

# II Pla estratègic de Granollers





## Índex de continguts

Declaració institucional del Consell Directiu del II Pla estratègic de Granollers	7
El procés d'elaboració del II Pla estratègic de Granollers	9
El II Pla estratègic de Granollers com a impulsor de la governança democràtica	19
El II Pla estratègic de Granollers: un exercici d'intel·ligència col·lectiva	25
La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat	31
Visió, valors i objectius generals	33
Estratègies i projectes	37
ÀREA 1. TERRITORI	37
1.1. Ciutat oberta i accessible a tothom	37
1.2. Generació i millora de l'espai públic urbà	38
1.3. Sostenibilitat i qualitat del medi ambient	39
1.4. Coordinació i lideratge relacional per vertebrar el territori	40
ÀREA 2. DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC	41
2.1. Competitivitat empresarial i de la indústria	41
2.2. Impuls als sectors econòmics identificats com a emergents	42
2.3. Atractivitat comercial i turística	44
ÀREA 3. BENESTAR DE LES PERSONES I COHESIÓ SOCIAL	45
3.1. Estratègia integral de salut	46
3.2. Inclusió social	47
3.3. Enfortiment de les xarxes de relació	49
ÀREA 4. FORMACIÓ, CULTURA I ESPORT	51
4.1. Excel·lència formativa	51
4.2. Desenvolupament dels recursos culturals i esportius	53
Document de primers compromisos d'acció	57
Projectes prioritzats en la primera fase d'execució del Pla estratègic	58
Impuls i seguiment	88
Annex 1. Índex de projectes	90
Annex 2. Participants	92
Traducció al castellà	101
Traducció a l'anglès	157

Edició: Ajuntament de Granollers, març de 2011

Disseny i maquetació: Faino Comunicació, SL

Fotografies: Enric Bartel, Pere Cornellas, Ramon Ferrandis, Toni Torrillas

Revisió i traducció: MOTS

Tirada: 500 exemplars

Impressió: iGràfic

Dipòsit Legal:

Més informació: [www.plaestrategicgranollers.cat](http://www.plaestrategicgranollers.cat)





**E**l II Pla estratègic de Granollers és el resultat de més de dos anys de treball. De mesos de feina compartida que ens ha permès definir la ciutat que volem. I el camí que ens hem traçat per arribar-hi. Una visió de futur que gira entorn d'una clara vocació: "Granollers ciutat educadora".

Ciutat educadora, que vol dir ciutat creativa, innovadora, que té en les persones el seu valor essencial. Que posa les persones al centre de la seva actuació. I que sap que l'educació transforma la ciutat, transforma la societat. L'educació com a fil conductor que lliga tots els projectes, que dóna coherència a les accions que s'han de desenvolupar.

Aquest és un Pla estratègic de ciutat, que s'ha construït col·lectivament, amb participació de la ciutadania i dels agents socials i econòmics de Granollers. Un Pla compartit, perquè la ciutat és, necessàriament un projecte col·lectiu.

Us convidem a participar d'aquest projecte que aposta decididament per la qualitat de l'espai urbà, per fer de la innovació i la formació la base del desenvolupament, per fer créixer el capital social des de la identitat i la diversitat. Tot això nodrit pel potencial creatiu de les persones. Continuem construint el Granollers del futur. Una ciutat de tothom i per a tothom.

**JOSEP MAYORAL I ANTIGAS**

Alcalde de Granollers





## Declaració institucional del Consell Directiu del II Pla estratègic de Granollers



### CONSELL DIRECTIU DEL II PLA ESTRATÈGIC DE GRANOLLERS

- AJUNTAMENT DE GRANOLLERS
- ASSOCIACIÓ CULTURAL DE GRANOLLERS
- ASSOCIACIÓ DE COMERCIANTS GRAN CENTRE GRANOLLERS
- BALONMANO GRANOLLERS
- CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA. DELEGACIÓ DEL VALLÈS ORIENTAL
- CÀRITAS DIOCESANA. EQUIP TERRITORIAL DE GRANOLLERS
- CASAL DEL MESTRE DE GRANOLLERS
- COMISSIONS OBRERES. UNIÓ COMARCAL DEL VALLÈS ORIENTAL - MARESME
- CONSELL COMARCAL DEL VALLÈS ORIENTAL
- FEDERACIÓ DE LES ASSOCIACIONS DE VEÏNS DE GRANOLLERS
- FUNDACIÓ HOSPITAL - ASIL DE GRANOLLERS
- PETITA I MITJANA EMPRESA DE CATALUNYA (PIMEC). DELEGACIÓ DEL VALLÈS ORIENTAL
- UNIÓ EMPRESARIAL INTERSECTORIAL DEL VALLÈS ORIENTAL
- UNIÓ GENERAL DE TREBALLADORS. UNIÓ COMARCAL DEL VALLÈS ORIENTAL



RAMON FERRANDELS. EL 9 NOU.

Consell Directiu del II Pla estratègic de Granollers.

Les institucions i entitats sotasignades, motivades per l'interès cap a la ciutat de Granollers i conscients del paper que hi tenim, hem decidit, a iniciativa de l'Ajuntament de Granollers i un cop avaluats els resultats del I Pla estratègic de Granollers (1996-2007), impulsar conjuntament l'elaboració del II Pla estratègic de Granollers.

La ciutat és el resultat de les actituds, els projectes i les accions que tota la ciutadania, les institucions i els agents econòmics i socials tenim i hi portem a terme. El futur de Granollers és una construcció compartida en la qual tots els sectors ciutadans, en funció de les seves possibilitats i competències, hem de participar.

Per aquest motiu ens disposem a elaborar un II Pla estratègic amb capacitat per fer-hi partícip tota la ciutadania i desenvolupar la col·laboració institucional i pública-privada necessària perquè la nostra ciutat s'encami ni des d'avui a guanyar un futur amb major qualitat de vida, enfortint el compromís de tots i totes amb la ciutat, i orientant en una mateixa direcció els projectes que es desenvolupin a Granollers i el seu entorn.

La nostra voluntat és contribuir a fer que Granollers sigui una ciutat moderna i de qualitat, amb un desenvolupament econòmic sostingut i sostenible, respectuós amb el medi ambient i compatible amb un creixement demogràfic i urbanístic equilibrat i harmoniós. Una ciutat que avanci cap a la societat del coneixement, fent de la cohesió social i territorial un objectiu preferent. Una ciutat amb identitat cultural pròpia i, al mateix temps, oberta i acollidora, que ofereixi el màxim d'oportunitats per al desenvolupament humà dels seus ciutadans, independentment de la seva condició i origen.

Aquest projecte estratègic es troba inscrit en el marc territorial del Vallès Oriental i de Catalunya, de manera que el que considerem òptim per a la nostra ciutat ho és també per a la comarca i per al país. El II Pla estratègic de Granollers neix amb la voluntat de ser plenament cooperador i solidari amb els projectes dels municipis de la comarca, de manera que la singularitat i l'especificitat de l'estratègia de Granollers siguin un accelerador del progrés comarcal. Al mateix temps, atenent a la posició que Granollers ha ocupat històricament i que ocupa

actualment en el sistema de ciutats de la regió metropolitana de Barcelona i de Catalunya, el Pla estratègic procurarà compartir els objectius i les línies estratègiques de cada municipi i identificar possibles projectes comuns amb vista al progrés conjunt del país.

Amb el II Pla estratègic de Granollers volem aconseguir una actitud de major compromís amb la ciutat, i de major confiança i col·laboració entre tots els ciutadans per construir conjuntament el futur de la ciutat.

Per tot això, amb aquesta Declaració fem una crida a tota la ciutadania a implicar-se en l'elaboració i el desenvolupament de l'estratègia de la nostra ciutat, sobre la base de la participació en els diferents mitjans que l'organització del II Pla estratègic de Granollers posarà a la disposició de la ciutadania.

Granollers, 1 de juliol de 2008



## El procés d'elaboració del II Pla estratègic de Granollers

**RESUM** Aquest article descriu el procés de redacció del II Pla estratègic de Granollers. Explica les consideracions que van donar lloc a l'elaboració del Pla i a la utilització de la metodologia dels anomenats plans de segona generació. La convicció de la impossibilitat de pensar i projectar la ciutat de Granollers de manera aïllada del seu entorn va donar lloc a la creació d'una taula intermunicipal amb els municipis de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès, amb els quals Granollers forma conurbació. A més de la taula intermunicipal, s'expliquen les funcions i l'actuació dels diferents òrgans del Pla estratègic (el Consell Directiu, el Grup Impulsor, la Comissió Executiva Municipal, el Consell d'Exalcaldes i Exportaveus Municipals) i els mecanismes de coordinació del procés amb l'estructura comarcal i amb altres municipis vertebradors de la segona corona metropolitana. En diferents moments del procés es van constituir comissions de treball amb la participació de representants d'entitats o col·lectius de la ciutat, tècnics i professionals vinculats a l'àmbit o sector, tècnics municipals i també representants dels municipis de la conurbació. També s'hi va voler incorporar la visió de persones de fora de la ciutat expertes en els temes que s'estaven debatent i, amb aquest objectiu, es va organitzar el cicle de conferències "Mirades sobre el futur de Granollers", concebut com un contrapunt a les reunions de treball en què es debatien les propostes de futur de la ciutat. Un pla estratègic és una aposta de futur col·lectiva, per la qual cosa la participació ciutadana és imprescindible. A més dels grups de treball i de les reunions amb diversos col·lectius i entitats de la ciutat, es van promoure jornades d'àmplia participació ciutadana —les conferències estratègiques—, es van utilitzar canals de participació telemàtics —com ara el web i el banc d'idees— i es van fer enquestes d'opinió amb la voluntat d'elaborar els documents del Pla estratègic de forma col·lectiva i amb el màxim consens ciutadà.

**JORDI PLANAS MARESMA**  
Director del II Pla estratègic  
de Granollers







**A**l desembre de 2007, l'Ajuntament de Granollers va presentar al Consell Directiu del Pla estratègic de Granollers el document **Projectes de ciutat. 1996-2007. Resultats**, en què s'avaluava l'estat d'execució dels 213 projectes definits en el I Pla estratègic de Granollers i es considerava que el 74% havien estat assolits. La necessitat d'elaborar un segon pla estratègic responia a aquest alt nombre de projectes portats a terme, però també a altres consideracions.

En primer lloc, la transformació de la ciutat i els canvis que s'havien produït en l'entorn des del 1996 havien passat, en molts aspectes, les previsions que s'havien fet en el I Pla estratègic. Per exemple, a partir de l'any 2000, el fenomen de la immigració estrangera va configurar una població granollerina molt més heterogènia, amb característiques i necessitats molt més diverses, i va plantejar nous reptes de primera magnitud. El desenvolupament de les comunicacions i dels transports també havia augmentat exponencialment la intercomunicació entre les ciutats, la mobilitat interior i exterior de la ciutat havia experimentat canvis profunds i la conurbació que Granollers forma amb Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès superava ja els 100.000 habitants, la qual cosa reforçava la capacitat d'atracció que històricament havia exercit Granollers com a capital de la comarca del Vallès Oriental i com a subcentre de la regió metropolitana de Barcelona.

Una altra consideració era el canvi de concepció de la planificació estratègica respecte de la primera generació de plans estratègics dels anys 1990, en què el protagonisme se situava en els projectes i, especial-

ment, en els vinculats a equipaments i infraestructures, i la prioritat era el desenvolupament econòmic i social. En els plans estratègics anomenats de segona generació<sup>1</sup>, la prioritat és el desenvolupament humà, que inclou el creixement econòmic però també la sostenibilitat ambiental, l'equitat social i l'aprofundiment de la democràcia. Això dóna més protagonisme als aspectes més intangibles (desigualtats, identitat ciutadana, multiculturalitat, cohesió social, formació de capital social i relacional), que són els més específics de la societat del coneixement i de les democràcies avançades.

Una aportació fonamental d'aquests plans estratègics és la millora de l'organització social, amb l'objectiu d'enfortir la societat civil i millorar la relació entre els diferents actors de la ciutat i l'Ajuntament, que és la institució que ha de liderar els projectes de ciutat. En aquest sentit, els plans estratègics es converteixen en un instrument de la governança democràtica: "La seva finalitat principal, més enllà d'impulsar projectes urbans, és reforçar els processos d'organització social a partir de definir un marc estratègic comú i referencial per a tota la ciutat, enfortir els processos de cooperació pública i privada, i desenvolupar les capacitats ciutadanes per responsabilitzar els diferents sectors de la ciutadania en el fer ciutat."<sup>2</sup>

Aquests nous plantejaments en la planificació estratègica són especialment adequats per iniciar un procés de reflexió col·lectiva en el nou context de la societat de la informació, en el qual les persones tenen molta més autonomia i capacitat de decisió autònoma, i de les democràcies avançades, en què els mecanismes de cadascú per manifestar les opcions són múltiples.

La millora de la qualitat de vida suposa treballar per a la millora de la qualitat urbana i mediambiental de la ciutat i dels serveis que aquesta ofereix, la qual cosa és imprescindible perquè la ciutat sigui prou atractiva per viure-hi, és a dir residir-hi, però també per desenvolupar-hi totes les activitats socials que fan que una ciutat sigui rica en relacions entre els seus membres i, per tant, productora de coneixement. Però el grau de satisfacció del ciutadà també depèn de la seva consciència de pertinença,<sup>3</sup> que és allò que dóna sentit al que fem a la ciutat ("per a la ciutat") i que la dota de personalitat pròpia com a col·lectiu. En la mesura que els ciutadans es reconeixen com a part de la ciutat (del seu passat, present i futur) és més fàcil que es coresponsabilitzin de la seva evolució i esdevenen més capaços de reaccionar, entre tots, davant els reptes de futur, que és l'objectiu més important d'un pla estratègic.

A l'hora d'afrontar l'elaboració del II Pla estratègic de Granollers també es tenia l'experiència acumulada durant

tot el procés d'elaboració i execució del I Pla. Es partia d'un coneixement previ de les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats detectades en la primera fase d'anàlisi del I Pla estratègic, així com de les dificultats de la fase d'execució, de la necessitat de vertebrar el Pla amb la dinàmica de l'Administració municipal i d'impulsar els diferents projectes sectorials amb coherència de conjunt. En els darrers anys, la ciutat havia portat a terme alguns projectes sectorials participatius (Projecte educatiu de Granollers, Agenda 21 de Medi Ambient, Agenda 21 de la Cultura, Pla de mobilitat) que el II Pla estratègic hauria d'integrar en una estratègia conjunta de ciutat.

La convicció de la impossibilitat de pensar i projectar la ciutat de Granollers de manera aïllada del seu entorn es va tenir present des de l'inici dels treballs. El Pla estratègic havia de donar resposta als reptes de futur de Granollers, que moltes vegades són indistingibles de la conurbació, la realitat metropolitana de més de cent mil habitants que avui conformen

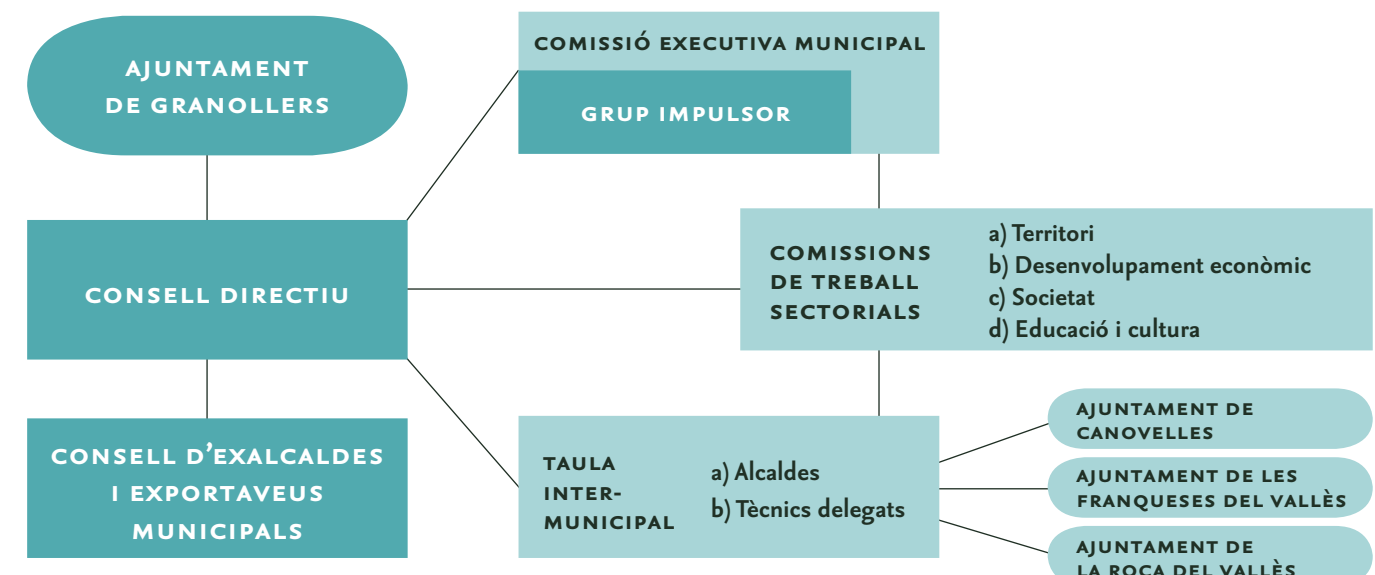
Granollers, Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès, amb quatre ajuntaments diferents. Al mateix temps, havia de tenir en compte la posició que Granollers ocupa en la realitat comarcal i també en el sistema de ciutats de la regió metropolitana de Barcelona, de Catalunya i del sistema de ciutats del sud d'Europa. Això s'havia de tenir en compte en el disseny i l'estructura organitzativa del Pla estratègic, que havia de permetre afrontar els reptes següents:

1. La vertebració del procés d'elaboració del Pla estratègic amb la dinàmica de l'Administració pública municipal de Granollers.
2. La implicació dels altres municipis de la conurbació en el procés d'elaboració i execució del Pla.
3. La connexió del procés d'elaboració del Pla estratègic amb el seu entorn immediat i amb altres processos de planificació estratègica que s'estaven portant a terme a la comarca del Vallès Oriental i a la província de Barcelona.

1. JOSEP M. PASCUAL (2007): *L'estratègia territorial com a inici de la governança democràtica. Els plans estratègics de segona generació*, Barcelona, Diputació de Barcelona, col·lecció Documents de Treball, sèrie Desenvolupament Econòmic.

2. JOSEP M. PASCUAL (2008): "Innovació en els governs locals: la governança democràtica", *Revista de la Diputació de Barcelona*, 151, p. 31.

3. KEPA KORTA (2007): *La prospectiva territorial. Los observatorios de desarrollo económico local: una herramienta al servicio de la toma de decisiones*.







L'Ajuntament és la institució elegida democràticament pels ciutadans de Granollers i la que té competències en tots els àmbits de la ciutat. És per això que té la responsabilitat d'impulsar el procés d'elaboració del Pla estratègic: en nomena un director tècnic, que amb un equip de treball intern (**Grup Impulsor**) actua com a oficina tècnica durant tot el procés d'elaboració del Pla, i crea un **Consell Directiu** que té la màxima responsabilitat en la direcció del Pla i que, per tant, es constitueix com el seu govern.

Per tal d'assegurar la vertebració del Pla estratègic amb la dinàmica de l'Administració pública municipal, es va crear la **Comissió Executiva Municipal** —formada pels membres del Grup Impulsor i pels caps de les diferents àrees en què s'organitza l'Ajuntament (sis àrees), que fa un seguiment directe de tot el procés d'elaboració del Pla estratègic en les diferents fases i aporta els seus coneixements i la seva experiència a la discussió de cadascun dels documents del Pla estratègic. A partir de l'aprovació d'aquest, té encomanat l'impuls i el seguiment del seu procés d'execució, amb l'avaluació contínua del procés, i vetlla per la coordinació de l'acció municipal amb les directrius del Pla.

Per reforçar la vertebració del Pla estratègic amb l'Administració municipal i aconseguir aportacions que enriqueixin l'elaboració dels successius documents del Pla, també es va crear el **Consell d'Exalcaldes i Exportaveus Municipals**, un òrgan consultiu format pels exalcaldes i exportaveus dels diferents grups municipals de l'Ajuntament de Granollers que celebra reunions periòdiques amb l'alcalde (i president del Consell Directiu del Pla estratègic), el director del Pla i la regi-

dora del Pla estratègic, amb l'objectiu d'examinar els documents i propostes del Pla i fer-hi aportacions aprofitant la seva experiència en l'àmbit municipal.

La creació d'aquesta comissió permanent va ser una proposta de l'alcalde de Granollers en la primera trobada d'exregidors de l'Ajuntament que va tenir lloc al mes d'octubre de 2008 amb l'objectiu d'informar-los del procés d'elaboració del Pla estratègic i recollir les seves opinions. Tal com es va acordar, aquesta trobada es va repetir el 20 d'octubre de 2009 per tal de debatre i treballar en la definició de la ciutat. També s'han convocat reunions informatives i de treball amb tots els tècnics i treballadors municipals, per tal d'explicar-los l'estat del procés i recollir aportacions per a l'elaboració del Pla estratègic.

En relació amb l'àmbit del Pla estratègic, el disseny organitzatiu havia de donar resposta als objectius següents:

- Iniciar el procés d'elaboració del Pla estratègic de Granollers tenint en compte, en l'anàlisi, l'àmbit de la conurbació que formen els municipis de Granollers, Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès.
- Posar l'inici dels treballs d'elaboració del Pla estratègic de Granollers en coneixement dels ajuntaments de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès.
- Convidar aquests ajuntaments a posar en comú els processos de reflexió estratègica que desenvolupin segons el seu sistema de treball, l'estructura tècnica municipal i el debat intern amb les entitats, adequant-se als ritmes de

treball i les possibilitats de cadascun dels municipis.

- Establir mecanismes de coordinació entre els quatre municipis per vetllar per la coordinació de la reflexió estratègica de tots quatre, establir criteris comuns d'anàlisi, identificar projectes clau comuns (a dos o més municipis), posar en comú els objectius i les línies estratègiques de cadascun dels quatre municipis i, un cop explicitades i complementades les diferents estratègies, fixar els mecanismes conjunts de seguiment per als projectes compartits. Aquest objectiu s'ha concretat amb un òrgan del Pla estratègic, la **Taula Intermunicipal**.

La Taula Intermunicipal ha funcionat des del començament en dos nivells diferents: el polític, que reuneix periòdicament els quatre alcaldes amb el director del Pla estratègic de Granollers i la regidora del Pla, i el tècnic, que reuneix periòdicament un tècnic municipal (delegat per cada alcalde) dels ajuntaments de Canovelles, les Franqueses i la Roca del Vallès amb el director del Pla estratègic. El caràcter de les reunions és diferent segons el nivell, però l'objectiu és sempre el mateix:

- a) Durant el procés d'elaboració del Pla estratègic de Granollers, informar de tot el procés i revisar conjuntament tots els projectes que s'han anat plantejant en el document propositiu (molts dels quals es plantegen a escala de conurbació), escoltant les opinions dels altres municipis i considerant-los també, per tant, com actors del Pla estratègic.
- b) Durant el procés d'execució del Pla estratègic, la Taula Intermunicipal



Reunió de la Taula Intermunicipal amb els alcaldes dels quatre municipis.

s'ha de convertir en un òrgan d'impuls i seguiment del Pla, també amb reunions periòdiques d'ambdós nivells. Un dels projectes de futur de la ciutat que recull el document del Pla estratègic és precisament l'establiment de la Taula Intermunicipal com una plataforma permanent per assolir acords en tots els projectes comuns de la conurbació i temes que afectin els quatre municipis, establint fórmules de cooperació i de decisió conjunta entre ells i també amb altres municipis veïns.

Des de l'inici dels treballs d'elaboració del Pla estratègic també es va incloure l'objectiu d'establir mecanismes de coordinació amb l'estructura territorial de la comarca del Vallès Oriental, per tal de compartir els objectius i les línies estratègiques de Granollers amb els del conjunt de la comarca i identificar possibles projectes comuns. Aquest objectiu s'ha intentat aconseguir per mitjà del Consell Comarcal del Vallès Oriental, institució que forma part del Consell Directiu del Pla Estratègic i, per tant,

té opinió, veu i vot en totes les discussions sobre l'elaboració i el procés executiu del Pla. El Consell Comarcal també ha estat representat en les comissions de treball sectorials que han elaborat el primer document propositiu del Pla estratègic. Però, a més, el Consell Comarcal ha tingut un paper proactiu en la comunicació entre els diferents processos de planificació que s'estan portant a terme a la comarca, posant-los en relació, facilitant la circulació de documents i celebrant jornades de treball, com les que van tenir lloc a Mollet del Vallès, el 4 de novembre de 2009, i a Granollers, el 12 de maig de 2010, i facilitant el contacte i el treball conjunt dels tècnics i responsables de planificació estratègica en l'àmbit de la comarca.

Paral·lelament, Granollers ha convocat els alcaldes dels nou municipis limítrofs amb el terme municipal (més enllà dels municipis amb els quals Granollers forma conurbació) per tal d'informar-los de primera mà sobre el procés d'elaboració del Pla estratègic i recollir les seves opinions.



Assistents a la Primera Conferència Estratègica (15 novembre 2008)

Finalment, a l'hora d'establir mecanismes de coordinació amb altres municipis vertebradors de la segona corona metropolitana i altres municipis de la província, s'ha pogut comptar amb la **Xarxa de Processos Estratègics Locals (XPEL)** i la coordinació i impuls que ofereix l'Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona. El director del Pla estratègic de Granollers ha format part del **Grup de Contrast** creat per a l'estudi dels documents i qüestionaris que s'han presentat en successius seminaris de treball amb l'objectiu de crear espais de debat i d'intercanvi d'experiències amb relació a la planificació estratègica que s'està portant a terme en diferents ciutats de la província de Barcelona. Un d'aquests seminaris, centrat en la gestió pública davant de la planificació estratègica, es va celebrar a Granollers el 12 de maig de 2010 i va reunir una quarantena de responsables i tècnics de planificació estratègica de tota la província de Barcelona, que van poder conèixer

l'experiència concreta del Pla estratègic de Granollers que va presentar públicament el seu director.

La participació ciutadana en el procés d'elaboració del Pla estratègic ha transcendit els òrgans que formen l'estructura organitzativa del Pla esmentats més amunt. Així, el 15 de novembre de 2008 va tenir lloc al Centre Cultural de Granollers la **Primera Conferència Estratègica**, un primer gran acte de participació ciutadana en el qual es va presentar un primer document, **Fets i reptes de Granollers**. Prèvia inscripció, unes 250 persones van debatre aquest document i van contribuir amb les seves aportacions a fer un diagnòstic compartit de l'estat de la ciutat i els seus reptes de futur. Entre els assistents, que també van omplir els qüestionaris que es van lliurar durant la jornada, hi havia els alcaldes de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès, en una mostra de la implicació dels tres municipis en el procés d'elaboració del Pla estratègic.

En una primera sessió plenària, el director del Pla estratègic va presentar el document Fets i reptes de Granollers, que es va debatre a continuació en quatre àmbits: territori; societat; desenvolupament econòmic, i cultura i educació, en cadascun dels quals, per tal d'obrir el debat, es va fer una breu intervenció a càrrec de persones que, per la seva representativitat, experiència o coneixements, podien aportar perspectives o reflexions d'interès, seguida d'un torn obert de paraules dels assistents. Finalment, en una darrera sessió plenària, es van presentar unes primeres conclusions. Un cop efectuada l'anàlisi exhaustiva dels qüestionaris omplerts pels assistents i de les intervencions de la jornada, es va elaborar un informe de resultats que es va enviar a tots els assistents i es va posar a disposició de tots els ciutadans per mitjà del web del Pla estratègic.

El web del Pla estratègic també va obrir un **banc d'idees** al qual qualsevol ciutadà podia enviar les seves propostes i consultar totes les idees i propostes rebudes dels ciutadans.

Les idees també es podien votar per tal de conèixer les que tenien més acceptació ciutadana. El banc d'idees va recollir unes dues-centes propostes, entre les quals es van incloure les que es van formular en la Primera Conferència Estratègica i també les que van enviar els estudiants de batxillerat de l'Escola Pia, l'IES Celestí Bellera i l'IES Antoni Cumella, que van participar en una experiència pilot per aproximar el Pla estratègic als sectors de ciutadans més joves i conèixer la seva opinió sobre els reptes de futur de la ciutat. Totes les idees aportades van constituir material d'anàlisi en el procés d'elaboració del Pla estratègic.

Al febrer de 2009 es van crear quatre **comissions de treball sectorials** de vint persones cadascuna que es van encarregar d'elaborar un primer document del Pla estratègic en què es definien les línies i els projectes estratègics a partir del diagnòstic sobre l'estat de la ciutat i de les propostes sorgides del procés participatiu del Pla. Partien dels resultats de la Primera Conferència Estratègica i per això es van organitzar d'acord amb



Reunió de la comissió de treball sectorial de desenvolupament econòmic





les taules de la primera conferència: territori (urbanisme, infraestructures i medi ambient); desenvolupament econòmic; societat, i educació i cultura.

Aquestes comissions estaven formades per representants d'entitats o col·lectius de la ciutat, tècnics i professionals vinculats a l'àmbit o sector, tècnics municipals i representants dels municipis de la conurbació. Per assegurar la vertebració del Pla estratègic amb l'Administració pública municipal, les comissions disposaven de tècnics de l'Ajuntament de Granollers i es va encomanar la coordinació de cada comissió al cap de l'àrea municipal afí (membre de la Comissió Executiva Municipal del Pla estratègic). Per tal de recollir aportacions dels tres municipis de la conurbació, les comissions tenien representants de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès, delegats per l'alcalde respectiu. Aquestes comissions van celebrar un total de 16 reunions entre els mesos de març i maig de 2009, amb tramesa prèvia de documentació i redacció de conclusions posterior a cada reunió, amb l'objectiu d'elaborar el primer document propositiu del Pla estratègic.

Aquest primer document propositiu portava per títol **Objectius, estratègies i projectes** i identificava quatre objectius generals que assenyalaven la direcció cap a la qual hauria d'encaminar-se la ciutat, 16 estratègies i 40 projectes. Aquestes estratègies i projectes es van debatre en un procés de participació ciutadana que va culminar amb la **Segona Conferència Estratègica**, que va tenir lloc al Centre Cultural de Granollers el 14 de novembre de 2009. En els mesos precedents es van celebrar presentacions del document i reunions de treball amb diferents entitats i col·lectius ciutadans, agru-

pacions polítiques, centres cívics de la ciutat, exalcaldes i exregidors de l'Ajuntament de Granollers, així com amb els ajuntaments de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès, i es van recollir aportacions per mitjà del web del Pla estratègic.

Paral·lelament, en els mesos de setembre i octubre es va celebrar el cicle de conferències **Mirades sobre el futur de Granollers**, concebut com un contrapunt a les reunions de treball en què s'estaven debatent les propostes de futur de la ciutat. Es volia incorporar al procés d'elaboració participativa del Pla estratègic la visió de persones de fora de la ciutat expertes en els temes que s'estaven debatent. Hi van intervenir Josep M. Pascual, coordinador de l'Associació Amèrica-Europa de Regions i Ciutats, sobre "La gestió del territori: la governança democràtica"; Joan Subirats, catedràtic de Ciència Política de la UAB, sobre "Una ciutat per a tothom. Estratègies i polítiques urbanes d'inclusió"; Joan Trullén, director de l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona, sobre "L'economia del coneixement i la nova indústria"; i Eulàlia Bosch, professora de Filosofia, sobre "La capacitat educativa de la ciutat". Tots ells havien rebut prèviament el primer document propositiu del Pla estratègic i hi van poder aportar la seva reflexió.

Amb les aportacions rebudes es va elaborar un segon document propositiu que portava per títol **Objectius, vectors i projectes estratègics**, que es va presentar a la Segona Conferència Estratègica, sessió de treball a la qual van assistir unes 150 persones que van debatre el document en cinc taules, una per a cadascun dels vectors: 1. Espai públic i governança del territori; 2. Comerç i indústria; 3. Salut i esport;

4. Cohesió social i compromís cívic, i 5. Formació i cultura. Els assistents van opinar sobre els projectes de futur de la ciutat i es van recollir més de 200 qüestionaris de prioritització. Un cop analitzats, juntament amb totes les intervencions de la jornada, es va elaborar un informe de resultats que es va enviar a tots els participants i també es va publicar al web del Pla estratègic perquè pogués ser consultat. Els qüestionaris també van estar disponibles al web del Pla estratègic per tal de rebre noves opinions.

En la darrera fase d'elaboració del Pla estratègic es va voler ampliar el procés de participació ciutadana iniciat el 2008 i aconseguir el màxim consens abans de l'aprovació final, de manera que durant els mesos de febrer i març de 2010 es van tornar a reunir les comissions de treball sectorials per examinar i debatre el nou document propositiu després de les aportacions de la Segona Conferència Estratègica. Paral·lelament, es van reprendre les reunions amb entitats i col·lectius diversos de la ciutat, així com les reunions de treball a l'Ajuntament de Granollers (amb regidors, el Consell d'Exalcaldes i Exportaveus Municipals i amb tècnics i treballadors de l'Ajuntament) i als ajuntaments de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès.

També es va aprofitar la Fira de l'Ascensió per difondre els valors i els projectes previstos en el Pla estratègic: l'estand municipal imaginava Granollers com una ciutat de futur basada en valors com la creativitat, la convivència, el coneixement, la competitivitat, la cohesió social i territorial, la sostenibilitat, el compromís cívic i la governança democràtica. Aquestes idees referencials es traslladaven de forma

amable i simpàtica, dibuixant com seria la ciutat el 2025, quan es materialitzessin les propostes que la ciutadania havia plantejat en el procés participatiu del Pla estratègic. Com si es tractés d'un joc, els visitants podien fotografiar-se en aquesta ciutat imaginada i emportar-se un díptic amb la fotografia i els projectes i programes d'actuació previstos en el Pla estratègic.

Des del desembre de 2009 i durant tot el primer semestre de 2010, el **Consell d'Infants de Granollers** també va treballar sobre el Pla estratègic. El Consell d'Infants és un òrgan de participació format per nens i nenes de les diferents escoles de Granollers que cursen 5è i 6è de primària i que es reuneixen un cop al mes per parlar de la ciutat. La seva finalitat és que els infants puguin ser escoltats en els afers de la ciutat i puguin presentar propostes i suggeriments d'actuacions. Després d'una primera sessió introductòria sobre el Pla estratègic, el 29 de gener de 2010 el Consell d'Infants es va reunir amb el director del Pla i els nens i nenes li van plantejar els aspectes que havien considerat més importants per al futur de la ciutat: l'educació, la convivència i l'espai urbà. Aquests tres àmbits van centrar la seva reflexió durant els mesos següents i, com a resultat de la seva feina a les reunions successives i del debat als centres escolars, va elaborar el **Document de propostes del Consell d'Infants per al Segon Pla estratègic de Granollers**, que va ser presentat al Consell Directiu del Pla estratègic el 27 de maig i després, el 18 de juny, en una audiència pública, a l'alcalde de la ciutat a la Sala de Plens de l'Ajuntament de Granollers.

Amb l'objectiu d'incorporar noves opinions i sensibilitats al Pla, durant el mes de març de 2010 es van fer dues



Segona Conferència Estratègica (14 novembre 2009). Darrera sessió plenària

enquestes amb metodologies diferents i complementàries. La primera es va plantejar com una eina de participació en el procés d'elaboració del Pla estratègic, amb la idea de recollir el màxim nombre d'opinions de forma voluntària. L'enquesta **Com vols el Granollers del futur?** es va fer arribar a totes les llars de Granollers per mitjà del butlletí Granollers Informa i es va recollir mitjançant unes urnes situades als equipaments municipals i a les fleques col·laboradores. Al mateix temps, l'enquesta es podia contestar on line a través del web del Pla estratègic. El formulari de l'enquesta estava dissenyat per rebre noves opinions sobre el Pla, així com la valoració que els ciutadans i ciutadanes feien de tot el procés. Amb l'objectiu d'aconseguir l'opinió dels joves que no havien utilitzat altres espais comunicatius per fer les seves aportacions al Pla estratègic, l'enquesta es va fer arribar als centres de batxillerat de Granollers. La van respondre un total de 372 estudiants i es van recollir un total de 813 enquestes omplertes, 450 en format paper i 363 on line.



TONI TORILLAS

El 29 de juny de 2010 el Ple municipal de l'Ajuntament de Granollers va aprovar el Pla Estratègic.

La segona enquesta va ser realitzada a una mostra de 400 ciutadans de Granollers majors d'edat, seleccionats en funció del barri de residència, l'edat i el sexe, amb entrevistes presencials al domicili. Amb aquesta metodologia s'intentava copsar l'opinió del conjunt de la ciutadania sobre el Pla estratègic i conèixer l'opinió de "la majoria silenciosa dels granollerins", tots aquells que per iniciativa pròpia no acostumen a participar en un procés com l'elaboració del Pla estratègic. Des de l'any 2005, el Servei d'Avaluació i Qualitat de la Diputació de Barcelona fa cada any una enquesta sobre l'estat de satisfacció dels ciutadans, que en aquesta ocasió va incloure un bloc específic de preguntes dedicat al II Pla estratègic.

Ambdues enquestes van donar una alta valoració a la realització del Pla estratègic. Segons l'enquesta feta per la Diputació de Barcelona, l'elaboració del Pla estratègic es considerava molt important (34%) o bastant important (56%). Aquest alt percentatge contrastava amb el coneixement del II Pla estratègic de Granollers per part dels ciutadans, que es limitava al 16% dels entrevistats. En la segona enquesta, que es plantejava com una eina de participació voluntària, el coneixement del II Pla estratègic va augmentar fins al 40%. El 44% dels participants el van considerar molt important i el 40% bastant important; només el 3% el van considerar poc important i el 2% gens important. Segons els resultats de les dues enquestes, que es van presentar al Consell Directiu del Pla Estratègic el 27 de maig i després als mitjans de comunicació en roda de premsa, els projectes recollits en el Pla estratègic

tenien un gran consens ciutadà, amb respostes força equidistribuïdes a l'hora de prioritzar-los.

Amb aquest important consens ciutadà, atribuïble probablement a la forma participativa amb què s'havia elaborat, el document central del Pla estratègic va ser aprovat pel Consell Directiu el dia 1 de juny de 2010. Amb el títol **La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat**, vol ser el marc de referència en l'actuació dels diferents actors econòmics, socials i institucionals de la ciutat durant els propers anys. Consta de la visió o model de ciutat cap al qual ens proposem anar, identifica els principals camins o estratègies per arribar-hi, així com els principals projectes o programes d'actuació que cal portar a terme, un total de 47. El 29 de juny, el document també va ser portat a debat al Ple municipal i va ser aprovat per tots els regidors de l'Ajuntament de Granollers, amb l'excepció dels dos representants d'Esquerra Republicana de Catalunya, que es van abstenir.

Un cop aprovat el document de referència del Pla estratègic, es va acordar iniciar immediatament els treballs per executar-lo, prioritzant els projectes que s'impulsaran inicialment i els sistemes de seguiment i avaluació del procés que mesuraran el grau de realització dels projectes i l'adequació de l'evolució de Granollers respecte al model de ciutat definit en el Pla.

Amb aquest objectiu es va començar a elaborar el **Document de primers compromisos d'acció**. La priorització de projectes es va decidir a partir de les consideracions dels membres del

Consell Directiu (plasmades en uns qüestionaris) i també de les opinions que havien manifestat els ciutadans sobre els projectes en les dues enquestes fetes al mes de març de 2010.

De cadascun dels projectes prioritzats es va elaborar una fitxa amb les principals línies de desenvolupament. L'elaboració d'aquesta fitxa, que concreta una mica més les orientacions de cada projecte i el pla de treball per desenvolupar-lo, va donar lloc a un altre procés participatiu. Així, per a cada projecte es va constituir una comissió redactora integrada per tècnics municipals i ciutadans amb coneixements específics sobre l'àmbit del projecte (de sis a vuit persones), dinamitzada per un coordinador, de manera que el treball es va portar a terme amb la participació d'una setantena de persones que van poder fer aportacions i propostes en la definició de les línies d'actuació de cadascun dels projectes.

El Document de primers compromisos d'acció inclou les fitxes dels projectes que s'impulsaran inicialment i és, per tant, un altre document d'elaboració col·lectiva. Amb aquest document, les comissions d'impuls i seguiment dels projectes tindran un punt de partida per iniciar la fase d'execució del Pla estratègic.

## El II Pla estratègic de Granollers com a impulsor de governança democràtica

**RESUM** La crisi ha posat de manifest amb una gran claredat que els governs locals no poden actuar tots sols en el seu àmbit. Per afrontar qualsevol desafiament econòmic, social, tecnològic o cultural de la ciutat cal comptar amb la col·laboració entre els sectors públic i privat, i és essencial un més gran compromís actiu de tota la ciutadania en el fer ciutat. És imprescindible l'exercici de la governança democràtica com a forma de gestionar la complexitat des de la gestió eficient de les interdependències i interaccions socials. Els governs locals han d'exercir a fons el seu paper de representants democràtics per construir l'interès general a partir dels interessos legítims de tots els actors i sectors en presència, i articular estratègies, programes i projectes compartint coneixements i reptes, però també recursos i compromisos d'acció. El II Pla estratègic de Granollers és el primer pla de segona generació que s'ha redactat a Catalunya, per la qual cosa ha tingut present aquesta exigència d'un nou enfocament per a la gestió i el bon govern de la ciutat, com també la necessitat d'enfortir la capacitat d'acció de la ciutadania per portar a terme objectius compartits. En aquest article es reflexiona sobre la contribució del Pla estratègic al desplegament de la governança democràtica i s'analitza el seu procés d'elaboració i la importància que ha donat a la gestió relacional. Al mateix temps, destaca la importància de donar continuïtat als processos establerts en la fase d'execució del Pla estratègic i proposa altres dimensions per desenvolupar la governança democràtica a Granollers.

