

**ETAPA 2006/2010**

# Pla Estratègic Metropolità de Barcelona





**ETAPA 2006/2010**

# Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

Document aprovat en la reunió de vicepresidents  
de la Comissió Delegada del Pla Estratègic  
Metropolità de Barcelona, el 20 de gener del 2006

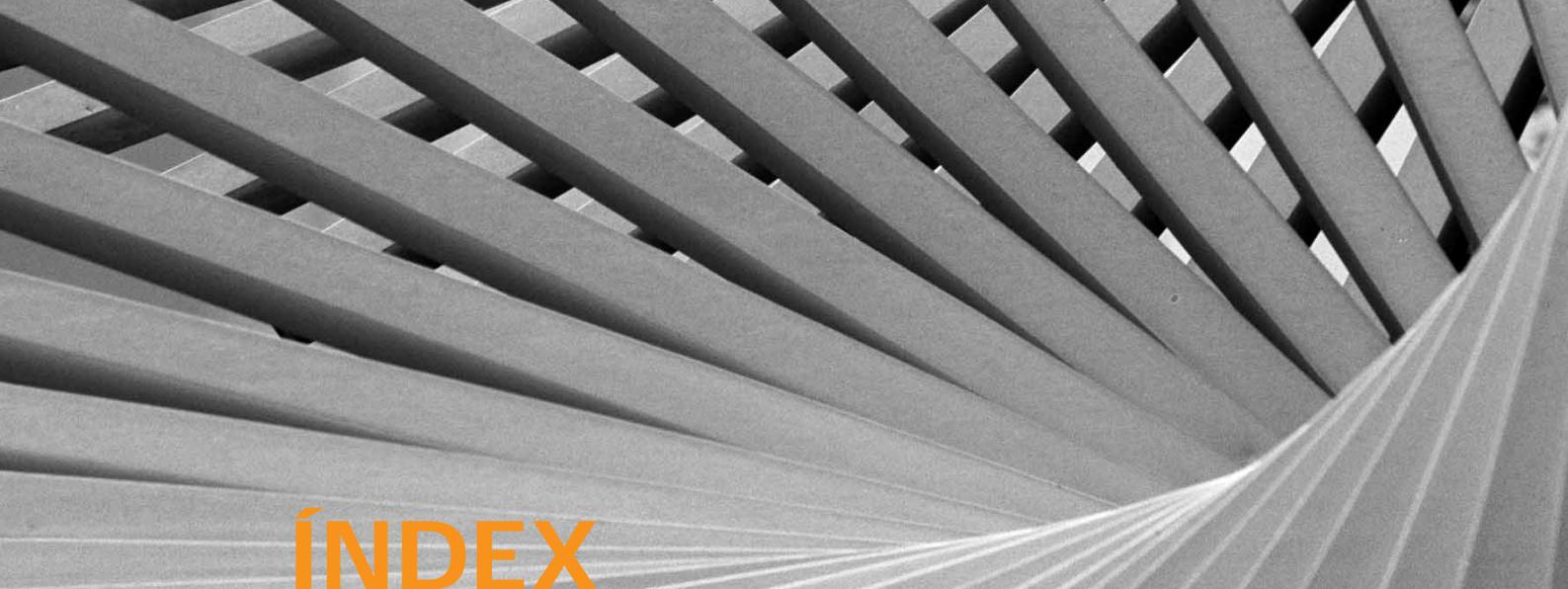


**Edició:** Pla Estratègic Metropolità de Barcelona 2006

**Disseny:** Sonsoles Llorens

**Impressió:** SYL Creaciones Gráficas y Publicitarias, S.A.

**DL:** B-31.232-06



# ÍNDEX

1. Introducció: objectius del document	4
2. Vigència dels objectius del 1r Pla Estratègic Metropolità de Barcelona	7
3. Replantejament del PEMB: organització	10
3.1. Diagnòstic de l'operativitat del Pla	11
3.2. Organigrama: canvis a fer	12
3.3. Esquema del nou organigrama	14
4. Visió 2006-2010. Objectius i projectes	16
4.1. Visió	17
4.2. Objectius	18
5. Annexos:	
A) El Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. Etapa 2003-2005	20
A.1. Punts crítics assenyalats, objectius i mesures principals	21
A.2. Balanç de dos any i mig d'implementació del Pla	23
A.3. Els projectes estratègics	26
B) Del 2006 al 2010: noves tendències a considerar o a incloure dins el Pla	28
C) Detall dels objectius	38
Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona	40
Metropolitan Strategic Plan of Barcelona	60

# 1

## INTRODUCCIÓ

Objectius  
del document

**E**I 10 de març del 2003 es va aprovar el 1r Pla estratègic metropolità de Barcelona després de gairebé un any i mig de treballs intensos per part de les diverses comissions que hi varen intervenir.

Durant aquests tres anys els treballs del Pla s'han concentrat en la fase de la implantació, mitjançant els treballs que s'han dut a terme des de la Comissió d'Estratègia per tal d'impulsar la posada en pràctica de les seves mesures i propostes.

A la vegada, la Comissió de Prospectiva ha continuat la tasca d'introducció de nous temes, susceptibles d'incloure's al cos de proposicions ja més concretes del Pla, un cop produït el debat i reflexió corresponents.

Però més enllà del retoc metodològic que aporta el fet de treballar en dos nivells diferenciat, el del pensament per la via de la Comissió de Prospectiva i el de l'acció per la via de la Comissió d'Estratègia, no hem d'oblidar que la novetat principal que el Pla va incorporar va ser la del canvi de l'àmbit territorial.

Passar d'un pla d'àmbit municipal a un pla *metropolità* ha significat la introducció d'una certa identitat i d'una vinculació supramunicipal com a elements de base per a la configuració de la visió estratègica metropolitana. Aquest fet sembla essencial per avançar cap a la institucionalització de l'AMB.

El canvi d'àmbit ha significat, també, la configuració d'un nou espai de col·laboració entre les institucions socioeconòmiques i els 36 municipis de l'Àrea.

**El document que ara es presenta és un guió per facilitar la comprensió del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona.**

Tres anys des de l'aprovació donen una perspectiva suficient com per avaluar:

1. La vigència del objectius del 1r PEMB i la validesa del Pla com a instrument per orientar les grans línies de futur de l'AMB i com a eina per a la presa de decisions.
2. Els elements metodològics i organitzatius del Pla.

Certament, tres anys no és un període prou dilatat com per haver produït els canvis tendencials que tot Pla estratègic es posa com a missió. És, però, un període suficient per detectar les desviacions i les barreres que poden obstaculitzar aquesta missió, tant des del punt de vista de la implantació de les mesures com de la mateixa funcionalitat de l'esquema organitzatiu i institucional del Pla.

A títol d'informació complementària, per facilitar aquesta avaluació s'inclouen els annexos següents:

### **ANNEX A**

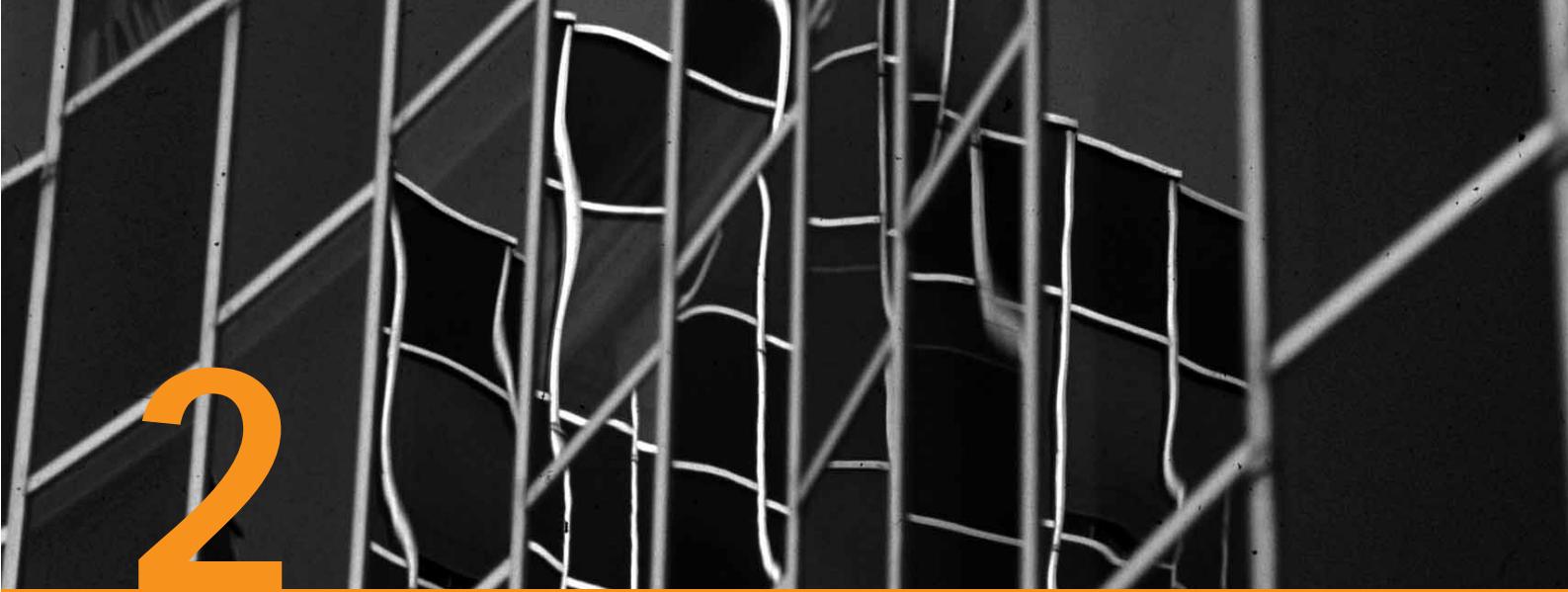
Els resultats aconseguits fins ara en el procés d'implantació de les mesures del Pla (etapa 2003-2005).

### **ANNEX B**

Les modificacions que s'han produït en els entorns del Pla, les noves oportunitats i amenaces que sorgeixen i les respostes que s'aporten des de les propostes del Pla.

### **ANNEX C**

Descripció dels projectes ja identificats.



# 2

## Vigència dels objectius del 1r PEMB

**E**n una primera aproximació podem preguntar-nos fins a quin punt els avenços aconseguits durant l'etapa 2003-2005 en la implementació de mesures per eliminar punts crítics justifiquen l'elaboració d'un nou pla estratègic, o si, ben al contrari, l'amplitud mateixa dels objectius inclosos en el 1r Pla aconsellen mantenir –sense excloure'n revisions puntuals– la versió actualment vigent.

D'altra banda, una valoració global del marc en què ens movem ens porta a considerar que l'entorn no ha canviat substancialment d'ençà de l'aprovació del Pla. Però, tanmateix, el que també sembla cert és que totes les tendències relacionades amb els fenòmens de la globalització s'han anat consolidant i probablement s'aniran accentuant.

- Els pilars que conformen aquestes noves tendències –descrites en l'annex A– també semblen prou clars:
- L'educació, la formació i la capacitació del capital humà. Vinculació entre centres de recerca - formació - sectors productius.
- Noves maneres de fer negocis. La promoció de nous sectors i noves tecnologies no és una condició suficient.
- Globalització de la competència i de la innovació.
- Utilització creixent d'esquemes de planificació estratègica per part de les metròpolis més dinàmiques amb sistemes de col·laboració publicoprivats, lideratge i governabilitat territorial.
- Concentració d'estratègies relacionades amb la creativitat (abans potser es feia més èmfasi en sectors específics aïllats).
- Resta una tendència per aclarir: continuarà el procés de concentració en grans megalòpolis mundials o s'anirà consolidant un cert procés de "desclusterització" ?

En termes generals, **tots aquests elements de l'entorn estan prou considerats en el 1r PEMB.** La seva variabilitat és més una qüestió de grau o d'intensitat que no un canvi radical.

Aquesta situació de més subtilitat implica la necessitat d'un seguiment més acurat de les oportunitats i amenaces que sorgeixen contínuament, per tal d'anar-les introduint en el corpus del Pla i d'adaptar les mesures en allò que es cregui necessari.

En aquestes condicions, el que sembla prou clar és que **l'assoliment de la visió i dels objectius que el Pla es va marcar no es poden considerar sinó com una via o un full de ruta.** Contínuament apareixen nous sectors i activitats que obliguen a renovacions constants dels nostres esquemes productius. La consideració d'objectius i visions estàtiques sembla, per tant, poc operativa en la pràctica.

El possible trànsit d'un 1r Pla cap a la formulació d'un possible 2n Pla no té gaire sentit, per l'absència de ruptures tendencials clares. La continuïtat, però, del procés d'implantació sense introduir-hi canvis que en millorin la funcionalitat tampoc es veu operativa per les raons adduïdes.

En conseqüència, i tenint present:

- a) la vigència de les grans tendències de fons de l'entorn;
- b) les variacions constants que aquestes tendències produeixen en diversos àmbits territorials;
- c) l'evolució mateixa de l'AMB els darrers anys i els efectes de la implantació d'algunes de les principals mesures identificades pel 1r PEMB;
- d) la necessitat creixent de planificar estratègicament els territoris, conjuntament amb el planejament urbanístic i mediambiental; i
- e) la necessitat de reformular una visió i uns objectius més precisos i mesurables, d'acord amb els esquemes de la competitivitat/cooperació global,

Es proposa:

Avançar cap a una nova lectura del procés de planificació estratègica de l'AMB que reconsideri:

- Un àmbit més atemporal que el d'un 1r o 2n Pla. La consideració seria la del **PEMB**.
- Un replantejament de l'esquema visió - objectius - mesures - projectes, amb un **èmfasi més gran en els projectes**, en el seu impacte en tota l'àrea i en els diversos municipis.
- Un replantejament de l'esquema organitzatiu per tal de reforçar els esquemes de **Lideratge compartit i també l'operativitat**.



# 3

# Replantejament del PEMB: organització

### 3.1. Diagnòstic de l'operativitat del Pla

L a metodologia del Pla presenta, certament, una sèrie d'aspectes positius, com són la visió compartida i general que aporta des d'una multiplicitat de perspectives; la presentació d'un conjunt coherent d'objectius i mesures que responen a una visió lògica global; o la incorporació de paràmetres com la sostenibilitat, que no s'acostumen a incorporar en aquest tipus de visió a mitjà termini.

L'experiència, però, ha posat de manifest una sèrie de disfuncions que convé reduir, i donar-hi solucions. Les més importants sembla que són tres:

- a) En primer lloc, la manca d'un fil conductor clar i precís que arrenqui de la visió i arribi al projecte concret amb pressupost i lideratge.
- b) En segon lloc, l'assumpció activa del Pla per part dels alcaldes i responsables del territori metropolità no s'ha produït. És a dir, no hi ha un lideratge decidit dels diversos projectes i objectius, amb un missatge clar i entenedor per als ciutadans.
- c) Finalment, s'observen llacunes en el lideratge compartit entre els representants dels sectors públics i els de les institucions socials i econòmiques.

Lideratge compartit vol dir també assumir contradiccions i salvar-les per la via d'un consens responsable i dels raonaments. (V.gr., el projecte Natura s'ha de plantejar tenint present les infraestructures existents. El problema a debatre ha de ser: quines alternatives hi ha per preservar el medi ambient, d'acord amb el present?) En aquest sentit, cal perfilar més bé el model de presa de decisions col·lectives.

D'altra banda, la solució d'aquestes mancances o disfuncions requereix una certa reorganització de l'organigrama del Pla, amb els objectius següents:

- Garantir el lideratge i la participació dels alcaldes metropolitans.
- Garantir el lideratge compartit amb les institucions econòmiques i socials.
- Dotar de lideratge responsable cada un dels projectes.
- Millorar l'eficàcia dels òrgans executius (Comissió Delegada).
- Mantenir l'òrgan de participació ciutadana (Consell General).

- Millorar el funcionament dels dos eixos: el de la prospectiva i el de l'estratègia.
- Incorporar mecanismes de relació amb la 2a corona i, en general, amb Catalunya i la macroregió.

### **3.2. Organigrama: canvis a fer**

En principi, cal pensar que una concreció més gran d'objectius, de mesures i de projectes podrà facilitar les tasques de lideratge.

L'estudi i la presentació de casos de "fracassos" sobre temes estratègics pot aportar llum i experiències de gran interès per abordar problemes d'implantació de noves mesures.

En qualsevol cas, les accions i modificacions a realitzar se situen en els àmbits següents:

#### **Consell General**

En principi el seu funcionament és correcte. Seguirà essent l'òrgan de la màxima participació i decisió.

#### **Consell de Vicepresidents**

Es replanteja. A hores d'ara es manté amb una reunió anual amb els alcaldes de la Comissió Delegada i els vicepresidents del Pla. Passaria a ser un òrgan més formal, que partint dels debats de la Comissió Delegada i de la nova Comissió Territorial d'Alcaldes concretés els objectius següents:

- a) Formular i aprovar els grans objectius i els projectes.
- b) Acordar el lideratge i la responsabilitat d'aquests projectes.
- c) Assumir la presentació dels projectes al Consell General.

L'assistència en aquesta reunió no es pot delegar. Es mantindrà una reunió anual amb els corresponents ordre del dia, debat i acords.

#### **Consell Territorial d'Alcaldes**

Nou òrgan amb l'objectiu de garantir el lideratge i la participació dels alcaldes, que s'han de convertir en els grans avaladors del PEMB.

La funció d'aquest òrgan és:

- a) Aportar la visió estratègica del conjunt del territori metropolità i dels seus projectes.
- b) Traslladar aquesta visió al Consell de Vicepresidents.

### **Comissió Delegada**

El seu funcionament és correcte. Cal buscar un nivell més alt de debat en les reunions respecte a les propostes que s'hagin de considerar derivades de l'activitat de les diferents comissions de treball del Pla, ja siguin de prospectiva o d'estratègia. També s'ha de buscar una implicació més gran dels seus membres en aquestes comissions de treball.

L'exercici de les presidències d'aquestes comissions per part dels membres de la Comissió Delegada ha d'anar en aquesta direcció.

### **Comitè de Direcció**

El Comitè de Direcció està format pel president de la Comissió Delegada, els presidents de les comissions de Prospectiva i d'Estratègia i el coordinador general del Pla.

Les seves funcions són:

- a) Impulsar els treballs del Pla i vetllar per la seva correcta execució.
- b) Seguir els treballs de les comissions de Prospectiva i d'Estratègia i vetllar perquè el treball que fan acabi amb la formulació de projectes i de propostes concretes per al seguiment d'aquests projectes (bé mitjançant la mateixa Comissió que proposa els projectes, bé mitjançant la creació de noves comissions *ad hoc*).
- c) Seguir l'evolució dels programes i projectes estratègics aprovats. Per fer efectiu aquest seguiment, el Comitè rebrà els responsables i líders dels diferents programes.
- d) Proposar, si cal, la constitució i composició d'aquestes comissions.

Amb aquest Comitè de Direcció es vol millorar la coordinació i el funcionament dels dos eixos de funcionament del Pla: l'estratègia i la prospectiva.

