



**LA MISSIÓ:
SIGUEM REALISTES, DIBUIXEM EL FUTUR**

1. Consideracions prèvies

Tot procés de planificació estratègica parteix de la definició de la visió i la missió, com a objectius generals a assolir en l'horitzó de planificació. Ara bé, aquests dos conceptes, visió i missió, tot i estar íntimament relacionats, fins al punt que sovint en la bibliografia s'utilitzen com a sinònims i de manera indistinta, cal distingir-los, tot i que aquesta diferenciació conceptual és només de matís.

La visió és un objectiu a llarg termini àmpliament inspirador, i que engloba de manera genèrica la resta d'objectius. Així, la visió es proposa com la definició dels plantejaments o escenaris de futur a assolir, és a dir, destaca la importància de respondre a la pregunta: *Què volem ser o on volem arribar?* Representa el futur desitjat que sorgeix de la passió, una declaració d'intencions sobre la situació desitjable en un futur més o menys llunyà. La visió resumeix les aspiracions que es pretenen assolir en termes molt genèrics, sense plantejaments específics sobre les estratègies a utilitzar per assolir-la. S'entén que la visió només està en la ment del líder, és el seu pensament sobre com veu el futur, és a dir, aquella idea que inspira les seves decisions i accions, i en conseqüència és individual, personal i subjectiva.

Per la seva banda, ***la missió és la plasmació per escrit de la visió.*** És a dir, la visió (idees, objectius i filosofia de futur) del líder es transmeten als seus col·laboradors per ser debatuda i arribar a un consens que es reflecteix en la declaració de missió. Per tant, a diferència de la visió, la missió és col·lectiva, compartida, assumida per un grup social i, en certa mesura, objectiva.

La missió representa la identitat i personalitat del territori, en el moment actual i, especialment, amb vistes al futur, des d'un punt de vista molt general. Es pot entendre com la resposta a les preguntes: *Quina és l'essència de la nostra identitat i quina volem que sigui? Què som i què volem ser? Què fem i què volem fer? Quin és l'escenari de futur que volem? Quines limitacions o restriccions tenim? Com les superarem? Què pensem fer per assolir aquest futur? Quins valors i principis seguirem? Com volem que ens vegin els altres? Quina imatge com a territori volem donar?...*

La missió ha de recollir la raó de ser del territori, és a dir, allò que en justifica l'existència actual i, especialment, futura, i constitueix una declaració de principis mitjançant la qual el territori es presenta davant

la societat. D'aquesta manera, amb la declaració de la missió s'intenta tenir un sentit més ampli de finalitat, que va més enllà de la satisfacció de les necessitats bàsiques, ja que intenta explicar de manera resumida i breu la contribució que pretenem fer al "món", a la societat. Es tracta, doncs, d'una definició duradora de la raó de ser i la finalitat que es pretén assolir i que ens distingeix d'altres territoris similars, alhora que enuncia els valors i les prioritats per assolir el futur desitjat. **La missió serà el fil conductor i aglutinador de les diferents actuacions que han de portar el territori i els seus habitants a aconseguir els objectius fixats en el procés de planificació estratègica.**

D'aquesta manera, la missió proporciona una declaració fonamental dels valors, aspiracions, ambicions i objectius generals perseguits, intentant capturar la ment i el cor dels seus destinataris, en el nostre cas, els agents polítics, econòmics i socials del territori, i en general tots els habitants del Camp. En aquest sentit, la missió presenta tres característiques essencials:

1. **Incorpora la idea profunda de triomf:** la missió es planteja com els reptes bàsics que ha d'assolir el territori, formulats en termes ambiciosos, però realistes i tocant de peus a terra, i sempre amb la vista posada en el futur desitjat.
2. **És estable a mitjà o llarg termini:** els reptes són plantejats a mitjà o llarg termini. Encara que no sigui possible definir amb precisió el camí a seguir per assolir-los, proporciona coherència en les decisions estratègiques i en les actuacions operatives que se'n deriven.
3. **Ha d'inspirar i estimular l'esforç i el compromís dels destinataris en la seva consecució:** la missió és un repte compartit i assumit per tot el conjunt d'habitants del territori, i especialment pels agents polítics, econòmics i socials que el lideren i el gestionen. Aquesta és l'única manera d'aconseguir el compromís i la motivació necessària per assolir l'èxit en la consecució dels objectius i actuacions sorgides del procés de planificació estratègica del territori.

Tot i que la missió es refereix a aspectes molt generals, no sempre es fàcil definir-ne els continguts, ja que depèn de cada cas i situació. En una primera aproximació, podem dir que habitualment la missió conté:

- a) La definició dels objectius genèrics, és a dir, dels principals àmbits d'actuació estratègica per al futur, que dotin el territori d'alts nivells de competitivitat i el diferenciïn i distingeixin, d'acord amb la seva pròpia identitat i personalitat, d'altres territoris similars i "competidors". A la pràctica, aquesta definició està relacionada amb

la direcció a seguir per passar de la situació actual a la desitjada en el futur que preveu l'horitzó temporal de planificació.