**JOSEP M. PASCUAL I ESTEVE**

Director d'Estratègies de Qualitat Urbana  
Coordinador d'AERYC\*

\* AERYC, Amèrica - Europa de Regions i Ciutats, és un moviment internacional de professionals que analitzen i innoven en metodologies i tècniques de governació territorial.





**E**l II Pla estratègic de Granollers és el primer pla de segona generació que es va redactar a Catalunya. Els plans estratègics de segona generació tenen com a finalitat el progrés general de la ciutat i identifiquen criteris d'actuació compartits i projectes clau, en el marc d'un procés de millora de l'organització i acció de la ciutat que impulsa una nova manera de governar els territoris que s'ha anomenat governança democràtica.

### 1. L'EXIGÈNCIA D'UN NOU ENFOCAMENT PER A LA GESTIÓ I EL BON GOVERN DE LES CIUTATS

La crisi ha posat de manifest amb una gran claredat el que per a molts ja era evident des de fa molt de temps, que els governs locals no poden actuar a la ciutat tot sols. Qualsevol desafiament econòmic, social, tecnològic i cultural de la ciutat s'ha de fer amb la col·laboració entre els sectors públic i privat, i és essencial que hi hagi un compromís actiu més gran de tota la ciutadania en la tasca de fer ciutat.

La ciutat és una construcció col·lectiva, és el resultat del que fem entre tots i totes. La fem de manera asimètrica: hi ha institucions i organitzacions amb més competències, recursos i capacitat d'incidència que d'altres en funció del repte que ens plantejem. Però, és important saber-ho, l'anàlisi comparativa i el desenvolupament de les ciutats mostra amb una gran claredat que el progrés d'aquestes es relaciona directament amb la implicació i el compromís dels seus principals actors i del conjunt de la ciutadania.<sup>1</sup>

Avui, a Catalunya, com a la resta d'Espanya i de la Unió Europea, enca-

ra es considera que la principal funció del govern local és produir i gestionar serveis i equipaments. I la majoria de governs adopten com a model de gestió el que s'ha denominat gerencialisme, que té dues característiques essencials:

- L'Ajuntament es considera fonamentalment un generador de serveis que vol imitar l'empresa mercantil en la producció i gestió de serveis.
- Es considera el ciutadà sobretot com a client o usuari de serveis finançats amb fons públics, tal com fan les empreses mercantils.

Aquesta manera d'enfocar l'acció de govern, si bé fa temps podia tenir la seva racionalitat, avui planteja grans inconvenients, entre els quals destaquen:

- Genera una ciutadania passiva. La participació del ciutadà es redueix a demanar béns i serveis a l'Administració, com també a fer i expressar queixes i reclamacions, i també recomanacions.
- Provoca deslegitimació i grans dèficits econòmics en els governs locals. Els ajuntaments amb recursos propis o cedits no poden fer front ni tan sols incidir eficaçment— en el creixent nombre de necessitats i desafiaments econòmics, socials i d'infraestructures que comporta la denominada ciutat xarxa o ciutat del coneixement, que a més els comporta un important dèficit econòmic i financer. Ans al contrari, si els ajuntaments només se centren en les seves competències obligatòries queden totalment

deslegitimats perquè no incideixen en els reptes importants de la seva ciutat.<sup>2</sup>

- Confon la institució pública municipal amb una organització amb finalitats privades. La tasca d'assegurar un marc institucional perquè puguin funcionar bé les organitzacions de la societat civil i l'ús dels béns públics queda malmesa pel fet de perseguir fonamentalment objectius aliens a la funció pública i al paper del personal funcionari —com ara la productivitat en la gestió de serveis—, la qual cosa produeix el desencís així com la deslegitimació ciutadana d'aquest personal.
- Desorienta la participació ciutadana. Aquesta s'entén fonamentalment com a canalització de les demandes i reivindicacions ciutadanes cap a les polítiques municipals i, en cap cas, com a espai per enfortir el compromís cívic amb la ciutat.
- Redueix el paper dels polítics electes com a representants i gestors dels interessos de la polis (ciutat) al de gestors de serveis finançats amb fons públics. Es confon el polític amb un gerent, o se subordina l'electe a la gerència.
- Dificulta la governança multinivell amb altres administracions i la gestió intermunicipal amb ajuntaments propers. Com que centra l'èxit polític i de gestió en la finalitat de produir serveis als ciutadans del seu terme municipal, més que a satisfer els seus desafiaments, es produeix una competència de suma zero (si l'un guanya l'altre perd) entre les altres administracions i ajuntaments.

El gerencialisme és cada cop més inadequat per respondre als nous reptes dels governs locals, que cada cop necessiten més concertar amb els diferents actors les actuacions que s'han de desenvolupar a la ciutat i implicar la ciutadania en la resposta als desafiaments.

### 2. LA GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA: UN NOU MODEL DE GOVERN DE LA CIUTAT

La governança democràtica és un nou model de governar les ciutats que presenta les característiques següents:

- Considera —i això és evident i molt sovint oblidat— que no hi ha cap desafiament o problemàtica l'abordatge del qual depengui de l'actuació d'un sol actor, sinó que depèn d'una pluralitat d'actors i sectors de ciutadania.
- El govern, més que productor o finançador de béns i serveis, apareix com a promotor i organitzador de xarxes per passar de les interdependències a la col·laboració entre actors i sectors de ciutadania a fi d'assolir objectius comuns i complementaris desenvolupant projectes i accions concrets.
- Enforteix els valors d'allò que és públic i genera un marc institucional específic perquè les organitzacions de la ciutat i els mercats locals funcionin regularment amb objectivitat i eficàcia. Situa el personal funcionari en la creació i la gestió d'aquest marc institucional generador de desenvolupament econòmic i social.

• Estableix estratègies compartides i desenvolupa projectes en xarxa. L'eficiència en governança és, sobretot, articular els fons públics en acords i compromisos d'acció entre els actors implicats. És a dir, que el conjunt de fons i recursos d'un territori s'inscriu en una estratègia o en programes compartits, liderats pel govern democràtic i elaborats a partir de la identificació dels reptes i les necessitats dels diferents sectors ciutadans implicats.

• Implica la ciutadania per fer front als reptes socials. Una bona governança necessita una ciutadania activa i compromesa amb la cosa pública, és a dir, la de tots i totes. Per això cal disposar de canals de participació i responsabilització ciutadana, perquè el territori és una construcció col·lectiva. La participació ciutadana és entesa com a implicació de la ciutadania en la superació dels reptes que una societat té plantejats, i això té dues implicacions de gran importància: genera una força de transformació social més gran i incideix a qualificar la qualitat de representació política d'aquells que són capaços de generar espais de trobada, deliberació i col·laboració ciutadana.

2. A l'Estat espanyol, l'Administració local té unes competències obligatòries molt rotundes per a les quals rep finançament de fons públics. En canvi, pot desenvolupar gairebé qualsevol tipus de competència voluntària sempre que la financi.

1. Vegeu, per exemple, CIPOLLA, C (coord.) *La decadència econòmica de los imperios* (Madrid, ed. Alianza, 1989) i PASCUAL ESTEVE, JM i TARRAGONA GORGORIO, M *Estrategia territorial y gobierno relacional* (Sevilla, Junta de Andalucía, 2010).



- L'enfortiment dels valors cívics. El progrés i la capacitat d'innovació d'una societat depenen de la densitat i diversitat de les interaccions entre tota la població. Els valors de respecte, convivència, confiança, solidaritat i col·laboració són essencials per construir la societat de tots i de totes. La governança democràtica és una opció pels valors cívics i democràtics.
- La revaloració de la política democràtica i del paper del govern representatiu. La governança representa un canvi en el rol del govern amb relació a la societat. El govern no apareix simplement com el proveïdor de recursos o serveis, sinó fonamentalment com el representant del territori, de les seves necessitats i els seus reptes. El govern no només disposa de competències, sinó també d'incumbències. Li incumbeix tot allò que preocupa a la ciutadania i per això assumeix un paper vertebrador en la capacitat d'organització i acció del territori i en les relacions entre els diferents nivells de govern.
- La construcció compartida i l'enfortiment de l'interès general. En governança, l'interès general no s'atribueix a un grup social concret ni als funcionaris o a la classe política. L'interès general és una construcció col·lectiva que ha de ser liderada pels polítics electes com a representants de la ciutadania, a partir de les necessitats i els interessos legítims de tots els sectors ciutadans. Governança democràtica significa una acció de govern específica perquè

totes les necessitats i els reptes dels ciutadans estiguin presents tant en la deliberació com en el desplegament de les polítiques, i molt especialment les necessitats i els reptes dels sectors més vulnerables.

- La transparència i la rendició de comptes són altres condicions essencials de la governança democràtica, sense les quals el govern del territori difícilment podrà articular els diferents actors en una acció comuna amb el suport i la implicació de la ciutadania.

### 3. L'EMERGÈNCIA DE LA GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA

El fet que la governança democràtica sigui una forma emergent de governar les ciutats no només es relaciona directament amb la crisi del gerencialisme, sinó també amb:

- L'estancament de la despesa pública davant els nous reptes de desenvolupament econòmic i tecnològic sostenible que comporta el necessari desplegament de la ciutat xarxa o ciutat del coneixement.
- La creixent complexitat social de la població i de les seves necessitats, atesa la diversitat generacional més gran, les diferents procedències geogràfiques i culturals, l'eclosió de diferents estructures de les famílies i de les llars, la presència de diferents itineraris de socialització, la important presència de processos de segmentació social i territorial, com també el desenvolupament de processos d'individualització social.

- La creixent vulnerabilitat/risc de la població, és a dir, la probabilitat més alta de desvinculació, ruptura o bloqueig de participació en els nivells que es consideren socialment adequats, en un o més dels àmbits socials establerts com a bàsics: laboral, renda, salut, educació, habitatge i vincles familiars i socials.
- La desigualtat adquireix una forma polièdrica. A més de la desigualtat tradicional, mesurada en termes de renda i accés a serveis, emergeixen noves formes de desigualtat social com l'accés al capital educatiu i cultural i als vincles socials generadors de capital social.
- La major distribució dels coneixements i la formació de la ciutadania. La societat de la informació i el coneixement significa, entre altres coses, que la població adquireix més coneixements, formació i know how en el desenvolupament de polítiques, de manera que el coneixement d'allò que és públic ja no és exclusiu de l'Administració i es distribueix cada vegada més en un ampli teixit social.

Tot això ens porta a la conclusió que les formes tradicionals de governar s'ajusten amb dificultat a la realitat actual pel fet que:

- No és possible respondre només amb recursos públics als nous reptes socials i de salut, cal implicar-hi tots els actors i responsabilitzar la ciutadania dels seus propis reptes. Articular els recursos públics, privats i la iniciativa social en xarxes.
- La distribució dels coneixements i la legitimitat social fa inviable una

manera jeràrquica i de dalt a baix d'exercir l'autoritat o definir l'interès general.

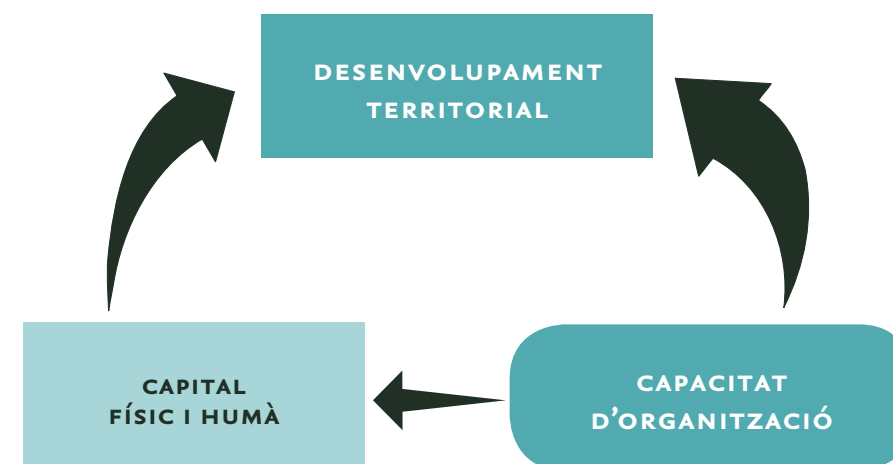
- El ciutadà no pot ser considerat simplement com a passiu, és a dir, com a client o usuari.

L'exercici de la governança democràtica és necessari com a forma de gestionar la complexitat des de la gestió eficient de les interdependències i interaccions socials, en què les persones electes, els polítics, exerceixen a fons el seu paper de representants democràtics per construir l'interès general a partir dels interessos legítims de tots els actors i sectors en presència, i d'articular estratègies, programes i projectes compartint coneixements i desafiaments, però també recursos i compromisos d'acció.

La governança democràtica, mitjançant el tipus de gestió que la

caracteritza —la gestió relacional o de xarxes—, contribueix decisivament al desenvolupament econòmic i social de la ciutat i enforteix el que es denomina la seva capacitat d'organització i acció, és a dir, la capacitat d'actuar conjuntament per a la realització d'objectius compartits.

Les infraestructures són importants per al desenvolupament econòmic, però no són estrictament necessàries ni en absolut suficients. El desenvolupament depèn fonamentalment de la capacitat de posar en valor els recursos d'un territori i, en especial, de saber articular el potencial humà i el capital físic en finalitats i objectius de progrés àmpliament compartits. Mentre hi ha una capacitat d'organització adequada és possible identificar els projectes de capital físic adequats per millorar-ne la competència i la generació de valor. L'esquema és el següent:<sup>3</sup>



3. PASCUAL ESTEVE, J.M. en *La Gestión Estratégica de las Ciudades: Un instrumento para Gobernar las Ciudades en la Era Infoglobal*. (Sevilla, Junta de Andalucía, 2002).

### 4. EL II PLA ESTRATÈGIC DE GRANOLLERS I LA SEVA CONTRIBUCIÓ A LA MILLORA DE LA GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA

L'Ajuntament de Granollers va decidir enfocar clarament el II Pla estratègic com a enfortidor del procés de desplegament de la governança democràtica a la ciutat, per a la qual cosa va desenvolupar metodologies de planificació estratègica de segona generació. El II Pla contribueix al desplegament de la governança democràtica mitjançant:

- L'establiment d'una estratègia compartida entre els principals actors i sectors de la ciutadania que serveix de marc de referència per l'actuació de totes i cadascuna de les entitats participants i, en especial, de les que formen part del consell directiu del II Pla.
- La identificació dels projectes estructurants o motors, la majoria dels quals requereixen l'actuació concertada o en xarxa entre diferents actors.
- La incorporació dels reptes i les principals demandes de la ciutadania a l'estratègia elaborada mitjançant els sistemes de participació establerts a diferents nivells: conferències estratègiques, reunions i grups de treball sectorials i als barris, enquesta representativa a la ciutat, desplegament de qüestionaris als indrets i espais públics més concorreguts, etc. És a dir, s'ha elaborat l'estratègia de Granollers tenint en compte els resultats dels diferents processos de consulta. Es





pot esperar, per tant, un ampli suport ciutadà a l'estratègia de Granollers.

- S'ha iniciat tot un procés de participació ciutadana en què l'objectiu no són els plans o programes finançats amb fons municipals, sinó el conjunt de la ciutat i, per tant, projectes que també requereixen el compromís de la ciutadania.

- En l'àmbit intern de l'Ajuntament, s'ha consolidat un espai per al treball transversal en el qual participen tots els directors d'àrea per compartir les anàlisis sobre la ciutat i establir objectius i projectes d'acció conjunta que desenvolupin el II Pla.

- S'han assentat les bases per a la coordinació d'estratègies i projectes estructurants entre els ajuntaments de la conurbació de Granollers mitjançant la creació d'una taula de coordinació intermunicipal de tipus horitzontal.

- S'ha promogut un espai d'interacció públic i privat, el Consell Directiu del pla, que afavoreix la generació de confiança i col·laboració entre les principals entitats de la ciutat.

La contribució del procés d'elaboració del II Pla estratègic a la governança democràtica de Granollers ha estat notable, però encara es pot refermar més quan s'iniciï la fase d'impuls i seguiment d'aquest, atès que a part de donar continuïtat als processos establerts preveu:

- La generació de xarxes entre els actors i sectors més interdependents en diferents temàtiques, per articular sinergies i impulsar els principals projectes estructurants.

- L'avaluació i reprogramació permanent de l'estratègia compartida, tant a partir d'indicadors del desplegament del projectes com de l'evolució comparada de Granollers sobre la base del model de ciutat identificat en el II Pla.

- L'establiment d'una més important articulació amb les polítiques de la regió metropolitana de Barcelona, a partir de la identificació dels temes i projectes d'interès comú identificats en els diferents plans estratègics i territorials dels diversos municipis.

##### 5. ALTRES DIMENSIONS PER DESENVOLUPAR LA GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA A GRANOLLERS

Un dels projectes estructurants del Pla és desenvolupar la gestió relacional, pilar essencial de la governança democràtica, per part de l'Ajuntament. En efecte, a part de la important aportació que el II Pla està fent —i fa— al desplegament de la governança democràtica i a la millora de la capacitat d'organització i acció, seria important que l'Ajuntament desplegués altres intervencions complementàries i sinèrgiques amb el II Pla, que serviren per completar el model de govern relacional a la ciutat. Entre les intervencions complementàries, algunes de les quals ja s'han iniciat, destaquem:

- A partir del II Pla, que actua com a marc general i referencial de totes les polítiques sectorials de la ciutat, seria convenient que les diferents àrees despleguessin la seva estratègia sectorial, amb una metodologia similar a la del II Pla, per aconseguir avenços en

governança democràtica en el seu àmbit d'actuació concret i que la gestió relacional inclogui totes les dimensions de la ciutat.

- Orientar tot el procés de participació ciutadana a la ciutat amb la finalitat d'enfortir la implicació ciutadana i el compromís cívic actiu de la ciutadania.

- Donar intencionalitat educativa a tot el que es faci a la ciutat, de tal manera que qualsevol projecte municipal transmeti una cultura emprenedora i de compromís ciutadà amb allò que és públic. Articular tota la comunicació municipal per buscar la complicitat ciutadana en el fer ciutat.

- Dissenyar el model d'intervenció institucional de l'Ajuntament i el seu desplegament a la ciutat, amb participació del personal funcionari, perquè enforteixi els valors d'allò que és públic, doni més significat social a la feina dels funcionaris i millori les relacions entre l'Ajuntament i la ciutadania.

- Reordenar la producció de serveis finançats amb fons públics per a l'impuls de la gestió relacional dels programes i projectes de la ciutat, per a la qual cosa caldrà la capacitació tècnica i personal de tot el personal directiu, programador i gestor en aquest tipus de gestió i en el lideratge de xarxes.

La ciutat de Granollers ha iniciat tota una estratègia que, si continua i es reforça, es convertirà en un referent no sols per a les ciutats de Catalunya, sinó també per al conjunt de les ciutats mitjanes de la Mediterrània.

## El II Pla estratègic de Granollers: un exercici d'intel·ligència col·lectiva

**RESUM** En aquest article s'ofereix una mirada externa sobre l'experiència del II Pla estratègic de Granollers a partir de quatre interrogants bàsics: Per què hem fet un pla estratègic? Què és un pla estratègic? Com es fa un pla estratègic? Què en podem esperar, d'un pla estratègic? Granollers no fa un pla estratègic ni per moda ni per caprici. Ho fa perquè necessita anticipar-se al futur i preparar-lo. L'Ajuntament de Granollers ho fa, de fet, perquè és la seva obligació com a responsable de la comunitat, del seu desenvolupament i del seu benestar. Un pla estratègic és una aposta, defineix un escenari de futur i en descarta d'altres, opta per un model de ciutat i, per tant, prioritza allò que, ateses les circumstàncies i el context d'una ciutat determinada, es considera més adequat. En el cas de Granollers el Pla estratègic ho fa a través d'un enunciat radical: "Granollers, ciutat educadora". A Granollers s'ha fet una aposta per un aspecte de futur tan rellevant com la societat del coneixement ("ciutat educadora") i, alhora, s'ha articulat un projecte coherent amb aquesta visió ("espai públic – innovació – capital social – creativitat"). Un pla estratègic és un projecte compartit l'èxit del qual depèn més de l'elaboració conjunta que de qualsevol altre atribut tècnic. La lògica bottom-up és essencial i ha estat molt present en l'elaboració del II Pla estratègic de Granollers. De fet, la participació n'ha estat un dels eixos principals. Un pla estratègic és una mena de conxorxa col·lectiva, un reconeixement que la força està en la suma, una forma d'assumir que només entre tots podrem fer front al futur amb possibilitats d'èxit. Això és el que s'ha volgut fer en el II Pla estratègic de Granollers i aquí és on rau la seva força.

**JOAQUIM BRUGUÉ TORRUELLA**  
 Director de l'Institut de Govern i  
 Polítiques Públiques (UAB)



**E**n aquest document no pretenc ni explicar amb detall el II Pla estratègic de Granollers ni analitzar-lo científicament. Intento, en canvi, una cosa molt més simple: oferir una mirada externa sobre l'experiència, presentant una visió panoràmica del Pla i subratllant aquells aspectes que més m'han cridat l'atenció. Sovint, la distància de l'observador pot ajudar a entendre una experiència esbossant totes aquelles fulles i aquelles herbes que esbiaixen la mirada de les persones més directament implicades. Això és el que pretén aquesta aportació. I, per aconseguir-ho, he organitzat aquest document a partir de quatre interrogants bàsics. Es tracta de les quatre preguntes que, entenc, qualsevol persona interessada en el Pla estratègic es faria:

- Per què hem fet un pla estratègic?
- Què és un pla estratègic?
- Com es fa un pla estratègic?
- Què en podem esperar, d'un pla estratègic?

A les pàgines següents intentarem abordar, de manera breu i comprensiva, cadascuna d'aquestes preguntes i, a l'hora, fer-ho amb referències específiques al II Pla estratègic de Granollers.

## 1. EL PERQUÈ DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

La planificació estratègica s'interpreta com una manera de pensar el futur i de preveure com arribar-hi. A diferència de la tradicional planificació racional, ordenada i sistemàtica, els plantejaments estratègics entomen la complexitat i la incertesa que caracteritza el món actual i reclamen una forma oberta i flexible de planificar. A partir d'aquesta idea, els anys

vuitanta —inicialment en el sector empresarial— veuen com proliferen les iniciatives de planificació estratègica. En aquella primera etapa es justificava el nou enfocament com una forma de fer front a les “turbulències” d'un entorn cada cop més dinàmic, més incert i més volàtil. En contrast amb la seguretat que oferia un context estable, la planificació estratègica suposava un intent d'enfrontar-se a un futur cada cop més incert, anticipar-lo i prendre les mesures necessàries per construir-lo activament. La planificació estratègica no només mira al futur, sinó que també vol modelar-lo.

Granollers, com totes les viles i ciutats del país, s'enfronta avui a un context d'incertesa creixent. La profunda transformació social que hem experimentat, els interrogants sobre el futur econòmic i laboral del municipi, així com la pèrdua de referents culturals i polítics, converteixen el futur en un escenari desconegut i, sovint, amenaçador. Només aquesta circumstància, fàcilment entenedora, justifica l'aposta per la planificació estratègica. Granollers no fa un pla estratègic ni per moda ni per caprici. Ho fa perquè necessita anticipar-se al futur i preparar-lo. L'Ajuntament de Granollers ho fa, de fet, perquè és la seva obligació com a responsable de la comunitat, del seu desenvolupament i del seu benestar.

En el document **Fets i reptes de Granollers**, que va ser objecte de deliberació pública durant la primera Conferència Estratègica del 15 de novembre de 2008, queda recollida aquesta reflexió sobre el futur de la ciutat: sobre la seva situació de present (fets) i sobre les seves alternatives de futur (reptes). No em pertoca

a mi valorar el contingut d'aquesta reflexió col·lectiva, ni pronunciar-me sobre fins a quin punt s'ha fet un bon diagnòstic i s'han identificat adequadament els reptes de futur. Sí que voldria destacar, en canvi, que aquest és un exercici indispensable per a qualsevol ciutat del segle XXI. En d'altres termes, Granollers fa un pla estratègic i, al meu entendre, ho fa perquè no li queda més remei; perquè, si de veritat es preocupa pel benestar i el desenvolupament de la seva comunitat, no pot fer altra cosa que valorar la situació actual, pensar en el futur i preparar-se per arribar-hi en les millors condicions.

## 2. PERÒ, QUÈ ÉS UN PLA ESTRATÈGIC?

Un pla estratègic és un enunciat radical i articulad que defineix tant un escenari de futur com les línies de treball per assolir-lo. Radical perquè no és una carta als Reis Mags on es recullen totes les expectatives que ens situarien en el millor dels móns. Un pla estratègic és una aposta, defineix un escenari de futur i en descarta d'altres, opta per un model de ciutat i, per tant, prioritza allò que, donades les circumstàncies i el context d'una ciutat determinada, es considera més adequat. La radicalitat d'un pla estratègic es tradueix en la seva pedra angular: la visió. La visió representa allò que podríem anomenar els valors bàsics que inspiren l'aposta de futur. Uns valors i una visió que, seguidament, es converteixen en un enunciat articulad; és a dir, en un conjunt de línies de treball dissenyades de forma coherent i amb l'objectiu d'organitzar les actuacions que ens han de portar a aconseguir la missió anteriorment identificada.

En el cas de Granollers, el Pla estratègic defineix una visió sintètica del futur de la ciutat a través d'un enunciat radical: “Granollers, ciutat educadora”. Tanmateix, complementa aquesta visió amb quatre objectius generals i conforma allò que anomenàvem un enunciat articulad:

1. Convertir la ciutat en un espai urbà de qualitat
2. Fer de la innovació i el capital humà la base del desenvolupament
3. Fer créixer el capital social de la ciutat des de la diversitat
4. Enfortir i desplegar el potencial creatiu de les persones

Sovint, els plans estratègics no compleixen la definició de ser un “enunciat radical i articulad”, per la qual cosa es converteixen en una simple llista de desitjos i bones intencions. Aquest no és, al meu parer, el cas del II Pla estratègic de Granollers. A Granollers s'ha fet una aposta per una aspecte de futur tan rellevant com la societat del coneixement (“ciutat educadora”) i, alhora, s'ha articulad un projecte coherent amb aquesta visió (“espai públic - innovació - capital social - creativitat”). L'èxit del plantejament fet a Granollers rau en el fet d'haver estat capaços d'orientar l'elaboració del Pla a través de la resposta a tres interrogants bàsics:

- On som? Document 1: **Fets i reptes de Granollers** (La ciutat que tenim).
- On voldríem ser? Document 2: **La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat.**
- Com hi arribarem? Document 3: **Document de primers compromisos d'acció.**

En la seqüència d'aquests tres documents, el Pla estratègic de Granollers

mostra tota la seva fortalesa. Seguint la seqüència prevista, comença amb un diagnòstic, continua amb un somni i acaba amb un compromís d'actuació. Aquests són els ingredients bàsics d'un pla estratègic. Són, en realitat, les condicions necessàries però no suficients per desplegar-lo. Un pla estratègic és una aposta de futur, però, sobretot, una aposta de futur col·lectiva. Aquesta és la segona condició —ara ja suficient— que ha de complir. L'Ajuntament pot promoure el Pla estratègic, però aquest ha de ser el Pla de tota la ciutat. Són els diversos actors socials, econòmics, culturals i polítics els que s'han de comprometre tant amb el futur que volen com amb les estratègies per assolir-lo. Un pla estratègic, en definitiva, és una forma de pensar i afrontar el futur, però només quan això es fa entre tots. En aquest sentit, voldria destacar com el II Pla estratègic de Granollers assumeix aquesta idea, tal com queda recollit en les primeres línies del document que s'ha aprovat:

“La ciutat és una construcció col·lectiva que fem entre tots els ciutadans i ciutadanes. Granollers és fruit de les interdependències i les interaccions entre els diferents sectors de la ciutadania, que actuen en un entorn concret. Per afrontar amb èxit tots els reptes que té plantejats i perquè puguin anar més enllà cal que els identifiquem de manera compartida, ens posem d'acord cap a on volem anar i ens dotem d'estratègies, programes i projectes per portar-los a terme, mitjançant la cooperació dels actors implicats i comptant amb la màxima participació i compromís cívic de tots en el fer ciutat.”

Un pla estratègic és, doncs, una mena de conxorxa col·lectiva, un reconeixement que la força està en la suma, una





forma d'assumir que només entre tots podrem fer front al futur amb possibilitats d'èxit. Això és el que s'ha volgut fer amb el II Pla estratègic de Granollers i aquí és on rau la seva força.

### 3. EL "COM" D'UN PLA ESTRATÈGIC

La manera de fer un pla estratègic pot ser molt variada, tot i que sempre consta de dos moments bàsics: el moment del diagnòstic i el moment de la proposta. El diagnòstic implica respondre a la pregunta sobre on som, mentre que la fase propositiva comporta plantejar-se on volem ser i com podem arribar-hi.

El diagnòstic és crucial per conèixer amb realisme la situació de partida i, per tant, construir un projecte sobre bases sòlides i realistes. El diagnòstic ha de ser acurat i encertat, però no cal que sigui ni molt detallat ni molt sofisticat tècnicament. Atès que un pla estratègic és un projecte compartit, cal que el diagnòstic també sigui comprensible i acordat entre totes les parts. Alguns plans estratègics converteixen el moment del diagnòstic en un exercici prolongat de recollida de dades, elaboració d'estadístiques i redacció d'informes tècnics. Fins i tot quan aquests poden ser molt interessants i estar realitzats impecablement, no són allò que necessita un pla estratègic. Necessitem un punt de partida compartit, entenedor i tan precís com sigui possible, no un informe llarg i sofisticat que molts no entendran i la majoria ni es llegiran.

En aquest sentit, a Granollers s'han aprofitat amb intel·ligència dos elements que han contribuït a fer un diagnòstic ràpid, compartit, compren-

sible i, probablement, molt encertat. En primer lloc, s'ha aprofitat el treball que ja s'havia portat a terme uns anys abans durant la redacció del I Pla estratègic. En comptes de repetir estudis i duplicar esforços, s'ha rendibilitzat la feina feta. En segon lloc, hi ha tingut un paper molt important la Comissió Executiva Municipal, un grup de treball on participaven els diferents caps de les àrees municipals i on, des d'una posició privilegiada, han posat els seus coneixements al servei d'un valoració de la realitat i del context de la ciutat de Granollers. Hi havia, doncs, unes bases sòlides de coneixement de la ciutat, les quals s'han aprofitat per culminar aquest primer moment del diagnòstic amb rapidesa i claredat d'idees.

Quant al moment de les propostes, el més rellevant, de nou, és que aquestes hagin estat construïdes col·lectivament i que siguin prou compartides pels diversos actors de la comunitat. Només així en podem esperar un desenvolupament efectiu i que tingui la col·laboració i la implicació de tothom. Un pla estratègic, com ja hem esmentat, és un projecte compartit l'èxit del qual depèn més de l'elaboració conjunta que de qualsevol altre atribut tècnic. La lògica bottom-up és essencial i, almenys des de la meua perspectiva, ha estat molt present en l'elaboració del II Pla estratègic de Granollers. De fet, la participació ha estat un dels principals eixos d'aquest pla, la qual cosa s'ha concretat en múltiples iniciatives vinculades a quatre nivells de participació:

1. En primer lloc, la participació del conjunt de ciutadans i ciutadanes, així com de les seves organitzacions, ha estat intensa. El Pla estratègic ha generat múltiples espais i moments

per vehicular aquesta participació de la societat civil, cosa que ha permès a tothom que hi ha estat interessat incorporar les seves opinions, les seves veus, al procés d'elaboració del Pla. Sense entrar en cap explicació detallada, sí que voldria destacar alguns dels espais i mecanismes de participació que s'han posat a disposició de la ciutadania i dels seus representants:

- Consell Directiu (molt plural)
  - Conferències estratègiques
  - Banc d'idees
  - Qüestionaris i enquestes
  - Comissions de treball sectorials: territori, desenvolupament econòmic, societat, educació i cultura
2. En segon lloc, el Pla estratègic també ha afavorit la participació interna de l'organització municipal i de les diferents persones que la integren. Aquest és un aspecte molt rellevant —i sovint oblidat en molts plans estratègics—, ja que les organitzacions i el personal que hi treballen acumulen una gran quantitat de coneixement que es tendeix a menysprear. A Granollers, el II Pla estratègic ha volgut aprofitar aquest coneixement i incorporar-lo tant al diagnòstic com a les propostes per generar, al mateix temps, una major complicitat per part de l'organització municipal. En la mesura que ha estat interpel·lada i escoltada, l'organització ha pogut sentir la iniciativa estratègica com a pròpia i, així, contribuir positivament al seu desenvolupament i al seu èxit. Per materialitzar aquesta participació interna, el Pla estratègic de Granollers ha impulsat diversos espais de trobada i debat, com ara:

- La participació de l'equip tècnic municipal (Grup Impulsor)
  - La Comissió Executiva Municipal (el Grup Impulsor ampliat amb els caps de les diferents àrees municipals)
  - Reunions informatives amb tècnics i treballadors municipals
3. Un tercer element, molt innovador, fa referència a la participació d'altres municipis de la conurbació metropolitana. Les interrelacions entre municipis pròxims són una evidència, com també ho és que els seus escenaris de futur estan lligats els uns als altres. Les visions de futur del pla estratègic d'un municipi, per tant, condicionen i són condicionades per aquelles altres que se somien als municipis veïns. A Granollers s'ha reconegut aquesta obvietat i s'ha invitat els municipis de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès a una Taula Intermunicipal que ha celebrat reunions amb els alcaldes dels quatre municipis i amb tècnics municipals, on han estat informats i han pogut intervenir en la definició del II Pla estratègic de Granollers.
4. Finalment, també de manera innovadora, s'ha volgut aprofitar el coneixement i la experiència acumulats dels diversos protagonistes de la història democràtica del municipi. S'ha creat així un Consell d'Exalcaldes i Exportaveus Municipals que, igual que en el cas anterior, han estat informats del procés i han gaudit d'un espai des del qual oferir la seva experiència i el seu coneixement sobre la ciutat. També, tant o més important, ha estat una iniciativa que ha permès sumar complicitats i fer que el Pla estratègic fos cada

cop més un producte de la ciutat i de totes les seves sensibilitats. Un pla estratègic no pot ser el pla d'un govern, ha de ser el pla de tota la comunitat.

Aquestes quatre pinzellades il·lustren l'aposta per una àmplia participació, la voluntat dels promotors del projecte d'invitar tothom a l'elaboració del Pla estratègic. Aquesta afirmació no és una obvietat, ja que, tot i ser un tret teòric dels plans estratègics, en traslladar-nos a la realitat resulta que aquests no sempre tenen una pràctica participativa tan intensa i tan oberta. De fet, observant el Pla des de fora i disposant de certa informació comparativa, hi ha diversos aspectes que voldria destacar i posar en valor. D'entrada, com ja he comentat, el II Pla estratègic de Granollers representa una aposta real per la participació, per fer un pla que sigui de tothom. Tanmateix, dins aquesta participació subratllaria la voluntat de fer-la arribar a l'interior de l'organització. En moments on tothom critica i menysprea l'Administració, llançar-li un missatge de confiança en els seus coneixements i en les seves aportacions em sembla una iniciativa molt intel·ligent. També m'ha sorprès positivament la complexitat d'allò que podríem anomenar l'estratègia participativa, obrint diferents espais i formats per a la ciutadania i, sobretot, pensant també en les aportacions d'altres municipis i de la història democràtica de Granollers. En darrer terme, tot i que mereixeria una explicació més extensa, vull subratllar així mateix l'esforç portat a terme —especialment a través de la pàgina web— per garantir l'accés a la informació, la transparència i la traçabilitat de tot el que s'ha fet.

### 4. I DE TOT PLEGAT, QUÈ EN PODEM ESPERAR?

Ara no podem entrar en els detalls de les polítiques i de les accions que es desplegaran a partir del Pla estratègic. Més enllà d'aquestes concrecions, però, d'un pla estratègic n'hauríem d'esperar una orientació, una guia i un espai de col·laboració que generi compromisos i sinergies. Es tracta de resultats certament intangibles, però de gran valor i impacte en el funcionament més quotidià del conjunt de la ciutat. El fet que el II Pla estratègic de Granollers hagi dedicat importants esforços als aspectes relacionals i participatius anticiparia, al meu parer, que aquests objectius es poden assolir amb èxit.

Davant d'altres tipus de planificacions de caràcter operatiu, que persegueixen millorar l'eficiència i l'eficàcia de les actuacions municipals, un pla estratègic hauria de generar intel·ligència. No solem emprar aquesta paraula quan discutim sobre temes vinculats a la gestió pública, però considero que, ara com ara, és un concepte imprescindible. Davant els reptes d'una societat creixentment complexa i diversa, és evident que hem de treballar bé, però, sobretot, que pensem adequadament. Cal que siguem prou intel·ligents per, des del govern i l'Administració pública, prendre les millors decisions possibles. Això és el que jo demanaria a un pla estratègic i el que esperaria del II Pla estratègic de Granollers. A algú li pot semblar poc, massa intangible; a mi em sembla una barbaritat, i d'una gran potència.



# La ciutat que volem

## DOCUMENT PROPOSITIU SOBRE EL MODEL DE CIUTAT

La ciutat és una construcció col·lectiva que fem entre tots els ciutadans i ciutadanes. Granollers és fruit de les interdependències i les interaccions entre els diferents sectors de la ciutadania, que actuen en un entorn concret. Per afrontar amb èxit tots els reptes que té plantejats i perquè pugui anar més enllà, cal que els identifiquem de manera compartida, ens posem d'acord cap a on volem anar i ens dotem d'estratègies, programes i projectes per portar-los a terme, mitjançant la cooperació dels actors implicats i comptant amb la màxima participació i compromís cívic de tots en el fer ciutat.

El II Pla estratègic de Granollers té com a finalitat identificar aquests reptes i desenvolupar una estratègia compartida entre els actors econòmics, socials, institucionals i els principals sectors de la ciutadania de Granollers.

El Pla estratègic té quatre dimensions:

- Els continguts estratègics.
- La cooperació pública i privada, entre institucions, i la col·laboració ciutadana per desenvolupar les estratègies, programes i projectes.
- La participació ciutadana perquè el Pla respongui a les necessitats i expectatives de la ciutadania i per desenvolupar-ne la responsabilitat i el compromís cívic en el fer ciutat.
- La comunicació del Pla a la nostra ciutat, a la conurbació i a l'exterior.

En la definició dels continguts, el procés es concreta en **tres documents**:

- **Fets i reptes de Granollers**, que va ser objecte de deliberació a la Primera Conferència Estratègica (15/11/2008), en la qual es van prioritzar els desafiaments de futur i es van recollir els nous reptes i propostes. Aquest document, juntament amb l'informe de resultats de la Primera Conferència Estratègica, expressa **la ciutat que tenim**.
- El segon és el pròpiament propositiu i expressa **la ciutat que volem**. Explicita la visió o model cap al qual ens proposem anar, identifica els camins o estratègies cabdals per arribar-hi, així com els principals programes d'actuació i projectes que cal portar a terme.
- El tercer reflecteix els **compromisos d'acció** de l'organització del Pla estratègic i dels membres que en formen part. S'hi identifiquen les estratègies, els programes i els projectes que s'impulsaran inicialment, i els sistemes de seguiment i d'avaluació que mesurin, d'una banda, el grau d'adequació de l'evolució de Granollers amb relació al model de ciutat que volem i, de l'altra, el grau de realització dels projectes.

El segon document propositiu, **la ciutat que volem**, s'ha elaborat a partir del treball de les comissions sectorials i de les reunions de treball amb les entitats i col·lectius de la ciutat, i ha comptat amb la col·laboració dels municipis veïns amb els quals Granollers forma conurbació (Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès), en un procés participatiu iniciat l'any 2008 i que ha continuat fins al maig de 2010.







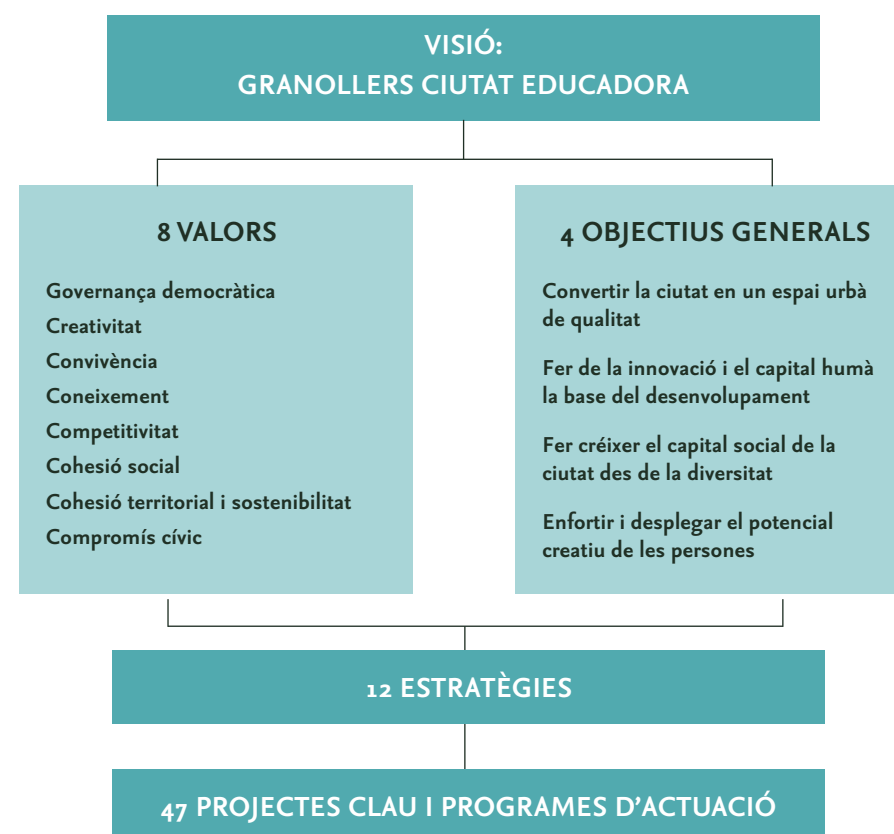
## Visió, valors i objectius generals

Aquest document és una reelaboració de dos d'anteriors, fets en el marc d'aquest procés participatiu: Objectius, estratègies i projectes (06/2009) i Objectius, vectors i projectes estratègics (10/2009). Aquest últim fou objecte de deliberació en la Segona Conferència Estratègica (14/11/2009) i l'informe de resultats d'aquesta jornada ha estat el punt de partida de la reelaboració, que també s'ha portat a terme amb un procés participatiu i incorpora els resultats de les dues enquestes ciutadanes realitzades el març de 2010.