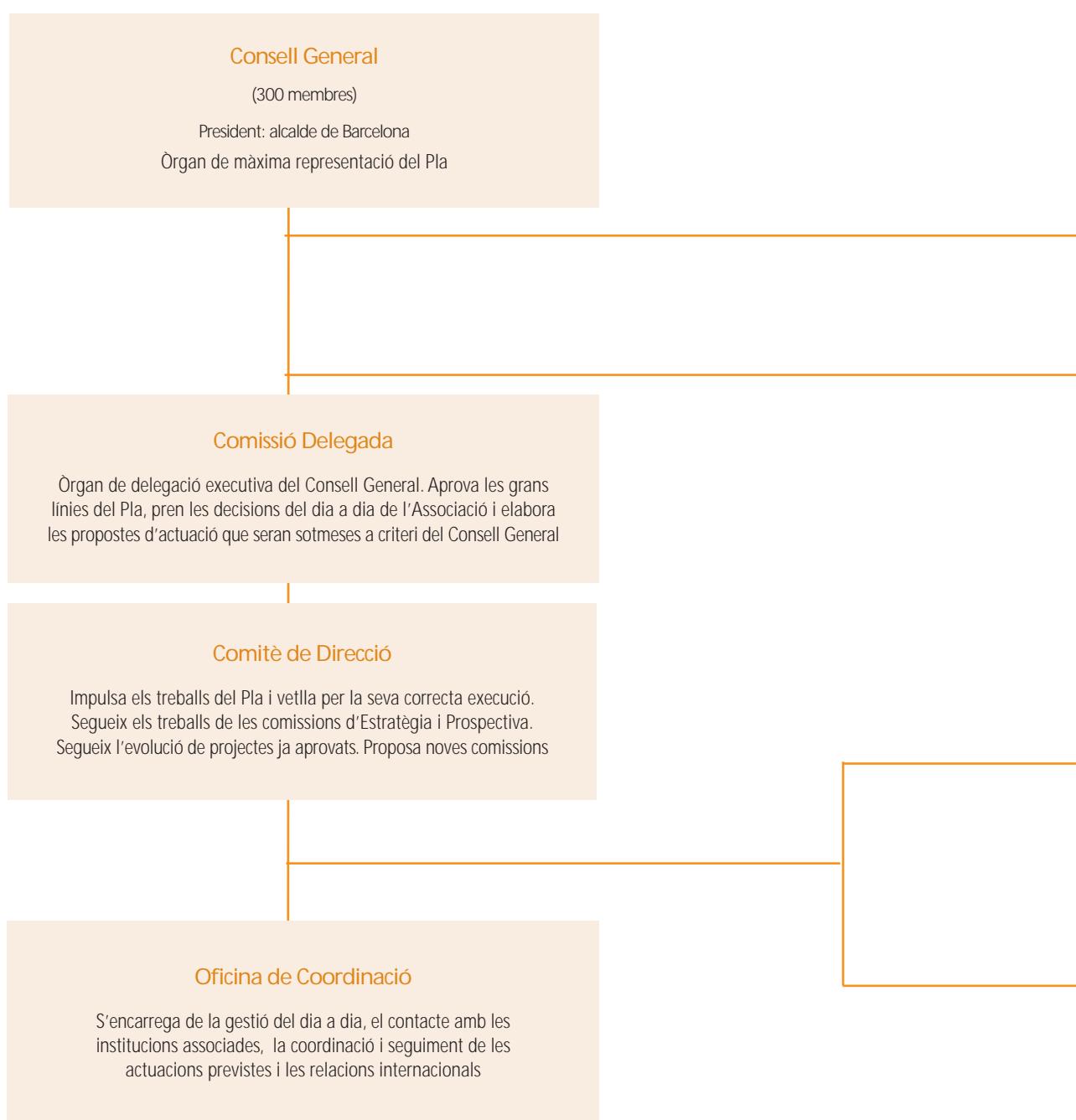
### **Comissió de Coordinació Estratègica**

Seguir amb les mateixes funcions que fins ara, com una reunió dels representants institucionals i els assessors per aportar idees, suggeriments i propostes a l'Oficina de Coordinació.

### **Comissions d'enllaç**

Sense variació respecte a la situació actual, però reforçant adequadament la relació amb la 2a corona i amb la RMB.

### 3.3. Esquema del nou organigrama



### Consell de Vicepresidents

Formula i aprova els grans objectius i projectes. Acorda el lideratge i la responsabilitat d'aquests projectes. Assumeix la seva presentació davant el Consell General

### Consell Territorial d'Alcaldes

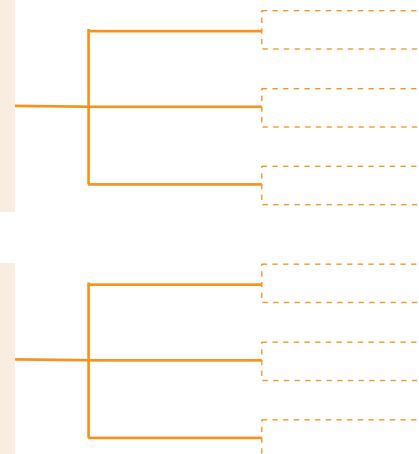
Garanteix el lideratge i participació dels alcaldes. Aporta la visió estratègica del conjunt del territori metropolità i dels seus projectes

### Comissió d'Estratègia

Discuteix l'estratègia a seguir per posar en pràctica les recomanacions de la Comissió de Prospectiva. Proposa mesures adequades i vetlla per la seva implementació

### Prospectiva

Reflexió sobre temes de futur





# 4

# Visió 2006-2010. Objectius i projectes

#### 4.1. Visió

**C**al matisar la visió de l'actual Pla d'acord amb la posició que desitgem segons els paràmetres de l'entorn: quin tipus de territori metropolità, quines activitats, quina governabilitat...

L'AMB és plena de projectes urbanístics i de construccions sense cap mena de visió col·lectiva del projecte metropolità.

El replantejament de la visió ha de tendir cap a un tipus de temes més precisos i comprensibles per als ciutadans.

La visió que es planteja a mitjà termini ha de complementar-se amb plans d'actuació anuals.

#### VISIÓ ACTUAL DEL PEMB

- a)** Fer de la innovació, la creativitat i el coneixement la base de la competitivitat i el progrés de l'AMB, valorant el potencial existent i facilitant l'aplicació i la difusió dels nous coneixements que es vagin generant i captant.
- b)** Actuar sobre els elements que intervenen en el que anomenem la productivitat del territori, per tal de garantir el progrés de les persones, en un marc de sostenibilitat econòmica, social i mediambiental.
- c)** Dotar-se dels mecanismes necessaris per garantir la gestió eficient del territori, al servei dels ciutadans, les empreses, les entitats, les institucions i els municipis de l'AMB.

#### VISIÓ 2006-2010

**AMB**

**Territori de creació**

## OBJECTIUS PRIMERA ETAPA PEMB

1. Generar, atraure i retenir talent.
2. Establir vincles entre els sistemes productius i els educatius.
3. Impulsar les habilitats i capacitats emprenedores.
4. Identificar agrupacions de sectors de noves activitats.
5. Garantir un grau de subministraments bàsics d'alt nivell.
6. Promoure la coordinació institucional per desenvolupar projectes metropolitans.
7. Impulsar infraestructures: garantir l'accessibilitat a l'AMB.
8. Consolidar l'AMB com a eix de la macroregió europea i la xarxa C6.
9. Potenciar la relació amb els països mediterranis i l'Amèrica Llatina.
10. Promoure estratègies específiques de relació amb l'Àsia.
11. Mantenir i potenciar la capacitat residencial a les àrees urbanes.
12. Corregir la tendència de la segregació de l'espai urbà.
13. Augmentar la proporció d'habitatges de protecció oficial.
14. Integrar espacialment les famílies d'immigrants per assegurar la cohesió social.
15. Assegurar el nivell necessari de transport públic.
16. Proveir la connectivitat ferroviària suficient amb el Port i la ZAL.
17. Implantar models autònoms de gestió en les infraestructures portuàries i aeroportuàries.
18. Aconseguir que les estratègies urbanes considerin la logística de distribució de mercaderies.
19. Posar al dia la xarxa secundària de carreteres.
20. Assolir un grau suficient de coherència territorial en els planejaments urbanístics.
21. Compatibilitzar les necessitats de creixement urbà amb la preservació dels valors naturals, paisatgístics i culturals del territori.
22. Impulsar una personalitat o referència metropolitana.
23. Establir un pacte metropolità pels drets i deures emergents.
24. Establir mecanismes per conciliar el treball i la família.
25. Establir una política metropolitana per garantir la igualtat d'oportunitats i la qualitat de l'ensenyament públic.
26. Impulsar la cultura com un referent de la potencialitat de les ciutats metropolitanes.

## OBJECTIUS 2006-2010

1. INNOVAR ELS CONEIXEMENTS I LA SEVA DISPONIBILITAT

2. NOVES MANERES DE FER NEGOCI AMB LES INFRAESTRUCTURES ADIENTS

3. CONVIVÈNCIA 2020

4. AVANÇAR ELS CANVIS

# A ANNEX

El Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona.  
Etapa 2003-2005

**E**I 1r PEMB parteix del reconeixement de les seves potencialitats –com a 5a regió europea preferida per desenvolupar activitats econòmiques, amb un nombre important de projectes d'abast metropolità– i de la realitat del nou entorn que es configura en termes d'ampliació de la UE, d'extensió dels fenòmens de la globalització i de nou model social.

A partir d'aquest reconeixement, el PEMB formula una visió de futur a partir dels tres eixos següents:

#### LA VISIÓ DEL PEMB. DOCUMENT 2002

Renovació dels sectors d'activitat econòmica

Garantia d'accessibilitat, mobilitat i qualitat de vida

Gestió eficient del territori de l'AMB

### A.1. Punts crítics assenyalats, objectius i mesures principals

#### A.1.1. Relacionats amb el vector del creixement econòmic

- Massa crítica insuficient en capital humà i tecnològic (descapitalització tecnològica, nivells educatius secundaris baixos, dèficits en formació continuada).
- Mancances notables en innovació, recerca i creativitat.
- Desconnexió entre els sistemes educatius i productius.
- Obertura al món, mobilitat i idiomes.
- Disposar d'infraestructures competitives.
- Capacitat per promoure grans projectes amb la coordinació institucional que sigui necessària.

#### A.1.2. Relacionats amb el vector territorial i de mobilitat

- Inadequació de les polítiques d'habitatge, dificultat d'accés i escassa proporció d'habitacions en els processos de desenvolupament econòmic i de reforma urbana.
- Existència d'àmplies zones urbanes amb una clara regressió o inexistència d'activitat econòmica amb processos de marginació i degradació.

- Incapacitat per connectar les infraestructures logístiques del Delta amb la resta del país i d'Europa.
- Insuficiència general del transport públic metropolità.
- Poca atenció a la xarxa viària històrica que relliga els nuclis i els territoris en tota l'amplitud.

#### A.1.3. Relacionats amb la cultura de la convivència

- Fragmentació social i manca d'instruments d'anàlisi i actuació per part de l'AMB.
- Enveliment i deslocalització de la població jove de les grans ciutats de l'AMB.
- Canvis en les estructures familiars i en les relacions família - treball.
- La lluita entre inclusió/exclusió és cada dia menys nítida.
- Sistema de benestar poc desenvolupat.
- Alt nivell de fracàs escolar.

#### A.1.4. Principals objectius i mesures

- Generar, atraure i retenir talent creatiu i innovador.
- Potenciar els vincles entre els sistemes productius i els educatius.
- Impulsar les habilitats i les capacitats emprenedores.
- Impulsar agrupacions de sectors amb perspectives de futur (indústries de la cultura, ciències de la vida, turisme...).
- Promoure la coordinació institucional per tal d'impulsar projectes d'abast metropolità (Agència de Promoció Econòmica...).
- Garantir uns subministraments bàsics de qualitat.
- Impulsar infraestructures comparables a les de les regions europees més avançades, garantint-ne l'accessibilitat.
- Promoure una gestió autònoma per a l'Aeroport.
- Impulsar una personalitat o referència metropolitana que respecti la diversitat entre els municipis i la pluralitat dels col·lectius que els formen.
- Completar els grans equipaments culturals de l'AMB i promoure'n la coordinació.
- Pacte metropolità per a la immigració, que defineixi les responsabilitats públiques i ciutadanes. Models d'acollida i Observatori Metropolità de Gestió de la Diversitat.
- Establir mecanismes de conciliació família - treball. Promoure una llei de dependència que garanteixi la protecció de les persones dependents.

- Política metropolitana per combatre el fracàs escolar. Facilitar la connexió entre itineraris formatius alternatius.
- Impulsar l'aprenentatge d'idiomes.

## A.2. Balanç de dos anys i mig de d'implementació del Pla

### A.2.1. Els treballs de la Comissió de Prospectiva

La funció d'aquesta Comissió va ser des de l'inici ocupar **un espai de reflexió al voltant de noves tendències que apareixen en diversos ordres de la vida i en espais territorials diversos del món** i que poden ser d'interès per la seva possible incidència, a curt o mitjà termini, en l'entorn metropolità de Barcelona.

Ha estat una comissió en què el producte esperat se situa en el terreny de les idees i el pensament estratègic. No ha pretès, en una primera instància, l'elaboració de propostes concretes per tal d'implantar-les, sinó que ha volgut ser un espai de reflexió i de generació de noves idees.

Els informes fets durant el període han estat els següents:

- Conciliació de la vida laboral, personal i familiar.
- Estratègies d'altres àrees metropolitanes europees.
- El sector quinari: motor de desenvolupament econòmic.
- Planificació metropolitana concurrent.
- La innovació en les estratègies de desenvolupament de les àrees metropolitanes.
- Mapa del sector audiovisual a l'AMB.
- Noves aportacions per a una morfologia de l'AMB.
- La localització funcional de parts dels processos de producció en els nous escenaris de la globalització.

Per a la realització de la majoria d'aquests informes, s'ha comptat amb un expert en la matèria i s'han constituit grups de persones expertes tant per contrastar les opinions que s'hi expressaven com per incorporar-hi punts de vista interessants pel seu contingut. En tots els casos s'han dut a terme presentacions, bé a través de rodes de premsa, jornades, articles en mitjans de comunicació o taules rodones, en què han participat altres actors locals implicats en el tema de l'informe.

## A.2.2. Els treballs de la Comissió d'Estratègia

En aquest àmbit els treballs han anat orientats a identificar solucions o propostes concretes de millo-  
ra per a qüestions considerades estratègiques en el text del Pla. La Comissió Delegada va prioritzar  
en el seu moment els temes de treball escollits, i han estat estudiats en cada cas per grups d'ex-  
perts que han emès el dictamen corresponent. A mesura que s'ha pogut disposar de les conclu-  
sions, s'ha anat iniciant la fase d'implementació, que actualment està en la situació següent:

### Model de gestió aeroportuària

Informe finalitzat el 1r trimestre del 2003. L'actiu més important és que és un model que  
compta amb el consens de les diverses administracions implicades –Generalitat i ajuntaments–  
i també amb el suport de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. Pendent  
de negociació amb el Ministeri de Foment.

### Subministraments i serveis bàsics a l'AMB: aigua, gas i electricitat i tractament de residus

Informe final disponible el 1r trimestre del 2004, amb el consens dels col·legis professionals  
implicats i de les diverses operadores. Es revisarà periòdicament la realització de les infraes-  
tructures previstes i l'acompliment del calendari per a cada una.

### Telecomunicacions

Informe iniciat el maig del 2004. Es disposa de la primera i de la segona fase: situació actual  
i necessitats de les telecomunicacions a l'AMB. Resta pendent l'elaboració de les estratègies  
concretes en telecomunicacions per a l'AMB.

### Mobilitat

Acord amb el Departament de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat de  
Catalunya per fer un estudi d'origen i destí de mercaderies a la RMB, estudi en què també par-  
ticipen el Port de Barcelona, el Consorci de la Zona Franca de Barcelona, Mercabarna, el  
Centre Intermodal de Logística (CILSA), Barcelona Regional, la Mancomunitat de Municipis de  
l'Àrea Metropolitana de Barcelona i el mateix PEMB.

### Formació

Informe final disponible el 1r trimestre del 2004. S'impulsa ara la possibilitat de posar en  
marxa –com a prova pilot– un *districte escolar* seguint les directrius de l'informe. S'ha con-  
tatcat per a aquest tema amb els ajuntaments de Sant Boi de Llobregat, Viladecans i Santa  
Coloma de Gramenet.

## Immigració

Es disposa d'una proposta de Pla d'accollida d'immigrants per a l'AMB. Aquest Pla d'accollida ha estat assumit per la Diputació de Barcelona com un bon instrument de treball per a les activitats que la mateixa Diputació porta a terme, en matèria d'accollida d'immigrants, en col·laboració amb els municipis de l'AMB.

## Plataforma Barcelona Coneixement i Creixement

Constituïda per l'Ajuntament de Barcelona, la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona, la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona i el mateix PEMB. En aquests moments s'impulsen els projectes següents:

- Fira Barcelona Meeting Point del Coneixement. Institució responsable: Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.
- 10 projectes de prioritat 1 en 10 anys. Institució responsable: Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.
- Subministrament i depuració d'aigua: oportunitats empresarials. Responsable: Dr. Joan Jofre.

## Polítiques Urbanes, Habitatge i Cohesió Social

És la darrera Comissió creada. L'informe final ha quedat enllestit el segon trimestre del 2005. El primer període de treball de la Comissió va coincidir en el temps amb l'entrada al Parlament de Catalunya del Projecte de modificació de la Llei d'urbanisme. El Grup de Treball va emetre un document específic amb propostes sobre aquest Projecte de modificació, que van ser enviades a la Secretaria de Planificació Territorial del Departament de Política Territorial i Obres Públiques. S'ha fet una prioritació de les mesures proposades. Pendent d'iniciar la fase de presentació de l'informe a les institucions competents.

### A.2.3. El treball de les comissions d'enllaç

Les comissions d'enllaç són un instrument per facilitar l'intercanvi d'informació entre el PEMB i altres entitats i organitzacions que també actuen en l'àmbit de la planificació estratègica. Han funcionat les següents:

#### Comissió d'Enllaç de Medi Ambient, d'Estratègia i Planejament Urbà

Ha donat lloc al document "Planificació metropolitana concurrent", presentat en públic el dia 3 d'octubre del 2005 al Col·legi d'Arquitectes de Catalunya. Es continuará treballant per

difondre els avantatges d'un model de planificació que integri d'inici les perspectives mediambientals, socioeconòmiques i territorials.

#### Comissió d'Enllaç de Sectors Estratègics

Trobada anual amb els responsables dels diversos sectors estratègics que operen amb la marca Barcelona.

#### Comissió d'Enllaç amb Altres Plans Estratègics

Contactes bilaterals amb els responsables de plans estratègics sectorials: Fòrum de Municipis del Litoral de la Regió Metropolitana de Barcelona i Pla estratègic de la formació professional.

### A.3. Els projectes estratègics

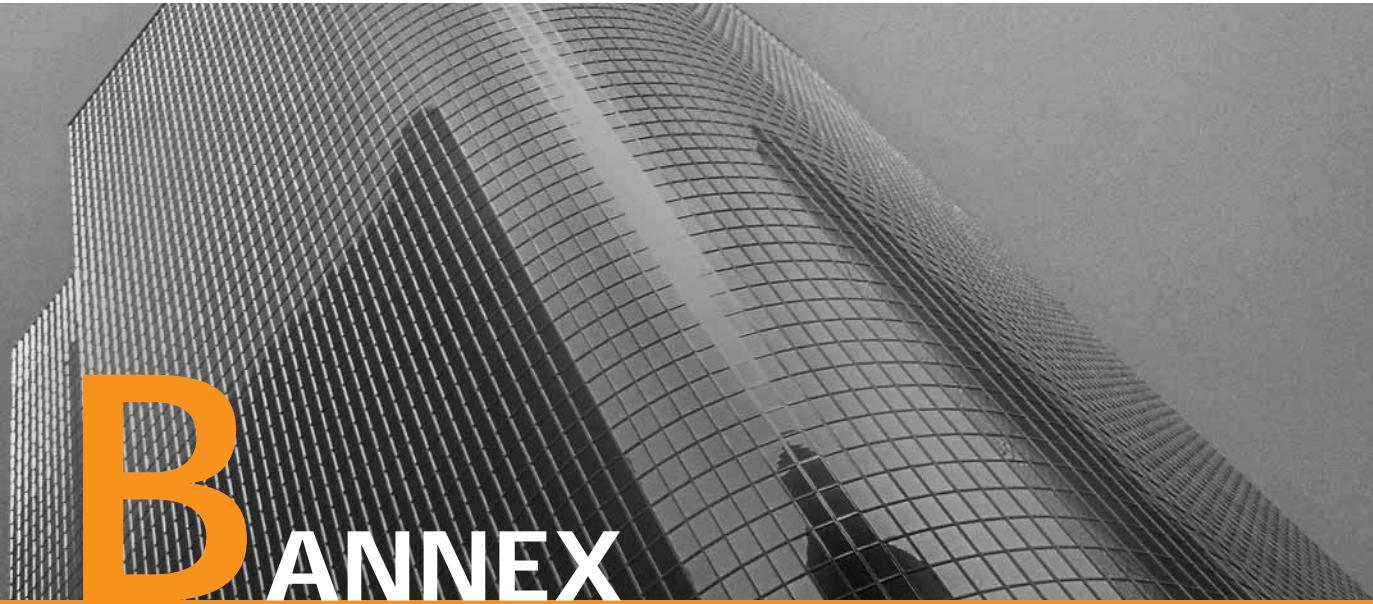
La lògica del PEMB ha portat a identificar i prioritzar alguns projectes específics a partir de les propostes i mesures formulades. Aquesta orientació ja es preveia en l'organització mateixa del Pla amb la constitució de la Comissió d'Estratègia (recordem que té per objectiu generar propostes i/o projectes concrets en relació amb punts crítics del PEMB). D'altra banda, el mateix Pla ha fet un esforç especial per aconseguir identificar quins eren els projectes prioritaris per al territori –els realment estratègics–, sorgits o bé dels nous temes que eren objecte de reflexió per part de la Comissió de Prospectiva, o bé de l'evolució dels treballs de les comissions d'estratègia, o bé per la constatació mateixa de noves necessitats en el territori.

