

# Programa PARTNERS

## EL CAS DE PROJECTES TERRITORIALS DEL BAGES

La complexitat de la col·laboració publicoprivada al servei  
del desenvolupament territorial

Angel Saz-Carranza  
Albert Serra



## PRESENTACIÓ DELS RELATS DEL PROGRAMA PARTNERS

### Aprentatges per a la gestió de la cooperació publicoprivada

La producció de béns i serveis públics i de serveis d'interès general està adoptant formes diverses, i gairebé totes es recolzen en la cooperació entre diferents agents socials i econòmics. Administracions públiques, organitzacions socials i empreses col·laboren en molts àmbits. En particular, cada vegada cooperen més en el disseny i, especialment, en la implementació de les polítiques públiques. I cada dia sorgeixen opcions noves que faciliten un millor ajustament d'aquesta cooperació.

La superació de la dicotomia entre públic i privat o de la fórmula, encara més simple, que redueix la qüestió de la presència de l'Estat i el mercat a "polítiques públiques" o "privatització", comporta reformular, en un continuïum de possibilitats cada vegada més ampli, la interacció de la relació publicoprivada i augmentar exponencialment les capacitats de resposta del conjunt del sistema i, molt especialment, les alternatives d'implementació de les polítiques públiques.

La gestió de la cooperació publicoprivada exigeix aprenentatges i canvis en les cultures, les percepcions, els instruments de gestió i els rols dels diferents agents que participen en aquesta cooperació, com també dels directius públics i privats responsables de gestionar-la. Les relacions publicoprivades estan fonamentalment sostingudes, encara, per estereotips i per intents continus de forçar el domini dels sistemes d'objectius de cada part sobre l'altra. La sostenibilitat i consistència de la cooperació exigeixen nous desenvolupaments en les formes de gestió respectives, requereixen l'eliminació d'estereotips, desconeixements i ignoràncies mútues i exigeixen que es busqui la compatibilització de sistemes d'objectius, distints

per definició i no subordinables mecànicament els uns als altres.

En resposta a aquest nou escenari de cooperació publicoprivada, el passat 7 de febrer de 2008 va tenir lloc la primera reunió del grup motor del programa PARTNERS de l'Institut de Direcció i Gestió Pública (IDGP) d'ESADE. El programa PARTNERS és una nova línia d'acció d'ESADE que se centrarà exclusivament en el desenvolupament de recerca, capacitació i difusió de la cooperació publicoprivada.

El programa PARTNERS neix amb l'objectiu d'aprofundir en totes les modalitats de cooperació publicoprivada: la regulació d'àrees i de serveis d'interès general, l'externalització, coproducció i concertació de la prestació dels serveis públics, la concertació en la inversió en infraestructures i el foment d'espais de cooperació pel desenvolupament global mitjançant formes associatives i de partenariat.

Un dels objectius específics del programa PARTNERS es investigar i estudiar la cooperació publicoprivada i donar-ne a conèixer els avenços als agents implicats i al conjunt de la societat. Aquest objectiu es pretén assolir, entre d'altres actuacions, mitjançant una línia de publicacions sobre experiències realitzades en l'àmbit de la cooperació publicoprivada.

En aquest primer volum de la col·lecció es recull el relat de l'experiència de Projectes Territorials del Bages (PTB). Davant d'una sèrie de reptes per al desenvolupament territorial del Bages —com la creixent ocupació de sòl per part d'empreses de poc valor afegit—, un grup de gent preocupada pel desenvolupament del territori, integrat per l'Ajuntament de Manresa, Caixa Manresa i un petit grup d'empresaris significatius de la comarca,

decideix impulsar la societat PTB a principis del 2002.

PTB és un pla innovador a Catalunya de col·laboració publicoprivada que neix amb la voluntat explícita de desenvolupar projectes estratègics que ajudin a dinamitzar el territori i el desenvolupament de l'activitat econòmica de la comarca.

