invest.com>

29. <http://www.hamburg.de/international/ambassadors/>

Aquests tipus de xarxes utilitzen la figura dels ambaixadors —que com hem vist no són només persones sinó també entitats i diferents elements constitutius de la imatge— com a eina de promoció internacional del territori i solen acompanyar-se d'importantes campanyes de comunicació.

És el cas de la campanya de comunicació «Great Britain» impulsada pel govern britànic, que per atreure oportunitats al territori utilitza la imatge de personalitats, institucions i altres elements que es consideren representatius del país en l'imaginari col·lectiu.

### The Great Britain Campaign



#### Context

Ambiciosa campanya<sup>30</sup> de promoció internacional impulsada pel govern britànic i formada per 17 departaments de diferents institucions públiques, més de 400 empreses i 75 institucions culturals.

Pretén contribuir a canviar la imatge que es té del Regne Unit. Es va inaugurar l'any 2012 per capitalitzar l'interès i l'emoció generats per les Olimpíades i Paraolimpíades de Londres i pel 60è aniversari del regnat de la reina d'Anglaterra.

Campanya paraigua que engloba iniciatives de diferents temàtiques, se centra a donar a conèixer els actius més destacats del país per atreure negocis i inversions, així com turistes i estudiants.

Utilitza la imatge de personalitats, institucions o altres elements que es consideren representatius del país i poden contribuir a donar-li visibilitat i projectar un determinat imaginari.

#### Xarxa d'ambaixadors<sup>31</sup>

Xarxa exclusiva integrada per 36 ambaixadors.

Formada per persones amb un fort lligam amb Gran Bretanya i que han realitzat alguna contribució destacada o invertit el seu temps, recursos i creativitat a promoure el seu país a l'estranger.

De la mateixa manera, la iniciativa Barcelona Global reuneix persones de l'àmbit empresarial amb un perfil professional d'alt nivell que viuen a l'estranger i que, de manera voluntària, col·laboren per identificar oportunitats d'inversió i negoci a la ciutat.

### Barcelona Global



#### Context

Associació privada,<sup>32</sup> independent i sense ànim de lucre formada per 130 empreses, centres de recerca, emprenedors, escoles de negocis, universitats i institucions culturals líders de la ciutat, i més de 750 professionals.

Compta amb una xarxa de 70 socis que viuen i treballen fora de l'Estat espanyol i un 20 % de socis internacionals que han escollit viure i treballar a Barcelona.

30. <http://www.greatbritaincampaign.com/>

31. <http://greatbritaincampaign.com/#!/ambassadors>

32. <https://www.barcelonaglobal.org/>



Promou i lidera projectes per fer de Barcelona una ciutat pionera per a l'atracció de talent i l'activitat econòmica.

Principals àrees de treball: empenedoria i competitivitat, recerca i coneixement, cultura, turisme i impacte social.

#### **Barcelona Global International Council**

Xarxa de professionals d'alt nivell que viuen a les principals ciutats del món, amb forts lligams amb Barcelona i compromesos amb el futur de la ciutat.

Formada per uns 80 membres escollits per la junta directiva. El requisit és que estiguin compromesos a promoure la imatge i el prestigi de Barcelona, així com a identificar oportunitats d'inversió i negoci per a la ciutat.

Una xarxa d'ambaixadors sectorial és una xarxa integrada per persones que tenen en comú pertànyer a un determinat àmbit professional, com pot ser l'acadèmic, o un sector productiu determinat. Es tracta d'una xarxa especialitzada i centrada a promoure alguns aspectes de la ciutat, com el seu atractiu turístic, la seva trajectòria en un determinat sector productiu, la seva rellevància en un determinat àmbit de política pública, etc. El principal mètode de selecció dels ambaixadors sol ser per invitació per part de l'entitat coordinadora de la xarxa.

Una pràctica força freqüent són les xarxes centrades en els negocis o a promoure algun sector productiu del territori. En aquest cas, els ambaixadors solen ser persones que ocupen posicions directives en empreses de la ciutat o d'arreu del món però que mantenen un fort vincle amb la ciutat que impulsa la xarxa. Aquest tipus de xarxes poden ser tant locals com externes, solen ser exclusives i normalment el seu principal objectiu consisteix a atraure inversions i empreses i generar noves oportunitats de negoci.

### **Wines of Argentina**



#### **Context**

Amb una població de 44 milions de persones, l'Argentina és un país amb gran tradició agrícola i, en particular, vitivinícola.

Formada per més de 200 cellers exportadors de totes les regions vitivinícoles d'Argentina, i amb el suport del govern nacional i provincial, **Wines of Argentina**<sup>33</sup> és una entitat que des del 1993 promou la marca i la imatge dels vins argentins pel món i ajuda a orientar l'estratègia exportadora del país. Amb presència a més de 60 països i 80 ciutats arreu del món, va contribuir a la consolidació de l'Argentina com un dels principals exportadors mundials de vi.

Wines of Argentina, responsable de la imatge del vi argentí al món, realitza campanyes de comunicació, capacitació, transferència de coneixements i compta amb un programa d'ambaixadors del vi. Des del 2008, Wines of Argentina compta amb una xarxa d'ambaixadors formada per personalitats públiques de gran trajectòria professional que donen suport a la promoció internacional del vi argentí.

33. <http://www.winesofargentina.org/>

## Care Alliance For Workforce Development



### Context

Associació de suport als empresaris i a l'administració pública en el desenvolupament del seu personal sociosanitari a través de cursos de formació teòrics i pràctics.

El seu objectiu és millorar la qualitat dels serveis sociosanitaris a la regió de North Yorkshire i York.

### «I Care... Ambassadors»

Programa d'ambaixadors sectorial<sup>34</sup> centrat en l'atenció sociosanitària inaugurat l'any 2009 i promogut pel Consell Comarcal de North Yorkshire i per la Care Alliance for Workforce Development.

L'objectiu de la xarxa és promoure l'atenció social com una elecció professional interessant i atreure i retenir talent qualificat en els sectors sociosanitari i d'atenció a les persones. Els ambaixadors són treballadors actius i motivats del sector (assistents socials, cuidadors, etc.) que, a través de la seva experiència, volen inspirar els joves a estudiar una carrera en aquest àmbit i visibilitzar les oportunitats laborals existents. Fan presentacions, formacions específiques, tallers escolars i a centres de formació, participen en fires professionals, etc.

El programa permet apropar les necessitats del mercat laboral a la formació dels futurs treballadors, promoure els serveis públics existents i, en el cas d'empreses, serveix com a eina de cohesió interna per al personal laboral.

Finalment, un element d'especial interès per a l'àmbit d'anàlisi d'aquesta publicació i que respon al marc teòric exposat anteriorment, són els casos en els quals les administracions públiques locals orienten la missió de la seva xarxa d'ambaixadors basant-se en les prioritats estratègiques identificades per a la ciutat.

Es tracta de xarxes generalistes en el sentit que solen perseguir uns objectius de gran abast. Tot i això, centren el seu treball en uns sectors específics i prioritaris, identificats de manera estratègica a través dels principals documents de planificació territorial. Uns exemples d'aquests tipus de xarxes són els ambaixadors de les ciutats de Marsella, Viladecans i Manchester, persones amb perfils professionals o una destacada trajectòria personal en els sectors de desenvolupament prioritari identificats per l'administració pública.

## Marsella



### Context

La xarxa d'ambaixadors de la ciutat francesa de Marsella s'anomena **Club -M- Ambassadeurs**<sup>35</sup> i va ser creada per l'Ajuntament el febrer de 2015.

Orienta la missió dels ambaixadors partint dels eixos estratègics de la ciutat i dels sectors de desenvolupament prioritari: sector marítim, logístic i de transport; innovació numèrica; salut, biotecnologia i medi ambient; turisme i lleure; esport i cultura.

34. <http://www.cawd.org.uk/care-ambassadors/>

35. <http://clubm.marseille.fr/>

Objectius de la xarxa: establir i reforçar relacions amb actors econòmics externs, transferir informació a l'administració pública i promoure esdeveniments.

Actualment està formada per 690 ambaixadors, marsellesos d'origen o de cor, que viuen o se senten vinculats a la ciutat i volen contribuir a promoure-la.

La candidatura és voluntària i es realitza a través d'un formulari, en el qual s'ha d'indicar un projecte que estiguin impulsant i evidenciar que aquesta iniciativa pot contribuir a promoure la ciutat, a partir del qual la candidatura és avaluada.

La xarxa compta amb el subprograma «Ambaixador de Congrés».

## Viladecans



### Context

Viladecans, amb més de 66.700 habitants, és la tercera ciutat del Baix Llobregat. El consistori fa una aposta important per impulsar el desenvolupament i posicionar Viladecans com a capdavantera en innovació educativa, transició energètica, estil de vida saludable i com a centre empresarial i ciutat atractiva per emprendre un projecte professional o personal.

### Programa Internacional d'AmVaixadorxs de Viladecans<sup>36</sup>

L'Ajuntament de Viladecans ha dissenyat una estratègia per involucrar persones rellevants del municipi i convertir-les en ambaixadores de la ciutat.

Objectiu: promocionar la ciutat a l'exterior i atreure oportunitats cap al municipi i, a la vegada, fomentar el sentit de comunitat entre els habitants.

Perfil dels amVaixadorxs: persones que hi tenen un lligam personal i/o professional i amb capacitat d'influència internacional, que estan vinculats a sectors estratègics per a la ciutat: innovació educativa, món empresarial i estil de vida saludable. No es tracta d'un nomenament vitalici, ja que la tasca dels ambaixadors és avaluada anualment.

Actualment en formen part 19 persones, entre noms mediàtics i ambaixadors proposats per la ciutadania després d'un procés participatiu impulsat per l'Ajuntament.

El programa preveu dues trobades anuals en llocs insòlits de Viladecans per tal d'estimular el diàleg entre el consistori i els ambaixadors, mantenir-los al dia sobre l'actualitat i fer-los partícips de l'estratègia de ciutat.

## Manchester



### Context

Greater Manchester Strategy:<sup>37</sup> estratègia de promoció internacional que posa èmfasi a promoure la innovació científica de la ciutat a través de l'ús de materials de manufactura avançats, la ciència, la tecnologia digital i creativa i el turisme.

L'agència Marketing Manchester dinamitza el Global Ambassador Programme<sup>38</sup> i el Conference Ambassador Programme.<sup>39</sup>

La xarxa d'ambaixadors de Manchester està formada per 24 persones del món acadèmic

36. <http://www.viladecans.cat/ca/somamvaixadorxs>

37. <https://www.greatermanchester-ca.gov.uk/ourpeopleourplace>

38. <http://mbassador.com/>

39. <https://www.meetinmanchester.com/ambassadors>

i dels negocis que treballen a la ciutat i que tenen vincles estratègics a nivell personal i professional de caràcter internacional en sectors específics: àmbit digital i creatiu, ciències naturals, manufactura avançada, serveis financers i professionals.

La candidatura és voluntària i es realitza a través d'un formulari on s'especifica la connexió amb la ciutat i la trajectòria professional. Un comitè institucional l'avalua basant-se en sectors preferents.

### 2.3.5. L'especialització, una tendència en creixement

Hem evidenciat que una definició clara i precisa dels objectius és un element fonamental per a la sostenibilitat de les xarxes d'ambaixadors, mantenir viu l'interès dels membres i aconseguir resultats concrets. En la mateixa línia, també hem insistit en la dificultat que pot implicar la gestió de xarxes amb un alt nombre de participants, i en la possibilitat de segmentar-les en subxarxes o grups més petits i relacionats amb temàtiques i objectius concrets vinculats al desenvolupament local.

S'han detectat nombrosos casos de ciutats que, a partir de l'experiència d'impulsar una xarxa d'ambaixadors, han vist l'oportunitat d'implementar programes més específics que utilitzin aquesta figura per promoure objectius concrets. En aquest sentit, els sectors en els quals les institucions públiques locals fan ús dels ambaixadors amb més freqüència són la promoció del territori com a seu de congressos, convencions i altres esdeveniments de negocis, i la promoció i retenció del talent en l'àmbit acadèmic.

La celebració de congressos, i més en general el turisme de negoci, és un sector en expansió i de gran interès per a les administracions públiques locals atès el seu impacte econòmic real i positiu sobre el territori, i la visibilitat i el prestigi que donen a les localitats que els acullen. A Europa, la majoria de les grans ciutats compten amb una oficina de congressos o amb programes específics d'atracció d'aquests tipus d'esdeveniments, i, en el marc d'aquestes iniciatives, ciutats com Praga,<sup>40</sup> Reykjavík,<sup>41</sup> Glasgow<sup>42</sup> o Barcelona utilitzen la figura dels ambaixadors com a eines de promoció de la ciutat en aquest àmbit.

#### Agència Catalana de Turisme (ACT)



#### Context

Organisme del Govern de la Generalitat de Catalunya que s'encarrega de dur a terme polítiques de promoció turística.

#### Catalunya Convention Bureau (CCB)

Programa de l'Agència Catalana de Turisme que té com a objectiu fer de Catalunya una destinació capdavantera en el turisme de reunions, congressos, convencions i viatges d'incentius.

40. <https://www.pragueconvention.cz/>

41. <https://meetinreykjavik.is/about-us/ambassador-program/>

42. <https://glasgowconventionbureau.com/conference-ambassadors/>

Ofereix suport, assessorament i facilita eines i contactes d'utilitat per a tots els professionals que treballen en aquest sector.

#### **Programa Ambassadors del CCB**

Els ambaixadors del CCB són professionals del país amb un reconegut perfil en el seu camp professional i membres actius d'associacions, institucions i col·legis nacionals o internacionals que, a través dels seus àmbits relacionals, poden facilitar l'atracció de congressos i esdeveniments de negocis a Catalunya. Són identificats i seleccionats per la coordinació del programa i s'hi adhereixen a títol individual. Actualment la xarxa està formada per 146 persones.

Des de l'Agència Catalana de Turisme es faciliten informació, contactes, expertesa i eines de suport perquè els ambaixadors puguin organitzar esdeveniments de diferent format a Catalunya, i es promouen esdeveniments de treball en xarxa i trobades sectorials entre els seus membres.

Actualment, l'ACT està treballant per ampliar aquest programa i crear una xarxa d'ambaixadors específica dedicada a l'atracció d'esdeveniments en el sector acadèmic i de la recerca.

