



**PLA ESTRATÈGIC
ELEMENTS CONCEPTUALS
ANÁLISI ESTRATÈGICA I OBJECTIUS**

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	3
1.1. ELEMENTS CONCEPTUALS	3
1.2. ANÀLISI ESTRATÈGICA	3
1.3. OBJECTIUS	3
1.4. PLANS D'ACCIONS	4
1.5. ACTUALITZACIÓ	4
2. ELEMENTS CONCEPTUALS	4
2.1. MISSIÓ	4
2.2. VISIÓ	4
2.3. VALORS	4
3. ANÀLISI ESTRATÈGICA	4
3.1. FORTALESES	5
3.2. FEBLESES	5
3.3. OPORTUNITATS	5
3.4. AMENACES	6
4. OBJECTIUS	6
4.1. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	6
4.2. RELACIÓ AMB ALTRES ORGANISMES	6
4.3. FINANÇAMENT	7
4.4. POLITIQUES D'HABITATGE	7
4.5. ESTUDIS I TRACTAMENT DE DADES	7
4.6. HABITATGE DE PROTECCIÓ PÚBLICA	8
4.7. PROTECCIÓ DE LES PERSONES USUÀRIES	8
4.8. COS NORMATIU	8

PLA ESTRATÈGIC DE L'INSTITUT NACIONAL DE L'HABITATGE

1. INTRODUCCIÓ

Segons les lletres b i d de l'article 10 de la Llei 15/2021 de creació de l'Institut Nacional de l'Habitatge (LCINH), són funcions del Comitè Director establir-ne les prioritats estratègiques i aprovar-ne el programa d'activitats, prenent com a base la consecució dels objectius i de les funcions previstos a la Llei. El Pla Estratègic (PE) de l'Institut Nacional de l'Habitatge (INH o Institut) que s'exposa a continuació desenvolupa aquestes funcions i s'estructura com una eina metodològica bàsica per explicitar els objectius que l'Institut ha d'aconseguir, en base a la missió que li ha estat assignada.

El PE-INH ajuda també a:

- Dibuixar una imatge clara per al futur de l'Institut.
- Anticipar i adaptar-se a possibles canvis en l'entorn, responent a riscos i a factors de vulnerabilitat.
- Consolidar el finançament estratègic.
- Identificar i aprofitar oportunitats de desenvolupament, coordinació, cooperació i col·laboració.

El document s'estructura en tres àrees fonamentals: els elements conceptuals, l'anàlisi estratègica i els objectius. En un document ulterior s'han de desenvolupar les accions que permetran assolir els objectius fixats.

1.1. ELEMENTS CONCEPTUALS

En aquest apartat es defineixen els elements essencials de l'Institut, la raó fonamental per la qual ha estat creat. Els elements conceptuals són:

- La **Missió**, que exposa la raó de ser l'INH, l'objectiu de la seva creació i el servei que ha de donar. La Missió es defineix d'acord amb uns principis i valors que han de prevaldre en la seva actuació i que estan definits en la LCINH.
- La **Visió**, que planteja objectius de futur, la realitat que pretén assolir l'Institut.
- Els **Valors**, que conformen el conjunt de principis ètics, morals i culturals que regeixen les accions de l'Institut.

1.2. ANÀLISI ESTRATÈGICA

Es tracta d'un estudi intern i extern de la situació de l'Institut i del seu entorn per realitzar un diagnòstic fiable de la capacitat d'assolir els reptes (missió i visió) que té encomanats l'Institut. L'anàlisi estratègica contempla els aspectes afavoridors Fortaleses (internes) i Oportunitats (externes) així com els aspectes adversos Febleses (internes) i Amenaces (externes) per determinar amb claredat i exhaustivitat les dificultats que ha d'afrontar i les ajudes de què disposa. L'anàlisi estratègica ajuda a dissenyar de forma acurada i realista els objectius que cal assolir.

1.3. OBJECTIUS

En base a la missió i a la visió, i tenint en compte els condicionants marcats per l'anàlisi estratègica, es fixen els objectius que l'INH ha d'assolir en els propers quatre anys, que corresponen al mandat dels membres del Comitè Director.