Amb la voluntat de forçar la identificació d'aquests projectes es va valorar el mapa de projectes estratègics metropolitans presentats en les memòries dels anys 2003 i 2004. Aquest mapa ha permès visualitzar territorialment aquests projectes, dimensionar l'abast de la seva importància estratègica i quantitatativa i posar de relleu l'agent responsable de la seva implantació.

El resultat és un conjunt de **10 projectes** impulsats directament des del Pla, com són:

## 10 PROJECTES PER A L'AMB

- **Plataforma** Barcelona Coneixement i Creixement. 3 eixos d'actuació:
  - a) Fira Barcelona Meeting Point del Coneixement.
  - b) 10 projectes de prioritat 1 en 10 anys.
  - c) Subministrament i depuració d'aigua: oportunitats empresarials.
- Promoció dels **sectors quinaris**:
  - a) Mapa del sector audiovisual.
  - b) Pel·lícula: *Els sectors quinaris a l'AMB*.
- Projecte pilot per a la creació d'un **districte escolar**:
  - a) Zona Baix Llobregat: Viladecans, Sant Boi i Santa Coloma de Cervelló.
  - b) Zona Barcelonès: Santa Coloma de Gramenet.
- Proposta de model de **gestió aeroportuària** de Barcelona.
- Estudi amb propostes per a la **mobilitat en l'àmbit metropolità** i d'una manera especial per a l'entorn de l'espai logístic del delta del Llobregat.
- **Pla d'acollida** per a persones immigrants.
- Inversions en la **provisió de subministraments i serveis**: aigua, gas i electricitat, tractament de residus.
- **L'habitatge com a bé i servei públic**.
- L'elaboració d'un **pla estratègic de les telecomunicacions** per a l'àmbit metropolità.
- El **planejament concurrent**.



B  
ANNEX

Del 2006 al 2010:  
noves tendències  
a considerar o a  
includre dins el Pla

**S**i bé la metodologia de la planificació estratègica és utilitzada per un nombre creixent de ciutats d'arreu del món –d'ençà de les primeres experiències de San Francisco (1984) i Barcelona (1987)–, el fet cert és que les grans metròpolis del món que han entrat amb força en aquest procés ho han fet amb una metodologia i unes visions molt més concretes i centrades que les pròpies dels primers temps.

Aquest fenomen de progressió cap a visions molt similars: innovació, creativitat... ja provoca canvis –i en provocarà en el futur amb més intensitat–, encara difícils de mesurar en els sistemes mundials de ciutats i en els seus entorns.

### B.1. Nombre creixent de plans estratègics de ciutats amb objectius similars

- 2001: Londres proposa el seu 1r Pla estratègic, *Strategy Success through Diversity*; 2004: 2n Pla estratègic de Londres, amb la visió, en paraules de Ken Livingstone, de "crear una ciutat mundial sostenible, amb creixement econòmic a llarg termini, inclusió social i millora del medi ambient". Les estratègies es concentren en quatre àrees d'inversió: espais i infraestructures; persones; empreses i màrqueting i promoció. Per recolzar aquesta visió s'ha creat una associació –Creative London– que opera sota el paraigua de la LDA i que conjuntament amb els sectors privats –v.gr. London First– i públic –v.gr. Film London– ret comptes directament a l'alcalde del Great London.
- 2002: Filadèlfia impulsa les estratègies –*Innovation Philadelfia*– per tal de situar-se com una de les millors ciutats del món pel talent i per les empreses innovadores. *Innovation Philadelfia* és també el resultat d'una cooperació publicoprivada.
- 2004: L'Ajuntament de Xangai proposa el projecte *Building Creative Shanghai*. Més de 200 experts de Beijing, Xangai, Guangzhou, Hong Kong i Taiwan han estat treballant per transformar Xangai en una metròpoli internacional, on les indústries creatives han de desplegar un paper decisiu per contribuir al desenvolupament econòmic, impulsant la construcció de 18 *Creative Parks* (centres de creativitat).
- El Consell d'Austin i la Cambra de Comerç impulsen el Pla –*Austin: capital humà*– per transformar la metròpoli i esdevenir una "ciutat creativa".

- Roma, Milà i Torí treballen en la mateixa direcció. I Dortmund –“Els recursos humans, motor de la competitivitat metropolitana”–, Viena, Estocolm, Berlín, Birmingham...

Totes les grans ciutats i metròpolis del món s'organitzen i treballen amb models de cooperació publicoprivats molt semblants, per tal de transformar les bases econòmiques tradicionals i fer-les avançar per la via de la innovació i la creativitat, cosa que implica actuacions en tres àrees bàsiques:

- Economia (disponibilitat de serveis, polítiques d'innovació, educació...).
- Societat (reducció de desigualtats, atracció cultural, qualitat de vida, diversitat i tolerància...).
- Urbanisme (densitat, multifuncionalitat, infraestructures físiques i digitals, imatge, no suburbis...).

## B.2. Nous espais de competència territorial

La globalització, l'anul·lació de les distàncies i altres barreres i la similitud d'objectius fa inevitable un augment de la competència territorial. Ara bé, l'àmbit d'aquesta competència es desplaça: passa de l'articulació país a país –pròpria de l'etapa multinacional– a una única arena on competeixen regions i ciutats que han d'afrontar reptes semblants als de les empreses. L'àmbit de la competència deixa de situar-se entre illes per passar a ocupar tot l'oceà...

Les preguntes són: a) per què una empresa decideix instal·lar-se i crear riquesa i ocupació en una regió determinada?; b) per què una empresa ja instal·lada decideix continuar-hi?; c) per què una família decideix seguir contribuint o marxar de la regió?

**Taxes de creixement PIB**

	1990-2000	2000-2010	2010-2030
OCDE	3.2	2.3	1.8
Xina	8.2	5.7	4.3
Índia	4.9	5.0	4.4
Orient Mitjà	2.9	2.6	2.7
Amèrica Llatina	3.1	3.0	3.0

## B.3. Concentració o desconcentració regional

Aquí s'observen dues línies de pensament. Una està lligada a la sociòloga Saskia Sassen, que diu que el món global s'organitza en quatre grans categories regionals:

- a) 3 o 4 centres mundials que són veritables motors de l'economia global: Londres, Nova York, Xangai i Tòquio.
- b) 20 capitals regionals, amb talent creatiu, àrees de desenvolupament i de benestar que se saben concentrar en temes i activitats creatives i innovadores. Probablement, centres d'excel·lència i d'especialització en determinades àrees (disseny, moda, biotecnologia, genètica, alimentació...). Els experts situen aquí ciutats tipus Berlín, Mèxic DF, el Caire, Los Angeles, Madrid, Nova Delhi, París, Beijing, São Paulo, Singapur...
- c) Al voltant de 100 capitals de 3r nivell. Importants a nivell local, però amb papers secundaris en l'escala de la competència mundial.
- d) Centres provincials. Ciutats que han estat importants en el desenvolupament d'un país però que no han sabut fer-s'ho per tenir un lloc a nivell global. No necessàriament són llocs on es viu malament: poden ser relativament rics, però són marginals.

Si bé la història del capitalisme modern aniria en aquesta primera línia de pensament, darrerament han anat apareixent una sèrie de reflexions que apunten cap a una disminució de la dominació per part de les ciutats globals. Podríem estar assistint –i aquesta és la segona línia– a una “desclusterització” del poder econòmic des dels grans centres urbans primaris cap a ciutats més petites o cap a les perifèries urbanes d'aquests centres.

Malgrat que aquesta evolució és a les beceroles i que les seus socials dels centres de poder pot ser que restin dins el cor de les grans ciutats, el fet cert és que els treballadors del coneixement i les empreses tenen moltes alternatives per moure's per qualsevol lloc del món.

Com diu un geògraf de la Brookings Institution, “al capdavall, la cultura de l'Starbucks es troba arreu”. Es pot tenir TV per satèl·lit, llegir bons llibres i menjar a bons restaurants cada cop en més llocs del món.

Les seus de Nova York es desplacen cap als suburbis pels elevats costos del centre i per la possibilitat de viure més còmodament i en ambients familiars més agradables.

El 1970 només l'11% de les grans corporacions americanes tenien les seus a les perifèries. Ara prop del 50% han emigrat ja dels centres. IBM, Intel, Microsoft..., estan ubicades ja en aquestes perifèries. L'any 2005, el percentatge de grans empreses amb seu en grans ciutats, com Nova York o Chicago, s'ha reduït un 10%, una tercera part del nivell de fa 40 anys.

I cal destacar que, de manera semblant, els centres tradicionals dels serveis d'alt valor afegit (Chicago, Boston, San Francisco...) han tingut pèrdues massives de doble dígit d'empreses i serveis professionals d'alt valor afegit. Recordem que aquestes activitats signifiquen un dels factors clau de localització de grans empreses. Els indrets guanyadors són ciutats com

Fort Lauderdale, Sarassota i Fort Meyer a Florida, Reno, Boise... Les xarxes de telecomunicacions i els vols de baix cost actuen també en aquesta direcció i permeten desplaçar-se a llocs més allunyats de les perifèries. Warren Buffett –un dels inversors més importants d'Amèrica– opera des d'Omaha (Nebraska) i la firma detallista més important del món –Wal-Mart– té la base a Bentonville, Arkansas.

Aquesta tendència es comença a observar més enllà dels EUA. Des del 1969, el centre de Londres perd població, que guanyen altres ciutats de la mateixa regió, però apareixen també nous llocs d'interès, fins i tot en àrees rurals com Kent o Cornualla. Els treballadors i empreses del centre financer de Frankfurt es desplacen ja a distàncies de 50 o 80 km. El mateix passa a Hamburg, Madrid o Dusseldorf. Bertelsmann, Philips o Volkswagen operen des de ciutats petites. Una mostra d'aquesta tendència es pot veure a la inversa amb els esforços invertits a Berlín per convertir-la en la capital europea dels negocis, i ara per ara es coneix més pels bohemis i els turistes.

L'entrada de nous països a la UE pot accentuar aquesta tendència. Tendència que també s'observa en moltes megaciutats de països emergents que es veuen desplaçades per altres àrees més noves. A l'Índia, per exemple, la majoria de noves empreses tecnològiques s'estimen més Bangalore i Jaipur que no Bombai o Nova Delhi. Chilango, Guadalajara o Monterrey passen per davant de Mèxic DF, i Dubai o Abu Dhabi per davant del Caire o Teheran.

Al segle XXI ciutats petites i cosmopolites com Luxemburg, Tel Aviv o Singapur poden oferir condicions més bones que les megaciutats de 10-15 M de persones.

	Ciutat central	Àrea metropolitana	Perifèries
Tòquio	-8,6	+59	+108
París	-24	+40	-74
Frankfurt	-8	+31	+66
Chicago	-19	-17	+54
Nova York	-1	+9	+18
Londres	-13	+8	+15

Percentatge de canvi de població entre 1965-2000 (Font: [Demographia.com](http://Demographia.com)).

#### B.4. La globalització de la innovació

Cada nou producte ha integrat una sèrie de passos que comencen amb la recerca bàsica, per seguir amb la recerca aplicada, la incubació, el desenvolupament, les proves, la pro-

ducció, l'enginyeria continuada per afegir millors en els processos o la funcionalitat. El fet rellevant és que cadascuna d'aquestes fases és específica i única. D'aquí la tendència creixent a externalitzar-ne alguna (*outsourcing*) cap a zones que hi poden donar millors respostes (l'Índia, la Xina, Letònia...). V.gr., Dalian és una ciutat xinesa moderna, pròxima al Japó i Corea, que ara és molt atractiva per a alguna de les fases del cicle de producció d'empreses d'aquests dos països. Entre d'altres raons –explica l'alcalde– perquè Dalian té 22 universitats amb 200.000 estudiants en àrees científiques o tecnològiques. Els graduats en història o literatura dediquen un any a estudiar japonès o anglès i informàtica per tal de millorar la seva preparació.

### **B.5. Cap a noves formes de fer negocis. La introducció progressiva de noves tecnologies no és una condició suficient**

Aquesta és una tendència que matisa i qualifica les estratègies concentrades en la promoció de noves tecnologies. Aquestes estratègies no són suficients per aconseguir introduir els canvis que es prenen. Els progressos importants en la productivitat dels sectors d'activitat tenen lloc quan aquestes tecnologies es combinen amb unes noves maneres de fer i d'entendre els negocis.

La llàmpada elèctrica es va descobrir el 1879, però els seus efectes sobre la productivitat no van arribar fins dècades més tard. No es tractava únicament de substituir els motors de vapor per motors elèctrics. S'havien de reconfigurar els esquemes propis de la producció.

Igualment passa ara a l'època dels ordinadors. En els primers temps es creu que amb la instal·lació d'ordinadors n'hi ha prou per obtenir guanys de productivitat en una empresa, com si no calguessin canvis paral·lels en els esquemes organitzatius verticals. El que és veritablement important és saber combinar ordinadors, Internet, fibra òptica... I això demana noves maneres de fer negocis amb menys accent en les funcions de comandament i control i més en les de connectivitat i col·laboració horitzontal. Hi ha una clara tendència a substituir les cadenes verticals de formació de valor per unes cadenes més planes i horizontals.

Les innovacions –en empreses com HP– provenen més de col·laboracions entre diversos equips i departaments de tot el món que no pas dels de la pròpia seu. El gran impacte de Wal-Mart es produceix quan encerta a combinar en els seus grans magatzems la demanda dels consumidors de Kansas City i els proveïdors de qualsevol part de la Xina. Aquest procés implica, certament, sistemes innovadors de gestionar la cadena de proveïdors que facin possible obtenir aquests resultats.

## B.6. Importància creixent de l'educació i la formació en àrees científiques i tecnològiques

Aquesta és una tendència de gran interès i, certament, molt relacionada amb les anteriors. En la publicació *Science and Engineering Indicators 2004*, de la National Science Board dels EUA, es llegeix: "S'observa un declivi preocupant en el nombre de ciutadans americans que es formen per ser científics o enginyers, a la vegada que el nombre de llocs de treball que requereixen aquestes preparacions no deixa d'augmentar. Aquesta tendència és una gran amenaça pel benestar econòmic o la seguretat del nostre país."

La preocupació per aquests temes és més elevada en altres països que en els occidentals. Es pot comparar el percentatge dels graduats en ciències i enginyeries als EUA (31%), la Xina (60%), Corea del Sud (33%) o Taiwan (41%). A Catalunya el percentatge és del 27%. El sistema educatiu, des dels jardins d'infància, no és aliè a aquestes tendències. La manca d'estímuls per estudiar aquestes carreres sembla que n'és una de les raons. Per altra banda, un altre estudi americà posa de manifest que el 60% dels estudiants més bons de ciències i el 65% dels de matemàtiques són fills d'immigrants de primera generació.

Garantir els llocs de treball de demà requereix, certament, un compromís o pacte entre el sistema educatiu –universitats, secundària, professional– i els sectors productius.

## B.7. De la part esquerra del cervell a la dreta: de l'economia del coneixement a l'economia de la creativitat

Tal com s'ha vist, el que era central en les estratègies empresarials occidentals –preus, qualitat i coneixement (tecnologia)– va ràpidament cap a empreses de països amb costos més baixos com la Xina, l'Índia, Txèquia, Hongria o Rússia.

Cada cop més, la creativitat es converteix en la *core competence* de les corporacions. S'ha vist com les forces de la globalització afectaven sectors manufacturers com l'automòbil o l'electrònica, però s'esperava que l'economia de coneixement durés per sempre i fos una de les grans fortaleses del món occidental amb les seves grans universitats, laboratoris potents, cultura emprenedora... La realitat, però, evidencia que els coneixements esdevenen també béns comercialitzables, com tants d'altres.

Les empreses consideren la innovació des d'una perspectiva diferent, basada en una comprensió íntima de la cultura dels consumidors: en l'habilitat per detectar el que el consumidor vol abans que els desitjos s'hagin concretat.

La innovació en el consum es concentra, per tant, en la microinnovació connectada amb les emocions i sentiments dels consumidors. El nou paradigma és pensar *out of the box* sobre les experiències dels consumidors. Dels cafès a l'Starbucks; del circ tradicional al Circ du Soleil...

La innovació dels anys 90 significava desenvolupar noves tecnologies als laboratoris, dissenyar nous productes i enviar-los als consumidors. La innovació actual vol dir observar els consumidors, descobrir el que volen i dissenyar els productes que poden cobrir aquestes necessitats.

Els dissenyadors esdevenen, doncs, la peça central d'un procés en què s'han de fusionar els coneixements i les visions econòmica, tecnològica i social. És el punt de partida i no el punt d'arribada.

No cal dir que això implica canvis notables en les estratègies culturals, formatives i urbanes.

### B.8. Totes les metròpolis aspiren a ser “regions creatives”

Segons la tendència anterior, una regió, per ser competitiva, ha de potenciar els seus valors de creativitat. Allà on hi ha creatius es produeix riquesa, ocupació i qualitat de vida.

Per creatius no s'entén únicament els artistes o publicitaris, sinó totes les persones per a les quals la creativitat és un dels elements decisius de la professió, com ara científics, músics, arquitectes, dissenyadors, advocats, escriptors... És a dir, persones capaces de generar idees noves i de crear discontinuitats. És a dir, capaces d'anar un pas per endavant dels competidors.

En aquesta “economia creativa” no és el talent el que segueix les empreses, sinó que ja s'ha esdevingut el fet invers: les empreses es localitzen on hi ha talent.

Per tant, la mobilitat, la qualitat de vida, la creació d'un “clima” especial, l'ambient..., són elements o factors de localització que abans no es tenien en compte i que ara adquireixen carta de naturalesa important en la determinació de les estratègies de les principals àrees metropolitanes del món.

**Previsions de creixement de l'ocupació a Londres entre els anys 2002-2013  
(Oxford Economic Forecasting)**

Programari	8.60%
Videojocs	6.90
Disseny	4.80
Films / vídeo	4.70
Moda	4.60
Música	4.30
Radio i TV	1.90
Immobiliari	1.83
Ocupació total	1.18
Construcció	1.11
Editorials	1.10
Publicitat	0.80
Hotels i restaurants	0.65
Educació / salut	0.61
Arquitectura	0.60
Intermediació financeria	0.54
Transp. / comunic.	-0.15
Administ. pública	-0.77
Energia	-1.39
Agricultura	-1.70
Manufacturers	-3.82

**Facturació de la indústria creativa  
(milers de milions \$)**

Nova York	40-50
Londres	35-40
San Francisco	5-7
Tòquio	6
París	5-6
Sidney	5-6
Amsterdam	4-6
Barcelona	2-4
Berlín	2-3

## Entorn i noves tendències

Nombre creixent de plans estratègics de ciutats
Nous espais de competència territorial
La globalització de la innovació
Noves formes de fer negocis
Importància de la formació
De l'economia del coneixement a l'economia de la creativitat
Totes les metròpolis aspiren a ser "regions creatives"

## Situació de l'Àrea Metropolitana de Barcelona

Què fem nosaltres? Com ens volem distingir? Com ens organitzem? Quina velocitat volem imprimir al canvi?
Concentració o desconcentració regional? En quin dels grups voldríem situar l'AMB?
El procés de "desclusterització" pot ser una oportunitat per a l'AMB?
El creixement de l' <i>outsourcing</i> : és un avantatge o una amenaça? Tenim les persones i les infraestructures que fan possibles aquests nous negocis? Els sistemes formatius apunten en aquesta direcció?
És clarament una àrea en la qual no estem ben posicionats
L'AMB es considera un territori amb un bon potencial de creativitat i amb mancances evidents en el camp de la innovació (en el sentit tradicional). Es tracta, per tant, d'una tendència nova que en principi ens pot ser favorable?
La clara tendència cap a estratègies d'impuls a la creativitat –i les indústries que operen en aquest camp– implica una atenció especial a la selecció de temes i de sistemes de gestió

# C ANNEX

## Detall dels objectius

**P**er a la millor comprensió i seguiment del PEMB en la nova perspectiva 2006-2010, cal destacar, a més de la concreció del nombre d'objectius, la voluntat d'identificar i concretar projectes específics que han de donar contingut als enunciats dels objectius acordats.

