

**PROPOSTA PER A L'ELABORACIÓ
D'UN PLA ESTRATÈGIC DE
DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE
PER A COLLBATÓ**

***EN EL MARC DEL DESENVOLUPAMENT DEL PLA D'ACCIÓ
AMBIENTAL DE L'AGENDA 21.***

Antoni Niubó/Josep Gallet

Novembre de 2003

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	3
1.1.Objecte d'aquest document	5
2. PROPOSTA DE MODEL DE PLA ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE	6
2.1 Accions prèvies a l'inici del Pla	6
2.2 Esquema general del Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible	8
2.3 Fase 1: Organització	9
2.3.1 Disseny del pla de comunicació	9
2.3.2 Definició de les institucions	9
2.3.3 Exploració i definició de temes crítics	10
2.4. Fase 2: Diagnosi	11
2.5. Fase 3: Definició d'objectius	14
2.6. Fase 4: Pla d'acció	16
2.7. Fase 5: Implantació i seguiment	17
3. SÍNTESI METODOLÒGICA I D'EINES DE TREBALL	18
4. CALENDARI DE TREBALL	19
5. PRESSUPOST	20

1. INTRODUCCIÓ

Hi ha un gran nombre d'elements que determinen el desenvolupament dels territoris, però tots ells es poden resumir fonamentalment en tres factors: **voluntat política, capacitat creativa i capacitat de gestió**.

La presència d'aquests tres factors és condició necessària però no suficient per assolir posicions competitives que conduixin a un desenvolupament real. És imprescindible, a més a més, que aquests es conjuguin al voltant d'un **projecte comú**, que compti amb una **estratègia** ben definida i amb el **lideratge** sòlid d'alguna institució. La Planificació Estratègica, és una eina per al desenvolupament, que té la seva funció principal en aquest procés de conjunció dels factors esmentats.

La Planificació Estratègica és un mètode ordenat per a produir decisions i accions que conformen i guien el que una organització (empresa, institució, territori, etc.) vol assolir, a partir de la perspectiva d'allò que és, anticipant-se al futur per tal de competir, adaptar-se a l'entorn i preparar-se pel canvi en un horitzó d'incerteses. A diferència de la planificació a llarg termini, la Planificació Estratègica considera l'entorn com un sistema viu i canviant. La Planificació Estratègica estimula la participació, acomoda interessos divergents, ajuda a ordenar les decisions que s'han d'emprendre i alhora garanteix una millor implementació. L'objectiu a plantejar-se és com integrar les institucions i els individus amb l'anàlisi de la situació per tal d'estructurar de manera planificada i participativa el procés d'adaptació a un futur canviant.

Un Pla Estratègic s'ha de configurar com una eina al servei del desenvolupament futur del municipi, generadora de suficient nombre d'alternatives com per a que existeixin opcions a seleccionar, a partir d'una anàlisi exhaustiva dels elements clau del present i del futur. Aquesta planificació no es realitza únicament a partir de feina de "gabinet", sinó que ha d'ésser fruit d'un procés de discussió entre tots els agents socioeconòmics que tinguin quelcom que veure en el futur municipal.

Un Pla Estratègic es projecta com un pla dirigit a l'acció, que exigeix la participació i el consens majoritari de tots els agents amb capacitat de transformar el territori, i un compromís d'actuació entre aquests per tal de desenvolupar les línies estratègiques. Ha d'ésser per tant, un pla integral que constitueixi un marc de referència i un projecte de col·laboració entre els agents públics i privats, que contribueixi a difondre el pensament o la cultura estratègica i que vertebrï, alhora que estimuli, tots els esforços ciutadans en la construcció del nou model del municipi.

Un Pla Estratègic ha de permetre salvar la dissociació entre ciutadans i institucions, els conflictes institucionals i la manca de compromís ciutadà, deixant pas a l'operativa de la realització de projectes i compromisos concrets. Ha de servir, en definitiva, de marc de relació entre tota la ciutadania, per tal de que, de forma

col·lectiva i organitzada cadascú trobi el seu paper d'actor d'un procés que no li és aliè, i a la vegada es compromet en el mateix, convertint la crítica en acció.