1.4. PLANS D'ACCIONS

Un cop aprovat el PE-INH, cal definir els plans d'accions que es duran a terme per aconseguir els objectius fixats. La definició de les accions inclou els recursos necessaris, tant humans com materials, el termini per assolir-les i els indicadors per avaluar-ne l'acompliment.

1.5. ACTUALITZACIÓ

El PE-INH s'ha de revisar periòdicament per actualitzar, si escau, els elements necessaris per assolir la missió en funció de l'assoliment dels objectius concrets i dels canvis en l'entorn.

Aquest conjunt d'elements conceptuals configuren la guia que l'Institut ha de seguir els propers quatre anys i conformen el seu Pla Estratègic.

2. ELEMENTS CONCEPTUALS

2.1. MISSIÓ

La **missió** de l'INH és analitzar, desenvolupar i executar de forma integrada polítiques d'habitatge que responguin a les necessitats actuals i als reptes del futur per garantir l'exercici real del dret a un habitatge digne a tota la població d'Andorra.¹

2.2. VISIÓ

La **visió** de l'INH és convertir-se en l'organisme expert i de referència del Principat d'Andorra per donar accés a la població del país a un habitatge digne adaptat a les seves necessitats i possibilitats amb els actors implicats.

2.3. VALORS

Els **valors** conformen els principis que regeixen les accions de l'Institut:

- Coordinació, cooperació i col·laboració.
- Eficiència, eficàcia i prudència (A.20.1 LCINH).
- Equitat.
- Esperit de servei social.
- Proactivitat i proximitat.
- Publicitat i concurrència (A.16 LCINH).
- Responsabilitat i seguretat (A.23.1 LCINH).
- Rigor i credibilitat.
- Subsidiarietat (A.25 LCINH).
- Transparència (A.16 i A.23.1 LCINH).
- Visió de futur.

3. ANÀLISI ESTRATÈGICA

L'**anàlisi estratègica** estudia els aspectes positius i negatius, interns i externs, que afecten l'Institut i la seva capacitat d'actuació. Les quatre àrees que s'analitzen són les Fortaleses i les Febleses (internes) i les Oportunitats i les Amenaces (externes). L'anàlisi

¹ Segons el Comitè de Drets Econòmics, Socials i Culturals de l'ONU, el *dret a un habitatge digne* és el dret de viure en un lloc amb seguretat, pau i dignitat.
<https://www.ohchr.org/SP/Issues/Housing/RightToHousing/Pages/RighttoAdequateHousingIndex.aspx>

ajuda a dissenyar els objectius i a determinar les accions que l'Institut ha de posar en marxa per aprofitar les oportunitats i eliminar o compensar les amenaces externes tenint en compte les seves fortaleeses i febleses.

3.1. FORTALESES

- Entitat de nova creació amb flexibilitat organitzativa i d'actuacions. (Objectiu 1)
- Membres del Comitè Director amb capacitats complementàries i bona entesa. (Objectiu 1)
- Eina de gestió amb potencial: el Fons d'Habitatge. (Objectius 1 i 3)
- Àmplia tipologia d'ingressos i de finançaments (actualment limitada al pressupost proposat pel Govern i aprovat pel Consell General). (Objectiu 3)
- Disponibilitat de dades (p.e. del Servei d'Estadística del Govern i del CRES de l'ARI, que s'ampliaran quan es desenvolupi la base de dades de contractes de lloguer). (Objectiu 5)
- Independència institucional (nominal). (Objectiu 2)

