

Noves estratègies i nous instruments de desenvolupament i competitivitat territorial al Berguedà



Procés de participació ciutadana · Pla estratègic territorial de les Garrigues 2015-2025

La Granadella, 28 d'abril de 2016

1. EL DESENVOLUPAMENT LOCAL



“A vision without a task is but a dream, a task without a vision is drudgery, a vision and a task is the hope of the world”

De què parlem?

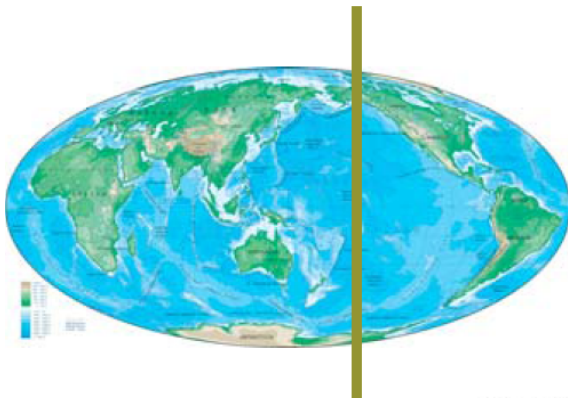
“**The purpose of local development** is to build the capacity of a defined area to improve its economic future and the quality of life for inhabitants. Local development makes an important contribution to national economic performance and has become more critical with increased global competition, population mobility, technological advances, and consequential spatial differences and imbalances”



Per què és d'utilitat el desenvolupament local?

- Competitivitat territorial
- Planificar
- Reduir disparitats
- Crear ocupació
- Estimular el teixit productiu
- Promoure infraestructures necessàries
- Col·laboració públicoprivada
- Captar inversions
- Eficiència,eficàcia,efectivitat i ètica
- Open government
- Promoure valors
- Et alter

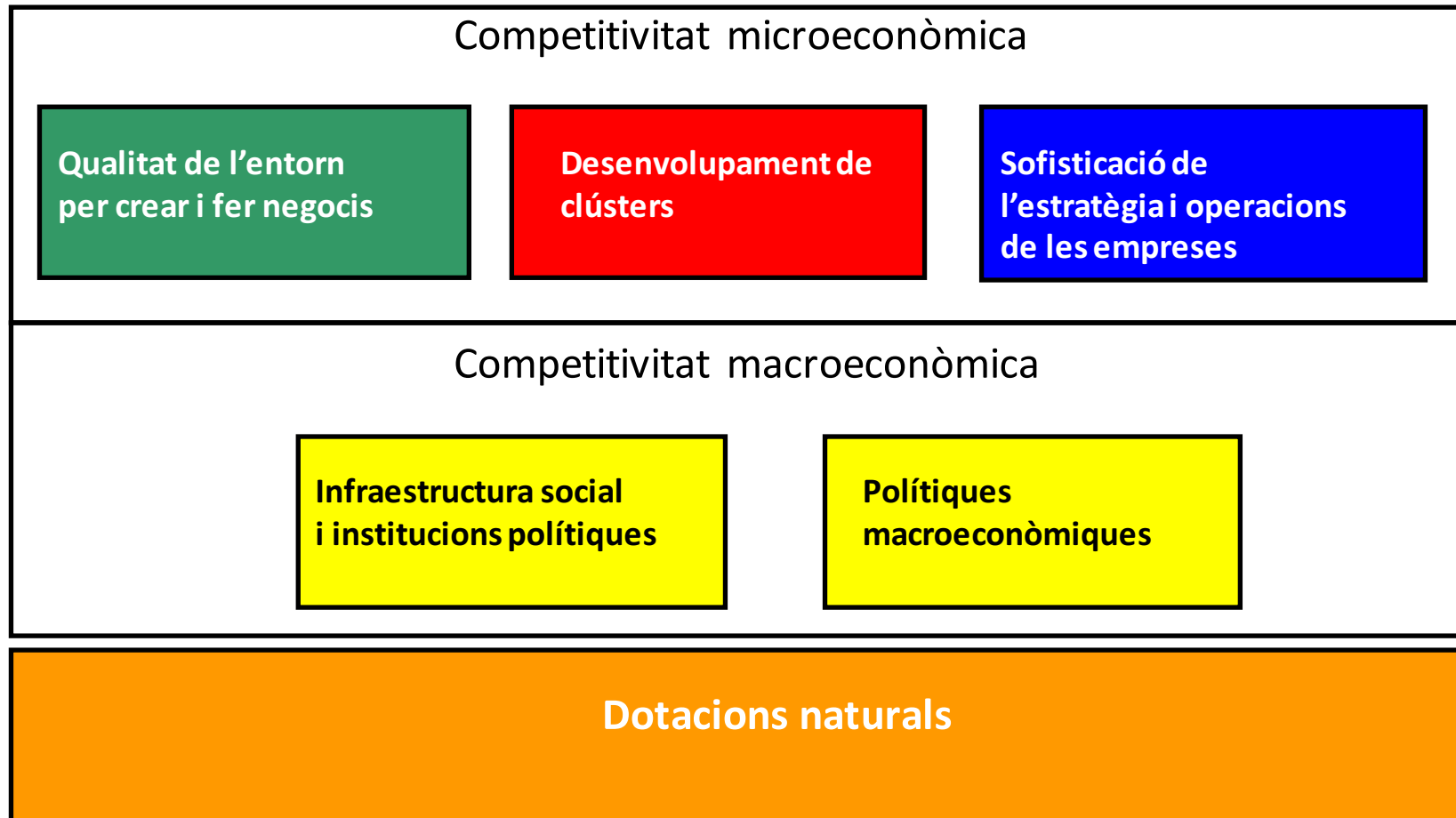
2. CONTEXT: VIVIM EN UN FUTUR PRESENT



Porter & EU 2020

A) EU 2020 - un creixement intel·ligent, sostenible i integrador

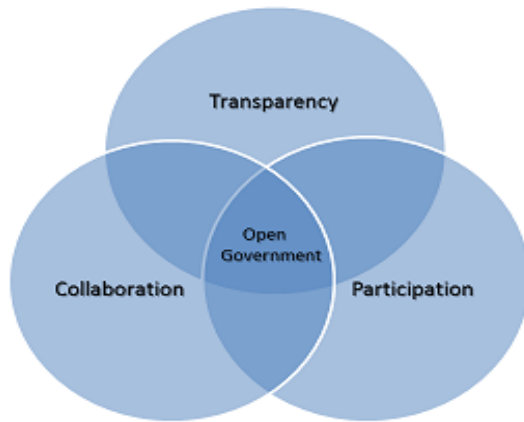
B) Factors de competitivitat d'una regió