Així mateix, hi ha ciutats que, a partir de la seva experiència en promoure una xarxa d'ambaixadors, n'han impulsat una de més específica amb l'objectiu de donar suport a l'organització de congressos amb projecció nacional i internacional a la ciutat o afavorir-ne la presència a esdeveniments que tenen lloc a l'estranger.

És el cas del **Manchester Conference Ambassador Programme**,<sup>43</sup> que té per objectiu donar suport a qui promou l'organització d'esdeveniments amb projecció nacional i internacional a la ciutat, i del **Club Liverpool Ambassador**,<sup>44</sup> format per acadèmics i professionals de reconegut prestigi en el seu àmbit d'especialització que poden ajudar Liverpool a acollir esdeveniments i congressos.

També és el cas del subprograma **Conference Ambassador**,<sup>45</sup> creat en el marc de la xarxa d'ambaixadors de la ciutat de Marsella. En aquest cas, l'administració local es va adonar que el 70 % de les conferències realitzades a la ciutat estaven planificades per personalitats locals i que, per tant, l'ajuntament tenia un gran interès a poder identificar els membres més actius d'aquesta xarxa per tal de facilitar-los el treball d'organització de conferències i trobades i contribuir al posicionament nacional i internacional de la ciutat en uns àmbits específics.

De la mateixa manera, la captació i la retenció de talent internacional és un factor important per a l'impuls d'una economia basada en el coneixement, i la promoció de l'atractivitat i el posicionament internacional de les ciutats. En aquesta línia, l'àmbit acadèmic i del coneixement també és un sector en el qual les administracions utilitzen la figura dels ambaixadors amb freqüència.

43. <https://www.meetinmanchester.com/ambassadors>

44. <https://www.liverpoolconventionbureau.com/club-liverpool/become-a-club-liverpool-ambassador/>

45. <http://www.marseille-congres.com/en/ambassador-program>

## Copenhagen Youth Goodwill Ambassador Programme

COPENHAGEN  
CAPACITY

Young Professionals Networks

Youth Goodwill Ambassador Programme

### Context

**Copenhagen Capacity**<sup>46</sup> és la institució de foment i assessoria per als inversors i empresaris estrangers sobre les oportunitats de negoci a l'àrea metropolitana de Copenhaguen. Aquesta institució coordina la xarxa d'ambaixadors de la ciutat, la **Copenhagen Goodwill Ambassadors**,<sup>47</sup> així com un programa d'ambaixadors específic i dedicat a estudiants i joves internacionals que resideixen a la ciutat.

### Young Professionals Networks<sup>48</sup>

És un programa finançat a través del Fons Social Europeu i dedicat a l'atracció i la retenció del talent internacional a Dinamarca.

En el marc d'aquest programa, hi ha dues iniciatives que s'estructuren a través de xarxes d'ambaixadors i que se centren a promoure Copenhaguen com a destinació d'estudis, i permeten a la ciutat comptar amb un grup de joves internacionals amb talent.

### Youth Goodwill Ambassadors<sup>49</sup>

És un programa centrat en el desenvolupament professional dels estudiants internacionals que es troben a Dinamarca, impulsat per 8 universitats públiques i en col·laboració amb empreses privades. Un cop completat un programa de formació anual, alguns dels participants són escollits per obtenir el títol honorífic d'ambaixadors i passar a formar part de la xarxa, que actualment compta amb més de 800 estudiants internacionals de més de 70 països.

### Programa d'ambaixadors Education to Employment (E2E)

És una xarxa de desenvolupament professional formada per estudiants internacionals que es troben a Dinamarca. Impulsada per un consorci d'institucions públiques i privades de l'àmbit del tecnològic i del negoci.

També en aquest àmbit es dona el cas de ciutats que, a partir de la seva experiència en la gestió d'una xarxa d'ambaixadors més generalista, estan impulsant una xarxa d'ambaixadors més específica en aquest sector. És el cas de la ciutat francesa de Lió, que actualment està treballant en la creació d'una **xarxa d'estudiants internacionals**<sup>50</sup> formada tant per joves de Lió que estudien a l'estranger com per joves estrangers que estan estudiant a la ciutat.

46. <http://www.copcap.com/>

47. <http://www.copcap.com/gwa>

48. <http://www.copcap.com/newslist/2012/yga-of-dk>

49. <http://ygadenmark.org/>

50. <http://www.marseille-congres.com/en/ambassador-program>

### 3. La creació d'una xarxa d'ambaixadors: elements metodològics

Per a qualsevol projecte, la fase de planificació és fonamental per a la seva sostenibilitat. En el cas de les xarxes d'ambaixadors, les persones expertes en la matèria destaquen la importància de definir amb claredat quina és la missió de la xarxa, una motivació que es recomana flexible, motivadora i distintiva. En aquesta línia, la missió no ha de ser una «missió impossible», sinó quelcom que estimuli les persones a participar, evidencii una manera diferent i innovadora de fer les coses, i pugui revisar-se periòdicament per adaptar-se als canvis de la ciutat i el seu entorn.

A partir d'aquesta definició es podrà precisar de manera coherent el perfil dels potencials ambaixadors i, en conseqüència, els canals de comunicació adients per constituir i ampliar els participants, així com els tipus d'activitats a desenvolupar tant per part de la coordinació de la xarxa com pels mateixos ambaixadors. Finalment, és interessant evidenciar que els elements definits en la fase de planificació també representen la base a partir de la qual poder definir un sistema d'avaluació i possibles indicadors sobre la implementació de la iniciativa.

Per tant, amb la finalitat de planificar adequadament una xarxa d'ambaixadors, és important precisar les qüestions següents:

- Definir quin és el principal objectiu de la xarxa.
- Identificar les motivacions dels potencials ambaixadors per participar en la iniciativa.
- Determinar els canals d'aproximació i contacte amb els possibles ambaixadors, així com les formes de comunicació més adients.
- Analitzar de quina manera els ambaixadors poden actuar com a tals i identificar quines podrien ser les seves tasques.
- Detallar el procés d'adhesió i estructuració de la xarxa.
- Definir mecanismes per determinar una correcta rendició de comptes de la xarxa.

És important remarcar que les entitats promotores han de definir amb precisió els objectius i els propòsits de la xarxa, i comunicar-los de manera clara i a través dels canals adequats. Es tracta d'un element fonamental perquè la xarxa d'ambaixadors desplegui tot el seu potencial.

La identificació de l'objectiu ha d'estar clarament definida i ha de compartir-se entre

els membres de la xarxa i entre el conjunt d'actors que hi estan vinculats. Encara més, aquest objectiu no ha de ser genèric, sinó que ha de ser tan concret com sigui possible i s'ha d'emmarcar en les prioritats de la ciutat, que sovint queden recollides en un pla estratègic. Quan l'objectiu de la xarxa és massa general o no s'ha explicitat de manera clara, resulta difícil gestionar la xarxa i mantenir el compromís dels seus integrants al llarg del temps.

Aquest element és la base a partir de la qual s'ha de definir el perfil dels potencials ambaixadors i influència de manera evident les expectatives dels participants així com les seves motivacions per formar-ne part. Com es detalla a continuació, la motivació i les expectatives dels ambaixadors són un factor clau i molt relacionat amb l'èxit de la gestió de la xarxa en el llarg termini.

### 3.1. Motivacions i expectatives dels ambaixadors

Els diferents tipus de xarxes i els seus objectius influeixen de manera determinant en el perfil de les persones escollides com a ambaixadores i, per tant, en les motivacions que en determinen l'adhesió. En la mateixa línia, aquestes motivacions han d'estar molt presents a l'hora d'orientar la coordinació de la xarxa, els canals a través dels quals dinamitzar-la, les seves activitats i la labor dels ambaixadors.

La motivació dels ambaixadors tendeix a variar en funció de la manera com han estat seleccionats. D'una banda, les persones que formen part d'una xarxa de tipus exclusiu, amb un nombre reduït de participants convidats o nominats segons el seu perfil particular, tendeixen a considerar l'encàrrec com una tasca honorífica i com un reconeixement a una tasca realitzada en benefici de la ciutat o territori.

D'altra banda, les persones que es postulen de manera voluntària per formar part d'una xarxa més àmplia i de tipus inclusiu o generalista estan motivades majoritàriament per contribuir a millorar el relat de la ciutat i reforçar-ne la identitat; també senten certa curiositat per saber què implica esdevenir ambaixador de la ciutat.

A continuació, s'evidencien les principals motivacions a partir de les quals els ambaixadors justifiquen la seva presència i activitat en aquest tipus de xarxes. La informació ha estat extreta a través d'anàlisis empíriques.<sup>51</sup>

#### **Motivacions principals evidenciades per les persones que formen part d'una xarxa d'ambaixadors**

- Accedir a informació vinculada als projectes estratègics del territori i estar al corrent de l'actualitat empresarial, cultural i social de la ciutat
- Conèixer el treball que desenvolupa l'administració local
- Tenir informació de primera mà

51. Andersson i Ekman, 2009. Tampere University of Applied Science. Mari Taverne. «Tampere - All Bright! Ambassador network – an international place branding tool» 2015.



- Ampliar la xarxa de contactes professionals i personals
- Fer xarxa a escala nacional i internacional
- Tenir noves oportunitats de negoci i de carrera
- Beneficiar-se d'un paraigua institucional per a la promoció d'iniciatives
- Participar en reunions i esdeveniments
- Accedir a material i eines de suport
- Orgull per a la pròpia ciutat
- Desig de tenir impacte en l'estratègia de promoció de la ciutat
- Prestigi personal

Marc de motivació dels ambaixadors			
Factors de motivació		Factors de desmotivació	
Accés a la informació	Contacte directe amb l'administració	La xarxa no està orientada a objectius	La xarxa no és prou diversa
Xarxa de contactes	Noves oportunitats	Les opinions dels ambaixadors no es tenen en compte	L'organisme coordinador no dona prou eines als ambaixadors
Suport institucional per a noves iniciatives	Participació en esdeveniments	No hi ha una persona de referència a l'organització per als ambaixadors	No hi ha reunions regulars de trobada amb els ambaixadors
Accés a materials i eines de suport	Transferència de coneixements entre ambaixadors		
Desig de tenir impacte en la millora de la internacionalització i diversitat de la ciutat			

De la mateixa manera, l'anàlisi empírica d'algunes experiències permet identificar factors de desmotivació i evidenciar uns elements crítics que poden desgastar les funcions dels ambaixadors i, a llarg termini, qüestionar fins i tot l'existència de la xarxa.

Entre aquests factors es troba una confosa identificació dels objectius de la xarxa; una escassa consideració dels ambaixadors i de les seves aportacions; la manca d'un contacte directe i fluid amb la coordinació de la xarxa o entre els seus membres; la creació d'eines no adequades, materials poc atractius o la falta de trobades presencials i periòdiques organitzades pels ambaixadors; una composició de la xarxa poc variada i, per tant, poc interessant i atractiva pels seus integrants.

Tal com evidencien Andersson i Ekman,<sup>52</sup> les xarxes d'ambaixadors són percebudes pels mateixos ambaixadors com un recurs de desenvolupament que va molt més enllà

52. ANDERSSON, Marcus; EKMAN, Per. «Ambassador networks and place branding». *Journal of Place Management and Development*, vol. 2, núm. 1 (2009), p. 41-51.

de ser un simple canal de comunicació. La recerca aplicada d'aquests investigadors sobre les xarxes d'ambaixadors de 23 localitats de Suècia, Finlàndia, Noruega, Dinamarca i el Regne Unit permet destacar que el diàleg i la interacció dins de la xarxa és un factor important, però no es percep com un fi en si mateix. Els ambaixadors no el consideren tan rellevant com, en canvi, poder contribuir a la finalitat i el propòsit de la xarxa, i poder rebre informació de primera mà. Per tant, és interessant insistir en la necessitat de crear un relat compartit sobre els objectius i la missió de la xarxa com a element d'incentiu i cohesionador entre els participants.

Així mateix, entre els elements que incentiven el compromís dels participants a una xarxa d'ambaixadors destaquen una definició precisa d'activitats concretes a realitzar, l'accés a informació i materials promocionals, la realització de trobades o esdeveniments periòdics, eines o espai de treball conjunt, etc. En aquesta línia, és fonamental que les activitats plantejades siguin coherents amb els objectius i les característiques de la xarxa, i donin resposta a les expectatives dels seus participants.

En qualsevol cas, com hem apuntat anteriorment, els diferents tipus de xarxes i els seus objectius influeixen de manera determinant en el perfil de les persones escollides com a ambaixadores i, per tant, en les motivacions que en determinen l'adhesió. Mantenir viu el compromís i la motivació dels ambaixadors i dinamitzar la xarxa és un dels principals reptes de l'entitat coordinadora i un component important de l'èxit d'aquest tipus d'iniciatives.

## Tampere

### Context



El govern de la regió finlandesa de Tampere, a través del programa de suport empresarial **Business Tampere**,<sup>53</sup> va crear la marca **Tampere - All Bright!** i el programa **Talent Tampere**<sup>54</sup> amb l'objectiu de promoure el territori i atreure el talent internacional interessat a treballar a la regió.

En el marc de l'estratègia Talent Tampere, l'any 2015 es va crear una xarxa d'ambaixadors, actualment formada per uns 120 membres. Els objectius de la xarxa són diversos i transversals i reuneix persones amb vocació empresarial i internacional amb passió per la ciutat, independentment de la seva nacionalitat o dels seus antecedents professionals.

La coordinació de la xarxa posa l'èmfasi en les motivacions personals dels ambaixadors, que no són sempre les mateixes. Per això defineixen 5 possibles missions:

1. Promocionar la regió de Tampere com un lloc per visitar i viure.
2. Promocionar la regió a l'estranger com un lloc ideal on treballar.
3. Connectar Tampere amb activitats comercials internacionals.
4. Presentar Tampere com un lloc per estudiar i fer recerca.
5. Escollir la teva pròpia missió.

Per entrar a formar part de la xarxa els interessats han d'escollir un d'aquests objectius, explicar la seva història i quina motivació els empeny a esdevenir ambaixadors.

53. <https://business tampere.com/>

54. <https://business tampere.com/talent tampere/>

Per cada missió, els coordinadors de la Xarxa proposen una sèrie d'eines de dinamització específiques<sup>55</sup> i recomanacions de com utilitzar-les.