3.2. FEBLESES

- Entitat de nova creació amb manca d'estructura (que ha de créixer a mesura de les necessitats i del finançament), de recursos propis (que cal ampliar en paral·lel amb els projectes) i d'experiència (que cal contractar –internament o externa– i formar). (Objectius 1 i 3)
- Competències compartides amb altres institucions (amb les quals cal col·laborar, cooperar i coordinar-se). (Objectiu 2)
- Dependència política i financera del Govern (p.e. del Ministeri encarregat de l'Habitatge i del Ministeri de Finances, dependència que cal gestionar). (Objectiu 3)
- Competències limitades per tirar endavant mesures i actuacions de forma independent (cal fer propostes al Govern i, un cop aprovades, aplicar-les). (Objectiu 2)
- Manca de definició dels actors que intervenen en temes d'habitatge (que ha de quedar resolta –almenys parcialment– amb la creació de la Comissió Nacional de l'Habitatge). (Objectiu 2)
- Manca de dades que no permeten disposar de tots els indicadors en matèria d'habitatge (cal promoure'n la recollida i el tractament). (Objectiu 5)

3.3. OPORTUNITATS

- Voluntat política actual del Govern. (Objectiu 2)
- Problemàtica d'actualitat que requereix solucions. (Objectiu 4)
- Problemàtica social punyent però reduïda en nombre. (Objectiu 4)
- Problemàtica cíclica que permet anticipar situacions. (Objectiu 4)
- Descoordinació dels actors que permet aportar solucions alineant visions, voluntats i actuacions. (Objectiu 2)
- Sinèrgies amb departaments del Govern (p.e. Habitatge, Sistemes d'Informació, Estadística) que permeten col·laborar i cooperar. (Objectiu 2)
- Indicadors (dades) definits internacionalment que, un cop recollits, simplifiquen l'anàlisi de la situació. (Objectiu 5)
- Nombroses experiències arreu que ajuden a identificar possibles solucions. (Objectius 1 i 4)
- Disponibilitat de suport tècnic extern per ajudar en l'anàlisi i en dissenyar i aplicar solucions. (Objectius 1 i 2)

- País amb un PIB per càpita elevat que redueix l'abast de la problemàtica i que facilita trobar i aplicar solucions. (Objectiu 4)
- Finançament europeu a resultes de l'acord d'associació? (Objectiu 3)

3.4. AMENACES

- Problemàtica relacionada amb una necessitat humana bàsica i per tant de tracte delicat. (Objectius 4 i 6)
- Problemàtica evolutiva, que invalidi solucions que es pensaven consolidades. (Objectius 4 i 6)
- Problemàtica mediatitzada i que es presta a fer demagògia, que generi enfrontaments polítics que dificultin l'entesa necessària per trobar i aplicar solucions. (Objectiu 2)
- Desinterès, manca d'implicació o enfrontament dels actors implicats que dificulti trobar i aplicar solucions. (Objectiu 2)
- Impacte diferenciat de les accions a curt i a llarg termini (p.e. que una acció a curt termini tingui efectes negatius a mig o a llarg termini). (Objectius 4 i 6)
- Expectatives excessives de la societat en quant a l'existència de solucions, al seu abast i als terminis perquè siguin efectives. (Objectiu 4)
- Extensió del procés de financiarització dels actius immobiliaris que empitjori la problemàtica. (Objectius 2 i 4)
- Gestió de projectes en curs sense haver participat en la concepció, que en dificulti una gestió eficaç des de l'inici. (Objectiu 6)
- Manca de suport polític i econòmic si canviessin les prioritats del Govern. (Objectius 2 i 3)
- Normativa europea que limiti les solucions aplicables, a resultes de l'acord d'associació, i en particular les ajudes del sector públic. (Objectius 2, 3 i 4)
- Creixement de les desigualtats o crisi econòmica o social que agreugin la problemàtica en nombre o en profunditat. (Objectiu 4)

4. OBJECTIUS

4.1. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

1.1. Definir i dimensionar els recursos humans (A.10.a LCINH).

- Definir i dimensionar els Recursos Humans.
 - Dimensionar els Recursos Interns.
 - Dimensionar els Recursos Externs (sinèrgies i subcontractacions).
- Definir els processos de contractació.
- Definir un pla de professionalització (formació i avaluació del rendiment).
- Definir els reglaments interns (A.13.1 LCINH).
- Vetllar per no entrar en conflictes d'interessos i per no perjudicar la bona imatge de l'Institut (A.14 LCINH).