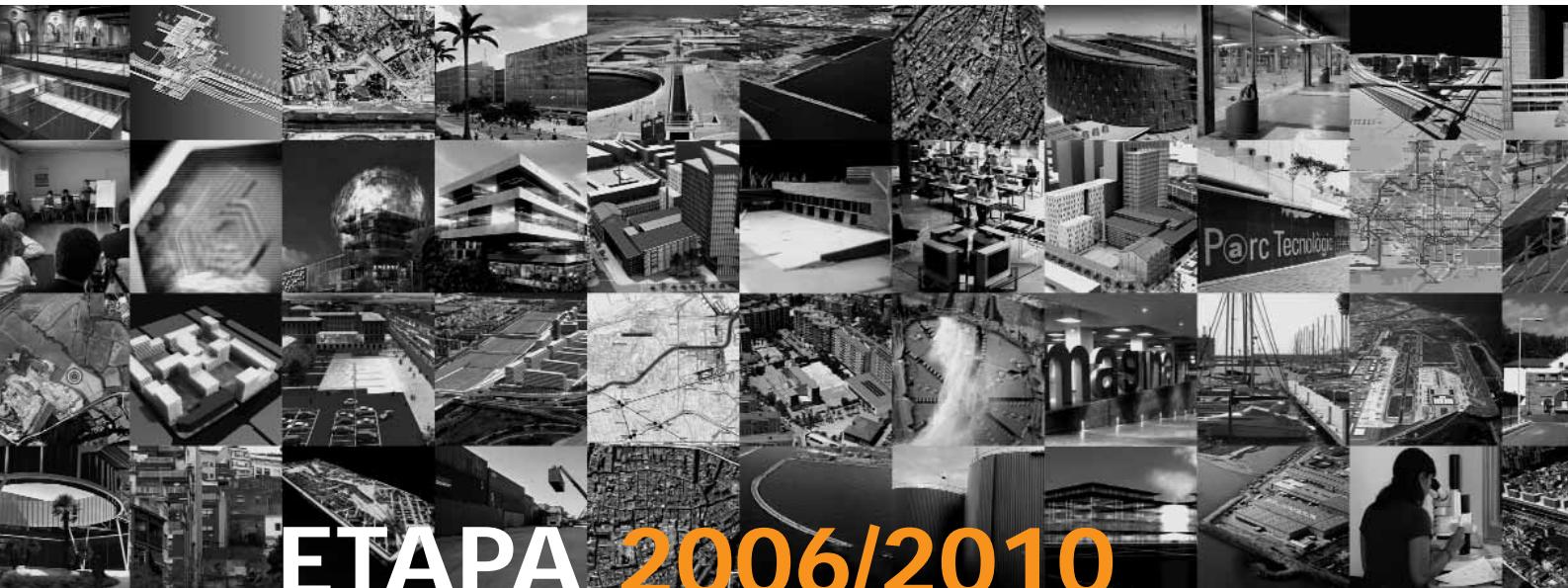
En la nova etapa del Pla es vol reforçar la importància dels projectes i també els instruments que fan possible avançar en la direcció establerta. Projectes que han de ser viables, que han d'ofrir garanties suficients sobre la possibilitat de realitzar-los i que han de comptar amb alguna institució que actui com a referent o responsable d'implantar-los. Amb aquesta voluntat es pretén concretar més el contingut dels objectius i garantir al mateix temps la complicitat dels diversos actors implicats en la posada en funcionament.

Aquest conjunt de projectes té un caràcter dinàmic i s'incrementarà a mesura que nous projectes vagin prenent cotes importants de concreció i tinguin prou garanties per poder implantar-se.

### BCN: territori de creació

#### LES CLAUS DE L'ESTRATÈGIA METROPOLITANA 2006-2010

- Innovar els coneixements i la seva disponibilitat.
- Noves maneres de fer negoci amb les infraestructures adients.
- Convivència 2020.
- Avançar els canvis.



## ETAPA 2006/2010

# Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

Documento aprobado en la reunión de vicepresidentes  
de la Comisión Delegada del Plan Estratégico  
Metropolitano de Barcelona, el 20 de enero de 2006



<b>1. Introducción: Objetivos del documento</b>	<b>42</b>
<b>2. La vigencia de los objetivos del primer PEMB</b>	<b>43</b>
<b>3. Replanteamiento del PEMB: organización</b>	<b>44</b>
3.1. Diagnóstico de la operatividad del Plan	44
3.2. Organigrama: cambios que se pueden sugerir	45
3.3. Esquema del nuevo organigrama	46
<b>4. Visión 2006/2010: Objetivos y proyectos</b>	<b>47</b>
4.1. Visión	47
4.2. Objetivos	47
<b>Anexos:</b>	
<b>A) El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. Etapa 2003/2005</b>	<b>49</b>
A.1. Puntos críticos señalados y principales objetivos y medidas	49
A.2 Balance de dos años y medio de implementación del Plan	50
A.3. Los proyectos estratégicos	52
<b>B) De 2006 a 2010: Nuevas tendencias que se deberían considerar / incluir en el Plan</b>	<b>53</b>
<b>C) Detalle de los objetivos</b>	<b>59</b>

## 1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

El 10 de marzo de 2003 se aprobó el Primer Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona después de prácticamente un año y medio de intensos trabajos por parte de las diferentes comisiones que intervinieron en él.

Durante estos dos años y medio, los trabajo del Plan se han centrado en la fase de implantación mediante los trabajos que se han llevado a cabo desde la Comisión de Estrategia para impulsar la puesta en práctica de sus medidas y propuestas.

A su vez, la Comisión de Prospectiva ha continuado con su tarea de introducción de nuevos temas susceptibles de incorporarse al cuerpo de propuestas más concretas del Plan, una vez realizado el debate y la reflexión correspondientes.

Sin embargo, más allá de lo que aporta el hecho de trabajar en dos niveles diferenciados –el de pensamiento mediante la Comisión de Prospectiva y el de acción mediante la Comisión de Estrategia–, no podemos olvidar que la principal novedad que el Plan incorporó fue la del cambio de ámbito territorial.

Pasar de un plan de ámbito municipal a un plan *metropolitano* ha supuesto la introducción de una cierta identidad y una vinculación supramunicipal como elemento de base para la configuración de la visión estratégica metropolitana. Este hecho parece esencial para avanzar hacia la institucionalización del AMB.

El cambio de ámbito también ha supuesto la configuración de un nuevo espacio de colaboración entre las instituciones socioeconómicas y los 36 municipios del área metropolitana.

El documento que se presenta a continuación quiere ser un guión para facilitar el debate que los máximos responsables del Plan Estratégico

Metropolitano de Barcelona deben llevar a cabo respecto al propio Plan.

Dos años y medio desde su aprobación parecen otorgar una perspectiva suficiente para poder evaluar:

1. La vigencia de los objetivos del primer PEMB y la validez del Plan como instrumento para orientar las grandes líneas de futuro del AMB como herramienta para la toma de decisiones.
2. Los elementos metodológicos y organizativos del Plan.

Ciertamente, dos años y medio no es un período suficientemente amplio para provocar los cambios tendenciales que cualquier plano estratégico se impone como misión. Sin embargo, sí que es un período suficientemente extenso para detectar las desviaciones y las barreras que pueden obstaculizar esta misión, tanto desde el punto de vista de la implantación de las medidas como de la propia funcionalidad del esquema organizativo e institucional del Plan.

A título de información complementaria para facilitar esta evaluación, se incluyen los anexos siguientes:

### ANEXO A

Los resultados conseguidos hasta el momento en el proceso de implantación de las medidas del Plan (etapa 2003/2005).

### ANEXO B

Las modificaciones que se han producido en los entornos del Plan, las nuevas oportunidades y amenazas que están surgiendo y las respuestas que se aportan desde las propuestas del Plan.

### ANEXO C

Descripción de los proyectos identificados.

## 2. VIGENCIA DE LOS OBJETIVOS DEL PRIMER PEMB

En una primera aproximación habría que preguntarse hasta qué punto los avances conseguidos durante la etapa 2003-2005 en la implantación de medidas para eliminar puntos críticos justificarían la elaboración de un nuevo Plan Estratégico o si, por el contrario, la misma amplitud de los objetivos incluidos en el primer Plan aconsejan mantener la versión actualmente vigente, sin excluir la posibilidad de revisiones puntuales.

Por otro lado, una valoración global del marco en que nos movemos nos lleva a considerar que el entorno no ha cambiado sustancialmente desde la aprobación del Plan. Sin embargo, lo que también parece cierto es que todas las tendencias relacionadas con los fenómenos de la globalización se han ido consolidado y, probablemente, irán acentuándose.

Los pilares que conforman estas nuevas tendencias –descritas en el anexo A– también parecen bastante claros:

- La educación, la formación y la capacitación del capital humano. Vinculación entre centros de investigación, formación y sectores productivos.
- Nuevas formas de hacer negocios. La promoción de nuevos sectores y nuevas tecnologías no es una condición suficiente.
- Globalización de la competencia y de la innovación.
- Utilización creciente de esquemas de planificación estratégica por parte de las metrópolis más dinámicas con sistemas de colaboración publicoprivada, liderazgo y gobernabilidad territorial.
- Concentración de estrategias relacionadas con la creatividad (en el pasado, quizá se ponía más énfasis en sectores específicos aislados).
- Queda una tendencia por aclarar: ¿Continuará el proceso de concentración en grandes megametrópolis mundiales o se irá consolidando un cierto proceso de desclusterización?

En términos generales, todos estos elementos del entorno están bastante considerados en el Primer PEMB. Además, su variabilidad, depende más del grado o de la intensidad que de un cambio radical.

Esta situación de mayor sutilidad conlleva la necesidad de realizar un seguimiento más preciso de las oportunidades y de las amenazas que continuamente están surgiendo parairlas introduciendo en el corpus del Plan, adaptando las mediadas en aquellos aspectos que se consideren necesarios.

Bajo estas condiciones, lo que parece bastante claro es que la consecución de la visión y de los objetivos que el Plan se marcó no se puede considerar otra cosa que una vía o una hoja de ruta. Continuamente aparecen nuevos sectores y actividades que obligan a renovar constantemente nuestros esquemas productivos. Así, pues, la consideración de objetivos y visiones estáticas parece poco operativa en la práctica.

El posible tránsito de un primer Plan hacia la formulación de un posible segundo Plan carece de demasiado sentido debido a la falta de roturas tendenciales claras. Sin embargo, la continuidad del proceso de implantación sin introducir cambios que mejoren su funcionalidad tampoco no parece operativa por los motivos esgrimidos.

### POR LO TANTO Y TENIENDO EN CUENTA:

- a) La vigencia de las grandes tendencias de fondo del entorno;
- b) Las variaciones constantes que generan estas tendencias en diferentes ámbitos territoriales;
- c) La propia evolución del AMB en los últimos años y los efectos de la implantación de alguna de las principales medidas identificadas por el primer PEMB;

- d) La necesidad creciente de planificar estratégicamente los territorios, conjuntamente con el planeamiento urbanístico y medioambiental;
- e) La necesidad de reformular una visión y unos objetivos más precisos y cuantificables, conforme a los esquemas de la competitividad o cooperación global,

**SE PROPONE:**

Avanzar hacia una nueva lectura del proceso de planificación estratégica del AMB que considere:

- Un ámbito más atemporal que el de un primer o segundo Plan. La consideración sería la del PEMB.
- Un replanteamiento del esquema visión-objetivos-medidas-proyectos que ponga mayor énfasis en los proyectos y en su impacto en toda el Área y en los diferentes municipios.
- Un replanteamiento del esquema organizativo para reforzar los esquemas de liderazgo compartido y la operatividad.

### 3. REPLANTEAMIENTO DEL PEMB: ORGANIZACIÓN

#### 3.1. Diagnóstico de la operatividad del Plan

La metodología del Plan ciertamente presenta una serie de aspectos positivos como pueden ser: la visión compartida y general que aporta desde una multiplicidad de perspectivas; la presentación de un conjunto coherente de objetivos y medidas que responden a una visión global; y la incorporación de parámetros como la sostenibilidad, que no se suelen incorporar en este tipo de visión a medio plazo.

Sin embargo, la experiencia ha sacado a la luz una serie de disfunciones que conviene reducir y resolver. Tres parecen las más importantes:

- a. En primer lugar, la falta de un hilo conductor claro y preciso que arranque de la visión y llegue al proyecto concreto con presupuesto y liderazgo.
- b. En segundo lugar, no se ha producido la asunción activa del Plan por parte de los alcaldes y de los responsables del territorio metropolitano. Es decir, no hay un liderazgo decidido de los diferentes proyectos y objetivos con un mensaje claro y comprensible para los ciudadanos.
- c. Finalmente, se observan lagunas en el liderazgo compartido entre los representantes de los sectores públicos y de las instituciones sociales y económicas.

Liderazgo compartido supone también asumir contradicciones y resolverlas mediante un consenso responsable y de los razonamientos. (Ejemplo: El proyecto Natura se debe plantear teniendo en cuenta las infraestructuras existentes. El problema que se debería debatir sería: ¿Qué alternativas existen para preservar el medio ambiente de acuerdo con la situación actual?). En este sentido se debería perfilar mejor el modelo de toma de decisiones colectivas.

Por otro lado, la solución a estas carencias o disfunciones quizás requiera una cierta reorganización del organigrama del Plan con los objetivos siguientes:

- Garantizar el liderazgo y la participación de los alcaldes metropolitanos.
- Garantizar el liderazgo compartido con las instituciones económicas y sociales.
- Otorgar un liderazgo responsable a cada uno de los proyectos.
- Mejorar la eficacia de los órganos ejecutivos (Comisión Delegada).
- Mantener el órgano de participación ciudadana (Consejo General).

- Mejorar el funcionamiento de los dos ejes: la prospectiva y la estrategia.
- Incorporar mecanismos de relación con la segunda corona y, en general, con Cataluña y la macroregión.

### 3.2. Organigrama: cambios que se pueden sugerir

En principio, hay que pensar que una mayor concreción de objetivos, de medidas y de proyectos podrá facilitar las tareas de liderazgo.

El estudio y la presentación de casos de *fracasos* sobre temas estratégicos pueden aportar luz y experiencias de gran interés para abordar problemas de implantación de nuevas medidas.

En cualquier caso, las acciones y modificaciones que se pueden sugerir se situarían en los ámbitos siguientes:

- **Consejo General:**

En principio, su funcionamiento parece correcto. Seguiría siendo el órgano de mayor participación y decisión.

- **Consejo de Vicepresidentes:**

Se propone un replanteamiento. Actualmente, mantiene un cierto carácter informal con una reunión anual con los alcaldes de la Comisión Delegada y los vicepresidentes del Plan. Debería ser un órgano más formal que, partiendo de los debates de la Comisión Delegada y de la nueva Comisión Territorial de Alcaldes, concretara los objetivos siguientes:

- a) Formular y aprobar los grandes objetivos y los proyectos.
- b) Acordar el liderazgo y la responsabilidad de su implantación.
- c) Asumir su presentación en el Consejo General.

No se puede delegar la asistencia a dicha reunión. Se propone una reunión anual con el correspondiente orden del día, debate y acuerdos.

- **Consejo Territorial de Alcaldes:**

Propuesta de nuevo órgano con el fin de garantizar el liderazgo y la participación de los alcaldes, que se deberían convertir en los grandes avaladores del PEMB.

La función de este órgano sería:

- a) Aportar la visión estratégica del conjunto del territorio metropolitano y de sus proyectos.
- b) Trasladar esta visión al Consejo de Vicepresidentes.

- **Comisión Delegada:**

Su funcionamiento parece correcto. Quizá se debería buscar un mayor nivel de debate en las reuniones respecto a las propuestas que se deben considerar derivadas de la actividad de las diferentes comisiones de trabajo del Plan, ya sean de prospectiva o de estrategia. Quizá también habría que buscar una mayor implicación de sus miembros en estas comisiones de trabajo.

Es posible que el ejercicio de las presidencias de estas comisiones por parte de los miembros de la Comisión Delegada fuera en esta dirección.

- **Comité de Dirección:**

El Comité de Dirección estaría formado por el presidente de la Comisión Delegada, los presidentes de las comisiones de Prospectiva y de Estrategia y el coordinador general del Plan.

Sus funciones serían:

- a) Impulsar los trabajos del Plan y velar por su correcta ejecución.

- b) Seguir los trabajos de las comisiones de Prospectiva y de Estrategia, velando por que el trabajo de estas comisiones acabe con la formulación de proyectos y propuestas concretas relativas al seguimiento de estos proyectos (sea mediante la misma comisión que propone los proyectos, sea mediante la creación de unas nuevas comisiones *ad hoc*).
- c) Seguir la evolución de los programas y proyectos estratégicos aprobados. Para hacer efectivo este seguimiento, el Comité invitará a los responsables y líderes de los diferentes programas.
- d) Proponer, llegado el caso, la constitución y composición de estas comisiones.

Con este Comité de Dirección se pretende mejorar la coordinación y el funcionamiento de los dos

ejes de funcionamiento del Plan: la estrategia y la prospectiva.

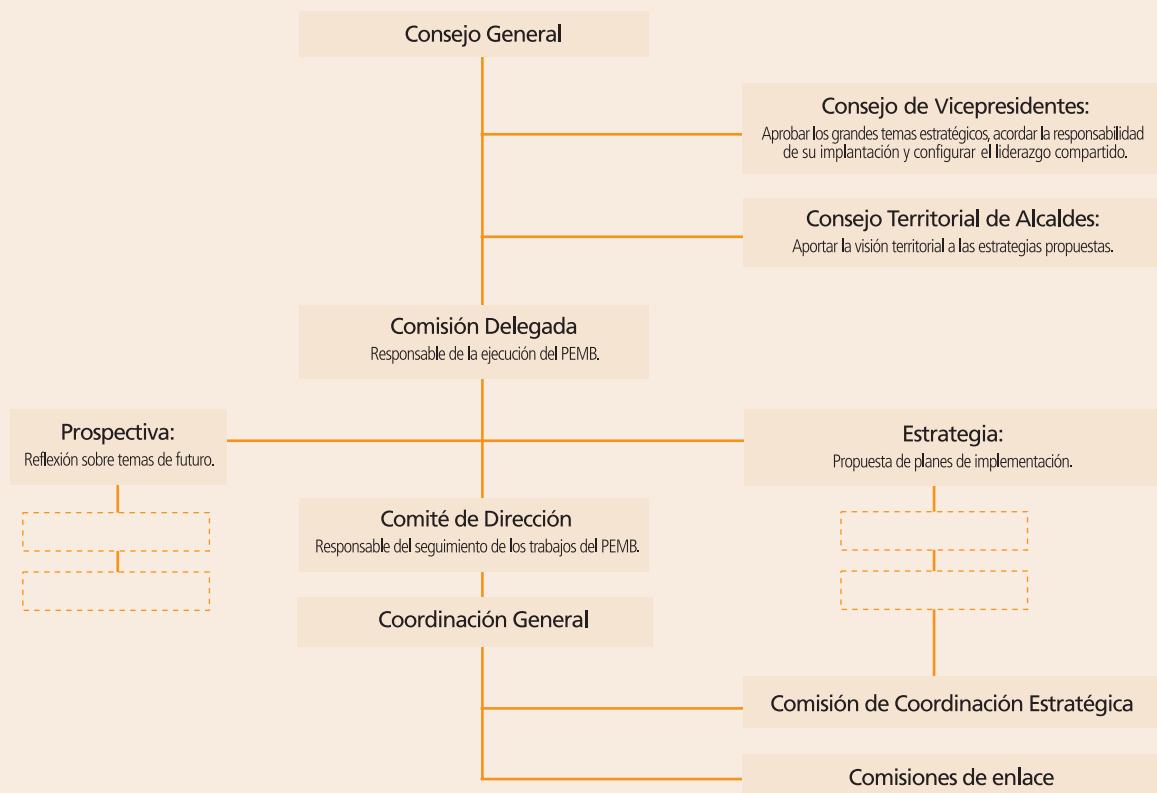
**• Comisión de Coordinación Estratégica:**

Continuaría teniendo las misma funciones que hasta el momento, como reunión de los representantes institucionales y de los asesores con el fin de aportar ideas, sugerencias y propuestas a la Oficina de Coordinación.