### 3.2. La coordinació de la xarxa: un rol necessari

La coordinació és l'entitat responsable de la creació i el funcionament de la xarxa d'ambaixadors. Quan es tracta de xarxes d'ambaixadors de ciutats, en la majoria de casos aquest rol l'exerceix el govern local o ajuntament i, dins de la seva estructura, es gestiona des d'una unitat especialitzada en relacions internacionals —quan existeix—, des d'alcaldia o des d'un àmbit sectorial —com promoció econòmica o turisme, quan les motivacions de la xarxa i el perfil dels seus membres són de caràcter sectorial.

En alguns casos, les xarxes són gestionades per una entitat publicoprivada vinculada a l'ajuntament, com són agències de promoció turística o agències de desenvolupament econòmic o de foment de les exportacions. També és possible trobar exemples de governs que han creat un òrgan assessor vinculat al programa d'ambaixadors format per representants del govern local i representants d'agents locals clau com la universitat, determinats centres de recerca, infraestructures estratègiques —aeroport, port— i alguna empresa rellevant del territori. Aquests òrgans poden tenir vinculades les funcions d'identificació i/o selecció dels ambaixadors de la xarxa, així com l'orientació de l'estratègia i el programa de treball de la xarxa.

En general, els ajuntaments o altres governs locals i regionals tendeixen a ser l'entitat més ben posicionada per gestionar una xarxa d'ambaixadors. Les administracions públiques locals tenen potestat per impulsar una determinada imatge de ciutat i territoris, poden afavorir la vinculació de la xarxa amb la resta d'iniciatives impulsades envers la promoció del territori, compten amb una visió transversal de l'acció de govern i poden impulsar aquestes polítiques de manera concertada amb els agents locals i la ciutadania.

L'impuls polític i un lideratge clar és un altre aspecte fonamental per al bon funcionament de les xarxes d'ambaixadors. Aquest impuls és important tant per als funcionaris encarregats del programa d'ambaixadors —perquè els confereix legitimitat i credibilitat a l'hora de gestionar la xarxa— com per generar compromís entre els ambaixadors. El lideratge polític també facilita la coordinació del programa d'ambaixadors amb altres programes i iniciatives de projecció exterior i internacional que gestiona la ciutat.

Finalment, abans de crear una xarxa d'ambaixadors cal tenir una estimació real del cost que implica gestionar la xarxa pel que fa a recursos humans, eines informàtiques i de comunicació virtuals, publicacions, esdeveniments i reunions, entre d'altres.

El repte principal d'aquest tipus de xarxes és mantenir els membres motivats a llarg termini, plantejar accions i sostenir un desenvolupament continu per tal de mantenir la xarxa activa. Per tant, la coordinació de la xarxa té un paper fonamental per assolir els

55. <https://businesstampere.com/talent tampere/networking/tampere-ambassadors/what-is-the-ambassador-network/>

objectius plantejats, dotar de legitimitat i fomentar la sostenibilitat d'aquesta iniciativa.

En aquest sentit, el rol de la coordinació de la xarxa no es pot limitar a la gestió, sinó que ha d'adquirir un paper actiu a l'hora de facilitar i fer circular informació rellevant de la ciutat, ha de suggerir temes de treball, ha de fomentar la interacció entre els membres i ha de promoure una comunicació fluida amb la secretaria de la xarxa. Així mateix, algunes de les principals funcions de la coordinació tenen a veure també amb l'organització de reunions i esdeveniments, que, com hem vist, són unes eines importants per crear un relat comú entre els ambaixadors i promoure'n la col·laboració. I, finalment, s'han de canalitzar i comunicar els objectius i les expectatives dels agents promotors de la xarxa, així com les demandes i els suggeriments que poden sorgir dels mateixos ambaixadors.

En conseqüència, i de manera esquemàtica, les principals competències que són necessàries per gestionar eficaçment una xarxa d'ambaixadors són:

- Gestió de xarxes: comprendre la naturalesa de les xarxes socials i promoure una cultura de treball i de relació en xarxa.
- Coneixements en matèria de projecció i màrqueting internacionals.
- Ús de les TIC: ser capaç de facilitar l'intercanvi d'informació i el treball interactiu entre els membres de la xarxa en el pla virtual.
- Competències editorials: capacitat per facilitar als membres de la xarxa informació en un format àgil.

### 3.3. Altres qüestions metodològiques

#### 3.3.1. La gestió de la xarxa i les seves activitats

La definició de les activitats i de les tasques concretes a desenvolupar tenen molt a veure amb els objectius de la xarxa i han de ser totalment coherents amb les motivacions i les expectatives dels ambaixadors.

Una xarxa d'ambaixadors exigeix una visió clara i una estratègia de gestió que defineixi amb precisió el perfil dels ambaixadors, els canals de comunicació adequats per captar aquestes persones, així com les eines de gestió i desenvolupament de la xarxa i el tipus d'activitats de promoció que podrien fer els possibles ambaixadors. Per tant, les activitats concretes a desenvolupar, així com les accions i els materials produïts per a la dinamització d'una xarxa d'ambaixadors, són molt variades i depenen en gran mesura del tipus de xarxa i dels seus objectius.

En general, les xarxes de tipus inclusiu, que solen estar formades per un alt nombre de participants, impliquen un major repte amb relació a la seva dinamització i a la realització d'activitats concretes. Aquestes xarxes tenen el risc d'adquirir un caràcter anecdòtic i poc tangible i, per tant, es pot valorar la possibilitat de fragmentar la xarxa en grups més reduïts als quals dirigir accions de comunicació específiques i

missions concretes. En aquesta línia, s'han detectat casos, com el de Copenhaguen, en els quals la coordinació va identificar i seleccionar els membres més actius de la xarxa per crear —de manera més o menys formalitzada— un consell d'ambaixadors, un grup de persones més reduït i compromès que actuï d'intermediari entre l'entitat coordinadora i la resta de membres i que serveixi com a consell assessor i de supervisió de la xarxa.

En canvi, en les xarxes de tipus exclusiu, formades per persones que gaudeixen de reconeixement i seleccionades específicament pel seu perfil, el principal valor afegit solen ser els contactes personals i professionals que poden facilitar els ambaixadors, que, per la seva banda, consideren aquest reconeixement com un títol honorífic i valoren molt positivament alguns tipus d'activitats concretes, com les trobades presencials o el ressò mediàtic que des de l'administració es pot facilitar per a determinats esdeveniments.

De la mateixa manera, les xarxes sectorials, que reuneixen un nombre més o menys ampli d'ambaixadors que tenen en comú pertànyer a un determinat àmbit professional i centrades a promoure determinats sectors, valoraran positivament la creació de materials específics i la realització de conferències, seminaris o trobades sectorials molt especialitzades. En canvi, les persones que participen en xarxes de tipus més generalista podrien considerar de major utilitat la possibilitat de fer nous contactes, en particular amb l'administració, i poder beneficiar-se d'un paraigua institucional per a la realització d'activitats, especialment a l'estranger.

En general, el ventall d'activitats que es poden promoure a través d'una xarxa d'ambaixadors és molt ampli i variat. Les més comunes solen ser la celebració de reunions i esdeveniments periòdics; conferències, seminaris o tallers de treball (presencials o virtuals); activitats culturals, lúdiques o esportives; debats en línia; tutories, etc. De la mateixa manera, també és interessant preveure accions específicament dirigides a la dinamització de la xarxa i els seus participants.

En qualsevol cas, un element a destacar és que el compromís dels ambaixadors tendeix a ser més efectiu quan se'ls indiquen uns objectius precisos i unes possibles activitats a realitzar. Així mateix, els ambaixadors solen valorar positivament la possibilitat d'impulsar iniciatives concretes amb altres membres de la xarxa.

### **3.3.2. La comunicació i la capitalització**

A l'hora d'iniciar la creació d'una xarxa d'ambaixadors, és fonamental acompanyar el procés d'una campanya de comunicació que destini esforços a explicar l'interès darrere la creació de la xarxa i el valor afegit que pot aportar al territori. Així mateix, és fonamental que els mateixos ambaixadors es facin seva aquesta funció pedagògica i que des de la coordinació de la xarxa se'ls facilitin eines perquè, abans de referir-se a qualsevol marca o campanya, puguin explicar la rellevància del projecte i el context en el qual s'emmarca.

Entre les secretaries de coordinació de les xarxes es detecta la tendència a posar èmfasi

sis en l'aspecte de la comunicació durant les primeres fases de la vida d'una xarxa. No obstant això, la pràctica demostra que el potencial de la xarxa com a recurs de desenvolupament és més important quan la xarxa és més sòlida i madura.

Per tant, és important dedicar esforços a la comunicació d'aquesta iniciativa de manera continuada i no deixar de contextualitzar-la en el marc d'una estratègia més àmplia de promoció del territori, que posi en valor els beneficis per al conjunt de la ciutadania. En aquest sentit, la creació de materials que ajudin a donar a conèixer l'estratègia de promoció del territori, les seves peculiaritats endògenes i els objectius que motiven la creació d'aquest tipus de xarxes és una eina transversal de gran utilitat que pot ajudar tant a la sostenibilitat de la xarxa com a la tasca dels ambaixadors.

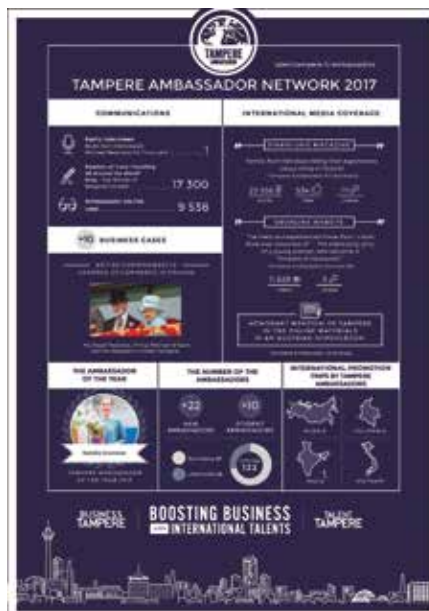
Aquest aspecte és particularment important, especialment en el cas de les xarxes en les quals els membres són seleccionats directament pel govern local, ja que uns dels problemes més freqüents d'aquests tipus de xarxes és la publicitat negativa dels mitjans de comunicació locals, derivada de la percepció que sigui una iniciativa excoent i amb alts costos de manteniment per a la realització de reunions o activitats periòdiques. En aquesta línia, en casos en què la xarxa utilitzi un procediment de selecció restrictiu i per invitació, també s'han detectat crítiques i episodis de mala publicitat de part de persones que no havien estat seleccionades com a ambaixadores.

En general, les crítiques més freqüents a aquests tipus d'iniciatives es refereixen a una manca de concreció, a la dificultat d'obtenir resultats tangibles i als costos que poden suposar per als ens públics impulsors. En aquest sentit, és important comptar amb dades concretes i objectives, així com amb un relat consolidat per presentar als mitjans de comunicació locals, un actor que també és important tenir en consideració des dels inicis del procés de creació d'una xarxa d'ambaixadors.

Per tant, la capitalització de les activitats de la xarxa i una adequada rendició de comptes representen aspectes fonamentals als quals no se sol dedicar suficient atenció ni els recursos necessaris. Tot i tractar-se d'iniciatives amb resultats a mitjà i llarg termini, un correcte plantejament dels objectius inicials de la xarxa permet crear uns indicadors que donin compte de les activitats realitzades. També en aquesta línia, és fonamental seguir insistint en l'argumentari que justifica la vinculació entre la iniciativa dels ambaixadors i la resta d'estratègies de promoció del territori, i recollir dades quantitatives i estructurar aquesta informació de manera atractiva per tal de comunicar-la de manera adequada.

Malgrat això, l'avaluació d'aquest tipus d'iniciatives és, sens dubte, un assumpte encara pendent per a la gran majoria d'institucions que promouen algun tipus de xarxa d'ambaixadors. Entre les experiències analitzades es detecta un buit de comunicació amb relació a dades concretes d'activitat i els resultats d'aquestes iniciatives. En aquesta línia, és evident que les xarxes sectorials o que tenen uns objectius clarament identificats, i formades per un nombre reduït de participants, tenen dades més accessibles per poder realitzar una correcta rendició de comptes o, com a mínim, afavorir la visibilització de les activitats realitzades. En aquest darrer sentit, la xarxa d'ambaixadors de la

ciutat de Tampere i la iniciativa sectorial «I Care... Ambassadors»,<sup>56</sup> presentades anteriorment, publiquen unes infografies anuals en les quals sintetitzen les dades principals sobre les activitats realitzades.



### 3.3.3. El finançament de les xarxes d'ambaixadors

En el marc de les polítiques de màrqueting i de promoció del territori, les xarxes d'ambaixadors es consideren una eina poc costosa econòmicament —comparat amb altres instruments de publicitat i promoció— i, a la vegada, es perceben com una eina molt efectiva quan es tracta de construir una imatge positiva i incidir sobre un determinat grup d'interès. De fet, l'eficàcia de l'efecte boca-orella està altament contrastat en els estudis de màrqueting: els consumidors tendeixen a confiar més en les opinions de les altres persones que en els missatges que reben a través d'anuncis o de representants d'empreses.

En general, els costos de manteniment d'una xarxa d'ambaixadors són relativament reduïts, considerant que es tracta de despeses que deriven en gran mesura de la seva coordinació i dels materials i els esdeveniments que es consideren adients per al foment d'aquesta iniciativa. Part d'aquests costos poden assumir-se amb recursos humans i materials de l'administració.

En gran mesura, els costos dependran del tipus de xarxa que es vulgui implementar, però, en qualsevol cas, és important preveure els recursos humans i financers suficients per a la seva implementació i de manera sostinguda en el temps, ja que es tracta d'una iniciativa amb efectes de mitjà i llarg termini i que necessita un cert grau de seguiment i continuïtat.

56. <https://www.skillsforcare.org.uk/Documents/Recruitment-and-retention/ICA/I-Care...Ambassadors-bringing-social-care-to-life.pdf>

Al llarg d'aquesta publicació hem evidenciat les raons per les quals considerem que l'administració local és la institució més ben posicionada per impulsar i coordinar aquest tipus d'iniciatives, i hem presentat diverses experiències de xarxes d'ambaixadors impulsades i coordinades exclusivament per administracions públiques locals.