El municipi de Collbató no disposa d'un Pla Estratègic que li hi permeti ordenar i planificar tot un conjunt d'intervencions de forma ordenada i coherent amb un model de municipi i amb unes línies estratègiques d'intervenció. El Pla d'Acció Ambiental de l'Agenda 21 recentment aprovada planteja aquesta mancança. En efecte, dins la diagnosi de situació del municipi troba com a un punt feble:

“Manca d'un Pla Estratègic, o instrument similar, del municipi”.

Aquesta manca des del punt de vista mediambiental, comporta la submissió de l'espai productiu al model industrial que proposa la oferta de promoció, sense que el municipi estigui dotat d'eines conceptuals per proposar i gestionar alternatives econòmiques de menor impacte”.

Detecta la necessitat de definir noves línies de desenvolupament del municipi diferenciades del model de creixement lligat al sector industrial, més sostenibles des de un punt de vista mediambiental.

Cal tenir en compte que els llocs de treball al municipi es poden crear en d'altres sectors: comerç, transport, restauració, esport, agricultura i productes derivats; algunes d'elles ni tant sols en el sector privat: ensenyament, sanitat, administració, cultura, manteniment, i tantes altres activitats de servei públic. L'instrument adequat per determinar les activitats més convenients per Collbató és el Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible, desplegat a partir del Pla d'Acció Ambiental de l'Agenda 21 Local, que haurà de contemplar els aspectes ambientals, socials i econòmics del municipi, sempre tenint en compte la greu situació econòmica de les finances locals. Igualment caldrà tenir present la propera constitució del Consell Mediambiental de Collbató, que pot ser un punt de referència per a la constitució de la Comissió de Seguiment del Pla Estratègic.

És molt important, a l'hora de triar la línia estratègica de foment de les activitats desitjables per una població, atendre a les aptituds professionals dels seus habitants, els actuals i els nous a venir, propiciats per la política d'habitatge que es promou des del mateix Pla General, perquè ambdues tàctiques siguin congruents.

El Pla d'Acció Ambiental de l'Agenda 21 planteja, dins les seves línies estratègiques, la necessitat d'activació del potencial econòmic i turístic de Collbató, per mitjà de la realització d'un Pla Estratègic que permeti desenvolupar un procés d'anàlisi econòmic del municipi, que permeti encaixar el desenvolupament urbanístic i desplegar les propostes formulades.

1.1 Objecte d'aquest document

Aquest document té per objecte fer una proposta de Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible de Collbató, partint de la proposta del Pla d' Acció Ambiental de l' Agenda 21, per possibilitar un model de Pla Estratègic sostenible i integrat en les línies d' acció ambiental proposades.

El Pla es desenvoluparà tenint presents i integrant els processos ja endegats del Pla de Protecció del Sol Rústic, el Pla Especial d' Equipaments i el Pla Especial Centre de Poble, i haurà de tenir en compte tant els seus objectius, com les seves propostes.

2. PROPOSTA DE MODEL DE PLA ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

Actualment són ja nombrosos els territoris o ciutats que han fet o es troben en procés de fer un Pla Estratègic, però hom pot constatar que els factors d'èxit o fracàs estan tant lligats a les tècniques emprades per elaborar-lo com a les actituds davant el Pla. En aquest sentit, la metodologia participativa de Planificació Estratègica és la que pot oferir més avantatges amb relació a la implicació de les institucions en l'aplicació del pla d'acció emanat del Pla Estratègic.

Es tracta sobretot d'aconseguir una participació nombrosa i el compromís de tots els agents amb les conclusions d'un pla que tothom entengui i s'hi senti identificat.