Característiques del desenvolupament local eficaç

1. Agenda per a tota la subregió/ciutat
2. Lideratge empresarial organitzat, exigent i coherent
3. Adopció de prioritats principals, sectors i espais
4. Ampliació de la capacitat d'implementació
5. Varietat d'eines de finançament
6. Varietat de vehicles de prestació que atraguin inversió externa
7. Resolució de problemes i orientació cap a la gestió de projectes
8. Agenda econòmica i partenariats sòlids amb: el sector públic local, el sector privat local i regional
10. Un lideratge col·laboratiu que guïï, doni autonomia, se centri en la globalitat i aprofiti els recursos per obtenir resultats

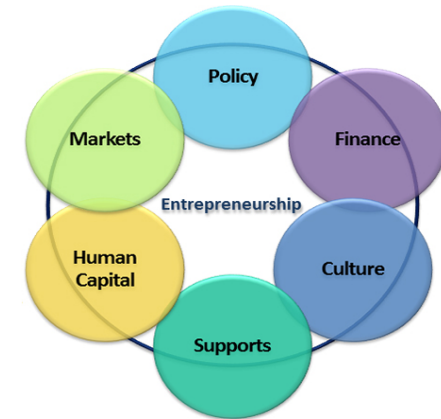
Nova gestió, nova governança



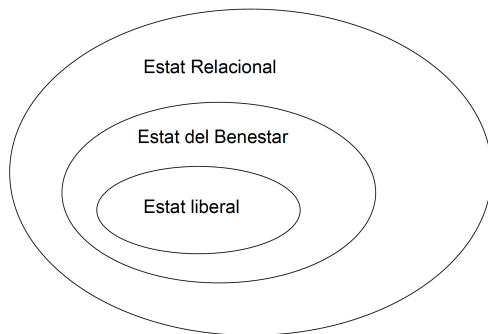
Govern obert



“Núvol de socis”



Ecosistema a germinar



De l'Estat del benestar a l'Estat Relacional...



It is innovation



“Think global, act locally”

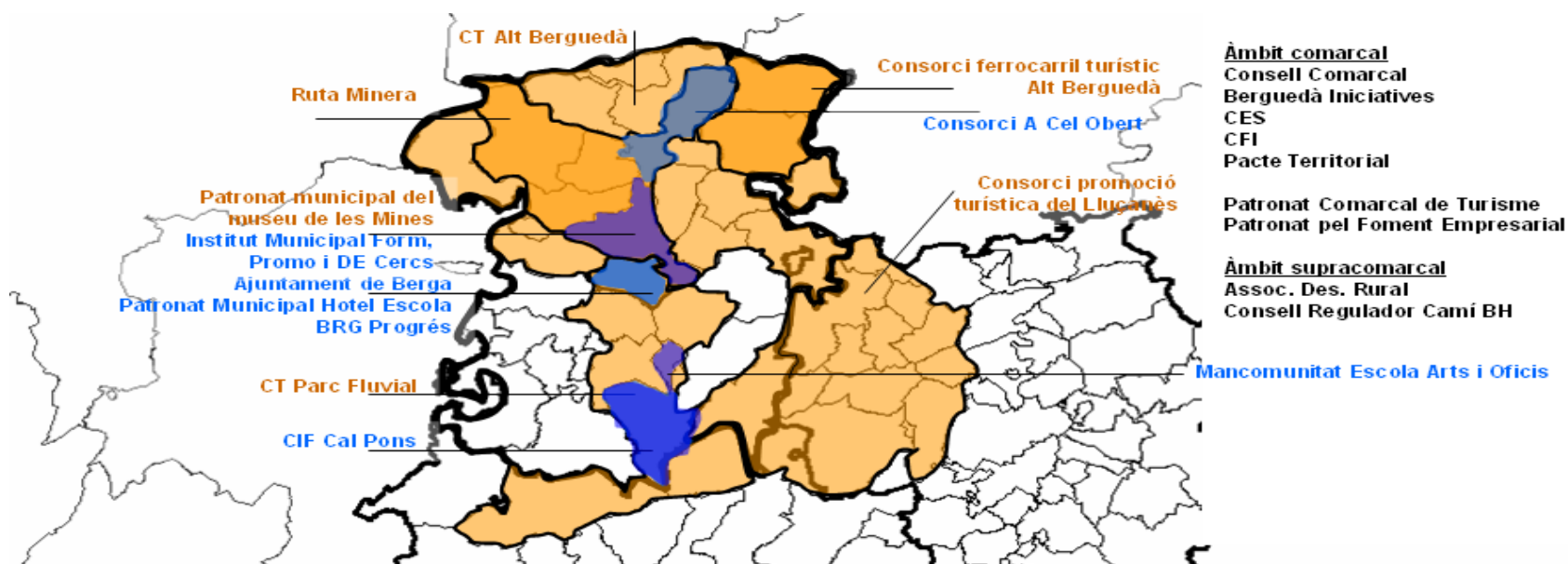
3.EL NOSTRE CAS PRÀCTIC



Agència de
Desenvolupament
del Berguedà

www.adbergueda.cat

La situació del Berguedà l'any 2013



“Radiografia” de la competitivitat territorial del Berguedà:

- La comarca presenta **problemàtiques endèmiques**.
- **No governança, incapacitat d’impulsar projectes estratègics, no planificació estratègica.**
- **L’ecosistema econòmic i d’innovació és “incomplet”.**
- És necessària una **política de gestió del talent** del Berguedà, s’ha de desenvolupar polítiques socials i culturals, potenciar la formació professional, interaccionar universitat i desenvolupament, contribuir al desenvolupament de la innovació, etc.
- És necessari implantar un **canvi de model industrial, una transició que encara no s’ha “realitzat”.**
- Resulta essencial **potenciar la marca i la projecció de la nostra comarca** de forma unitària, i planificar un desenvolupament turístic i comercial integral.

Què són les agències?