De la mateixa manera, i en el marc d'estratègies més amples de promoció del territori, també és freqüent que aquestes xarxes siguin impulsades per consorcis formats per diferents institucions, sovint de caràcter públic i privat. Entre les bones pràctiques presentades al document, hem vist la possible implicació d'institucions com cambres de comerç, agències de promoció internacional o sectorial del territori, empreses privades i entitats de diferents tipus, que també poden implicar-se a l'hora de garantir el finançament d'una xarxa d'ambaixadors.

El projecte Osoning, que utilitza la figura dels ambaixadors per promoure el sector esportiu, és un exemple en aquesta direcció.

## Osoning

### Context

Osoning<sup>57</sup> és el clúster d'esports de la comarca d'Osona, un projecte format per agents públics i privats vinculats al sector de l'esport d'aquest territori. En l'àmbit privat, hi participen més de 350 clubs i associacions, empreses de serveis esportius, marques, botigues, allotjaments i agències de viatges. En l'àmbit públic, en són part el Consell Comarcal d'Osona, Creació i Osona Turisme.

El projecte té un finançament publicoprivat: a més de les aportacions públiques es finança amb les aportacions anuals que fan els socis prèmium, que es beneficien d'una sèrie de serveis addicionals.

Osoning té per objectiu alinear els agents del territori vinculats a l'esport per reivindicar els actius del territori i generar impacte a Osona, i posicionar la comarca com a destinació esportiva i model organitzatiu de referència. Així mateix, el projecte funciona com una plataforma de promoció, també internacional, per al posicionament de la comarca com a referent en la pràctica de diverses disciplines esportives.

La xarxa compta amb la col·laboració de grans esportistes de diferents àmbits que s'han sumat a la iniciativa i treballen com a ambaixadors per donar visibilitat al projecte.



Finalment, tot i no ser freqüent, també hi ha casos en els quals un individu amb una especial vinculació amb el territori o un determinat perfil professional actua personalment com a mecenes i ambaixador del territori. En aquests casos particulars, és interessant evidenciar com des de l'administració local es pot aprofitar aquest potencial en benefici de les polítiques públiques, el desenvolupament del territori i la millora de la qualitat de vida de la ciutadania.

57. <http://www.osoning.com>



## Cardona



### Context

Municipi de 5.235 habitants ubicat a la comarca del Bages. Compta amb un lligam especial amb el senyor Valentí Fuster, cardiòleg de fama mundial que actua com a ambaixador del municipi.

Molt vinculat a Cardona, va crear la Fundació Fuster-Guals per a la promoció del patrimoni del municipi, i la Fundació SHE (Foundation for Science, Health and Education), que impulsa el **Projecte Cardona Integral**<sup>58</sup> conjuntament amb l'Ajuntament.

Cardona Integral: iniciativa amb un horitzó de desenvolupament de deu anys que pretén fomentar els hàbits de vida saludable i convertir la salut en un element prioritari i una eina de promoció social i econòmica de la vila. És un projecte científic multidisciplinari que està afavorint l'impuls d'un nou model urbà. A través de diferents programes i d'un sistema d'avaluació científica, el projecte estudia la transformació de Cardona en una comunitat saludable.

Recentment, el projecte s'ha estès a les comunitats de Madrid, Galícia, el País Basc, així com a Colòmbia i Mèxic.

58. <http://www.cardonaintegral.com/ca>

## 4. Conclusions

L'efecte de la globalització ha incrementat la necessitat dels territoris de jugar i posicionar-se en el taulell internacional com un dels factors principals que pot ajudar-los a progressar i desenvolupar-se. La responsabilitat d'aquesta tasca recau en els governs locals, que s'han de coordinar amb la resta d'agents del territori per activar els recursos i potenciar els valors del seu entorn.

La Diputació de Barcelona, en la seva tasca de suport als ens locals i de posicionar el territori de la demarcació a escala internacional, dona suport a iniciatives que fomenten el posicionament del sistema local en l'àmbit internacional fent ús dels recursos que li són propis: la seva ciutadania. L'organització d'iniciatives il·lusionants, com les xarxes d'ambaixadors, respon al repte de generar una imatge col·lectiva atractiva que situï el territori i les ciutats en el mapa global.

La imatge i la percepció que les ciutats i els territoris transmeten a l'imaginari col·lectiu té una estreta vinculació amb les seves oportunitats de desenvolupament i la seva capacitat d'atreure i retenir oportunitats, fomentar l'intercanvi comercial, promoure l'orgull i el sentit de pertinença de la ciutadania, teixir aliances i tenir influència en els assumptes nacionals i internacionals.

Per assolir aquests objectius, els ens locals treballen per transmetre una imatge dinàmica, forta i positiva, i gestionar d'una manera proactiva i estratègica la seva percepció, amb l'objectiu de promoure el desenvolupament del territori i la qualitat de vida dels seus habitants.

La creació d'una marca o imatge de territori pretén estructurar un missatge general i inclusiu, que dona compte de tot el conjunt, però incorpora alhora les diferents sensibilitats i matisos que el conformen. En aquest context, disposar d'un marc conceptual de referència ajuda a la generació d'una visió àmplia i holística dels elements que intervenen en la construcció d'aquesta imatge territorial, basant-se en un model d'aproximació metodològica que evidencia la planificació estratègica d'aquest procés com una oportunitat per crear espais de debat i participació, promoure la identificació de la ciutadania amb la seva ciutat i afavorir-ne la implicació en el desenvolupament de la comunitat i el territori.

Les xarxes d'ambaixadors són un clar testimoni del procés de creació de la imatge d'un territori i la feina que els seus grups d'interès poden originar i crear. Els ambaixadors són persones, o grups de persones, que tenen algun vincle amb el territori i actuen de manera voluntària per aportar un testimoni creïble del caràcter i dels actius singulars

d'una ciutat o un territori, i que poden influir sobre altres persones a partir de les xarxes en què participen i dels seus vincles personals i professionals.

En aquesta publicació ens hem centrat en els casos en els quals aquestes xarxes són impulsades per administracions públiques locals, amb l'objectiu de promoure el desenvolupament i una percepció positiva del territori. Tot i la restricció del camp d'anàlisi, el gran nombre d'exemples identificats posa en relleu que l'ús d'aquests tipus de xarxes és una pràctica cada vegada més utilitzada en el marc de les polítiques públiques de posicionament i promoció dels territoris, i que els governs locals són les entitats més ben posicionades per gestionar aquest tipus de xarxes, per la seva proximitat amb el territori i la capacitat de concertació amb tots els actors implicats.

Els elements estudiats evidencien que les xarxes d'ambaixadors són un fenomen ampli i diversificat. D'una banda, representen una eina de promoció de les ciutats a l'exterior i una font de coneixement, experiència i creativitat de la qual es pot nodrir l'administració pública local; i, d'altra banda, un recurs útil per mobilitzar l'orgull i el sentit de pertinença de la ciutadania, i un canal de comunicació que permet a l'administració recollir i compartir informació i mobilitzar la ciutadania.

Per garantir la sostenibilitat d'una xarxa d'ambaixadors no hi ha fórmules màgiques, però sí uns aspectes a tenir en compte que la recerca destaca de forma molt clara:

- Es tracta d'una eina que ha d'integrar-se en una estratègia àmplia i integradora de promoció del territori.
- Una definició clara i precisa dels objectius i de la missió dels ambaixadors és un element fonamental per garantir la continuïtat de la xarxa en el temps i facilitar-ne la coordinació.
- La comunicació és un element clau. Crear un relat compartit sobre la xarxa d'ambaixadors com a eina de promoció del territori i els beneficis que aspira promoure per al conjunt del territori és un element important que, alhora, afavoreix l'interès i el compromís dels ambaixadors.
- Els ambaixadors s'han de sentir útils, reconeguts i escoltats per part de la coordinació de la xarxa, que ha d'utilitzar canals adequats de comunicació i tenir un paper propositiu.
- Les xarxes d'ambaixadors estan evolucionant envers una més gran especialització i coherència amb les prioritats estratègiques de desenvolupament identificades per al territori.

Pel que fa a aquest darrer punt, les bones pràctiques identificades han permès destacar diferents casos de ciutats que, a partir de l'experiència adquirida en coordinar una xarxa d'ambaixadors, han vist l'oportunitat d'implementar programes específics que utilitzen aquesta figura per promoure objectius concrets i relacionats, en la majoria dels casos, amb la promoció de la ciutat com a seu de congressos, convencions i altres esdeveniments, i amb l'atracció i retenció del talent al territori, especialment en l'àmbit acadèmic.

Finalment, les experiències estudiades evidencien la necessitat de planificar adequadament els recursos humans i materials per crear, promoure i mantenir una xarxa d'ambaixadors. Es tracta d'un bé arrelat al territori que necessita planificar tant les accions del seu desenvolupament com dels sistemes d'avaluació i rendició de comptes, amb l'objectiu de millorar la capitalització d'aquestes iniciatives.

# **Annex**

## **Fitxes de bones pràctiques**

## Islàndia



Islàndia té una població d'uns 300.000 habitants, dels quals la meitat viuen a la capital —Reykjavík— i al sud-oest del país. Islàndia va patir un gran impacte negatiu als mitjans de comunicació internacionals arran del col·lapse bancari del país l'any 2008, quan la moneda local (krona) es va depreciar més del 30 %, i de l'erupció del volcà Eyjafjallajökull l'any 2010, que va aturar el trànsit aeri europeu i nord-americà durant una setmana. Aquests fets també van tenir repercussions en el consum i en la confiança en el país de la ciutadania mateixa.

Abans que posessin en marxa la campanya de promoció del país, més del 80 % dels resultats lligats a la paraula «Islàndia» als cercadors d'internet eren notícies negatives sobre desastres naturals i aflicció financera.

### Estratègia

**Promote Iceland**<sup>59</sup> és una iniciativa de màrqueting publicoprivada promoguda pel govern d'Islàndia, la ciutat de Reykjavík i més de 100 empreses que respon a la decisió de sumar esforços i crear una sola organització que lideri i centralitzi la promoció de la imatge internacional de l'illa i les accions de màrqueting portades a terme pel Consell Comercial d'Islàndia, Inverteix a Islàndia i l'Oficina de Turisme, amb l'objectiu comú de revertir la percepció negativa sobre el país.<sup>60</sup>

### Xarxa d'ambaixadors

Una de les accions més significatives que va estimular el canvi d'imatge d'Islàndia va ser la campanya de testimonis ciutadans. Tenint present el poder de l'efecte boca-orella, el 3 de juny del 2010 tot el país es va paraitzar per participar en el llançament de la campanya «**L'hora d'Islàndia**». El president del país va demanar a tots els ciutadans que compartissin alguna història o anècdota positiva sobre el país. Els participants podien compartir allò que volguessin a través de les xarxes socials o també utilitzar els continguts proposats a la pàgina web que es va habilitar per a la campanya. Poques setmanes després del llançament, s'havien compartit gairebé 22 milions d'històries positives sobre el país.

Amb l'experiència anterior va néixer **Inspired by Iceland**<sup>61</sup> (Inspirats per Islàndia), la campanya estatal de comunicació i promoció del país, acompanyada d'un robust pla de comunicació a les xarxes socials. L'objectiu de la iniciativa era promoure una

59. <https://www.islandsstofa.is/en/trade-promotion>

60. <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/how-iceland-rode-a-social-wave-to-tourism-success.aspx>

61. <https://www.inspiredbyiceland.com/about-iceland>

imatge i percepció positiva del país a través de la implicació i la participació dels ciutadans.

Actualment, el portal ofereix recursos per planificar viatges i estades al país i presenta un mapa en el qual es poden descobrir les experiències que els ciutadans van compartir, cosa que ajuda a transmetre la imatge d'Islàndia com un país interessant i segur per visitar.

Finalment, el turisme s'ha convertit en la indústria més important del país en termes de llocs de treball, amb un creixement anual superior al 22 % des del 2011.

## Lió, França



Lió, amb més de mig milió d'habitants, és la tercera ciutat més poblada de França i està situada a la província d'Alvèrnia-Roine-Alps. La ciutat està considerada Patrimoni Mundial de la UNESCO pel seu disseny arquitectònic i la seva herència cultural; és el segon pol científic del país i una important ciutat universitària.

### Estratègia

**OnlyLyon**<sup>62</sup> és un programa de màrqueting internacional i una marca de ciutat creat l'any 2007. Va ser impulsat per un consorci format per 28 socis públics i privats —ajuntaments, universitat, aeroport, cambres de comerç, centre de congressos i empreses multinacionals.

Té un enfocament totalment transversal i treballa amb l'objectiu de posicionar el territori i reforçar la imatge de la ciutat a l'escena internacional, i donar a conèixer al món les potencialitats d'inversió a la ciutat fruit del seu dinamisme econòmic, així com el seu patrimoni històric i cultural.

### Xarxa d'ambaixadors

La xarxa d'ambaixadors<sup>63</sup> comparteix l'objectiu de reforçar el posicionament internacional de Lió i, per consegüent, la missió dels ambaixadors consisteix a donar a conèixer la ciutat partint del seu potencial econòmic, científic i cultural; la seva qualitat de vida; la riquesa del seu patrimoni; la innovació i l'atractivitat turística.

Els ambaixadors també tenen el compromís de traslladar a l'equip d'OnlyLyon les oportunitats susceptibles d'atraure a Lió inversions, esdeveniments, empreses, talent, turistes i actors culturals, així com augmentar la xarxa d'ambaixadors a través dels seus contactes.

Els ambaixadors de Lió són persones que senten algun vincle amb la ciutat i la volen promoure a través dels seus contactes personals o professionals. La xarxa no estableix una missió concreta dels ambaixadors, solament indica que poden aprofitar la seva posició, la participació en esdeveniments o els seus desplaçaments internacionals per donar a conèixer la ciutat.

La xarxa d'ambaixadors de Lió<sup>64</sup> està formada per gairebé 25.000 persones i el 80 % dels seus membres viuen a la ciutat. Per tant, es tracta d'una xarxa generalista, inclusiva i principalment de caràcter local, que també aspira reforçar la identitat local i el sentit de pertinença a la ciutat. Tanmateix, en tractar-se d'una xarxa tan àmplia, pot resultar

62. <http://www.onlylyon.com/>

63. <http://www.onlylyon.com/r%C3%A9seau-ambassadeurs.html>

64. [https://www.youtube.com/watch?v=B\\_p26vrsJmk](https://www.youtube.com/watch?v=B_p26vrsJmk)



difícil capitalitzar el valor afegit dels membres que podrien tenir més capacitat d'incidència en determinats espais.