Fins ara, es poden trobar nombrosos casos de municipis que han fet una Agenda 21 o un Pla Estratègic, o ambdues coses. Sovint, les Agendes 21 se centren exclusivament en els elements ambientals i els plans estratègics en els socioeconòmics i urbanístics, com si no existís una relació directa entre el model de desenvolupament urbanístic o econòmic i els factors de sostenibilitat. També, amb freqüència, els plans estratègics estan centrats en l'anàlisi dels factors econòmics i urbanístics i finalment es concreten en la definició de models de creixement que no resisteixen una anàlisi rigorosa des de la perspectiva de la sostenibilitat.

La proposta que es concreta a partir d'aquí es fonamenta en la convicció de que un Pla Estratègic i una Agenda 21 han de perseguir els mateixos objectius i obeeixen a la mateixa necessitat: considerar que la sostenibilitat ha d'ésser un criteri d'aplicació transversal. Per això, cal tenir una visió global, doncs sense aquesta no hi ha estratègia possible que es pugui desenvolupar amb èxit

Les fases de les que es compona la proposta són les que es detallen a continuació:

2.1. Accions prèvies a l'inici del Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible

Atesa la necessitat de comptar amb una participació ampla de tots el sectors de la societat local, cal establir abans de l'inici formal del Pla tot un conjunt d'accions que tinguin per objectiu donar a conèixer a tota la ciutadania del municipi quin és el procés que es vol iniciar, quines característiques tindrà i què s'espera del mateix.

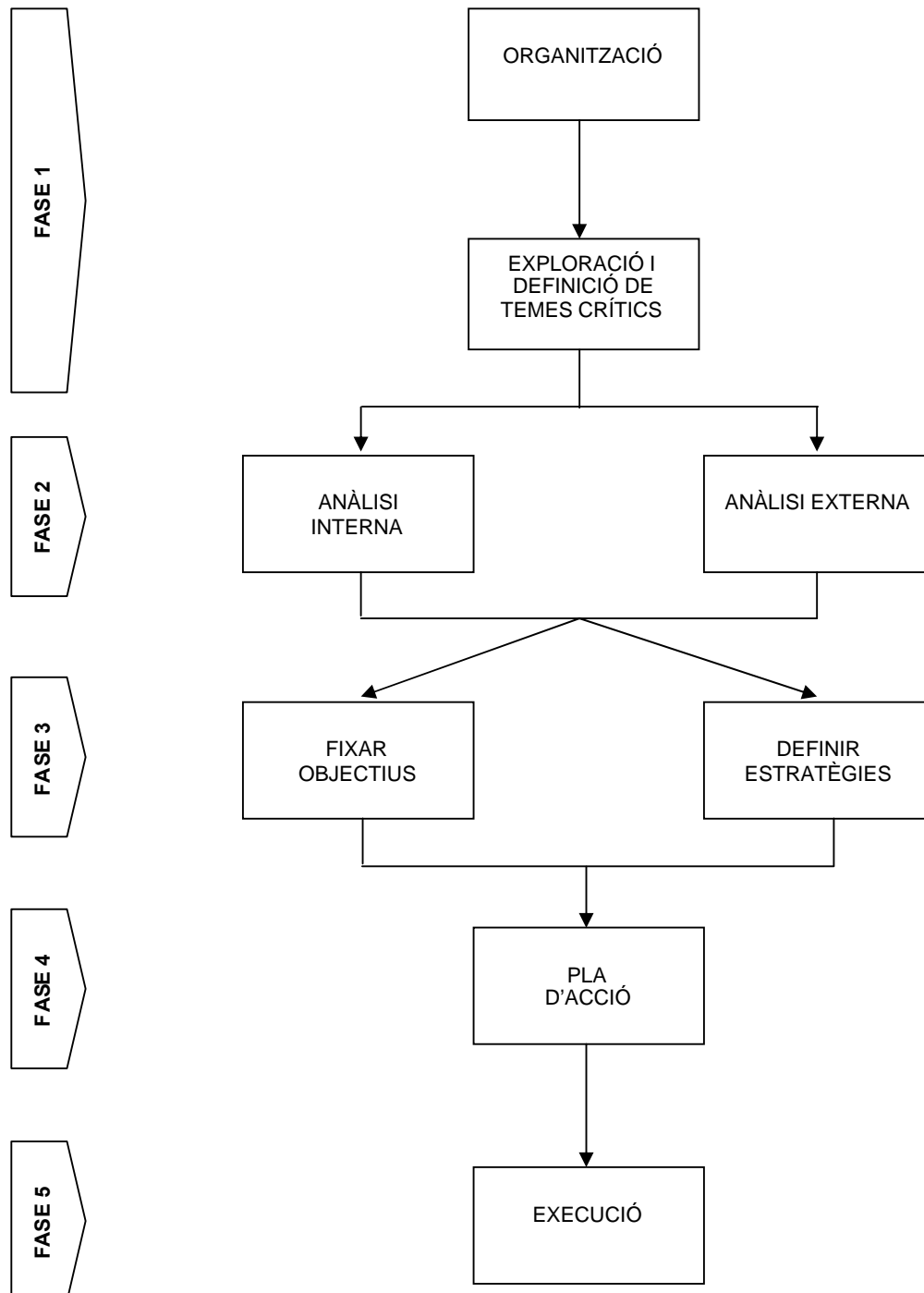
Aquesta fase prèvia es concreta amb la publicació de la idea de fer un Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible a través dels mitjans de comunicació locals,