◆ Definició

“Les Agències de Desenvolupament Econòmic Local són espais d'intel·ligència governamental on s'articulen els agents del territori, es desenvolupa la reflexió estratègica i s'implementen polítiques. A nivell internacional, existeix una gran diversitat d'agències de desenvolupament econòmic territorial. La forma jurídica de les agències és una qüestió que deriva del model d'agència, dels objectius que vulgui assolir, les funcions a desenvolupar i els membres que incorpori”

◆ Algunes característiques distintives de les ADL (funcions econòmiques, d'implementació, lideratge, coordinació/governança)

Creació

◆ Cronos

◆ Kairos

◆ Elements claus en la gestació

◆ Fórmula jurídica adoptada

L'AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT DEL BERGUEDÀ

Eduard Barcons Comellas, *gerent de l'Agència de Desenvolupament del Berguedà*

Antecedents: **cronos i kairos**

«Qui controla el present controla el passat, qui controla el passat controla el futur» (George Orwell)

En termes de cronos, malgrat que el procés de constitució de l'Agència s'inicia fa un grapat d'anys (concretament a principis de 2006), és a partir del segon semestre de 2011 que s'accelera d'una forma decidida la constitució fins arribar el passat 3 de juliol de 2013, data panegírica de creació de l'Agència. L'Agència s'origina per resoldre l'excessiva atomització d'ens dedicats a la promoció econòmica i turística, que a banda de balafament de recursos i manca de capacitat de coordinació, provocava la incapacitat d'impulsar projectes tractors. Per tant, ens trobàvem en el *kairos* o moment més oportú per actualitzar la gestió i governança del desenvolupament econòmic comarcal.

Els elements claus en la gestació de l'Agència

«Si no t'agrada una cosa, canvia-la. Si no pots fer-ho, canvia l'actitud» (Maya Angelou)

Newton deia que va obtenir els seus èxits perquè «s'alçava sobre les espatlles de gegants», agregar quelcom nou a l'existent... durant tot el procés constituent foren moltes i moltes les persones que ens varen aportar suport i coneixements (*benchmarking*, *assessment*, etc.), en aquestes opuscle però deixeu-me fer un reconeixement majúscul al malauradament traspassat Ramon Ruíz i Mestres. En segon terme, posar sobre la taula un dels factors essencials per gestionar projectes complexos i sobreviure en el context actual: les aliances. Fent un anàlisi del procés en termes de «la teoria de jocs», tots els actors, partits polítics, teixit empresarial varen entendre que si «l'altre perdía molt i nosaltres guanyem molt, de ben segur a mitjà termini es trencarà el pacte», és a dir, la generositat en benefici de la comarca i l'exercici de confiança varen permetre assolir un denominador comú. Tercer element, l'ús del *tempo*, els darrers tres anys tocava dirimir quan calia actuar com també saber quan adoptar un perfil més de «lowprofile». Altres elements que caldria ressenyar la seva bonhomia són saber gestionar crisis, l'existència d'un model tècnic de l'agència, i d'un fort lideratge, en termes de persones claus en el procés i, alhora, de saber crear una visió consensuada i compartida.

El nostre model d'agència a grans trets...

«Busca l'excel·lència. Ignora l'èxit» (Tom Peters)

D'entrada, les agències de desenvolupament: «són espais d'intel·ligència governamental on s'articulen els agents, es desenvolupa la reflexió estratègica i s'implementen polítiques. A nivell internacional, existeix una gran diversitat d'agències de desenvolupament econòmic territorial. La gestió eficient de les polítiques de desenvolupament econòmic local no es tradueix en un model únic sinó que les agències s'adapten a cada realitat a partir d'un marc estratègic propi». Les agències han de reunir la capacitat de fer quatre funcions: econòmiques (ser un actor essencial en l'ecosistema local), d'implementació de projectes importants, lideratge i, coordinació/governança.

La solució jurídica que es va consensuar fou unificar tots els consorcis i serveis anteriorment existents per mitjà de transformar estatutàriament el Consorci de Formació i d'Iniciatives Cercs-Berguedà, atesa la bona salut financera i patrimonial de l'ens, tot modificant absolutament els seus estatuts i alhora, preveient que la presidència de l'ens havia de passar a ser la mateixa que la del Consell Comarcal del Berguedà.

D'altra banda, compartir un *mantra*, com «no hi ha vent favorable pel que no sap cap on va», és essencial relligar l'estratègia corporativa amb l'existència d'un estratègia territorial sòlida (basada amb un número limitat de projectes tractors). L'existència d'un instrument com l'agència permet l'impuls d'una estratègia territorial i d'actuacions realment tractors.

Il·lunyat de fer cap assaig sobre la gestió, se situen algunes de les claus de l'estratègia corporativa. D'entrada, el nostre *ethos*, la visió és que

«l'Agència ha de ser un actor essencial per incrementar la competitivitat i la cohesió econòmica i social del Berguedà, tot afavorint l'ecosistema i els seus actors (tot cooperant, no substituint-los)». Així, el nostre portafoli i àmbits es basen en quatre grans àrees: empresa i innovació; mercat de treball; assistència tècnica al desenvolupament local; turisme i comerç (de forma integrada). Respecte als nostres clients, aquests són les empreses, les administracions públiques, la ciutadania, *et alter* (fundacions, tercer sector, etc.).

La nostra governança s'instrumenta per mitjà dels òrgans de govern, de comissions de treball tècniques pels àmbits de treball, etc., però en el fons la gestió es basa en el concepte de «nivell de socis», on com a taxonomia de soci hem de tenir presents a gent molt diversa (membres formals de l'agència, grups d'interès, ciutadans, etc.), així com, en la necessitat de basar-nos en un model de governança relacional (col·laboració públic-privada; *open government*). Un exemple, el pla d'acció anual, lluny de voler ser un document tecnocràtic o unilateral i malgrat el referent i els òrgans de govern de l'agència, es construeix a partir d'una varietat de persones molt i molt àmplia, ja que en la societat de la informació, «la productivitat de l'economia dependrà d'aplicar el saber al saber».

En termes de «management», a banda de la cerca constant d'un sistema de gestió eficient, innovador i ètic, destaquen dos *treningtopics*: l'equip humà i els doblers. Atès que el factor o mitjà més important nostre, com a tota organització és aquell que després de treballar se'n va cap a casa, l'agència després d'un procés de racionalització disposa d'una plantilla d'onze persones i de treballadors/ores de caràcter temporal que conformen un excel·lent equip de professionals. Respecte el nostre *mandala* de finançament, es basa en aportacions corrents (anuals) de tots els «socis»; en convocatòries de subvencions per operacions corrents i de capital; d'esponsoritzacions; de facturacions per prestació de serveis (assistència tècnica, gestió d'espais industrials, energies renovables). La prestació d'activitats i serveis poden tenir menor o major pes però són les úniques que permeten donar continuïtat i autonomia financera i aporten positivament a nivell de *cashflow*. Alhora, un missatge: «idees+valor= resultats», per tant, no és cert que no hi hagi finançament, per això, la millor manera de predir el nostre futur és creant-lo.