- b) La identificació dels recursos i capacitats essencials que s'han de desenvolupar, construir o adquirir en el territori, que han de facilitar la consecució dels objectius estratègics, i que posen de manifest la forma en què el territori vol i pot competir per assolir els nivells d'excel·lència, convivència i qualitat de vida desitjats. En definitiva, es tracta d'explicitar els avantatges comparatius respecte a altres territoris.

El nombre de variables que s'utilitzin, així com la forma de definir aquestes variables, determinen missions molt amples o molt estretes. Una missió és molt ampla quan permet una gran discrecionalitat en el desenvolupament futur de l'actuació estratègica, però pot generar certa desorientació respecte a allò que és essencial. En canvi, una missió és molt estreta quan limita les possibilitats de desenvolupament, però ajuda a centrar els esforços en la consecució dels seus objectius fixats.

En aquest sentit, i concretant els continguts que pot incloure la missió, cal comentar que el tipus d'informació que conté varia d'una organització a una altra, d'un territori a un altre, tot i que la majoria presenten trets comuns. Una relació de les qüestions que en diferents combinacions solen aparèixer generalment en les declaracions de missió és la següent:

- Descripció dels destinataris de les actuacions, tant des del punt de vista de la delimitació geogràfica com de la tipologia de persones i agents a qui van adreçades.
- Identificació d'allò que el territori ofereix als seus habitants (tant físics com jurídics) i del que vol oferir-los en el futur.
- Descripció general de les tècniques i processos principals relacionats amb la implantació de les actuacions i dels mètodes per millorar-ne la qualitat.
- Identificació de les línies estratègiques a seguir per àmbits d'actuació, com a complement de la definició dels objectius genèrics que es pretenen assolir. També és habitual incloure els mitjans generals que es proposen per satisfer les necessitats i demandes dels diferents grups d'interessats (*stakeholders*).
- Exposició de la filosofia i els valors que han d'inspirar i regir l'actuació a desenvolupar, basats en la identitat i personalitat pròpia del territori, i que han de guiar la presa de decisions i les actuacions.
- Informació relativa al concepte, percepció i impressió que el territori té de si mateix, a la qual s'arriba avaluant les seves potencialitats, debilitats, oportunitats i amenaces.

- Referència directa o indirecta a la impressió que es desitja deixar en el públic, com a imatge i prestigi del territori més enllà de la seva delimitació geogràfica.

Finalment, **la missió ha de ser fàcilment interpretable per tots els seus destinataris**, és a dir, la seva redacció ha de ser senzilla i clara. Quant a l'extensió, no hi ha cap paràmetre definit, i tal com es pot apreciar en els exemples que s'inclouen en un apartat posterior, pot variar des d'una frase a uns pocs paràgrafs. En general, s'entén que l'extensió màxima, en aquells casos en què s'ofereix una informació més detallada i abundant, no ha de sobrepassar la pàgina.

2. La missió: escenaris de futur i temes crítics

En els processos de planificació estratègica vigents, destaca la participació d'actors diferents en un procés d'anàlisi i d'actuacions que han de ser compartides, en el màxim grau possible, pels actors implicats i que, en darrer terme, han de donar lloc a la formulació d'una missió estratègica del territori.

Determinar quina ha de ser la missió estratègica no és fàcil, ja que ha d'integrar en una idea les oportunitats del futur i els reptes presents que cal superar. Cal creativitat (escenaris futurs), però també cal realisme (febleses actuals). Ara bé, no es tracta de dur a terme un exercici literari més o menys reeixit que es limiti a un concepte clau o una frase amb molta càrrega retòrica. Al contrari, cal fer un exercici compartit on la missió ha de transmetre el model de desenvolupament futur del territori. Per sistematitzar la tasca, el procés de cerca de la missió podem estructurar-lo en tres etapes bàsiques:

- a) Dissenyar els escenaris de futur on participarà el Camp.
- b) Identificar els temes crítics que cal superar per assolir la missió.
- c) Formular i desenvolupar la missió estratègica del Camp.

2.1 Els escenaris de futur del Camp

Els escenaris futurs en què previsiblement es desenvoluparà el Camp, des del nostre parer, aniran marcats per quatre vectors:

- a) **La major obertura exterior de les economies**, que facilita un increment del comerç de béns i serveis, i també incrementa els moviments migratoris i els fluxos d'informació entre territoris molts allunyats físicament.

- b) **El caràcter més intangible de les economies**, amb un major pes dels serveis intensius en coneixement i un paper més rellevant de totes les activitats relacionades amb les tecnologies de la informació i la comunicació.
- c) **El protagonisme creixent de les ciutats i els seus hinterlands**, com a àmbits de comunicació, col·laboració i creativitat, que donarà lloc a noves formes de participació ciutadana, incrementarà la col·laboració entre les administracions públiques i la societat i promourà noves pràctiques de govern.
- d) **Una valoració major de l'entorn**, que suposa una major pressió social per facilitar l'accés d'oportunitats, reduir la segregació social i potenciar la qualitat de vida i la cultura pròpia com els majors actius dels territoris.