transmetent amb claredat la necessitat del mateix i els resultats que es poden esperar d'aquest.

També s'haurà d'elaborar material escrit per tal de difondre el més àmpliament possible el missatge i fer-lo arribar arreu del municipi, mitjançant les seves institucions principalment.

La culminació d'aquesta fase prèvia es farà a través de la convocatòria d'una trobada amb les persones que participaran a les entrevistes que serviran de base qualitativa de la diagnosi. En aquesta trobada el tema principal serà la planificació estratègica, explicant els continguts i conceptes de la mateixa i allò que cal esperar del Pla Estratègic. Cal posar especial èmfasi en els objectius bàsics del procés que s'empren: definir un nou model integral de desenvolupament, de forma participativa i amb criteris de sostenibilitat.

2.2. Esquema general del Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible



2.3 Fase 1: Organització

OBJECTIUS:

- *Identificar els temes crítics i les àrees clau de resultats*
- *Identificar les persones que poden aportar qualsevol tipus de recurs (idees, opinió, influència, capacitat de gestió, finançament, etc.)*
- *Difondre la idea de posar en marxa el Pla entre la ciutadania i aconseguir els primers compromisos d'adhesió i col·laboració*
- *Identificar fonts d'informació útil per a la presa de decisions i fer-ne una recopilació inicial*
- *Identificar les percepcions i les actituds de la ciutadania davant les problemàtiques plantejades*
- *Definir el marc de relacions entre les persones i les institucions participants*

Aquesta fase consta de les següents tasques a desenvolupar dins la mateixa:

2.3.1 Disseny del pla de comunicació

Cal dissenyar un ampli pla de comunicació que permeti transmetre la informació en ambdós sentits, tant perquè des de l'organització del Pla Estratègic es pugui fer arribar aquesta a on calgui, com perquè aquelles persones o institucions que vulguin transmetre algun missatge, suggeriment o prendre part de forma activa en el Pla puguin comunicar-ho amb facilitat sense que ningú s'hi senti exclòs o simplement no cridat a participar-hi.

2.3.2 Definició de les institucions

La definició de les institucions i persones que a títol individual han de participar en el Pla s'ha de fer en base a les següents premisses:

- El seu coneixement del municipi
- El seu reconeixement social
- La seva influència en l'opinió pública
- La seva capacitat d'inversió
- La seva voluntat de participació

Caldrà, abans d'aquesta definició fer un detallat inventari d'institucions que existeixen al municipi i elaborar una proposta d'organització de les persones que participaran al Pla.