Epíleg

«Si es troben davant d'una organització exitosa, no en dubtin, l'èxit rau en el fet que alguns varen prendre una decisió valenta sobre el què, el com i el quan» (Eduard Barcons)

La «marató» constituent confirma que «qui té un perquè és capaç de suportar gairebé qualsevol com». Darrerament, si analitzem els primers mesos de vida, si bé com en tot projecte seran necessàries millores i l'aplicació de *kaizen*, la valoració és molt satisfactoria¹. Més enllà del procés de racionalització intel·ligent, gràcies a la creació s'han impulsat molts dels projectes previstos a l'estratègia territorial: com el pla de màrqueting de turisme; de la inexistència política d'innovació s'han creat recentment dos *protocústars* en el marc del sector tèxtil-sanitari i de l'agroalimentari on l'agència formarà part de les respectives associacions; s'ha realitzat un pla director de l'embassament de La Baells (amb l'anhel que en breu puguem assumir la gestió de certs àmbits i la pròpia regulació d'usos i activitats) i un llarg etcètera.

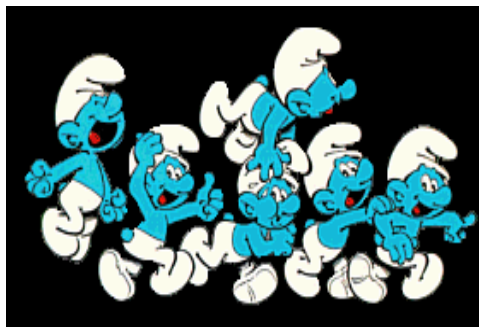
L'Agència, una fita històrica de concertació territorial al Berguedà, ajudarà, doncs, en la mesura possible a construir una comarca més productiva, més competitiva i socialment més justa i cohesionada. Ara bé, caldrà actuar amb ambició, saber escoltar i remar conjuntament tots plegats d'una vegada.

¹ Veure memòria d'activitats 2013: http://www.adbergueda.cat/media/docs/memoria_adb_2013.pdf.

Socis

Socis:

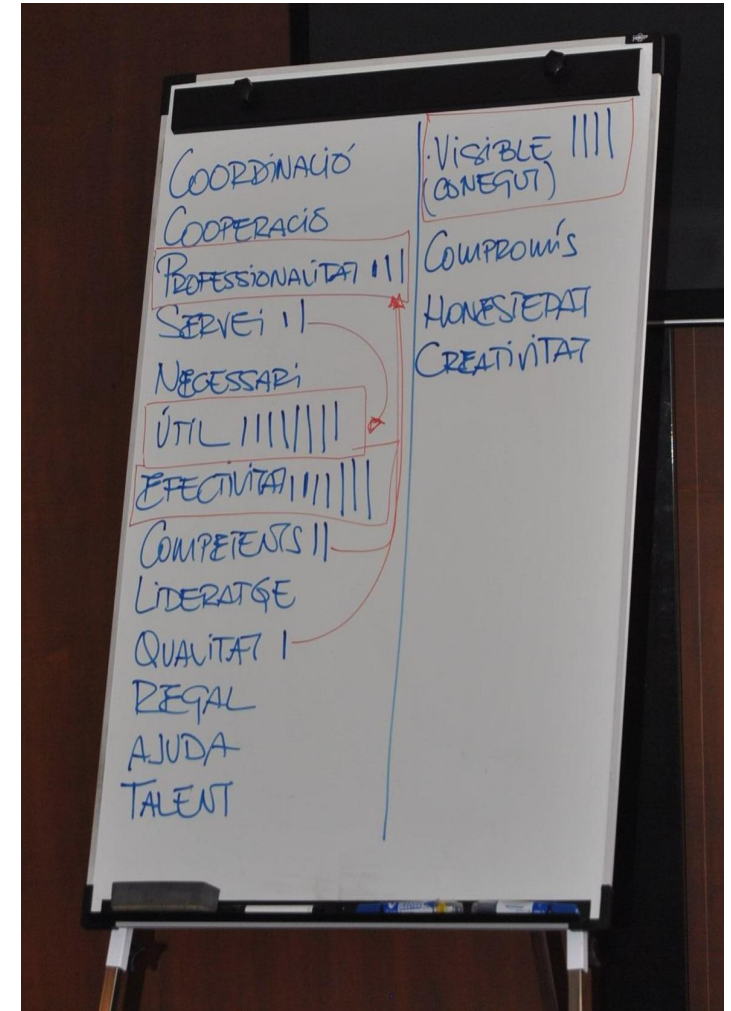
1. Consell Comarcal del Berguedà
2. Ajuntaments (31)
3. Cambra de Comerç de Barcelona
4. Associació Comarcal d'Empresaris del Berguedà
5. UGT Bages-Berguedà
6. Gremi d'Hosteleria i Turisme del Berguedà



L'estratègia corporativa

Missió: coordinar, liderar, passar a fer el realment necessari de forma consensuada i compartida, i, sobretot, implementar projectes tractors

Visió: l'agència ha de ser un actor essencial per incrementar la competitivitat i la cohesió econòmica i social del Berguedà, tot afavorint l'ecosistema i els seus actors (tot cooperant, no substituint-los)



Valors corporatius

Estratègia territorial

	A) Formació, Persones i Talent	B) Atraccions d'inversions	C) Desenvolupament i Innovació Tecnològic
Sectors	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pla Formació Comarcal 2. Consell pel futur del Berguedà 3. Exploratori dels recursos de la natura 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sòl industrial: polígons d'Olvan i Valldan 5. Acord Agència catalana d'inversions (Conveni ACC10) 6. Pla d'infraestructures territorials 7. Colònies industrials 11. Clúster Textil - Sanitari 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Pla d'emprenedoria i innovació 9. Centre Tecnològic Berguedà: acord CTM i CTFC 11. Clúster Textil - Sanitari
Agroalimentari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pla Formació Comarcal Alineación sector 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Clúster agroalimentari 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sòl industrial: polígons d'Olvan i Valldan 9. Centre Tecnològic Berguedà 10. Clúster agroalimentari.
Turisme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pla Formació Comarcal Alineación sector 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Recursos turístics 	
Energètic	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pla Formació Comarcal Alineación sector 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Parc de l'Energia del Berguedà 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sòl industrial: polígons d'Olvan i Valldan 9. Centre Tecnològic Berguedà 13. Parc de l'energia del Berguedà
Finançament	<ol style="list-style-type: none"> 14. Finançament: MINER, DIBA, PGE, FEDER, Fons Europeus,... 		
Emprenedoria	<ol style="list-style-type: none"> 8. Pla d'emprenedoria i innovació 		<ol style="list-style-type: none"> 8. Pla d'emprenedoria i innovació.