És el document central del II Pla estratègic de Granollers i vol ser el marc de referència en l'actuació dels diferents actors econòmics, socials i institucionals de la ciutat. En la mesura que les institucions i entitats representades en el Consell Directiu del Pla i de la ciutat en general el

tinguin com a referència en la definició dels seus projectes i programes d'actuació, assenyalant la direcció del canvi de Granollers. Serà l'escrit a partir del qual avaluarem l'evolució de la ciutat i actualitzarem les propostes i les accions.

El document recull el model de ciutat que volem, que consta d'una visió sintètica del futur de la ciutat, de vuit valors que han de presidir el desenvolupament estratègic de Granollers i de quatre objectius generals o estratègics. Per aconseguir aquestes fites, es despleguen dotze estratègies i quaranta-set programes d'actuació i projectes claus que, per a una millor comprensió, hem agrupat en quatre àrees temàtiques: 1) territori, 2) desenvolupament econòmic, 3) benestar de les persones i cohesió social i 4) formació, cultura i esport.



### QUINA ÉS LA VISIÓ DE FUTUR DE GRANOLLERS?

La definim en tres paraules:  
**Granollers ciutat educadora.**

Aquesta definició sintètica singularitza Granollers perquè aquesta condició no és una dimensió més dels seus reptes, sinó que és L'ESTRATÈGIA global del municipi.

Per 'Granollers ciutat educadora' entenem que dóna intencionalitat educativa a tot el que fa. És a dir, que tots els projectes que s'hi desenvolupen responen a uns valors cívics i de ciutadania, i transmeten coneixements a tots els seus habitants. Una ciutat educadora no és la que es posa només al servei dels centres educatius i de l'ensenyament, sinó que tota ella educa, és a dir, transmet valors i coneixements.

### QUINS SÓN ELS VALORS I LES IDEES REFERENCIALS DE GRANOLLERS COM A CIUTAT EDUCADORA?

Els principals valors i idees referencials de l'estratègia de la ciutat són els següents:

**GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA.** Granollers la fem entre totes i tots, és una construcció col·lectiva liderada per qui representa la voluntat democràtica de tota la ciutadania: l'Ajuntament. Governar-la és saber articular projectes que vertebrin els interessos legítims de tots els sectors implicats. Fer ciutat és involucrar en el seu progrés tots els habitants, i fer-ne partícip la conurbació, la comarca i l'Arc Metropolità és gestionar les interdependències entre tots els municipis en projectes compartits. Governança és cooperació pública i privada i govern multinivell, amb concertació entre els poders públics locals i la societat civil organitzada. Governança també és comunicació fàcil i sostenible interna i amb tots els territoris en què es desenvolupa la vida de la ciutat i de la seva gent. **Comunicació i transparència** informativa entre l'Ajuntament i la ciutadania, per tal d'aconseguir el màxim de complicitat en el fer ciutat, i espais de diàleg per fomentar les iniciatives de la societat civil. La formulació d'aquest Pla estratègic i la gestió de les seves propostes responen a aquesta visió del govern de la ciutat.

**CREATIVITAT.** És la capacitat de generar novetat i està molt relacionada amb el concepte de ciutat educadora. La creativitat d'una ciutat és, juntament amb els coneixements, la formació de qualitat, i la tecnologia, la base d'una **ciutat innovadora**, és a dir, que fa coses noves o les fa de manera



singular i diferent. Granollers, sense oblidar els factors d'atracció externa, aposta per la generació interna de creativitat i talent, mitjançant el desplegament d'activitats creatives en tots els àmbits de la vida social i econòmica, com una estratègia clau per al progrés i el benestar futur.

**CONVIVÈNCIA.** S'interrelaciona amb la generació de creativitat, innovació, equitat i cohesió social. La capacitat de progrés i creativitat d'una ciutat es relaciona directament amb la densitat i la qualitat de les relacions entre les persones i, en especial, amb les interaccions entre persones de diferent procedència social, edat, sexe, cultura i territori. Per aquesta raó, la ciutat ha de ser, fonamentalment, un lloc de trobada, i ha de dotar-se d'un **espai públic** acollidor, segur i de qualitat. La generació i l'ús intensiu de l'espai públic és un valor cívic de referència de l'estratègia educadora de Granollers i n'assegura la capacitat de progrés.

**CONEIXEMENT.** Les capacitats per a la producció de coneixements, la seva difusió i l'apropiació equitativa de tota la ciutadania constitueixen un valor referencial de l'estratègia de Granollers. La generació i la divulgació de coneixement es produeix amb la convivència i, molt especialment, amb la formació. La formació és l'altre component de la ciutat educadora, i el **capital humà**, la base principal del seu desenvolupament. Ser una ciutat d'excel·lència en els estudis primaris i secundaris, promocionar els professionals i universitaris, l'aprenentatge d'idiomes, tenint el català com a llengua comuna per a tota la ciutadania, i el desenvolupament d'una formació continuada permanent al llarg de tota la vida, constitueixen una finalitat que expressa aquest valor a la nostra ciutat.

**COMPETITIVITAT.** És la capacitat de la ciutat per afrontar amb èxit el futur, amb el desenvolupament econòmic i tecnològic del seu teixit empresarial, la generació d'ocupació estable i de qualitat, l'atractivitat comercial i turística i la projecció exterior en l'escenari internacional. En la societat moderna, el progrés està estretament vinculat a la connexió a les xarxes de tot tipus i a la innovació oberta. És per això que l'estratègia promou l'**obertura** de la ciutat i la **internacionalització** i afavoreix la connexió a les xarxes globals, la col·laboració entre les ciutats sobre la base de la complementarietat i les sinergies, així com també dotar-ne els habitants d'excel·lència formativa per millorar el seu capital humà i les competències professionals, promoure els serveis avançats per a la innovació empresarial, la dotació d'activitats d'R+D+I i la seva connexió amb el teixit productiu i comercial i amb la base infraestructural tecnològica i d'accessibilitat més avançada, i la potenciació dels sectors econòmics emergents. En una economia internacionalitzada els nivells de benestar d'una societat passen a dependre de manera creixent de la capacitat de la seva economia per competir en els mercats internacionals.

**COHESIÓ SOCIAL.** Per afrontar els reptes de futur, Granollers necessita capital social, capacitat d'associació, **coresponsabilitat** de tots els agents i acció col·lectiva. Per aconseguir aquesta col·laboració, és imprescindible reduir els desequilibris socials. Això vol dir una ciutat equitativa que vetlla per la **igualtat d'oportunitats** en una societat complexa, que no només té en compte els aspectes de renda i d'accés als serveis bàsics, sinó també l'ocupació, l'educació i la cultura, l'ús del temps, l'accessibilitat total a la

ciutat per a totes les persones, i que té l'objectiu d'eradicar les desigualtats de gènere. Una cohesió social pròpia d'una ciutat oberta i que es nodreix de la **diversitat** humana en totes les dimensions, com una oportunitat per a un major benestar.

**COHESIÓ TERRITORIAL I SOSTENIBILITAT.** Una ciutat més equitativa, que vetlla per la igualtat d'oportunitats, ha de reduir també els desequilibris territorials. Cal cohesionar-la des del punt de vista territorial perquè la diversitat d'usos del sòl garanteixi la qualitat de vida i la diversitat de les interaccions funcionals entre les persones, assegurant-ne, al mateix temps, la sostenibilitat com a compromís amb les generacions futures.

**COMPROMÍS CÍVIC.** La responsabilitat de la ciutadania en el fer ciutat és un altre valor bàsic i complementari per al progrés humà de la ciutat. Aquest només es desplega si les persones desenvolupen la seva dimensió social de construir la polis, amb la **participació** en els projectes de transformació de la ciutat, el voluntariat, l'enfortiment de les xarxes de relació social i el compromís ciutadà envers el futur.

## QUINS SÓN ELS OBJECTIUS GENERALS O ESTRATÈGICS DE GRANOLLERS COM A CIUTAT EDUCADORA?

Els quatre objectius generals referenciats en els valors esmentats són els següents:

### OBJECTIU 1. CONVERTIR LA CIUTAT EN UN ESPAI URBÀ DE QUALITAT

L'espai urbà és un medi físic de vida i la millora de la seva qualitat augmenta el benestar dels seus habitants i n'afavoreix la convivència. La ciutat és, al mateix temps, un espai d'interacció social i la seva millora incrementa la qualitat de les relacions que s'hi estableixen. La qualitat de l'espai públic en condiona, per tant, el desenvolupament, tant des del punt de vista econòmic com humà, en el sentit més ampli. Pensar en el progrés futur de Granollers implica millorar la qualitat urbana i ambiental del seu entorn, facilitar l'accessibilitat externa a la ciutat i la mobilitat interna, per afavorir tot tipus d'interaccions socials i econòmiques, i enfortir-ne l'atractiu i el paper referencial com a capital de la comarca del Vallès Oriental i ciutat singular de l'Arc Metropolità.

### OBJECTIU 2. FER DE LA INNOVACIÓ I DEL CAPITAL HUMÀ LA BASE DEL DESENVOLUPAMENT

El desenvolupament econòmic de la ciutat depèn en gran mesura dels projectes relacionats al primer objectiu (infraestructures de transport i comunicacions, qualitat urbana i ambiental, etc.), però també, fonamentalment, de la capacitat d'innovació i de la qualitat del capital humà. Cal, per tant, idear estratègies per impulsar la formació i la innovació, i dedicar una atenció pre-

ferent a alguns sectors amb una gran capacitat d'innovació i de creixement futur, com el vinculat a la salut o a l'hàbitat, l'agroalimentari, l'audiovisual, les energies renovables o el motor, sense deixar de potenciar i de modernitzar el comerç de proximitat i el teixit industrial diversificat.

### OBJECTIU 3. FER CRÉIXER EL CAPITAL SOCIAL DE LA CIUTAT DES DE LA DIVERSITAT

Granollers ha de tenir com a objectiu fonamental ser una ciutat respectuosa amb les persones i les seves diferències, cohesionada des del punt de vista social, solidària i compromesa en la lluita contra les desigualtats. Fer de Granollers, per tant, una ciutat integradora des de la diversitat, és a dir, que atengui les diferències d'edat, de gènere, de procedència i de condició social i cultural. Per construir-la, cal lluitar contra l'exclusió, adequar els serveis socials i de salut a les necessitats de la població, promoure els valors i actituds cívics, amb una seguretat basada en la prevenció, i inclusiva, incrementar la capacitat d'autoorganització ciutadana i la connectivitat de les persones, tot enfortint el teixit associatiu, les xarxes de relació i la participació ciutadana, i potenciar l'educació, la cultura, l'esport i l'ús social del català com a factors de convivència.

### OBJECTIU 4. ENFORTIR I DESPLEGAR EL POTENCIAL CREATIU DE LES PERSONES

Afavorir-ne i potenciar-ne la creativitat és un objectiu estratègic en el desenvolupament global de la ciutat. El progrés econòmic depèn, en bona mesura, de la capacitat d'innovació i de la qualitat del capital humà (objectiu 2). En un sentit molt més ampli, el desplegament de la creativitat és un

motor de canvi i d'evolució. Per crear un entorn favorable, cal desenvolupar els recursos culturals de la ciutat, convertint-los en agents educatius de primer ordre, i promoure l'excel·lència en la formació en totes les edats, tant en l'ensenyament reglat com en el no reglat, i en els àmbits més diversos (esportiu, cultural, lúdic), tot implicant tots els agents educatius en la millora constant, per fer de Granollers una ciutat educadora que aprèn i es perfecciona contínuament.

Les estratègies per desplegar els quatre objectius generals les hem agrupat en quatre àrees d'actuació:

- 1) territori,
- 2) desenvolupament econòmic
- 3) benestar de les persones i cohesió social
- 4) formació, cultura i esport.

En cadascuna d'aquestes àrees (un dígit), es formulen unes estratègies (dos dígit), que es desenvolupen en diversos projectes o programes d'actuació (tres dígit). Es recullen, en total, dotze estratègies i quaranta-set projectes o programes d'actuació. En les estratègies i projectes, hi són presents els valors de Granollers relacionats amb el model de **ciutat educadora**.



## Estratègies i projectes

### ÀREA 1. TERRITORI

En aquesta àrea d'actuació trobem aquells projectes que tenen com a objectiu la millora de l'espai urbà (qualitat urbana i ambiental, mobilitat), per facilitar la interacció social i les relacions de la ciutat amb el seu entorn. Aquests canvis s'han de portar a terme a través de la governança; és a dir, buscant fórmules de cooperació entre les administracions públiques que tenen competències en el territori i entre aquestes i els ciutadans, implicant-los en la solució dels problemes i buscant acords i compromisos amb procediments participatius i democràtics; incorporant, per tant, la funció educadora a totes les decisions.

Aquests projectes s'organitzen en quatre estratègies: la primera fa referència a la millora de l'accessibilitat externa, per fer de Granollers una ciutat oberta als intercanvis de tot tipus (1.1); la segona, a l'increment i millora de l'espai públic urbà (1.2); la tercera, a la sostenibilitat i el medi ambient (qualitat ambiental, mobilitat) (1.3), i la quarta, a la coordinació i el lideratge relacional, buscant fórmules de cooperació entre les administracions públiques que tenen competències en el territori (1.4).

#### 1.1. CIUTAT OBERTA I ACCESSIBLE A TOTHOM

##### 1.1.1. DESENVOLUPAMENT I MILLORA DE LES INFRAESTRUCTURES DE TRANSPORT

La millora de les infraestructures de transport és una condició indispensable per al desenvolupament econòmic del territori i per a la qualitat de vida dels seus habitants. L'existència de projectes importants d'expansió de la xarxa ferroviària (connexió amb Martorell, Sabadell i Terrassa, línia de ferrocarril orbital, desdoblament i millores de la via del Nord, xarxa d'alta velocitat) i de les carreteres (ronda del Vallès, laterals de l'autopista AP-7, ampliació C-17), previstes en el nou Pla territorial metropolità de Barcelona, aconsellen un seguiment de prop d'aquests i altres projectes que puguin deixar una empremta profunda en el territori i en

la seva mobilitat, així com la defensa dels interessos de Granollers en coordinació amb altres municipis de l'Arc Metropolità (1.4.2). Un equipament a tenir en compte, per la seva capacitat de desenvolupament futur, és l'heliport del Circuit de Catalunya.

##### 1.1.2. DESENVOLUPAMENT DEL TRANSPORT PÚBLIC INTERURBÀ

La posició geogràfica de Granollers i la seva influència sobre una gran àrea del seu entorn generen un impacte sobre la mobilitat que s'ha de resoldre amb una millora del transport públic interurbà amb altres municipis del Vallès Oriental, de les comarques veïnes (amb atenció especial vers el Vallès Occidental, amb el qual arrossega un dèficit històric) i amb Barcelona i la seva àrea metropolitana. A més del desenvolupament i millora de la xarxa ferroviària (1.1.1), l'obtenció de





semidirectes en la connexió de tren amb Barcelona i amb Girona, amb la necessària adequació de la infraestructura, caldria millorar la connexió amb Sabadell i amb Mataró, amb el servei d'autobusos. L'adaptació dels transports públics als horaris laborals és fonamental. Se n'ha de potenciar la intermodalitat per convertir Granollers en un node d'intercanvi fonamental de la conurbació, de la comarca i de l'àrea nord de la Regió Metropolitana. La posició de la ciutat en el si de l'Agrupació de Municipis titulars de Transport Urbà de l'Arc Metropolità ha de permetre afrontar els reptes de la mobilitat futura tenint en compte les necessitats del territori.

## 1.2. GENERACIÓ I MILLORA DE L'ESPAI PÚBLIC URBÀ

### 1.2.1. MILLORA INTEGRAL DELS ESPAIS PÚBLICS DE LA SEGONA CORONA URBANA

En els darrers anys s'ha fet un esforç molt gran de remodelació del centre històric, amb l'increment de l'extensió de l'illa de vianants, que caldrà completar i consolidar. En els propers anys, s'hauran de focalitzar els esforços en la millora integral de les zones d'exemple que l'envolten; és a dir, de la segona corona urbana, ampliant-hi els espais verds urbans i de passeig, i millorant-ne el disseny, l'accessibilitat i la qualitat dels espais públics. A l'hora de dissenyar-los s'ha de tenir com a consideració fonamental l'ús social i, per determinar-lo, és imprescindible la participació ciutadana (3.3.4). A Granollers, s'han portat a terme alguns projectes molt interessants de participació dels infants i de les dones en el disseny d'àrees urbanes, que caldria estendre a altres col·lectius. Cal fomentar la convivència dels diferents

usos dintre de la trama urbana per afavorir la interacció social i convertir la ciutat en una plataforma atractiva de relació econòmica, social i cultural. Serà primordial l'eliminació de barreres entre el centre urbà i els barris, relligant la trama urbana del conjunt de la ciutat, millorant el paisatge urbà i vetllant per a una millor convivència entre els vianants i els vehicles.

### 1.2.2. CREACIÓ D'UN NOU POL DE LA CIUTAT AMB EL COBRIMENT DE LA VIA DEL TREN, EL TRASLLAT DE L'ESTACIÓ DE MERCADERIES I LA REURBANITZACIÓ DE L'ENTORN

Aquest és un projecte vital en la millora de l'esmentada segona corona urbana (1.2.1), que s'ha d'aprofitar per ampliar els espais de passeig i per millorar la connexió amb el centre de la ciutat a través del parc de Torras Villà i l'avinguda del Parc, així com amb la zona de nou desenvolupament urbà a l'entorn de l'edifici judicial acabat d'entrenar. Tota aquesta important transformació urbana hauria de facilitar la intermodalitat dels transports públics urbans i interurbans (1.1.2) i crear una nova polaritat en la trama urbana de la ciutat que li permeti guanyar atractiu i millorar la qualitat de vida dels seus habitants.

### 1.2.3. ADAPTACIÓ DELS SERVEIS BÀSICS A LES NECESSITATS FUTURES DE LA CIUTAT

Un element fonamental per a la millora de la qualitat urbana són els serveis bàsics (aigua potable, clavegueram, energia) i com mantenir-los. Cal un esforç coordinat, orientat a la millora global de les seves instal·lacions (aigua potable, aigües grises, clavegueram, energia, cablejat TIC), i una planificació de les necessitats

futures. També és fonamental la renovació dels serveis de la via pública (enllumenat, voreres, etc.), la racionalització de les xarxes d'instal·lacions aèries (electricitat, telefonia), optant al màxim per soterrar-les, l'eliminació d'elements obsolets que embruten les façanes (rètols, antenes, instal·lacions...) i d'aquells que comporten barreres físiques als ciutadans.

El desenvolupament d'un model de ciutat arbrada, amb la inclusió i manteniment de vegetació en els eixos vertebradors i d'ordenació de la ciutat, fa imprescindible que les espècies viàries tinguin un tractament com els altres serveis bàsics, amb la necessària compatibilització en l'ús de l'espai del subsòl, vital perquè creixin amb salut.

## 1.3. SOSTENIBILITAT I QUALITAT DEL MEDI AMBIENT

### 1.3.1. PLANIFICACIÓ DE LES INFRAESTRUCTURES ENERGÈTIQUES I GESTIÓ EFICIENT I COORDINADA DE RESIDUS, AIGUA I ENERGIA AMB ELS MUNICIPIS DE LA CONURBACIÓ

Per tal de dotar la ciutat de la capacitat energètica necessària per al desenvolupament futur, cal preveure la reserva d'espai per a les infraestructures energètiques actuals i futures i coordinar les inversions de les diferents empreses de serveis que hi operen. Caldria crear una plataforma coordinada des de l'Ajuntament de Granollers, amb la participació dels municipis de l'entorn i de les empreses distribuïdores, per planificar a curt, mitjà i llarg termini les necessitats, tenint en compte el Pla d'acció per l'energia sostenible i impulsant actuacions de millora en la gestió municipal de l'energia (enllumenat públic, vehicles i

equipaments), així com en el sector industrial, comercial i a les llars. S'ha de preveure la generació distribuïda i que, per exemple, el vehicle elèctric serà una realitat en pocs anys i caldrà la remodelació d'espais per donar cabuda a nous serveis. Granollers hauria de ser capdavantera en aquest àmbit.

L'Agenda 21 Local de Granollers estableix una orientació en la gestió dels residus generats pel municipi basada en la reducció, la reutilització i el reciclatge, el foment d'energies renovables i tecnologies i serveis més eficients, que consumeixin menys energia i provoquin menys contaminació i les mesures de millora en la gestió de l'aigua. Aquestes orientacions s'haurien de compartir amb els altres municipis de la conurbació en la Taula Intermunicipal permanent (1.4.1) i aprofitar la presència en el Consorci de Gestió de Residus del Vallès Oriental per elaborar conjuntament un pla de residus amb previsió d'infraestructures per a la destinació final.

### 1.3.2. PRESERVACIÓ DELS ESPAIS NATURALS DEL CONJUNT DE LA CONURBACIÓ I DE LA CONNECTIVITAT AMB ALTRES DE LA COMARCA

La implementació de mesures de planificació i gestió del territori que assegurin la protecció dels espais naturals, la biodiversitat i el manteniment de la xarxa ecològica és un dels objectius de l'Agenda 21 Local de Granollers. Aquest objectiu s'hauria de compartir amb el conjunt dels municipis de la conurbació, amb una atenció especial als espais fluvials i a la connectivitat de les àrees agroforestals de les Franqueses i Cardedeu, i amb el massís del Montseny. El disseny i la implementació d'aquestes mesures, i la connectivitat dels itineraris ambi-

entals i de lleure, haurien d'acordar-se a la Taula Intermunicipal Permanent dels quatre municipis de la conurbació (1.4.1), amb la possibilitat de participació d'altres poblacions de l'entorn.

### 1.3.3. DESENVOLUPAMENT DEL PLA DE MOBILITAT URBANA DE GRANOLLERS I ADAPTACIÓ DE LES ORIENTACIONS GENERALS AL CONJUNT DE LA CONURBACIÓ

Cal avançar cap a una mobilitat fàcil i sostenible, que descongestioni de trànsit rodant l'interior de la trama urbana i faciliti la connexió amb l'àrea metropolitana de Barcelona i les comarques veïnes. El desenvolupament del Pla de mobilitat urbana de Granollers n'ha de permetre la millora (ordenació, racionalització, agilització, senyalització) i la recuperació d'espais per als vianants. Les rondes de circumval·lació, els laterals de l'autopista projectats i les diferents mesures previstes en aquest Pla (aparcaments, jerarquització viària, zones de trànsit pacífic, serveis del transport públic urbà, promoció dels desplaçaments a peu i de l'ús de la bicicleta) permetran reduir el trànsit de vehicles i l'elevat impacte ambiental que produeixen i augmentar la seguretat viària, avançant cap a una mobilitat sostenible i adaptada a la diversitat de la població.

Aquesta orientació general del Pla de mobilitat urbana de Granollers caldria compartir-la amb els municipis que formen conurbació amb Granollers –Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès. A la Taula Intermunicipal Permanent (1.4.1), tots quatre ajuntaments haurien d'acordar conjuntament les mesures per avançar en aquesta direcció: facilitar els desplaçaments a l'interior de la conurbació i contribuir a la pacificació del trànsit motoritzat, com ara un





pla d'autobusos que n'incrementi la integració, i altres temes de mobilitat interna i externa de la conurbació.

#### 1.3.4. CONTROL I MILLORA DE LA QUALITAT AMBIENTAL DE LA CIUTAT

L'Agenda 21 Local i també el Pla de mobilitat urbana de Granollers estableixen objectius i mesures per vetllar pel control de la qualitat de l'aire (contaminació atmosfèrica i acústica) i per al foment de mesures correctores per millorar-ne l'estat actual. Entre aquestes, cal una atenció especial a la reducció de gasos d'efecte hivernacle, promovent millores en la gestió ambiental de les empreses del conjunt de la conurbació, d'acord amb el foment de l'activitat empresarial innovadora (2.1.2). La Taula Intermunicipal Permanent (1.4.1) hauria de vetllar per aquest conjunt de mesures de control i per la millora de la qualitat ambiental, que són especialment importants per prevenir i evitar factors nocius per a la salut de les persones.

#### 1.4. COORDINACIÓ I LIDERATGE RELACIONAL PER VERTEBRAR EL TERRITORI

##### 1.4.1. TAULA INTERMUNICIPAL PERMANENT PER AL DESENVOLUPAMENT DE PROJECTES ESTRATÈGICS COMUNS A LA CONURBACIÓ

En el procés d'elaboració del segon Pla estratègic de Granollers, s'ha creat una Taula Intermunicipal per debatre les estratègies de futur del conjunt de la conurbació que formen Granollers, Canovelles, les Franqueses i la Roca del Vallès. Caldria donar-hi continuïtat per a la implementació del Pla i convertir-la en una plataforma permanent amb la finalitat d'assolir

acords sobre els projectes estratègics comuns dins la conurbació, i temes globals de territori que afecten els quatre municipis, amb l'objectiu d'aconseguir des del consens una posició comuna en el posicionament de la ciutat en el conjunt de la comarca i de la Regió Metropolitana, cosa que n'enfortiria l'atractiu i el paper referencial com a pol important de l'Arc Metropolità. La Taula Intermunicipal hauria d'estar encapçalada pels quatre alcaldes dels municipis de la conurbació, els quals podrien establir la creació de diferents comissions amb tècnics municipals, professionals i representants del sector privat, per desenvolupar els objectius marcats. A partir d'aquesta estructura, s'haurien de desenvolupar fórmules de cooperació amb els altres municipis veïns.

##### 1.4.2. ARTICULACIÓ D'UNA POSICIÓ COMUNA AMB ELS MUNICIPIS DE L'ARC METROPOLITÀ EN PROJECTES DE GESTIÓ DE LA MOBILITAT, TERRITORI I GRANS INFRAESTRUCTURES

Les relacions de cooperació que Granollers ha establert en els darrers anys amb els municipis de l'Arc Metropolità (Vilanova i la Geltrú, Vilafranca del Penedès, Martorell, Terrassa, Sabadell, Mataró i els respectius territoris), identificant problemes comuns i dissenyant estratègies, ha de permetre als ajuntaments, conjuntament amb els agents econòmics i socials, articular una posició comuna en els projectes de gestió de la mobilitat, el territori i les grans infraestructures i equipaments. Granollers hauria d'assumir un lideratge d'aquesta posició comuna i també el repte de traslladar a l'àmbit internacional la problemàtica de les segones corones de les grans conurbacions urbanes i la competitivitat de les ciutats mitjanes.

## ÀREA 2. DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

Per potenciar i modernitzar l'economia de la ciutat, a més de la millora dels transports (1.1.1) i altres projectes vinculats a l'àmbit del territori, cal impulsar estratègies de tipus sectorial, i altres de més transversals, que millorin la competitivitat de les empreses i el capital humà dels seus treballadors. El recent creat Consell Econòmic i Social de Granollers ha de ser un dinamitzador important d'aquestes polítiques. En aquesta àrea es presenten tres estratègies adreçades a reforçar la competitivitat empresarial i de la indústria (2.1), a impulsar els sectors econòmics emergents (2.2) i a millorar l'atractivitat del comerç i el turisme (2.3).

### 2.1. COMPETITIVITAT EMPRESARIAL I DE LA INDÚSTRIA

#### 2.1.1. MILLORA INTEGRAL DE LES INFRAESTRUCTURES DE TELECOMUNICACIÓ

La societat del coneixement exigeix un impuls decidit envers les tecnologies de la informació i la comunicació. Per portar-lo a terme, és imprescindible potenciar la xarxa de fibra òptica i facilitar la provisió de serveis mitjançant la xarxa, tant públics, com ara la televisió per IP, o per a la mobilitat, com ara els serveis de veu i dades d'alta capacitat per a empreses. També caldrà incrementar les connexions sense fil a la ciutat tant des del sector públic com des del privat. El Pla director de la societat del coneixement, que s'ha de desenvolupar en el marc de la conurbació, inclou aquestes i altres mesures d'impuls a les TIC.

#### 2.1.2. FOMENT DE L'ACTIVITAT EMPRESARIAL INNOVADORA

Cal que l'administració pública sigui proactiva en el suport a l'activitat empresarial innovadora, però al mateix temps és essencial la participació en

aquestes iniciatives de les organitzacions empresarials vinculades al territori, així com la consolidació de les xarxes de cooperació empresarial i que persones compromeses liderin els projectes transformadors.

Una d'aquestes iniciatives és la creació del Centre de Serveis Avançats de Can Muntanyola, que promouen conjuntament l'Ajuntament de Granollers i la Delegació del Vallès Oriental de la Cambra de Comerç, que ha de ser un projecte clau per activar el sistema territorial d'innovació i facilitar un entorn de competitivitat que promogui el canvi estratègic de les empreses cap a activitats generadores de més valor afegit. Aquest centre s'hauria d'especialitzar en la generació i transferència de coneixement sobre innovació en la gestió, entre altres activitats com el foment de l'emprenedoria i el suport a la internacionalització de l'empresa. També caldria impulsar estudis de comerç, atenent el pes del sector comercial i l'aposta de futur per al seu desenvolupament (2.3.1).

En connexió amb aquest nou centre, caldria impulsar el Centre Tecnològic i Universitari de Granollers (CTUG) com a agent de desenvolupament empresarial i tecnològic, alineat amb



aquells estudis superiors que es desenvolupin de manera prioritària (4.1.3). La creació de la Universitat Corporativa de Telefónica al centre Bell-lloc de la Roca podria tenir un impacte important sobre el territori com a punt de contacte amb un potencial productor i node de transferència de coneixement i tecnologies avançades cap a activitats industrials i de serveis. Caldria plantejar propostes d'actuació sorgides de la col·laboració del sector públic i privat que tinguin com a objectiu el desenvolupament de les TIC (com ara el projecte Catalunya 4.0) i, des del CTUG, promoure la formació especialitzada per al reciclatge i adaptació a les TIC, en específic, de la comunitat educativa.

#### 2.1.3. INCREMENT DE LA COMPETITIVITAT DELS ESPAIS PRODUCTIUS

Per reforçar el teixit industrial existent, a més de la millora de les infraestructures de transport (1.1.1) i de telecomunicacions (2.1.1) i del foment de l'activitat empresarial innovadora des de l'administració pública i des de les organitzacions empresarials (2.1.2), serà imprescindible la planificació del sòl industrial al conjunt de la conurbació, en coordinació amb els altres municipis.

La reurbanització i la millora integral dels polígons d'activitat econòmica existents (accessos, mobilitat, transport públic, seguretat, serveis i urbanització) han de permetre crear espais que afavoreixin la competitivitat de les empreses instal·lades, alhora que exerceixin de factor d'atracció de noves iniciatives empresarials. L'administració pública hauria de facilitar el desenvolupament de les activitats industrials, tot oferint incentius i agilitzant-ne al màxim els tràmits.

La proposta de dinamització i modernització d'aquests espais també inclou la promoció de la creació d'associacions o xarxes organitzades d'empresaris de cadascun dels polígons d'activitat econòmica que puguin constituir-se com a interlocutors davant de l'administració pública i d'altres agents.

### 2.2. IMPULS ALS SECTORS ECONÒMICS IDENTIFICATS COM A EMERGENTS

Per al desenvolupament econòmic futur, els esforços més importants s'han de concentrar en la innovació productiva i empresarial, i en la cooperació entre les petites i mitjanes empreses de Granollers i el seu entorn. Aquelles iniciatives que propicien els espais de relació entre els empresaris vinculats al territori, com ara les associacions empresarials o el futur Centre de Serveis Avançats de Can Muntanyola (2.1.2), seran bàsics per fomentar aquesta cooperació interempresarial. Així mateix, l'avenç en la cooperació intermunicipal entre Granollers i els municipis veïns (1.4.1) ha de ser un element fonamental d'aquest impuls a la innovació i la cooperació interempresarial.

Caldria fomentar la innovació en col·laboració, especialment en els sectors d'alta tecnologia i en aquells àmbits d'activitat que, per la seva important presència en l'entorn de la ciutat, poden participar en la política de dinamització de clústers a Catalunya. Aquest podria ser el cas del sector agroalimentari, el de les empreses vinculades al de l'hàbitat, al de la salut o al de la indústria del motor, tal com s'ha posat de relleu en el Pla d'innovació local, impulsat per l'Ajuntament de Granollers, el Consell Comarcal

del Vallès Oriental i la Generalitat de Catalunya. Aquests sectors, juntament amb els relacionats amb les energies renovables i l'eficiència energètica, haurien de tenir una atenció prioritària en els propers anys.

#### 2.2.1. CREACIÓ D'UN CENTRE D'EXCEL·LÈNCIA EN TECNOLOGIES AVANÇADES DE SERVEIS PER A LA GENT GRAN I LA DEPENDÈNCIA

El sector vinculat a la salut té un paper fonamental en la producció de coneixement. Tot aprofitant l'existència de la Fundació Hospital-Asil de Granollers i la seva tradicional especialització geriàtrica, l'experiència de formació en programes de postgrau, la col·laboració amb diverses universitats i el recent acord per esdevenir hospital universitari amb la Universitat Internacional de Catalunya, es podria aconseguir la creació a Granollers d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis a la gent gran, l'atenció a la discapacitat i la dependència i la innovació en serveis socials. Aquest centre podria formar part d'un parc de salut amb especialitats com la geriatria i els serveis vinculats a la dependència, que desenvolupés projectes de transferència tecnològica i en el qual es podrien desenvolupar estudis superiors especialitzats i màsters internacionals relacionats amb la biomedicina (4.1.3). Així mateix, podria afavorir el desenvolupament del sector d'activitat vinculat a la salut (2.2.2)

#### 2.2.2. DESENVOLUPAMENT DEL SECTOR D'ACTIVITAT VINCULAT A LA SALUT

El sector vinculat a la salut, estretament lligat a l'economia del conei-

xement, és un dels que té una major capacitat d'innovació i potencial de creixement i, per tant, de generació d'ocupació. La presència a la comarca d'un teixit empresarial relacionat amb aquest sector (empreses farmacèutiques i de tecnologies mèdiques) i l'existència de la Fundació Hospital-Asil de Granollers, amb un important projecte d'ampliació (3.1.2) i que porta a terme formació universitària, són actius importants per al desenvolupament d'aquest sector a la nostra ciutat. La creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis a la gent gran, l'atenció a la discapacitat i a la dependència i la innovació en serveis socials, en el marc d'un parc de salut (2.2.1), podria crear sinergies i impulsar projectes d'innovació en col·laboració entre els diferents agents.

#### 2.2.3. ENFORTIMENT DEL SECTOR AGROALIMENTARI

La indústria agroalimentària i les seves auxiliars tenen una gran tradició a Granollers, vinculada a la comarca. Actualment, a l'entorn de la ciutat, hi ha una gran concentració d'empreses importants del sector, tant de firmes industrials de producte final com de societats auxiliars per al sector de l'alimentació, així com també de grans empreses de distribució. Tal com aconsella el Pla d'innovació local del Vallès Oriental, caldria fomentar projectes de R+D col·laboratius al llarg de la cadena d'aquesta indústria, per tal d'incrementar la productivitat i la innovació en el conjunt del sector, i també reforçar l'especialització en el producte ecològic relacionat amb la producció agrícola de la comarca, que té com a valor afegit la seva vinculació a una alimentació sana i segura (3.1.1).

#### 2.2.4. DINAMITZACIÓ DEL SECTOR D'EMPRESES RELACIONADES AMB L'HÀBITAT

Segons el Pla d'innovació local del Vallès Oriental, el sector de l'hàbitat és, a la comarca, el tercer negoci en volum de facturació, amb un gran nombre d'empreses amb diferents especialitzacions (moble, il·luminació, tèxtil per a la llar...), i algunes són referents internacionals en la seva especialització. Caldria aprofitar les economies d'aglomeració, incentivant la col·laboració entre firmes per l'obertura de nous mercats o la contractació de professionals del disseny, amb l'objectiu de reforçar-ne la posició competitiva.

#### 2.2.5. DESENVOLUPAMENT DE LA INDÚSTRIA DEL MOTOR, EN CONNEXIÓ AMB EL CIRCUIT DE CATALUNYA

Un altre sector que podria donar lloc a economies d'aglomeració és el de la indústria relacionada amb el motor, aprofitant l'existència del Circuit de Catalunya, per al desenvolupament d'activitats industrials relacionades amb aquesta infraestructura. Amb relació a aquest important equipament i tenint en compte la disponibilitat de sòl industrial al seu entorn, caldria promoure la instal·lació d'activitats intenses en coneixement a l'entorn del motor, les energies i la mobilitat. També es podria explorar la possibilitat de promoure, conjuntament amb empreses innovadores i capdavanteres en tecnologia, amb el món universitari i amb l'administració de la Generalitat i del Circuit de Catalunya, la creació d'un centre d'investigació tecnològica en alta competició esportiva lligada a aquest àmbit, que en reforçaria l'especialització productiva.





#### 2.2.6. IMPULS AL SECTOR AUDIOVISUAL

La indústria audiovisual és un sector emergent amb un gran potencial creatiu, que caldria impulsar tot aprofitant el seu desenvolupament dins de Roca Umbert Fàbrica de les Arts, que acull el projecte del Centre d'Investigació i Distribució Audiovisual de Granollers i la nova televisió digital comarcal del Vallès Oriental. Aquesta hauria de constituir una aposta important per a la ciutat, buscant sinergies i complementaritats amb els projectes desenvolupats a les ciutats de Mataró i Terrassa. Roca Umbert Fàbrica de les Arts ha de promoure la consolidació d'actius de ciutat que actualment tenen un rol d'esdeveniment puntual i no s'han arribat a incorporar com a elements estratègics, com el Mercat Audiovisual de Catalunya o CDigital. Cal incorporar la dimensió estratègica a aquests esdeveniments perquè puguin constituir una font de generació d'activitat econòmica, valor i reconeixement, i posicionar-los com a referents en aquest àmbit.

### 2.3. ATRACTIVITAT COMERCIAL I TURÍSTICA

#### 2.3.1. DINAMITZACIÓ DEL COMERÇ DE PROXIMITAT COM A MARCA DISTINTIVA DE LA CIUTAT

La tradició comercial de Granollers i la fortalesa d'aquest sector l'han convertit en un patrimoni que cal mantenir. La dinamització comercial ha d'estar impulsada per les associacions de comerciants, amb el suport de l'administració pública. Una de les estratègies de dinamització comercial ha de consistir en la difusió del comerç local com a mar-

ca distintiva de la ciutat, basada en l'excel·lència del servei i el paper socialitzador del comerç de proximitat. Aquesta i altres iniciatives de promoció exigeixen una bona coordinació entre les diferents associacions de comerciants o bé la creació d'alguna organització conjunta, a més del suport de l'administració pública, per exemple, en el desenvolupament d'estudis de comerç (2.1.2).

El comerç de proximitat té, a més del valor econòmic, un altre d'afegit de foment de la convivència. Cal promoure iniciatives que reforcin aquest paper socialitzador, com ara la moneda pròpia i solidària impulsada per l'Associació de Comerciants Gran Centre de Granollers, la certificació de qualitat ciutadana en el comerç o l'aposta pel comerç just i responsable. En el mateix sentit, cal potenciar el Mercat de Sant Carles (millorant-ne les instal·lacions, diversificant-ne l'oferta i adaptant-ne els horaris a les necessitats de les persones) i consolidar els mercats periòdics artesanals, especialment de productes agroalimentaris de la comarca, facilitant els canals de comercialització als seus productors.

#### 2.3.2. POSICIONAMENT DE GRANOLLERS COM A CAPITAL D'UNA COMARCA AMB UN GRAN ATRACTIU

Granollers és el centre d'una comarca amb un potencial turístic molt considerable. A l'atractiu turístic de l'entorn natural, hi hem d'afegir el del patrimoni històric, el termalisme i alguns equipaments com el Circuit de Catalunya, sense oblidar el vinculat als negocis i l'activitat empresarial. Relacionat amb el Consorci de Turisme del Vallès Oriental i amb els acords de la Taula Intermunicipal (1.4.1), Granollers

hauria de posicionar-se clarament com a capital d'aquest territori comarcal i desenvolupar iniciatives en col·laboració amb altres agents públics i privats (per exemple, aprofitant esdeveniments esportius com la Mitja Marató o els vinculats al Circuit de Catalunya), adreçades al turisme internacional.

Caldria promoure la concentració de la informació turística del conjunt de la comarca en espais físics i telemàtics que n'afavorissin la visualització als visitants de la ciutat. També convé enfortir les estratègies de cooperació entre els municipis implicats i l'associacionisme dels diferents actors (operadors, restauradors, hotelers), desenvolupar una marca pròpia, noves rutes turístiques, potenciar el patrimoni històric i cultural de la ciutat (4.2.2), impulsar el turisme de reunions, promocionar els diferents usos dels espais per a vianants per revitalitzar-los i incrementar l'oci nocturn.

## ÀREA 3. BENESTAR DE LES PERSONES I COHESIÓ SOCIAL

La població de Granollers és cada vegada més heterogènia i cal que aquesta diversitat (diferències culturals, religioses, de procedència i de condició social...) es converteixi en una oportunitat per fer créixer el capital social de la ciutat i el potencial creatiu de les persones. Perquè això sigui possible, cal assumir els valors positius d'aquesta diversitat, fent-la compatible amb la lluita contra les desigualtats socials i de gènere.