2.3.3 Exploració i definició de temes crítics

S'haurà de fer una primera aproximació a aquells temes que es considerin de major importància per al futur del municipi, per tal de proposar l'anàlisi i el debat posterior al voltant dels mateixos. La selecció dels temes crítics es farà d'acord amb els següents criteris:

- Que influeixin decididament en l'èxit futur del municipi.
- Que siguin independents entre sí des del punt de vista de la planificació.
- Que puguin expressar-se en termes mesurables.

En aquesta fase es farà una sessió de treball en grup amb els principals agents locals i persones coneixedores del territori, emprant la metodologia de la "search conference", per tal de determinar els aspectes crítics del municipi i els aspectes principals que caldrà tenir en compte pel desenvolupament del Pla Estratègic. Aquesta sessió de treball pot fer-se coincidint amb la trobada inicial descrita a l'apartat 2.1.

2.4 Fase 2: Diagnosi

OBJECTIUS:

- *Disposar dels coneixements necessaris per a l'elaboració d'objectius i d'estratègies*
- *Oferir una visió objectiva de la realitat municipal de la seva evolució*
- *Identificar la visió i les actituds de les persones participants*
- *Consensuar aquesta visió entre les persones participants*
- *Oferir elements de comparació i de seguiment*

La fase de diagnosi del Pla Estratègic és l'element fonamental per a dotar d'eficiència la fase posterior en la que s'han de fixar objectius i definir estratègies. Aquesta ha de basar-se en elements que, amb objectivitat, mostrin de forma integral la realitat socioeconòmica d'una manera clara, entenedora, globalitzadora i, a la vegada, mostrant els diferents matisos de la seva heterogeneïtat.

El Pla ha de considerar explícitament l'entorn i la seva evolució, i per tant, possibles diferents escenaris de futur. L'anàlisi específic es realitzarà en termes de les potencialitats i debilitats actuals del municipi respecte a l'entorn i als objectius crítics i d'identificació d'oportunitats i perills respecte a la seva evolució futura (anàlisi DAFO).

L'anàlisi s'ha de realitzar des de la perspectiva interna del municipi també del seu entorn, amb la màxima amplitud possible, basat tant en elements quantitatius com qualitius, posant especial èmfasi en aquells factors que condicionen el creixement econòmic, la cohesió social i la sostenibilitat.

Caldrà doncs, pel que fa a l'anàlisi quantitativa, com a primer pas d'aquesta fase, fer un recull de la informació disponible sobre el municipi i el seu entorn, així com un inventari sobre les fonts per a obtenir-la i ampliar-la.

L'anàlisi qualitativa interna es farà mitjançant entrevistes, que es realitzaran entre els agents més influents del municipi en general, i del seu sector en particular, tractant que el diagnòstic sigui el més consensuat possible. Per això, si cal, es farà una segona volta d'entrevistes que unifiqui les opinions en el possible.

Per tal que el diagnòstic tingui el màxim de riquesa es farà una enquesta a la població, amb preguntes tancades, sobre els aspectes més rellevants del municipi. Aquesta enquesta ha de permetre conèixer la percepció que té la població de la problemàtica local i del seu futur.

A més a més, com a conclusió de la fase de diagnosi es faran reunions grupals, organitzades per temes o àrees de debat, en les que mitjançant una sessió per cada grup temàtic es tanqui la fase de diagnosi. En aquestes sessions s'analitzaran els diferents escenaris possibles per al municipi, per tal de determinar les variables internes i externes que hi poden influir i d'aquesta manera determinar les millors estratègies.

Les persones participants en aquestes sessions temàtiques de grup seran les mateixes anteriorment entrevistades i totes aquelles que l'Ajuntament determini. El nombre d'assistents elevat que poden tenir aquestes sessions aconsella la utilització de tècniques de dinàmica de grups adients, com pot ser "search conference" o similar, per tal d'assegurar la participació de tothom, de tal manera que cap idea deixi d'ésser manifestada.