Estratègia Berguedana (2011-2016) articulada al voltant de projectes tractors, i, alineats amb la innovació, l'ocupació i la cooperació

Àmbits i clients

PORTAFOLI

Empresa i innovació (emprenedoria, empresa)

Mercat de treball (orientació, qualificació, talent, innovació social)

Assistència tècnica (AAPP, associacions, etc.)

Turisme i comerç

Impuls infraestructures

CLIENTS

Empreses

Administracions públiques

Ciutadania

Et alter (fundacions, associacions, tercer sector etc.)

Catàleg de serveis

SERVEI D'INNOVACIÓ I EMPRESA

Aquest servei treballa per fomentar i impulsar l'emprenedoria i la creació d'empreses, així com donar suport al teixit empresarial per millorar la competitivitat de les empreses de la nostra comarca

- Informació i assessorament a emprenedors per la creació i posada en marxa del projecte: aspectes legals, tràmits, constitució, finançament i subvencions...
- Consolidació i creixement empresarial, atenció i suport a les empreses, internacionalització, innovació, finançament, ajuts i subvencions..
- Suport i acompanyament de projectes d'economia social i cooperativa
- Espais per a l'empresa, oferta d'allotjament empresarial, viver d'empreses, suport i acompanyament a l'implantació d'empreses.
- Organització de formació específica
- Interrelació empresa i escola, col·laboració amb els centres educatius per fomentar l'emprenedoria.

A qui va dirigit?

Persones emprenedores i empresàries.

SERVEI D'OCUPACIÓ

Des del Servei d'Ocupació treballa per oferir a qualsevol persona de la comarca l'orientació i l'assessorament necessari per encaminar el seu futur professional, trobar una feina, millorar la seva formació i adquirir experiència laboral.

Servels

- Assessorament, informació, orientació individualitzada i col·lectiva per les persones en recerca de feina i millora professional
- Borsa de Treball amb assistència tècnica
- Borsa de pràctiques per a les empreses
- Agència de Col·locació
- Oficina Tècnica Laboral per persones amb un Trastorn Mental Sever(TMS)
- Incentius per a la contractació
- Formació especialitzada en matèria d'ocupació i d'orientació per al desenvolupament professional

A qui va dirigit?

Persones en recerca de feina i persones que vulguin millorar l'ocupabilitat, empreses, autònoms, ens locals.

SERVEI DE QUALIFICACIÓ

Aquest servei ofereix formació adaptada a les necessitats de la nostra comarca, tant per les persones en situació d'atur, les persones treballadores, com per les empreses i persones emprenedores, desplegant una oferta formativa amb consonància amb les demandes i necessitats del nostre mercat de treball

Servels

- Formació reglada
- Formació ocupacional
- Formació continua
- Formació específica per a joves
- Formació d'accés a cicles de grau mitjà i superior
- Acreditació de competències

A qui va dirigit?

Persones en situació d'atur, persones treballadores en actiu, col·lectius específics (joves, dones,...), persones emprenedores i amb inquietuds

Catàleg de serveis

SERVEI DE DESENVOLUPAMENT LOCAL

Aquest servei impulsa la visió estratègica com a eina per promoure un model de desenvolupament del Berguedà sostenible i competitiu al servei dels municipis i de les administracions locals.

Serveis

- Impuls de projectes estratègics municipals i comarcals
- Oficina de Relacions internacionals i cooperació al desenvolupament
- Observatori de desenvolupament del Berguedà
- Planificació i disseny de l'estratègia territorial i sectorial
- Redacció d'estudis i projectes socioeconòmics
- Assessorament a entitats i ens locals en diferents àmbits
- Suport tècnic a la sol·licitud, gestió i execució de projectes

A qui va dirigit?

Entitats públiques locals, entitats privades del territori, associacions sense finalitat de lucre, ..

TURISME I COMERÇ

L'àrea de Turisme i Comerç vetlla per la promoció i la dinamització turística i comercial del Berguedà donant suport als municipis i a les empreses.