La salut és un dels àmbits més importants en el benestar de les persones i, al mateix temps, per la cohesió social. Bona part dels problemes de salut són resultat de complexes interaccions entre les característiques individuals de les persones (edat, sexe, raça, predisposició genètica), els seus determinants socials i econòmics (nivell d'estudis, condicions de treball, ingressos, habitatge) i els factors mediambientals. Les desigualtats socials també en provoquen en salut. Les persones amb un nivell socioeconòmic inferior s'alimenten pitjor, fan menys exercici físic i, en definitiva, tenen més probabilitat d'emmalaltir.

Per augmentar la cohesió social, cal afavorir l'autonomia personal, la seguretat i la protecció ciutadana, prevenir i lluitar contra els processos de segregació espacial i social i garantir la igualtat d'oportunitats. És fonamental promoure les actituds i els valors cívics, entenent el civisme com una actitud de respecte cap als altres ciutadans (especialment els més vulnerables) i cap a l'entorn físic i els béns públics, que és una part fonamental de la funció educadora de la ciutat. Al mateix temps, s'ha d'incrementar la capacitat d'autoorganització social, enfortint el teixit associatiu i les xarxes de relació i implicant la ciutadania en la solució dels problemes.

En aquesta àrea, es proposen tres estratègies orientades a la cohesió social: la primera relacionada amb la salut (3.1), entesa com una estratègia integral, en la qual l'educació té un paper fonamental; un segon eix de projectes tenen com a objectiu la inclusió social (3.2), i en tercer lloc, una estratègia d'enfortiment de les xarxes de relació (3.3), que també reforcen la cohesió social.



### 3.1. ESTRATÈGIA INTEGRAL DE SALUT

#### 3.1.1. PROMOCIÓ DELS HÀBITS SALUDABLES

La salut és un valor en alça entre la població i un element fonamental de la qualitat de vida i el benestar individual. La valoració que fan els ciutadans de la qualitat del medi ambient i dels projectes que contribueixen a la seva millora (1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4) en són una mostra: una ciutat poc contaminada, amb espais verds i amb poc soroll afavoreix la salut tant física com psíquica. Entre els factors determinants de la salut de les persones hi ha, en primer lloc, els hàbits de vida (alimentació, exercici físic, absència del consum de tòxics), en els quals l'educació té un paper fonamental. L'educació sanitària és una eina potent a l'hora de promoure hàbits i estils de vida saludables. En una societat cada vegada més sedentària i en què els hàbits alimentaris canvien, cal posar en valor l'activitat física i l'esport en tots els grups d'edat, la conciliació del temps de vida personal i laboral i el retorn a la valorització de l'alimentació mediterrània com un patró de consum més saludable.

Al costat d'això, el funcionament de la societat actual confronta les persones amb múltiples conflictes personals que demanen una adequada capacitat de coneixement i gestió de les emocions; també genera situacions i conductes de risc per a la salut física i mental, com ara el consum de tòxics com el tabac, l'alcohol i d'altres drogues. L'administració pública local ha de tenir un paper fonamental en la lluita per la prevenció, la detecció precoç, el tractament i la rehabilitació social i laboral de persones amb

problemes de drogodependències i persones amb malaltia mental, amb eines d'informació com l'Observatori de Consum de Drogues i amb d'altres de planificació com el Pla municipal de drogodependències, que podrien ampliar-se al conjunt de la conurbació. Cal capacitar les persones mitjançant l'educació per gestionar amb èxit la seva salut i els conflictes vitals i emocionals, tenint en compte la diversitat social, cultural i de gènere de la població.

És necessari impulsar des de tots els serveis públics la generalització de les pràctiques i hàbits saludables, amb l'objectiu d'incorporar-los a tot el cicle vital i assolir un envelliment actiu i saludable, mitjançant la implementació d'actuacions comunitàries i de salut pública en tots els col·lectius, i especialment entre la població més jove. La nova Llei de salut pública i la creació dels governs territorials de salut, que obren la possibilitat que els consistoris participin activament en la prestació de serveis i la planificació sanitària del territori, així com el Pla d'innovació de l'atenció primària i salut comunitària, han de ser instruments importants per avançar en aquesta direcció.

S'han de complementar i reforçar les accions desenvolupades en aquest àmbit des de l'Ajuntament i des dels serveis d'atenció primària de salut. Un altre instrument per promoure actuacions en el sector de l'educació sanitària, en camps com els hàbits alimentaris i els comportaments saludables, incloent-hi l'exercici físic moderat, suport a les empreses en la promoció de comportaments saludables dels treballadors i les treballadores o formació per a la millora de la salut de les persones, que convindria potenciar en el futur, és l'Observatori de la Salut Dr. Carles Vallbona (OSVA).

Per aconseguir la major efectivitat i eficiència en aquestes actuacions, és imprescindible que totes les entitats públiques de la ciutat implicades treballin coordinadament en el disseny i en la implementació d'actuacions i programes comuns, orientats preferentment a aplicar-los en el conjunt de municipis de la conurbació.

#### 3.1.2. ADEQUACIÓ DELS SERVEIS SANITARIS PÚBLICS A LES NECESSITATS CREIXENTS DE LA POBLACIÓ

A més dels hàbits de vida i dels factors mediambientals, un altre determinant de la salut de les persones és la qualitat dels serveis sanitaris, que requereix una dotació adequada a les necessitats de la població i també una millora de la formació dels ciutadans per facilitar i fer sostenible la tasca assistencial. En l'actualitat hi ha un desfasament entre oferta i demanda de serveis de salut, generat pels processos de creixement demogràfic i d'envelliment de la població. Aquesta situació s'ha d'afrontar amb una acció contundent d'ampliació i millora dels serveis sanitaris, tant dels centres d'atenció primària com dels establiments i serveis d'atenció especialitzada, així com amb la creació de noves fórmules de coordinació socio sanitària amb finalitats preventives i de millora de l'efectivitat i l'eficiència dels serveis.

L'ampliació projectada de l'Hospital General de Granollers, amb la creació d'un nou hospital i amb nous edificis i serveis, entre els quals hi ha el projecte que ha de substituir l'antiga Policlínica del Vallès, en paral·lel amb la construcció d'un nou equipament hospitalari adjacent destinat a l'atenció psiquiàtrica, haurà de ser una peça clau d'aquest projecte i enfortir

la institució com a capdavantera. La ubicació a l'Hospital d'activitats vinculades a la recerca aplicada en geriatría i a l'autonomia de la gent gran (2.2.1) hauria de ser una altra peça d'aquest projecte.

Per tal d'assolir la màxima eficiència, caldrà un aprofitament intensiu de les noves tecnologies de la comunicació, amb solucions tecnològiques altament innovadores, així com una tasca fonamental de prevenció i educació, per tal de potenciar el bon ús d'aquests serveis.

### 3.2. INCLUSIÓ SOCIAL

#### 3.2.1. AMPLIACIÓ DE LA POLÍTICA D'HABITATGE

L'accés a l'habitatge està reconegut en la Declaració Universal dels Drets de l'Home com a premissa per gaudir d'un nivell de vida adequat que asseguri la salut i el benestar. La dificultat actual per accedir-hi és un dels problemes socials que cal afrontar de manera prioritària, pel risc que representa d'exclusió social. També la dificultat per mantenir l'habitatge. Un dels reptes de futur que té la ciutat és que el jovent no n'hagi de marxar perquè no pot adquirir o llogar un habitatge, així com el de buscar alternatives a les problemàtiques que la situació econòmica genera. Tot i que una de les solucions que s'ha trobat és la construcció de pisos de protecció oficial, no sembla que el futur hagi d'anar en la mateixa direcció. Caldrà trobar fórmules innovadores que incentivin la rehabilitació del parc existent i fomentin el lloguer i els pisos compartits, així com el disseny de polítiques d'ajut per a la gent jove o col·lectius en situació de risc. També cal promoure la creació d'habitat-

ges dotacionals per a la gent gran i fomentar l'adaptació dels domicilis i la supressió de barreres interiors, especialment per a les persones d'edat avançada o amb discapacitat.

#### 3.2.2. ACTUACIÓ EN EL CONJUNT DE LA CONURBACIÓ SOBRE ELS COL·LECTIUS AMB RISC D'EXCLUSIÓ SOCIAL

És necessari posar en valor el dret de totes les persones a participar en la societat en igualtat de condicions, i la necessitat d'eliminar totes les barreres físiques i socials que limiten aquesta participació. Tot partint d'aquesta premissa, cal un pla d'actuació sobre els col·lectius amb risc d'exclusió social que abasti el conjunt de la conurbació, amb un increment important de la dotació de professionals de l'educació i de la mediació comunitària, l'optimització dels ajuts socials públics (beques de menjador, espais, casals d'estiu, llibres escolars...) i una atenció específica i coordinada a col·lectius marginats o amb risc d'exclusió. Cal acostar el mercat de treball a aquests col·lectius. S'han de promoure més iniciatives per facilitar la vida normalitzada i la participació social de les persones amb discapacitat, ja sigui física, intel·lectual o per causa de malaltia mental, exigir el compliment de les normatives per a la seva inserció laboral i incrementar la sensibilització social de les institucions, col·lectius i població en general envers la seva problemàtica. Cal promoure mesures concretes com ara la creació de borses de treball adaptat, actuacions sistemàtiques per assegurar la cobertura de prestacions socials i l'accés a pisos compartits. Amb relació a l'estratègia de ciutat educadora, és fonamental que totes aquestes realitats socials i la





tasca que porten a terme els diferents serveis públics i entitats d'iniciativa social siguin conegudes per la població, incrementant la sensibilització per les situacions de pobresa, vulnerabilitat i exclusió social.

### 3.2.3. ADEQUACIÓ DE L'OFERTA DE SERVEIS D'ATENCIÓ SOCIAL A LES NOVES NECESSITATS

La nova Llei de serveis socials de Catalunya i la Llei estatal de promoció de l'autonomia personal i atenció a persones en situació de dependència introdueixen la garantia de l'acompliment dels drets de les persones per l'administració pública, en una obligació vinculant pel que fa a l'administració local. En aquest nou context, és necessari establir una planificació a llarg termini de l'acció social municipal que parteixi de postulats universals i preventius, que prevegi eventuais situacions de crisi i que defugui l'assistencialisme.

Les entitats d'iniciativa social són organismes que, en sorgir de la solidaritat espontània de la societat civil, tenen un elevat valor social i, en l'actualitat, supleixen amb efectivitat diverses mancances del sistema de protecció social públic. Cal que puguin actuar amb eficàcia com a agents complementaris de l'atenció als col·lectius més vulnerables, com ara les persones immigrants, millorant-ne les relacions amb els serveis socials públics, amb altres entitats públiques i privades, i incrementant la seva capacitat amb el foment del voluntariat (3.3.2). Des dels governs locals, cal promoure i dinamitzar les xarxes socials de cooperació amb el tercer sector social, afavorint la cohesió, la solidaritat, el compromís i la coresponsabilitat (3.3.1), i donar suport de tot tipus a aquestes entitats d'iniciativa social.

### 3.2.4. OBSERVATORI DE LA FRAGILITAT

La coexistència de necessitat d'atenció social i sanitària és especialment freqüent en la gent gran. Per donar-hi una resposta adequada, és imprescindible la reorientació de l'actual sistema de serveis socials i sanitaris públics cap a un model de provisió integrada. El canvi cap a aquest model haurà de ser impulsat des d'instàncies de govern superiors a la municipal; però, fins que aquest no cristal·litzi, caldrà impulsar un observatori de la fragilitat, amb iniciatives conjuntes de coordinació entre serveis per tal d'eliminar barreres a aquesta integració, compartint la informació disponible entre els serveis socials de l'Ajuntament i els diversos proveïdors d'atenció sanitària del municipi, a fi que tots tinguin identificades les situacions de vulnerabilitat, de risc o d'amenaça de l'autonomia per raons d'edat, malaltia o manca de suport social, i actuïn preventivament i assistencialment de manera coordinada i multidisciplinària.

### 3.2.5. INCREMENT DELS SERVEIS D'ATENCIÓ DOMICILIÀRIA I DE TELEASSISTÈNCIA PER A LES PERSONES EN SITUACIÓ DE DEPENDÈNCIA

L'envelliment de la població com a resultat de la millora de les condicions de vida de les darreres dècades és un dels grans triomfs de la societat actual i també planteja grans reptes per augmentar la qualitat de vida de la gent gran, promovent l'autonomia, prevenint situacions de dependència i reforçant els serveis de proximitat i de teleassistència perquè les persones d'edat avançada puguin viure al seu domicili el major temps possible. Caldrà incrementar en quantitat i qualitat

els serveis d'atenció domiciliària amb fórmules innovadores i professionals qualificats, i augmentar els serveis de teleassistència per a la gent gran i per a les persones amb discapacitat, associada o no a l'envelliment, que ho requereixin, adaptats a les noves tecnologies de la informació i telecomunicació. També cal desenvolupar un pla integral de formació i suport per a les persones cuidadores, tant de les familiars com de les professionals (4.1.5).

### 3.2.6. PROMOCIÓ D'UNA SEGURETAT CIUTADANA BASADA EN LA PREVENCIÓ I SOCIALMENT INCLUSIVA

En una societat democràtica la inclusió social significa respecte al pluralisme i a la convivència. Les polítiques de seguretat són una peça fonamental per assegurar l'autonomia personal i la interacció social en un espai de llibertat. Garantir el bon ús de l'espai públic és fonamental per a la convivència i protegeix especialment els sectors socials més dèbils i més vulnerables, que també són aquells que en fan un major ús. L'espai públic és un element bàsic per a la cohesió social i les polítiques de seguretat han de garantir-ne l'ús com a lloc de trobada de la ciutadania.

Una seguretat socialment inclusiva és la que permet que totes les persones se sentin segures en les seves condicions de vida i de benestar en el present i en el futur, en relació amb els canvis en l'entorn social i natural. Per enfocar globalment les polítiques d'inclusió, cal avançar cap a un model de seguretat ciutadana coordinada amb els diferents serveis socials i socioeducatius, que tingui en compte les desigualtats de gènere. S'haurà

de continuar desenvolupant un pla integral d'actuació contra la violència de gènere. L'eix fonamental i la prioritat de les polítiques de seguretat ha de ser la prevenció, sense oblidar la reinserció de les persones infractores de la convivència, amb mesures d'acció positiva. Per això, caldrà coordinar les polítiques de seguretat amb el pla d'actuació en el conjunt de la conurbació sobre els col·lectius amb risc d'exclusió social (3.2.2).

## 3.3. ENFORTIMENT DE LES XARXES DE RELACIÓ

### 3.3.1. FOMENT DE L'EXCEL·LÈNCIA DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL EN LA GESTIÓ RELACIONAL

Cal fomentar l'excel·lència dels serveis de l'administració pública i, de manera molt específica, en la gestió relacional. Els governs locals, per ser l'administració físicament més propera als ciutadans, són els que millor poden exercir la política de relació i contribuir a la configuració de xarxes de relació. L'administració pública municipal no sols ha de vetllar pel compliment de la normativa legal i per la provisió de serveis, tenint en compte la diversitat creixent de la població, sinó que ha de tenir un paper fonamental en la creació de capital social, buscant acords i compromisos amb la ciutadania, implicant-la en les decisions i coresponsabilitzant-la en la solució dels problemes. Això exigeix la màxima comunicació i transparència informativa, tant interna, entre els diferents òrgans municipals, com entre l'Ajuntament i els ciutadans i ciutadanes, tot afavorint els espais de diàleg. L'acció del poder local ha de posar atenció especial a afavorir les iniciatives de la societat



civil i a augmentar la seva capacitat d'organització, potenciant el voluntariat, les xarxes de relació i la participació i la coresponsabilitat ciutadana.

### 3.3.2. IMPULS DEL VOLUNTARIAT

El foment del voluntariat és una estratègia fonamental en l'objectiu de dinamització de la societat civil i de promoció de la solidaritat social. La persona voluntària fa una prestació de serveis cívics o socials sense contraprestació econòmica dins el marc d'una organització estable i democràtica que comporta un compromís d'actuació a favor de la societat. Aquest acte voluntari és una aportació desinteressada (de temps, coneixements, voluntat, compromís), però no és una contribució en una sola direcció, sinó un intercanvi enriquidor també per a la persona voluntària. El voluntariat és, per tant, un instrument de treball en xarxa per a la participació social i la responsabilitat compartida, tal com demostra la participació en els esdeveniments esportius com la Granollers Cup o la Mitja Marató.

Cal impulsar el voluntariat en les diverses tasques socials, culturals i esportives amb un pla general coordinat entre les diferents organitzacions sense ànim de lucre que operen a la ciutat i amb el suport de l'administració pública local, que contribueixi al seu desenvolupament, a la difusió de la tasca i al foment dels valors de solidaritat i responsabilitat social. Aquest pla ha d'anar adreçat al conjunt de la ciutadania, amb atenció especial als col·lectius amb més disponibilitat de temps, com ara les persones que per raons d'edat estan fora del mercat laboral i tenen una experiència, una capacitat i uns valors que poden aportar a diferents col·lectius que ho poden necessitar.

### 3.3.3. FOMENT DE L'ASSOCIACIONISME I DE LES XARXES VEÏNALS

Les associacions de veïns desenvolupen una tasca molt important. Cada cop és més necessari desenvolupar les xarxes veïnals, sobretot en aquells barris on la població viu més problemàtiques socials. L'associacionisme i la creació de xarxes de relació més o menys formals és un mecanisme d'integració social que afavoreix la convivència i que cal fomentar, amb atenció especial entre la població nouvinguda.

### 3.3.4. PARTICIPACIÓ CIUTADANA EN ELS GRANS I PETITS PROJECTES DE TRANSFORMACIÓ DE LA CIUTAT

Millorar el coneixement i afavorir la participació en els projectes de transformació de la ciutat fomenta el sentiment de pertinença i la cohesió social, i al mateix temps permet donar resposta als interessos i als objectius dels diferents col·lectius. Davant d'unes societats cada vegada més diverses, és encara més necessari organitzar espais de debat i participació ciutadana. Per això, són fonamentals els espais d'interlocució que s'estableixin entre l'administració pública i els diversos col·lectius de la ciutat, per tal que participin en les decisions i en el disseny de la ciutat futura, tant en petits com grans projectes. Cal posar les condicions per facilitar la participació dels col·lectius que poden tenir una major dificultat a traslladar les seves inquietuds i propostes, com ara persones nouvingudes o amb discapacitats físiques, psíquiques, sensorials o intel·lectuals. S'han d'aprofitar les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies de la informació i la comunicació per a un augment de la participació ciutadana en termes

quantitatius i qualitatius, molt especialment per facilitar la participació del jovent. El recent aprovat Pla municipal de participació ciutadana (2/2010) ha de ser un instrument important per avançar en aquesta direcció.

## ÀREA 4. FORMACIÓ, CULTURA I ESPORT

Afavorir i potenciar la creativitat i la capacitat d'iniciativa de les persones és un objectiu estratègic en el desenvolupament global de la ciutat. Per estimular la creativitat, cal que la ciutat sigui receptiva a la diversitat i que faciliti la interacció en la complexitat de les relacions socials i culturals. També s'ha d'impulsar la formació a tots els nivells, buscant l'excel·lència, i desenvolupar i coordinar els recursos culturals i esportius de la ciutat, que són també agents educatius. L'esport ha adquirit una creixent dimensió popular i constitueix una gran oportunitat per dinamitzar l'espai públic urbà, per millorar la salut i la qualitat de vida dels ciutadans i per reforçar la cohesió social. Aquesta àrea conté dues estratègies fonamentals: excel·lència formativa (4.1) i desenvolupament dels recursos culturals i esportius (4.2).

### 4.1. EXCEL·LÈNCIA FORMATIVA

valors democràtics i per la igualtat de gèneres.

#### 4.1.1. FOMENT DE LA CREATIVITAT I L'EXCEL·LÈNCIA EN ELS CENTRES EDUCATIUS

L'excel·lència del capital humà comença per un sistema educatiu de màxima qualitat des de les edats més primerenques. Per aconseguir resultats de primera magnitud, cal impulsar actuacions que afavoreixin l'excel·lència dels formadors, així com un paper més actiu dels pares i de les mares, com a agents educadors, enfortint els vincles entre el conjunt de la comunitat educativa. S'ha de treballar amb els centres perquè posin l'èmfasi en l'excel·lència, la creativitat dels estudiants i la cohesió social, incrementar la relació entre els professionals dels diferents centres educatius de la ciutat, creant grups de treball i xarxes que afavoreixin els intercanvis d'experiències i la millora de les metodologies, amb una atenció específica a la problemàtica del fracàs escolar, com ara l'abandonament prematur dels estudis. També s'ha de posar una atenció especial en l'educació en els

Cal, així mateix, enfortir els vincles entre l'escola i la ciutat, dinamitzant la relació entre els centres educatius i les institucions culturals per facilitar la connexió entre els projectes didàctics i els culturals. S'ha de potenciar l'aprenentatge a partir del coneixement de l'entorn més immediat, amb el necessari equilibri amb l'aproximació al món globalitzat, així com a través de l'acostament a les arts. Tal com recomana l'Agenda 21 de la Cultura de Granollers, cal augmentar l'oferta d'estudis secundaris vinculats a les activitats artístiques, que són una de les principals fonts de coneixement i de desplegament de la creativitat de les persones.

#### 4.1.2. DESENVOLUPAMENT DELS ESTUDIS PROFESSIONALS EN COORDINACIÓ AMB LES EMPRESES DE LA COMARCA

Els estudis professionals seran cada vegada més importants i existeix una desconexió remarcable entre el





desenvolupament d'aquests i les necessitats de les empreses de l'entorn, tot i la important tradició de l'Escola Municipal del Treball i el paper del recent creat Consell Econòmic i Social. Aquesta desconexió té efectes negatius tant per a la qualificació dels treballadors i treballadores com per a la competitivitat de les empreses. Una iniciativa que pretén corregir aquest dèficit és el recentment creat Consell de la Formació Professional i l'Ocupació. Aquesta entitat hauria d'incidir en la planificació dels estudis professionals i impulsar programes de formació específics atenent les demandes empresarials i promoure pràctiques de formació a les empreses de la comarca, entre les quals cal tenir en compte les del sector comercial. En l'ensenyament primari i secundari (4.1.1) caldria fomentar els estudis d'economia, empresa, idiomes i TIC, que són fonamentals en el món empresarial, així com la creativitat i l'esperit emprenedor.

#### 4.1.3. PROMOCIÓ A LA CIUTAT D'ESTUDIS UNIVERSITARIS I DE RECERCA APLICADA COM A ESTRATÈGIA D'ATRACCIÓ DE TALENT I DE CONEIXEMENT

Una debilitat important que es detecta a Granollers i el seu entorn comarcal és la falta de proveïdors de coneixement i recerca. A diferència d'altres ciutats de dimensions comparables, Granollers i la seva conurbació no compta amb una oferta significativa d'estudis superiors. La situació actual del mapa universitari deixa molt poques possibilitats de promoure a la ciutat estudis de grau superior, tot i que caldria explorar l'opció dels estudis esportius i de salut (4.1.4). Tanmateix, l'especialització creixent de la formació de tercer cicle relacionada amb la recerca aplicada i les externali-

tats de tot tipus que ofereix fan aconsellable explorar aquesta possibilitat en alguns sectors clau, en els quals Granollers podria tenir avantatge.

Entre aquests, cal destacar, en primer lloc, els estudis sociosanitaris i la recerca aplicada a serveis innovadors vinculats a la dependència, a la gent gran, a la salut i als serveis socials (2.2.1). També s'hauria d'aprofitar l'existència del Museu de Ciències Naturals (que inclou el Centre de Documentació del Parc Natural del Montseny), el Centre d'Educació Ambiental de Can Cabanyes, el Consorci per a la Defensa de la Conca del Riu Besòs i el Consorci per a la Gestió de Residus del Vallès Oriental per promoure cursos especialitzats en el medi ambient, l'àmbit energètic i les tecnologies netes. El Centre de Cultura per la Pau (Can Jonch), que ja col·labora en projectes d'àmbit internacional, també podria vincular-se a alguna universitat i desenvolupar estudis relacionats amb la pau, la mediació comunitària i la cooperació internacional.

#### 4.1.4. PROMOCIÓ D'ESTUDIS ESPORTIUS, DE SALUT I DE NUTRICIÓ

Dins del projecte d'atraure estudis universitaris a la ciutat (4.1.3), i tenint en compte la tradició esportiva de Granollers i les possibilitats de les seves instal·lacions, caldria explorar la possibilitat de promoure els primers cursos de Ciències de l'Activitat Física i Esport, així com la formació de postgrau més especialitzada per a tècniques i tècnics esportius, també en aquells aspectes relacionats amb les persones amb discapacitats. A més, i tenint en compte el vincle estret entre l'exercici físic i la nutrició, s'hauria d'estudiar una oferta formativa en aquest àmbit específic, i en relació amb la salut, en el de medicina de l'esport.

En el de l'esport escolar, caldria treballar en la coordinació d'activitats esportives i extraescolars amb els clubs de la ciutat i aconseguir que en algun dels instituts es cursés algun grau mitjà i grau superior d'educació secundària vinculat a l'educació física.

#### 4.1.5. CREACIÓ D'UNA OFERTA FORMATIVA ADEQUADA AL NOU MODEL DE SOCIETAT DEL BENESTAR

La recent aposta estratègica del Govern de l'Estat per reforçar el quart pilar del benestar, concretada en la Llei de dependència, ha fet emergir noves oportunitats laborals en aquest sector de servei a les persones, que tradicionalment ha estat cobert de manera informal per dones cuidadores i per treballadores amb una qualificació laboral baixa. El nou context proporciona una oportunitat de dignificar i millorar qualitativament el rol de cuidador/a, així com de professionalitzar l'atenció a les persones, mitjançant l'habilitació d'una oferta formativa acreditada a la ciutat, en connexió amb el desenvolupament dels estudis sociosanitaris (4.1.3). El Consorci de Serveis a les Persones pot ser una plataforma vàlida per impulsar la resposta a aquestes necessitats.

#### 4.1.6. IMPULS A LA FORMACIÓ EN IDIOMES, AFAVORINT AL MATEIX TEMPS L'ÚS SOCIAL DEL CATALÀ COM A LLENGUA COMUNA

En el món globalitzat és essencial augmentar les capacitats de coneixement i interrelació; per això, convé una aposta decidida per la formació en idiomes, tot aprofitant la diversitat lingüística existent a la ciutat. Cal una ampliació de l'oferta d'aquests ensenyaments de manera coordinada

en l'àmbit públic i privat, i també un treball per la millora de les metodologies en l'ensenyament reglat als centres educatius, afavorint la creació de grups de treball i xarxes entre els especialistes dels diferents centres educatius de la ciutat, amb la col·laboració dels moviments de renovació pedagògica (4.1.1).

Al mateix temps, cal promoure el català com a llengua comuna, afavorir-ne el coneixement i, sobretot, l'ús social. Per tant, s'haurà d'ampliar l'oferta de cursos per a adults del Consorci de Normalització Lingüística del Vallès Oriental, impulsar la formació organitzada des d'entitats cíviques i reforçar la tasca que es porta a terme durant l'escolarització dels infants. L'extensió de l'ús social exigeix una actuació coordinada de l'administració pública, l'àmbit laboral i l'associacionisme, que permeti fer-ne la llengua comuna i el signe d'identitat compartits, afavorint d'aquesta manera la cohesió social.

#### 4.1.7. DESENVOLUPAMENT DE LA FORMACIÓ CONTINUADA PERMANENT

Al costat dels estudis reglats, hi ha una demanda creixent de formació continuada molt diversa i al llarg de tota la vida, que és una altra peça important de la formació integral de les persones. La tasca que està fent l'Escola d'Adults s'haurà de potenciar i ampliar. S'hauria de coordinar tota la formació continuada, amb la creació d'un mecanisme que difongui l'oferta pública i privada dels ensenyaments no reglats, així com l'educació en el lleure, incloent tasques d'integració de les persones amb discapacitats físiques o psíquiques. D'acord amb l'objectiu de cohesió social, cal una atenció molt específica al problema de

l'esquerda digital; per tant, cal afavorir la formació en les tecnologies de la informació i les comunicacions.

## 4.2. DESENVOLUPAMENT DELS RECURSOS CULTURALS I ESPORTIUS

### 4.2.1. SITUAR LA CREACIÓ I L'EXPRESSIÓ ARTÍSTICA I CULTURAL AL CENTRE DE LA PROJECCIÓ DE LA CIUTAT

Per situar la creativitat i l'expressió artística i cultural com a fet diferencial de Granollers, cal generar espais d'innovació oberts i alternatius, que afavoreixin la innovació en tots els vessants artístics. Aquesta estratègia ha d'estar connectada amb el teixit associatiu de la ciutat i amb les indústries culturals, per afavorir la interacció entre els creadors i la ciutadania. L'experimentació artística amb les noves tecnologies de la informació i la comunicació ha de constituir una de les línies preferents de desenvolupament. Roca Umbert Fàbrica de les Arts, de manera coordinada amb la resta d'equipaments públics i privats de la ciutat, ha de ser el principal referent d'aquesta estratègia, buscant un equilibri entre les dimensions local, nacional i internacional en els seus projectes.

### 4.2.2. POTENCIACIÓ DE LA RECERCA I DIFUSIÓ DEL PATRIMONI CULTURAL I NATURAL DE LA CIUTAT I DEL SEU ENTORN COMARCAL

La recerca és una de les principals activitats creatives que cal promoure posant a l'abast els mecanismes i recursos culturals adequats, i, alhora, assegurant-ne la difusió. Les institucions públiques que tenen competències en la conservació, recerca i difusió del patrimoni



han d'actuar com a impulsors i treballar coordinadament per atendre i fomentar, de manera equilibrada, la investigació i la seva divulgació en cadascun dels seus àmbits, per esdevenir centres de referència i cercar l'excel·lència en cada camp, bé liderant i impulsant projectes de recerca i difusió o bé fomentant i facilitant la desenvolupada en projectes d'altres agents socials i institucions locals i comarcals.

El Museu de Granollers, des de cada una de les seves seus, ha d'impulsar-les en l'àmbit del patrimoni artístic, històric i natural i potenciar el seu paper educatiu i la connexió amb les escoles de la ciutat. La Tela ha d'esdevenir un centre de referència per al coneixement del medi natural del Vallès Oriental i participar i liderar projectes en aquest camp d'interès nacional. El Museu central, amb els nous espais de difusió i centres d'interpretació del passat històric i patrimonial de la ciutat (l'Adoberia, la Tèrmica de Roca Umbert), ha de fomentar i millorar el coneixement del patrimoni històric i artístic, des del passat romà fins a l'actualitat i articular-se amb la xarxa de museus del país amb una posició d'excel·lència.

L'Arxiu Municipal de Granollers, complementàriament amb l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental, ha d'impulsar la recuperació, la conservació i la difusió del patrimoni documental de la ciutat (textual i icònic), tant el d'àmbit públic com privat, fomentant la incorporació de nous fons documentals d'entitats, empreses o particulars, així com de fonts orals, convertint-se en la institució de referència en aquestes actuacions. El Centre de Cultura Popular i Tradicional La Troca, per la seva banda, ha d'esdevenir el centre de referència en la recuperació del patrimoni etnològic, festiu i popular.

#### 4.2.3. ADEQUACIÓ DE LA XARXA LOCAL DE BIBLIOTEQUES A LES NOVES NECESSITATS DE LA CIUTADANIA

Les biblioteques són un recurs amb una demanda creixent en cadascun dels àmbits d'actuació que li són propis (informació, suport a la formació, foment de la lectura i desenvolupament cultural). Cal desenvolupar un pla de biblioteques que tingui en compte aquestes funcions, l'equilibri territorial de l'oferta i el paper que han de tenir els serveis complementaris (punts d'accés bibliotecari, sales d'estudi, serveis estacionals, etc.). S'han de potenciar els eixos de servei vinculats a les TIC, posant èmfasi en l'accés a la informació i potenciar les possibilitats de les biblioteques en la dotació de competències d'informació a la ciutadania, amb la participació en les polítiques locals d'informació. Cal intensificar la cooperació amb els agents culturals, socials, educatius i d'informació de la ciutat, tenint en compte el paper de les biblioteques en la integració social, el foment de la convivència i la relació i la formació permanent de la ciutadania. També poden desenvolupar una funció important les biblioteques escolars, en la mesura que s'obrin al seu entorn més immediat, més enllà d'aquest àmbit.

#### 4.2.4. OPTIMITZACIÓ DELS ESPAIS CULTURALS PER PROMOURE I FACILITAR L'ACCÉS DELS CIUTADANS A LA PRODUCCIÓ CULTURAL

Els espais culturals juguen un paper clau en l'educació i el desenvolupament del potencial creatiu de les persones, a través de les experiències individuals i col·lectives que proposen les seves programacions. Sigui pel paper dels ciutadans com a agents actius dins d'aquestes programacions,

sigui pel seu paper com a usuaris d'aquesta oferta, els espais culturals tenen el repte de garantir la màxima qualitat del servei que els converteixi en espais atractius, moderns, integradors i de relació social al voltant d'un fet cultural que cal entendre cada cop de manera més àmplia i complexa.

L'existència a Granollers i al conjunt de la conurbació d'una oferta considerable d'equipaments culturals fa necessària la coordinació per adequar-la a la demanda, garantint una clara optimització i sostenibilitat d'aquests espais amb els recursos disponibles, maximitzant la varietat de propostes i facilitant amb eficàcia l'accés dels ciutadans a la producció cultural a través de les noves tecnologies i la relació directa i propera dels intermediaris culturals amb el públic. En l'optimització d'aquests espais culturals, una estratègia important és la connexió de les seves propostes amb la formació permanent que realitzen les escoles de la ciutat.

#### 4.2.5. IMPULS DE LA PRÀCTICA ESPORTIVA COM A ELEMENT FONAMENTAL DE L'EDUCACIÓ I CREIXEMENT DE LES PERSONES

La pràctica de l'exercici físic al llarg de tot el cicle vital ajuda a mantenir i potenciar un bon estat de salut i a retardar la malaltia i l'aparició de discapacitat i dependència. La pràctica de l'esport, tot i presentar aquestes característiques positives té, al mateix temps, un rol educatiu i de transmissió de valors com l'esforç, el respecte i la solidaritat, que afavoreixen la convivència i la cohesió social. Per incentivar la pràctica esportiva, cal una planificació estratègica d'equipaments i fer-los més propers i accessibles, amb l'ús també dels espais dels centres escolars fora de l'horari lectiu.

Així mateix, i d'acord amb les entitats esportives, treballar per ampliar i millorar l'oferta d'activitats esportives extraescolars als diferents barris de la ciutat, potenciant-ne el paper educatiu. També s'haurien de crear associacions de professionals de l'educació física que millorin la interrelació entre l'escola i els clubs esportius.

Des de la perspectiva de gènere, s'observa una menor pràctica esportiva femenina, que caldria corregir amb una oferta més adequada als seus interessos i millorar-ne la difusió. Així mateix, és important incentivar l'esport entre la població adolescent, millorant la vertebració entre les escoles i les entitats esportives de la ciutat. Cal enfortir, també, la pràctica esportiva entre la gent gran i l'esport per a persones amb discapacitats.

#### 4.2.6. POTENCIACIÓ DE L'ALTA COMPETICIÓ I DELS ESPORTS QUE SÓN REFERENT A LA CIUTAT

Els clubs esportius d'alt nivell i els esdeveniments de gran impacte mediàtic, com la Mitja Marató o la Granollers Cup, són elements de promoció econòmica i visibilitat de la ciutat i, al mateix temps, dinamitzadors de la pràctica i de l'educació esportiva i de la cohesió social, per la gran implicació del voluntariat. Cal que la ciutat assumeixi la importància que tenen per la seva projecció externa i contribueixi a potenciar-los i n'asseguri la viabilitat futura. Per fer-ho possible, cal posar els esforços en l'excel·lència de la formació esportiva partint de la població més jove i incrementar la base social dels clubs.





## DOCUMENT DE PRIMERS COMPROMISOS D'ACCIÓ

L'objectiu d'aquest document és posar les bases per iniciar la fase executiva del II Pla estratègic de Granollers. El document central del Pla (**La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat**) defineix la visió del futur de la ciutat, els objectius generals, els valors referencials i els projectes que han de fer possible avançar cap a aquest model de ciutat. És necessàriament un document molt global, que caldrà desenvolupar en diferents fases. El procés d'execució del Pla estratègic exigirà concentrar les actuacions en un nombre limitat de projectes –perquè s'hauran de portar a terme actuacions concretes des d'un primer moment– i la Comissió Executiva Municipal i el Consell Directiu del Pla estratègic hauran de vetllar de prop perquè es compleixin. És imprescindible, per tant, prioritzar els projectes que s'impulsaran inicialment en la fase executiva del Pla.

En el **Document de primers compromisos d'acció** s'han identificat un total de 14 projectes prioritaris en la primera fase d'execució del Pla estratègic, prioritització que té un caràcter temporal perquè en el procés de seguiment i avaluació del Pla estratègic, el Consell Directiu haurà de decidir els canvis pertinents en la prioritització dels projectes, atenent a l'estat d'implementació o a l'oportunitat d'impulsar-ne d'altres que inicialment no tenien una atenció preferent o estaven en fase d'estudi.

Per decidir la prioritització en el temps s'ha considerat:

a) La **urgència** del projecte, atenent a la sensibilització social envers aquest, l'existència d'actuacions en procés d'execució o previstes

a curt termini, o bé la necessitat de posar-lo en marxa per raons d'interdependència amb altres projectes prioritaris.

b) La **importància** del projecte en relació a altres propostes recollides en el **Document propositiu sobre el model de ciutat**.

c) La **viabilitat**, atenent tant a consideracions pressupostàries com a la implicació dels actors que l'haurien de portar a terme (pocs i ben identificats o, en canvi, molts i poc definits).

d) La **connexió** amb els objectius generals del Pla amb relació a altres projectes recollits en el Pla estratègic.

La prioritització dels projectes va ser aprovada pel Consell Directiu del Pla estratègic el 8 de setembre de 2010. La prioritització va tenir en compte les consideracions dels membres del Consell Directiu del Pla estratègic (qüestionaris lliurats l'1 juny 2010) i també la percepció dels ciutadans amb relació als projectes (enquestes de març de 2010). Altres consideracions van ser la capacitat dels principals agents implicats per portar-los a terme, els costos d'oportunitat que suposaria no impulsar-los des del primer moment i la connexió amb altres projectes del Pla estratègic. Finalment, s'ha procurat que la selecció de projectes priorititzats es distribuís amb una relativa homogeneïtat entre les diferents àrees o àmbits d'actuació: quatre de l'àrea de territori, quatre de l'àrea de desenvolupament econòmic, tres de l'àrea de benestar de les persones i cohesió social i tres de l'àrea de formació cultura i esport.

Dels 14 projectes priorititzats, n'hi ha dos que en el document central del Pla (**La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat**) encara tenen una formulació poc concreta a l'hora de desenvolupar-los, amb molts actors implicats o poc definits. Abans d'iniciar-ne l'execució caldrà dedicar esforços a l'estudi i la planificació d'actuacions concretes (considerant-ne la viabilitat) com a fase prèvia a l'impuls del projecte. En aquesta primera fase d'execució del Pla estratègic, aquests dos projectes es treballaran en una fase prèvia d'estudi abans de passar al desenvolupament executiu.

Dels altres 12 projectes priorititzats, a fi de poder iniciar-ne el procés executiu, s'ha elaborat una fitxa amb les principals línies per desenvolupar-los. L'elaboració d'aquesta fitxa, que concreta més les orientacions de cada projecte i pla de treball corresponent, ha donat lloc a un altre procés participatiu. L'objectiu d'aquest procés ha estat doble: 1) aportar coneixement especialitzat a l'hora d'orientar-ne el desenvolupament i 2) donar continuïtat a la participació ciutadana iniciada en el procés d'elaboració del Pla en la fase executiva, tenint en compte que el desenvolupament dels projectes farà imprescindible la col·laboració entre els sectors públic i privat.

Per elaborar cadascuna de les fitxes es va constituir una comissió redactora formada per tècnics municipals i ciutadans amb un coneixement específic sobre l'àmbit del projecte, dinamitzada per un coordinador. El **Document de primers compromisos d'acció**, que inclou a continuació les fitxes dels projectes que s'impulsaran inicialment és, per tant, un altre document d'elaboració col·lectiva.





## Projectes prioritzats en la primera fase d'execució del Pla estratègic

### ÀREA 1. TERRITORI

#### 1.2.1. Millora integral dels espais públics de la segona corona urbana

**OBJECTIU GENERAL:** convertir la ciutat en un espai urbà de qualitat.

**ESTRATÈGIA:** generació i millora de l'espai públic urbà.

**DESCRIPCIÓ:** en els darrers anys s'ha fet un esforç molt gran de remodelació del centre històric, amb l'increment de l'extensió de l'illa de vianants, que caldrà completar i consolidar. En els propers anys s'hauran de focalitzar els esforços en la millora integral de les zones d'eixample que envolten aquest centre històric, és a dir de la segona corona urbana, ampliant els espais de passeig, i millorant el disseny, l'accessibilitat i la qualitat dels espais públics urbans. El disseny d'aquests espais ha de tenir com a consideració fonamental l'ús social i per determinar-lo és imprescindible la participació ciutadana (3.3.4). A Granollers s'han portat a terme alguns projectes molt interessants de participació dels infants en el disseny d'àrees urbanes, que caldria estendre a altres col·lectius. El disseny dels espais públics ha de fomentar la barreja i la convivència d'usos dintre de la trama urbana per afavorir la interacció social i la creativitat, així com la qualitat de vida, i convertir la ciutat en una plataforma atractiva de relació social, econòmica i cultural. Serà primordial l'eliminació de barreres entre el centre urbà i els barris, relligant la trama urbana del conjunt de la ciutat, millorant el paisatge urbà i vetllant per a una millor convivència entre els vianants i els vehicles.