Una primera llista d'elements a analitzar en aquesta fase pot ésser la següent:

ELEMENTS ECONÒMICS

- Estructura econòmica (anàlisi sectorial estàtica): empreses i llocs de treball.
- Dinàmica econòmica (anàlisi sectorial dinàmica): empreses i llocs de treball.
- Aspectes comuns i particularitats per zones i municipis: sectors i ocupació
- Anàlisi de competitivitat de les empreses (internacionalització)
- L' impacte de la zona industrial en l' ocupació dels treballadors del municipi.

ELEMENTS SOCIALS

- Estructura i tendències poblacionals (comarca i municipis).
- Mercat de treball (atur i contractacions comarcals i municipals).
- Problemàtica específica per sectors d'edat i sexes.
- Oferta social del municipi.
- Estructuració de la societat civil.

ELEMENTS URBANÍSTICS I INFRASTRUCTURALS

- Anàlisi urbanística (sòl i infraestructures industrials, recuperació d'espais degradats, etc.). Oferta de sòl industrial i de serveis. Creixement esperat.
- Zones residencials (creixement previst del parc d'habitatges).
- Infraestructures viàries, productives, etc.

ELEMENTS MEDIAMBIENTALS

- Els contemplats a la diagnosi ambiental de l'Agenda 21.

RELACIONS INTERMUNICIPALS

- Mapa de connexions intracomarcals i intercomarcals.
- Localització de serveis (habituals i especialitzats)
- Anàlisi de centralitats.

ANÀLISI D'ENTORN

- Comarques i municipis limítrofes.
- Catalunya.
- Espanya.
- U.E.

2.5 Fase 3: Definició d'objectius

OBJECTIUS:

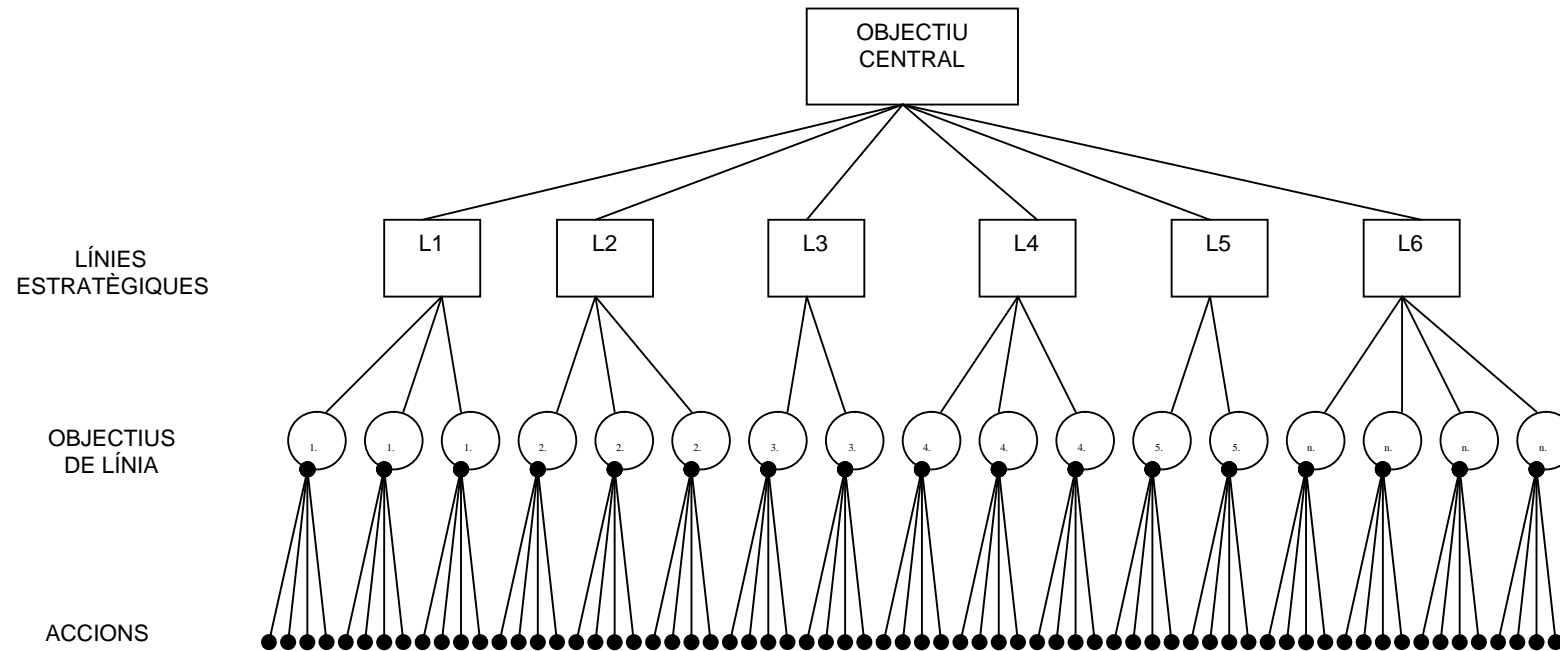
- *Definir el model de municipi possible i desitjable (objectiu central)*
- *Fixar les grans línies d'actuació necessàries per assolir el model proposat (estratègies)*
- *Determinar els objectius específics a assolir en cada àmbit i els indicadors i criteris de seguiment posterior*