A partir d'aquest supòsits, podem dibuixar diversos escenaris per al Camp amb relació a Europa i la resta de Catalunya. Proposem quatre situacions diferents que poden determinar l'entorn on es desenvoluparà el Camp:

- 1) **Escenari centre-perifèria**. En aquest escenari es reforça el paper que juguen les grans concentracions urbanes a escala mundial –les grans metròpolis mundials actuals i les emergents, especialment les grans ciutats asiàtiques–, i també a escala europea –l'àrea anomenada *Hot Banana*, que inclou les regions de la zona compresa entre Londres, Frankfurt, Milà i Paris– i a escala espanyola –les àrees metropolitanes de Madrid i Barcelona–. En aquest escenari el territori que no formen part del centre adopten un paper secundari dins de l'economia regional. A la perifèria es localitzen les activitats manufactureres de baix o mitjà contingut tecnològic i els centres de distribució. El model centre-perifèria va ser la lògica de distribució de la població, el saber i la producció vigent a la Unió Europea fins a gairebé els anys vuitanta. A partir d'aleshores van emergir altres tendències que facilitaren l'emergència de nous eixos de dinamisme social i econòmic a Europa, especialment en les regions de la Mediterrània. En l'escenari centre-perifèria tant Catalunya com Barcelona gaudeixen d'un paper secundari.
- 2) **Escenari de la diversitat de ciutats**. En aquest segon escenari el paper de les grans megapolis es dilueix, a poc a poc, a favor de ciutats mitjanes –entre 3 i 5 milions d'habitants– que tenen cada vegada més dinamisme social i econòmic. A escala europea ciutats com Estocolm, Berlín, Milà, Madrid, Barcelona, Praga, Istanbul i Lisboa adquireixen cada cop un protagonisme major. Ara bé, les relacions funcionals entre la ciutat i els territoris regionals continuen marcades per la dualitat

centre-perifèria, on els rols entre la gran ciutat i la resta de la regió estan clarament separats.

- 3) **Escenari de la diversitat territorial.** En aquest tercer escenari també emergeixen les forces que faciliten la dispersió territorial, però, a la vegada, el paper de les ciutats mitjanes i petites adopta una dimensió més estratègica, ja que la separació entre la gran ciutat i la resta es dilueix força i s'incrementa l'especialització dels espais regionals en funció de la seva capacitat per crear entorns dinàmics i innovadors estretament relacionats amb la gran metròpoli, que lidera no sols la regió administrativa sinó també un *hinterland* d'influència que sovint ultrapassa els límits de la regió. En aquest escenari, els límits administratius es dilueixen, mentre que els vincles funcionals entre els espais adopten un major protagonisme. El punt crític en aquest escenari és establir unes complicitats creatives entre tots els espais, a fi i efecte de potenciar el dinamisme del conjunt.
- 4) **Escenari de l'aïllament progressiu.** Una darrera possibilitat que cal considerar està relacionada amb l'aparició d'un procés involucionista que tendeixi a posar entrebancs a les relacions internacionals de caràcter asimètric. Des d'aquesta perspectiva, té lloc un estancament en el grau d'obertura exterior i hi ha un replegament cap als factors locals a fi i efecte de reduir el grau de dependència exterior. En aquest escenari, les barreres al comerç, la circulació de persones i els moviments de capitals adopten un paper estratègic amb l'objecte de protegir la identitat local davant de les forces exteriors que afavoreixen el cosmopolitisme i dilueixen el caràcter de les cultures en una mena de barreja cultural i identitària emanada des dels grans centres mundials de producció cultural.

Dels quatre escenaris considerats els més versemblants, segons el nostre criteri, són el 2 i el 3. Des de la perspectiva del Camp, l'escenari més favorable i, probablement, també el més previsible és l'escenari 3 de la diversitat territorial. En aquest escenari, el Camp adquireix un gran protagonisme en clau interna de Catalunya, però també en clau externa, sempre que sigui capaç de superar els elements crítics que limiten la seva capacitat per coordinar als actors claus del territori.

2.2 Identificació de temes crítics a superar per assolir la missió del Camp

Un plantejament estratègic de futur proposa, per definició, un model ambiciós a fi i efecte de coordinar els esforços dels actors territorials. Ara bé, sovint els recursos a l'abast solen ser limitats i les barreres que

cal superar per convergir cap al model proposat són variades i elevades. Per això és important, abans de formular una proposta de missió, identificar els temes crítics que poden frenar el canvi que es proposa.