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:** es defineix com a segona corona urbana de Granollers l'àmbit comprès entre els carrers: passeig Colom, Camp de les Moreres, Roger de Flor, Lledoner i passeig de la Muntanya. És la zona de la ciutat on es concentren la major part d'habitants, amb diferents graus d'intensitat. A partir d'una anàlisi prèvia que permeti conèixer les prioritats quant a demanda, ús i ocupació dels espais públics, i per tant amb implicació de la ciutadania, el projecte s'haurà de desenvolupar en dos eixos principals: accessibilitat i millora de la qualitat urbana.

##### 1. Accessibilitat

1.1. Les actuacions per a la millora de l'accessibilitat interna tindran com a objectius:

- Crear eixos per a vianants (ampliació de voreres / plataforma única); millorar la dotació d'arbrat (nombre i col·locació) en rambles, escocells i parterres; instal·lar enllumenat i altres serveis bàsics més eficients; fer actuacions a les façanes i parets mitgeres per facilitar la col·locació de flors i plantes als balcons.
- Eliminar barreres i facilitar la relació entre els diferents barris.
- Facilitar la connectivitat entre els diversos equipaments públics de la ciutat.
- Afavorir la transversalitat en la mobilitat urbana.
- Crear carrils bici.

1.2. Les actuacions per a la millora de l'accessibilitat externa tindran com a objectius:

- Facilitar l'aparcament, per a la qual cosa es compensaran les places d'aparcament que es perdin en el procés de transformació urbana.
- Consolidar els eixos viaris.

2. Millora de la qualitat urbana: les actuacions per a la millora de la qualitat urbana de la ciutat tindran com a objectius:

- La incorporació d'elements urbans de qualitat.
- La definició de tipologies d'eixos viaris.
- La reinterpretació dels espais públics, amb especial atenció als espais residuals.
- La incorporació dels equipaments a l'espai públic.
- La recuperació del patrimoni històric i artístic de la ciutat.
- La sostenibilitat.
- L'increment dels espais verds, mitjançant la creació de veritables espais de lleure, l'augment de la seguretat, diversitat i racionalització de les àrees de jocs infantils, així com la creació d'espais d'esbarjo per a gossos.
- El manteniment econòmic i sostenible dels espais públics millorant la gestió de la neteja.

Totes aquestes actuacions s'hauran de portar a terme implicant la ciutadania en les diverses fases del procés i tenint en compte les disponibilitats pressu-

postàries; per tant, serà imprescindible la priorització de les intervencions per executar-les de forma progressiva.

##### PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:

caldrà prestar atenció a les millors pràctiques en intervencions semblants que han portat a terme altres ciutats (benchmarking) i organitzar-hi alguna visita. Una web de referència, amb bones pràctiques d'intervenció als espais públics urbans d'Europa durant els darrers 25 anys és [www.publicspace.org](http://www.publicspace.org), creada pel CCCB i altres institucions de prestigi en l'àmbit de l'arquitectura i de l'urbanisme a Europa. En alguns casos mostra que ni la dimensió, ni la tipologia ni el pressupost són determinants al cent per cent a l'hora d'innovar i repensar què pot aportar un espai públic, per petit que sigui, a la ciutat. Subratlla la dimensió pública i col·lectiva de l'espai públic per sobre d'altres vectors. Al marge de la incidència concreta en el projecte, seria interessant organitzar concursos de dibuix o d'idees a les escoles amb l'objectiu de treballar la dimensió social i política de l'espai públic i valorar-lo més enllà del seu valor connector.

##### ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):

- Ajuntament: Servei d'Urbanisme, Servei d'Obres i Projectes, Servei de Mobilitat i Policia Local.
- Oficina Tècnica de Cooperació de la Diputació de Barcelona.
- Entitats que puguin intervenir en cada projecte concret, especialment associacions de veïns i vinculades a la gent gran o als discapacitats, com també entitats esportives, culturals i altres col·lectius de la ciutat.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** Consell Assessor d'Urbanisme de Granollers, constituït el 7 maig 2010.

##### GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:

les actuacions al centre històric es troben molt avançades i incorporen les obres fetes recentment al carrer Anselm Clavé i la plaça de la Corona. Pel que fa als eixos de connectivitat, s'han fet algunes obres (Josep Umbert, Vinyamata...) i se n'estan executant d'altres, com el carrer Tarafa. Aquestes actuacions ja plantegen la prioritització del vianant i la connexió entre barris d'una manera més acollidora.

**CONTROL I SEGUIMENT:** un cop definida la llista i la prioritització de les actuacions, es definiran les tipologies de carrers, places i altres espais públics en els quals cal actuar tenint en compte les seves dimensions i les necessitats especificades en les línies d'actuació (connexió entre barris, millora social, relació entre equipaments, etc.) i s'establiran criteris i bases dels projectes constructius. Els tècnics municipals corresponents s'encarregaran de la supervisió i el seguiment dels projectes.

**VALORS:** aquest projecte té relació amb els valors referencials següents del Pla estratègic de Granollers:

**Governança:** actuació que ha d'avançar amb la cooperació entre els sectors públic i privat i amb la participació ciutadana segons models que ja s'estan portant a terme, com ara el programa Fem un Jardí en la creació d'espais públics.

**Creativitat:** oportunitat per desenvolupar la creativitat, innovant en l'ordena-





ció urbana i en l'aportació d'elements de qualitat.

**Convivència:** la ciutat és entesa com els sistemes, les xarxes o els conjunts d'elements (tant si són carrers i places com si són infraestructures de comunicació) que permeten el trànsit i la trobada, que ordenen cada zona de la ciutat i li donen sentit, que són l'àmbit físic de l'expressió col·lectiva i de la diversitat social i cultural. La ciutat és fruit de les relacions que s'hi produeixen i, en aquest sentit, repensar els espais on aquestes relacions tenen una dimensió pública i social i es visualitzen més clarament permet potenciar el caràcter cívic i l'ús general d'aquests espais de domini públic per tal que tothom se'ls apropiï de la manera més enriquidora per a la ciutat.

**Competitivitat:** l'espai públic com a indicador de la qualitat urbana. Els espais públics atractius conviden. Fer ciutat també és fer comerç i fer cultura. Enriquir la ciutat amb la cultura del verd.

**Cohesió social:** fer ciutat és reconèixer el dret de tothom a gaudir de la ciutat. Fomentar l'ús públic dels espais urbans permet la trobada intergeneracional i el reconeixement de la massa plural que constitueix la ciutat per part de cada individu. De la percepció que tingui el nen de la realitat (mosaic) social de la seva ciutat, en dependrà, en bona mesura, la seva primera concepció del món. També el diàleg i la interrelació ciutadana que s'hi estableixi. Per tant, cal ordenar la ciutat fomentant els espais de trobada.

**Cohesió territorial:** optimitzar la mobilitat de tots els ciutadans i l'accessibilitat de cadascuna de les àrees de la ciutat. Considerar la qualitat de la mobilitat, dels transports i dels recor-

reguts com un element principal de la qualitat de vida urbana. La continuïtat de la trama urbana és un factor important d'integració ciutadana.

**Compromís cívic:** la diversitat fa possible l'intercanvi i té com a condició que hi hagi un mínim de pautes comunes que facin possible la convivència. L'intercanvi i el civisme s'expressen a l'espai públic i el necessiten. Els espais públics són el millor indicador o termòmetre de la salut cívica d'una ciutat. El compromís cívic s'ha d'impulsar facilitant la participació ciutadana en tots els projectes de transformació de la ciutat.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** té una relació molt estreta amb els projectes 1.2.2. Creació d'un nou pol de la ciutat amb el cobriment de la via del tren, el trasllat de l'estació de mercaderies i la reurbanització de l'entorn, 1.2.3. Adaptació dels serveis bàsics a les necessitats futures de la ciutat, 1.3.3. Desenvolupament del Pla de mobilitat urbana de Granollers i adaptació de les orientacions generals al conjunt de la conurbació i 3.3.4. Participació ciutadana en els grans i petits projectes de transformació de la ciutat.

**JUSTIFICACIÓ:** aquest és un projecte fonamental per a l'objectiu 1 del Pla estratègic, convertir la ciutat en un espai urbà de qualitat, i també per als valors de cohesió territorial, social, convivència i compromís cívic lligats al model de ciutat educadora. La prioritització respon a la centralitat i caràcter estratègic del projecte per donar una orientació global a les millores urbanes de la ciutat en els propers anys.

## 1.2.2. Creació d'un nou pol de la ciutat amb el cobriment de la via del tren, el trasllat de l'estació de mercaderies i la reurbanització de l'entorn

**OBJECTIU GENERAL:** convertir la ciutat en un espai urbà de qualitat.

**ESTRATÈGIA:** generació i millora de l'espai públic urbà.

**DESCRIPCIÓ:** aquest és un projecte vital en la millora de l'esmentada segona corona urbana (1.2.1), que s'ha d'aprofitar per ampliar els espais de passeig i per millorar la connexió amb el centre de la ciutat a través del parc Torras Villà i l'avinguda del Parc, així com amb la zona de nou desenvolupament urbà a l'entorn del nou edifici judicial. Tota aquesta important transformació urbana hauria de permetre crear una nova polaritat en la trama urbana de la ciutat, que li permeti guanyar atractiu i millori la qualitat de vida dels ciutadans.

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:** el projecte de creació d'aquest nou pol de ciutat, té clarament quatre etapes de desenvolupament que aniran lligades a les grans línies d'actuació.

- 1) La cobertura pròpiament dita de les vies de ferrocarril.
- 2) La urbanització dels nous espais sorgits de les obres de cobertura anteriors, lligada al desenvolupament dels sectors urbanístics 110a i 110b del POUM de Granollers.
- 3) El trasllat de l'estació de mercaderies i l'alliberament de terrenys.
- 4) El desenvolupament de l'Àrea Residencial Especial (ARE) del sector urbanitzable 129 del POUM de Granollers.

La disponibilitat de nous terrenys en aquesta zona de nova centralitat ens pot donar l'oportunitat d'ubicar-hi

altres projectes sorgits del mateix Pla estratègic, com ara el 2.2.1. (Creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis per a la gent gran i la dependència) o d'altres que la ciutat pugui necessitar derivats de les propostes del Pla d'equipaments de Granollers, del trasllat de l'estació d'autobusos i de la creació d'un important espai d'aparcament dissuasiu.

En funció del resultat d'aquest procés (que també té molta part de decisió política), la urbanització i el disseny dels nous espais que sorgeixen haurien d'anar lligats a la finalitat prevista.

**PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACCIONS CONCRETES:** en la mesura que avancin les diverses etapes del projecte, se n'haurà de treballar la comunicació per tal que sigui conegut i compartit pel conjunt de la ciutadania (per exemple, organitzar una exposició dels seus diversos ítems o seleccionar-lo com a motiu principal de l'estand institucional en alguna de les anualitats de la Fira de l'Ascensió).

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):** Ajuntament de Granollers, Ministeri de Foment, ADIF, Generalitat de Catalunya i també propietaris i promotors.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:**

- Tècnics que treballen en la planificació territorial pel plans de trasllat de l'estació de mercaderies.
- Tècnics en estratègia comercial.
- Tècnics redactors del planejament de l'ARE de la Bòbila.
- Consell Assessor d'Urbanisme de Granollers.



**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** la primera etapa, la cobertura de la via del tren, disposa de projecte redactat i està pendent que es concreti una part del finançament per poder licitar les obres amb una previsió d'uns tres anys de termini d'execució.

Posteriorment, vindrà la urbanització dels nous espais sorgits del procés de cobertura, mitjançant la posada en marxa dels PMU-110-A i 110-B.

La tercera etapa s'insereix en la planificació que facin les altres administracions implicades i amb competències sobre els plans territorials de desenvolupament del transport terrestre de mercaderies per ferrocarril, on figura la previsió d'una nova gran estació de mercaderies al Vallès que haurà de permetre l'alliberament dels terrenys de Granollers.

La quarta etapa ha de continuar la tramitació urbanística en la mesura que es confirmi la tercera i el mercat immobiliari permeti gradualment la producció i el finançament de nou sòl residencial i, per tant, la urbanització d'aquest sector de la Bòbila (ARE de Granollers).

**CONTROL I SEGUIMENT:** les quatre etapes s'hauran de desglossar en diversos ítems, amb una previsió de calendari àmplia. Se n'haurà de fer el seguiment.

**VALORS:** aquest projecte té relació amb els valors referencials següents del Pla estratègic de Granollers:

**Governança:** actuació que, necessàriament, només pot avançar mitjançant la cooperació entre els sectors públic i privat i el govern multinivell.

**Creativitat:** oportunitat per desenvolupar la creativitat innovant en la

ordenació urbana d'aquesta important nova zona de la ciutat.

**Convivència:** aquesta actuació ha de servir per reforçar l'estratègia educadora de Granollers, que es dotarà d'un nou espai públic acollidor, segur i de qualitat.

**Competitivitat:** capaç d'afrontar amb èxit el futur creant un nou pol que ajudi al desenvolupament econòmic i millori la connectivitat en transport públic, com a primer pas per facilitar l'atractivitat comercial i turística. Ens permet millorar la connexió de Granollers en xarxa.

**Cohesió social:** aprofitar l'actuació per facilitar la connectivitat transversal de la ciutat. Avançar en l'accessibilitat total a la ciutat per a totes les persones.

**Cohesió territorial:** l'actuació permetrà reduir els desequilibris territorials. Amb el trasllat de l'estació de mercaderies es garanteix la millora de la qualitat de vida i la sostenebilitat.

**Compromís cívic:** és obligat facilitar la participació dels ciutadans en aquesta actuació, atès que té un gran abast i és un dels principals projectes de transformació de la ciutat, d'aquells que només es donen de tant en tant i que permeten un salt qualitatiu de conseqüències perdurables en el temps.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** aquest projecte s'insereix clarament en el projecte 1.2.1. Millora integral dels espais públics de la segona corona urbana. També té relació amb els projectes 1.1.1. Desenvolupament i millora de les infraestructures de transport i 1.1.2. Desenvolupament del transport públic interurbà, així com amb el projecte 1.3.3. Desenvolupament del Pla de mobilitat urbana de Granollers i

adaptació de les orientacions generals al conjunt de la conurbació i 3.3.4. Participació ciutadana en els grans i petits projectes de transformació de la ciutat.

**JUSTIFICACIÓ:** aquest és un projecte amb una alta valoració ciutadana. Inclou algunes de les transformacions urbanes més importants dels propers anys a la ciutat. Té una actuació prevista a curt termini, el cobriment de la via del tren, amb una dotació pressupostària aprovada. Cal aprofitar aquesta circumstància per planificar conjuntament aquesta àrea de la ciutat.

### 1.3.3. Desenvolupament del Pla de mobilitat urbana de Granollers i adaptació de les orientacions generals al conjunt de la conurbació

**OBJECTIU GENERAL:** convertir la ciutat en un espai urbà de qualitat.

**ESTRATÈGIA:** sostenibilitat i qualitat del medi ambient.

**DESCRIPCIÓ:** cal avançar cap a una mobilitat fàcil i sostenible, que descongestioni de trànsit rodat l'interior de la trama urbana i faciliti la connexió amb l'àrea metropolitana de Barcelona i les comarques veïnes. El desenvolupament del Pla de mobilitat urbana de Granollers ha de permetre la millora de la mobilitat (ordenació, racionalització, agilitació, senyalització) i la recuperació d'espais per als vianants. Les rondes de circumval·lació, els laterals de l'autopista projectats i les diferents mesures previstes en aquest Pla (pla d'aparcaments, jerarquització viària, zones de trànsit pacificat, Pla de serveis del transport públic urbà, promoció de l'ús de la bicicleta) permetran reduir el trànsit de vehicles i el seu elevat impacte ambiental i de seguretat viària, avançant cap a una mobilitat sostenible i adaptada a la diversitat de la població.

Aquesta orientació general del Pla de mobilitat urbana de Granollers hauria de ser compartida pel conjunt de la conurbació que formen els municipis de Granollers, Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès. A la Taula Intermunicipal Permanent (1.4.1) els quatre municipis haurien d'acordar conjuntament les mesures per avançar en aquesta direcció, que facilitin els desplaçaments a l'interior de la conurbació i que contribueixin a la pacificació del trànsit motoritzat, com ara un pla d'autobusos que incrementi la seva integració i altres temes de mobilitat interna i externa de la conurbació. La Taula Intermunicipal Permanent també

hauria de vetllar pel control de la qualitat de l'aire, la reducció de gasos d'efecte hivernacle i la disminució de la contaminació acústica, amb els objectius i mesures que estableixen el Pla de mobilitat urbana i l'Agenda 21 local.

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:** els grans eixos sobre els quals es basarà el desenvolupament del projecte són els següents:

- Vianants:** creació d'itineraris agradables, segurs i accessibles des de i a qualsevol punt de la ciutat.
- Circulació de vehicles:** jerarquització dels vials, un 20% per a la circulació preferent dels vehicles, i un 80% per a vials de prioritat diversa (zones 30, prioritat invertida, zones de vianants...).
- Aparcament de vehicles:** creació d'una oferta d'aparcament d'acord amb la demanda estimada segons que els usuaris siguin: a) residents, i b) forans (de llarga, mitjana o curta durada).
- Transport públic:** cobriment de tot el territori de la conurbació, de manera que completi els itineraris pendents amb freqüències de pas cada vegada més curtes.
- Bicicletes:** aconseguir la utilització més habitual de les bicicletes com a forma de desplaçament per la ciutat dotant-les de: a) seguretat en els itineraris, i b) seguretat en l'aparcament.

**PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACCIÓNS CONCRETES:** el Pla de mobilitat urbana de Granollers conté 36 fitxes amb propostes concretes



d'intervenció, agrupades en diferents blocs temàtics: medi ambient, mobilitat sostenible, seguretat viària, polígons industrials, distribució de mercaderies.

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):** les institucions més implicades en l'execució del projecte són els ajuntaments de Granollers, Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès. També les empreses de transport públic de passatgers, pàrquings públics i control d'estacionament en zona blava.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** Agrupació de Municipis amb Transport Urbà, Diputació de Barcelona, serveis de cada municipi que tracten els temes de la mobilitat i les empreses especialitzades.

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** la ciutat no para mai, constantment hi ha obres, reparacions i possibilitats d'actuació. Des de l'aprovació del Pla de mobilitat urbana de Granollers (juny 2009), s'ha pretès que l'orientació de les obres o els projectes que s'executin a Granollers segueixi els criteris del Pla de mobilitat. D'aquesta manera, s'han ampliat les voreres (Minetes, València, Verge de Núria...) i els carrers de plataforma única han crescut en més de 15.000 m<sup>2</sup> per facilitar el pas dels vianants. Amb relació a la circulació de vehicles, s'ha reordenat la jerarquia de diversos vials a l'entorn del nucli històric amb la creació de carrers completament tallats al trànsit, carrers de trànsit restringit i zones 30. Alguns trams de l'antiga carretera s'han convertit en carrers interiors amb aparcament de cotxes, motos i bicicletes, càrrega i descàrrega i contenidors. Respecte a l'aparcament, s'ha consolidat l'aparcament gratuït de l'altre costat del riu com a alternativa a

l'aparcament a l'interior del nucli urbà. El transport públic urbà connecta els barris més propers de tots els municipis de la conurbació.

**CONTROL I SEGUIMENT:** el Pla de mobilitat urbana de Granollers estableix un sistema d'indicadors de mobilitat segura, mobilitat sostenible, mobilitat equitativa, mobilitat eficient i indicadors d'entorn que permeten avaluar-ne el desenvolupament.

**VALORS:** aquest projecte té una relació molt estreta amb valors referencials del Pla estratègic de Granollers com ara la convivència, atès que la ciutat ha de ser, fonamentalment un lloc de trobada i d'interrelació entre persones. Cal que la mobilitat a l'espai públic respongui a aquest objectiu, com també a la cohesió territorial i la sostenibilitat per reduir els desequilibris territorials, garantir la igualtat d'oportunitats i assegurar-ne la viabilitat en el temps, com a compromís amb les generacions futures.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** aquest projecte té una relació molt estreta amb els altres projectes prioritzats en l'àrea de Territori: 1.2.1. Millora integral dels espais públics de la segona corona urbana i 1.2.2. Creació d'un nou pol de la ciutat amb el cobriment de la via del tren, el trasllat de l'estació de mercaderies i la reurbanització de l'entorn, i també amb els dos projectes relacionats amb l'obertura i l'accessibilitat de la ciutat: 1.1.1. Desenvolupament i millora de les infraestructures de transport i 1.1.2. Desenvolupament del transport públic interurbà, i amb el de sostenibilitat i qualitat del medi ambient: 1.3.4. Control i millora de la qualitat ambiental de la ciutat, dels quals es proposa fer un seguiment més indirecte. És, a més, un projecte fonamental per impulsar actuacions conjuntes amb els altres municipis

de la conurbació per mitjà de la Taula Intermunicipal Permanent per al desenvolupament de projectes estratègics comuns a la conurbació (1.4.1).

**JUSTIFICACIÓ:** la mobilitat és una de les preocupacions més destacades per als ciutadans de Granollers: l'aparcament (24,5%) i la circulació (31,5%) són els dos principals problemes de Granollers segons l'enquesta de la Diputació de març de 2010; de la mateixa manera, l'aparcament (33,1%) i la mobilitat (26,3%) són els dos principals inconvenients de Granollers segons l'enquesta ciutadana del Pla estratègic. Millorar la mobilitat i recuperar espais per als vianants és un dels projectes considerats més prioritaris (67% de respostes en l'enquesta ciutadana de març de 2010, el més prioritzat dels projectes relacionats amb el territori).



### 1.4.1. Taula Intermunicipal Permanent per al desenvolupament de projectes estratègics comuns a la conurbació

**OBJECTIU GENERAL:** convertir la ciutat en un espai urbà de qualitat.

**ESTRATÈGIA:** coordinació i lideratge relacional per vertebrar el territori.

**DESCRIPCIÓ:** en el procés d'elaboració del segon Pla estratègic de Granollers s'ha creat una Taula Intermunicipal per debatre les estratègies de futur del conjunt de la conurbació que formen Granollers, Canovelles, les Franqueses i la Roca del Vallès. Caldria donar continuïtat a aquesta Taula Intermunicipal per a la implementació del Pla i convertir-la en una plataforma permanent per assolir acords sobre els projectes estratègics comuns a la conurbació i temes globals del territori que afecten els quatre municipis, amb l'objectiu d'aconseguir des del consens una posició comuna en el posicionament de la ciutat en el conjunt de la comarca i de la regió metropolitana, enfortint el seu atractiu i el paper referencial com a pol important de l'Arc Metropolità. La Taula Intermunicipal hauria d'estar encapçalada pels quatre alcaldes dels municipis de la conurbació, els quals podrien establir la creació de diferents comissions tècniques amb professionals i càrrecs municipals per desenvolupar els objectius marcats. A partir d'aquesta estructura, s'haurien de desenvolupar fórmules de cooperació amb els altres municipis veïns.

#### LÍNIES D'ACTUACIÓ:

1) Anàlisi i priorització dels àmbits en els quals la cooperació intermunicipal és més factible, en funció de les potencialitats de cada municipi, la legislació, l'experiència prèvia de treball en comú, els resultats esperats, la demanda social, altres casos d'èxit, etc., tant entre els municipis que formen la

conurbació de Granollers com amb els altres municipis limítrofs

2) Seguiment i impuls dels projectes definits en el II Pla estratègic de Granollers que impliquen la cooperació entre els quatre municipis de la conurbació.

3) Transferència de coneixement: un dels objectius de la Taula Intermunicipal serà compartir coneixements i experiències i treure'n aprenentatges que permetin aplicar-los a cadascun dels territoris.

#### PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:

- Jornades d'intercanvi d'experiències entre els quatre municipis i també amb la participació d'altres municipis de la comarca del Vallès Oriental.
- Anàlisis d'experiències similars de cooperació intermunicipal a Catalunya o fora de Catalunya.

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):** Ajuntament de Granollers, Ajuntament de Canovelles, Ajuntament de les Franqueses, Ajuntament de la Roca, Consell Comarcal del Vallès Oriental.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic (Diputació de Barcelona)

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** per iniciar el procés d'elaboració del segon Pla estratègic de Granollers es va crear una Taula Intermunicipal integrada per repre-

sentants dels municipis de Granollers, Canovelles, les Franqueses i la Roca, que ha celebrat reunions a dos nivells: 1) polític, amb reunions periòdiques dels quatre alcaldes amb el director del Pla estratègic de Granollers, i 2) tècnic, amb reunions periòdiques de tècnics municipals delegats per cada alcalde amb el director del Pla estratègic. L'objectiu de les reunions va ser informar de tot el procés i revisar conjuntament tots els projectes que s'han anat proposant per incloure'ls en el Pla estratègic, molt especialment aquells que implicaven una col·laboració supramunicipal. Entre aquests projectes es va considerar la possibilitat d'incloure la creació d'una Taula Intermunicipal Permanent per al desenvolupament de projectes estratègics comuns a la conurbació, que doni continuïtat a l'existent i adaptant-la a la fase executiva del Pla estratègic.

**CONTROL I SEGUIMENT:** la tasca de la Taula Intermunicipal es basarà fonamentalment en les relacions de confiança entre els representants polítics de cadascun dels municipis, que conservaran una autonomia absoluta en la presa de decisions. La taula d'alcaldes decidirà i tindrà el control dels equips tècnics que siguin creats per desenvolupar qualsevol projecte conjunt. Per avaluar la cooperació intermunicipal també es podran establir:

- Indicadors quantitius (nombre de reunions, assistents, decisions preses, actuacions conjuntes dutes a terme, etc.).
- Indicadors qualitius (nivell de satisfacció dels implicats en aquesta taula així com d'altres agents implicats en aquest procés).

**VALORS:** la creació i el funcionament de la Taula Intermunicipal té relació



amb els valors referencials següents del Pla estratègic de Granollers:

- **Governança:** necessitat de treballar conjuntament tots aquells projectes que necessiten la implicació dels ajuntaments veïns i escoltar les opinions de tots els implicats per poder consensuar allò que fem en funció de les necessitats
- **Creativitat:** oportunitat per innovar en les relacions intermunicipals i en la presa de decisions conjuntes.
- **Convivència:** la col·laboració intermunicipal és un primer pas per aconseguir una millor convivència institucional entre els quatre municipis. La millora de la convivència ha de ser un dels objectius de la col·laboració.
- **Competitivitat:** la col·laboració intermunicipal millorarà el posicionament i la competitivitat com a municipis, fet que ajudarà a visualitzar tant la capital de comarca com els municipis de la conurbació.
- **Cohesió social i territorial:** hi ha un continu físic dels quatre municipis que també s'ha de reflectir en allò que fem i com ho fem. Els projectes de transformació que s'impulsaran des d'aquesta Taula Intermunicipal han d'incidir de manera molt directa en el benestar i la qualitat de vida de les persones que viuen en aquests municipis i també, per tant, en la seva cohesió social i territorial.
- **Compromís cívic:** la Taula Intermunicipal ha de millorar els canals de comunicació entre les administracions municipals i també ha de tenir en compte les opinions dels ciutadans i ciutadanes a l'hora de desenvolupar qualsevol projecte de futur.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** la Taula Intermunicipal és imprescindible per desenvolupar molts projectes del Pla estratègic que requereixen coordinació i acords entre els municipis de la conurbació. Entre aquests, cal destacar els següents: 1.3.1. Planificació de les infraestructures energètiques i gestió eficient i coordinada de residus, l'aigua i l'energia amb els municipis de la conurbació; 1.3.2. Preservació dels espais naturals del conjunt de la conurbació i de la connectivitat amb altres de la comarca; 1.3.3. Desenvolupament del Pla de mobilitat urbana de Granollers i adaptació de les orientacions generals al conjunt de la conurbació; 1.4.2. Articulació d'una posició comuna amb els municipis de l'Arc Metropolità en projectes de gestió de la mobilitat, territori i grans infraestructures; 2.1.1. Millora integral de les infraestructures de telecomunicació, 2.3.2. Posicionament de Granollers com a capital d'una comarca amb un gran atractiu; 3.2.2. Actuació en el conjunt de la conurbació sobre col·lectius amb risc d'exclusió social.

**JUSTIFICACIÓ:** la importància d'aquest projecte rau en el fet que és fonamental per desenvolupar tots aquells que requereixen la implicació dels ajuntaments veïns i que es pot convertir en un instrument de la governança democràtica, un dels valors referencials de Granollers com a ciutat educadora. La cooperació intermunicipal serà cada vegada més una exigència per desenvolupar els projectes de futur, més encara tenint en compte les restriccions pressupostàries que imposarà la realitat econòmica, per la qual cosa l'existència d'aquest òrgan pot ser una oportunitat per avançar en la gestió interterritorial. La urgència per impulsar aquest projecte es deu al fet que cal aprofitar l'òrgan creat durant el procés d'elaboració del Pla estratègic per donar continuïtat a aquesta

plataforma de col·laboració amb els municipis veïns. Malgrat les dificultats objectives per a la planificació conjunta entre els quatre municipis i per impulsar actuacions concretes, el cost d'oportunitat en el cas de no prioritzar aquest projecte seria molt alt i podria fer molt més difícil impulsar-lo en una fase ulterior del procés d'execució del Pla estratègic. Al mateix temps, l'impuls de la Taula Intermunicipal enfortirà la capitalitat de Granollers en el si de la comarca.

**OBSERVACIONS:** a més de la Taula Intermunicipal d'alcaldes, que és l'òrgan que impulsa des de la decisió política la realització de projectes compartits i vetlla perquè aquesta cooperació entre els municipis sigui efectiva, caldrà constituir equips tècnics que materialitzin aquesta cooperació amb competències ben definides. Així com les reunions de la taula d'alcaldes haurien de tenir una periodicitat establerta més o menys regular, amb convocatòries extraordinàries quan calgui, la creació d'equips tècnics hauria de ser flexible i en funció de projectes concrets.

La cooperació intermunicipal hauria de contribuir a:

- a) L'optimització d'uns recursos existents escassos.
- b) Millorar la resposta a les necessitats existents.
- c) Tenir més flexibilitat a l'hora de donar les respostes.
- d) L'adequació a la complexitat de les necessitats actuals dels municipis.

## ÀREA 2. DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

### 2.1.2. Foment de l'activitat empresarial innovadora

**OBJECTIU GENERAL:** fer de la innovació i el capital humà la base del desenvolupament.

**ESTRATÈGIA:** competitivitat empresarial i de la indústria.

**DESCRIPCIÓ:** cal que l'Administració pública sigui proactiva en el suport a l'activitat empresarial innovadora, però al mateix temps és essencial la participació en aquestes iniciatives de les organitzacions empresarials vinculades al territori, així com la consolidació de les xarxes de cooperació empresarial i el lideratge dels projectes transformadors per part de persones compromeses. Una d'aquestes iniciatives és la creació del Centre de Serveis Avançats de Can Muntanyola, que promouen conjuntament l'Ajuntament de Granollers i la Delegació del Vallès Oriental de la Cambra de Comerç, que ha de ser un projecte clau per activar el sistema territorial d'innovació i facilitar un entorn de competitivitat que promogui el canvi estratègic de les empreses cap a activitats generadores de més valor afegit. Aquest centre s'hauria d'especialitzar en la generació i transferència de coneixement sobre innovació en la gestió, entre altres activitats com el foment de l'emprenedoria i el suport a la internacionalització de l'empresa. També caldria impulsar estudis de comerç, atenent al pes del sector comercial i a l'aposta de futur per desenvolupar-lo (2.3.1). En connexió amb aquest nou centre, caldria impulsar el Centre Tecnològic i Universitari de Granollers (CTUG) com a agent de desenvolupament empresarial i tecnològic alineat amb

aquells estudis superiors que es desenvolupin de forma prioritària (4.1.3). La creació de la Universitat Corporativa de Telefónica al centre Bell-lloc de la Roca podria tenir un impacte important sobre el territori com a punt de contacte amb un potencial productor i node de transferència de coneixement i tecnologies avançades cap a activitats industrials i de serveis. Caldria plantejar propostes d'actuació sorgides de la col·laboració dels sectors públic i privat que tinguin com a objectiu el desenvolupament de les TIC (com ara el projecte Catalunya 4.0) i, des del CTUG, promoure la formació especialitzada per al reciclatge i l'adaptació a les TIC, en especial, de la comunitat educativa.

#### LÍNIES D'ACTUACIÓ:

1. Creació del Centre de Serveis Avançats de Can Muntanyola. Aquesta és una de les actuacions més importants previstes en el marc d'aquest projecte, que hauria de desenvolupar quatre línies de treball:
  - a) Un centre especialitzat en la recerca i la innovació en l'àmbit de la cooperació entre els sectors públic i privat. S'haurà de definir un programa anual d'actuació amb aquest objectiu, que podria consistir en la programació de conferències periòdiques sobre aquest matèria, seminaris intensius, accions de formació, jornades d'intercanvi, recull bibliogràfic, banc de bones pràctiques o altres actuacions adequades.
  - b) Un centre de referència en innovació en gestió empresarial. S'haurà de definir un programa anual d'activitats amb aquest objectiu, que pot consistir en





una acció formativa estable i especialitzada, jornades de reflexió i cooperació interempresarial, formació a mida, exposició d'experiències d'èxit, accions de transferència de coneixement, fórmules noves de suport a l'allotjament temporal, al creixement o a l'acceleració empresarial, publicacions o altres actuacions adequades.

- c) Una programació anual de cursos de formació de qualitat adreçada al personal directiu de les microempreses i pimes del territori, definida a partir de la demanda concreta formulada per aquestes i dissenyada en coordinació amb la que les organitzacions patronals programen actualment en conveni amb les escoles de negocis.
- d) Un servei d'informació, assessorament i tràmits administratius per a les empreses sota els principis de simplificació, digitalització i enfocament integral de l'activitat productiva de l'empresa. En una primera etapa cal coordinar els serveis i tràmits entre la Cambra de Comerç i l'Ajuntament i, amb posterioritat, també la d'altres nivells de l'Administració i l'oferta de serveis que es presta des de les organitzacions patronals.

2. Foment de la innovació en la indústria, especialment en aquells sectors identificats com a emergents. Entre aquests cal destacar, especialment, el sector agroalimentari (2.2.3), el d'empreses relacionades amb l'hàbitat (2.2.4), així com els relacionats amb la salut (2.2.1 i 2.2.2), les energies renovables i l'eficiència energètica, en els quals es visualitza un gran potencial d'innovació.

3. Foment de l'emprenedoria: consolidar una xarxa de recursos (tècnics, financers, etc.) de suport a la creació d'empresa entre els diferents agents públics i privats del territori, que comenci per incorporar l'esperit

emprenedor en l'etapa de l'educació obligatòria.

4. Promoure estudis superiors vinculats al territori i el desenvolupament dels estudis professionals en coordinació amb les empreses de la comarca. Treballar en línia amb els projectes 4.1.2 i 4.1.3. del Pla estratègic per millorar la connexió dels estudis professionals i les necessitats de les empreses i per disposar d'una oferta d'estudis universitaris orientada a la millora de la competitivitat de les empreses mitjançant acords amb universitats i altres agents.

#### PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:

- Grups de treball i reflexió al llarg de l'any 2011, coordinats per la comissió de seguiment que preveu el conveni marc Ajuntament-Cambra, per desenvolupar els continguts de Can Muntanyola.
- Definir una línia de formació sobre l'ús de les TIC a la PIME, per millorar la productivitat amb un curs d'especialització universitària que sigui la base d'un futur postgrau en iProductivitat.

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):** Ajuntament de Granollers, Granollers Mercat, Centre Tecnològic i Universitari de Granollers, Cambra de Comerç de Barcelona, Unió Empresarial Intersectorial del Vallès Oriental, Delegació a Granollers de PIMEC, Federació d'Associacions Empresariales del Vallès Oriental, Unió General de Treballadors del Vallès Oriental, Comissions Obreres del Vallès Oriental-Maresme, universitats.

#### CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:

- Experts en promoció econòmica local de la Diputació de Barcelona,

Generalitat de Catalunya, universitat i organitzacions empresarials.

- Centre d'Aplicacions TIC de Manresa (CATIC).
- Centre d'Innovació en Productivitat de Microsoft.

#### GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:

l'equipament de Can Muntanyola es va començar a construir al mes d'octubre de 2010 i es preveu acabar-lo al mes de gener de 2012. El Ple municipal del mes de setembre de 2010 va aprovar el conveni marc de cooperació amb la Cambra de Comerç de Barcelona.

Granollers Mercat ha consolidat, en els darrers anys, un servei d'assessorament per a la creació d'empreses amb la col·laboració del programa INICIA de la Generalitat de Catalunya, que acompanya un centenar de persones emprenedores cada any.

L'any 2010 s'han començat els treballs de dinamització de la indústria alimentària i de l'hàbitat en clau de clúster, mitjançant visites i l'organització de trobades empresarials.

**CONTROL I SEGUIMENT:** el projecte de Can Muntanyola té establert un calendari d'execució de les obres i paral·lelament caldria treballar en la comunicació institucional sobre l'oferta de serveis.

L'Ajuntament de Granollers ha constituït, l'any 2010, una comissió de treball amb el Consell Comarcal del Vallès Oriental i ACC10 (Generalitat de Catalunya) per definir l'estratègia i coordinar els treballs de dinamització dels clústers de la indústria alimentària i de l'hàbitat com a sectors prioritaris d'un futur sistema territorial d'innovació del Vallès Oriental.

Granollers Mercat disposa d'una bateria d'indicadors sobre l'activitat de foment de l'emprenedoria, d'acord amb els criteris estàndar del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.

ment de Treball de la Generalitat de Catalunya.

**VALORS:** aquest projecte té una relació estreta amb els valors referencials següents del Pla estratègic de Granollers:

**Governança:** aquest projecte només és podrà materialitzar amb èxit a través de la cooperació entre els sectors públic i privat.

**Creativitat:** contribuir a desenvolupar fórmules creatives i innovadores per a la gestió de les empreses i la definició d'una oferta de serveis pròpia, original i adaptada a les demandes formulades per les empreses del territori.

**Competitivitat:** entesa com a fórmula per garantir i avançar en la sostenibilitat territorial.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** serà un projecte bàsic per al desenvolupament del sector industrial (2.1.3. Increment de la competitivitat dels espais productius) i pot contribuir a dinamitzar el sector comercial (2.3.1. Dinamització del comerç de proximitat com a marca distintiva de la ciutat). Per mitjà del Centre de Serveis Avançats a les empreses de Can Muntanyola i del CTUG tindrà una connexió amb l'increment de la presència d'estudis superiors a la ciutat (4.1.3. Promoció a la ciutat d'estudis universitaris i de recerca aplicada com a estratègia d'atracció de talent i de coneixement), com també amb el desenvolupament dels estudis professionals (4.1.2. Desenvolupament dels estudis professionals en coordinació amb les empreses de la comarca). El foment de la innovació en la indústria s'orientarà especialment a aquells sectors identificats com a emergents en el territori, com ara la indústria agroalimentària (2.2.3. Enfortiment del sector agroali-

mentari), el d'empreses relacionades amb l'hàbitat (2.2.4. Dinamització dels sectors d'empreses relacionades amb l'hàbitat) i el de la salut (2.2.1. Creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis per a la gent gran i la dependència; 2.2.2. Desenvolupament del sector d'activitat vinculat a la salut).

**JUSTIFICACIÓ:** és un projecte orientat a donar resposta a l'objectiu 2. Fer de la innovació i del capital humà la base del desenvolupament, que reforçarà la presència industrial a la ciutat, la competitivitat i la internacionalització, i tindrà un impacte important en el desenvolupament econòmic de Granollers. El Centre de Serveis Avançats de Can Muntanyola està cridat a ser un dels grans projectes de col·laboració entre l'Ajuntament i les entitats empresarials del territori (Delegació de la Cambra de Comerç). En coordinació amb aquest nou Centre de Serveis Avançats, l'impuls del CTUG pot ser una altra peça clau per a la potenciació i transferència de coneixement i de les tecnologies avançades, en connexió amb els estudis superiors. És, per tant, una oportunitat per resituar aquest equipament municipal. És un projecte clau a l'hora de fomentar l'emprenedoria, la competitivitat, la innovació i la internacionalització de l'empresa, que són objectius fonamentals per al desenvolupament econòmic de la ciutat. És un projecte fonamental per a la generació i transferència de coneixement i, per tant, per a l'objectiu de Granollers com a ciutat educadora.



### 2.2.1. Creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis per a la gent gran i la dependència

**OBJECTIU GENERAL:** fer de la innovació i el capital humà la base del desenvolupament.

**ESTRATÈGIA:** impuls als sectors econòmics identificats com a emergents.

**DESCRIPCIÓ:** el sector vinculat a la salut té un paper fonamental en la producció de coneixement. Tot aprofitant l'existència de la Fundació Hospital Asil de Granollers i la seva tradicional especialització geriàtrica, l'experiència de formació en programes de postgrau, la col·laboració amb diverses universitats i l'acord establert recentment per esdevenir hospital universitari amb la Universitat Internacional de Catalunya, es podria aconseguir la creació a Granollers d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades per als serveis a la gent gran, l'atenció a la discapacitat i la dependència, i la innovació en serveis socials. Aquest centre podria formar part d'un parc de salut amb especialitats com la geriatria i els serveis vinculats a la dependència, que desenvolupés projectes de transferència tecnològica i en el qual es podrien desenvolupar estudis superiors especialitzats i màsters internacionals relacionats amb la biomedicina (4.1.3). Així mateix, aquest centre podria afavorir el desenvolupament del sector d'activitat vinculat a la salut (2.2.2.).