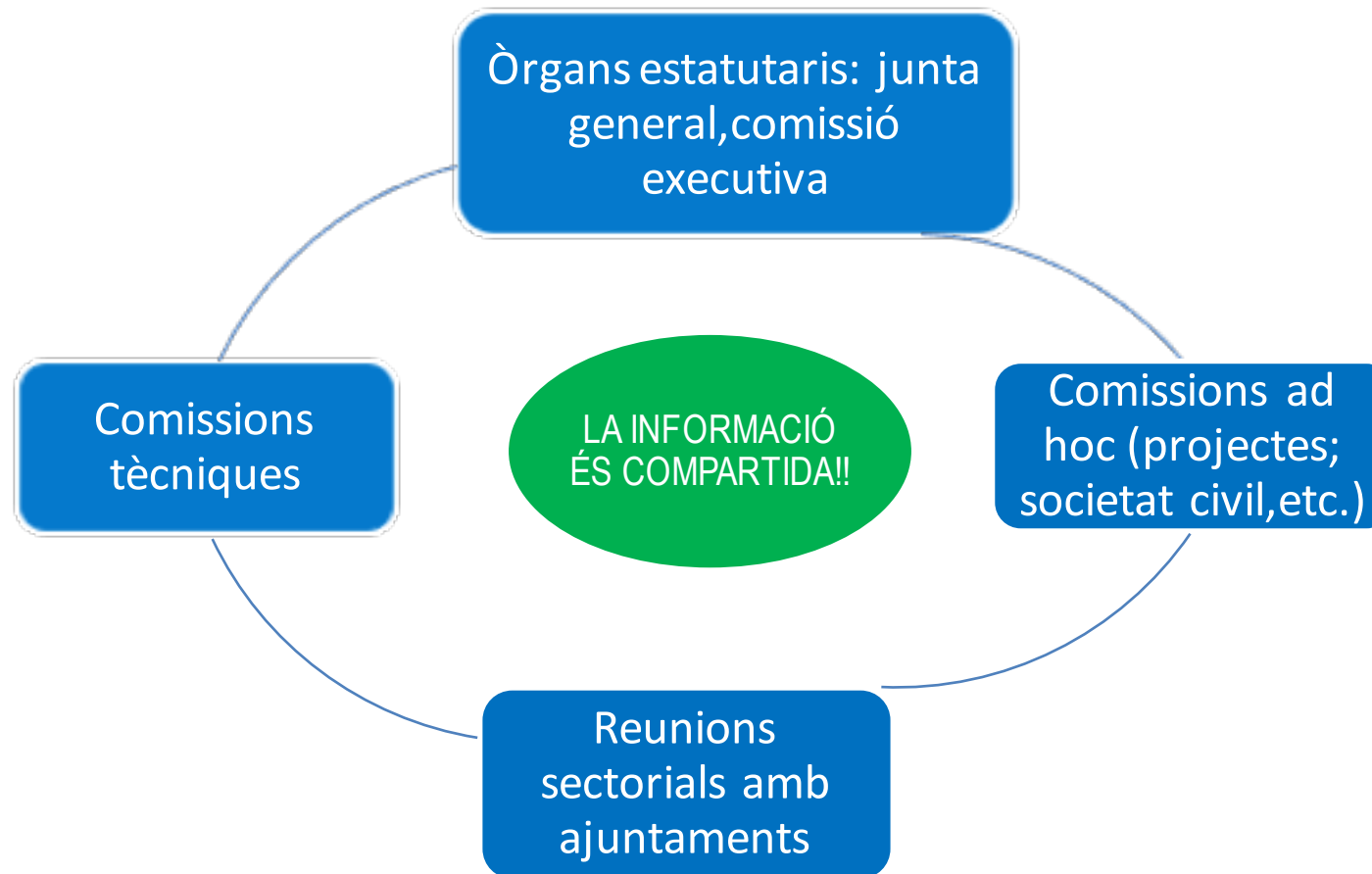
Serveis

- Redacció i implementació de projectes estratègics
- Manteniment i gestió de la xarxa de camins del Berguedà
- Comunicació i promoció (edició de fulleteria, webs...)
- Comercialització turística (Central de reserves del Berguedà, creació i gestió de productes turístics...)
- Formació i implantació de sistemes de qualitat per la millora de la competitivitat turística i comercial
- Organització, suport i participació en fires, jornades i esdeveniments d'àmbit comarcal
- Suport tècnic a empreses turístiques, agroalimentàries i comercials
- Valorització i promoció dels productes agroalimentaris del Berguedà

A qui va dirigit?

Visitants/turistes, operadors turístics i agències de viatge, associacions i Visitants/turistes, operadors turístics i agències de viatge, associacions i empreses (turístiques, agroalimentàries i comerços), entitats locals...

Governança



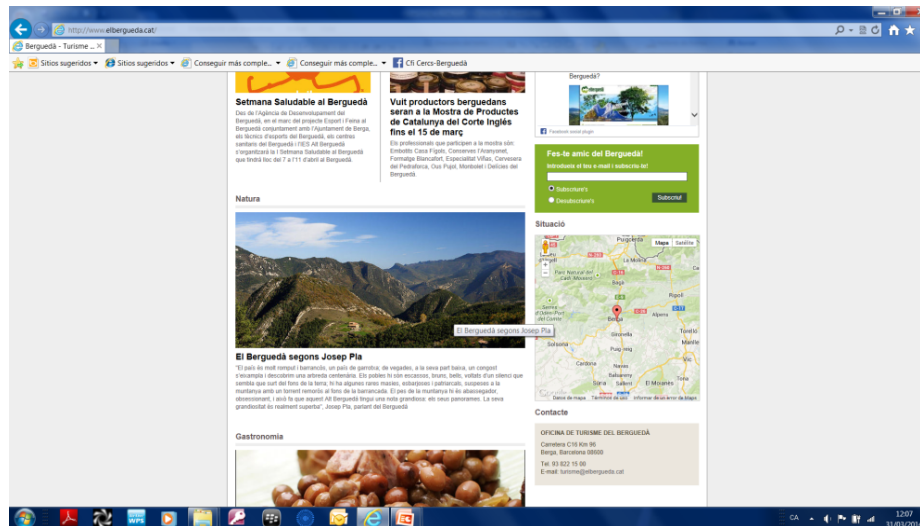
Fonaments:

- *Model relacional*
- *Empowerment gerent*
- *Pla d'acció anual participat*

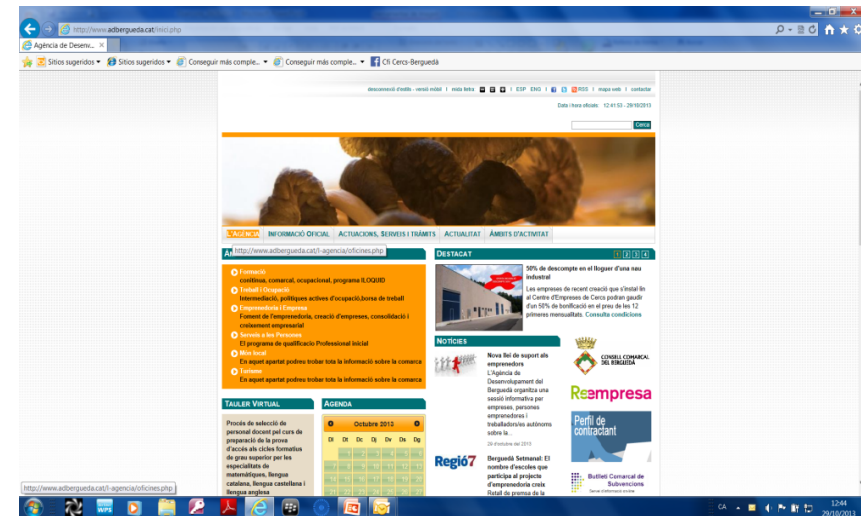
Estratègia de comunicació

Actuacions

- Generar coneixement, diàleg i confiança
- Ús constant de la “viralitat”
- Generar el “stickiness”
- Transparència / retiment de comptes on line
- Núvol de socis