Aquesta fase consistirà en l'elaboració de la proposta de l'Objectiu Central, les Línies Estratègiques i els Objectius de Línia en base a la documentació produïda en la fase anterior. Aquesta fase es desenvolupa amb l'ajut d'hipòtesis de treball expressades en forma d'escenaris i sotmeses a la participació ciutadana i debatudes en el marc dels òrgans establerts amb aquest propòsit.

L'Objectiu Central defineix en termes generals el model de municipi que es vol assolir, les Línies Estratègiques els camins per arribar-hi i els Objectius de Línia les fites concretes, i definides per indicadors, que el municipi es proposa en cada estratègia a desenvolupar. Finalment, els projectes són les accions concretes a desenvolupar per tal d'assolir els objectius i que, en els seu conjunt, constitueixen el Pla d'Acció.¹

¹ Veure esquema de la pàgina següent

ESTRUCTURA DEL PLA ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE



2.6 Fase 4: Pla d'acció

OBJECTIUS:

- *Materialitzar en propostes d'actuació concretes el Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible*
- *Aconseguir un ampli ventall d'actuacions que comptin amb el protagonisme compartit i que fixin tasques per desenvolupar per part de totes les institucions i sectors socials participants*

Les fases precedents han d'haver permès arribar a conclusions amb les quals, i a partir d'aquí, el Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible es diferenciarà més significativament del que seria simplement un procés de planificació a llarg termini, doncs la Planificació Estratègica adquireix tot al seu significat amb l'acció.

Aquesta fase donarà com a resultat la redacció del Pla d'Acció que permeti l'assoliment del Objectiu Central, i conseqüentment dels Objectius de Línia.

Aquest Pla d'Acció s'elaborarà classificat per àrees d'actuació, identificant els responsables dels projectes, temporalitzant-los i marcant l'ordre de prioritats dels mateixos.

Amb aquesta tasca finalitza el que pròpiament s'entén com a Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible, les conclusions del qual seran presentades a tots aquells que hi hagin tingut participació i a tota la població en general.