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:** el projecte està centrat en la implementació de processos d'innovació tecnològica i desenvolupament de nous serveis tecnològics de suport aplicats a la vida quotidiana de les persones en els camps de la discapacitat i l'envelliment que es caracteritzin per la usabilitat i acceptabilitat per part de col·lectius diana. La conceptualització, el disseny,

el desenvolupament, la producció i l'oferta comercial s'hauran de basar evidentment en un coneixement aprofundit sorgit de la recerca bàsica, clínica i epidemiològica. També caldrà desplegar dues línies de recerca: una orientada a l'estudi de necessitats del col·lectiu per al desenvolupament de nous productes i una altra orientada a avaluar l'impacte de l'ús d'aquests productes en la qualitat de vida de les persones usuàries. Aquestes línies de recerca s'hauran de desplegar prèviament a la comercialització dels nous productes. Podem definir, doncs, cinc grans línies d'actuació:

1. Estudi de necessitats dels col·lectius diana (persones grans i/o amb discapacitat, amb o sense dependència, amb limitacions funcionals en els processos d'aprenentatge, cognitius, emocionals, comunicatius i relacionals).
2. Identificació de les diferents línies de recerca, innovació i desenvolupament nacionals i internacionals relacionades amb els àmbits seleccionats, així com els centres d'excel·lència similars nacionals i estrangers per tal de seleccionar projectes actius de recerca als quals adherir-se com a socis en una primera fase, i per impulsar-los, liderar-los i coordinar-los en una segona fase.
3. Conceptualització de productes tecnològics innovadors i de serveis basats en les noves tecnologies: tecnologies de suport i TIC incloent-hi els sistemes alternatius i augmentatius de la comunicació (SAAC); tecnologies de l'àmbit de la domòtica aplicades a

l'entorn domiciliari; tecnologies per a l'adaptació de l'entorn urbà a la diversitat funcional de les persones ("disseny per a tots"); serveis d'acompanyament virtual a persones en situació de dependència (manca de recursos especialitzats, malalties de llarga durada, barreres arquitectòniques...), mitjançant la col·laboració d'un programador informàtic, i ús de les TIC per millorar l'efectivitat de les intervencions dels sistemes sanitari i social en l'àmbit sociosanitari.

4. Disseny, proves d'utilitat i usabilitat, i producció de nous productes per millorar l'autonomia personal i l'efectivitat dels serveis sanitaris i socials.
5. Estratègies de cerca de socis tecnològics, donants i patrocinadors, i de promoció i rendibilització dels productes. Inclouen la creació d'una unitat tipus fundraising dedicada a cercar recursos econòmics mitjançant la identificació de donants i patrocinadors, seguint el model dels EUA.

#### PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:

- Crear un grup impulsor d'aquest projecte amb ciutadans, professionals de la salut i serveis socials i experts en tecnologies (professionals i empreses del territori) i preparar unes jornades de reflexió estratègica amb intervenció de tots o part dels actors apuntats i personalitats de referència, amb presentacions d'experiències innovadores que facin visible l'interès de la ciutat per aquests temes, per tal d'avançar en la definició i viabilitat del projecte. La col·laboració amb TicSalut

ajudaria a conèixer quines són les experiències d'èxit a Catalunya i a la resta del món.

- Crear un petit grup operatiu per elaborar el pla director del projecte i gestionar-ne el desenvolupament des d'una seu física i amb una infraestructura mínima de personal de gestió.
- Fer activitats de benchmarking per conèixer experiències d'èxit relacionades (Fundació Matia, TecnoCampus Mataró, living labs (laboratoris ciutadans per implementar iniciatives innovadores de serveis basades en TIC), el paradigma de les quals és el Citalab de Cornellà, i considerant el rol potencial del Centre Tecnològic i Universitari (CTUG) de Granollers.
- Crear les aliances estratègiques necessàries amb institucions de recerca de caràcter universitari i tecnològic, empreses innovadores en el sector de les TIC, de producció de tecnologies de suport al funcionament de les persones, i amb empreses interessades a aportar-hi capital inversor.
- Més endavant, quan el projecte ja estigui ben definit, s'apunten iniciatives com la creació d'algun premi Ciutat de Granollers per a emprenedors (professionals, institucions, empreses) que presentin projectes amb aquesta orientació.

#### ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):

**Socis promotors:** l'Ajuntament de Granollers, per les seves polítiques proactives en el camp de les persones amb discapacitat i la gent gran, i la Fundació Hospital Asil de Granollers, per la seva tradició i expertesa en el

camp de l'atenció geriàtrica i sociosanitària.

**Altres socis potencials:** l'Institut Català de la Salut, pels seus interessos en l'atenció de salut comunitària, altres proveïdors d'atenció sanitària especialitzada (Benito Menni Serveis de Salut Mental, Centre de Salut Mental Infantojuvenil). Des del vessant social, el Consell Comarcal del Vallès Oriental podria proporcionar una visió territorial més àmplia al projecte.

**Institucions universitàries:** algunes de les que actualment es visualitzen són les següents, per bé que, com es detalla en l'apartat d'observacions, caldrà una selecció després de l'anàlisi de l'entorn:

- La Fundació Institut Català de l'Envel·liment, pel seu paper referent en recerca en gerontologia i dependència a Catalunya.
- La Universitat Politècnica de Catalunya, com a soci per al desenvolupament de nous productes tecnològics de suport al funcionament de les persones, per la seva experiència contrastada en associacions d'aquest tipus a Catalunya.
- Com a soci local, i dins de l'Ajuntament de Granollers, caldria comptar amb el Centre Tecnològic i Universitari de Granollers (CTUG), amb funcions d'implantació ciutadana de noves tecnologies i d'atracció de socis i d'iniciatives de formació universitària.
- La Unitat de Tècniques Augmentatives de la Comunicació (UTAC) de la Facultat de Psicologia de la Universitat de Barcelona, com a expert en sistemes de comunicació per a persones amb discapacitat motriu i limitacions comunicatives.
- El Tecnocampus Mataró Maresme, que desenvolupa activitats relacionades amb els objectius i



continguts d'aquest projecte i que té un acord amb l'Ajuntament de Granollers per portar endavant activitats conjuntes.

**Possibles socis tecnològics:**

- La Fundació TicSalut, com a agent públic de promoció i suport de les iniciatives innovadores en el camp de les TIC en l'àmbit de la salut.
- La Fundació IzCat, com a soci per al desenvolupament de nous productes tecnològics en el mercat en el camp de les TIC.
- Algun soci proveïdor important del sector de les telecomunicacions, com ara Telefónica o Vodafone.
- La col·laboració amb la Cambra de Comerç de Barcelona per a la intermediació potencial d'aquesta entitat en la identificació de socis de desenvolupament industrial.
- Algunes entitats financeres potencialment interessades en iniciatives en aquest àmbit i que patrocinés almenys les primeres activitats de promoció del projecte. "la Caixa" apareix com un agent adequat atesa la seva implicació en iniciatives socials en l'àmbit de la discapacitat i la vellesa, especialment en la promoció de l'ús de les noves tecnologies per part de la gent gran.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** José Javier Yanguas, director de l'Institut Gerontològic Matia (INGEMA) i Unitat MATIA INNOVA (Sant Sebastià).

Dr. Antoni Salvà, director de la Fundació Institut Català de l'Envel·liment.  
Dr. Ricardo Moragas. Universitat de Barcelona. Expert en Gerontologia Social, amb projectes nacionals i internacionals.  
Joan Guanyabens, secretari d'Estratègia i Coordinació del Departament de Salut i conseller delegat de l'Agència d'Avaluació de Tecnologia i Recerca Mèdiques.

Centre d'Estudis Tecnològics per a l'Atenció a la Dependència i la Vida Autònoma, Vilanova i la Geltrú Fundació Pasqual Maragall (metodologia de cerca de donants i patrocinadors).

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** en el moment actual s'han desenvolupat algunes actuacions que tenen punts de confluència amb aquest projecte i que poden ajudar a delimitar les línies d'actuació del futur centre d'excel·lència:

- Des del desembre de 2007, l'Ajuntament de Granollers disposa del Centre per a l'Autonomia Personal Sírius, que ofereix, entre d'altres serveis, informació i assessorament en tecnologies de suport i adaptació de l'entorn adreçades a persones amb discapacitat, amb o sense dependència, que en tres anys d'existència ha donat servei a més de 1.500 persones amb discapacitat.
- Al desembre de 2008 es va constituir el Consorci de Serveis a les Persones de Granollers, participat fins ara per l'Ajuntament de Granollers i la Fundació Bertran de Seva de la Fundació Hospital Asil de Granollers, adreçat a actuar en l'espai sociosanitari i en el de la discapacitat i la dependència, que actualment està en fase d'identificació de la cartera de serveis, la qual inclourà:
  - a) Suport a la formació de professionals de base en el sector de la dependència, així com a cuidadors informals.
  - b) Utilització de TIC en la identificació de casos i la coordinació entre actors sanitaris i socials.
  - c) Control de la gestió d'equipaments i serveis de caràcter social.

d) Creació i gestió d'un observatori local de la vulnerabilitat associada a l'edat, la discapacitat i la dependència.

**CONTROL I SEGUIMENT:** Caldrà valorar:

- Inicialment, el grau d'adhesió al projecte de totes les institucions incorporades (en especial, els diferents acords i convenis previs de les institucions a títol individual i que no hi hagi problemes o àrees de duplicitat.)
- Aportacions de capital, infraestructura o know-how que poden aportar els diferents socis.
- Establiment d'indicadors de qualitat i de retorn de la inversió i d'acompliment dels objectius.
- Aplicabilitat i utilitat social de totes les línies i actuacions d'innovació.
- Viabilitat i beneficis econòmics i socials i visibilitat de cadascuna de les actuacions
- Difusió adequada dels resultats de les actuacions d'innovació.

**VALORS:** el projecte es relaciona amb diversos valors referencials del Pla estratègic de Granollers. La **creativitat** com a base d'una ciutat innovadora, que aposta per la generació interna de creativitat i talent i per l'atracció de talent forà d'experts i professionals del sector cap a la ciutat; les capacitats per a la producció, difusió i apropiació equitativa de **coneixement** de tota la ciutadania; la **competitivitat** per a un desenvolupament econòmic i tecnològic del teixit empresarial, la generació d'ocupació estable i de qualitat, i la projecció exterior en l'escenari internacional; la **cohesió social** com un objectiu de ciutat a assolir mitjançant la consideració i el respecte de la

diversitat humana i la igualtat d'oportunitats per a totes les persones.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** el desenvolupament d'aquest projecte tindrà un impacte important en la promoció del sector vinculat a la salut (2.2.2. Desenvolupament del sector d'activitat vinculat a la salut; 3.1.2. Adequar els serveis sanitaris públics a les necessitats creixents de la població); 2.1.2. Foment de l'activitat empresarial innovadora, i també per la promoció del coneixement i de l'atracció de talent (4.1.3. Promoció a la ciutat d'estudis universitaris i de recerca aplicada com a estratègia d'atracció de talent i de coneixement).

**JUSTIFICACIÓ:** esdevenir ciutat de referència en l'atenció a la gent gran i a persones amb problemes d'autonomia fomentant la recerca i la ubicació d'empreses del sector és un dels projectes més valorats pels ciutadans de Granollers. Es tracta d'un projecte ambiciós i de viabilitat incerta, però caldria explorar la possibilitat d'aconseguir portar-lo a terme perquè tindria externalitats positives per a tot el sector de la salut i posicionaria la ciutat en l'atenció a la discapacitat, la dependència i la innovació en serveis socials. La urgència del projecte rau en el fet que és molt complex; l'inici de la primera fase, de definició del projecte i creació de complicitats entre els actors principals, no s'ha de retardar per tal d'aconseguir resultats a mitjà termini.

**OBSERVACIONS:** a curt termini, les possibilitats d'impulsar un projecte com el que es planteja no passarien tant per tractar de reproduir models ja existents com per buscar aliances amb els projectes existents a Mataró (Escola Universitària Politècnica de Mataró, Fundació TicSalut i Consorci Sanitari de Mataró) i a Vic (Universitat

de Vic, Hospital General, Hospital de la Santa Creu).

També es podrien sondejar fórmules de partenariat amb la Universitat de Barcelona, concretament la UTAC, atesa la seva expertesa en sistemes de comunicació alternativa i augmentativa i el seu posicionament estratègic per la relació directa amb els Departaments d'Acció Social i Ciutadania i d'Educació de la Generalitat de Catalunya.





## ÀREA 3. BENESTAR DE LES PERSONES I COHESIÓ SOCIAL

### 3.1.2. Adequar els serveis sanitaris públics a les necessitats creixents de la població

**OBJECTIU GENERAL:** fer créixer el capital social de la ciutat des de la diversitat.

**ESTRATÈGIA:** estratègia integral de salut.

**DESCRIPCIÓ:** la nostra societat està envellint com a resultat de la millora en les condicions de vida de les darreres dècades i de l'increment consegüent en l'esperança de vida. Aquesta situació té unes connotacions diverses, que es poden resumir en: l'augment de la població que, gràcies als avenços en medicina, veu allargada la seva vida, malgrat haver de conviure amb malalties cròniques i limitacions funcionals; la necessitat d'adaptació dels serveis sanitaris i socials al nou paradigma, per afrontar situacions individuals en què conflueixen i se superposen les necessitats sanitàries i socials, i la valorització subjectiva creixent de la salut com un element substancial del benestar i la qualitat de vida que porta a un canvi positiu en els hàbits de vida.

Els serveis públics hauran d'afrontar la nova demanda mitjançant l'increment ajustat a les necessitats, la creació de noves fórmules de coordinació socio-sanitària amb finalitats preventives i de millora de l'efectivitat i l'eficiència, i el reforçament de les intervencions de promoció de la salut, sobretot les relacionades amb l'exercici físic i l'alimentació saludable.

En l'actualitat hi ha un desfasament entre oferta i demanda de serveis de salut generat pels processos de creixement demogràfic i d'envelliment de la població. Aquesta situació s'ha d'afrontar amb una acció contundent

d'ampliació i millora dels serveis sanitaris, tant dels centres d'atenció primària de salut com dels establiments d'atenció especialitzada.

L'ampliació projectada de l'Hospital General de Granollers, amb la creació d'un nou hospital i nous edificis i serveis, en paral·lel a la construcció d'un nou equipament hospitalari adjacent destinat a l'atenció psiquiàtrica, haurà de ser una peça clau d'aquest projecte i enfortir el centre com a institució capdavantera. La ubicació a l'Hospital d'activitats vinculades a la recerca aplicada en geriatria i a l'autonomia de la gent gran (2.2.1) hauria de ser una altra peça d'aquest projecte.

Per tal d'assolir la màxima eficiència, caldrà fer un aprofitament intensiu de les noves tecnologies de la comunicació amb solucions tecnològiques altament innovadores, així com una tasca fonamental de prevenció i educació per tal de potenciar el bon ús d'aquests serveis.

#### LÍNIES D'ACTUACIÓ:

**1.** Creixement i remodelació estructural per dimensionar l'oferta sanitària en consonància amb el creixement demogràfic i l'envelliment poblacional. Aquesta línia, que comporta cercar la complicitat de l'Administració sanitària per fer coherent aquest projecte amb els criteris generals de planificació i finançament, inclou:

a) Desplegar efectivament els nous equipaments projectats per a l'àmbit de l'atenció especialitzada: hospital complementari al centre de la ciutat i nou complex hospitalari que inclourà diversos equipaments especialitzats de salut mental.

b) Reordenar els espais de la Fundació Hospital Asil de Granollers alliberats com a conseqüència de les construccions apuntades a l'apartat a). Conversió de l'edifici C en sociosanitari i la subsegüent ampliació del Centre Geriàtric Adolfo Montañá Riera, que s'adaptin millor al temps i les necessitats assistencials dels malalts geriàtrics i les persones grans dependents.

c) Impulsar la creació de la cinquena àrea bàsica de salut de Granollers.

d) Crear, amb la col·laboració dels serveis socials municipals, serveis de transport adaptat per afavorir l'accessibilitat als serveis sanitaris dels pacients que presenten limitacions de mobilitat.

e) Potenciar les alternatives, ja existents, a l'hospitalització en l'àmbit de la geriatria i sociosanitari per evitar estades inadequades al servei d'urgències.

**2.** Millora de la coordinació entre els agents i nivells assistencials:

a) Aprofundir en la complementaritat entre el sector sociosanitari i el sector social.

b) Revisar les places residencials existents a la comarca per revalorar les principals mancances en l'àmbit social.

c) Protocol·litzar i gestionar coordinadament els casos de malalts amb patologia crònica múltiple, limitacions funcionals resultants i problemes socials sobrevinguts, que sovint són malalts geriàtrics.

d) Establir un sistema coordinat d'educació sanitària adreçat als familiars i cuidadors de malalts i

persones amb dependència que els capaciti per avaluar els pacients de forma periòdica i correcta i per proporcionar-los cures bàsiques, amb assessorament periòdic d'experts.

e) Facilitar la creació de grups d'autoajuda, amb la implicació dels familiars en la cura de les persones amb dependència.

f) Crear un sistema d'avaluació contínua dels pacients, nodrit amb les dades subministrades pels pacients i cuidadors, amb un monitoratge continu dels experts.

**3.** Aplicació de les noves tecnologies impulsades des del Departament de Salut. S'està produint un canvi de paradigma en les relacions entre el ciutadà i els serveis sanitaris que passa per un canvi en la utilització de la informació relativa a la seva salut. Des del tradicional estatus de malalt-pacient, que assumeix un rol passiu i per al qual l'única font d'informació són bàsicament els professionals sanitaris, s'està passant al de malalt-ciutadà, que opina i qüestiona les decisions i proposes terapèutiques dels professionals basant-se en un coneixement extret de les consultes d'informació per internet (utilitza l'e-salut), i d'aquest al de malalt-ciutadà proactiu, que proposarà alternatives terapèutiques i selecció personal de professionals i centres basant-se en l'experiència de participació en comunitats virtuals i xarxes socials i en la utilització de portals de salut acreditats (utilitzarà l'i-salut). Aquest canvi requereix una adaptació dels serveis i dels professionals a la nova realitat per poder donar respostes immediates i satisfactòries a les noves demandes individuals:

a) Habilitar entorns virtuals de contacte espontani o programat entre pacients i professionals i sistemes de missatgeria individualitzada.

b) Avançar en la definició i utilització de la història clínica compartida, incloent-hi la carpeta personal de salut que permeti incorporar informació personal accessible al ciutadà i que aquest pugui fer determinats tràmits personalitzats. Cal explorar i interrogar les bases de dades sanitàries des d'una visió integrada, de sistema, i analitzar els processos des de la perspectiva de l'experiència individual del pacient que fa ús concatenat i/o simultani de serveis, i defugint l'anàlisi des de les unitats assistencials aïllades (p. ex., aplicació Sunset).

c) Utilitzar les TIC per ajudar al monitoratge i l'educació sanitària dels malalts fora de l'entorn assistencial (hospital o consulta d'atenció primària), aplicant-les inicialment a col·lectius reduïts com a projectes demostratius i posteriorment generalitzant-les amb la utilització de dispositius (PC, tabletas digitals o TV digital amb TDT), amb interactivitat i comunicació bidireccional.

d) Reforçar les e-consultories entre els serveis de l'àrea geriàtrica de l'hospital i les residències assistides utilitzant les TIC.

e) Gestionar eficientment els recursos existents mitjançant nous circuits i potenciar l'ús de la telemedicina.

**4.** Fomentar l'educació per a la salut:

a) Promoure la constitució de grups de pacients amb problemàtiques o

patologies similars a fi de facilitar actuacions d'educació sanitària grupals i fomentar l'autoajuda entre els pacients.

b) Dissenyar tallers i cursos per informar i capacitar els ciutadans cuidadors i els pacients (amb capacitat per arribar a tota la població en cinc anys), aprofitant les associacions de malalts i altres entitats i les figures del pacient i el cuidador expert.

#### PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:

- Programar activitats pedagògiques presencials o virtuals per facilitar una millor utilització dels serveis.
- Iniciatives de consultoria genèrica en temes de salut adreçades al ciutadà.

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):** per impulsar aquest projecte és imprescindible la participació de representants dels diferents àmbits assistencials presents al nostre territori. Entre les organitzacions més implicades, cal destacar: Institut Català de la Salut, Servei Català de la Salut, Fundació Hospital Asil de Granollers, Ajuntament de Granollers, Benito Menni Serveis de Salut Mental, Residència Fundació Antònia Roura.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** TICSalut, organitzacions i entitats o administracions amb sistemes territorials molt integrats (Vic, Quebec, Àlaba...), Acadèmia de Ciències i societats científiques.

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** a Granollers, l'oferta sanitària és insuficient i fragmentada.





A més, la situació actual de dependència ens obliga a determinar nous models d'atenció coordinats amb la finalitat d'agilitar els processos, evitar duplicitat de professionals i recursos i, el que és més important, reduir el temps d'espera i les molèsties als nostres clients/usuaris (la persona incapacitada i els seus familiars). En aquesta direcció ja s'estan portant a terme algunes iniciatives destacables.

S'ha treballat el pla funcional del nou hospital. També hem arribat al projecte executiu de l'hospital complementari i de la unitat polivalent de salut mental.

Pel que fa als altres àmbits, s'està treballant per millorar la coordinació amb els serveis de primària posant el pacient al centre del sistema i facilitant-li els processos assistencials entre els diferents proveïdors.

**CONTROL I SEGUIMENT:** convé un cronograma realista i fer seguiment dels temps marcats.

**VALORS:** el desenvolupament d'aquest projecte donarà lloc a un increment del capital de coneixement, que és un dels valors referencials de Granollers com a ciutat educadora. Aquest increment s'objectivarà amb l'atracció de talent que es derivi de la creació de nous recursos especialitzats, així com amb les actuacions educatives adreçades a una millor autogestió de la salut per part de la població. Això redundarà en un augment de la coresponsabilitat dels ciutadans, entesos no com a simples usuaris dels serveis de salut, sinó com a agents de salut, i es generarà una aliança entre el ciutadà com a cuidador capacitat i l'especialista final. D'aquesta manera milloraran la convivència i la cohesió social, que

també s'incrementaran en facilitar l'accés als serveis bàsics de salut a totes les persones. El projecte afavorirà la creativitat derivada de les iniciatives innovadores que cerquin una efectivitat més gran basant-se en la utilització de noves tecnologies i en la generació de fórmules innovadores de provisió de serveis i de coordinació entre agents. També incidirà, per tant, en la competitivitat, el desenvolupament econòmic i tecnològic del sector de l'atenció a la salut, la generació d'ocupació estable i de qualitat i la projecció exterior que es pugui aconseguir mitjançant la connexió dels professionals i els serveis amb xarxes professionals i científiques nacionals i internacionals.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** es un projecte molt relacionat amb projectes de desenvolupament econòmic de la ciutat (2.2.1. Creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis per a la gent gran i la dependència, 2.2.2. Desenvolupament del sector d'activitat vinculat a la salut) i també de benestar de les persones i cohesió social (3.2.4. Observatori de la fragilitat; 3.2.5. Increment dels serveis d'atenció domiciliària i de teleassistència per a les persones en situació de dependència).

**JUSTIFICACIÓ:** aquest és el projecte que té la màxima adhesió ciutadana, atès que tothom s'adona que a la ciutat hi ha un desfasament entre oferta i demanda d'aquests serveis i que cal aconseguir amb urgència una dotació adequada a les necessitats. Tant la importància com la urgència del projecte estan fora de qüestió i l'ampliació projectada de l'Hospital General de Granollers n'ha de ser la peça clau, malgrat que les circumstàncies econòmiques poden alentir-ne el desenvolupament.

### 3.2.3. Adequació de l'oferta de serveis d'atenció social a les noves necessitats

**OBJECTIU GENERAL:** fer créixer el capital social de la ciutat des de la diversitat.

**ESTRATÈGIA:** inclusió social.

**DESCRIPCIÓ:** la nova Llei de serveis socials de Catalunya introdueix la garantia de compliment dels drets de les persones per part de l'Administració pública, en una obligació vinculant per a l'Administració local. En aquest nou context, cal establir una planificació a llarg termini de l'acció social municipal que parteixi de postulats universals i preventius, que prevegi eventuais situacions de crisi i que defugui l'assistencialisme. Les entitats d'iniciativa social són organismes que, pel fet de sorgir de la solidaritat espontània de la societat civil, tenen un valor social elevat i en l'actualitat supleixen amb efectivitat diverses mancances del sistema de protecció social públic. Han de poder actuar amb eficàcia com a agents complementaris de l'atenció als col·lectius més vulnerables, com ara les persones immigrants, millorant les seves relacions amb els serveis socials públics, amb altres entitats públiques i privades, i incrementant la seva capacitat amb el foment del voluntariat (3.3.2).

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:** la lluita contra l'exclusió social i la pobresa no és responsabilitat exclusiva de l'Administració pública o d'institucions especialitzades. És, al contrari, un problema de tota la societat, i és precisament implicant totes les parts afectades (poders públics, ONG, empreses, rics i pobres) com es podrà construir una societat cohesionada. Partint d'aquestes premisses, es proposen tres línies d'actuació:

1. Generació de consens social sobre el concepte del benestar i de la vulnerabilitat social. Mitjançant una metodologia participativa, s'haurien d'alinear les diferents visions de l'Administració local, les entitats d'acció social i voluntariat i la ciutadania en la seva diversitat, per tal d'elaborar una visió consensuada del benestar en totes les dimensions (seguretat, alimentació, treball, salut, educació...).
2. Mesurament del benestar a la ciutat mitjançant diversos tipus d'indicadors. En d'aquesta línia es trobaria la generació d'un observatori social que actués com a baròmetre de l'estat de la ciutat, amb indicadors:
  - De benestar (segons la definició consensuada), obtinguts a partir d'una metodologia consultiva als ciutadans (enquestes representatives adreçades al mesurament per part dels ciutadans del benestar percebut en les diverses dimensions).
  - D'exclusió social disponibles per l'Ajuntament i les entitats d'iniciativa social.
3. Creació d'una taula social de ciutat amb representació ciutadana, d'entitats i agents socials i de l'Ajuntament per discutir, proposar i impulsar actuacions de millora del benestar des d'una posició de coresponsabilitat.

**PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACCIONS CONCRETES:** Benchmarking: seguiment d'experiències similars que s'han portat a terme a Europa (per exemple al municipi de Mulhou-

se) o de les fórmules metodològiques emprades (per exemple els "Territoris de coresponsabilitat" promoguts pel Consell d'Europa). Organització d'una jornada de reflexió ciutadana al voltant de la coresponsabilitat amb participació de representants d'alguns municipi amb experiències d'èxit.

Constituir un grup promotor del projecte, participat per l'Ajuntament i entitats ciutadanes.

Desenvolupar un pla pilot del projecte en un barri o districte seleccionat, per desenvolupar-lo posteriorment al conjunt de la ciutat.

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):** Institucions públiques: principalment l'Ajuntament de Granollers, mitjançant les àrees implicades en les polítiques socials (serveis socials, salut, educació, promoció econòmica, cultura, pla de la igualtat dona/home, habitatge). Societat civil: entitats i associacions ciutadanes (de voluntariat social, empresarials, veïnals, culturals, esportives, etc.).

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** Samuel Thirion. Administrador a la Divisió de Recerca i Desenvolupament de la Cohesió Social del Consell d'Europa. Ajuntament de Mulhouse i membres participants en el projecte "Territoris de coresponsabilitat" en aquesta ciutat.

Equips de persones que han impulsat projectes amb objectius semblants en altres ciutats: projecte Punts de referència (Barcelona), Casal d'Infants del Raval (Barcelona), Ateneu de Sant

Roc (Badalona), Associació de Veïns de Ca n'Anglada (Terrassa).

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** en relació amb els objectius d'aquest projecte, ja hi ha diverses experiències impulsades des dels serveis municipals que s'han desenvolupat o encara tenen vigència.

Les actuacions desenvolupades al barri de Congost, dins del Pla de barris, es poden considerar com un precedent que ha utilitzat la metodologia consultiva i participativa, si bé han quedat circumscrites en aquest territori.

Altres iniciatives relacionades i generades des de l'Ajuntament, que estan en fase de desenvolupament o d'execució, són:

- Creació d'un observatori de la vulnerabilitat, un observatori de gènere i un portal d'indicadors de ciutat.
- Existència d'òrgans consultius i de participació (Consell Econòmic i Social, Consell dels Infants, Consell de la Gent Gran, Consell de Salut).
- Actuacions transversals a l'Ajuntament: Comissió de Supressió de Barreres Arquitectòniques, Pla d'infància, Pla d'absentisme escolar, Pla de transició escola-treball, Programa d'acollida a joves immigrants).

També hem de tenir en compte tota la feina d'atenció social a les persones vulnerables i amb risc d'exclusió que fan diverses organitzacions i entitats ciutadanes, com ara El Xiprer, Càritas Diocesana, Amics de l'Àfrica, Dimas, Creu Roja i Daruma, entre altres.

**CONTROL I SEGUIMENT:** Indicadors de representativitat i participació dels diferents agents:

- D'entitats ciutadanes en el projecte (nombre i característiques de les entitats, ventall de les seves àrees d'actuació, etc.).
- De ciutadans: diversitat de col·lectius representats en els grups participants.
- De l'Ajuntament: amplitud de les àrees intervinents.

Valoració de la definició del perfil de benestar en els seus diferents components, sorgida del procés participatiu.

Valoració de la situació envers els indicadors de benestar, a partir del judici dels ciutadans als diversos districtes i a la ciutat.

Valoració del grau d'assoliment de les propostes fetes per la Taula de Ciutat.

**VALORS:** aquest projecte té una estreta relació amb valors referencials del Pla estratègic de Granollers com ara la **governança democràtica**, que entén la ciutat com a construcció col·lectiva, governada per l'Administració pública però implicant en el seu progrés tota la ciutadania; la **cohesió social**, entesa com a implicació de tots els agents per reduir els desequilibris socials i atendre les persones més vulnerables, mitjançant la capacitat d'associació, la coresponsabilitat i el **compromís cívic** dels ciutadans i ciutadanes en l'acció col·lectiva.

Per tal d'adequar els serveis d'atenció social a les noves necessitats calen conductes que integrin valors com ara la **responsabilitat** (per donar resposta a les situacions d'exclusió social), el **respecte** i la **tolerància** (consideració, però no indiferència, envers l'altre). Aquests són valors previstos a la Carta de Ciutats Educadores: "La ciutat educadora ha d'oferir a tots els seus habitants la formació en valors i pràctiques de ciutadania democràtica: el respecte, la tolerància, la participació, la responsabilitat i l'interès per la cosa

pública, pels seus programes, els seus béns i els seus serveis."

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** el desenvolupament d'aquest projecte tindrà un impacte important en l'estratègia d'inclusió social (3.2.2. Actuació en el conjunt de la conurbació sobre els col·lectius amb risc d'exclusió social) i d'enfortiment de les xarxes de relació (3.3.2. Impuls del voluntariat i 3.3.3. Foment de l'associacionisme i de les xarxes veïnals).

**JUSTIFICACIÓ:** millorar la situació de les persones amb risc d'exclusió social és un dels objectius més valorats del Pla estratègic i aquest projecte hi dona resposta. La urgència d'aquest projecte rau en el risc creixent d'exclusió social i la capacitat limitada d'afrontar-la amb l'acció social municipal, que fa imprescindible la col·laboració de les entitats d'iniciativa social com a agents complementaris en l'atenció als col·lectius més vulnerables. La dinamització d'aquestes entitats civils afavoreix al mateix temps la coresponsabilitat, el compromís i la solidaritat, que són valors fonamentals per a la cohesió social i tenen una funció educadora.



### 3.3.1. Foment de l'excel·lència de l'Administració pública local en la gestió relacional

**OBJECTIU GENERAL:** fer créixer el capital social de la ciutat des de la diversitat.

**ESTRATÈGIA:** enfortiment de les xarxes de relació.

**DESCRIPCIÓ:** cal fomentar l'excel·lència dels serveis de l'Administració pública i, de manera molt específica, en la gestió relacional. Els governs locals, per ser l'Administració físicament més propera al medi on es produeixen les relacions socials, són els que millor poden exercir la política relacional i contribuir a la configuració de xarxes relacionals. L'Administració pública municipal no sols ha de vetllar pel compliment de la normativa legal i per la provisió de serveis, tenint en compte la diversitat creixent de la població, sinó que ha de tenir un paper fonamental en la creació de capital social, buscant acords i compromisos amb la ciutadania, implicant-la en les decisions i en la solució dels problemes. La seva acció ha de posar especial atenció a afavorir les iniciatives de la societat civil i augmentar la seva capacitat d'organització, potenciant el voluntariat, les xarxes relacionals i la participació ciutadana.

#### LÍNIES D'ACTUACIÓ:

1. Una Administració municipal més eficient: en aquesta línia s'inclou la progressiva incorporació de les noves tecnologies per tal de simplificar i fer més eficients els processos, reduir la burocràcia i optimitzar els recursos:
  - 1.1 Analitzar els principals procediments i tràmits municipals per veure si donen resposta satisfactòria a les expectatives de la ciutadania. Caldrà implementar sistemes que permetin conèixer quines són les

expectatives de la ciutadania respecte dels serveis que s'ofereixen, el seu grau de coneixement i també la seva satisfacció. (enquestes, grups focals, etc.).

- 1.2 Estructurar i organitzar els serveis municipals en funció de les necessitats de la ciutadania i de les expectatives manifestades, per tal de posar els ciutadans i ciutadanes en el centre de l'organització. Es proposa l'elaboració de cartes de serveis i mapes de processos a partir de l'anàlisi de les expectatives de la ciutadania.
- 1.3 Avançar en la implementació de l'administració electrònica, ampliant la carpeta ciutadana, implantant la carpeta d'empresa, facilitant-ne l'ús amb accions de formació, ajuda virtual, dinamització, etc.
- 1.4 Millorar les competències dels treballadors i treballadores municipals en la gestió relacional amb formació i promoció vinculades a les competències en gestió relacional i afavorint la seva implicació en la millora i l'avaluació dels processos.

2. Una Administració municipal més transparent: establir sistemes que millorin la comunicació entre l'Administració pública i els ciutadans i que garanteixin la transparència per incrementar la coresponsabilitat de la ciutadania envers la ciutat. Caldrà desenvolupar accions que afavoreixin la rendició de comptes de la gestió municipal davant la ciutadania, a través de les eines que ofereixen les TIC i dels canals de comunicació establerts (portal d'indicadors, pàgina web, butlletí municipal, premsa, etc.), així com de les entitats que reben fons públics, posant a la seva disposició eines i formació per tal que ho puguin dur a terme.

3. Una Administració municipal que promou la participació ciutadana. Per facilitar el canvi cap a l'excel·lència de l'Administració pública en la gestió relacional i la governança democràtica, caldrà promoure accions que impulsin la implicació ciutadana en tots els projectes de transformació de la ciutat:

- 3.1 Creació de xarxes relacionals que promoguin el coneixement i l'intercanvi entre la ciutadania i entre aquesta i l'Administració, tant virtuals com presencials.
- 3.2 Impuls de les eines 2.0 per millorar la comunicació i la participació, tant interna com externa, tenint cura de no excloure aquells col·lectius que no han incorporat les noves tecnologies.
- 3.3 Impuls dels processos participatius en tots els projectes de transformació de la ciutat i des de totes les àrees de l'Administració municipal, prenent com a referència experiències que ja s'han posat en pràctica a la ciutat (Fem un jardí, processos de participació en les obres de millora de la ciutat, Pla de barris al barri del Congost).
- 3.4 Desplegar el Pla municipal de participació ciutadana, aprovat per unanimitat pel Ple municipal a l'abril de 2010, un document estratègic per a la coresponsabilitat i la governança de la ciutadania en la gestió municipal.

#### PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:

- Cercar i analitzar bones pràctiques en gestió relacional als municipis per conèixer casos d'èxit i estudiar si és possible adaptar-les.
- Estudiar la possibilitat de participar en algun projecte compartit amb altres municipis (projecte europeu, per exemple).





- Constituir un grup de treball intern, amb persones que pel seu àmbit de coneixement o bé per la seva feina tenen un paper rellevant en la posada en marxa i l'impuls del projecte.

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):** l'Ajuntament de Granollers és l'actor principal d'aquest projecte, però són imprescindibles una societat civil i una ciutadania compromeses i amb voluntat de participar i implicar-se en el desenvolupament de projectes de la seva ciutat.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** Fundació Observatori per a la Societat de la Informació de Catalunya (FOBSIC), Fundació Jaume Bofill, Direcció General de Participació Ciutadana (Generalitat de Catalunya), Diputació de Barcelona, Institut de Govern i Polítiques Públiques (UAB), Localret, Consorci Administració Oberta de Catalunya (AOC), Ajuntament de Lleida (xarxes relacionals), Agència Catalana de Certificació (CATcert).

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:**

1. Pel que fa al desenvolupament de l'Administració electrònica, està en funcionament l'Oficina Virtual d'Atenció al Ciutadà (OVAC), es disposa del servei de notificació telemàtica (enotum), s'ha potenciat la comunicació amb el ciutadà mitjançant SMS i s'ha posat en marxa un servei de conversa on line (xat) per comunicar-se amb l'OAC. Hi ha altres millores en procés, com ara la creació de la seu electrònica de l'Ajuntament o la digitalització de factures i documents comptables.
2. Pel que fa a la comunicació i als mecanismes que han de garantir la transparència, s'ha posat en marxa el Portal d'Indicadors al web municipal, que permet als usuaris obtenir informació immediata

sobre els aspectes més destacats de la ciutat de Granollers, així com informació economicofinancera de l'Ajuntament. Les dades s'aniran actualitzant i ampliant. La nova web municipal incorpora eines 2.0, que s'aniran desenvolupant de manera progressiva.

3. Pel que fa a la participació ciutadana, l'Ajuntament ha impulsat processos participatius en diversos àmbits i hi ha nombrosos consells de participació. El Pla municipal de participació ciutadana, que va ser elaborat amb un treball participatiu i aprovat pel plenari de l'Ajuntament al mes d'abril de 2010, té en fase d'elaboració el pla d'actuació per desenvolupar-lo.

**CONTROL I SEGUIMENT:** caldrà elaborar un sistema d'indicadors de procés i de resultats en la implementació del projecte i també indicadors de transparència i de qualitat.

**VALORS:** aquest projecte té una relació directa amb la **governança democràtica**, ja que parteix de la voluntat d'aconseguir la màxima complexitat per fer ciutat i del compromís de l'Administració de fomentar la comunicació i la transparència, i també amb el **compromís cívic**, perquè es basa en la coresponsabilitat i la participació ciutadanes que han d'ajudar a fer créixer el capital social de la ciutat per poder afrontar els reptes de futur.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** el desenvolupament d'aquest projecte és fonamental per al projecte 3.3.4. Participació ciutadana en els grans i petits projectes de transformació de la ciutat i també per al projecte 3.3.3. Foment de l'associacionisme i de les xarxes veïnals.

**JUSTIFICACIÓ:** l'Administració pública municipal es troba en la necessitat d'atendre problemes ciutadans cada cop més complexos i heterogenis,

però amb recursos més limitats. Per afrontar aquesta situació no podrà basar la seva gestió només en els fons públics i haurà de buscar, cada cop més, acords i compromisos amb els ciutadans, implicant-los en les decisions i coresponsabilitzant-los en la solució dels problemes. L'Administració pública municipal haurà de transcendir la concepció de govern gerencialista per afavorir les iniciatives de la societat civil i la col·laboració entre els sectors públic i privat. Per tant, aquest canvi de perspectiva afavorirà la participació ciutadana, al mateix temps que incrementarà la transparència i la qualitat democràtica del govern local. Aquest és, per tant, un projecte molt important del Pla estratègic, estretament lligat al model de ciutat educadora i als valors de la governança democràtica, la convivència, la cohesió social i el compromís cívic. La urgència rau en la necessitat de millorar la gestió relacional perquè l'Administració pública municipal pugui afrontar els reptes de la societat actual, però el projecte és viable perquè l'Ajuntament n'és l'actor principal.

**OBSERVACIONS:** aquest és un projecte clau per al desenvolupament del Pla estratègic, el plantejament i l'execució del qual són crucials per al compliment de l'enfocament que s'ha donat al Pla estratègic. Per aquest motiu, caldrà una aposta decidida dels governants per prioritzar recursos per tal de poder posar en marxa la renovació de l'Administració i aquest nou sistema de gestió relacional.

## ÀREA 4. FORMACIÓ, CULTURA I ESPORT

### 4.1.2. Desenvolupament dels estudis professionals en coordinació amb les empreses de la comarca

**OBJECTIU GENERAL:** fer de la innovació i del capital humà la base del desenvolupament.

**ESTRATÈGIA:** excel·lència formativa.

**DESCRIPCIÓ:** els estudis professionals seran cada vegada més importants i hi ha una desconexió remarcable entre el desenvolupament d'aquests estudis i les necessitats de les empreses de l'entorn, tot i la important tradició de l'Escola Municipal del Treball i el paper del Consell Econòmic i Social creat recentment. Aquesta desconexió té efectes negatius tant per a la qualificació dels treballadors com per a la competitivitat de les empreses. Una iniciativa que pretén corregir aquest dèficit és el Consell de la Formació Professional i l'Ocupació creat recentment. Aquest consell hauria d'incidir en la planificació dels estudis professionals i impulsar programes de formació específics atenent a les demandes empresarials i pràctiques de formació a les empreses de la comarca, entre les quals cal tenir en compte les del sector comercial. En l'ensenyament primari i secundari (4.1.1. Foment de la creativitat i l'excel·lència en els centres educatius) caldria fomentar els estudis d'economia, empresa, idiomes i TIC, que són fonamentals en el món empresarial, així com la creativitat i l'esperit emprenedor.

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:**

1. Acostar les empreses als centres de formació professional per tal de:
  - a) Conèixer la demanda formativa de les empreses.
  - b) Conèixer els sectors productius en desenvolupament del territori i oferir-los una formació adequada.

- c) Coordinar, a través del Consell de la Formació Professional, l'oferta necessària en formació professional, ocupacional i contínua del territori entre els diferents agents: Administració, agents econòmics i socials.
- d) Millorar l'actual formació dels sectors econòmics en transformació i fer-la més flexible i adaptable als canvis i transformacions del model productiu.
- e) Incidir en l'oferta de formació integral a tots els sectors.