Ser ambaixador de Lió és un acte voluntari i tota persona que vulgui adherir-se a la xarxa d'ambaixadors ho pot fer a través d'un formulari disponible al web d'OnlyLyon. Aquesta plataforma representa una font d'informació molt útil per a l'activitat dels ambaixadors, ja que destaca els elements de valor afegit de Lió i proporciona elements de màrqueting, així com actualitzacions periòdiques amb les darreres novetats del territori. Així mateix, el programa organitza trobades locals d'ambaixadors que tenen per objectiu donar a conèixer determinats actius del territori —empreses, centres culturals, entitats associatives, etc.— així com reforçar la xarxa.

Finalment, OnlyLyon està ampliant el seu programa d'ambaixadors i treballant per crear una nova xarxa formada per estudiants internacionals i integrada tant per joves de Lió que estan estudiant a l'estranger com per joves estrangers que estudien a Lió.

## Irlanda

THE GLOBAL IRISH NETWORK



Global Irish  
 An tAonán Eorpach Eireannach agus Idirnáisiúnta  
 An tAonán Eorpach Eireannach agus Idirnáisiúnta

Amb una població de gairebé 5 milions d'habitants, la República d'Irlanda ha estat tradicionalment un país d'emigrants. Després de la crisi econòmica del 2008, s'ha centrat a promoure els sectors dels negocis, les inversions, el turisme i l'educació. Com a part d'aquesta estratègia, Irlanda ha impulsat importants campanyes d'internacionalització i projectes dirigits a aprofitar el potencial que representen els ciutadans residents a l'estranger.

### Estratègia

L'estratègia o campanya **Global Irish**<sup>65</sup> és una iniciativa creada pel Ministeri d'Assumptes Exteriors d'Irlanda que busca ajudar els irlandesos a mantenir les seves connexions amb el país i la població a través d'iniciatives de suport i informació.

L'actuació té diverses vessants. D'una banda, es dona suport als emigrants irlandesos a través de l'Emigrant Support Programme,<sup>66</sup> el qual finança projectes dedicats a oferir serveis d'assessorament i atenció als emigrants irlandesos, en particular als membres més vulnerables i marginats. També han creat un directori de la diàspora per identificar les organitzacions irlandeses més rellevants a l'estranger. A més, s'hi inclouen programes d'ajuda a la reubicació d'emigrants a Irlanda, entre altres iniciatives, i organitzen periòdicament el Civic Forum, unes jornades en què conviden a Dublín tots aquells que han donat suport a la diàspora irlandesa des de l'estranger per discutir la seva tasca i compartir-la amb membres del govern.<sup>67</sup>

Pel que fa a la vessant de promoció econòmica, gravita al voltant de la xarxa d'ambaixadors Global Irish Network.

### Xarxa d'ambaixadors

La **Global Irish Network**<sup>68</sup> és una xarxa d'ambaixadors nascuda l'any 2010 formada per irlandesos que viuen a l'estranger. Liderada pel Departament d'Assumptes Exteriors i Comerç d'Irlanda, els seus membres han de mantenir una forta connexió amb el país i tenir èxit professional en negocis internacionals o haver ajudat a promocionar Irlanda.

Actualment, la xarxa està formada per més de 350 irlandesos ubicats en més de 40 països i amb influents càrrecs professionals. L'objectiu és aprofitar l'experiència internacional dels seus membres per contribuir a la recuperació econòmica i a la reputació internacional del país.

65. <https://www.dfa.ie/global-irish/>

66. <https://www.dfa.ie/global-irish/support-overseas/emigrant-support-programme/>

67. <https://www.dfa.ie/global-irish/support-overseas/global-irish-civic-forum/>

68. <https://www.global.irish/GlobalIrishNetwork.aspx>

La xarxa treballa de manera conjunta amb el govern i les agències estatals, així com amb les ambaixades i consolats d'arreu del món per promoure missatges sobre l'economia, la cultura i el turisme a mercats estratègics. En concret, els ambaixadors d'Irlanda tenen un paper clau a l'hora d'establir contactes amb els membres que es troben dins de la seva àrea de responsabilitat.

Algunes de les iniciatives específiques que es promouen a través de la xarxa són:

- Global Irish Economic Forum: trobada periòdica que reuneix els membres de la xarxa per fer jornades tècniques sobre temes econòmics. En el marc del fòrum de l'any 2011, 19 membres de la xarxa, representants de les principals àrees geogràfiques, van acceptar formar part del grup assessor de la Global Irish Network.
- Reunions organitzades per diversos ministeris i missions diplomàtiques irlandeses en diferents regions del món
- Global Irish Contacts Programme
- Irish Design<sup>69</sup>

---

69. <http://www.irishdesign2015.ie/>

## Olot, Catalunya



Capital de la comarca de la Garrotxa, Olot és un municipi de 34.000 habitants ubicat al bell mig d'un territori caracteritzat per un ric patrimoni natural i paisatgístic i de gran reclam turístic.

### Estratègia

#### Política de participació ciutadana

Una prioritat política del govern del consistori és institucionalitzar i enfortir la participació ciutadana del municipi. Amb aquest objectiu, a l'inici del mandat de les eleccions municipals del 2011, el govern de la ciutat va impulsar un seguit de mesures per tractar de manera més oberta i donar més pluralitat a les principals iniciatives impulsades des de l'Ajuntament.

En aquest context, es va impulsar «+B Sumem des dels barris», un projecte de ciutat centrat en la millora urbana amb participació ciutadana al barri de Sant Miquel d'Olot, i que des del 2017 té continuïtat amb el Pla integral d'accions de millora (PIAM) del Nucli Antic. Es va promoure el Consell dels Infants, un òrgan de participació, consulta i assessorament de l'Ajuntament format per nens i nenes de la ciutat; així com el Consell d'Alcaldes, que reuneix periòdicament els exalcaldes del consistori per tractar sobre diversos projectes de la ciutat. Finalment, s'ha iniciat un procés de pressupostos participatius i de consulta ciutadana que va permetre escollir el projecte de remodelació del Firal i es va impulsar la creació del Consell d'Ambaixadors d'Olot.

#### Xarxa d'ambaixadors

L'Ajuntament d'Olot planteja el Consell d'Ambaixadors com una eina de millora de les polítiques públiques locals i especialment de la política de participació ciutadana.

El seu objectiu és enriquir el debat ciutadà i millorar les polítiques públiques locals gràcies a un punt de vista extern que pugui aportar idees o maneres d'entendre les coses des d'una altra perspectiva i pugui proposar nous projectes per a la ciutat.

La xarxa es va inaugurar l'any 2012 i actualment compta amb 21 ambaixadors.

El Consell d'Ambaixador d'Olot està format per persones originàries de la ciutat que viuen de manera estable a l'estranger i mantenen una certa vinculació amb la seva ciutat d'origen. Es tracta d'una xarxa inclusiva i formada per persones que provenen d'àmbits professionals molt diversos. L'Ajuntament és el responsable d'identificar, seleccionar i nomenar els ambaixadors. Les candidatures són valorades per l'equip de govern i finalment és l'alcalde qui els nomena formalment a través d'un acte públic.

La coordinació del Consell està a càrrec del Departament d'Alcaldia, que envia als

ambaixadors informació sobre els principals projectes de ciutat i, en el cas que els la sol·liciti, documentació sobre alguna iniciativa particular.

El Consell d'Ambaixadors es va reunir l'any 2015 en una trobada nadalenca presenciada per l'alcalde i els regidors del consistori. En aquest espai es presenten i debaten els principals projectes de la ciutat, amb un intercanvi d'opinions que es valora com a molt fructífer i en el qual s'anima els ambaixadors a fer les seves aportacions per millorar el dia a dia de la ciutat i detectar projectes o idees d'arreu que s'hi puguin aplicar.

De cara al futur, el consistori aspira a consolidar la xarxa i ampliar-la amb nous ambaixadors, crear una comunitat virtual on plantejar temes de debat i alimentar el contacte amb els participants a la xarxa. Així mateix, el consistori té la voluntat de treballar cap a un millor sistema de rendició de comptes d'aquesta experiència que, en general, es valora molt positivament, amb bona acceptació per part de la ciutadania i una forta implicació demostrada pels ambaixadors.

## Aarhus, Dinamarca



Aarhus és la segona ciutat més gran de Dinamarca, amb 261.600 habitants (dades del 2015). Situada en una important regió de producció agrícola, és seu de l'empresa local Arla Foods, un dels grups làctics més grans d'Europa.

Seleccionada com a Capital Europea de la Cultura el 2017, Aarhus disposa d'una significativa varietat d'institucions culturals i destaca la forta tradició musical de la ciutat.

### Estratègia

**VisitAarhus**<sup>70</sup> és l'organisme oficial de turisme de la ciutat i el seu objectiu és contribuir al desenvolupament del turisme a Aarhus i posicionar-la com a destinació de vacances i de viatges.

### Xarxa d'ambaixadors

**Aarhus Volunteers**<sup>71</sup> és una xarxa d'ambaixadors que neix en el marc del projecte «Aarhus, Capital de la Cultura Europea 2017».

Es tracta d'una xarxa centrada en la ciutadania i en la qual els ambaixadors són voluntaris que van participar durant el 2015 i el 2016 en l'organització i el desenvolupament dels esdeveniments que van tenir lloc a la ciutat durant el 2017. L'objectiu ha estat involucrar la ciutadania en l'organització dels esdeveniments, que fossin els representants de la ciutat durant la celebració de la Capital de la Cultura Europea 2017, així com promocionar la cultura entre la mateixa ciutadania.

El lema del projecte ha estat «Let's rethink»<sup>72</sup> («Repensem») i s'hi han inclòs gran varietat d'esdeveniments que plantegen com millorar el desenvolupament de la societat repensant els reptes de demà a través de l'art i la cultura.

La xarxa d'ambaixadors Aarhus Volunteers és generalista, inclusiva i voluntària, i se centra en els residents de la ciutat. Ha estat liderada pel secretariat de la Fundació Aarhus 2017.

70. [www.visitaarhus.com](http://www.visitaarhus.com)

71. [www.aarhus2017.dk/en/volunteers](http://www.aarhus2017.dk/en/volunteers)

72. [www.aarhus2017.dk/en/about-us/what-is-aarhus-2017/lets-rethink/](http://www.aarhus2017.dk/en/about-us/what-is-aarhus-2017/lets-rethink/)

## Liverpool, Regne Unit



Situada al nord-oest d'Anglaterra, Liverpool és el segon port en volum d'exportacions del Regne Unit. A partir dels anys setanta, els molls i les indústries de la ciutat van caure en declivi, i els anys vuitanta la taxa d'atur de Liverpool era de les més altes del Regne Unit. A finals de segle es va dissenyar un pla integral de regeneració urbana.

Coneguda per ser un centre cultural, i particularment per les seves connexions amb les noves tendències musicals, l'any 2004 sis zones del centre de la ciutat van ser declarades Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO, i el 2008 va ser designada Capital Europea de la Cultura.

### Estratègia

La cultura és un element distintiu de Liverpool i un element vertebrador dels plans de regeneració i de futur de la ciutat. Liverpool està apostant per mantenir una oferta cultural ambiciosa, imaginativa i resiliència com a eina per, entre altres objectius, fomentar el turisme, el posicionament i la competitivitat.

En aquesta línia i a través de la cultura, el **Culture Liverpool Action Plan 2014-2018** té com a objectiu de fer de Liverpool una destacada ciutat a escala global, impulsar l'orgull ciutadà dels residents i atreure visitants i turistes. Així mateix, el consistori també considera la cultura com una font directa de benefici econòmic i social. Segons l'informe *L'impacte social de les arts a Liverpool 2015-2016*,<sup>73</sup> 36 organitzacions culturals de la ciutat, parcialment finançades a través del Programa d'inversió cultural de l'Ajuntament (CLIP), van generar al voltant de 27 milions de lliures per a la ciutat en un any.

### Xarxa d'ambaixadors

A través del programa **Culture Liverpool Event Ambassador**, la ciutat va crear una xarxa de voluntaris per facilitar l'arribada de turistes i visitants a la ciutat, amb motiu de la celebració dels esdeveniments com a Ciutat Europea de la Cultura l'any 2008.

Impulsada per l'Ajuntament en col·laboració amb la Cambra de Comerç, aquesta xarxa inclusiva i de caràcter voluntari es va centrar de manera especial en els habitants de la ciutat, amb l'objectiu de promoure la identitat local i l'orgull ciutadà, així com l'atracció de visitants, el desenvolupament econòmic i l'atractiu internacional de la ciutat.

Així mateix, els esdeveniments culturals propis de la ciutat i les activitats impulsades per les organitzacions culturals que reben suport del programa Culture Liverpool, també fan pròpia aquesta funció d'ambaixadors de la ciutat i promouen la marca de Liverpool a través de les seves connexions nacionals i internacionals.

73. <https://www.cultureliverpool.co.uk/impactreport/>

En paral·lel, la ciutat va crear el Club Liverpool Ambassador,<sup>74</sup> un programa específic impulsat pel Convention Bureau i centrat en l'atracció d'esdeveniments i congressos. Aquesta xarxa d'ambaixadors està formada per acadèmics i reconeguts professionals en diferents àmbits d'especialització, entre els quals destaquen les ciències socials, el sector marítim, la cultura i l'esport.

---

74. <https://www.liverpoolconventionbureau.com/wp-content/uploads/2017/02/club-liverpool-leaflet.pdf>



## Copenhaguen, Dinamarca



Com a capital del país, Copenhaguen forma part d'una regió metropolitana amb una població de 2 milions d'habitants. En els últims anys ha estat valorada entre les cinc ciutats més riques i cares del món.

La ciutat és un destacat centre de negocis i tecnologia a tota la regió escandinava, i seu d'importants empreses multinacionals, com Microsoft, Maersk o la casa-acadèmia de la cerveseria Carlsberg. Copenhaguen destaca per la recerca en el sector de les biotecnologies i, en l'àmbit cultural, per ser un important escenari de música jazz.

### Estratègia

**Copenhagen Capacity**<sup>75</sup> és la institució de foment i assessoria per als inversors i empresaris estrangers sobre les oportunitats de negoci a la regió de Gran Copenhaguen. Dona suport gratuït a empreses, inversors i talent estranger en la identificació i capitalització de les oportunitats de negoci a la regió.