2.7 Fase 5: Implantació i seguiment

OBJECTIUS:

- *Assolir les fites definides mitjançant el desenvolupament de les accions acordades*
- *Instaurar mecanismes de control i seguiment de les propostes i d'anàlisi permanent de l'entorn, i reformulació de propostes si cal*

Abans d'arribar a aquesta fase s'hauran d'haver elaborat els indicadors adequats per tal de poder fer el seguiment i l'avaluació de les realitzacions. El Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible utilitzarà de forma transversal, com a eina de seguiment, tot un seguit d'indicadors de sostenibilitat definits a l'entorn metodològic de les Agendes 21 locals. A més a més, cada acció tindrà els indicadors específics a la naturalesa de cadascuna d'aquestes.

Al llarg de la fase de debat caldrà tenir en compte la conveniència de crear grups d'impulsió i de seguiment per a cada projecte o acció que es defineixi.

El seguiment del Pla i l'observació de l'entorn determinarà la conveniència o no de redefinir part del seu contingut i de tornar a emprendre el debat.

3. SÍNTESI METODOLÒGICA I D'EINES DE TREBALL

Al llarg de la realització del Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible s'utilitzaran els mètodes i eines de treball que es resumeixen en el següent esquema:

FASE	PARTICIPANTS	MÈTODES I EINES
1 ORGANITZACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament • equip tècnic • persones representatives • institucions • coneixedors del territori 	<ul style="list-style-type: none"> • recopilació d'informació • entrevistes • enquestes • Delphi (doble volta si cal) • pla de comunicació • reunions informatives • <i>Search Conference</i>
2 DIAGNOSI	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament • equip tècnic • persones representatives • institucions • coneixedors del territori 	<ul style="list-style-type: none"> • anàlisi comparativa • bases de dades • estudis específics • anàlisi qualitativa <ul style="list-style-type: none"> • enquestes • Delphi • anàlisi DAFO • sessions temàtiques
3 DEFINICIÓ D'OBJECTIUS	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament • equip tècnic • comissions de treball 	<ul style="list-style-type: none"> • escenaris de futur • estudis d'impacte • estudis de viabilitat • ponderació de criteris
4 PLA D'ACCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament • equip tècnic 	<ul style="list-style-type: none"> • prioritització de mesures • tècniques de planificació a curt termini • tècniques pressupostàries
5 EXECUCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • comissions de seguiment • institucions 	<ul style="list-style-type: none"> • fitxes d'avaluació i seguiment • observatori d'entorn

4. CALENDARI DE TREBALL I PRODUCTES DE CADA FASE

El temps d'execució del Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible serà de dotze mesos a partir del moment d'inici dels treballs i el calendari d'execució, entenenent per mes 1 el d'inici del treball, serà el següent:

TASCA	MES												PRODUCTE DE LA FASE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
a) Redacció del pla de comunicació														Pla de comunicació
b) Reunions prèvies inicials														Definició de temes crítics
c) Entrevistes prèvies i presentació														Qüestionaris de les entrevistes i enquestes
d) Realització d'entrevistes en profunditat														Document de caracterització i diagnosi del municipi
e) Recopilació documental														
f) Buidat de dades														
g) Reunions amb comissions														
h) Redacció document de diagnosi														Document-proposta del model de desenvolupament municipal
i) Redacció de propostes d'objectius i l.e.														
j) Discussió objectius i l.e.														Document final del model
k) Elaboració pla d'acció														Document final del Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible amb descripció de projectes estratègics

5. PRESSUPOST

El pressupost per a l'elaboració del Pla Estratègic de Desenvolupament Sostenible de Collbató, a partir de les premisses definides al Pla d'Acció Ambiental de l'Agenda 21 local, és de 18.000 euros més IVA, i incorporarà els següents documents:

- Informe de caracterització socioeconòmica del municipi
- Informe sobre l'impacte del polígon industrial en l'ocupació local, amb enquesta a les empreses.
- Les taules de debat: els resultats.
- Informe sobre les entrevistes qualitatives.
- Document de diagnosi.
- Els resultats finals del Pla: L'objectiu central, les línies estratègiques i les propostes d'actuació concretades en fitxes individuals per a cada projecte, programa o acció.