Per assolir el repte que suposa la missió plantejada, el Camp de Tarragona ha d'enfrontar-se a tota una sèrie de factors crítics que poden limitar o restringir la seva consecució. Tot seguit se'n exposen alguns, amb el benentès que la identificació d'aquests punts febles i amenaces s'ha de concretar en la reunió de diagnosi dels diferents grups de treball del Pla. No obstant això, poden servir, conjuntament amb els punts forts i oportunitats que es detectin, com a punt de partida per iniciar el debat en els grups de treball i facilitar-ne la reflexió col·lectiva encaminada, posteriorment, a l'establiment d'objectius per línies estratègiques i actuacions per assolir-los. Els factors crítics que apuntem, al nostre parer, són:

- Les dificultats de la transició cap a un model de desenvolupament econòmic i social avançat.
- L'atracció de noves inversions d'empreses nacionals i estrangeres basades en la innovació tecnològica, el coneixement i la creativitat, que generin alt valor afegit en els seus productes i serveis.
- El foment de l'esperit emprenedor, que possibiliti l'aparició de nous empresaris i empreses. A més, cal cercar noves maneres de fer negocis, ja que la promoció de nous sectors i noves tecnologies no és suficient, donada la globalització de la competència i de la innovació.
- L'educació, la formació i la capacitació del capital humà, per capacitar-lo per ocupar llocs de treball basats en el coneixement i la creativitat, amb alts nivells de talent. Hi ha una massa crítica insuficient en capital intel·lectual (humà, tecnològic i social). I, a més, es demana una capacitat d'obertura al món facilitada per la mobilitats dels estudiants i el coneixement d'idiomes estrangers.
- L'assoliment d'alts nivells de qualitat de vida, amb bones infraestructures de comunicació interconnectades entre si, una xarxa de telecomunicacions de qualitat, la facilitat de mobilitat interna, l'existència de bons serveis culturals, educatius, sanitaris, d'oci, esportius i a la comunitat de qualitat, l'existència d'un entorn urbà, rural i paisatgístic (amb abundants zones verdes) de qualitat, que han d'estimular la captació de persones amb talent que vinguin a viure al nostre territori.
- La desconexió entre el sistema productiu i l'educatiu. Superar aquest entrebanc comporta, sens dubte, crear i consolidar un sistema territorial d'innovació eficient, on s'eliminïn les barreres a les relacions universitat-administracions-empresa. En aquest sentit, la concreció dels parcs científics i tecnològics creats i en procés de posada en

- marxa ha de jugar un paper fonamental i decisiu per reduir les carències en investigació, innovació i creativitat.
- Els efectes, positius i negatius, que provoca la globalització dels mercats, les tecnologies de la informació i de la comunicació, i la reducció dels costos de transport de mercaderies, amb el que suposa tot plegat d'increment de la intensitat competitiva a nivell local i de generació del procés de deslocalització productiva. Cal pensar doncs en una estructura productiva per al Camp que no es basi només en la química i el turisme, tendint a reforçar activitats com ara, entre d'altres, les logístiques, les culturals i d'oci, les relacionades amb la nutrició i alimentació, l'assessorament financer i empresarial, el disseny, l'enginyeria, etc.
 - La coordinació entre diferents nivells de l'administració i entre els agents públics i privats que actuen sobre el territori, amb les dificultats de liderar el canvi i de prendre les decisions necessàries.
 - Els reptes que plantegen les tendències en el mercat laboral: més flexibilitat, treball en xarxa, nou sistema de relacions laborals, demanda de perfils polivalents, conciliació laboral i familiar...
 - L'aprenentatge i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació: la lluita contra l'analfabetisme tecnològic.
 - Les dificultats per assolir una vertadera cohesió social, donades les tensions en la convivència col·lectiva que generen la vinguda de persones amb diferents cultures. Ara bé, aquest fet, més que veure's com un factor negatiu, s'ha de considerar altament positiu, ja que les regions més dinàmiques a escala mundial són precisament les que potencien la diversitat i el respecte cultural, la qual cosa incrementa el potencial de creativitat del territori.
 - Les dificultats dels joves i dels immigrants per accedir a l'habitatge, tant en propietat com en lloguer. Alhora, s'ha de definir un model urbanístic i d'ubicació d'infraestructures sostenible i respectuós amb el medi.
 - La lluita contra la contaminació atmosfèrica, dels rius, dels mars, del subsòl. El problema de l'aigua, l'energia, el tractament dels residus, les emissions de CO₂...
 - Existència de zones urbanes en creixent procés de marginació i degradació. Dificultats de sostenibilitat del creixement urbanístic.
 - Problemes derivats dels creixents fluxos de trànsit: vials congestionats, embussos constants...
 - Insuficiència del transport públic i d'un sistema integrat de mobilitat.
 - L'establiment d'un equilibri territorial entre les diferents ciutats, pobles i comarques que configuren el Camp.
 - Relacions de veïnatge i de col·laboració, d'una banda, amb l'àrea metropolitana de Barcelona, i, de l'altra, amb les Terres de l'Ebre i el Pla de Lleida.