1.2. Dimensionar les infraestructures.

1.3. Dissenyar els processos administratius i de control.

4.2. RELACIÓ AMB ALTRES ORGANISMES

2.1. Identificar els actors implicats en polítiques d'habitatge i crear mecanismes de participació, de col·laboració, de cooperació i de coordinació.

2.2. Estudiar les possibles sinergies amb altres organismes. Objectiu relacionat amb els objectius 1 (no duplicar esforços ni estructures) i 5 (p.e. en relació amb dades i estudis).

2.3. Construir i consolidar la credibilitat tècnica i institucional de l'INH.

4.3. FINANÇAMENT

3.1. Gestionar els recursos que té atribuïts en el moment de l'entrada en vigor de la LCINH i els que obtingui en el futur (A.17.1 LCINH).

3.2. Consolidar el finançament via les assignacions a càrrec dels pressupostos de l'Estat (A.18.1.a LCINH) i lliurar el projecte de pressupost al ministeri de Finances (A.19 LCINH).

3.3. Promoure la constitució del Fons d'Habitatge (A.7.1.c i A.22.1 LCINH).

3.4. Gestionar els béns i drets que constitueixen el patrimoni de l'Institut (A.18.1.b LCINH), les rendes obtingudes d'aquesta gestió (A.18.1.c LCINH), els excedents de gestió que obtingui (A.18.1.d LCINH), les subvencions, donacions i aportacions voluntàries que li puguin ser atorgades (A.18.1.e LCINH), qualsevol altre recurs que li pugui ser autoritzat pel Govern (A.18.1.f LCINH) i els béns que li puguin ser cedits per altres administracions públiques o persones privades (A.17.2 LCINH).

3.5. Elaborar i implementar projectes de finançament en relació amb projectes específics.

3.6. Identificar i afermar fonts de finançament addicionals.

4.4. POLITIQUES D'HABITATGE

4.1. Proposar al Govern la planificació de les polítiques públiques de l'habitatge, inclosa l'elaboració de plans estratègics de l'habitatge (A.7.1.a.i LCINH).

4.2. Dissenyar i proposar al Govern les polítiques d'informació i d'atenció ciutadana en totes les matèries de la competència de l'Institut (A.7.1.a.ii LCINH).

4.3. Redactar i traslladar propostes normatives al Govern (relacionat amb l'objectiu 8) (A.7.1.a.iii LCINH).

4.4. Assessorar el Govern i fer-li recomanacions en matèria d'habitatge (A.7.1.a.iv LCINH).

4.5. Executar i gestionar les polítiques d'habitatge per identificar les disfuncions existents i millorar l'eficiència del mercat immobiliari (A.6.1 LCINH).

4.5. ESTUDIS I TRACTAMENT DE DADES

5.1. Definir un sistema d'indicadors per conèixer la situació de l'habitatge en termes quantitius i qualitius i per mesurar la necessitat de promoure habitatge de protecció pública (A.7.1.d.ii LCINH) i promoure'n l'aprovació per part del Govern (A.4.2 LCINH).

5.2. Recollir i tractar les dades necessàries per alimentar els indicadors en matèria d'habitatge, directament o mitjançant col·laboracions (A.4.1 LCINH).

5.3. Portar a terme i promoure estudis i publicacions en matèria d'habitatge (A.7.1.d.i LCINH).

5.4. Col·laborar amb els Comuns perquè incorporin les dades dels contractes d'arrendaments per habitatges a la plataforma informàtica vinculada al fitxer de dades (A.28.3 i DT.3 LCINH) i les verifiquin mitjançant la consulta als registres administratius públics corresponents abans d'incorporar-les a la plataforma vinculada al fitxer de dades (DT.2 LCINH).

4.6. HABITATGE DE PROTECCIÓ PÚBLICA

6.1. Promoure, tant de manera directa com principalment mitjançant la gestió indirecta, habitatges de protecció pública (A.7.1.b.i LCINH).