**• Comisiones de enlace:**

Sin variación respecto a la situación actual, aunque reforzando adecuadamente la relación con la segunda corona y con la RMB.

**3.3. Organigrama: esquema**



## 4. VISIÓN 2006-2010: OBJETIVOS Y PROYECTOS

### 4.1. Visión (nueva o matizada)

Seguramente, la visión del Plan actual se debería matizar de acuerdo con la posición que deseamos según los parámetros del entorno: qué tipo de territorio metropolitano, qué actividades, qué gobernabilidad, etc. El AMB está llena de proyectos urbanísticos y de

construcciones sin ningún tipo de visión colectiva del proyecto metropolitano.

El posible replanteamiento de la visión quizás debería tender hacia un tipo de temas más precisos y comprensibles para los ciudadanos.

La visión que se plantea a medio plazo debería complementarse con planes de actuación anuales.

#### Visión actual del PEMB

- a)** Convertir la innovación, la creatividad y el conocimiento en la base de la competitividad y el progreso del AMB, valorando el potencial existente y facilitando la aplicación y la difusión de los nuevos conocimientos que se vayan generando y captando.
- b)** Actuar sobre los elementos que intervienen en lo que llamamos la productividad del territorio para garantizar el progreso de las personas en un marco de sostenibilidad económica, social y medioambiental.
- c)** Dotarse de los mecanismos necesarios para garantizar la gestión eficiente del territorio al servicio de los ciudadanos, empresas, entidades, instituciones y municipios del AMB.

#### Visión 2006/2010

AMB Territorio de creación.

### 4.2. Objetivos

#### Objetivos 1ª etapa PEMB

1. Generar, atraer y retener talento.
2. Establecer vínculos entre los sistemas productivos y los educativos.
3. Impulsar las habilidades y capacidades emprendedoras.
4. Identificar agrupaciones de sectores de nuevas actividades.
5. Garantizar un nivel de suministros básicos de alto nivel.

#### Visión 2006/2010

1. INNOVAR LOS CONOCIMIENTOS Y SU DISPONIBILIDAD.
2. NUEVAS FORMAS DE HACER NEGOCIO CON LAS INFRAESTRUCTURAS APROPIADAS.
3. CONVIVENCIA 2020.
4. AVANZAR LOS CAMBIOS.

**Objetivos 1<sup>a</sup> etapa PEMB**

6. Promover la coordinación institucional para desarrollar proyectos metropolitanos.
7. Impulsar infraestructuras: garantizar la accesibilidad al AMB.
8. Consolidar el AMB como eje de la macroregión europea y la red C6.
9. Potenciar la relación con los países mediterráneos y Latinoamérica.
10. Promover estrategias específicas de relación con Asia.
11. Mantener y potenciar la capacidad residencial en las áreas urbanas.
12. Corregir la tendencia de la segregación del espacio urbano.
13. Aumentar la proporción de viviendas de protección oficial.
14. Integrar espacialmente las familias de inmigrantes para asegurar la cohesión social.
15. Asegurar el nivel necesario de transporte público.
16. Suministrar la conectividad ferroviaria suficiente con el puerto y la Zal.
17. Implantar modelos de gestión autónomos en las infraestructuras portuarias y aeroportuarias.
18. Conseguir que las estrategias urbanas tengan en cuenta la logística de distribución de mercancías.
19. Poner al día la red secundaria de carreteras.
20. Conseguir un grado suficiente de coherencia territorial en los planeamientos urbanísticos.
21. Compatibilizar las necesidades de crecimiento urbano con la preservación de los valores naturales, paisajísticos y culturales del territorio.
22. Impulsar una personalidad o referencia metropolitana.
23. Establecer un pacto metropolitano para los derechos y deberes emergentes.
24. Establecer mecanismos para conciliar el trabajo y la familia.
25. Establecer una política metropolitana para garantizar la igualdad de oportunidades y la calidad de la enseñanza pública.
26. Impulsar la cultura como referente de la potencialidad de las ciudades metropolitanas.

**Visión 2006/2010**

1. INNOVAR LOS CONOCIMIENTOS Y SU DISPONIBILIDAD.
2. NUEVAS FORMAS DE HACER NEGOCIO CON LAS INFRAESTRUCTURAS APROPIADAS.
3. CONVIVENCIA 2020.
4. AVANZAR LOS CAMBIOS.

## **ANEXO A. EL PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA: ETAPA 2003/2005**

El primer PEMB parte del reconocimiento de sus potencialidades –como sexta región europea para desarrollar actividades económicas, con un número importante de proyectos de alcance metropolitano– y de la realidad del nuevo entorno que se está configurando en términos de ampliación de la UE, de expansión de los fenómenos de globalización y del nuevo modelo social.

A partir de este reconocimiento, este Plan formula una visión de futuro basándose en los tres ejes siguientes:

### **LA VISIÓN DEL PEMB: DOCUMENTO 2002**

- Renovación de los sectores de actividad económica
- Garantía de accesibilidad, movilidad y calidad de vida
- Gestión eficiente del territorio del AMB

### **A.1. PUNTOS CRÍTICOS SEÑALADOS Y PRINCIPALES OBJETIVOS Y MEDIDAS**

#### **A.1.1. Relacionados con el vector del crecimiento económico**

- Masa crítica insuficiente en capital humano y tecnológico (descapitalización tecnológica, niveles educativos secundarios bajos, déficits en formación continuada).
- Carencias notables en innovación, investigación y creatividad.
- Desconexión entre los sistemas educativos y productivos.
- Apertura al mundo, movilidad e idiomas.
- Disponer de infraestructuras competitivas.
- Capacidad para promover grandes proyectos con la coordinación institucional que sea necesaria.

#### **A.1.2. Relacionados con el vector territorial y de movilidad**

- Inadecuación de las políticas de vivienda, dificultad de acceso y escasa proporción de viviendas en los procesos de desarrollo económico y de reforma urbana.
- Existencia de amplias zonas urbanas con una clara regresión o inexistencia de actividad económica con procesos de marginación y degradación.
- Incapacidad para conectar las infraestructuras logísticas del delta con el resto del país y de Europa.
- Insuficiencia general del transporte público metropolitano.
- Poca atención a la red vial histórica que conecta los núcleos y los territorios en toda su amplitud.

#### **A.1.3. Relacionados con la cultura de la convivencia**

- Fragmentación social y falta de instrumentos de análisis y de actuación por parte del AMB.
- Envejecimiento y deslocalización de la población joven de las grandes ciudades del AMB.
- Cambios en las estructuras familiares y en las relaciones familia-trabajo.
- La lucha entre inclusión y exclusión cada día es menos nítida.
- Sistema de bienestar poco desarrollado.
- Alto nivel de fracaso escolar.

#### **A.1.4. Principales objetivos y medidas**

- Generar, atraer y retener talento creativo e innovador.
- Potenciar los vínculos entre los sistemas productivos y los educativos.
- Impulsar las habilidades y las capacidades emprendedoras.

- Impulsar agrupaciones de sectores con perspectivas de futuro (industrias de la cultura, ciencias de la vida, turismo, etc.).
- Promover la coordinación institucional con el fin de impulsar proyectos de alcance metropolitano (Agencia de Promoción Económica).
- Garantizar unos suministros básicos de calidad.
- Impulsar infraestructuras comparables a las de las regiones europeas más avanzadas, garantizando su accesibilidad.
- Promover una gestión autónoma para el aeropuerto.
- Impulsar una personalidad o referencia metropolitana que respete la diversidad entre los municipios y la pluralidad de los colectivos que los forman.
- Completar los grandes equipamientos culturales del AMB y promover su coordinación.
- Pacto metropolitano para la inmigración, que define las responsabilidades públicas y ciudadanas. Modelos de acogida y Observatorio Metropolitano de Gestión de la Diversidad.
- Establecer mecanismos de conciliación familia-trabajo. Promover una ley de dependencia que garanticé la protección de las personas dependientes.
- Política metropolitana para combatir el fracaso escolar. Facilitar la conexión entre itinerarios formativos alternativos.
- Impulsar el aprendizaje de idiomas.

## A.2. BALANCE DE DOS AÑOS Y MEDIOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

### A.2.1. Los trabajos de la Comisión de Prospectiva

La función de esta Comisión fue desde un principio ocupar un espacio de reflexión en el entorno de nuevas tendencias que aparecen en diferentes órdenes de la vida y en espacios territoriales

diferentes del mundo y que pueden ser de interés de cara a su posible incidencia, a corto o medio plazo, en el entorno metropolitano de Barcelona.

Ha sido una comisión en la que el producto esperado se sitúa en el terreno de las ideas y del pensamiento estratégico. En primera instancia, no se ha pretendido elaborar propuestas concretas de cara a su implantación, sino que ha querido ser un espacio de reflexión y de generación de nuevas ideas.

Los informes realizados en este período han sido los siguientes:

- Conciliación vida laboral, personal y familiar.
- Estrategias de otras áreas metropolitanas europeas.
- El sector quinario: motor de desarrollo económico.
- Planificación metropolitana concurrente.
- La innovación en las estrategias de desarrollo de las áreas metropolitanas.
- Mapa del sector audiovisual en el AMB.
- Nuevas aportaciones para una morfología del AMB.
- La localización funcional de partes de los procesos de producción en los nuevos escenarios de la globalización.

Para la realización de la mayor parte de estos informes, se ha contado con un experto en la materia y se han formado grupos de personas expertas tanto para contrastar las opiniones expresadas en los informes como para incorporar puntos de vista de interés por su contenido. En todos los casos se han llevado a cabo presentaciones mediante ruedas de prensa, jornadas, artículos en medios de comunicación o mesas redondas con la participación de otros actores locales implicados en el tema del informe.

### A.2.2. Los trabajos de la Comisión de Estrategia

En este ámbito, los trabajos se han destinado a identificar soluciones o propuestas concretas de mejora

para cuestiones consideradas estratégicas en el texto del Plan. Los temas de trabajo escogidos fueron priorizados en su momento por la Comisión Delegada y han sido estudiados en cada caso por grupos de expertos que han emitido el dictamen correspondiente. A medida que se ha podido disponer de las conclusiones, se ha ido iniciando la fase de implementación que actualmente se encuentra en la situación siguiente:

#### Modelo de gestión aeroportuaria

Informe finalizado en el primer trimestre de 2003. Su activo más importante es que se trata de un modelo que cuenta con el consenso de las diferentes administraciones implicadas –Generalitat y ayuntamientos–, así como con el apoyo de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona. Pendiente de negociación con el Ministerio de Fomento.

#### Suministros y servicios básicos en el AMB: agua, gas, electricidad y tratamiento de residuos

Informe final disponible en el primer trimestre de 2004, con el consenso de los colegios profesionales implicados y de los diferentes operadores. Se revisará periódicamente la realización de las infraestructuras previstas y el cumplimiento del calendario para cada una de ellas.

#### Telecomunicaciones

Iniciado en mayo de 2004. Se dispone de la primera y de la segunda fase: Situación actual y necesidades de las telecomunicaciones en el AMB. Queda pendiente la elaboración de las estrategias concretas en telecomunicaciones para el AMB.

#### Movilidad

Acuerdo con el Departamento de Política Territorial y Obras Públicas de la Generalitat de Catalunya para rea-

lizar un estudio de origen y destino de mercancías a la RMB, un estudio en el que también participan: Puerto de Barcelona, Consorcio de la Zona Franca de Barcelona, Mercabarna, Centro Intermodal de Logística (Cilsa), Barcelona Regional, Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona y el mismo PEMB.

#### Formación

Informe final disponible en el primer trimestre de 2004. Se está impulsando la posibilidad de poner en marcha, como prueba piloto, un *distrito escolar* siguiendo las directrices del informe. Se han contactado sobre este tema los ayuntamientos de Sant Boi de Llobregat, Viladecans y Santa Coloma de Gramenet.

#### Inmigración

Se dispone de una propuesta de Plan de Acogida de Inmigrantes para el AMB. Este Plan de Acogida lo ha asumido la Diputación de Barcelona como una buena herramienta de trabajo para las actividades que lleva a cabo en materia de acogida de inmigrantes en colaboración con los municipios del AMB.

#### Plataforma Barcelona Coneixement i Creixement (Conocimiento y crecimiento)

Constituida por el Ayuntamiento de Barcelona, la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, la Universidad Autónoma de Barcelona, La Caixa y el propio Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. En estos momentos, se están impulsando los proyectos siguientes:

- Fira Barcelona Meeting Point del Conocimiento. Institución responsable: La Caixa.
- 10 proyectos con prioridad 1 en 10 años. Institución responsable: Cámara de Comercio de Barcelona.

- Suministro y depuración de agua: oportunidades empresariales. Responsable: Dr. Joan Jofre.

#### **Políticas urbanas/ Vivienda/ Cohesión social**

Es la última comisión creada. El informe final se ha completado en el segundo trimestre de 2005. El primer período de trabajo de la Comisión coincidió en el tiempo con la entrada en el Parlamento de Cataluña del proyecto de modificación de la Ley de urbanismo. El grupo de trabajo emitió un documento específico con propuestas sobre este proyecto de modificación, que fue enviado a la Secretaría de Planificación Territorial del Departamento de Política Territorial y Obras Públicas. Se ha realizado una priorización de las medidas propuestas. Está pendiente de inicio la fase de presentación del informe a las instituciones competentes.

#### **A.2.3. El trabajo de las comisiones de enlace**

Las comisiones de enlace constituyen un instrumento para facilitar el intercambio de información entre el PEMB y otras entidades y organizaciones que también actúan en el ámbito de la planificación estratégica. Han funcionado las siguientes:

##### **Comisión de Enlace de Medio Ambiente, de Estrategia y Planeamiento Urbano**

Ha elaborado el documento *Planificació metropolitana concurrent*, que fue presentado en público el 3 de octubre en el Colegio de Arquitectos de Cataluña. Se continuará trabajando para difundir las ventajas de un modelo de planificación que integre desde el principio las perspectivas medioambientales, socioeconómicas y territoriales.

##### **Comisión de Enlace de Sectores Estratégicos**

Encuentro anual con los responsables de los diferentes sectores estratégicos que operan bajo la marca *Barcelona*.

##### **Comisión de Enlace con otros Planes Estratégicos**

Contactos bilaterales con los responsables de otros planes estratégicos sectoriales: Forum de Municipios del Litoral de la Región Metropolitana de Barcelona y Plan Estratégico de la Formación Profesional.

#### **A.3. LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

La lógica del PEMB ha llevado a identificar y priorizar algunos proyectos específicos a partir de las propuestas y medidas formuladas. Esta orientación ya se preveía en la propia organización del Plan con la constitución de la Comisión de Estrategia (recordemos que tiene como objetivo generar propuestas y/o proyectos concretos en relación con puntos críticos del PEMB). Por otro lado, el propio Plan ha hecho un esfuerzo especial para conseguir identificar cuáles eran los proyectos prioritarios para el territorio –los realmente estratégicos– surgidos, ya sea de los nuevos temas objeto de reflexión por parte de la Comisión de Prospectiva, ya sea de la evolución de los trabajos de las Comisiones de Estrategia o por la propia constatación de nuevas necesidades en el territorio.

Con la intención de forzar la identificación de estos proyectos, se valoró el mapa de proyectos estratégicos metropolitanos presentados en las memorias de los años 2003 y 2004. Este mapa ha permitido visualizar territorialmente estos proyectos, dimensionar el alcance estratégico y cuantitativo de su importancia y poner de relieve el agente responsable de su implantación.

El resultado es un conjunto de 10 proyectos impulsados directamente desde el Plan, como por ejemplo:

## 10 Proyectos para el AMB

- Plataforma Barcelona Coneixement i Creixement (Conocimiento y crecimiento). 3 ejes de actuación:
  - a) Feria Barcelona Meeting Point del Conocimiento
  - b) 10 proyectos con prioridad 1 en 10 años
  - c) Suministro y depuración de agua: oportunidades empresariales
- Promoción de los sectores quinarios
  - a) Mapa del sector audiovisual
  - b) Película: *Los sectores quinarios en el AMB*
- Proyecto piloto para la creación de un distrito escolar
  - a) Zona Baix Llobregat: Viladecans, Sant Boi y Santa Coloma de Cervelló
  - b) Zona Barcelonès: Santa Coloma de Gramenet
- Propuesta de modelo de gestión aeroportuaria de Barcelona.
- Estudio con propuestas para la movilidad en el ámbito metropolitano y, de una manera especial, para el entorno del espacio logístico del Delta del Llobregat.
- Plan de Acogida para Personas Inmigrantes.
- Inversiones en la prestación de suministros y servicios: agua, gas y electricidad, tratamiento de residuos.
- La vivienda como bien y servicio público.
- La elaboración de un plan estratégico de las telecomunicaciones para el ámbito metropolitano.
- El planeamiento concurrente.

## ANEXO B. DE 2006 A 2010: NUEVAS TENDENCIAS QUE SE DEBERÍAN CONSIDERAR / INCLUIR EN EL PLAN

Aunque la metodología de la planificación estratégica está siendo utilizada por un número creciente de ciudades de todo el mundo –desde las primeras experiencias de San Francisco (1984) y de Barcelona (1987)–, lo cierto es que las grandes metrópolis del mundo han entrado con fuerza en este proceso aunque con una metodología y unas visiones mucho más concretas y centradas que las propias de los primeros tiempos.

Este fenómeno de progresión hacia visiones muy similares –innovación, creatividad– ya está provocando, y en el futuro provocará con mayor intensidad, cambios aún difíciles de medir en los sistemas mundiales de ciudades y en sus entornos.

### B.1. Número creciente de planes estratégicos de ciudades con objetivos similares

- 2001: Londres propone su primer Plan Estratégico (*Strategy Success through Diversity*; 2004): Segundo Plan Estratégico de Londres con la visión, en palabras de Ken Livingston, de «crear una ciudad mundial sostenible, con crecimiento económico a largo plazo, inclusión social y mejora del medio ambiente». Las estrategias se concentran en cuatro áreas de inversión: Espacios e infraestructuras; Personas; Empresas; y Marketing y promoción. Para apoyar esta visión, se ha creado una asociación (Creative London) que opera bajo el paraguas de la LDA y que, conjuntamente con los sectores privados (London First) y público (Film London), reporta directamente al alcalde del Great London.

- 2002: Filadelfia impulsa sus estrategias (Innovation Philadelphia) para situarse como una de las mejores ciudades del mundo por el talento y para las empresas innovadoras. Innovation Philadelphia también es el resultado de una cooperación publicoprivada.
- 2004: El Ayuntamiento de Shanghai propone el proyecto *Building Creative Shanghai*. Más de 200 expertos de Beijing, Shanghai, Guangzhou, Hong Kong y Taiwán han estado trabajando para transformar Shanghai en una metrópolis internacional en la que las industrias creativas deben desarrollar un papel decisivo para contribuir al desarrollo económico impulsando la construcción de 18 *Creative Parks* (centros de creatividad).
- El Consejo de Austin y la Cámara de Comercio impulsan su plan (Austin) de capital humano para transformar la metrópolis y convertirse en una ciudad creativa.
- Roma, Milán y Turín trabajan en la misma dirección. Dortmund –los recursos humanos motor de la competitividad metropolitana–, Viena, Estocolmo, Berlín, Birmingham...