2. Establir convenis de col·laboració entre centres educatius i empreses que permetin:

- a) Oferir formació a mida de l'empresa, impartida a l'empresa o al centre educatiu.
- b) Millorar les estades d'estudiants a les empreses en pràctiques (CFT, tastets d'oficis, alternança).
- c) Formació de tutors d'empresa.

3. Fomentar una formació professional de més qualitat i més vinculada a les noves necessitats:

- a) Treballar per disposar de centres de formació professional de referència.
- b) Potenciar acords entre centres de formació professional, empreses i universitats.
- c) Incentivar la cultura emprenedora entre els estudiants, tant als cicles formatius com a la resta de l'oferta formativa, començant a l'educació primària.
- d) Potenciar estades d'aprenentatge de la comunitat educativa de formació professional en altres països i fomentar l'intercanvi d'experiències.
- e) Crear i prestigiar una xarxa d'empreses acollidores d'estudiants en pràctiques.

**PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:**

- Jornades que fomentin la formació professional entre el teixit productiu.
- Estudi de les necessitats formatives dels clústers en desenvolupament del territori.
- Participació en xarxes nacionals i internacionals que treballen per al desenvolupament dels estudis de formació professional (Xarxa FP Network, altres que la comissió determini).

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):**

- Grup de treball del Consell de la Formació Professional.
- Ajuntament de Granollers (Servei d'Educació, a través del Consell de la Formació Professional, Promoció Econòmica).
- Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya (Direcció General de Formació Professional, Serveis Territorials Maresme-Vallès Oriental).
- Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya (Direcció General del Servei d'Ocupació de Catalunya a Granollers).
- Centres educatius de formació professional (Escola Municipal del Treball, Institut Carles Vallbona, Escola Pia de Granollers, Educem, Parc Estudi).
- Unió General de Treballadors del Vallès Oriental.
- Comissions Obreres del Vallès Oriental - Maresme.
- Unió Empresarial Intersectorial del Vallès Oriental.
- Delegació de Granollers de PIMEC.
- Gremis.

- Delegació de la Cambra de Comerç de Barcelona al Vallès Oriental.

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:** Óscar Valiente (Centre per a la Recerca i la Innovació Educativa) Francesc Solà (Trnas, consultoria de coneixement)

Joan Trullén (Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans - UAB) Oriol Homs (Centre d'Iniciatives i Recerques Europees a la Mediterrània) Ferran Badal (consultor)

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** el Consell de la Formació Professional i l'ocupació de Granollers es va crear al gener de 2009 i des d'aleshores ha treballat en cinc línies d'actuació: 1) Consolidació i impuls de la formació professional; 2) Treballar en projectes de transició escola-treball; 3) Promoure la formació professional de qualitat a Granollers i adaptar-la a les necessitats del teixit productiu; 4) Fomentar la inserció laboral i professional, i 5) Acostar la demanda de les empreses a la formació professional i fomentar la formació al llarg de la vida.

Un dels grups de treball del Consell de la Formació Professional té com a objectiu planificar la formació professional (inicial, ocupacional i contínua) entre els diferents agents encarregats de desenvolupar la formació i treballa per coordinar l'oferta formativa d'aquests per evitar duplicitats i/o mancances formatives i analitzar les necessitats formatives de les empreses en col·laboració amb els agents econòmics.

El projecte 4.1.2. del Pla estratègic entra clarament en el camp d'actuació d'aquest grup de treball i, per tant, podria impulsar-ne el desenvolupament.

Fins ara s'han fet unes fitxes que es passen a les empreses per tal de conèixer les necessitats formatives a curt i mitjà termini per anar adequant

la formació a les necessitats del teixit productiu i elevar la proposta a les entitats responsables d'oferir la formació.

**CONTROL I SEGUIMENT:** A través del grup de treball del Consell de la Formació Professional s'hauria de fer el seguiment de:

- El nombre d'empreses que intercanvien la informació de les fitxes formatives.
- El grau d'impacte del grup de treball del Consell per tal de coordinar l'oferta formativa en formació professional al territori.
- L'oferta de formació ocupacional i contínua que s'està donant i analitzar si s'adapta a les demandes empresarials.
- El seguiment dels diferents convenis signats entre centres educatius i empreses, valorar-ne els resultats i adaptar-los als canvis.

**VALORS:** aquest projecte fomenta valors referencials del Pla estratègic de Granollers com ara el **coneixement**, la **competitivitat** i la **cohesió social**. D'una banda, una formació professional (inicial, ocupacional i contínua) que respongui a la demanda del teixit productiu i que sigui establerta a través de taules de planificació, com ara el Consell de la Formació Professional de Granollers, aposta clarament per una millor competitivitat del territori i per acostar el coneixement al ciutadà. De l'altra, el nostre país, i per tant la nostra ciutat, té una manca de persones que acreditin un grau mitjà de formació o de formació tècnica, malgrat que la formació en tots els àmbits, garanteix la **cohesió social**, necessària a la vegada perquè la ciutat esdevingui educadora.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** té una relació estreta amb el projecte 4.1.1. Foment de la creativitat i l'excel·lència en els centres educatius, així com amb

els projectes 4.1.4. Promoció d'estudis esportius, de salut i de nutrició, 4.1.5. Creació d'una oferta formativa adequada al nou model de societat del benestar i 2.1.2. Foment de l'activitat empresarial innovadora.

**JUSTIFICACIÓ:** aquest projecte és fonamental a l'hora d'impulsar el desenvolupament econòmic. La desconexió existent entre el desenvolupament dels estudis professionals i l'entorn empresarial aconsella dedicar a aquest projecte una atenció preferent. L'existència de l'Escola Municipal del Treball i el Consell Econòmic i Social creat recentment poden ser instruments importants a l'hora de millorar la formació professional, que és fonamental per a la transformació econòmica de la ciutat basada en el coneixement i l'educació. Al mateix temps, ofereix un àmbit de col·laboració molt interessant entre empresaris, sindicats i educadors.



### 4.1.3. Promoció a la ciutat d'estudis universitaris i de recerca aplicada com a estratègia d'atracció de talent i de coneixement

**OBJECTIU GENERAL:** fer de la innovació i del capital humà la base del desenvolupament.

**ESTRATÈGIA:** excel·lència formativa.

**DESCRIPCIÓ:** una debilitat important que es detecta a Granollers i el seu entorn comarcal és la falta de proveïdors de coneixement i recerca. A diferència d'altres ciutats de dimensions comparables, Granollers i la seva conurbació no tenen una oferta significativa d'estudis superiors. La situació actual del mapa universitari deixa molt poques possibilitats per promoure a la ciutat estudis de grau superior, tot i que caldria explorar l'opció dels estudis esportius i de salut (4.1.4). Tanmateix, la creixent especialització dels estudis de tercer cicle relacionats amb la recerca aplicada i les externalitats de tot tipus que ofereixen fan aconsellable explorar aquesta possibilitat en alguns sectors clau, en els quals Granollers podria tenir avantatge. Entre aquests cal destacar, en primer lloc, els estudis socio-sanitaris i la recerca aplicada a serveis innovadors vinculats a la dependència, gent gran, salut i serveis socials (2.2.1).

Un altre àmbit a desenvolupar són els estudis vinculats al medi ambient, l'energia (eficiència energètica i fonts renovables d'energia) així com les tecnologies netes. Aquests estudis podrien ser, per un costat, de tercer cicle i, per l'altre, de formació professional. L'existència de l'Escola Municipal del Treball i d'un sector industrial important, per una banda, i d'institucions com el Museu de Ciències Naturals (que inclou el Centre de Documentació del Parc Natural del Montseny i el Centre d'Educació Ambiental de Can Cabanyes), el Consorci per a la

Defensa de la Conca del Riu Besòs i el Consorci per a la Gestió de Residus del Vallès Oriental, de l'altra, són elements que s'han de tenir en compte per promoure cursos especialitzats. Finalment, el Centre de Cultura per la Pau (Can Jonch), creat recentment, també es podria vincular a alguna universitat i desenvolupar estudis relacionats amb la pau i la cooperació internacional.

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:**

1. Especialització en innovació i formació per a professionals:
  - Definir un programa d'actuació específic de formació i recerca en l'àmbit de la cooperació entre els sectors públic i privat dins el projecte 2.1.2. Foment de l'activitat empresarial innovadora, concretat en la línia d'actuació de Can Muntanyola.
  - Impulsar, des del Centre Tecnològic i Universitari de Granollers (CTUG), programes formatius per millorar la gestió de projectes i la utilització de les noves tecnologies per millorar la productivitat en col·laboració amb el Centre d'Innovació en Productivitat de Microsoft
2. Estudis socio-sanitaris i recerca aplicada a serveis innovadors vinculats a la dependència, gent gran, salut i serveis socials:
  - El vincle entre formació i recerca s'hauria de produir al voltant de tecnologies per a la gent gran. Aquest projecte s'ha d'alinejar amb el definit en el projecte 2.2.1. Creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades i gent gran. És prioritari fer un projecte de centre i analitzar-ne la viabilitat.

• Aprofitar l'Hospital de Granollers per fer cursos d'especialització i postgrau en ciències de la salut amb col·laboradors i docents del mateix Hospital. Fer un estudi de necessitats formatives supralocal per donar suport a la presa de decisions, que també haurà de tenir en compte els actius de l'Hospital. En aquest sentit, cal valorar l'oportunitat de consolidar aliances amb la Universitat Internacional de Catalunya i, si escau, la creació de noves aliances amb universitats.

3. Especialització en el medi ambient, l'àmbit energètic i les tecnologies netes:

- Granollers té diversos actius importants en aquest àmbit amb. En el cas de la formació professional, l'Escola Municipal del Treball i altres centres formatius, un sector industrial potent distribuït en diversos polígons i l'existència del Consorci per a la Defensa de la Conca del Besòs i el Consorci per a la Gestió de Residus del Vallès Oriental permetrien desenvolupar una oferta formativa interessant en aquests àmbits (compartida per diversos sectors: Administració, sector empresarial i sector educatiu).
- Pel que fa a cursos de tercer cicle, el Museu de Ciències Naturals (amb una llarga experiència i un ampli prestigi) permet oferir formació especialitzada, seminaris i jornades científiques d'alt nivell. La inauguració del nou edifici del Museu és una oportunitat per a l'organització d'aquesta oferta.
- En un altre sentit, el Museu de Ciències Naturals pot consolidar, en els àmbits de recerca de la





zoologia i la biodiversitat, aliances amb Universitat de Barcelona i la Universitat Autònoma de Barcelona per acollir alumnes en pràctiques.

En definitiva, es proposa articular actors institucionals, empreses, oferta formativa, oferta de pràctiques i programa de recerca al voltant d'aquesta línia d'actuació.

#### 4. Estudis sobre la pau i la cooperació internacional:

- Fer una reflexió estratègica que assenyali els àmbits on es vol treballar com, per exemple, prevenció de conflictes, processos de pau, diplomàcia municipal, memòria, rehabilitació postbèl·lica i justícia transicional, que permetin fer aliances amb actors de l'àmbit universitari i la recerca.
- Estudiar les possibilitats d'articular l'entorn social i les xarxes de ciutats.
- Cal definir aliances i decidir si és possible treballar amb l'Institut Català Internacional per la Pau (ICIP) i el Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC) per oferir formació contínua i fer recerca en la matèria.

#### PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:

- Fer un projecte de centre de tecnologies per a la gent gran: estudi de recursos, capacitats, potencialitats i estratègia.
- Fer un estudi de potencialitats i capacitats en els diversos àmbits d'actuació
- Definir les dependències jeràrquiques i funcionals adequades per dotar el projecte d'un instrument d'impuls estratègic i un lideratge, amb els recursos organitzatius adequats
- Desenvolupar els convenis existents en cadascuna de les línies citades i iniciar activitats formatives amb reconeixement universitari en els

àmbits de l'empresa, sociosanitari i del medi ambient l'any 2011.

#### ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):

Hospital de Granollers, Universitat de Vic, Universitat Internacional de Catalunya, Museu de Ciències Naturals (La Tela), Servei de Medi Ambient de l'Ajuntament de Granollers, Servei de Medi Ambient de la Diputació de Barcelona, Consorci per a la Defensa de la Conca del Besòs, Consorci per a la Gestió de Residus del Vallès Oriental, Centre Tecnològic i Universitari de Granollers, Escola de Cultura de la Pau, Institut Català Internacional per la Pau (ICIP).

#### CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:

Per a l'àmbit de la innovació i la col·laboració entre els sectors públic i privat: Xavier Jové (Cambra de Comerç), Ramón Praderas (UEI), Santiago Cucurella i Jordi Salayet (Fundació Universitària Martí l'Humà) i representants empresarials (KH7/Lekue).

Per al desenvolupament de la línia 3: Joan Garcia (Universitat Politècnica de Catalunya) i Manel Isnard (Consorti per a la Defensa de la conca del riu Besòs).

Per al desenvolupament de la línia 4: Laia Balcells (CSIC-UAB).

#### GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:

ja hi ha diversos convenis i aliances que són la base sobre la qual es pot desenvolupar aquest projecte:

- UEI-ESADE, per al programa formatiu Programa de direcció de la petita i mitjana Empresa.
- CTUG-Centre d'Innovació en Productivitat de Microsoft, per a les activitats al voltant de la iProductivitat.
- Hospital de Granollers-Universitat Internacional de Catalunya, per augmentar l'oferta formativa en altres àmbits d'especialització.

- Museu de Ciències Naturals-Universitat de Barcelona i Museu de Ciències Naturals-Universitat Autònoma de Barcelona, per incrementar l'oferta formativa i l'acolliment d'alumnes en pràctiques.

Cal definir una estratègia de conjunt més enllà d'aquestes iniciatives concretes i definir els instruments, els objectius i la forma d'actuació.

**CONTROL I SEGUIMENT:** es proposa fer servir com a metodologia d'anàlisi el concepte de "rutes prospectives", basat en l'anàlisi dels espais d'oportunitat i la valoració dels riscos inherents a cadascuna de les línies d'actuació.

**VALORS:** el projecte té relació amb els valors referencials següents del Pla estratègic de Granollers:

**Coneixement:** les capacitats per a la producció de coneixements i la difusió i apropiació equitativa per tota la ciutadania constitueixen un valor referencial de l'estratègia de Granollers. La generació i la divulgació de coneixement es produeix, molt especialment, amb la formació.

**Competitivitat:** instrument de suport a la competitivitat de les empreses, entesa com a fórmula per garantir la sostenibilitat territorial i avançar en aquest camp.

**Governança:** aquesta actuació només és podrà materialitzar amb èxit a través de la cooperació entre els sectors públic i privat.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:** és un projecte global en el qual s'incardinien altres projectes recollits en el Pla estratègic com ara estudis sociosanitaris (2.2.1. Creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis per a la gent gran i la dependència), relacionats amb la innovació empresarial (2.1.2. Foment de l'activitat

empresarial innovadora), esportius (4.1.4. Promoció d'estudis esportius, de salut i de nutrició), mediambientals o relacionats amb la pau i la cooperació internacional (aprofitant el Centre de Can Jonch, es podrien desenvolupar en postgraus i màsters vinculats a alguna universitat catalana).

**JUSTIFICACIÓ:** la formació superior i universitària és un dels objectius més destacats per al futur desenvolupament econòmic de la ciutat. El dèficit d'estudis superiors està considerat com una assignatura pendent de la ciutat i els esforços per aconseguir-ne una presència més gran tindran múltiples externalitats positives. La importància del projecte és evident en l'estratègia global la ciutat educadora i per impulsar la competitivitat i la generació i transmissió de coneixement. La urgència del projecte rau en la necessitat d'iniciar l'estratègia encaminada a incrementar la presència d'aquests estudis a la ciutat, tenint en compte que a causa de la complexitat del projecte difícilment s'obtidran resultats a curt termini.

**OBSERVACIONS:** caldria fer una diagnosi acurada dels recursos disponibles, i les potencialitats de les diferents entitats i centres implicats.

Cal pensar a mantenir una lògica de conjunt, evitar una fragmentació en diverses iniciatives inconnexes i impulsar cadascuna de les iniciatives viables.

Hi ha d'haver un actor clau que impulsi, amb iniciativa i flexibilitat, el conjunt d'activitats amb capacitat de promoció, lideratge i bon suport polític. D'altra banda, cal articular el treball en xarxa entre tots els actors implicats.

Cal valorar la possibilitat d'establir aliances estables amb alguna/es universitat/s, i establir un acord ampli de col·laboració.

Cal reconèixer que Granollers presenta una feblesa en l'àmbit universitari i transformar-la en un vector d'actuació. S'ha d'assumir que promoure estudis universitaris i recerca no té sentit si no és fa en àmbits complementaris a propostes de Barcelona i d'altres municipis de la primera i segona corona metropolitanes. L'àrea d'influència de Granollers ha de rebre una oferta enfocada però potent, orientada a generar activitat econòmica i a atreure inversió i talent en àrees específiques i/o estratègiques per a Granollers. Cal vincular grups de recerca a la ciutat.

No es tracta només d'identificar projectes, sinó de explicitar amb claredat qui els pot liderar (sigui des d'instàncies municipals o extramunicipals), amb quins recursos i quan, per tal de poder crear un instrument eficient de seguiment del progrés.

En aquest sentit, es pot replantejar el paper i la constitució del CTUG per incorporar-hi actors rellevants en aquesta línia (Hospital de Granollers, universitats, etc.). Això obriria una oportunitat per abordar l'activació d'un nou agent de dinamització dels estudis i la recerca a la ciutat. Té sentit abordar un reposicionament estratègic d'aquest instrument i definir un conjunt de funcions verticals i transversals que li siguin directament imputables.



### 4.2.5. Impuls de la pràctica esportiva com a element fonamental de l'educació i el creixement de les persones

**OBJECTIU GENERAL:** fer créixer el capital social de la ciutat des de la diversitat.

**ESTRATÈGIA:** desenvolupament dels recursos culturals i esportius.

**DESCRIPCIÓ:** la pràctica de l'exercici físic al llarg de tot el cicle vital ajuda a mantenir i potenciar un bon estat de salut, a prevenir el deteriorament físic i a retardar la malaltia i l'aparició de discapacitat i dependència. La pràctica de l'esport, tot i presentar aquestes característiques positives té, al mateix temps, un rol educatiu i de transmissió de valors com l'esforç, el respecte i la solidaritat, que afavoreixen la convivència i la cohesió social. Per incentivar la pràctica esportiva, cal una planificació estratègica d'equipaments i fer-los més propers i accessibles, amb l'ús també dels espais dels centres escolars fora de l'horari lectiu i, d'acord amb les entitats esportives, treballar per ampliar i millorar l'oferta d'activitats esportives extraescolars als diferents barris de la ciutat, potenciant el seu paper educatiu. També s'haurien de crear associacions de mestres d'educació física, tècnics i entrenadors. Des d'una perspectiva de gènere, s'observa una menor pràctica esportiva femenina, que caldria corregir amb una oferta esportiva més adequada als seus interessos i millorant la seva difusió i comunicació. També és important incentivar l'esport entre els adolescents, millorant la vertebració entre les escoles i les entitats esportives de la ciutat. Cal enfortir, també, la pràctica esportiva entre la gent gran i l'esport per a persones amb discapacitats.

**LÍNIES D'ACTUACIÓ:** 1. Fomentar la pràctica esportiva per millorar la salut, la qualitat de vida i la cohesió social del conjunt de ciutadans:

- 1.1. Desenvolupament del Servei d'Avaluació de l'Educació Física i l'Esport (SAEFE), l'observatori de l'esport local, amb l'objectiu d'obtenir una diagnosi de la condició física dels infants i planificar les actuacions per millorar els resultats.
- 1.2. Pla de l'esport escolar orientat a l'esport de base i també per al conjunt de la població escolar, elaborat des del Consell Municipal de l'Esport, amb la participació dels centres educatius, les AMPA i els professionals (mestres, professors, entrenadors i monitors). Dedicarà una atenció específica a la promoció de l'esport en l'ensenyament primari, vinculat a la millora dels hàbits alimentaris, i també a programes per a l'ensenyament secundari.
- 1.3. Esport als barris: promoure l'activitat física i esportiva als barris de la ciutat utilitzant bàsicament les instal·lacions esportives dels centres educatius i dinamitzant-la amb iniciatives vinculades a les activitats específiques dels barris (torneigs, festes, etc.).
- 1.4. Programes de salut: impuls dels Programes d'activitat física i salut (AFIS) promoguts des del Servei d'Esports / Centre de Medicina Esportiva de l'Esport, amb la col·laboració dels centres d'assistència primària i dels metges i metgesses de capçalera.
- 1.5. Anella Verda: creació i senyalització de diferents circuits naturals al voltant de la ciutat adequats a la pràctica esportiva per a nens, adults i gent gran.
- 1.6. Programes populars adreçats al conjunt de ciutadans per fomentar la pràctica esportiva.

2. Col·laboració entre l'Administració pública i la societat civil organitza-

da per impulsar l'esport i la cultura esportiva:

- 2.1. Desenvolupament i actualització del Pla d'instal·lacions esportives municipals (PIEM) per definir les necessitats de futur: nous equipaments i millores i reformes de les instal·lacions esportives municipals actuals.
- 2.2. Educació en valors: impuls del rol educatiu de l'esport i de la transmissió de valors (esforç, respecte, solidaritat) que afavoreixen la convivència i la cohesió social des del Consell Municipal de l'Esport, amb la col·laboració de les entitats esportives de la ciutat (cursos de tècnics i monitors, cursos per a responsables tècnics i directius, document de compromís amb el treball educatiu de les entitats de la ciutat).
- 2.3. Promoció de la cultura esportiva: desenvolupar accions adreçades a promoure i posar en valor la cultura esportiva de la ciutat.
- 2.4. Impuls a l'esport femení: actuacions per afavorir l'esport femení amb la col·laboració fonamental de tots els clubs de la ciutat.

**PROPOSTES D'ACTIVITATS O ACTUACIONS CONCRETES:**

- Laboratori de l'esport: constitució d'un grup de treball que reculli les experiències d'èxit en programes d'impuls a la pràctica esportiva d'arreu del món per analitzar-les i veure si són aplicables a la ciutat.
- Història gràfica de l'esport de la ciutat.
- Espais de reflexió i difusió a través de comentaris tècnics d'esdeveniments esportius que es produeixen en directe, o d'altres que hagin tingut rellevància.

**ACTORS (INSTITUCIONS I ENTITATS MÉS IMPLICADES EN L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE):**

- Servei d'Esports de l'Ajuntament
- Consell Municipal de l'Esport
- Centre de Medicina Esportiva
- Centres d'assistència primària
- Entitats esportives de la ciutat i federacions esportives
- Centres educatius, professors d'educació física i AMPA
- Associacions de veïns

**CONSULTA A EXPERTS O ORGANITZACIONS:**

- INEF
- Secretaria General de l'Esport
- Centres de recerca en els àmbits de l'esport i la salut:
  - Grup d'Investigació en Salut Física i Esport (SAFE). Universitat Ramon Llull
  - CAR Centre d'Alt Rendiment Esportiu. Esport Parc Internacional
  - Centre Internacional de Recerca en Esport Escolar de Catalunya (CIREEC)
  - Federació Espanyola de Psicologia de l'Esport
  - Laboratori de Psicologia de l'Esport de la UAB

**GRAU DE DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE:** Algunes línies d'actuació ja tenen accions iniciades:

- Servei d'Avaluació de l'Educació Física i l'Esport (SAEFE)
- Programa d'educació en valors a l'esport
- Pla d'instal·lacions esportives municipals (PIEM)
- Programa activitat física i salut (AFIS)

**CONTROL I SEGUIMENT:**

- Quadre de seguiment i evolució

de l'observatori. Nombre de participants. Programes.

- Esport a primària. Registre de participants, activitats, programes.

**EVOLUCIÓ.**

- Esport a secundària. Registre de participants, activitats, programes. Evolució.
- Esport femení. Registre d'esportistes, seccions de clubs, competicions i programes.

**VALORS:** aquest projecte té una estreta relació amb valors referencials del Pla estratègic de Granollers com ara la **cohesió social**. La pràctica esportiva, especialment aquella que es vincula a les entitats i clubs de la ciutat, constitueix un magnífic instrument de relació social i de cohesió. Els equips esportius estan formats per gent diversa. En les categories inferiors són diversos els nens i les nenes i també ho són les seves famílies. Junts construeixen equips, comparteixen objectius, fan ciutat, la nostra ciutat. La responsabilitat de la ciutadania en fer ciutat a través de l'esport és un altre valor fonamental, el del **compromís cívic**. L'esport construeix espais de relació fonamentals per a la **convivència** i contribueix a fer una ciutat més inclusiva, amb programes específics dirigits a totes les persones en la seva diversitat i especialment per a aquelles que requereixen una atenció especial. L'esport també contribueix a fer una ciutat més saludable i més implicada en la millora permanent de la formació. L'esport, finalment, constitueix un patrimoni intangible molt valuós i en la mesura que la ciutat l'incorpora i el fa visible, es converteix en un element essencial de la seva identitat. Una ciutat dinàmica, saludable, inclusiva

i que incorpora la cultura esportiva com a element d'identitat conforma cap a l'exterior una imatge molt atractiva.

**RELACIÓ I IMPACTE EN ALTRES PROJECTES DEL PLA ESTRATÈGIC:**

el desenvolupament d'aquest projecte incideix directament en el projecte 3.1.1. Promoció dels hàbits saludables i també tindrà un impacte en el projecte 4.2.6. Potenciació de l'alta competició i dels esports que són referent a la ciutat.

**JUSTIFICACIÓ:** l'esport és un dels signes d'identitat de Granollers i promoure la pràctica esportiva amb connexió al projecte de ciutat educadora fa d'aquest projecte un altre element nuclear del Pla estratègic. La pràctica de l'esport té un rol educatiu i transmet un conjunt de valors que afavoreixen la convivència i la cohesió social. A més, la pràctica de l'exercici físic és un dels hàbits saludables que cal promoure per al benestar de les persones.





## Impuls i seguiment

El **Document de primers compromisos d'acció** serà el punt de partida de la fase executiva del Pla estratègic. Per iniciar aquesta fase executiva s'hauran de crear comissions i grups de treball amb l'objectiu de portar a terme les gestions i activitats necessàries per desenvolupar cadascun dels projectes prioritzats i fer-ne el seguiment. La diversitat de característiques d'aquests projectes i del seu grau de desenvolupament aconsellen un alt grau de flexibilitat d'aquesta organització. Tanmateix, atès que els projectes de cadascuna de les àrees estan molt estretament relacionats, i per tal de facilitar la coordinació de tot el procés executiu del Pla estratègic, s'hauran de constituir **quatre comissions d'impuls i seguiment**, una per a cadascuna de les àrees o àmbits d'actuació.

Cada comissió d'impuls i seguiment estarà dinamitzada per un coordinador, que informará periòdicament el Consell Directiu del Pla estratègic dels avenços produïts, les accions que s'han de desenvolupar i les principals dificultats. Es recomana que els coordinadors siguin caps de les àrees municipals relatives als àmbits d'actuació, de manera que la coordinació del procés executiu del Pla sigui internalitzada per l'Administració pública local, atès que l'Ajuntament ha de liderar tot el procés i és imprescindible la implicació activa del conjunt de l'Administració local. Es proposa que cadascuna d'aquestes comissions d'impuls i seguiment estigui formada per unes 15 persones, entre les quals hi hauria d'haver tècnics municipals, professionals i representants d'entitats i col·lectius ciutadans. Les comissions d'impuls i seguiment haurien d'incloure els coordinadors de les comissions redactores dels projectes, juntament amb alguns altres integrants d'aquestes comissions, així com alguns membres del Consell Directiu del Pla.

Atès que els projectes definits en el Pla estratègic tenen múltiples interrelacions, l'impuls dels projectes prioritzats també tindrà impacte en els altres projectes que no disposaran de grups de treball específics en aquesta primera fase d'execució del Pla. La taula que s'ofereix a continuació mostra les interrelacions entre projectes i permet veure (última fila) com alguns dels projectes prioritzats tenen impacte o relació directa amb més de cinc projectes diferents, mentre que el mínim d'interrelacions és de dos. A l'última columna de la taula podem observar que dels 14 projectes prioritzats, nou tenen relació, com a mínim, amb dos projectes que s'impulsaran en la primera fase: el projecte 2.1.2. Foment de l'activitat empresarial innovadora s'interrelaciona amb quatre projectes prioritzats; i els projectes 1.3.3. Desenvolupament del Pla de mobilitat urbana de Granollers i adaptació de les orientacions generals al conjunt de la conurbació i 2.2.1. Creació d'un centre d'excel·lència en tecnologies avançades de serveis per a la gent gran i la dependència, amb tres projectes prioritzats. Aquestes interrelacions facilitaran l'impuls del conjunt de projectes d'aquesta primera fase.

A l'última fila de la taula també veiem que alguns dels projectes no prioritzats (2.2.2. Desenvolupament del sector vinculat a la salut; 3.3.4. Participació ciutadana en els grans i petits projectes de transformació de la ciutat) reben l'impacte de tres projectes que s'impulsaran en la primera fase de l'execució del Pla estratègic. També s'observa que dels 47 projectes del Pla estratègic, només 10 no reben un impacte directe d'altres projectes prioritzats. Entre aquests 10 projectes n'hi ha tres (3.2.3. Adequació de l'oferta de serveis d'atenció social a les noves necessitats; 3.3.1. Foment de l'excel·

lència de l'Administració pública local en la gestió relacional; 4.2.5. Impuls de la pràctica esportiva com a element fonamental de l'educació i creixement de les persones) que són projectes prioritzats. Per tant, dels 33 projectes que no es prioritzen en la primera fase, només set (21%) no rebran un impacte directe del desenvolupament d'altres projectes en la primera fase d'execució del Pla estratègic.

El seguiment i l'avaluació dels projectes no prioritzats en aquesta primera fase serà indirecte, per mitjà del sistema d'indicadors generals de la ciutat, i el Consell Directiu també rebrà avaluacions periòdiques del seu desenvolupament, així com del grau d'adequació de l'evolució de Granollers amb relació al model de ciutat descrit al document central del Pla (**La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat**).

TAULA D'IMPACTES I INTERRELACIONS ENTRE ELS PROJECTES (PRIORITZATS I CONJUNT)

	1.2.1	1.2.2	1.3.3	1.4.1	2.1.2	2.2.1	2.3.1	2.3.2	3.1.2	3.2.3	3.3.1	4.1.2	4.1.3	4.2.5	Total
1.1.1		X	X												2
1.1.2		X	X												2
1.2.1	-	X	X												2
1.2.2	X	-	X												2
1.2.3	X														1
1.3.1				X											1
1.3.2				X											1
1.3.3	X	X	-	X											3
1.3.4			X												1
1.4.1			X	-				X							2
1.4.2				X											1
2.1.1				X											1
2.1.2					-	X	X					X	X		4
2.1.3					X										1
2.2.1					X	-			X				X		3
2.2.2					X	X			X						3
2.2.3					X										1
2.2.4					X										1
2.2.5															0
2.2.6															0
2.3.1					X		-	X							2
2.3.2				X			X	-							2
3.1.1														X	1
3.1.2						X			-						1
3.2.1															0
3.2.2				X						X					2
3.2.3										-					0
3.2.4									X						1
3.2.5									X						1
3.2.6															0
3.3.1											-				0
3.3.2										X					1
3.3.3										X	X				2
3.3.4	X	X									X				3
4.1.1												X			1
4.1.2					X							-			1
4.1.3					X	X							-		2
4.1.4												X	X		2
4.1.5												X			1
4.1.6							X								1
4.1.7															0
4.2.1								X							1
4.2.2								X							1
4.2.3															0
4.2.4															0
4.2.5														-	0
4.2.6								X						X	2
Total	4	5	6	7	8	4	3	4	4	3	2	4	3	2	



## Annex 1. Índex de projectes

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.1.1. DESENVOLUPAMENT I MILLORA DE LES INFRAESTRUCTURES DE TRANSPORT (PÀG. 37)</p> <p>1.1.2. DESENVOLUPAMENT DEL TRANSPORT PÚBLIC INTERURBÀ (PÀG. 37)</p> <p>1.2.1. MILLORA INTEGRAL DELS ESPAIS PÚBLICS DE LA SEGONA CORONA URBANA (PÀG. 38 I 58)</p> <p>1.2.2. CREACIÓ D'UN NOU POL DE LA CIUTAT AMB EL COBRIMENT DE LA VIA DEL TREN, EL TRASLLAT DE L'ESTACIÓ DE MERCADERIES I LA REURBANITZACIÓ DE L'ENTORN (PÀG. 38 I 61)</p> <p>1.2.3. ADAPTACIÓ DELS SERVEIS BÀSICS A LES NECESSITATS FUTURES DE LA CIUTAT (PÀG. 38)</p> <p>1.3.1. PLANIFICACIÓ DE LES INFRAESTRUCTURES ENERGÈTIQUES I GESTIÓ EFICIENT I COORDINADA DE RESIDUS, AIGUA I ENERGIA AMB ELS MUNICIPIS DE LA CONURBACIÓ (PÀG. 39)</p> <p>1.3.2. PRESERVACIÓ DELS ESPAIS NATURALS DEL CONJUNT DE LA CONURBACIÓ I DE LA CONNECTIVITAT AMB ALTRES DE LA COMARCA (PÀG. 39)</p> <p>1.3.3. DESENVOLUPAMENT DEL PLA DE MOBILITAT URBANA DE GRANOLLERS I ADAPTACIÓ DE LES ORIENTACIONS GENERALS AL CONJUNT DE LA CONURBACIÓ (PÀG. 39 I 63)</p> <p>1.3.4. CONTROL I MILLORA DE LA QUALITAT AMBIENTAL DE LA CIUTAT (PÀG. 40)</p> <p>1.4.1. TAULA INTERMUNICIPAL PERMANENT PER AL DESENVOLUPAMENT DE PROJECTES ESTRATÈGICS COMUNS A LA CONURBACIÓ (PÀG. 40 I 65)</p> | <p>1.4.2. ARTICULACIÓ D'UNA POSICIÓ COMUNA AMB ELS MUNICIPIS DE L'ARC METROPOLITÀ EN PROJECTES DE GESTIÓ DE LA MOBILITAT, TERRITORI I GRANS INFRAESTRUCTURES (PÀG. 40)</p> <p>2.1.1. MILLORA INTEGRAL DE LES INFRAESTRUCTURES DE TELECOMUNICACIÓ (PÀG. 41)</p> <p>2.1.2. FOMENT DE L'ACTIVITAT EMPRESARIAL INNOVADORA (PÀG. 41 I 67)</p> <p>2.1.3. INCREMENT DE LA COMPETITIVITAT DELS ESPAIS PRODUCTIUS (PÀG. 42)</p> <p>2.2.1. CREACIÓ D'UN CENTRE D'EXCEL·LÈNCIA EN TECNOLOGIES AVANÇADES DE SERVEIS PER A LA GENT GRAN I LA DEPENDÈNCIA (PÀG. 42 I 70)</p> <p>2.2.2. DESENVOLUPAMENT DEL SECTOR D'ACTIVITAT VINCULAT A LA SALUT (PÀG. 42)</p> <p>2.2.3. ENFORTIMENT DEL SECTOR AGROALIMENTARI (PÀG. 43)</p> <p>2.2.4. DINAMITZACIÓ DEL SECTOR D'EMPRESSES RELACIONADES AMB L'HÀBITAT (PÀG. 43)</p> <p>2.2.5. DESENVOLUPAMENT DE LA INDÚSTRIA DEL MOTOR, EN CONNEXIÓ AMB EL CIRCUIT DE CATALUNYA (PÀG. 43)</p> <p>2.2.6. IMPULS AL SECTOR AUDIOVISUAL (PÀG. 44)</p> <p>2.3.1. DINAMITZACIÓ DEL COMERÇ DE PROXIMITAT COM A MARCA DISTINTIVA DE LA CIUTAT (PÀG. 44)</p> <p>2.3.2. POSICIONAMENT DE GRANOLLERS COM A CAPITAL D'UNA COMARCA AMB UN GRAN ATRACTIU (PÀG. 44)</p> <p>3.1.1. PROMOCIÓ DELS HÀBITS SALUDABLES (PÀG. 46)</p> | <p>3.1.2. ADEQUACIÓ DELS SERVEIS SANITARIS PÚBLICS A LES NECESSITATS CREIXENTS DE LA POBLACIÓ (PÀG. 47 I 74)</p> <p>3.2.1. AMPLIACIÓ DE LA POLÍTICA D'HABITATGE (PÀG. 47)</p> <p>3.2.2. ACTUACIÓ EN EL CONJUNT DE LA CONURBACIÓ SOBRE ELS COL·LECTIUS AMB RISC D'EXCLUSIÓ SOCIAL (PÀG. 47)</p> <p>3.2.3. ADEQUACIÓ DE L'OFERTA DE SERVEIS D'ATENCIÓ SOCIAL A LES NOVES NECESSITATS (PÀG. 48 I 77)</p> <p>3.2.4. OBSERVATORI DE LA FRAGILITAT (PÀG. 48)</p> <p>3.2.5. INCREMENT DELS SERVEIS D'ATENCIÓ DOMICILIÀRIA I DE TELEASSISTÈNCIA PER A LES PERSONES EN SITUACIÓ DE DEPENDÈNCIA (PÀG. 48)</p> <p>3.2.6. PROMOCIÓ D'UNA SEGURETAT CIUTADANA BASADA EN LA PREVENCIÓ I SOCIALMENT INCLUSIVA (PÀG. 49)</p> <p>3.3.1. FOMENT DE L'EXCEL·LÈNCIA DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL EN LA GESTIÓ RELACIONAL (PÀG. 49 I 79)</p> <p>3.3.2. IMPULS DEL VOLUNTARIAT (PÀG. 50)</p> <p>3.3.3. FOMENT DE L'ASSOCIACIONISME I DE LES XARXES VEÏNALS (PÀG. 50)</p> <p>3.3.4. PARTICIPACIÓ CIUTADANA EN ELS GRANS I PETITS PROJECTES DE TRANSFORMACIÓ DE LA CIUTAT (PÀG. 50)</p> <p>4.1.1. FOMENT DE LA CREATIVITAT I L'EXCEL·LÈNCIA EN ELS CENTRES EDUCATIUS (PÀG. 51)</p> <p>4.1.2. DESENVOLUPAMENT DELS ESTUDIS PROFESSIONALS EN COORDINACIÓ AMB LES EMPRESSES DE LA COMARCA (PÀG. 51 I 81)</p> | <p>4.1.3. PROMOCIÓ A LA CIUTAT D'ESTUDIS UNIVERSITARIS I DE RECERCA APLICADA COM A ESTRATÈGIA D'ATRACCIÓ DE TALENT I DE CONEIXEMENT (PÀG. 52 I 83)</p> <p>4.1.4. PROMOCIÓ D'ESTUDIS ESPORTIUS, DE SALUT I DE NUTRICIÓ (PÀG. 52)</p> <p>4.1.5. CREACIÓ D'UNA OFERTA FORMATIVA ADEQUADA AL NOU MODEL DE SOCIETAT DEL BENESTAR (PÀG. 53)</p> <p>4.1.6. IMPULS A LA FORMACIÓ EN IDIOMES, AFAVORINT AL MATEIX TEMPS L'ÚS SOCIAL DEL CATALÀ COM A LLENGUA COMUNA (PÀG. 53)</p> <p>4.1.7. DESENVOLUPAMENT DE LA FORMACIÓ CONTINUADA PERMANENT (PÀG. 53)</p> <p>4.2.1. SITUAR LA CREACIÓ I L'EXPRESSIÓ ARTÍSTICA I CULTURAL AL CENTRE DE LA PROJECCIÓ DE LA CIUTAT (PÀG. 53)</p> <p>4.2.2. POTENCIACIÓ DE LA RECERCA I DIFUSIÓ DEL PATRIMONI CULTURAL I NATURAL DE LA CIUTAT I DEL SEU ENTORN COMARCAL (PÀG. 53)</p> <p>4.2.3. ADEQUACIÓ DE LA XARXA LOCAL DE BIBLIOTEQUES A LES NOVES NECESSITATS DE LA CIUTADANIA (PÀG. 54)</p> <p>4.2.4. OPTIMITZACIÓ DELS ESPAIS CULTURALS PER PROMOURE I FACILITAR L'ACCÉS DELS CIUTADANS A LA PRODUCCIÓ CULTURAL (PÀG. 54)</p> <p>4.2.5. IMPULS DE LA PRÀCTICA ESPORTIVA COM A ELEMENT FONAMENTAL DE L'EDUCACIÓ I CREIXEMENT DE LES PERSONES (PÀG. 55 I 86)</p> <p>4.2.6. POTENCIACIÓ DE L'ALTA COMPETICIÓ I DELS ESPORTS QUE SÓN REFERENT A LA CIUTAT (PÀG. 55)</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