**Wonderful Copenhagen**<sup>76</sup> és l'organització de promoció turística de la regió de Copenhaguen i treballa per promoure i desenvolupar el turisme de negocis i d'oci a la regió. S'estructura com una fundació amb finançament públic i privat, procedent d'organitzacions, institucions públiques i empreses privades.

### Xarxa d'ambaixadors

**Copenhagen Goodwill Ambassadors**<sup>77</sup> (GWA) va ser creada per Copenhagen Capacity i Wonderful Copenhagen l'any 1996. La xarxa d'ambaixadors té l'objectiu d'atreure inversors, empreses, conferències, talent i turistes estrangers a la ciutat i la seva regió metropolitana.

Formada per més de 60 líders empresarials i culturals, emprenedors, innovadors i formadors d'opinió pública que viuen i treballen en més de 25 països arreu del món, la Copenhagen Goodwill Ambassadors és una xarxa exclusiva en la qual els membres són seleccionats segons la seva posició d'alt nivell i la seva xarxa de contactes globals.

Amb aquest títol honorífic, els ambaixadors estan capacitats per promoure Copenhaguen a l'estranger, posicionar la ciutat en els seus respectius cercles, establir converses amb els responsables polítics d'arreu del món i representar la ciutat en nom de les autoritats locals. En aquest sentit, d'una banda, es pretén aprofitar el capital de la

75. [www.copcap.com](http://www.copcap.com)

76. <https://www.visitcopenhagen.com>

77. [www.copcap.com/gwa](http://www.copcap.com/gwa)

diàspora<sup>78</sup> i, de l'altra, afavorir que els ambaixadors ajudin a aplicar el seu coneixement global a la ciutat.

Els membres de la xarxa es reuneixen presencialment un cop l'any, durant el mes d'agost a Copenhaguen, per celebrar un seminari en el qual participen membres del govern, empreses, mitjans de comunicació nacionals i locals, i personalitats de l'àmbit de la cultura. En aquesta ocasió, els ambaixadors i els participants comparteixen els seus coneixements i experiències en sectors específics, amb l'objectiu de millorar la competitivitat internacional de Copenhaguen i Dinamarca en el mercat global, i identificar casos d'èxit i àrees de desenvolupament per al futur.

La Copenhagen Goodwill Ambassadors s'estructura a través d'una comissió directiva i una comissió de membres que treballen en estreta vinculació amb la secretaria de la xarxa, ofereixen recomanacions estratègiques i ajuden a desenvolupar el marc operatiu i les línies guia i de treball de la xarxa.

---

78. Danish / Copenhagen Diaspora Report 2017 <http://www.copcap.com/gwa/our-work/publications>

## Hamburg, Alemanya



Hamburg és la segona ciutat més poblada d'Alemanya, amb 1,7 milions d'habitants i una regió metropolitana de 5 milions de persones. Es caracteritza pel seu marcat caràcter comercial i de desenvolupament econòmic. Hamburg va ser una ciutat independent fins a l'any 1815, i fins i tot avui continua tenint l'estatus de «ciutat lliure», assimilat a un estat federal separat dins d'Alemanya.

### Estratègia

#### Política de promoció territorial

La regió metropolitana d'Hamburg compta amb un programa molt potent i ambicions de màrqueting territorial que pretén promoure la ciutat de manera transversal a partir dels objectius plantejats a l'**Strategic Marketing Plan 2013-2018**. Les agències **Hamburg Marketing**<sup>79</sup> i l'**HBF Hamburg Business Development Corporation**<sup>80</sup> són les principals entitats encarregades de la promoció de la ciutat i la seva àrea d'influència, especialment en l'àmbit empresarial.

D'una banda, Hamburg Marketing desenvolupa, coordina i comunica amb una sola veu la marca d'Hamburg. Destaca l'atractiu local de la ciutat i de la regió metropolitana a Alemanya i a l'estranger i s'esforça per harmonitzar les activitats de tots els agents de màrqueting de la ciutat. L'agència compta amb una plantilla de més de 180 persones.

D'altra banda, Hamburg Invest (o Hamburg Business Development Corporation) és una agència vinculada al Consell de Desenvolupament Econòmic de la Regió Metropolitana. Compta amb un programa i oficines específiques dedicades a la promoció de la imatge de la ciutat, el màrqueting territorial, el suport a les petites i mitjanes empreses i a tots els aspectes vinculats al desenvolupament econòmic. Des d'aquesta agència es fomenta la vinculació de la ciutat amb els expatriats.

#### Xarxa d'ambaixadors

És en el marc del programa de màrqueting de la regió metropolitana que s'instaura la xarxa d'ambaixadors, **Hamburg Ambassadors**,<sup>81</sup> des de l'any 2005. Es coordina des de l'HBF Hamburg Business Development Corporation i té com a objectiu crear noves oportunitats en termes de promoció d'imatge, publicitat i captació d'oportunitats.

Els ambaixadors són persones vinculades amb Hamburg (nascudes a la ciutat o perquè hi han viscut, estudiat o treballat) que ocupen llocs de responsabilitat en l'àmbit dels negocis, la cultura, l'esport o la política. La seva missió és promoure la ciutat dins dels

79. <https://marketing.hamburg.de/company.html>

80. <http://en.hamburg-invest.com/>

81. [https://marketing.hamburg.de/en\\_hamburgambassadors.html](https://marketing.hamburg.de/en_hamburgambassadors.html)

respectius cercles i especialment en esdeveniments de caràcter empresarial, així com contribuir a planificar congressos, conferències i fires de comercials. Així mateix, dona suport a les activitats que organitza la ciutat en els països on resideixen.

El títol d'ambaixador és un títol honorífic el qual ostenten actualment 33 persones que viuen en 21 països arreu del món. Es perd quan la persona canvia lloc de treball o de residència o en el cas que torni a Alemanya.

Els possibles ambaixadors són proposats i avaluats per un comitè format per representants del govern, la Cambra de Comerç d'Hamburg, l'Agència de Màrqueting i l'Agència de Promoció Econòmica de la Regió Metropolitana d'Hamburg. És l'alcalde qui finalment nomena els ambaixadors.

Anualment, a Hamburg se celebra una reunió de la xarxa d'ambaixadors i també s'organitzen «Hamburg evenings», als quals conviden amics, socis i persones clau de l'àmbit de la política, la recerca i els negocis.

## The Great Britain Campaign, Regne Unit



El Regne Unit de Gran Bretanya i Irlanda del Nord és un país insular format també per Escòcia i Gal·les. Va ser membre de la Unió Europea fins que l'any 2016 es va votar en un referèndum la seva sortida.

Es considera la cinquena economia més potent del món i la segona d'Europa després d'Alemanya. La indústria automobilística és una part important del sector manufacturer, tot i que durant les últimes dècades el sector terciari ha augmentat considerablement i ara produeix prop del 73 % del PIB. El turisme també és un sector important de l'economia britànica.

### Experiències

**The Great Britain Campaign** és una campanya de promoció internacional molt ambiciosa liderada pel govern britànic i plantejada com a «paraigua» per englobar iniciatives en diferents temàtiques. Està concebuda per donar a conèixer els actius més destacats del país, atreure negocis i inversions, així com turistes i estudiants.

La campanya pretén contribuir a canviar la imatge que es té del Regne Unit i es va inaugurar l'any 2012 per capitalitzar l'interès i l'emoció generats per les Olimpíades i Paraolimpíades de Londres i pel 60è aniversari del regnat de la reina d'Anglaterra.

El partenariat és un dels elements clau, format per 17 departaments de diferents institucions públiques, més de 400 empreses i 75 institucions culturals. La campanya ha crescut significativament en els últims 6 anys i està present a 144 països i a gairebé 300 ciutats. Segons les dades de l'organització, ha aconseguit retorns econòmics de 2.700 milions d'esterlines per al Regne Unit.

Així mateix, la campanya fa un ús intens de les xarxes socials —actualment compta amb 4 milions de seguidors a Facebook— i utilitza la imatge de personalitats, institucions o empreses de diferents àmbits que es consideren representatives del país i poden contribuir a donar-li visibilitat i projectar un determinat imaginari.

### Xarxa d'ambaixadors

En el marc d'aquesta campanya s'ha desenvolupat un programa d'ambaixadors. Es tracta d'una xarxa exclusiva formada per persones amb un fort lligam amb Gran Bretanya i que han realitzat alguna contribució destacada o invertit el seu temps, recursos i creativitat a promoure el seu país a l'estranger.

Actualment, la campanya compta amb 36 ambaixadors. Algunes de les contribucions fetes pels ambaixadors les podeu veure aquí.

Informació sobre negocis: <http://www.greatbusiness.gov.uk/>

Informació sobre turisme: <https://www.visitbritain.org/contact-finder>

## Barcelona, Catalunya



La ciutat de Barcelona, capital de Catalunya i de la província homònima, té 1.607.583 habitants, i la seva regió metropolitana, 5.029.181. És la sisena ciutat més gran de la Unió Europea.

### Estratègies

**Barcelona Global**<sup>82</sup> és una associació privada, independent i sense ànim de lucre, formada per 130 empreses, centres de recerca, emprenedors, escoles de negocis, universitats i institucions culturals líders de la ciutat, i més de 750 professionals. L'associació també compta amb una xarxa de 70 socis que viuen i treballen fora de l'Estat espanyol, i un 20 % de socis internacionals que han escollit viure i treballar a Barcelona.

Barcelona Global promou i lidera projectes per fer de Barcelona una ciutat pionera per a l'atracció de talent i activitat econòmica. Mobilitza els seus socis per identificar reptes i projectes de la ciutat en les àrees d'emprenedoria i competitivitat, recerca i coneixement, cultura, turisme i impacte social.

### Xarxa d'ambaixadors

Una de les iniciatives de l'associació ha estat crear el **Barcelona Global International Council**,<sup>83</sup> una xarxa de professionals d'alt nivell residents a les principals ciutats del món, amb forts lligams amb Barcelona i compromesos amb el futur de la ciutat.

La xarxa està formada per uns 80 membres escollits per la junta directiva de Barcelona Global. El requisit és que estiguin compromesos a promoure la imatge i el prestigi de Barcelona, així com a identificar oportunitats d'inversió i negoci per a la ciutat.

Les principals activitats realitzades en el marc de la xarxa són:

- Promoció de la marca Barcelona en aquelles activitats personals i professionals en les quals participen els seus membres.
- Identificació d'oportunitats de negoci d'inversió per a Barcelona i les seves empreses.
- Contribució a millorar les relacions de negoci entre Barcelona i les seves empreses amb les ciutats i àrees on Barcelona Global és present.

Així mateix, també es realitza una enquesta de percepció de la ciutat de Barcelona des del punt de vista internacional sobre diferents aspectes rellevants a l'atracció de negocis i talent. S'edita una publicació anual amb els resultats de l'estudi.

82. <https://www.barcelonaglobal.org/ca/>

83. <https://www.barcelonaglobal.org/ca/who-is-who/international-council/>

## Argentina



L'Argentina, país de l'extrem sud del continent sud-americà, té una població de més de 44 milions de persones (dades del 2017). L'economia argentina té una llarga tradició agroexportadora i actualment una de les branques econòmiques més importants del país segueix sent l'agricultura, seguida per la ramaderia, la mineria, l'energia, la indústria i la pesca.

### Estratègies

Aquest any 2018,<sup>84</sup> el Ministeri de Turisme ha inaugurat una nova estratègia de marca país que té com a objectiu difondre a escala nacional i internacional els factors diferencials d'Argentina a partir de quatre sectors preferents: turisme, cultura, inversions i comerç internacional.

La iniciativa està acompanyada d'una estratègia de reforç del posicionament internacional, la promoció del turisme, les exportacions i el foment de la inversió estrangera directa. Es considera la marca país com una eina valuosa per competir en els mercats internacionals i millorar el posicionament dels productes argentins al món.

### Xarxa d'ambaixadors

**Wines of Argentina**<sup>85</sup> és una campanya específica de promoció que existeix des del 1993 i que promou la marca i imatge dels vins argentins arreu del món. A més, ajuda a orientar l'estratègia exportadora de l'Argentina estudiant i analitzant els canvis en els mercats de consum.

Un dels objectius de la xarxa és utilitzar una marca país conjunta per tot el sector vitivinícola per fer-ne la difusió a fires i esdeveniments internacionals. La campanya vol col·laborar a la consolidació de l'Argentina com un dels principals països exportadors de vi del món. Una altra característica de la xarxa és que han construït la marca *Vino Argentino* per fer èmfasi en el comerç internacional, els líders d'opinió i els consumidors.

La xarxa està formada per totes les bodegues exportadores de l'Argentina en col·laboració amb el Govern Nacional i Provincial (Cancelleria de la Nació, Fundació Exportar, Pro Mendoza i Promex del Ministeri d'Agricultura). Actualment, està present a més de 60 països i 80 ciutats del món. Dona suport a les bodegues de totes les regions vitivinícoles del país en la promoció i l'exportació dels seus productes.

Així mateix, des del 2008, Wines of Argentina va crear una xarxa d'ambaixadors formada per personalitats públiques de gran trajectòria professional que donen suport amb la seva imatge a la promoció internacional del vi argentí.

84. <http://www.turismo.gov.ar/marca-pais>

85. <http://www.winesofargentina.org/es/>

## Regió de North Yorkshire, Regne Unit



North Yorkshire<sup>86</sup> és el comtat més gran d'Anglaterra i té una població de 604.900 habitants. El 40 % del seu territori està cobert de parcs nacionals i àrees protegides. El seu consell comarcal està format per una assemblea electa de 72 consellers i és l'encarregat de prestar una gran varietat de serveis públics a la regió.

### Estratègies

L'Aliança de l'Atenció Social per al Desenvolupament del Personal (**Care Alliance for Workforce Development**)<sup>87</sup> és una associació subregional formada el 2009 en el marc del programa «Skills for Care». El seu objectiu és millorar la qualitat dels serveis socio-sanitaris a la regió de North Yorkshire i York a través d'accions de formació teòrica i pràctica al personal treballador i directiu de l'administració pública i de les empreses del sector. Entre les seves accions, l'Aliança coordina el programa d'ambaixadors I Care... Ambassadors.

### Xarxa d'ambaixadors

**I Care... Ambassadors**<sup>88</sup> és un programa d'ambaixadors sectorial centrat en l'atenció socio-sanitària inaugurat l'any 2009 i promogut pel consell comarcal de North Yorkshire i per la Care Alliance for Workforce Development.