Todas las grandes ciudades y metrópolis del mundo se organizan y trabajan con modelos de cooperación publicoprivada muy parecidos para transformar sus bases económicas tradicionales y hacerlas avanzar por la vía de la innovación y la creatividad, lo que implica actuaciones en tres áreas básicas:

- Economía (disponibilidad de servicios, políticas de innovación, educación, etc.).
- Sociedad (reducción de desigualdades, atracción cultural, calidad de vida, diversidad y tolerancia).
- Urbanismo (densidad, multifuncionalidad, infraestructuras físicas y digitales, imagen, no suburbios, etc.).

## B.2. Nuevos espacios de competencia territorial

La globalización, la anulación de las distancias y de otras barreras y la similitud de objetivos hacen inevitable un aumento de la competencia territorial. Sin embargo, el ámbito de esta competencia se desplaza:

de la articulación país a país –propia de la etapa multinacional– a una única arena en la que compiten regiones y ciudades que deben afrontar retos parecidos a los de las empresas. El ámbito de la competencia deja de situarse entre islas para pasar a ocupar todo el océano.

Las preguntas son: a) ¿Por qué decide una empresa instalarse y crear riqueza y ocupación en una región concreta?; b) ¿Por qué una empresa ya instalada decide seguir?; c) ¿Por qué una familia decide seguir contribuyendo o marchar de la región?

	Índices de crecimiento del PIB		
	1990/2000	2000/2010	2010/2030
OCDE	3,2	2,3	1,8
China	8,2	5,7	4,3
India	4,9	5,0	4,4
Oriente medio	2,9	2,6	2,7
Latinoamérica	3,1	3,0	3,0

## B.3. Concentración o desconcentración regional

En este aspecto se observan dos líneas de pensamiento. Una vinculada a la socióloga Saskia Sassen, quien afirma que el mundo global se organiza en cuatro grandes categorías regionales:

- 3 o 4 centros mundiales que son auténticos motores de la economía global: Londres, Nueva York, Shanghai y Tokio.
- 20 capitales regionales con talento creativo, áreas de desarrollo y de bienestar que saben centrarse en temas y actividades creativas e innovadoras. Probablemente, centros de excelencia y especialización en ciertas áreas (diseño, moda, biotecnología, genética, alimentación, etc.). Los expertos incluyen en esto grupo ciudades como Berlín, Méjico DF, El Cairo, Los Angeles, Madrid, Nueva Delhi, París, Beijing, Sao Paolo, Singapur, etc.
- Cerca de 100 capitales de tercer nivel. Se trata de ciudades importantes a nivel local aunque con papeles secundarios en la escala de la competencia mundial.
- Centros provinciales. Ciudades que han sido importantes en el desarrollo de un país pero que no han sabi-

do actuar para conseguir un lugar a nivel global. No se trata necesariamente de lugares en los que se vive mal y pueden ser relativamente ricas, aunque, eso sí, son marginales.

Aunque la historia del capitalismo moderno iría en esta primera línea de pensamiento, en los últimos tiempos están surgiendo una serie de reflexiones que apuntan hacia una disminución del dominio por parte de las ciudades globales. Estaríamos asistiendo, y esta es la segunda línea, a una *desclusterización* del poder económico desde los grandes centros urbanos primarios hacia ciudades más pequeñas o hacia las periferias urbanas de estos centros.

A pesar de que esta evolución se encuentra en un estadio incipiente y de que las sedes sociales pueden continuar estando en el centro de las grandes ciudades, lo cierto es que los trabajadores del conocimiento y las empresas tienen muchas alternativas para trasladarse a cualquier lugar del mundo.

Tal y como dice un geógrafo de la Brookings Institution: «al fin y al cabo, la cultura del Starbucks se encuentra en todas partes». Se puede tener televisión por satélite, leer buenos libros y comer en buenos restaurantes en cada vez más sitios del mundo.

Las sedes de Nueva York se desplazan hacia sus suburbios debido a los elevados costes del centro y a la posibilidad de vivir con mayor comodidad y en ambientes familiares más agradables.

En 1970 únicamente el 11% de las grandes corporaciones americanas tenían sus sedes en las periferias. Actualmente, cerca del 50% han emigrado ya de los centros. IBM, Intel, Microsoft ya se han ubicado en estas periferias. En 2005 el porcentaje de grandes empresas con sede en grandes ciudades como Nueva York o Chicago se ha reducido un 10%, una tercera parte del nivel de hace 40 años.

Y hay que destacar que, de forma parecida, los centros tradicionales de los servicios de valor añadido (Chicago,

Boston, San Francisco) han sufrido pérdidas masivas de doble dígito de empresas y servicios profesionales de alto valor añadido. Recordamos que estas actividades significan uno de los factores clave de localización de las grandes empresas. Los lugares ganadores son ciudades como Fort Lauderdale, Sarasota y Fort Meyer en Florida, Reno, Bose, etc. Las redes de telecomunicaciones y los vuelos de bajo coste también actúan en esta dirección y permiten desplazarse hacia lugares más alejados de las periferias. Warren Buffett, uno de los mayores inversores de América, opera desde Omaha (Nebraska) y la firma detallista más importante del mundo, Wall Mart, tiene su base en Bentonville (Arkansas).

Esta tendencia se empieza a observar más allá de Estados Unidos. Desde 1969 el centro de Londres está perdiendo población que ganan otras ciudades de la propia región aunque también surgen nuevos lugares de interés, incluso en áreas rurales como Kent o Cornualles. Los trabajadores y empresas del centro financiero de Frankfurt se desplazan ya a distancias de 50 o 80 Km. Lo mismo ocurre en Hamburgo, Madrid o Dusseldorf. Bertelsman, Philips o Volkswagen operan desde ciudades pequeñas. Una muestra de esta tendencia se puede observar en los esfuerzos realizados en Berlín para convertir la ciudad en la capital europea de los negocios cuando, de momento, se la conoce sobre todo por los bohemios y los turistas.

La entrada de nuevos países en la UE puede acentuar esta tendencia, una tendencia que también se observa en muchas megaciudades de países emergentes que son desplazadas por otras áreas más nuevas. Por ejemplo, en la India la mayor parte de las nuevas empresas tecnológicas prefieren Bangalore y Jaipur a Bombay o Nueva Delhi. Chilango, Guadalajara o Monterrey son ciudades que actualmente se prefieren a Méjico DF y Dubai o Abu Dhabi a El Cairo o Teherán.

En el siglo XXI ciudades pequeñas y cosmopolitas como Luxemburgo, Tel Aviv o Singapur pueden ofrecer mejores condiciones que las megaciudades con una población entre 10 y 15 millones de habitantes.

	Ciudad central	Área Metropolitana	Periferias
Tokio	-8,6	+59	+108
París	-24	+40	-74
Frankfurt	-8	+31	+66
Chicago	-19	-17	+54
Nueva York	-1	+9	+18
Londres	-13	+8	+15

(Fuente: Demographia.com). Porcentaje de cambio de población entre 1965-2000.

#### B.4 La globalización de la innovación

Cada producto nuevo ha integrado una serie de pasos que empiezan con la búsqueda básica para seguir con la búsqueda aplicada, la incubación, el desarrollo, las pruebas, la producción, la ingeniería continuada para añadir mejoras en los procesos o la funcionalidad. Lo relevante es que cada una de estas fases es específica y única. De ahí la tendencia cada vez mayor a externalizar alguna de estas fases (*outsourcing*) hacia zonas que puedan dar una respuesta mejor (India, China, Letonia, etc). (Ejemplo: Dalian es una ciudad china moderna, cercana a Japón y Corea, que está siendo muy atractiva para producir alguna de las fases del ciclo para las empresas de estos países. Entre otros motivos, explica su alcalde «porque Dalian tiene 22 universidades con 200.000 estudiantes en áreas científicas o tecnológicas». Los licenciados en historia o literatura pasaran un año estudiando japonés, inglés e informática para mejorar su empleo).

#### B.5. Hacia nuevas formas de hacer negocios: La introducción progresiva de nuevas tecnologías no es una condición suficiente

Esta es una tendencia que matiza y califica las estrategias centradas en la promoción de nuevas tecnologías.

No son suficientes para conseguir los cambios que se pretenden. Los progresos importantes en la productividad de los sectores de actividad se producen cuando estas tecnologías se combinan con nuevas formas de hacer y de entender los negocios.

Cuando en 1879 se descubrió la lámpara eléctrica sus efectos sobre la productividad no se concretaron

hasta décadas posteriores. No se trataba únicamente de sustituir los motores de vapor por motores eléctricos, sino que se tenían que reconfigurar los esquemas propios de la producción.

Actualmente, está ocurriendo lo mismo en la época de las computadoras. En los primeros tiempos, se cree que la instalación de ordenadores es suficiente para obtener ganancias de productividad en una empresa sin introducir cambios paralelos en sus esquemas organizativos verticales. Aquello que es realmente importante es saber combinar ordenadores, Internet, fibra óptica... y esto exige nuevas maneras de hacer negocios con menos énfasis en las funciones de mando y de control y más en las de conectividad y colaboración horizontal. Existe una tendencia clara a sustituir las cadenas verticales de formación de valor por unas cadenas más planas y horizontales.

Las innovaciones en empresas como HP proceden más de colaboraciones entre diferentes equipos y departamentos de todo el mundo que no entre los de la propia sede. El gran impacto de Wal-Mart se produce cuando acierta a combinar sus grandes almacenes con la demanda de los consumidores de Kansas City y con los proveedores de cualquier parte de China. Este proceso ciertamente conlleva sistemas innovadores para gestionar la cadena de proveedores que permitan la obtención de estos resultados.

#### B.6. Importancia creciente de la educación y la formación en áreas científicas y tecnológicas

Esta es una tendencia de gran interés y, ciertamente, muy relacionada con las anteriores. En la publicación *Science and Engineering Indicators 2004* de la National Science Board de Estados Unidos se lee: «Se observa un declive preocupante en el número de ciudadanos que se están formando para convertirse en científicos o ingenieros, al mismo tiempo que el número de empleos que requieren estas formaciones no deja de aumentar. Esta tendencia es una gran amenaza para el bienestar económico o la seguridad de nuestro país».

La preocupación por estos temas es mayor en otros países que en los occidentales. Se puede comparar el

porcentaje de licenciados en ciencias e ingenierías en Estados Unidos (31%), China (60%), Corea del Sur (33%) o Taiwán (41%). En Cataluña, el porcentaje es del 27%. Desde los jardines de infancia, el sistema educativo no es ajeno a estas tendencias. La falta de estímulos para estudiar estas carreras parece ser uno de los motivos. Por otro lado, otro estudio americano pone de relieve que el 60% de los mejores estudiantes de ciencias y el 65% de los de matemáticas son hijos de inmigrantes de primera generación.

Garantizar los lugares de trabajo del mañana ciertamente requiere un compromiso o pacto entre el sistema educativo (universidades, secundaria, profesional) y los sectores productivos.

#### **B.7. Del lado izquierdo del cerebro al derecho: de la economía del conocimiento a la economía de la creatividad**

Como se ha visto, aquello que era central en las estrategias empresariales occidentales –precios, calidad y conocimiento (tecnología)– está yendo rápidamente hacia empresas de países con costes más bajos como China, India, Chequia, Hungría o Rusia.

Cada vez más la creatividad se está convirtiendo en la *core competence* de las corporaciones. Se ha visto como las fuerzas de la globalización afectaban a sectores manufactureros como el automóvil o la electrónica, pero se esperaba que la economía de conocimiento durase para siempre y fuera una de las grandes fortalezas del mundo occidental con sus grandes universidades, laboratorios potentes, cultura emprendedora, etc. Sin embargo, la realidad está evidenciando que los conocimientos también se están convirtiendo en bienes comercializables como tantos otros.

Las empresas están considerando la innovación desde una perspectiva diferente basada en una comprensión íntima de la cultura de los consumidores: la habilidad para detectar aquello que el consumidor quiere antes de que se concreten dichos deseos.

Así, pues, la innovación se concentra en la microinnovación conectada con las emociones y los sentimientos

de los consumidores. El nuevo paradigma consiste en pensar *out of the box* sobre las experiencias de los consumidores. De los cafés al Starbuck; del circo tradicional al Circ du Soleil, etc.

La innovación de los años 90 suponía desarrollar nuevas tecnologías en los laboratorios, diseñar nuevos productos y enviarlos a los consumidores. La innovación actual significa observar a los consumidores, descubrir lo que quieren y diseñar los productos que pueden cubrir estas necesidades.

Así, pues, los diseñadores se convierten en la pieza central de un proceso en el que se deben fusionar los conocimientos y las visiones economista, tecnológica y social. Es el punto de partida y no el de meta.

No es necesario decir que esto comporta cambios notables en las estrategias culturales, formativas y urbanas.

#### **B.8. Todas las metrópolis aspiran a ser *regiones creativas***

Según la tendencia anterior, para ser competitiva una región debe potenciar sus valores de creatividad. Allí donde hay creativos se genera riqueza, empleo y calidad de vida.

Por creativos no sólo se entiende los artistas o publicitarios, sino todas aquellas personas para las cuales la creatividad es uno de los elementos decisivos de su profesión, como pueden ser científicos, músicos, arquitectos, diseñadores, abogados, escritores, etc. A saber, aquellas personas capaces de generar ideas nuevas y crear discontinuidades, es decir: capaces de estar un paso por delante de los competidores.

En esta *economía creativa* el talento no sigue a las empresas sino que sucede lo contrario: las empresas se encuentran allá donde existe talento.

Por lo tanto, la movilidad, la calidad de vida, la creación de un clima especial y el ambiente son elementos o factores de localización que antes no se tenían en cuenta y que actualmente se convierten en una carta de naturaleza importante en la determinación de las estrategias de las principales áreas metropolitanas del mundo.

**Previsiones de crecimiento de empleo en Londres entre 2002 y 2013 (Oxford Economic Forecasting)**

Software	8,60%	Inmobiliario	1,83	Interm./ Financiera	0,54
Videojuegos	6,90	Empleo total	1,18	Educación/ Salud	0,61
Diseño	4,80	Construcción	1,11	Transp./ Comunicación	-0,15
Cine / video	4,70	Editoriales	1,10	Administración Pública	-0,77
Moda	4,60	Publicidad	0,80	Energía	-1,39
Música	4,30	Hoteles y restaurantes	0,65	Agricultura	-1,70
Radio y TV	1,90	Arquitectura	0,60	Sector manufacturero	-3,82

**Facturación de la industria creativa (miles de millones de \$)**

Nueva York	40-50	Tokio	6	Ámsterdam	4-6
Londres	35-40	París	5-6	Barcelona	2-4
San Francisco	5-7	Sydney	5-6	Berlín	2-3

**ENTORNO Y NUEVAS TENDENCIAS**

**SITUACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE BARCELONA**

Número creciente de planes estratégicos de ciudades	¿Qué hacemos nosotros? ¿Cómo nos queremos diferenciar? ¿Cómo nos organizamos? ¿Qué velocidad queremos imprimir al cambio?
Nuevos espacios de competencia territorial	¿Concentración o desconcentración regional? ¿En cuál de los grupos querríamos situar el AMB? ¿El proceso de desclusterización puede ser una oportunidad para el AMB?
La globalización de la innovación	¿El crecimiento del <i>outsourcing</i> es una ventaja o una amenaza?
Nuevas maneras de hacer negocios	¿Tenemos las personas y las infraestructuras que hacen posible estos nuevos negocios? ¿Los sistemas formativos apuntan en esta dirección?
Importancia de la formación	Se trata claramente de un área en la que no estamos bien posicionados
De la economía del conocimiento a la economía de la creatividad	El AMB se considera un territorio con un buen potencial de creatividad y con carencias evidentes en el campo de la innovación (en el sentido tradicional). Así, pues, ¿se trata de una nueva tendencia que, en principio, nos puede favorecer?
Todas las metrópolis aspiran a ser regiones creativas	La clara tendencia hacia estrategias de impulso a la creatividad – las industrias que operan en este campo– conlleva una atención especial respecto a la selección de temas y de sistemas de gestión

## ANEXO C

Para una mejor comprensión y seguimiento del PEMB en la nueva perspectiva 2006-2010, cabe destacar – además de la concreción del número de objetivos – la voluntad de identificar y concretar proyectos específicos que deben llenar de contenido los enunciados de los objetivos acordados.

En la nueva etapa del Plan, es preciso reforzar la importancia de los proyectos y también los instrumentos que hacen posible avanzar en la dirección establecida. Estos proyectos deben ser viables, ofre-

cer suficientes garantías de realización y contar con una institución que actúe como referente o responsable para su implantación. Con esta voluntad, se pretende concretar más el contenido de los objetivos así como garantizar la complicidad de los distintos actores implicados en su puesta en funcionamiento.

Este conjunto de proyectos tiene un carácter dinámico y se incrementará a medida que nuevos proyectos adquieran un alto grado de concreción y tengan suficientes garantías para su implantación.

### BCN: territorio de creación

#### LAS CLAVES DE LA ESTRATEGIA METROPOLITANA 2006-2010

- Innovar los conocimientos y su disponibilidad
- Nuevas formas innovar los conocimientos y su disponibilidad
- Nuevas formas de hacer negocio con las infraestructuras apropiadas
- Convivencia 2020
- Avanzar los cambios



PHASE 2006/2010

# Metropolitan Strategic Plan of Barcelona

Document approved in the meeting of vice-presidents  
of the Delegated Commission of the Metropolitan  
Strategic Plan of Barcelona, the 20 of January of 2006



<b>1. Introduction. Objectives of the paper</b>	<b>62</b>
<b>2. Validity of the objectives of the 1<sup>st</sup> SMPB</b>	<b>63</b>
<b>3. Rethinking the SMPB: Organization</b>	<b>64</b>
3.1. Diagnosis of the Plan's operational capacity	64
3.2. Flow chart: possible changes to be suggested	65
3.3. Flow chart: diagram	66
<b>4. Vision 2006/2010. Objectives and projects</b>	<b>67</b>
4.1. Vision	67
4.2. Objectives	67
<b>Annexes:</b>	
<b>A) The Metropolitan strategic Plan of Barcelona. Phase 2003/2005</b>	<b>69</b>
A.1. Critical points mentioned and main objectives and measures	69
A.2. Results of two and a half years of the Plan's implementation	70
A.3. Strategic projects	72
<b>B) From 2006 to 2010: New trends to be considered/Included in the Plan</b>	<b>73</b>
<b>C) Details of the objectives</b>	<b>79</b>

## 1. INTRODUCTION: OBJECTIVES OF THE PAPER

The First Metropolitan strategic Plan of Barcelona was approved on 10th March 2003, after nearly a year and a half of intense work by the different Committees that took part in its draft.

Over these two and a half years the work of the Plan has been primarily centred on the implementation phase, through the Strategy Commission's work, which aim was to effectively put into practice the Plan's measures and proposals.

At the same time, the Prospective Committee has continued to carry out its task of introducing new topics subject to be incorporated into the body of the Plan's more specific propositions, following the corresponding debate and thought.

Yet beyond the methodological touch-ups inherent in working on two different levels, that of thought via the Prospective Committee and that of action via the Strategy Committee, we must not forget that the most important new feature brought into the Plan was the change of its territorial scope.

Going from a municipal plan to a *metropolitan* plan meant establishing an identity and a supramunicipal bond as a foundation for the formation of the metropolitan strategic vision. This seems to be fundamental if we are to eventually institutionalise the Metropolitan Area of Barcelona (MAB).

The change of scope also entailed the establishment of a new space for cooperation among the socio-economic institutions and the 36 municipalities of the MAB.

This paper aims to serve as a guide to facilitate the debate of the highest authorities of the

Metropolitan strategic Plan of Barcelona regarding the Plan itself.

Two and a half years of experience since its approval seem to have given us enough of a perspective to assess:

- 1.** The current validity of the objectives of the 1st SMPB and the validity of the Plan as an instrument to conduct the major future lines of the MAB and as a decision-making tool.
- 2.** The methodological and organizational elements of the Plan.