Web turística: www.elbergueda.cat



Web corporativa: www.adbergueda.cat

Els doblers

Comparació Pressupost inicial anualitats 2015 i 2016

	Pressupost 2015	Pressupost 2016	% de variació
Pressupost d'Ingressos	2.855.891,98	2.976.626,01	4,23
3 Taxes, preus públics i altres ingressos	61.000,00	55.810,27	-8,51
4 Transferències corrents	2.735.364,02	2.870.814,74	4,95
5 Ingressos Patrimonials	59.527,96	50.001,00	-16,00
Pressupost de Despeses	2.855.891,98	2.976.626,01	4,23
1 Despeses de Personal	1.887.355,11	1.904.158,58	0,89
2 Despeses corrents en béns i serveis	939.535,87	1.030.967,43	9,73
3 Despeses Financeres	7.000,00	7.000,00	0,00
4 Transferències corrents	18.001,00	28.500,00	58,32
6 Inversions reals	4.000,00	6.000,00	---

•Taxonomia prevista:

- Aportacions corrents (anuals) dels TOTS els "socis"
- Projectes i convocatòries de subvencions per operacions corrents i de capital
- Convenis marc, contractes-programa
- Esponsorització
- Facturació per prestació de serveis, formació, assistència tècnica, etc.
- Gestió d'espais industrials, incubadores i centres de suport
- Altres fórmules d'autofinançament (via energies renovables)

•Recordatori:

- Què i Com, però especialment, *Start with why*
- "No anar sols" (suficiència i autonomia financera; "coeficient de Peter")
- Europa (el món) no ens esperarà...
- La prestació d'activitats i serveis, la gestió de projectes territorials i l'assessorament especialitzat poden tenir menor o major pes...però són les úniques que permeten donar continuïtat i autonomia financera, i aporten positivament a nivell de cash flow
- Exploració de d'altres fórmules de col·laboració públicoprivada
- Altres: RRHH; mancomunar; "low cost"