- Previsió de canvis demogràfics. Gestió del potencial increment de població, amb els serveis de tot tipus addicional que això suposa, i volum d'inversió pública necessària per posar-los en pràctica. Progressiu envelliment de la població en augmentar l'esperança de vida.
- Canvis en les estructures familiars, i en les relacions entre l'àmbit familiar i el món del treball.
- Lluita contra l'atur, la precarietat laboral i l'exclusió social.
- La millora i potenciació del port i l'aeroport.
- L'aparició de nous espais de competència territorial (en l'àmbit català, estatal, europeu, mediterrani i mundial).

2.3 Com han abordat altres territoris la missió estratègica?

Després d'observar una sèrie de previsibles escenaris de futur que poden determinar l'entorn proper i llunyà en què es mourà el Camp i una relació de temes crítics a tenir en compte, abans d'efectuar una proposta, convé observar què s'ha fet en altres indrets. Per això, primer que res, veurem quines són les missions estratègiques d'algunes ciutats –totes amb una realitat molt diferent a la del Camp– i després observarem breument la planificació estratègica duta a terme a Barcelona des de finals dels anys vuitanta.

Exemples de missions estratègiques de ciutats:

San Francisco (1982):

'To create an environment that allows San Francisco to provide reasonable business growth and employment opportunities for its residents'

Nova York (1984):

'To make New York City a better place to live, to work and to conduct business'

Lyon (1990):

'Lyon métropole tertiaire européenne'

Melbourne (1991):

'By 2001, establish a dynamic Melbourne as one of the commercial, industrial, intellectual and cultural capital of the world, while retaining our global leadership as a livable city'

Madrid (1993):

'Convertir Madrid en un centro urbano de primer rango en el arco mediterráneo europeo mediante el aumento de la competitividad económica y su calidad de vida'

2.3.1 La planificació estratègica a Barcelona i la seva àrea metropolitana

La ciutat de Catalunya més activa en planejament estratègic ha estat, sens dubte, Barcelona. Resulta de gran interès analitzar com la capital de Catalunya, des de finals dels anys vuitanta, ha dissenyat la seva estratègia de desenvolupament i també com, després de tres plans estratègics de ciutat, ha integrat en el procés de projecció cap al futur els municipis de la seva àrea metropolitana.

El I Pla Estratègic es va aprovar l'any 1990 amb la següent missió,

"Consolidar Barcelona com una metròpoli emprenedora europea, amb incidència sobre la macroregió on geogràficament se situa, amb una qualitat de vida moderna, socialment equilibrada i fortament arrelada a la cultura mediterrània."

El Pla comptava amb tres grans línies estratègiques:

- Línia I: Configurar Barcelona com un dels centres direccionals de la macroregió europea.
- Línia II: Millorar la qualitat de vida i el progrés de les persones.
- Línia III: Potenciar la indústria i els serveis avançats a l'empresa.

El II Pla Estratègic es va aprovar l'any 1994 i la seva missió era:

"Accentuar la integració de l'àrea de Barcelona en l'economia internacional per tal de garantir-ne el creixement en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida."

Les principals actuacions del pla giraven a l'entorn de la qualitat i s'integraven en els següents programes:

- a) Programa de gestió de la qualitat i eficiència de la ciutat.
- b) Pla de qualitat per a la implantació del Pla Estratègic Barcelona 2000
- c) Programa de qualitat per a la implantació de les mesures del II Pla Estratègic Barcelona 2000
- d) Impulsió de programes de qualitat en els principals sectors i activitats més estratègics de Barcelona.

El III Pla Estratègic es va aprovar l'any 1999 per al període 1999-2005 i la missió era:

"Barcelona, com a Regió Metropolitana i capital de Catalunya, ha d'impulsar els processos de la seva transformació econòmica, social i

urbana per tal de situar-se en el grup de les regions urbanes capdavanteres de la nova societat de la informació i del coneixement del segle XXI, tal com ja va fer en les revolucions comercials dels segles XII-XIII i en la revolució industrial del segle XVIII. La Regió Metropolitana de Barcelona ha de consolidar la seva posició com una de les regions metropolitanes més importants de la xarxa europea de ciutats i vincular-la a la xarxa més àmplia de les ciutats mundials per la via de les seves especificitats i de la seva identitat pròpia."

Les línies d'actuació del III Pla Estratègic de Barcelona tenen una continuació amb les dels plans anteriors, però alhora també impliquen una certa ruptura. Com indica el propi III Pla Estratègic, *"els plantejaments urbans del segle XXI no són els del segle XX. Els esquemes de planificació urbana s'hauran de reformular per garantir l'adequació a les noves demandes socials i la ubicació de les noves activitats econòmiques relacionades amb la ciutat del coneixement. S'hauran d'aplicar els criteris bàsics de la sostenibilitat i el transport públic haurà de ser privilegiat respecte al privat"*.

Els tres plans estratègics de la ciutat modifiquen parcialment la visió estratègica, però en essència mantenen intactes una sèrie d'elements: el canvi del model productiu cap a una economia basada en el coneixement, la projecció en l'espai europeu, especialment en la Mediterrània, i la qualitat de vida.