Indeed, two and a half years is not enough time to make the changes in trend that all Strategic Plans set forth in their missions. Yet it is enough time to identify the deviations and barriers that might hinder such missions, from the perspective of both the implementation of the measures and the efficiency of a given Plan's organizational and institutional structure.

The annexes listed below are included as additional information to facilitate this assessment:

### ANNEX A

The results attained to date in the implementation process of the Plan's measures (phase 2003/2005).

### ANNEX B

The changes that have taken place in the areas of the Plan, the new opportunities and threats that are emerging, and the answers offered through the proposals of the Plan.

### ANNEX C

Description of the projects already identified.

## 2. VALIDITY OF THE OBJECTIVES OF THE 1<sup>st</sup> SMPB

To begin with, we need to ask ourselves whether the progress made during the 2003/2005 phase in the implementation of measures to eliminate critical points would justify the draft of a new Strategic Plan, or rather all the contrary, whether the broad scope of the objectives set forth in the 1<sup>st</sup> Plan advocate –not excluding occasional revisions– the version currently in force.

On the other hand, an overall assessment of the framework in which we are working leads us to believe that the milieu has not changed substantially since the Plan was first approved. Yet it also seems to be true that all the trends relating to the phenomena of globalisation have progressively set in and will most probably become more pronounced through time.

The underpinnings of these new trends –described in Annex A– also seem to be quite clear:

- The education, training and preparation of human capital. Connection between research and educational centres and the production sectors.
- New ways of doing business. The promotion of new sectors and new technologies is not enough.
- Globalisation of competition and innovation.
- Growing use of strategic planning schemes by the most dynamic metropolises with public-private cooperative systems, leadership and territorial governability.
- Concentration of creativity-related strategies (whereas before it seems more emphasis was placed on isolated specific sectors).
- One trend remains to be clarified: Will the process of concentration in the world's major metropolises continue, or will a sort of declustering process gradually take root?

Generally speaking, all of these issues are sufficiently covered in the 1<sup>st</sup> SMPB. And moreover,

their variability is more a matter of degree or intensity than radical change.

The greater subtlety of this situation suggests the need to more closely monitor the opportunities and threats that are constantly emerging. This way we can gradually incorporate them into the body of the Plan, adapting the measures where necessary.

Under these circumstances, it seems quite clear that the achievement of the vision and objectives set out in the Plan can only be considered as a route or road map. New sectors and activities are constantly emerging, requiring constant renovations in our production schemes. Thus the contemplation of static visions and objectives seems to be little effective in practice.

The possible shift from a 1<sup>st</sup> Plan to the formulation of a 2<sup>nd</sup> Plan does not make much sense, as there are no clear-cut breaks in trend. Yet at the same time, continuing to implement the Plan without making changes to improve its effectiveness would also be impractical, for the reasons mentioned above.

### AS A RESULT, AND BEARING IN MIND:

- a)** The current influence of the major underlying trends of the milieu;
- b)** The constant changes that such trends produce in different territorial areas;
- c)** The evolution of the MAB over the past few years and the effects of the implementation of some of the main measures set forth by the 1<sup>st</sup> SMPB;
- d)** The growing need for strategic territorial planning, in conjunction with urban and environmental planning; and
- e)** The need to reformulate a vision and more precise and measurable objectives, in keeping

with the schemes of global cooperation / competitiveness;

#### **WE PROPOSE:**

Moving towards a new understanding of the MAB's strategic planning process that reconsiders:

- A less temporal scope than that of a 1<sup>st</sup> or 2<sup>nd</sup> Plan, according to the guidelines of the SMPB.

- Rethinking the vision-objectives-measures-projects scheme, placing greater emphasis on the projects and their impact throughout the entire Area and the different municipalities.
- Rethinking the organizational scheme so as to reinforce shared leadership and operational capacity.

## **3. RETHINKING THE SMPB: ORGANIZATION**

### **3.1. Diagnosis of the Plan's operational capacity**

Indeed, the methodology of the Plan presents several positive points, such as the shared and general vision that it offers from many different perspectives; the presentation of a coherent set of objectives and measures that respond to an overall logical vision; as well as the incorporation of parameters such as sustainability, which these sorts of medium-term visions do not usually include.

Nevertheless, our experience has revealed several dysfunctions that need to be mitigated and solved. Below are what believe to be the three most important problems:

**a.** Firstly, the lack of a clear and precise line of thought that begins with the initial idea and follows through to the specific project with a budget and leadership.

**b.** Secondly, the mayors and leaders of the metropolitan region have not yet actively taken on the Plan. In other words, there is no decisive leadership for the different projects and objectives with a clear and comprehensible message for the people.

**c.** Finally, there are gaps in the shared leadership among the representatives of the public sectors and those of the social and economic institutions.

Shared leadership also means assuming contradictions and overcoming them by way of a responsible consensus and reasoning. (For example, the Natura project needs to be addressed bearing in mind the existing infrastructures. The problem up for debate would be: what are our options for environmental preservation in keeping with our present circumstances?). In this sense, it would be necessary to better outline the collective decision-making model.

On the other hand, the solution of these shortcomings or problems might call for some reorganization of the Plan's flow chart, with the following objectives:

- Guarantee the leadership and participation of the metropolitan mayors
- Guarantee the shared leadership with the economic and social institutions
- Provide each of the projects with a responsible leader
- Improve the efficiency of the executive bodies (Delegate Committee)
- Preserve the citizen participation body (General Council)
- Improve the workings of the two hubs: Prospective and Strategy

- Incorporate relational mechanisms with the 2<sup>nd</sup> metropolitan ring, and in general, with Catalonia and the macro-region

### **3.2. Flow chart: possible changes to be suggested**

Theoretically, we must consider that more specific objectives, measures and projects can facilitate the leaders' work.

The study and presentation of cases of "failure" regarding strategic issues can offer insight and experience of vast interest to help us confront problems regarding the implementation of new measures.

In any case, the actions and modifications that we can suggest would fall within the following areas:

- **General Council:**

In principle, this body is working **properly**. It would continue to be the body with the greatest participation and decision-making power.

- **Council of Vice Chairmen:**

We propose a restructuring. At the moment this body is rather informal in nature, holding an annual meeting with the mayors of the Delegate Committee and the Vice Chairmen of the Plan. This body needs to be more formal. Based on the debates of the Delegate Committee, and the new Territorial Council of Mayors, it would need to specify the following objectives:

- a) Formulate and approve the major objectives and projects
- b) Agree on the leadership of and responsibility for their implementation
- c) Assume their presentation to the General Council

Attendance to this meeting cannot be delegated.

We propose an annual meeting with the corresponding agenda, debate and resolutions.

- **Territorial Council of Mayors:**

We propose creating a new body with the aim of guaranteeing the leadership and participation of the mayors, who ideally would become the great defenders of the SMPB.

This body would be responsible for the following:

- a) Providing a strategic vision of the whole of the metropolitan territory and its projects
- b) Bringing that vision to the Council of Vice Chairmen

- **Delegate Committee:**

This body seems to be working correctly. It may be suitable to seek a higher level of debate at meetings regarding the proposals to be considered, based on the activity of the different work committees of the Plan, whether prospective or strategic. It may also be suitable to get the members of this committee more involved in such work committees.

Having the members of the Delegate Committee serve as chairmen on these committees might foster such involvement.

- **Management Committee:**

The Management Committee would consist of the Chair of the Delegate Committee, the Chairs of the Prospective and Strategy Committees and the General Coordinator of the Plan.

The responsibilities of this committee would be:

- a) To serve as a driving force for the tasks of the Plan and to see that they are carried out properly.
- b) To monitor the work of the Prospective and Strategy Committees, to see that the work of the

latter culminates in the formulation of projects and specific proposals based on the follow-up of these projects (whether by means of the Committee itself which proposes the projects, or by creating new ad-hoc Committees).

- c) To monitor the progress of approved programmes and strategic projects. To effectively carry this out, the Committee will meet with the managers and leaders of the different programmes.
- d) Where appropriate, to propose the formation and structure of these Committees.

The aim of this Management Committee is to improve the coordination and performance of the Plan's two main hubs: strategy and prospective.

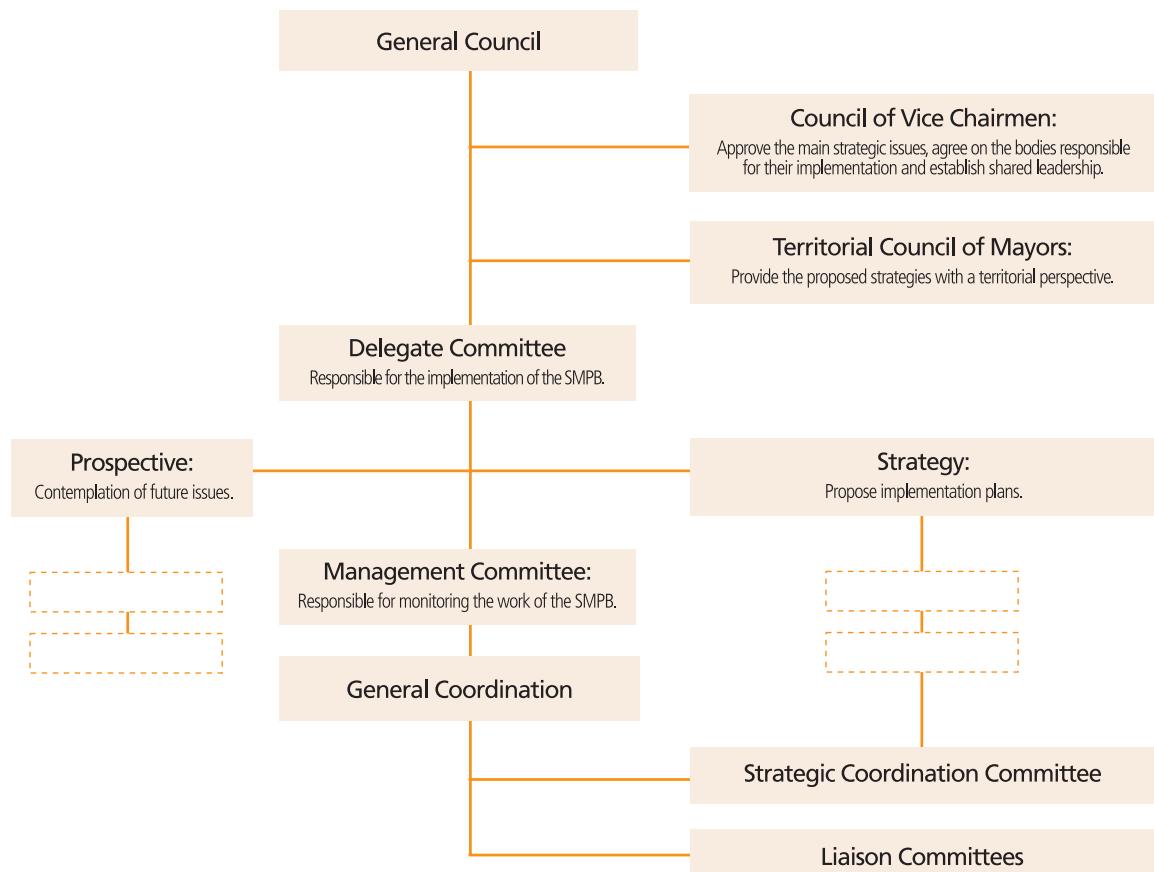
- **Strategic Coordination Committee:**

This body would continue to have the same responsibilities as it has had to date, such as meeting with institutional representatives and advisors to offer ideas, suggestions and proposals to the Coordination Office.

- **Liaison Committees:**

Without changing the current duties, it would be appropriate to sufficiently reinforce this body's relations with the 2<sup>nd</sup> metropolitan ring and the MRB (Metropolitan Region of Barcelona).

### 3.3. Flow chart: diagram



## 4. VISION 2006/2010. OBJECTIVES AND PROJECTS

### 4.1. Vision (new or modified)

We will need to tailor the vision of the current Plan in accordance with the position that we seek and the parameters of the milieu: type of metropolitan territory, specific activities, degree of governability...

The Metropolitan Area of Barcelona (MAB) is full of urban planning projects and constructions

that lack any sort of collective vision of the metropolitan project.

The possible rethinking of the vision ought to lean towards more precise sorts of issues that are more comprehensible for the people.

The medium-term vision ought to be complemented with annual plans of action

#### Current vision of the SMPB

- a)** Make innovation, creativity and knowledge the base of the MAB's competitive edge and progress, assessing the existing potential and facilitating the application and spread of the new knowledge that is gradually generated and grasped.
- b)** Act on the elements that play a role in what we refer to as the territory's productivity, to guarantee the progress of the people, within the framework of economic, social and environmental sustainability.
- c)** Equip the services of the people, companies, organizations, institutions and municipalities of the MAB with the necessary mechanisms to guarantee the efficient management of the territory.

#### Vision 2006/2010

MAB "Territory of creation".

### 4.2. Objectives

#### Objectives 1<sup>st</sup> Phase SMPB

1. Generate, attract and keep talent.
2. Establish ties between production and educational systems.
3. Foster enterprising skills and abilities.
4. Identify groups of new activity sectors.
5. Guarantee high standards of basic supplies.
6. Promote institutional coordination to develop metropolitan projects.

#### Objectives 2006/2010

1. INNOVATE KNOWLEDGE AND ITS AVAILABILITY.
2. NEW WAYS OF DOING BUSINESS WITH THE APPROPRIATE INFRASTRUCTURES.
3. COEXISTENCE 2020.
4. FOSTER THE CHANGES.

**OBJECTIVES 1<sup>st</sup> Phase SMPB**

7. Generate infrastructures: guarantee accessibility to the MAB.
8. Consolidate the MAB as a hub of the European macro-region and C6 network.
9. Strengthen the relations between the Mediterranean countries and Latin America.
10. Promote specific strategies for relations with Asia.
11. Uphold and strengthen the residential capacity of the urban areas.
12. Remedy the tendency towards the segregation of the urban space.
13. Increase the proportion of publicly funded housing.
14. Spatially integrate immigrant families to assure social cohesion.
15. Assure the necessary quality of public transport.
16. Provide the sufficient railroad connections with the Port and the Logistics Activities Zone (ZAL).
17. Implement autonomous management models in port and airport infrastructures.
18. See that the urban strategies contemplate the logistics of the distribution of goods.
19. Update the secondary road network.
20. Attain a sufficient level of territorial coherence in urban planning.
21. Attain a balance between the needs for urban growth and the preservation of the territory's natural, landscape and cultural values.
22. Promote a metropolitan personality or reference.
23. Establish a metropolitan agreement for emerging rights and duties.
24. Set up the mechanisms to reconcile work with family life.
25. Establish a metropolitan policy to guarantee equal opportunity and the quality of public education.
26. Promote culture as a reference for the potential of the metropolitan cities.

**OBJECTIVES 2006/2010**

1. INNOVATE KNOWLEDGE AND ITS AVAILABILITY.
2. NEW WAYS OF DOING BUSINESS WITH THE APPROPRIATE INFRASTRUCTURES.
3. COEXISTENCE 2020.
4. FOSTER THE CHANGES.

## ANNEX A. THE METROPOLITAN STRATEGIC PLAN OF BARCELONA. PHASE 2003/2005

The 1<sup>st</sup> SMPB was based on the recognition of the area's potential –as the 6th most preferred European region for economic activity, with a considerable number of projects within the metropolitan scope– and the reality of the new setting that is emerging with the expansion of the EU, the extension of globalisation phenomena and the new social model.

This acknowledgement led to a future vision founded on the three focal points:

### VISION OF THE SMPB. PAPER 2002

- Renovation of the economic activity sectors
- Guarantee of accessibility, mobility and quality of life
- Efficient management of the MAB territory

### A.1. CRITICAL POINTS MENTIONED AND MAIN OBJECTIVES AND MEASURES

#### A.1.1. In connection with the economic growth vector

- Critical mass with a dearth of human and technological capital (technological decapitalisation, low secondary educational levels, deficits in continued education).
- Major lacks of innovation, research and creativity.
- Disconnection between the educational and productive systems.
- Opening up to the world, mobility and languages.
- Having competitive infrastructures.

- Ability to promote large projects with whatever institutional coordination that may be necessary.

#### A.1.2. Concerning the territorial and mobility vector

- Inadequacy of **housing** policies, difficult access and meagre proportion of housing in the economic development and urban reform processes.
- There are vast **urban areas with a clear regression in** or inexistence of economic activity, undergoing isolation and degradation processes.
- Lack of capacity to connect the **logistic infrastructures of the Llobregat Delta** with the rest of the country and Europe.
- Overall insufficiency of **metropolitan public transport**.
- Lack of attention to the **historical road network** that reconnects the centres and territories throughout its scope.

#### A.1.3. Concerning the culture of coexistence

- Social fragmentation and lack of instruments for the analysis and performance of the MAB.
- Aging and resettlement of the young people of the MAB's major cities.
- Changes in family structures and **family-work relations**.
- The **inclusion/exclusion** battle is increasingly more obscure.
- Lack of development in the social welfare system.
- High percentage of educational failure.

#### **A.1.4. Main objectives and measures.**

- Generate, attract and keep creative and innovative talent.
- Strengthen the connections between the production and educational systems.
- Foster enterprising skills and abilities.
- Promote groups of sectors with future prospects (industries of culture, life sciences, tourism, etc.).
- Promote institutional coordination so as to generate projects of metropolitan scope (Economic Promotion Agency, etc.).
- Guarantee quality basic supplies.
- Generate infrastructures comparable to those of the most advanced regions in Europe, guaranteeing their accessibility.
- Promote autonomous management for the airport.
- Promote a personality or metropolitan benchmark that respects the diversity that exists among the municipalities and the different groups that make them up.
- Complete the major cultural equipment of the MAB and foster its coordination.
- Establish a Metropolitan Agreement for Immigration that defines public and citizen responsibilities. Models of reception and creation of a metropolitan observatory for the management of diversity.
- Establish the mechanisms for the reconciliation of work and family. Promote a law of dependence that guarantees the protection of dependent people.
- Develop a metropolitan policy to combat educational failure. Facilitate the connection between alternative educational itineraries.
- Promote language learning.

#### **A.2. RESULTS OF TWO AND A HALF YEARS OF THE PLAN'S IMPLEMENTATION**

##### **A.2.1. The work of the Prospective Committee**

Since the beginning, this Committee has been devoted to thought and deliberation on the new trends that emerge in different areas of life and the many areas in the world and which might be of interest as regards their possible short- or medium-term impact in the metropolitan vicinity of Barcelona.

The expected results of this Committee can be seen in the realm of ideas and strategic thought. There was no initial intention to draft specific proposals for implementation. Rather, this Committee has served as a place for thought and the generation of new ideas.

During this period, the Committee has drawn up the reports listed below:

- Reconciling work with family and personal life.
- Strategies of other European metropolitan areas.
- The quinary sector: a motor for economic development.
- Concurrent metropolitan planning.
- Innovation in the development strategies of the different metropolitan areas.
- Map of the audiovisual sector of the MAB.
- New contributions to shape the MAB.
- The functional location of parts of the production processes in the new settings of globalisation.

For most of these reports, the Committee had an expert on the subject, and groups of experts were formed to compare the opinions expressed, so as to bring in perspectives of interest for the groups. Presentations were given in each case, whether

through press conferences, conferences, articles in the mass media or round-table discussions with the participation of other local agents involved in the corresponding report issues.

#### **A.2.2. The work of the Strategy Committee**

Here, the work was geared towards finding solutions or making specific proposals for the improvement of the problems considered to be strategic in the text of the Plan. The work issues chosen were previously prioritised by the Delegate Committee and studied in each case by groups of experts that drew up the corresponding report. As conclusions became available, the implementation phase was set in motion, and is currently as follows:

##### **Airport Management Model**

This report was completed during the 1<sup>st</sup> quarter of 2003. Its greatest asset is that it presents a model with the consensus of the different involved administrations—the Generalitat and town councils—as well as having the support of the Chamber of Commerce, Industry and Navigation of Barcelona. It is pending negotiation with the Ministry of Promotion.

##### **Supplies and Basic Services in the MAB: Water, Gas and Electricity, and Waste Treatment.**

The final report was available in the 1<sup>st</sup> quarter of 2004, with the consensus of the professional associations concerned and the different operators. There will be a periodic revision of the execution of the planned infrastructures and the fulfilment of the schedule for each of them.