El propòsit principal del pla és promoure l'atenció social com una elecció professional interessant i atraure i retenir una força de treball altament qualificada per al futur. També és una eina per identificar les persones adequades que tinguin les habilitats i el talent necessari per a aquesta classe de feines.

Per informar i inspirar els joves sobre les carreres assistencials de primera línia és molt important que els ambaixadors siguin treballadors en actiu del sector, ja que és la seva experiència quotidiana la que inspirarà els joves a estudiar una carrera d'assistència social. Per tant, la xarxa està formada per assistents socials, cuidadors o fins i tot beneficiaris que, com a part d'un equip, promouen l'atenció social mitjançant presentacions, tallers en escoles i centres de formació, participació en fires professionals, formacions, etc.

Formar part de la xarxa no té cap cost. Tot i això, s'adverteix als empresaris que, abans d'inscriure els seus treballadors, analitzin si la seva organització té la capacitat d'alliberar-los de tant en tant de les seves tasques diàries.

Finalment, la xarxa també es planteja com una eina de cohesió interna entre els treballadors i de promoció de la imatge d'aquest sector de l'administració pública.

86. <https://www.northyorks.gov.uk/>

87. <http://www.cawd.org.uk/>

88. <http://www.cawd.org.uk/care-ambassadors/>



## Marsella, França

CLUB -M-  
AMBASSADEURS



Marsella, amb una població aproximada de 900.000 habitants, és un dels principals centres econòmics francesos, gràcies especialment al seu important port comercial i a representar un rellevant centre científic i tecnològic. La ciutat va ser designada Capital Europea de la Cultura l'any 2013, va rebre el Label French Tech 2014, va acollir el Campionat Europeu de Futbol de la UEFA del 2016 i va ser nomenada Capital Europea de l'Esport l'any 2017.

### Xarxa d'ambaixadors

El programa d'ambaixadors de Marsella té un pes rellevant i una important visibilitat en el marc de les polítiques de promoció de la ciutat, i especialment dels portals dissenyats per a un públic internacional i centrats en l'atracció d'oportunitats per a la ciutat.

La xarxa s'anomena **Club -M- Ambassadeurs**<sup>89</sup> i va ser creada pel municipi l'any 2015 partint dels eixos estratègics i prioritaris de la ciutat: el sector marítim, logístic i de transport; la innovació numèrica; la salut, la biotecnologia i el medi ambient; el turisme i el lleure; l'esport i la cultura.

Els ambaixadors són persones amb perfils professionals molt diferents que estan o se senten vinculades a Marsella i volen contribuir a promoure la ciutat. Els principals objectius de la xarxa són establir i reforçar relacions amb actors econòmics externs i transferir a l'administració pública informacions rellevants per a la projecció internacional de Marsella, així com promoure els esdeveniments que se celebren a la ciutat i a la seva àrea metropolitana.

En aquest sentit, les activitats impulsades pels ambaixadors se centren a donar a conèixer internacionalment Marsella; atraure talent innovador, activitats econòmiques i esdeveniments a la ciutat; proposar iniciatives que dinamitzin la ciutat i desenvolupar la seva pròpia xarxa d'ambaixadors.

Format actualment per 690 persones, aquest programa ofereix informació sobre els actius de la ciutat en clau de màrqueting, i proporciona informes, dades, projectes i iniciatives susceptibles de ser compartits a escala internacional.

La candidatura al programa d'ambaixadors és voluntària i es realitza a través d'un formulari de contacte que es troba a la pàgina web, en el qual els candidats han d'indicar un projecte que estiguin impulsant i que pugui contribuir a promoure Marsella, a partir del qual la seva candidatura és avaluada. Finalment, els ambaixadors són nominats oficialment per l'alcalde.

A partir d'aquesta experiència, i de la constatació que el 70 % de les conferències que

89. <http://clubm.marseille.fr/>

acull Marsella són planificades i impulsades per personalitats locals, el consistori va crear també el subprograma «Conference Ambassador».<sup>90</sup> En aquest cas, el programa se centra a facilitar l'atracció i l'organització de conferències i congressos a la ciutat per tal d'ampliar l'abast dels treballs en alguns sectors específics, com l'àmbit científic i empresarial. En aquest sentit, la iniciativa pretén contribuir a identificar els membres més actius i afavorir la relació entre la recerca, les estructures d'educació i el Conference Bureau de Marsella.

---

90. <http://www.marseille-congres.com/en/ambassador-program>

## Viladecans, Catalunya



Amb una població de més de 66.700 habitants, Viladecans és la tercera ciutat de la comarca del Baix Llobregat. De conformitat amb l'Estratègia de Desenvolupament Urbà Sostenible Integrat de Viladecans, el consistori està fent una aposta important per impulsar el desenvolupament i posicionar Viladecans com a hub empresarial, ciutat capdavantera en innovació educativa, transició energètica, estil de vida saludable i destinació atractiva on emprendre un projecte professional o personal.

La ciutat aposta pel desenvolupament econòmic: el nombre d'empreses a la ciutat va créixer un 35,6% entre el 2014 i el 2016, i entre 2016 i 2017, 192 de les noves empreses es van crear amb suport municipal.

Viladecans duu a terme diversos projectes d'innovació per ajudar a augmentar l'èxit educatiu de la ciutat. La innovació educativa es treballa d'una manera molt transversal en col·laboració amb el teixit associatiu i emprenedor de la ciutat i també a escala internacional a través de la participació en xarxes internacionals i projectes europeus.

El consistori, a més, ha posat en marxa una estratègia per avançar cap a una nova cultura energètica i impulsar aquest model a través de diferents línies d'actuació; el projecte Vilawatt n'és un exemple.

Finalment, Viladecans aposta per un estil de vida saludable, on la descoberta del seu paisatge natural i agrari a través d'una mobilitat sostenible fomenti nous hàbits respectuosos amb el medi ambient i amb la cura del cos i de la ment.

### Xarxa d'ambaixadors

L'Ajuntament de Viladecans ha dissenyat una estratègia per involucrar persones rellevants del municipi i convertir-les en ambaixadores de la ciutat.

El programa AmVaixadorxs té com a objectiu internacionalitzar el posicionament de la ciutat com a municipi capdavanter en els àmbits empresarial, educatiu i de transició energètica, i a la vegada, fomentar el sentit de comunitat entre els habitants de Viladecans.

Els ambaixadors de Viladecans són persones que tenen un lligam personal i/o professional amb la ciutat, tenen capacitat d'influència internacional i, en particular, estan vinculats a sectors estratègics de desenvolupament identificats per la ciutat: la innovació educativa, el món empresarial i l'estil de vida saludable.

Actualment en formen part 21 persones, entre noms mediàtics i altres ambaixadores proposades per la ciutadania després d'un procés participatiu impulsat per l'Ajuntament. En aquesta línia, a través d'una crida a les xarxes socials i la revista municipal, es va convidar els ciutadans que complissin una sèrie de requisits a presentar les seves candidatures com a ambaixadors de la ciutat. De les 18 candidatures que es van presentar, se'n van seleccionar 3 per formar part del programa AmVaixadorxs.

El programa preveu dues trobades anuals en llocs insòlits de Viladecans per tal d'estimular el diàleg entre el consistori i els ambaixadors, mantenir-los al dia sobre l'actualitat i fer-los participants de l'estratègia de ciutat. Els ambaixadors disposen d'unes primeres fitxes informatives (*factsheet*) amb dades clau de la ciutat i en un futur se'ls proporcionarà informació de la ciutat adaptada als àmbits d'actuació de cada ambaixador. No es tracta d'un nomenament vitalici, ja que la tasca dels ambaixadors serà avaluada anualment.

## Manchester, Regne Unit



Manchester té una població aproximada de 500.000 habitants i és la segona capital econòmica del Regne Unit. Va ser nomenada Ciutat Europea de la Ciència l'any 2016.

### Estratègies

L'agència Marketing Manchester<sup>91</sup> és l'encarregada de portar a terme la promoció de la regió Greater Manchester tant a escala estatal com internacional de cara als visitants, inversors, organitzadors de conferències i estudiants.

Marketing Manchester articula la seva actuació a través de la Greater Manchester Internationalisation Strategy (2017-2020),<sup>92</sup> l'estratègia de promoció internacional que posa èmfasi a promoure la innovació científica de la ciutat a través de l'ús de materials de manufactura avançats, la ciència, la tecnologia digital i creativa, així com els sectors turístic, cultural i de lleure.<sup>93</sup>

### Xarxa d'ambaixadors

El **Global Ambassador Programme**<sup>94</sup> és la xarxa d'ambaixadors de Manchester que es dinamitza des de l'agència Marketing Manchester. Està formada per persones del món acadèmic i dels negocis que tenen vincles estratègics a nivell personal i professional de caràcter internacional en sectors específics a través dels quals poden contribuir a internacionalitzar la ciutat i atreure inversions. Els principals sectors on la xarxa té incidència són el digital i creatiu, les ciències naturals, la manufactura avançada i els serveis financers i professionals.

Els dinamitzadors de la xarxa treballen amb cada ambaixador de manera individual per tal d'adaptar-se a la seva activitat i agenda, i els dota de les eines necessàries per promocionar la regió internacionalment. L'objectiu és que els ambaixadors transmetin missatges sobre Manchester a les reunions, conferències, actes empresarials o mitjans de comunicació on participin.

El web del programa ofereix documentació<sup>95</sup> perquè els ambaixadors la puguin utilitzar en les seves activitats. A més, el programa organitza anualment una conferència en la qual, en funció del tema, alguns dels ambaixadors participen en qualitat de ponents.

La participació a la xarxa és de caràcter voluntari. Els interessats han de presentar un formulari de contacte on s'indiquen les seves dades personals, l'organització a la qual

91. <http://www.marketingmanchester.com/>

92. <http://www.marketingmanchester.com/wp-content/uploads/2017/02/Internationalisation-Report.pdf>

93. <http://www.marketingmanchester.com/wp-content/uploads/2017/07/Marketing-Manchester-Strategic-Priorities.pdf>

94. <http://mbassador.com>

95. <http://mbassador.com/toolkit/>

pertanyen, el país de procedència i, en particular, la seva connexió amb la ciutat. Posteriorment, els aspirants a ambaixador són seleccionats per un comitè institucional basant-se en els sectors estratègics de la ciutat. Actualment, la xarxa està formada per 24 persones, la majoria de les quals viuen i treballen a Manchester.

L'agència Marketing Manchester dinamitza una segona xarxa, **Manchester Conference Ambassador Programme**.<sup>96</sup> El seu objectiu és donar suport, amb coneixements i serveis durant el procés d'organització, als organitzadors d'esdeveniments de projecció nacional i internacional a Manchester, ja que considera aquest tipus de conferències i fòrums eines importants per donar visibilitat i prestigi a la ciutat.

---

96. <https://www.meetinmanchester.com/ambassadors>

**Catalunya**



## Agència Catalana de Turisme

L'Agència Catalana de Turisme (ACT) és l'organisme del Govern de la Generalitat de Catalunya que s'encarrega de dur a terme les polítiques de promoció turística. El Consell General de Cambres de Comerç de Catalunya representa el sector privat a l'Agència.

## Estratègies

El **Catalunya Convention Bureau** (CCB) és un programa impulsat pel Govern de la Generalitat a través de l'Agència Catalana de Turisme, i té entre els seus objectius promoure el territori com a destinació capdavantera en el turisme de reunions, congressos, convencions i viatges d'incentius.

Per atreure aquests tipus d'esdeveniments, el CCB assessora i dona suport als professionals que treballen en el sector, ofereix informació i eines d'utilitat, treballa en coordinació amb altres ens de promoció turística del país i amb el teixit empresarial d'aquest sector. Des de l'any 2014, el CCB també compta amb un programa d'ambaixadors.<sup>97</sup>

## Xarxa d'ambaixadors

La missió del **Programa Ambassadors**<sup>98</sup> és oferir suport a professionals i a les seves organitzacions amb l'objectiu que es puguin crear noves oportunitats de negoci i transferència de coneixement al territori, a partir de la captació d'esdeveniments professionals, fires, congressos, convencions i reunions.

Els ambaixadors del CCB són professionals reconeguts en el seu camp (universitari, científic, mèdic o econòmic) i membres actius d'institucions i col·legis nacionals o internacionals que tenen alguna relació amb Catalunya, i que a través dels seus àmbits són capaços d'atraure congressos i esdeveniments de negocis. Els ambaixadors són identificats i seleccionats per la coordinació del programa i s'hi adhereixen a títol individual.

Actualment la xarxa té uns 146 membres i a través de l'ACT es dinamitza la participació dels ambaixadors a través d'actes de gestió de xarxes anuals, trobades sectorials i eines de suport específiques.

Així mateix, i de cara al futur del programa, es preveu promoure la desconcentració territorial dels ambaixadors perquè puguin crear noves oportunitats de negoci i atreure esdeveniments a tot el territori. Finalment, i amb la voluntat de seguir apostant per aquest programa, s'està treballant per crear una xarxa d'ambaixadors específica i centrada en la creació d'oportunitats i l'atracció d'esdeveniments al sector acadèmic i de la recerca.

97. <http://act.gencat.cat/ccb/programa-ambassadors/>

98. <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2017/01/Fullto-AMBASSADORS-CAT-DEF-2.pdf>

## Copenhagen Capacity, Dinamarca

COPENHAGEN  
CAPACITY Young Professionals Networks Youth Goodwill Ambassador  
Programme

Copenhagen Capacity<sup>99</sup> és la institució de foment i assessoria pels inversors i empresaris estrangers sobre les oportunitats de negoci a l'àrea metropolitana de Copenhaguen. Són els responsables de la creació de la xarxa d'ambaixadors Copenhagen Goodwill Ambassadors (GWA)<sup>100</sup> i també de les Young Professional Networks, programes de formació i d'ambaixadors dedicats a l'atracció i la retenció de talent internacional.

### Estratègies

Gestionada per Copenhagen Capacity i finançada a través del Fons Social Europeu, la iniciativa **Young Professionals Networks**<sup>101</sup> està formada per tres programes de desenvolupament professional dirigits als estudiants internacionals a Dinamarca. Dos d'ells s'estructuren a través de xarxes d'ambaixadors.