Posteriorment a la redacció dels tres plans estratègics de la ciutat, s'ha elaborat el I Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB), aprovat l'any 2003 per al període 2006-2010. El seu objectiu és integrar en la dinàmica de la planificació estratègica als municipis que estan immersos en l'àrea metropolitana de Barcelona (AMB). Aquest salt ens permet calibrar les diferències substantives que existeixen entre els plans estratègics urbans –la majoria tenen un abast local– i els plans estratègics metropolitans.

El mateix PEMB adverteix sobre la conveniència de dotar el planejament d'una perspectiva diferent, més plural i també més ambigua a vegades, recomanant, per això, complementar la missió que es planteja a mitjà termini amb plans d'actuació anuals. En definitiva, l'augment de l'escala d'actuació obliga a treballar a la vegada a mitjà i curt termini i, sobretot, a dotar les actuacions de més visió de futur per al conjunt de l'àrea metropolitana. Per això, en la introducció els redactors del pla metropolità fan les següents recomanacions sobre els escenaris de futur:

'Cal matisar la missió 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 missió que planteja el PEMB per a l'AMB és triple i pretén incidir sobre tres factors claus: a) el del coneixement, la creativitat i la innovació; b) el de la sostenibilitat –econòmica, social i mediambiental– i c) el de la governabilitat. En concret, la triple missió del PEMB és la següent:

'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.

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.

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'.

3. La missió estratègica del Camp de Tarragona

Abans de plantejar una declaració de missió per al Camp de Tarragona, abordem l'anàlisi dels factors claus que ha de contenir. En aquest sentit, i en coherència amb tot l'exposat anteriorment, els factors claus en els quals s'ha de basar la declaració de missió per al Camp de Tarragona, sota el nostre parer, són:

- a) Adaptació a les noves necessitats dels processos industrials i de serveis, definint els tipus d'activitats centrals en les quals s'ha de basar el creixement econòmic en els pròxims anys, en un ambient globalitzat d'intensa competència. Activitats centrals que passen ineludiblement per activitats innovadores, fonamentades en el coneixement i la creativitat com a principals fonts de creació de valor. La direcció a seguir és la de potenciar totes aquelles empreses i activitats productives que operen, i generen llocs de treball altament qualificats i de qualitat, en sectors intensius en coneixements,

innovació tecnològica i que aporten valor afegit als productes i serveis.

- b) El creixement econòmic del futur immediat del Camp ha de pivotar al voltant de la innovació, cosa que implica potenciar el sistema de R+D+i, és a dir, la recerca bàsica i aplicada, la generació de nous coneixements científics i tècnics i, especialment, la seva transferència a les empreses i entitats. Per aconseguir-ho és necessari que la societat (empreses, organismes, administracions) recolzin, col·laborin i s'impliquin, encara més estretament del que ho fan actualment, amb la Universitat, per generar un sistema de cooperació eficient que faci més competitives les empreses del Camp.
- c) El Camp de Tarragona es configura com una àrea metropolitana de Catalunya de caràcter polinuclear, tant per la distribució geogràfica de la població com per la localització empresarial. No obstant això, també hi ha un alt grau d'especialització en les diverses ciutats i comarques que la integren: petroquímica, turisme, vi, metall-mecànica, comerç, alimentació, serveis professionals, serveis comunitaris, etc. Amb l'excepció de la presència d'algunes multinacionals en determinats sectors, en general el teixit empresarial és majoritàriament petit i mitjà, de caràcter familiar i sorgit des del propi territori. S'hauria d'avançar en la diversificació productiva, en l'increment de la mida de les empreses i en el foment de l'emprenedoria i l'esperit empresarial, tot esperonant el nivell d'obertura als mercats internacionals, tant amb exportacions com amb la internacionalització de les nostres empreses.
- d) Convé atreure noves inversions, tant d'empreses nacionals com estrangeres, amb l'establiment d'un sistema únic i integrat de promoció econòmica conjunta per al Camp. Cal considerar, respecte a la capacitat per atreure inversions, que actualment les empreses consideren per a la seva localització com a factors crítics els següents: disponibilitat de recursos humans altament qualificats (cosa que implica la millora de la formació dels habitants del Camp), un fàcil accés als mercats, als clients i als consumidors (el que implica disposar de bones infraestructures de comunicació interconnectades entre si), una xarxa de telecomunicacions de qualitat, una actitud positiva per part de les administracions, uns costos salarials adequats i raonables, una disponibilitat d'espais per a oficines i locals productius a preus competitius, la facilitat de mobilitat interna en tota la zona, l'existència de serveis culturals, educatius, sanitaris i a la comunitat de qualitat, l'existència d'un entorn urbà i paisatgístic (amb abundants zones verdes) de qualitat, i

en general que la qualitat de vida sigui elevada. D'altra banda, la majoria d'aquests factors també són reclamats per la ciutadania que habita al Camp, com a expressió de la millora en la seva qualitat de vida.