## Annex 2. Participants

### CONSELL DIRECTIU

#### PRESIDENT

**Josep Mayoral Antigas**  
Alcalde de Granollers

#### SECRETARI

**Jordi Planas Maresma**  
Director del II Pla Estratègic

#### AJUNTAMENT DE GRANOLLERS

**Carme Garrido López**  
Regidora de Pla Estratègic i Societat del Coneixement

**Isabel Alcalde Sastre**  
Grup municipal d'ERC

**Albert Camps Giró,**  
Grup municipal Socialista

**Pius Canal Canals,**  
Grup municipal de CiU

**Maria Ángeles Olano García,**  
Grup municipal del PP

#### ASSOCIACIÓ CULTURAL DE GRANOLLERS

**Joan Bellavista Illa**

#### ASSOCIACIÓ DE COMERCIANTS GRAN

**Amadeu Barbany Grau**

#### BALONMANO GRANOLLERS

**Juan Maria Pérez Ortiz<sup>1</sup>**

#### CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA.

**DELEGACIÓ DEL VALLÈS ORIENTAL**  
**Pepita Maymó Cirera**

#### CÀRITAS DIOCESANA.

**EQUIP TERRITORIAL DE GRANOLLERS**  
**Mercè Relats Casas**

#### CASAL DEL MESTRE DE GRANOLLERS

**Eduard Navarro Doménech**

#### COMISSIONS OBRERES. UNIÓ COMARCAL

**DEL VALLÈS ORIENTAL – MARESME**  
**José Cachinero Triviño<sup>2</sup>**

#### CONSELL COMARCAL DEL VALLÈS ORIENTAL

**Antoni Cornellàs Aligué**

#### FEDERACIÓ DE LES ASSOCIACIONS

**DE VEÏNS DE GRANOLLERS**  
**Josep Maria Moyano López**

#### FUNDACIÓ HOSPITAL-ÀSIL DE GRANOLLERS

**Rafael Lledó Rodríguez**

#### PETITA I MITJANA EMPRESA DE CATALUNYA

**(PIMEC). DELEGACIÓ DE GRANOLLERS**  
**Vicenç Paituví Pera<sup>3</sup>**

#### UNIÓ EMPRESARIAL INTERSECTORIAL DEL

**VALLÈS ORIENTAL**  
**Joan Palé Llistuella**

#### UNIÓ GENERAL DE TREBALLADORS. UNIÓ

**COMARCAL DEL VALLÈS ORIENTAL**  
**José Antonio Alcaide Martín<sup>4</sup>**

1. Substituït a partir del 18 de gener de 2010 per **José Luis Caña López**.

2. Substituït a partir del 12 de desembre de 2008 per **Jaume Vernet Meján**.

3. Substituït a partir del 8 de setembre de 2010 per **Jordi Guimet Portillo**.

4. Substituït a partir del 22 de juny de 2009 per **Óscar Riu Garcia**.

### COMISSIÓ EXECUTIVA MUNICIPAL

#### Carme Barbany Ciurans \*

(Cap de l'Àrea de Programació, Relacions Ciutadanes i Serveis d'Alcaldia de l'Ajuntament de Granollers)

#### Albert Camps Giró \*

(3r. Tinent d'alcalde i regidor d'Obres i Projectes, Medi Ambient i Programació de l'Ajuntament de Granollers)

#### Josep Lluís Castell Romero

(Cap de l'Àrea de Serveis Municipals, Mobilitat i Seguretat de l'Ajuntament de Granollers)

#### M. Teresa Centelles Farré \*

(Cap del Servei de Processos Estratègics i Programació de l'Ajuntament de Granollers)

#### Carme Garrido López \*

(Regidora de Pla Estratègic i Societat del Coneixement de l'Ajuntament de Granollers)

#### Àngel Gonzalo Martí \*

(Tècnic del Servei de Processos Estratègics i Programació de l'Ajuntament de Granollers)

#### Francesc Martínez Mateo

(Cap de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Granollers)

#### Jordi Planas Maresma \*

(Director del II Pla Estratègic de Granollers)

#### Ricard Ros Puig

(Cap de l'Àrea Territorial de l'Ajuntament de Granollers)

#### Francesc Rubio Sánchez

(Cap de l'Àrea de Serveis Centrals, Hisenda i Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Granollers)

#### Albert Soler Fuentes

(Cap de l'Àrea de Cultura i Educació de l'Ajuntament de Granollers)

\* Aquestes persones formen el **Grup Impulsor**

### TAULA INTERMUNICIPAL

#### TAULA POLÍTICA

**Josep Mayoral Antigas**  
(Alcalde de Granollers)

**Jordi Planas Maresma**  
(Director del II Pla Estratègic de Granollers)

**Josep Orive Vélez**  
(Alcalde de Canovelles)

**Esteve Ribalta Sánchez**  
(Alcalde de les Franqueses del Vallès)

**Rafael Ros Penedo**  
(Alcalde de la Roca del Vallès)

#### TAULA TÈCNICA

**Rosó Borràs Ruz<sup>5</sup>**  
(Tècnica del Servei de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Canovelles)

**Francesc Esteve Balagué<sup>6</sup>**  
(Coordinador general de l'Ajuntament de les Franqueses del Vallès)

**Jordi Planas Maresma**  
(Director del II Pla Estratègic de Granollers)

**Carme Sanahuja Masgoret**  
(Responsable de l'Àrea de Serveis Personals de l'Ajuntament de la Roca del Vallès)

5. Substituïda a partir de gener de 2010 per **Delfí Guilanyà Palanques** (Coordinador tècnic de l'Ajuntament de Canovelles)

6. Substituït a partir de gener de 2010 per **Gemma Barnusell Ortuño** (Tècnica de l'Ajuntament de les Franqueses del Vallès)

### CONSELL D'EXALCALDES I EXPORTAVEUS DE L'AJUNTAMENT DE GRANOLLERS

**Manel Balcells Díaz**  
(Exportaveu de grup municipal)

**Rafael Ballús Molina**  
(Excalde de Granollers)

**Ramon Daví Navarro**  
(Exportaveu de grup municipal)

**Carme Esplugas Martí**  
(Excaldessa de Granollers)

**Carme Garrido López**  
(Regidora de Pla Estratègic i Societat del Coneixement)

**Josep Mayoral Antigas**  
(Alcalde de Granollers)

**Jordi Planas Maresma**  
(Director del II Pla Estratègic de Granollers)

**Josep Pujadas Maspons**  
(Excalde de Granollers)

**Santiago Sáenz Hernáiz**  
(Exportaveu de grup municipal)

**Josep Serratusell Sitjes**  
(Excalde de Granollers)

**Jaume Vernet Meján**  
(Exportaveu de grup municipal)



## COMISSIONS DE TREBALL SECTORIALS

## COMISSIÓ DE TERRITORI

COORDINADOR: **Ricard Ros Puig**  
(Cap de l'Àrea Territorial de l'Ajuntament de Granollers)

**Jaume Ametller Viñamata** (Associació de Veïns Rocatomba (la Roca del Vallès))

**Jaume Anfruns Font** (Vicepresident del Gremi de Constructors del Vallès Oriental)

**Esteve Aymà Pedrola** (Delegat del Col·legi d'Aparelladors i Arquitectes tècnics al Vallès Oriental)

**Josep Barberillo Gesa** (Expert en urbanisme)

**Josep Lluís Castell Romero** (Cap de l'Àrea de Serveis Municipals, Mobilitat i Seguretat de l'Ajuntament de Granollers)

**Ricard Causa Moreno** (Cap del Servei de Mobilitat de l'Ajuntament de Granollers)

**Quim Comas Estany** (Coordinador d'Espais Verds de l'Ajuntament de Granollers)

**Jordi Conesa Benet** (Cap de Manteniment, Serveis i Via Pública de l'Ajuntament de Canovelles)

**Albert Estapé Vila** (Director Tècnic d'Estabanell Energia)

**Lluís Falcón Gonzalvo** (Urbanista)

**Pere Lleonart** (Promotor)

**Josep Manau Fuster** (Gestor de transports)

**Montse Òdena Larrosa** (Cap del Servei d'Urbanisme de l'Ajuntament de Granollers)

**Mònica Oliveres Guixer** (Arquitecta i urbanista)

**Salvador Pou Quincoces** (Corresponsalia a Granollers de la Delegació del Vallès del Col·legi Oficial d'Arquitectes de Catalunya)

**Arnau Queralt Bassa** (Vicepresident del Col·legi d'Ambientòlegs de Catalunya)

**Ramon Sagalés Orteu** (Empresari, Cambra de Comerç)

**Jaume Virgili Angelet** (President de l'Associació de Propietaris de Palou)

**Jaume Viure Ribas** (Ambientòleg, Consell Comarcal del Vallès Oriental).

## COMISSIÓ DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

COORDINADOR: **Francesc Rubio Sánchez**  
(Cap de l'Àrea de Serveis Centrals, Hisenda i Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Granollers)

**Amadeu Barbany Grau** (President de l'Associació de Comerciants Gran Centre de Granollers)

**Francesc Bellavista Arimany** (Consultor, Cambra de Comerç)

**Joan Bellavista Illa** (President de l'Associació Internacional de Parcs Científics)

**Rosó Borràs Ruz** (Tècnica de l'Ajuntament de Canovelles)

**Núria Bosch Roca** (Catedràtica d'Hisenda Pública, UB)

**David Camps Pou** (Enginyer tècnic industrial i empresari)

**M. Teresa Centelles Farré** (Cap del Servei de Processos Estratègics i Programació de l'Ajuntament de Granollers)

**Joan Díaz José** (Director general de JDA i vicepresident de la Unió Empresarial Intersectorial)

**Eduardo García García** (Empresari industrial)

**Jordi Guimet Portillo** (Empresari, vicepresident de la delegació a Granollers de PIMEC)

**Daniel León Corts** (Cap del Servei de Planificació Econòmica de l'Ajuntament de Granollers)

**Rosa Llobet Illa** (Presidenta de l'Associació Comerç de Dalt)

**Mònica Llorente Gutiérrez** (Unió General de Treballadors)

**David Massana Llorens** (Economista)

**Sergi Morera Vizcaíno** (Director del CTUG)

**Josep Saperas Vergara** (Empresari)

**Jordi Táboas Suárez** (Director de Granollers Mercat)

**Jaume Vernet Meján** (Comissions Obreres)

**Antoni Vicente Granado** (Director de l'Escola Municipal del Treball)

## COMISSIÓ DE SOCIETAT

COORDINADOR: **Francesc Martínez Mateo**  
(Cap de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Granollers)

**Carme Barbany Ciurans** (Cap de l'Àrea de Programació i Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament de Granollers)

**Rudy Benza Alegria** (Coordinador dels programes socials del Pla de Barris de l'Ajuntament de Granollers)

**Lluís Colomer Carbonell** (Cap de la policia local de Granollers)

**Fatiha El Mouali** (Tècnica del Servei d'Acollida de l'Ajuntament de Granollers)

**Joan Estapé Mas** (President de l'Associació de Veïns de Palou)

**Josep Fortuny Gallamí** (President de l'Associació Pro-construcció Residència Integral per a la Gent Gran de la Roca del Vallès)

**Àngel Gonzalo Martí** (Tècnic del Servei de Processos Estratègics i Programació de l'Ajuntament de Granollers)

**Anna Maria Jansana Duran** (Directora del Centre per a la Normalització Lingüística del Vallès Oriental)

**Tuni Jordana Antigas** (Associació veïns Granollers Centre i Ateneu de Granollers)

**Josep Marquès Baró** (President de la Creu Roja a Catalunya)

**Eva Martín Sánchez** (Adjunta a la Direcció General del l'Hospital-Asil de Granollers)

**Anna Nadal Puig** (Cap del Servei de Salut Pública de l'Ajuntament de Granollers)

**Immaculada Navarro Ortiz** (Presidenta de la Fundació APADIS)

**Àlex Paredes Salgado** (Tècnic de Joventut de l'Ajuntament de Canovelles)

**Pere Pérez Navarro** (Associació de Veïns del barri Bellavista (les Franqueses del Vallès))

**Esteve Pineda Nieto** (Director de DIMAS)

**Oleguer Plana Ripoll** (Casal Popular l'Esquerda)

**Mercè Relats Casas** (Cap de Càritas Diocesana a Barcelona, secció Vallès Oriental)

**Montserrat Roca Roger** (Professora de l'Escola d'Infermeria, UB)

## COMISSIÓ DE CULTURA I EDUCACIÓ

COORDINADOR: **Albert Soler Fuentes**  
(Cap de l'Àrea de Cultura i Educació de l'Ajuntament de Granollers)

**Agnès Boixader Corominas** (Pedagoga, professora UAB i Escola Pia de Granollers)

**Xavier Clascà** (Tècnic afinador de pianos)

**Ramon Coma Dosrius** (Catedràtic de Psicologia i Pedagogia)

**Teresa M. Ferrer Illa** (Directora de l'Escola Ferrer i Guàrdia)

**Miquel Fusté Pardo** (Tècnic d'Acció Sociocultural de l'Ajuntament de Canovelles)

**Santiago Jané Parra** (Secretari tècnic del Consell Esportiu del Vallès Oriental)

**Jacint Jordana Casajuana** (Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració, UPF)

**Teresa Llobet Illa** (Coordinadora General de Roca Umbert – Fàbrica de les Arts)

**Santiago Llorens Calvet** (Director de l'IES Celestí Bellera)

**Jordi Pardo Rodríguez** (Museòleg i gestor de projectes culturals)

**Anna Maria Piera López** (Cap d'Estudis de l'Escola Municipal de Música "Josep M. Ruera")

**Esteve Plantada Hermoso** (Cap de la colla dels Blaus)

**Dolors Portero Trujillo** (Cap del Servei de Cultura de l'Ajuntament de Granollers)

**Francesc Reverter Nolla** (Membre AMPA Salvador Llobet i del Consell Escolar Municipal)

**Frederic Roda Fàbregas** (Director del Teatre de Ponent)

**Jordi Romea Viñets** (Cap del Servei d'Esports de l'Ajuntament de Granollers)

**Josep Sampera Arimón** (Gestor Cultural)

**Josep Manel Sebastià Sabater** (Cap del Servei d'Educació de l'Ajuntament de Granollers)

**Xavier Valls Camp** (President del Club Basquet Granollers)





## COMISSIONS REDACTORES DELS PROJECTES RECOLLITS AL DOCUMENT DE PRIMERS COMPROMISOS D'ACCIÓ

### 1.2.1. MILLORA INTEGRAL DELS ESPAIS PÚBLICS DE LA SEGONA CORONA URBANA

COORDINADOR: **Xavier Acosta Ferrer** (Cap de Servei d'Obres i Projectes de l'Ajuntament de Granollers)

**Jaume Anfruns Font** (Vicepresident del Gremi de Constructors del Vallès Oriental)

**Quim Comas Estany** (Coordinador d'Espais Verds de l'Ajuntament de Granollers)

**Antoni Corral Palacios** (Arquitecte del Servei d'Obres i Projectes de l'Ajuntament de Granollers)

**Josep M. Moyano López** (President de la Federació d'Associacions de Veïns de Granollers)

**Montse Òdena Larrosa** (Cap del Servei d'Urbanisme de l'Ajuntament de Granollers)

**Mònica Oliveres Guixer** (Arquitecta i urbanista)

**Salvador Pou Quincoces** (Corresponsalia a Granollers de la Delegació del Vallès del Col·legi Oficial d'Arquitectes de Catalunya)

### 1.2.2. CREACIÓ D'UN NOU POL DE LA CIUTAT AMB EL COBRIMENT DE LA VIA DEL TREN, EL TRASLLAT DE L'ESTACIÓ DE MERCADERIES I LA REURBANITZACIÓ DE L'ENTORN

COORDINADOR: **Ricard Ros Puig** (Cap de l'Àrea Territorial de l'Ajuntament de Granollers)

**Esteve Aymà Pedrola** (Delegat del Col·legi d'Aparelladors i Arquitectes Tècnics del Vallès Oriental)

**Josep Lluís Castell Romero** (Cap de l'Àrea de Serveis Municipals, Mobilitat i Seguretat de l'Ajuntament de Granollers)

**M. Teresa Centelles Farré** (Cap del Servei de Processos Estratègics i Programació de l'Ajuntament de Granollers)

**Maria Gispert Bofi** (Directora de l'Oficina del POUM de Granollers)

**Josep Manau Fuster** (Gestor de Transports)

**Juan Maria Pérez Ortiz** (Gerent de Granollers Promocions,SA)

**Ramon Sagalés Orteu** (Empresari, Delegació del Vallès Oriental de la Cambra de Comerç)

### 1.3.3. DESENVOLUPAMENT DEL PLA DE MOBILITAT URBANA DE GRANOLLERS I ADAPTACIÓ DE LES ORIENTACIONS GENERALS AL CONJUNT DE LA CONURBACIÓ

COORDINADOR: **Ricard Caussa Moreno** (Cap del Servei de Mobilitat de l'Ajuntament de Granollers)

**Gemma Barnusell Ortuño** (Tècnica de l'Ajuntament de les Franqueses del Vallès)

**Roger Calvet Crespo** (Tècnic de mobilitat d'una empresa privada)

**Patricia Carmona** (Membre del Consell de Mobilitat, representant del col·lectiu de discapacitats)

**Delfi Guilanyà Palanques** (Coordinador tècnic de l'Ajuntament de Canovelles)

**Mònica Llorente Gutiérrez** (UGT de Catalunya al Vallès Oriental)

**Josep Muñoz Arqueros** (Transports de Granollers)

**Carme Sanahuja Masgoret** (Cap de l'Àrea de Serveis Personals de l'Ajuntament de la Roca del Vallès)

**Josep Vera Arús** (Veí de Granollers, membre del Consell de Mobilitat)

**Jaume Vernet Meján** (Mobilitat CCOO)

### 1.4.1. TAULA INTERMUNICIPAL PERMANENT PER AL DESENVOLUPAMENT DE PROJECTES ESTRATÈGICS COMUNS A LA CONURBACIÓ

COORDINADOR: **Antoni Cornellas Aligué** (Gerent del Consell Comarcal del Vallès Oriental)

**Carme Barbany Ciurans** (Cap de l'Àrea de Programació i Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament de Granollers)

**Gemma Barnusell Ortuño** (Tècnica de l'Ajuntament de les Franqueses del Vallès)

**Delfi Guilanyà Palanques** (Coordinador tècnic de l'Ajuntament de Canovelles)

**Carme Sanahuja Masgoret** (Cap de l'Àrea de Serveis Personals de l'Ajuntament de la Roca del Vallès)

### 2.1.2. FOMENT DE L'ACTIVITAT EMPRESARIAL INNOVADORA

COORDINADOR: **Jordi Táboas Suárez** (Director de Granollers Mercat)

**Joan Carles Basi Buron** (Delegació a Granollers de PIMEC)

**Joaquim Colom Royo** (Director general de la Unió Empresarial Intersectorial)

**Pepita Maymó Cirera** (Delegació del Vallès Oriental de la Cambra de Comerç)

**Sergi Morera Vizcaíno** (Director del CTUG)

**Xavier Ricart** (Director de l'Àrea de Desenvolupament Empresarial de la Cambra de Comerç)

**Òscar Riu Garcia** (Secretari de la UGT al Vallès Oriental)

**Francesc Rubio Sánchez** (Cap de l'Àrea de Serveis Centrals, Hisenda i Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Granollers)

### 2.2.1. CREACIÓ D'UN CENTRE D'EXCEL·LÈNCIA EN TECNOLOGIES AVANÇADES DE SERVEIS PER A LA GENT GRAN I LA DEPENDÈNCIA

COORDINADOR: **Francesc Martínez Mateo** (Cap de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Granollers)

**Joan Bellavista Illa** (Associació Internacional de Parcs Científics)

**Lourdes Camp Casals** (Directora operativa del Programa d'innovació en l'atenció primària, CatSalut)

**Xavier Castellsagué Piqué** (Investigador, Institut Català d'Oncologia)

**Mercè Garolera Berrocal** (Terapeuta ocupacional, coordinadora del Centre per a l'Autonomia Personal Sírius i tècnica referent del Programa per a la discapacitat de l'Ajuntament de Granollers)

**Carme Gràcia Minguell** (Gerent del Centre Montserrat Montero)

**Ramon Maspons Bosch** (Director de l'Oficina de Projectes de BIOCAt, BioRegió de Catalunya i director Científic en la Fundació Parc de Salut, Parc Taulí)

**Diana Navarro Llobet** (Cap de Recerca i Innovació de l'Hospital General de Granollers)

### 3.1.2. ADEQUAR ELS SERVEIS SANITARIS PÚBLICS A LES NECESSITATS CREIXENTS DE LA POBLACIÓ

COORDINADOR: **Rafael Lledó Rodríguez** (Director General de l'Hospital General de Granollers)

**Montserrat Aguilar** (Residència Fundació Antònia Roura)

**Francesc Martínez Mateo** (Cap de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Granollers)

**Núria Prat** (Directora del Servei d'Atenció Primària de Granollers-Mollet del Vallès)

**Teresa Riera Pagès** (Directora de la Residència Social Centre Geriàtric Adolfo Montañá Riera)

**Emilio Rojo Rodés** (Director de Salut Mental, Benito Menni)

### 3.2.3. ADEQUACIÓ DE L'OFERTA DE SERVEIS D'ATENCIÓ SOCIAL A LES NOVES NECESSITATS

COORDINADORA: **Montserrat Roca Roger** (Professora de l'Escola d'Infermeria, UB)

**Agnès Boixader Corominas** (Pedagoga, professora de la UAB i de l'Escola Pia)

**Ramon Daví Navarro** (President d'Amics del Xiprer)

**Àngel Gonzalo Martí** (Tècnic del Servei de Processos Estratègics i Programació de l'Ajuntament de Granollers)

**Francesc Martínez Mateo** (Cap de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Granollers)

**Josep Manel Sebastià Sabater** (Cap del Servei d'Educació de l'Ajuntament de Granollers)

### 3.3.1. FOMENT DE L'EXCEL·LÈNCIA DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL EN LA GESTIÓ RELACIONAL

COORDINADORA: **Carme Barbany Ciurans** (Cap de l'Àrea de Programació i Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament de Granollers)

**Héctor Anoro Fernández** (Produccions Planetàries, empresa de comunicació)

**Jaume Casacuberta Inglès** (Responsable dels Centres Cívics)

**Teresa M. Ferrer Illa** (Directora de l'Escola Ferrer i Guàrdia)

**Sílvia Giró Gràcia** (Gabinet de Comunicació de l'Ajuntament de Granollers)

**Tuni Jordana Antigas** (Associació de Veïns Centre de Granollers i Ateneu de Granollers)

**Josep Pocurull Esclusa** (Cap de l'Oficina d'Atenció al Ciutadà)

**Emma Suevos** (Cap de l'Àrea de Certificació i Qualitat. Agència Catalana de Certificació)

### 4.1.2. DESENVOLUPAMENT DELS ESTUDIS PROFESSIONALS EN COORDINACIÓ AMB LES EMPRESSES DE LA COMARCA

COORDINADOR: **Pere Gabern Guilera** (Coordinador del Consell de la Formació Professional)

**Francesc Xavier Ambrós Illa** (Director de l'Escola Pia de Granollers)

**Joan Carles Basi Buron** (Delegació a Granollers de PIMEC)

**Montse Colomer** (Cambra de Comerç de Barcelona)

**Manel España** (Unió Empresarial Intersectorial del Vallès Oriental)

**Gemma Giménez Torres** (UGT del Vallès Oriental)

**Glòria Montoy** (Directora de l'IES Carles Vallbona)

**Josep Manel Sebastià Sabater** (Cap del Servei d'Educació de l'Ajuntament de Granollers)

**Jordi Táboas Suárez** (Director de Granollers Mercat)

**Antoni Vicente Granado** (Director de l'Escola del Treball)

### 4.1.3. PROMOCIÓ A LA CIUTAT D'ESTUDIS UNIVERSITARIS I DE RECERCA APLICADA COM A ESTRATÈGIA D'ATracció DE TALENT I DE CONEIXEMENT

COORDINADOR: **Sergi Morera Vizcaíno** (Director del CTUG)

**Toni Arrizabalaga Blanch** (Museu de Ciències Naturals - Centre de Documentació del Parc Natural del Montseny)

**Carme Barbany Ciurans** (Centre de Cultura per la Pau - Can Jonch)

**Jacint Jordana Casajuana** (Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració, UPF)

**Eva Martín Sánchez** (Adjunta a la Direcció de l'Hospital General de Granollers)

**Arnau Queralt Bassa** (President del Col·legi d'Ambientòlegs de Catalunya)

**Albert Soler Fuentes** (Cap de l'Àrea de Cultura i Educació de l'Ajuntament de Granollers)

### 4.2.5. IMPULS DE LA PRÀCTICA ESPORTIVA COM A ELEMENT FONAMENTAL DE L'EDUCACIÓ I EL CREIXEMENT DE LES PERSONES

COORDINADOR: **Albert Soler Fuentes** (Cap de l'Àrea de Cultura i Educació de l'Ajuntament de Granollers)

**Pep Campaña Oviedo** (Professor de l'INEF)

**Núria Casellas López** (Professora d'Educació Física de l'Escola Granullariu)

**Maite Doñate Rodríguez** (Directora del Centre de Medicina Esportiva)

**Joan Nadal Castells** (Mestre i president del Club de Bàsquet Granollers)

**Jordi Romea Viñets** (Cap del Servei d'Esports de l'Ajuntament de Granollers)

**Josep M. Vela Fernández** (Centre d'Alt Rendiment de Sant Cugat)



## RELACIÓ DE PARTICIPANTS EN EL PLA ESTRATÈGIC

En l'elaboració del II Pla Estratègic de Granollers han participat moltes persones, que en diferents fases del procés han aportat idees i debats a través de fórmules molt diverses. En la relació que s'ofereix a continuació s'ha volgut deixar constància d'aquesta participació ciutadana i, a l'enans, agrair la contribució de totes elles a repensar i projectar cap al futur la ciutat de Granollers:


Eduardo Abarca Valenzuela, Concepción Acedo Borrasca, Xavier Acosta Ferrer, Houria Adrou, Daniel Agudo Torres, Montserrat Aguilar, Carles Aguilera, José Antonio Alcaide Martín, Isabel Alcalde Sastre, José Algar Medialdea, Isabel Alias Fuertes, Montserrat Alibech Goula, Francesc Xavier Ambrós Illa, Jaume Ametller Viñamata, Sonia Andrés Peiro, Cari Andreu Rivera, Rosa Andreu Rovira, Pere Anfruns Janer, Jaume Anfruns Font, Héctor Anoro Fernández, Ramon Anton Brossa, Marta Argemí Vila, Jaume Armadans Prims, Antoni Arrizabalaga Blanch, Anna Asbert Viaplana, Esteve Aymà Pedrola, Ahmed Azzouz, Josep Bach Lladó, Ahmed Bada, Montserrat Badia Serra, Josep Badia Torrents, Manel Balcells Díaz, Laura Ballart Díaz, Rafael Ballús Molina, Carme Barbany Ciurans, Amadeu Barbany Grau, Josep Barberillo Gesa, Alba Barnusell Ortuño, Gemma Barnusell Ortuño, Lola Barrachina, Jordi Barreda Batet, Mario Barri Quiñonero, Mouctar Barry, Joan Carles Basi Buron, Joan Antonio Bastante Luna, Martí Batallé Vila, Carme Batlle Mundet, Teresa Batlles Jaumira, Laura Bayona Solà, Francesc Bellavista Arimany, Jaume Bellavista Illa, Joan Bellavista Illa, Teresa Bellavista Illa, Nor-Eddine Ben Zerrouk, Víctor Benítez, Bartomeu Bennàssar Oliver, Rudy Benza Alegría, Julià Blanch Valero, Anna Blanchart Camenforte, Agnès Boixader Corominas, Manuela Bonachera de la Osa, Jaume Borràs Casademunt, Rosó Borràs Ruz, Eulàlia Bosch José, Núria Bosch Roca, Jordi Bou Saperas, Josep Bover Blanch, Joaquim Brugué Torruella, Maria Teresa Buïgues Poveda, Genís Burgueño Barris, Eloi Burriel Aumedes, Mireia Caballé Solé, Pau Caballero González, Carles Cabanillas Nájera, José Cachinero Triviño, Xavier Calls Rimundi, Roger Calvet Crespo, Josep Maria Calvet Romaní, Lourdes Camp Casals, Francesc Campaña Olivan, Josep Campaña Oviedo, Marcel Camps Bellonch, Albert Camps Giró, David Camps Pou, Marc Canal, Pere Canal Baliu, Pius Canal Canals, Maria Canals Ruera, Andrea Canelo Matito, Albert Canet Calderó, Enric Canet Ferrer, Jose Luis Caña Lopez, Immaculada Cañas Alcantara, Aurora Capdevila, Sara Carballo, Gemma Carbonell Muntal, Pepi Cardenas, Patricia Carmona, Andreu Carreras Puigdeliure, Adelina Carrillán Ramírez, Jaume Casacuberta Inglés, Elias Casals Peidró, Ferran Casamitjana Doménech, Ramon Casanovas Tresserras, Núria Casellas López, Josep Lluís Castell Romero, Eduard Castellsagué Piqué, Xavier Castellsagué Piqué, Pilar Castro Robledo, Maria Luz Castro, Jaume Catafal Carbonell, Joan Catafal Noguera, Montserrat Causa Moreno, Ricard Causa Moreno, Maite Centelles Farré, Germán Cequier Bardají, Pere Cerdà Cadafalch, Marta Chillida Munguet, Francesc Circuns Margarit, Encarnació Ciurans Ramon, Xavier Clascà, Núria Claveria Soler, Carme Clusellas Pagès, Helena Collado Locubiche, Joaquim Colom Royo, Rosa Colomé Soler, Montse Colomer, Lluís Colomer Carbonell, Ramon Coma Dosrius, Quim Comas Estany, José Company Cera, Jordi Conesa Benet, Abraham Contreras Barroso, Juan Antonio Corchado Ponce, Antoni Cornellas Aligué, Agustí Corominas Casals, Antoni Corral Palacios, Teresa Correa Bernardo, Daniel Cortés Martín, Manel Cortés Sainer, Maria Antònia Costa Sánchez, Àngels Costa Izquierdo, M. Carmen Crespo, Núria Crous Xaubet, Ester Cruz Casals, Paco Cruz Corral, Hilarí Cuadrillo Planas, Nuria Cucalón Velázquez, Fermín Cueva Doñate, Montserrat Cuevas Castillo, Joan Cullell Mateu, Josep Cullell Maynou, Elisenda Cuquet Pedragosa, Joan Carles Cusell Galicia, Jaume Dantí Riu, Mohamed Daouieb El Mokhtar, Ramon Daví Navarro, Santi Da Fonseca, Angel De Prado Ibañez, Manuel Díaz García, Joan Díaz José, Aurea Diéguez, Mireia Digon Carballo, Maite Doñate Rodríguez, Lurdes Duñó Ambrós, Gerard Duran Asmarats, Gumer Durán Rodríguez, Carlos Duran Ruiz, Hamza El Adlouni, Mostafa El Kaderi, Bouchra El Karfadi, Fatiha El Mouali, Yasser El Mouzouri, Antonio Escañuela Zambrano, Rosa Escudero Moreno, Manel España, Josep Espinasa Rifa, Carme Espluzas Martí, Marina Esquiva, Alegria Estany Bassa, Joan Estapé Mas, Albert Estapé Vila, Francesc Esteve Balagué, Montserrat Extremera Aguilar, Lluís Falcón Gonzalvo, Josep Maria Farnés Sararols, Manel Fernández Álvarez, Anna Fernández Colorado, Eugeni Fernández Naverac, Àngel Fernández Ramos, Ramon Ferrandis, Esteve Ferrer Illa, Teresa M. Ferrer Illa, Anna Filbà Monfulla, Toni Font Subirana, Ramon Font Terrades, Anna Fornells Pascuet, Jesús Fornés González, Maria Fornés Casacuberta, Josep Fortuny Gallami, Daniel Franco Baena, Adrià Freijó Guirado, Moises Funes Martin, Miquel Fusté Pardo, Pere Gabern Guilera, Francisco Manuel Galán Gordillo, Oriol Garangou, Sergio García, Eva García Alarcón, Alex García Cañadas, Julio García Ferreira, Eduardo García García, Fran García Locubiche, Juan Francisco García Miguel, Ramón García Pizarro, Felipe García Tapia, Núria García Tolosa, Mercè Garolera Berrocal, Esteve Garrell Homs, Lourdes Garrell Raich, Bárbara Garrido López, Carme Garrido López, Mariana Garrido López, Pedro Garrido López, Teresa Garrido López, Anna Garrido Lucero, Carles Garrido Lucero, Francisco Garrido Martínez, Jordi Garriga Molinera, Montserrat Garriga Pineda, Mercè Gasch Riudor, Jaume Gelpí Bosch, Jordi Gendra Garrit, Joan Gener Barbany, Ferran Gesa Vidal, Montserrat Giménez Membribe, Jordi Giménez Sánchez, Gemma Giménez Torres, Marc Giné, Sílvia Giró Gràcia, Maria Gispert Bofí, Núria Gómez Llauger, Plácido González, Ernesto González Fernández, Manuel Ramon González Pérez, María del Mar González Resina, Àngel Gonzalo Martí, Carme Gràcia Minguell, Josep Grau Mateu, Josep Guerrero Mateos, Antoni Guil Román, Delfí Guilanyà Palanques, Jordi Guimet Portillo, Fermí Gutiérrez Martínez, Fatna Hamdan, Moustapha Hamdoun, Jordi Herms Gabarrós, Ilenia Hernández, Xavier Hernández, Marta Hernández Cárdenas, Antònia Hernández Esteban, Consuelo Herrera González, Eduard

Herrero Gascón, Encarna Hervas Colmenero, Josep Icart Lamarca, Judit Iglesias Domínguez, Maria Illa Canal, Sílvia Illa Tuset, Montserrat Illa Vila, Joan Isern Rodríguez, Sergi Jaime Serrano, Santiago Jané Parra, Anna Maria Jansana Duran, Josep Jerez, Montse Jiménez, Ferran Jiménez Muñoz, Carles Jiménez Pérez, Tuni Jordana Antigas, Jacint Jordana Casajuana, Imma Juncà Rossell, Josep Maria Junqueras Pujadas, Cèlia Junqueras Pocarull, Abdeslam Karim, Albert Lax, Carles Lax González, Martín León, Daniel León Corts, Josep Llagostera Casas, Rafael Lledó Rodríguez, Pere Lleonat, Rosa Llobet Illa, Teresa Llobet Illa, Julià Llobet Mas, Pau Llobet Roura, Santiago Llorens Calvet, Óscar Llorente Cortés, Mercè Llorente Gutiérrez, Mònica Llorente Gutiérrez, Núria Lloret Batlle, Belen López, Maria del Carme López, Magdalena López Castillo, Adrià López Mas, Lucía Luaña Fernández, Eugenia Lucero, Libo Luna Márquez, Félix Macía González, John MacKay, Frederic Malàs Iglesias, Josep Manau Fuster, Carlos Marco Fernández, Zahra Marcouchi, Teresa Maresma Sarroca, Juan Antonio Marín Martínez, Maria Eugènia Marín Mínguez, Gerard Marquès, Josep Marquès Baró, Carla Martín, Eva Martín Sánchez, Trini Martínez, Francesc Martínez Mateo, Montse Martínez Serra, Vanessa Marto, Josep Martos Gutiérrez, Maria Teresa Mas, Montserrat Mas Codina, Miquel Mas Santamaria, Carles Masjuan Domingo, Ramon Maspons Bosch, David Massana Llorens, Pepita Maymó Cirera, Núria Maynou Hernández, Josep Mayoral Antigas, Jordina Medalla Prat, Nacho Mejías, Juan Tomás Mena Navarrete, Sergi Mingote Moreno, Imma Mínguez, Àlex Mir, Antonia Molero Cillan, Rafi Monterroso, Glòria Montoy, Mercedes Montoy, Maria Dolors Morales Mañas, Frederic Moreno Julián, Sergi Morera Vizcaíno, José María Morilla, Gemma Mota Jiménez, Josep Maria Moyano López, Josep Muñoz Arqueros, Alba Muñoz Camp, Clara Muñoz Martínez, Pep Mur Planas, Marina Muro, Joan Nadal Castells, Anna Nadal Puig, Eva Navarrete Navarrete, Eduard Navarro Doménech, Ezequiel Navarro Iruela, Diana Navarro Llobet, Immaculada Navarro Ortiz, Ezequiel Navarro Rodríguez, Josep Nogués Rovira, Mireia Nogués Rubio, Montse Òdena Larrosa, Àngels Olano Garcia, Josefa Oliveras, Mònica Oliveres Guixer, Araceli Orellana Aranda, Aroa Ortego Cobos, Maria Luisa Ortiz Bujaldon, Clàudia Padilla, Laura Padró Serra, Vicenç Paituví Pera, Maria Victòria Palau Sánchez, Anna Maria Palé Llavina, Joan Palé Llistuella, José Palma Olmedo, Anna Maria Pàmies Pahí, Salvador Pardo González, Jordi Pardo Rodríguez, Àlex Paredes Salgado, Maria Parera Mayans, Josep Maria Pascual Esteve, Júlia Pascual Guiteras, Dolors Pedrosa, Salma Peral Fernandez, Pedro Pérez, Marta Pérez Fernández, Pere Pérez Navarro, Juan María Pérez Ortiz, Óscar Pérez Pérez, Andrea Pérez Rosende, Enric Pey Rufí, Joan Pi Cabanas, Toni Picola Llobet, Anna Maria Piera López, Esteve Pineda Nieto, Montse Piñero, Rafael Piñero Jiménez, Àngela Piris, Juan Pedro Pirreta Krohn, Joaquim Pla Raurell, Carme Plana Ripoll, Oleguer Plana Ripoll, Jordi Planas Maresma, Esteve Plantada Hermoso, Isidre Plaza Sánchez, Josep Pocurull Esclusa, Ferran Polo Mila, Mariona Pons Rodríguez, Montserrat Ponsa Tarrés, Dolors Portero Trujillo, Henry Portocarrero Arroyo, Salvador Pou Quincoces, Inmaculada Pozo Rodríguez, Núria Prat, Ester Prat Armadans, Maria Lluïsa Prat González, Mercè Pregonna Tubau, Héctor Prieto Valencia, Jaume Profitós Martí, Gerard Pujadas Cortés, Martí Pujadas Ferrer, Josep Pujadas Maspons, Jordi Pujol Ninyerola, Marceliano Pulido Sánchez, Arnau Queralt Bassa, Addeletif Rade, Rabia Rahouti, Alex Ramirez Vaquero, Amanda Ramos Gallego, Loli Ramos, Josep Randós Parés, Paqui Rayo, Isabel Recasens Calvo, Dolors Reche Domene, Mireia Reixach, Mercè Relats Casas, Txon Reverter, Francesc Reverter Nolla, Esteve Ribalta Sánchez, Carles Ribell Toledano, Xavier Ricart, Carles Ridao Garcia, Lola Riera Clapés, Teresa Riera Pagès, Óscar Riu Garcia, Josep Roca Cladellas, Montserrat Roca Roger, Vicenç Rochina Pascual, Frederic Roda Fàbregas, Roser Rodríguez Baches, Santiago Rodríguez Crisolino, Enric Rodríguez Marín, Carme Rodríguez Rodríguez, Emilio Rojo Rodés, Jordi Romea Viñets, Felisa Romero, Xavier Romero Hidalgo, Rafael Ros Penedo, Ricard Ros Puig, Mónica Rosales, Martí Rosàs Pujol, Mohamed Rouass Samadi, Pepa Rouch, Francesc Rovira Garrell, Albert Rozas, Francesc Rubio Sánchez, Antonio Rueda Carballo, Isabel Ruiz Llamas, Ramon Ruiz Mestres, Jesús Ruiz Quílez, Laura Sabatés Ortega, Santiago Sáenz Hernáiz, Oriol Safont Prat, Ramon Sagalés Orteu, Abdelhadi Sajid Talib, Francesc Sala Pascual, Joan Sala Vila, Núria Salas Priego, Anna Sallés Muntané, Constança Salomó Ballarín, Divina Saludas Segarra, Lluïsa Salvador Tuset, Josep Sampera Arimon, Carme Sanahuja Masgoret, Carlos Sánchez Da Silva, Abel Sánchez Llanos, María José Sánchez Martín, Maria del Mar Sánchez Martínez, David Sánchez Oliva, Guillem Sánchez Prat, Pietat Sanjuán Trujillo, Marina Santano Rojas, Joana Santano Ruano, José Santiago Ariza, Gisela Santos Gonçalves, Josep Saperas Vergara, Laura Sarto, Ricard Sauri Conejero, Josep Manel Sebastià Sabater, David Sedano Parra, Juan Manuel Segovia Ramos, Joan Seguer Tomàs, Jesús Segura Berbel, Montse Serra Parera, Josep Serratusell Sitjes, Diana Simina Covachi, Ignasi Simón Ortoll, Albert Soler Fuentes, Raimon Soler Bruguera, Verónica Soler, Manel Eduard Soto de Martín, Neus Sotomayor Rodríguez, Maite Subirà Clos, Joan Subirats Humet, Emma Suevos, Jordi Táboas Suárez, Carme Tafalla Sala, Safae Talibi, Laia Tàrraga Gargallo, Patricia Tàrraga Gargallo, Marta Tarragona Gorgorió, Maria Teresa Tarré Sala, Cristina Tarrés Martínez, Jaume Taulats Martín, M. Dolors Taulats Martín, Jordi Terrades Santacreu, Najib Tinatine, Juan Antonio Tinoco Andreu, Pere Tintó, Laura Tintó Botey, Míriam Torres Medalla, Toni Torrillas Gumara, Agustí Trullà Galobardes, Joan Trullén Thomàs, Mar Tura Rodoreda, Gemma Tuset Serra, Joan Tuset Taulats, Xavier Ulldemolins Girbau, Concha Ureña, Joan Valero Valls, Carlota Valldeneu, Xavier Valls Camp, Joan Valls Ribas, Victoria Vega, Josep Manel Vela Fernández, Ramon Velayos Balcells, Berta Ventura, Josep Ventura Encinas, Joan Ventura Oliveras, Josep Vera Arús, Jaume Vernet Meján, Antonio Vicente Granada, Jacint Vidal Nadal, Esther Vilaseca, Maria Rosa Viñallonga Cañellas, Maria Dolors Viñas Barceló, Marta Viñets Massa, Jaume Virgili Angelet, Jaume Viure Ribas, Joan Vives Alvarez, Carles Vives Mateu.





**impuls  
impuls  
impuls**  
**projecte impuls**

Treball  
 **Generalitat de Catalunya**  
**Departament de Treball**

 **Unió Europea**  
**Fons social europeu**  
L'FSE inverteix en el teu futur

**SOC** / **Servei d'Ocupació  
de Catalunya**