### Xarxes d'ambaixadors

**Youth Goodwill Ambassador** està centrat en el desenvolupament professional dels estudiants internacionals que es troben a Dinamarca. Aquest programa, de deu mesos de durada, ofereix eines als estudiants per aconseguir una feina estable després dels estudis.

Poden formar part del programa els estudiants estrangers que estan cursant estudis superiors (màster o doctorat) en una de les vuit universitats de Dinamarca associades a aquesta iniciativa. En aquest marc, s'organitzen conferències sobre talent internacional i se'ls ofereix la possibilitat d'entrar en contacte amb les empreses col·laboradores del programa amb seu a Dinamarca.

Finalment, una vegada completat el programa, alguns dels participants seran guardonats amb el títol honorífic de «Youth Goodwill Ambassador» i passaran a formar part d'aquesta xarxa, que actualment compta amb més de 800 estudiants internacionals procedents de més de 70 països.

El programa d'ambaixadors **Education to Employment (E2E)** és una xarxa de desenvolupament professional per als estudiants internacionals a Dinamarca que volen anar més enllà de les pràctiques d'estudis i volen aconseguir una feina. És una col·laboració entre Copenhagen Business Academy, Copenhagen School of Design and Technology, Zealand Institute of Business and Technology i Copenhagen Capacity.

El programa **Greater Copenhagen Career Programme**, de sis mesos de durada, ofereix tutories i treball en xarxa als estudiants internacionals a la regió de Greater Copenhagen.

99. <http://www.copcap.com>

100. <http://www.copcap.com/gwa>

101. <http://www.ygadenmark.org/>



## Tampere, Finlàndia



Ubicada al sud de Finlàndia i amb una població de 200.000 habitants, Tampere és la tercera ciutat més poblada del país i compta amb una àrea metropolitana de 330.000 habitants. Els principals sectors industrials d'aquest territori se centren en l'enginyeria mecànica i l'automatització, les tecnologies de la informació i la comunicació, i la salut i la biotecnologia.

### Estratègia

El govern de la regió de Tampere, a través del programa de suport empresarial Business Tampere, va crear la marca Tampere - All Bright! i el programa Talent Tampere amb l'objectiu de promoure el territori i atreure el talent internacional interessat a treballar a la regió.

**Tampere - All Bright!** és la imatge i la marca paraigua de totes les activitats de promoció del territori i atracció de talent. Es tracta d'una marca d'ús lliure que pot ser utilitzada per les empreses de la regió sempre que donin informació sobre l'origen i la qualitat dels productes i dels serveis oferts.

**Talent Tampere**<sup>102</sup> és una iniciativa que busca atraure el talent internacional interessat a treballar a la regió de Tampere i portar-lo a les empreses que busquen competència internacional. És un programa creat per la ciutat de Tampere i el Ministeri d'Economia i Ocupació, i coordinat per l'Agència de Desenvolupament Econòmic de la Regió, l'Oficina Local d'Ocupació, la Federació d'Empreses de Finlàndia, la Cambra de Comerç i la Universitat. Actualment, la iniciativa està finançada per la ciutat de Tampere i el Ministeri d'Economia i Ocupació.

### Xarxa d'ambaixadors

La xarxa d'ambaixadors de Tampere es va establir l'any 2015 i té amb uns 120 ambaixadors. Reuneix persones amb vocació empresarial i internacional amb passió per la ciutat, independentment de la seva nacionalitat o dels seus antecedents professionals. Per entrar a formar part de la xarxa, els interessats han d'explicar la seva història i quina és la motivació que els empeny.

La iniciativa s'emmarca dins de l'estratègia Talent Tampere i està finançada per Business Tampere,<sup>103</sup> que també s'encarrega de la coordinació de la xarxa d'ambaixadors.

Els objectius d'aquesta xarxa són diversos i transversals, i inclouen enfortir i reforçar la internacionalització de la regió; fomentar el desenvolupament empresarial atraient

102. <https://businesstampere.com/talenttampere/>

103. <https://businesstampere.com/>

inversors, talent i turistes, o innovar en la imatge del territori i les estratègies de màrqueting per Tampere.

La xarxa posa l'èmfasi en les motivacions personals dels ambaixadors, que entén que no són sempre les mateixes. Per això, defineixen 5 possibles missions de les quals els ambaixadors n'han de triar una:

1. Promocionar la regió de Tampere com un lloc per visitar i viure
2. Promocionar la regió a l'estranger com un lloc ideal on treballar
3. Connectar Tampere amb activitats comercials internacionals
4. Presentar Tampere com un lloc per estudiar i fer recerca
5. Escollir la teva pròpia missió

Per cada missió, la coordinació de la xarxa proposa una sèrie d'eines de dinamització específiques<sup>104</sup> i recomanacions de com utilitzar-les. Entre les moltes recomanacions, s'inclou seguir i interactuar amb els canals oficials a les xarxes socials; escriure articles a blogs sobre la vida, els treballs o els estudis a Tampere; compartir fullets informatius i mapes; estar al dia de negocis, inversions, de l'àmbit acadèmic i de la recerca; utilitzar els materials gràfics disponibles; participar en discussions i promocionar les oportunitats de negoci existents, entre d'altres.

Un altre element peculiar d'aquesta iniciativa és que la secretaria de la xarxa ha elaborat unes directrius ètiques per als ambaixadors de Tampere, un codi de conducta en el qual s'indiquen les responsabilitats i les prohibicions dirigides als ambaixadors en l'exercici de les seves funcions.

---

104. <https://businesstampere.com/talenttampere/networking/tampere-ambassadors/what-is-the-ambassador-network/>

## Osona, Catalunya



Ubicada a la Catalunya central, la comarca d'Osona compta amb 50 municipis i una població de 150.000 habitants. Els principals sectors productius d'aquest territori són l'explotació porcina, la ramaderia i l'agricultura. Així mateix, compta també amb una gran varietat de parcs, espais naturals i instal·lacions aptes per a la pràctica de diverses disciplines esportives.

### Estratègia

**Osoning**<sup>105</sup> és el Clúster d'Esports de la Comarca d'Osona, un projecte format per agents públics i privats vinculats al sector de l'esport d'aquest territori. Els objectius del projecte són reivindicar els actius del territori, posicionar la comarca com a destinació esportiva i esdevenir un model organitzatiu de referència, innovador i amb visibilitat internacional.

En l'àmbit privat, hi participen clubs, associacions i empreses de serveis esportius, marques, botigues, allotjaments i agències de viatges. En l'àmbit públic, en formen part el Consell Comarcal d'Osona, Creació i Osona Turisme. La iniciativa també compta amb el suport de la Diputació de Barcelona. En aquest sentit, Osoning és un exemple de projecte que compta amb un finançament mixt i en el qual, a part de les aportacions públiques, les entitats privades que volen participar com a socis prèmium per beneficiar-se de diferents serveis han de fer una aportació econòmica anual. En el marc del projecte s'ha creat la figura del col·laborador, que de manera gratuïta dona un accés limitat als serveis de la comunitat.

En els anys de duració del projecte, la comunitat d'Osoning ha aconseguit 50 M€ de facturació global, participar en més de 200 esdeveniments i comptar amb la col·laboració de més de 450 instal·lacions esportives i 350 clubs i associacions esportives.

### Xarxa d'ambaixadors

Osoning compta amb la col·laboració de grans esportistes de diferents àmbits que s'han sumat a la iniciativa i treballen com a ambaixadors.<sup>106</sup>

A més, Osoning en si mateix funciona com un projecte ambaixador: d'una banda, ha creat una comunitat formada per una pluralitat d'actors i permet als seus socis beneficiar-se d'una sèrie de serveis i multiplicar les oportunitats del territori i, d'altra banda, representa una plataforma de promoció, també internacional, per al posicionament de la comarca d'Osona com a referent en la pràctica de diferents disciplines esportives.

S'ha fet un vídeo promocional de la xarxa.<sup>107</sup>

105. <http://www.osoning.com/osoning/>

106. <http://www.osoning.com/ambaixadors/>

107. <https://www.youtube.com/watch?v=sqtCQsXRvdw>

## Cardona, Catalunya



Municipi de 5.235 habitants ubicat a la comarca del Bages. La vila compta amb un lligam especial amb el senyor Valentí Fuster, cardiòleg de fama mundial que actua com a mecenes i ambaixador del municipi.

### Estratègia

El 1992, el cardiòleg Valentí Fuster de Carulla va crear la Fundació Fuster-Guals, Vila Medieval de Cardona, per a la promoció del patrimoni del municipi. Així mateix, a través de la Fundació SHE (Foundation for Science, Health and Education) impulsa, des del 2011, el projecte **Cardona Integral**,<sup>108</sup> una iniciativa estratègica promoguda conjuntament amb l'Ajuntament per posicionar el municipi com a ciutat saludable.

L'objectiu del projecte és fomentar els hàbits de vida saludable i convertir la salut en un element prioritari dels habitants de Cardona i en una eina de promoció social i econòmica per a la vila. Amb un horitzó temporal de desenvolupament de deu anys, Cardona Integral aborda la salut des d'un punt de vista multidisciplinari a través de la intervenció en quatre àrees prioritàries: programes i activitats de salut comunitària, programes i esdeveniments educatius, urbanisme i medi ambient i desenvolupament econòmic.

Per tant, a través d'un conjunt de programes públics, intervencions a l'espai urbà i l'aplicació d'un sistema d'avaluació científica, el municipi de Cardona ha esdevingut un exemple d'aplicació de mesures transferibles a altres comunitats de tot el món per promoure la salut i el benestar de la població.

108. <http://www.cardonaintegral.com/ca>

## Bibliografia

- ANDERSSON, Marcus; EKMAN, Per. «Ambassador networks and place branding» [en línia] *Journal of Place Management and Development*, vol. 2, núm. 1 (2009), p. 41-51. <<https://bit.ly/2olbBwg>> [Consulta: 4 abril 2018].
- ASHWORTH, Gregory; KAVARATZIS, Mihalis. *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*. Estats Units: EE Edward Elgar, 2010.
- BORRELL, Mariana. «La proyección internacional de las ciudades en la globalización. Una revisión del concepto de competitividad urbana» [en línia]. Argentina: Universidad Nacional de Rosario, núm. 11 (gener-desembre 2012). (Cuadernos del Ciesa). <<https://bit.ly/2PhS77e>> [Consulta: 4 abril 2018]
- DASPORAMATTERS. *Danish/Copenhagen diaspora report* [en línia], 2017. <<http://www.copcap.com/gwa/our-work/publications>> [Consulta: 4 abril 2018]
- HANKINSON, Graham. *Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands* [en línia] 2004. <<https://bit.ly/2MDZSY0>> [Consulta: 5 abril 2018].
- HUERTAS ROIG, Assumpció. *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas: Guía práctica de aplicación desde las relaciones públicas* [en línia] Barcelona: UOC Ediciones, 2015. <<https://bit.ly/2MDZSY0>> [Consulta: 4 abril 2018]
- DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND TRADE. *Global Irish. Ireland's Diaspora Policy*. 2015. [en línia]. <<https://bit.ly/1CA9qI2>> [Consulta: 4 abril 2018]
- NTOUNIS, Nikos; KAVARATZIS, Mihalis. «Re-branding the High Street: the place branding process and reflections from three UK towns» [en línia] *Journal of Place Management and Development*, vol. 10, núm. 4 (2017). <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JPM-12-2015-0056>> [Consulta: 4 abril 2018]
- REHMET, Jonas; DINNIE, Keith. «Citizen brand ambassadors: Motivations and perceived effects» [en línia] *Journal of Destination Marketing & Management*, núm. 2 (2013), p. 31-38. <<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/5117.pdf>> [Consulta: 4 abril 2018]
- SHALIN, Bisani. *Citizen Brand Ambassadors: Lessons from Europe* [en línia]. Novembre de 2015. <<https://bit.ly/2LDIzBb>> [Consulta: 4 abril 2018]
- SILVA MONTEIRO, Patrícia Daniela. *Stakeholders' involvement in City Branding: The participation and identification of Porto residents on the image of the city* [en línia]. Universitat de Porto (FEP), 2016. <<https://bit.ly/2PN6O32>> [Consulta: 4 abril 2018]
- TAVERNE, Mari. *Tampere - All Bright! Ambassador network— an international place branding tool* [en línia]. Tampere University of Applied Sciences, 2015. <<https://bit.ly/2N1Gtjc>> [Consulta: 4 abril 2018]

**Pàgines web consultades**

Aarhus Volunteer: <http://www.aarhus2017.dk/en/volunteers/become-a-rethinker/>

Ajuntament de Bilbao: <http://www.bilbao.eus>

Ajuntament d'Olot: <http://www.olot.cat/skin/default.aspx>

Barcelona Global: <https://www.barcelonaglobal.org/>

Business Tampere: <https://business tampere.com/>

CAWD, Care Alliance for Workforce Development: <http://www.cawd.org.uk/>

Club Liverpool Ambassador: <https://bit.ly/2wsSUdH>

Culture Liverpool Event Ambassador: <https://www.cultureliverpool.co.uk/>

I Care Ambassadors: <http://www.cawd.org.uk/care-ambassadors/>

Catalunya Convention Bureau: <https://bit.ly/2PcKcIi>

Club-M-Ambassadeurs: <http://clubm.marseille.fr/>

Copenhagen Capacity: <http://www.copcap.com/>

Copenhagen Goodwill Ambassadors: <http://www.copcap.com/gwa>

Copenhagen Youth Goodwill Ambassadors: <http://ygadenmark.org/>

Hamburg Ambassadors: <http://www.hamburg.de/international/ambassadors/>

Mbassador. The Global Ambassador Programme: <http://mbassador.com/>

Manchester's Conference Ambassador Programme: <https://bit.ly/2wwIrOb>

Museu Guggenheim Bilbao: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/en/>

OnlyLyon: <http://www.onlylyon.com/>

Osoning: <http://www.osoning.com>

Tampere - All Bright!: <http://www.tamperebrand.fi/in-english/>

Talent Tampere: <https://talent tampere.fi/>

The Great Britain Campaign: <http://www.greatbritaincampaign.com/>

The Global Irish Network: <https://www.dfa.ie/global-irish/>

VisitAarhus: <https://www.visitaarhus.com/ln-int/denmark/tourist-in-aarhus>

Wines of Argentina: <http://www.winesofargentina.org/>

## **Altres publicacions de la sèrie Administració Local**

---

### **Eines**

- 1 L'estratègia d'internacionalització del món local de la demarcació de Barcelona