- e) La irrupció amb força, i utilització massiva i quotidiana, de les tecnologies de la informació i de la comunicació, així com la seva ràpida traducció en noves activitats productives, productes i serveis. A més, cal dotar tots els municipis de la connexió ràpida i eficient a aquestes tecnologies (Internet, fibra òptica, sistemes mòbils de telecomunicació, etc.), així com facilitar-ne i fomentar-ne l'aprenentatge i l'ús entre els ciutadans.
- f) La configuració d'un model metropolità de mobilitat per a persones i mercaderies que faciliti la generació i difusió eficient de coneixements en una xarxa de comunicacions i de connectivitat ràpida i adient per al segle XXI. En aquest sentit, iniciatives com la integració tarifària (bitllet de transport únic), la millora i coordinació de les línies d'autobusos, un sistema combinat de rodalies ferroviàries i metro de superfície (TramCamp), una entitat global per a la gestió en el territori del taxi, i tot connectat amb el Port i l'Aeroport (que cal millorar i potenciar), així com amb les estacions de l'AVE a Perafort i la futura Estació Intermodal Central del Camp, són necessàries i de vital importància.
- g) Continuar o iniciar, segons els casos, la millora i rehabilitació dels centres històrics i dels barris marginals dels municipis del Camp, perquè contribueixin a millorar el paisatge urbà i, conjuntament amb altres iniciatives (millora de l'oferta i coordinació global en l'àmbit de tot el Camp d'infraestructures i activitats culturals, esportives, d'oci, festives i lúdiques, etc.), ser un factor més d'atracció de visitants i turistes. Això últim implica l'establiment d'un sistema únic i integrat de promoció cultural i turística.
- h) Els elements de convivència són essencials, motiu pel qual s'ha de definir clarament el model de cohesió social que es vol construir. En aquest àmbit, sorgeixen nous reptes que cal afrontar, com ara: la generació de llocs de treball de qualitat i la lluita contra l'atur, la integració dels immigrants, la inclusió social de les capes socials marginals i dels disminuïts psíquics i físics, la protecció social, la seguretat ciutadana, la lluita contra la discriminació, la violència de gènere, el fracàs escolar, la conciliació entre la vida familiar i la vida laboral, la preparació d'una joventut activa, l'atenció a la gent gran, la salut, l'educació, l'accés a l'habitatge, l'associacionisme, el

respecte a la diversitat, l'aprofundiment en els valors democràtics i de respecte dels drets humans, el foment d'una major participació ciutadana en les propostes i decisions...

- i) És del tot necessari integrar amb normalitat a la vida econòmica, política, social i cultural una àmplia massa de nous ciutadans procedents d'altres indrets. El procés d'integració ha de sustentar-se en tres elements claus: la cohesió social, el reconeixement de la realitat cultural i lingüística de Catalunya, i el respecte a la diversitat cultural.
- j) La cultura és una altra premissa a tenir en compte, ja que representa un paper simbòlic en l'articulació de la identitat i personalitat col·lectiva del territori, refermant la cohesió social, la qual, d'altra banda, només té sentit dins d'un marc de referència dels valors culturals que comporta. A més, la cultura, en sentit ampli, i com a sector econòmic, se situa entre els capdavanters quant a generació de llocs de treball i riquesa, contribuint també a millorar la percepció de qualitat de vida dels ciutadans.
- k) Un altre paràmetre a considerar de manera ineludible és la sostenibilitat mediambiental. I és que la disfunció que des de fa temps existeix entre el model de creixement econòmic industrial, altament contaminant, i que ha provocat l'escalfament global del planeta, és sens dubte insostenible —no es pot mantenir indefinidament la capacitat destructiva del model actual. D'aquesta manera s'ha d'iniciar una transició, ferma i decidida, del model tradicional d'organització territorial, econòmica, urbanística i d'oci de base industrial cap a un nou model basat en l'economia dels serveis i del coneixement, amb una organització integrada dels espais urbans, rurals i naturals, així com de zones verdes urbanes de descongestió, que siguin menys agressives i respectuoses en la conservació del patrimoni mediambiental del Camp. Aspectes que també redundaran en una millora de la percepció de qualitat de vida dels seus habitants i visitants. En aquest marc, s'han de preveure tres eixos fonamentals: la sostenibilitat social, la sostenibilitat econòmica i la sostenibilitat ambiental.
- l) La gestió acurada del territori quant a transformació urbanística, traçat i localització d'infraestructures, conservació i millora del patrimoni cultural, monumental, paisatgístic i rural, creació de zones verdes de descongestió urbana, etc. És a dir, la configuració d'un medi de qualitat que respongui alhora a les necessitats de la societat i al desenvolupament econòmic. Així, la millora de la productivitat i

sostenibilitat mediambiental del territori ha de ser un element essencial del model de creixement del Camp.