Centres de treball

1. Centre d'empreses (Cercs)

2. Oficines Plaça Sant Joan (Berga)

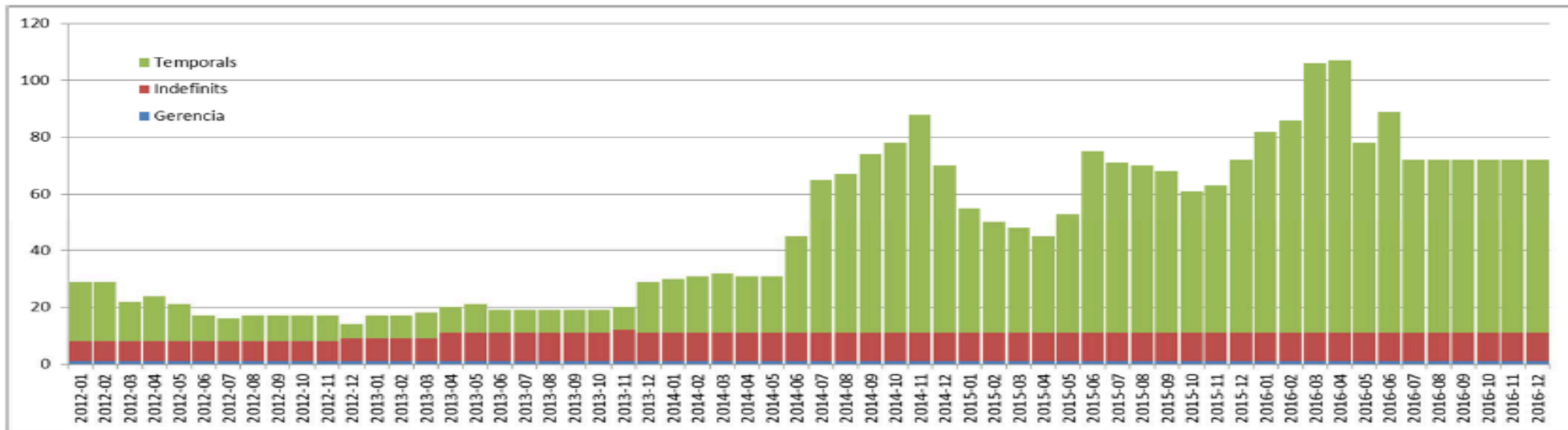
3. Oficina de turisme del Berguedà

4. Centre de formació a Berga

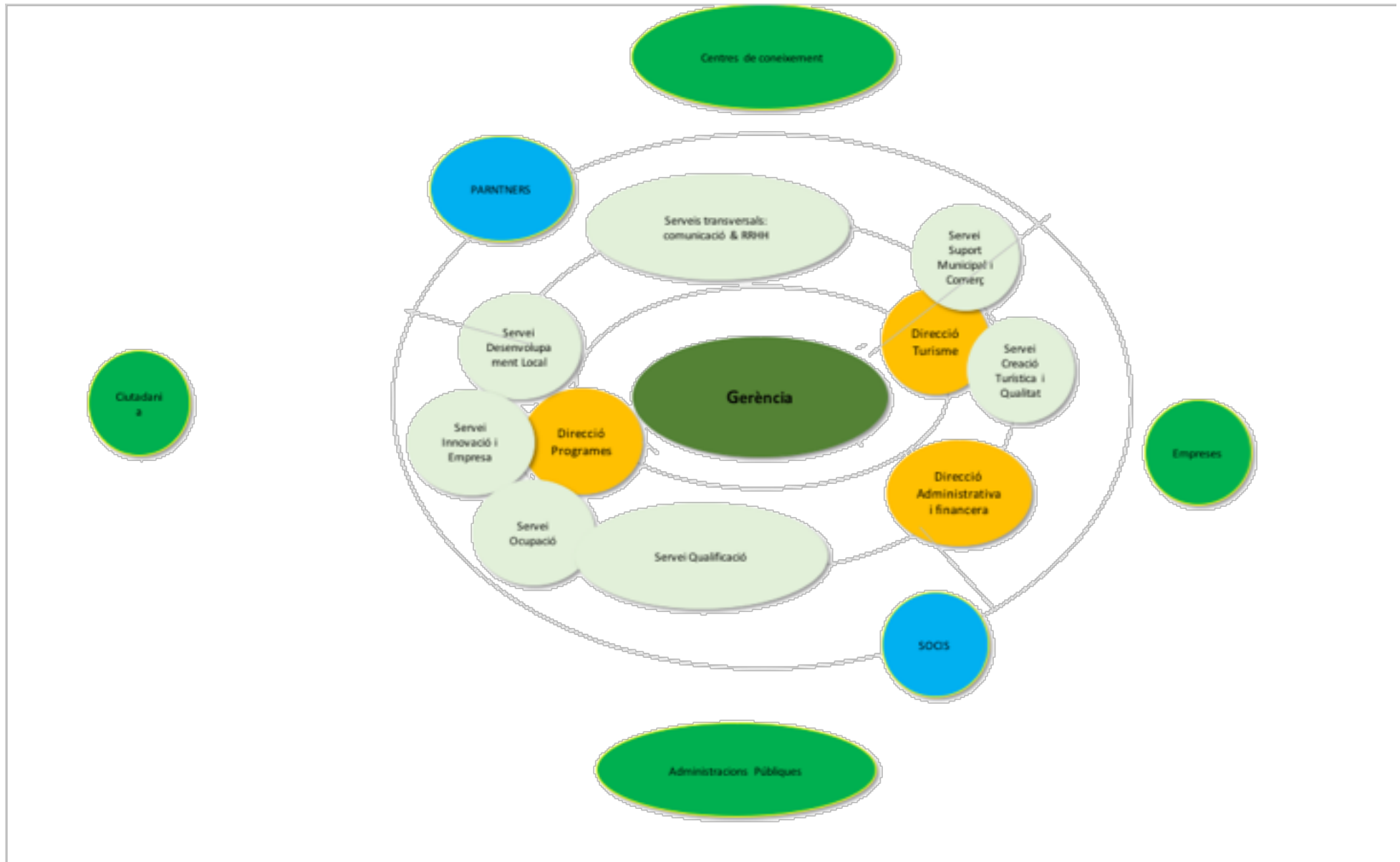
L'equip



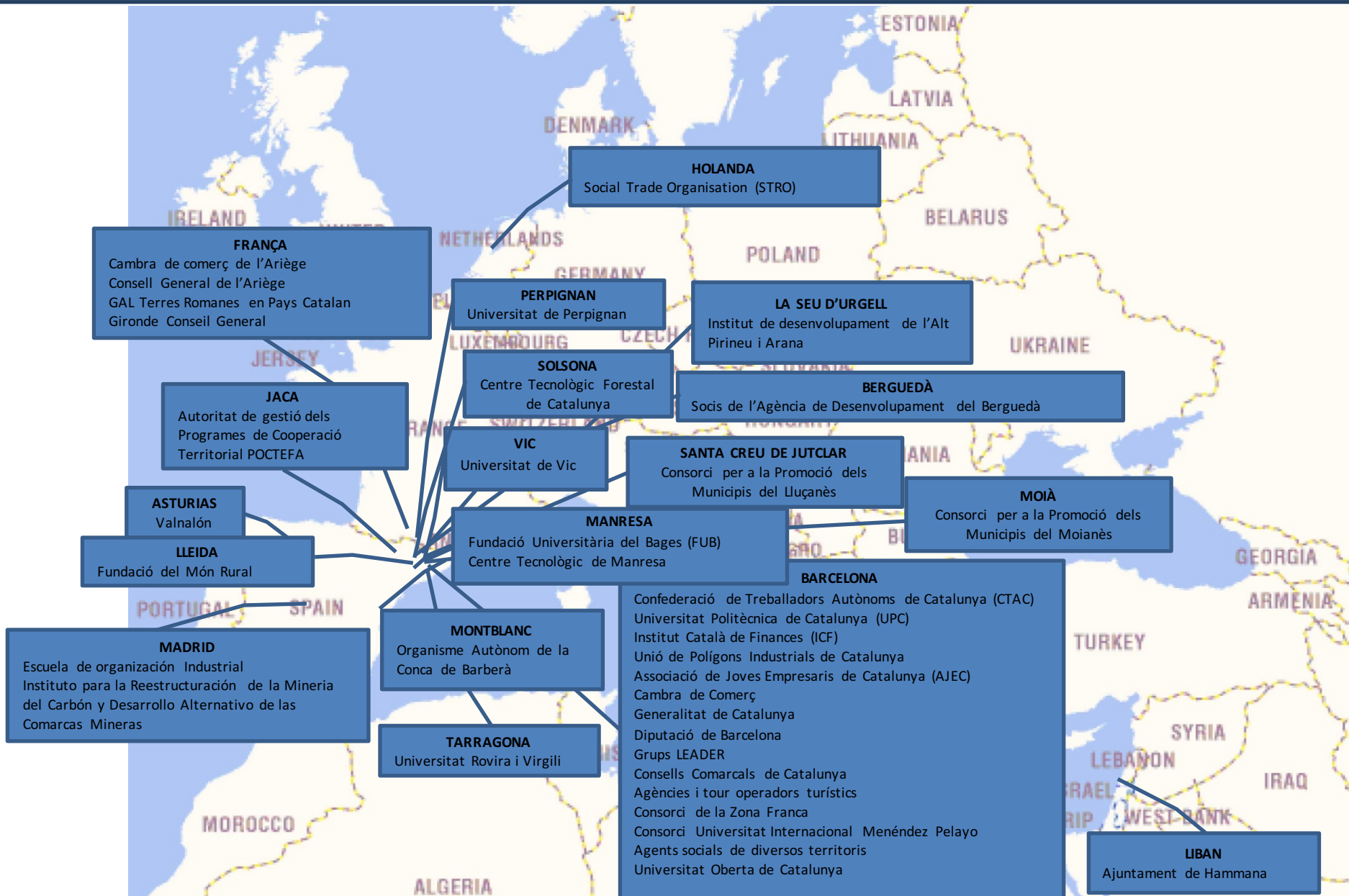
Variació de personal, anualitats 2012-2016



Com ens organitzem: direcció per valors



Mapa relacional



5.EPÍLEG



Alguns (humils) consells

- La troica: estratègia territorial + sistema + lideratges
- L'estratègia sense acció és ciència-ficció
- Evitar rols confúsos
- Disposar d'escala i massa crítica
- Capacitat de gestió (Staff, no meritocràcia, management)
- Finançament
- Interferències polítiques i privades
- Orientació a resultats i no a procediments
- Política de comunicació i màrqueting
- Transparència i retiment de comptes

*«L'energia i la perseverança
conquisten gairebé totes les
coses»*

Eduard Barcons i Comellas
barconsce@adbergueda.cat
@Ebarcons