##### **Telecommunications**

This project began in May 2004. The first and second phases are available: The current state of

affairs and needs of the Telecommunications in the MAB. The Committee has yet to draw up the specific telecommunications strategies for the MAB.

##### **Mobility**

Agreement with the Department of Territorial Policy and Public Works of the Generalitat de Catalunya to carry out a study of origin and destination of goods in the MRB. This study also involves the participation of the following bodies: Port of Barcelona, Consorci de la Zona Franca of Barcelona, Mercabarna, the company Centre Intermodal de Logística (Cilsa), Barcelona Regional, the Commonwealth of Municipalities of the Metropolitan Area of Barcelona, and the SMPB itself.

##### **Training**

The final report was available in the 1<sup>st</sup> quarter of 2004. The Committee is promoting the possibility of implementing a School District, as a pilot test, in keeping with the guidelines of the report. The town councils of Sant Boi de Llobregat, Viladecans and Santa Coloma de Gramanet were contacted for this initiative.

##### **Immigration**

There is a proposal for an Immigrant Reception Plan for the MAB. The Barcelona Provincial Council has taken on this reception plan as a good working instrument for the activities that it is carrying out in the area of immigrant reception, in collaboration with the municipalities of the MAB.

##### **Barcelona Knowledge and Growth Platform**

Formed by the Barcelona City Council, the Commonwealth of Municipalities of the Metropolitan Area of Barcelona, The Chamber of Commerce, Industry and Navigation of Barcelona, the

Autonomous University of Barcelona, La Caixa and the Metropolitan strategic Plan of Barcelona itself. The following projects are currently being promoted:

- Barcelona Meeting Point Fair for Knowledge. Institution in charge: La Caixa.
- 10 projects. Priority 1 in 10 years. Institution in charge: Chamber of Commerce of Barcelona.
- Water supply and treatment: business opportunities. Person in charge: Dr. Joan Jofre.

#### **Urban Planning Policies / Housing / Social Cohesion**

This is the last Committee that was created. The final report was finished during the second quarter of 2005. The first work period of the Committee coincided with the entry of the Plan for the Modification of the Urban Planning Law in the Parliament of Catalonia. The work group drafted a specific paper with proposals on this Modification Plan, which was sent to the Secretary of Territorial Planning of the Department of Territorial Policy and Public Works. The proposed measures were prioritised. The phase for the presentation of the report to the competent institutions has yet to begin.

#### **A.2.3. The work of the Liaison Committees**

The Liaison Committees are an instrument designed to facilitate the exchange of information among the SMPB and other bodies and organisations involved in the field of strategic planning. The following committees have been operative:

#### **Liaison Committee with the Environment, Strategy and Urban Planning**

This Committee has created the paper "*Planificació Metropolitana Concurrent*" [Concurrent Metropolitan Planning], which was publicly presented to the College of Architects of Catalonia on 3rd October. They will

continue to work to promote the advantages of a planning model that incorporates the environmental, socio-economic and territorial perspectives from the start.

#### **Liaison Committee with Strategic Sectors**

Annual meeting with the leaders of the different strategic sectors in operation under the "Barcelona" brand.

#### **Liaison Committee with other Strategic Plans**

Bilateral contact with the leaders of sectorial strategic plans: Forum of Coastal Municipalities of the Metropolitan Region of Barcelona and Strategic Plan for Professional Training.

### **A.3. THE STRATEGIC PROJECTS**

The logic of the SMPB has led to the identification and prioritising of some specific projects based on the proposals and measures formulated. This inclination could be seen early on, in the very organisation of the Plan with the formation of the Strategy Committee (let us recall that its objective is to generate proposals and/or specific projects relating to the critical points of the SMPB). Moreover, the Plan itself made a special effort to identify the high-priority projects for the territory –the truly strategic projects– which emerged out of either the new issues to be contemplated by the Prospective Committee, the progress of the Strategy Committees' work, or from the mere recognition of new needs in the territory.

To impel the identification of these projects, there was an evaluation of the map of the metropolitan strategic projects presented in the reports of 2003 and 2004. This map has made it possible to territorially visualise these projects, gauge the strategic and quantitative scope of their importance and highlight the body responsible for their implementation.

The result is a set of 10 projects promoted directly by the Plan, as listed below:

## 10 Projects for the MAB

- Platform Barcelona Knowledge and Growth. 3 focal points of action:
  - a) Fair: "Barcelona Meeting Point for Knowledge"
  - b) 10 projects priority 1 in 10 years.
  - c) Water supply and treatment: business opportunities.
- Promotion of quinary sectors.
  - a) Map of the audiovisual sector.
  - b) Film: the quinary sectors in the MAB.
- Pilot project for the creation of a School District.
  - a) Baix Llobregat Area: Viladecans, Sant Boi and Santa Coloma de Cervelló.
  - b) Barcelonès Area: Santa Coloma de Gramenet.
- Proposed model for the management of the Barcelona airport.
- Study with proposals for mobility in the metropolitan area and especially for the vicinity of the logistic zone of the Delta del Llobregat.
- Reception plan for immigrants.
- Investments in the provision of supplies and services: water, gas and electricity, waste treatment.
- Housing as a good and a public service.
- The draft of a strategic telecommunications plan for the metropolitan area.
- The concurrent planning.

## ANNEX B. FROM 2006 TO 2010: NEW TRENDS TO BE CONSIDERED / INCLUDED IN THE PLAN

Whilst the strategic planning method is being used by a growing number of cities around the world –since the first experiences of San Francisco (1984) and Barcelona (1987)– it is true that the world's great metropolises have strongly taken to this process, yet with far more concrete and specifically focused methods and visions than those typical of the early days.

This trend towards very similar visions –innovation, creativity, etc.– is already triggering –and will do so more intensely in the future– changes that are still difficult to measure in the world systems of cities and their environs.

### B.1. Growing number of strategic plans for cities, with similar objectives

- 2001: London proposed its 1<sup>st</sup> Strategic Plan "Strategy Success through Diversity"; 2004: 2<sup>nd</sup> Strategic Plan of London, which according to Ken Livingston, aims to "create a sustainable world city, with long-term economic growth, social inclusion and environmental improvement". The strategies are categorised into four areas of investment: Spaces and Infrastructures; People; Companies; and Marketing and Promotion. To support this vision, the Creative London association was created, which operates under the umbrella of the LDA and which, in cooperation with the private sectors (i.e. London First) and public (i.e. Film London) reports directly to the Mayor of Greater London.

- 2002: Philadelphia promotes its strategies –Innovation Philadelphia– in order to position itself as one of the best cities in the world for talent and innovative companies. Innovation Philadelphia is also the result of public-private cooperation.
- 2004: The City Council of Shanghai proposed the project “Building Creative Shanghai”. More than 200 experts from Beijing, Shanghai, Guangzhou, Hong Kong and Taiwan have been working to transform Shanghai into an international metropolis, where creative industries are to play a key role in economic development, by promoting the construction of 18 “Creative Parks”.
- The Council of Austin and Chamber of Commerce are promoting their Plan –Austin: Human Capital– to transform the metropolis, enabling it to become a “Creative City”.
- Rome, Milan and Turin are working along the same lines, as are Dortmund –the human resources being a motor of metropolitan competitiveness–, Vienna, Stockholm, Berlin, Birmingham, etc.

All of the world's large cities and metropolises are organising and working –with public-private cooperation models– in very similar ways to transform their traditional economic bases and spur their progress by way of innovation and creativity. This entails three basic areas of action:

- Economy (availability of services, policies of innovation, education, etc).
- Society (reducing inequalities, cultural attraction, quality of life, diversity and tolerance...).
- Urban Planning (density, multi-functionality, physical and digital infrastructures, image, non-suburban...).

## B.2. New areas of territorial competition

Globalisation, the disappearance of distances and other barriers, and the similarity of objectives all make for an inevitable increase in territorial competition. Yet

the scope of such competition moves around: from the country-to-country coordinates, typical of the multinational corporation era– to a single arena in which regions and cities compete with one another, forced to face challenges similar to those of companies. The competition no longer takes place amid islands, but rather now covers the entire ocean...

The questions are: a) Why does a company decide to establish itself and create wealth and employment in a given region? b) Why does an already established company decide to continue? c) Why does a family decide to continue to contribute to or leave the region?

	Growth Rates		
	1990/2000	2000/2010	2010/2030
OCDE	3.2	2.3	1.8
China	8.2	5.7	4.3
India	4.9	5.0	4.4
Middle East	2.9	2.6	2.7
Latin America	3.1	3.0	3.0

## B.3. Regional concentration or dispersion

We see two lines of thought here. One is tied to sociologist Saskia Sassen, who states that the global world is organised into four large regional categories:

- 3 or 4 world centres, which are the true motors of the global economy: London, New York, Shanghai and Tokyo.
- 20 regional capitals, with creative talent, areas of development and wellbeing that know how to concentrate on creative and innovative activities and issues. They are probably centres for excellence and specialisation in certain fields (design, fashion, biotech, genetics, food...). It is here where experts place cities like Berlin, Mexico City, Cairo, Los Angeles, Madrid, New Delhi, Paris, Beijing, Sao Paolo, Singapore...
- Around 100 level-3 capitals. These cities are important locally, yet they are secondary players in the ranks of world competition.

d) Provincial centres. Cities that have been important in the development of a country, yet which have not known how to create a global niche for themselves. They are not necessarily places that offer a poor quality of life. While they may be relatively affluent, they are marginal.

Whilst the history of modern capitalism would follow this first line of thought, in recent years we have seen the appearance of several thoughts that point towards a decline in the domination of the global cities. We might be witnessing—and this is the second line—a “declustering” of the economic power of the primary major city centres, towards smaller cities or towards the urban outskirts of these centres.

Despite the fact that this evolution is in its initial stages and company headquarters can remain in the hearts of the big cities, it is also true that knowledge workers and companies have many alternatives to move around anywhere in the world.

As a geographer from the Brookings Institution says, *“after all, the Starbucks culture can be found everywhere”*. There are increasingly more places in the world where you can have satellite TV, read good books and eat at good restaurants.

The New York-based headquarters are moving towards the suburbs due to the high costs of the city centre and the opportunity to live more comfortably and in more pleasant family environments.

In 1970 only 11% of the large US corporations had their headquarters on the outskirts of the cities. Now nearly 50% have emigrated from the centres. IBM, Intel and Microsoft... are already located in those outskirts. In 2005, the percentage of large companies with headquarters in big cities like New York or Chicago dropped by 10%, a third of the existing level 40 years ago.

And, we must similarly point out that the traditional centres of services with high added value (Chicago,

Boston, San Francisco, etc.), have suffered massive double-digit losses of companies and professional services with high added value. Let us recall that these activities are one of the key factors for the settlement of large companies. The winning areas are cities like Fort Lauderdale, Sarasota and Fort Meyer in Florida, Reno, and Boise... The telecommunications network and low-cost flights also contribute to this change and allow for the movement to more distant peripheral areas. Warren Buffett—one of the most important investors in the United States—works out of Omaha (Nebraska), and the world's largest retail chain—Wal-Mart—is headquartered in Bentonville, Arkansas.

We are beginning to see this trend in other places beyond the United States. Since 1969, the centre of London has been losing its population to other cities in the same region, yet new places of interest are also emerging, even in rural areas like Kent or Cornwall. The workers and companies of the financial centre of Frankfurt now commute distances of 50 or 80 km. The same thing occurs in Hamburg, Madrid and Dusseldorf. Bertelsman, Philips and Volkswagen operate from small cities. A sign of this trend can be seen in the efforts made in Berlin to convert the city into the European capital for business and which is now known more for its bohemians and tourists.

The entry of new countries into the EU might accentuate this trend. This can also be seen in many enormous cities of emerging countries, which are replaced by other newer areas. In India, for example, most of the new technological companies prefer Bangalore and Jaipur to Bombay or New Delhi. Chilango, Guadalajara and Monterrey are favoured over Mexico City, and Dubai and Abu Dhabi over Cairo or Teheran.

In the 21<sup>st</sup> century small cosmopolitan cities like Luxemburg, Tel Aviv and Singapore can offer better conditions than the mega-cities with populations of 10-15 million.

	Central City	Metropolitan Area	Peripheries
Tokyo	-8.6	+59	+108
Paris	24	+40	-74
Frankfurt	-8	+31	+66
Chicago	-19	-17	+54
New York	-1	+9	+18
London	-13	+8	+15

(Source: Demographia.com). Percentage of population change between 1965-2000.

#### B.4. The globalisation of innovation

Each new product follows a number of steps that begin with basic research, followed by applied research, incubation, development, tests, production, and continued engineering to add improvements into the processes or operation. The important thing is that each of these phases is specific and unique. Hence the growing tendency to delegate some of these phases (outsourcing) to external areas that can offer better solutions (India, China, Latvia, etc.). (One such example is Dalian, a modern Chinese city near Japan and Korea that is currently very attractive for the performance of some phases of the product cycle for the companies in these countries. Among other reasons, explains the city's mayor, it is because Dalian has 22 universities with 200,000 students in the scientific or technological fields. Graduates with history or literature degrees will spend a year studying Japanese or English and computer science to improve their employment.)

#### B.5. Towards new ways of doing business. The progressive introduction of new technologies is not enough

This is a trend that is specifying and qualifying those strategies focused on the promotion of new technologies.

They are not enough, however, to introduce the changes sought. The important progress in the productivity of the sectors of activity takes place when these technologies are combined with new ways of doing and understanding business.

Though the electric lamp was discovered in 1879, it would not have much impact on productivity until decades later. It was not only a matter of replacing steam engines with electric engines. Instead, such progress meant reconfiguring the production schemes themselves.

The same is now occurring in the computer age. Early on it was thought that the installation of computers was enough to increase the productivity of a company, without making parallel changes in its vertical organizational systems. What is truly important is knowing how to combine computers, the Internet, fibre optics, etc., and this calls for new ways of doing business with less emphasis on the command and control functions and more on connectivity and horizontal cooperation. There is a clear trend towards replacing the vertical value chains with flatter, more horizontal value chains.

Innovations –in companies such as HP– stem more from collaboration among different teams and departments around the world than from the company headquarters itself. The great impact of Wal-Mart is produced when the company manages to combine its large stores with the demand of consumers in Kansas City and suppliers from anywhere in China. Indeed, this entails innovative systems to manage the chain of suppliers that make it possible to attain these results.

#### B.6. Growing importance of education and training in the scientific and technological fields

This is a trend of great interest, and it is certainly closely tied to those mentioned above. According to the US National Science Board report, "Science and Engineering Indicators. 2004", "*We have observed a troubling decline in the number of US citizens who are training to become scientists and engineers, whereas the number of jobs requiring science and engineering training continues to grow. These trends threaten the economic welfare and security of our country*".

There is more concern for these issues in eastern countries than there is in the west. We need only compare

the percentage of science and engineering graduates in the US (31%), China (60%), South Korea (33%) and Taiwan (41%). In Catalonia, the percentage is 27%. The educational system, from the nursery schools on, is not alien to these trends. The lack of stimulation to pursue these degrees appears to be one reason. Moreover, another US study reveals that 60% of the country's top science students and 65% of the top mathematics students are children of immigrants.

Guaranteeing jobs for tomorrow unquestionably requires a commitment or agreement between the educational system –universities, secondary schools, professional training centres – and the production sectors.

#### **B.7. From the left side of the brain to the right: from the knowledge economy to the creativity economy**

As we have seen, what was once a central part of the western business strategies–prices, quality and knowledge (technology)– is now rapidly moving to companies in countries with lower production costs such as China, India, Czechia, Hungary and Russia.

Creativity is increasingly becoming the "core competence" of corporations. We saw how the forces of globalisation affected manufacturing sectors such as the automobile and electronics industries, yet everyone expected the knowledge economy to last forever and to be one of the great strengths of the western world with its great universities, powerful laboratories, enterprising culture... Now, however, reality is showing us that knowledge is also becoming a marketable good like so many others.

Companies are considering innovation from a different perspective, based on an intimate understanding of the culture of the consumers: the skill to detect what the consumer wants before those desires have been specified.

Innovation is therefore focusing on consumption, on micro-innovation linked to the consumers' feelings and emotions. The new paradigm is "out of the box"

thinking, taking into account the experiences of the consumers. From cafés to Starbucks; from the traditional circus to the Circ du Soleil...

The innovation of the 90s meant developing new technologies in the laboratories, designing new products and sending them to the consumers. Innovation today means observing the consumers, finding out what they want and designing products that will cover those needs.

Designers thus become the vital component of a process that involves the fusion of knowledge with the economic, technological and social visions. It is the start line, rather than the finish line.

Needless to say, this involves significant changes in cultural, educational and urban strategies.

#### **B.8. All metropolises aspire to be "creative regions"**

According to the trend mentioned above, in order for a region to be competitive, it has to strengthen its creative value. Where there are creative people there is wealth, employment and quality of life.

By creative we are not exclusively referring to artists or advertising agents, but rather to all those individuals for whom creativity is a key part of their profession, such as scientists, musicians, architects, designers, lawyers, writers, etc. In other words, those people who are capable of generating new ideas and breaking away from convention. That is, in order to be a step ahead of the competition.

In this "creative economy" it is not the talent that follows the companies, but now, just the opposite: the companies settle where there is talent.

Therefore, mobility, quality of life, the creation of a special "climate", the setting... are all factors of location that were not taken into account previously and are now becoming highly important in determining the strategies of the world's main metropolitan areas.

**Forecasts for employment growth in London for the 2002-2013 period (Oxford Economic Forecasting)**

Software	8.60%	Real estate	1.83	Education/ Health	0.61
Video games	6.90	Total employment	1.18	Interm. / Finan.	0.54
Design	4.80	Construction	1.11	Transp./ Communic.	-0.15
Films/Video	4.70	Publishing	1.10	Public Admin	-0.77
Fashion	4.60	Advertising	0.80	Energy	-1.39
Music	4.30	Hotels and restaurants	0.65	Agriculture	-1.70
Radio &TV	1.90	Architecture	0.60	Sect. Manufacturers	-3.82

**"Creative Industry Turnover" (thousands of millions \$)**

New York	40-50	Tokyo	6	Amsterdam	4-6
London	35-40	Paris	5-6	Barcelona	2.4
San Francisco	5-7	Sidney	5-6	Berlin	2-3

**Milieu and new trends**

Growing number of strategic plans for cities	What do we do? How do we want to set ourselves apart? How do we organise ourselves? How fast do we want to make the change?
New spaces for territorial competition	Regional concentration or dispersion? In which group do we want to position the MAB? Could the declustering process be an opportunity for the MAB?
The globalisation of innovation	The growing rate of outsourcing: is it an advantage or a threat?
New ways of doing business	Do we have the people and infrastructures to make these new business models possible? Are our educational systems oriented in this direction?
Importance of education	This is clearly an area in which we are not well-positioned.
From the knowledge economy to the creativity economy	The MAB considers itself to be a region with good potential for creativity with obvious shortcomings in the area of innovation (in the traditional sense). Are we therefore faced with a new trend that could theoretically be good for us?
All metropolises aspire to be "creative" regions	The clear trend towards creativity-promoting strategies –and the industries that operate in this field– means placing special emphasis on the selection of issues and management systems.

**Situation of the metropolitan area of Barcelona**

## ANNEX C

In order to understand and follow the PEMB better from the new 2006-2010 perspective, and in addition to specifying the number of objectives, we should also note the desire to identify and concretise specific projects that must provide the announcements of the agreed objectives with content.

In the new stage of the Plan, it is necessary to highlight the importance of the projects as well as the instruments that make it possible to advance in the established direction. These projects must be feasi-

ble, must offer sufficient guarantees of success and must have an institution acting as a reference or being responsible for their implementation. This is to concretise even further the content of the objectives, as well as to ensure the involvement of the various agents concerned with its start-up.

This group of projects is dynamic in nature and will increase as new projects acquire a high degree of specificity and have sufficient guarantees for their implementation.

### BCN: territory of creation

#### THE KEYS OF THE 2006-2010 METROPOLITAN STRATEGY

- Innovate knowledge and its availability
- New ways of doing business with the appropriate infrastructures
- Coexistence 2020
- Foster the changes