- m) Un dels temes prioritaris en tota àrea metropolitana és el de la governabilitat. Es tracta d'una qüestió cabdal per consolidar i gestionar eficientment el model social i econòmic que es vol assolir. En aquest sentit, s'ha d'aprofundir en els valors democràtics, en els mecanismes d'opinió i participació ciutadana en la presa de decisions (per exemple, entre d'altres possibilitats, mitjançant consultes per Internet i grups de debat amb els agents i associacions socials, econòmics, culturals, etc.). D'altra banda, s'ha de desenvolupar una visió, mentalitat i gestió que permetin un lideratge compartit realment metropolità del territori, deixant de banda visions particulars de caràcter local i "picabaralles de campanar". En aquest sentit, s'ha de superar, i ràpidament, la dinàmica de constant enfrontament entre les ciutats del Camp, que cerquen només els interessos particulars del seu municipi, i no els globals del territori, els quals, aquests últims, a la llarga són molt més beneficiosos per a tots. Si hi ha la voluntat decidida i ferma de fer del Camp de Tarragona un territori de progrés, aprofitant les seves potencialitats, cal una actuació de conjunt, única, consensuada, acceptada i compartida per tots els agents del territori. La principal força del Camp rau en l'empenta de la seva gent i en la capacitat de les seves institucions per assolir tots plegats els reptes que tenim com a territori.
- n) La planificació estratègica de qualsevol territori també ha de pensar el futur desitjat d'acord amb els valors i principis pels quals s'ha de regir la presa de decisions i les actuacions a desenvolupar per assolir els objectius fixats en cada línia estratègica. En aquest sentit, s'ha de fer un esforç per entendre que el futur no és la prolongació del present i, molt menys, del passat, sinó que és un procés d'imaginació creativa, però realista, d'allò que volem ser i fer. En aquest sentit, la missió ha d'explicitar els valors i principis que han de guiar la presa de decisions i les actuacions per desenvolupar-la i aconseguir els objectius estratègics fixats en el procés planificador.

En funció dels factors claus que s'acaben de comentar, la proposta de missió, que ha d'inspirar i estimular el desenvolupament econòmic i social, amb la constant regeneració del potencial de creixement, i guiar la presa de decisions i les actuacions a realitzar, del Camp de Tarragona, és:

"El Camp de Tarragona pretén ser un territori clau a Catalunya on la seva localització en el vèrtex del corredor de l'Ebre i l'Arc de la Mediterrània, la seva qualitat de vida, la creativitat dels seus ciutadans, l'empenta de les seves empreses i el lideratge de les seves institucions són elements imprescindibles per assolir una economia basada en el coneixement amb una gran cohesió social i territorial."

Això implica necessàriament atreure inversions i fomentar la creació d'aquelles empreses que operen en activitats productives que generen llocs de treball altament qualificats i de qualitat en sectors intensius en coneixements i innovació tecnològica i que aporten valor afegit als productes i serveis; i fer, per tant, de la innovació, la generació, captació i difusió del coneixement i de la creativitat les fonts de competitivitat de les empreses i entitats ubicades en el nostre territori, fet que suposa potenciar la formació de les persones en tots els nivells educatius i en tots els àmbits del coneixement (científics, tècnics, humanístics i artístics). Volem, doncs, que el sector quinari es converteixi en el motor del desenvolupament i creixement econòmic.

Suposa també configurar un model metropolità de mobilitat, tant de persones com de mercaderies, que faciliti la generació i difusió eficient de coneixements en una xarxa de comunicacions i de connectivitat ràpida i adient per al segle XXI, aspecte que involucra la millora de les infraestructures de comunicació i de telecomunicació.

A més, es vol potenciar la convivència i la cohesió social, en el respecte a la diversitat, l'aprofundiment dels valors democràtics i de respecte dels drets humans, així com el foment d'una major participació ciutadana en les propostes i decisions, tot garantint la seguretat ciutadana, la lluita contra la discriminació, la conciliació entre la vida familiar i la vida laboral, la salut, l'educació, la cultura i l'accés a l'habitatge. Això ha de suposar la integració amb normalitat a la vida econòmica, política, social i cultural del immigrants, les capes desfavorides de la població, els disminuïts psíquics i físics, les dones, els joves, la gent gran i, en general, tots els qui viuen i treballen al nostre territori.

I tot plegat s'ha d'assolir de manera ineludible amb alts nivells de sostenibilitat social, econòmica i mediambiental; facilitant la transició cap a un model d'organització territorial, econòmica, urbanística i d'oci basat en la integració dels espais urbans, rurals i naturals, sent respectuosos amb la conservació del patrimoni mediambiental. S'ha de configurar, doncs, un medi de qualitat que respongui alhora a les

necessitats de la societat i al desenvolupament econòmic. Així, la millora de la productivitat i sostenibilitat mediambiental del territori ha de ser un element essencial del model de creixement del Camp.

Els valors i principis que han de guiar la presa de decisions i les actuacions per assolir tots aquests objectius generals són: la cohesió social i territorial, la solidaritat, la igualtat d'oportunitats, l'equitat social, el consens i la participació, la innovació, la creativitat, la connectivitat, la sostenibilitat social, econòmica i mediambiental, i la cooperació i col·laboració entre tots els agents, públics i privats, que actuen sobre el territori, amb un ens eficient de govern conjunt.