6.2. Promoure operacions de remodelació i de rehabilitació d'habitatges, i en especial dels que formin part del patrimoni de l'Institut (A.7.1.b.ii LCINH).

6.3. Tramitar, instruir i gestionar les adjudicacions d'habitatges de protecció pública (A.7.1.b.iii LCINH).

6.4. Gestionar béns i drets, incloses les aportacions dineràries, d'altres administracions públiques (A.7.1.b.iv LCINH).

6.5. Redactar i proposar al Govern els estàndards d'habitatge de protecció pública (A.7.1.b.v LCINH).

6.6. Redactar i proposar al Govern el reglament de fixació dels criteris de selecció i d'accés a l'habitatge de protecció pública (A.7.1.b.vi LCINH).

6.7. Establir que la construcció o l'explotació de determinades promocions d'habitatge de protecció pública es duguin a terme en règim de concessió administrativa, i regular-ne les condicions (A.26.1 LCINH), atorgar les concessions i acordar-ne, quan escaigui, les renovacions (A.26.4 LCINH).

4.7. PROTECCIÓ DE LES PERSONES USUÀRIES

7.1. Vetllar pel compliment dels paràmetres de qualitat i d'accessibilitat dels habitatges i de les mesures per garantir el seu bon ús, conservació i rehabilitació (A.7.1.d.i LCINH).

7.2. Vetllar per la transparència del mercat immobiliari (A.7.1.d.i LCINH).

7.3. Difondre les ajudes i prestacions destinades al lloguer i a la rehabilitació d'habitatges, en l'àmbit de la competència de l'Institut, i promoure les ajudes destinades a col·lectius amb requeriments específics (A.7.1.d.ii LCINH).

7.4. Assumir la responsabilitat del registre administratiu del fitxer de dades relatives a les dades dels contractes d'arrendaments d'habitatge (A.7.1.d.iii LCINH), adaptada a les obligacions introduïdes per la nova Llei 29/2021, del 28 d'octubre, qualificada de protecció de dades personals.

4.8. COS NORMATIU

8.1. Elaborar i actualitzar el cos normatiu necessari per al correcte desenvolupament de l'Institut i promoure'n l'aprovació per part del Govern:

- El reglament d'organització i funcionament de l'INH (A.13.4 i DF.1.1 LCINH).
- El reglament per regular la naturalesa, la composició, l'organització, el funcionament i les funcions de la Comissió Nacional de l'Habitatge (A.12.3 LCINH).
- El reglament per regular el fitxer de dades anonimitzades relatives als contractes d'arrendament d'habitatges (A.27.3 i DF.1.2 LCINH).
- La normativa de desenvolupament del Fons d'Habitatge i el reglament per regular el règim jurídic que li és aplicable (A.22.2, DT.1 i DF.2 LCINH).
- Els preus públics per remunerar la prestació de serveis i les funcions de l'Institut que no són de sol·licitud o de recepció obligatòria (A.18.2 LCINH).
- Els reglaments per fixar les obligacions que han de complir els titulars de concessions establertes sobre els habitatges de protecció pública (A.26.3 LCINH).

8.2. Participar en la redacció de la normativa següent:

- El reglament sobre normes de valoració de béns immobles i de determinats drets que reguli les normes per calcular el valor de taxació de béns immobles i de determinats

drets reals, normes que han d'establir la qualitat tècnica i formal de les valoracions amb l'objectiu últim de protegir els interessos públics i privats (DF.7 LCINH).

- La modificació de les competències del Servei d'Atenció i Mediació prop de l'Administració de Justícia per incloure-hi la mediació en l'àmbit dels conflictes derivats de les relacions contractuals en matèria d'arrendaments d'habitatge (DF.8 LCINH).
- La viabilitat d'implantar la figura dels espais comuns compartits (dit "co-living") (DF.10 LCINH).
- La modificació del Reglament de construcció vigent per crear un registre informàtic de cèdules i certificats d'habitabilitat que incorpori un conjunt mínim de dades (DF.11 LCINH).