Vistos tant el potencial de la cooperació publicoprivada com els reptes que planteja, aquest projecte és un intent de documentació i anàlisi del cas de PTB, per poder extreure'n algunes recomanacions i conclusions. Un equip de l'Institut de Direcció i Gestió Pública d'ESADE, mitjançant entrevistes en profunditat, ha desenvolupat aquest relat, tot esperant assolir els objectius plantejats pel projecte.

El relat d'aquesta experiència no hauria estat possible sense la inestimable aportació de moltes persones. Volem agrair molt especialment a en Pol Font haver contribuït a construir el relat. De

Projectes Territorials del Bages, volem agrair molt especialment a en Jaume Masana que ens n'hagi obert les portes, a Ester Subirana el suport 'logístic' i a Feliu Formosa per la revisió en el últim tram de l'edició. Finalment, hem de manifestar el nostre agraïment als diferents entrevistats que ens van donar les seves visions i van compartir les seves vivències respecte a aquesta experiència. Aquests són: Josep Camprubí, Xavier Furió, Àngels Mas, Lluís Piqué, Òscar Pujol, Josep Maria Ribas, Manel Rosell, Fèlix Salido, Adolf Todó, Jordi Valls i Laura Vilagrà.

Aquesta publicació és un primer pas al que esperem que en segueixin molts d'altres. Esperem també que sigui una estímul per rebre propostes d'experiències a recollir i donar a conèixer i que tot plegat ajudi a la millora de la cooperació publicoprivada en la gestió de les polítiques públiques i de les actuacions d'interès general.

**Albert Serra**  
 Director del Programa PARTNERS  
 Barcelona, 16 d'abril / 08

## ÍNDEX

1. PTB: de la idea a l'empresa	8
2. PTB: la constitució al Parc Tecnològic i la Declaració de l'Agulla	16
3. PTB: temps de crisi	20
4. PTB: l'impuls final al Parc Tecnològic i l'inici d'una nova etapa	28
Epíleg	34

# PTB: DE LA IDEA A L'EMPRESA

La idea de PTB va sorgir com a resultat d'un procés de canvi en el si de dues de les institucions més importants de la comarca del Bages: l'Ajuntament de Manresa i Caixa Manresa. Per una banda, el consistori manresà, cap a la meitat dels noranta, va passar a ser governat per un nou equip polític liderat per Jordi Valls. Aquest nou grup municipal va impulsar una nova idea de ciutat basada en el coneixement i la tecnologia, i va acompanyar aquesta nova visió amb una gestió econòmica eficient del recursos públics, la qual cosa li va anar atorgant credibilitat enfront de diferents sectors tant públics com privats. Caixa Manresa, per la seva banda, també amb l'arribada d'un nou equip directiu liderat per Adolf Todó cap a la meitat dels noranta, va plantejar-se que calia anar més enllà de la pura gestió del compte de resultats i de l'Obra Social. "Caixa Manresa podia assumir i havia d'assumir un compromís més fort amb el territori", afirma Adolf Todó. En aquest context, els directius de l'entitat d'estalvis del Bages també es van adonar que un dels objectius pels quals havien estat contractats, impulsar el compte de resultats, no es podia assolir sense la col·laboració dels empresaris més representatius de la Catalunya central, tradicionalment molt allunyats de la caixa que dirigien.

És per això que ambdues institucions van engegar processos de millora de la gestió interna i relacional destinats a potenciar aquesta nova visió del territori i a situar-se amb força davant dels diferents actors socials i econòmics d'aquest. L'Ajuntament de Manresa es va transformar en una institució amb uns organismes vinculats potents econòmicament. Caixa Manresa va esdevenir una entitat més propera al món empresarial i amb un alt grau d'eficiència i de competitivitat en tot el territori català. Cada una de les organitzacions per la seva banda va anar configurant

un futur de punt de confluència que es va acabar materialitzant en el futur projecte de creació de la societat Projectes Territorials del Bages.



En el si de Caixa Manresa es va engegar un procés de reflexió intern sobre quin model de territori calia desenvolupar. Es va instaurar el Premi Fundació Caixa Manresa, que va generar un

seguit de propostes adreçades a donar resposta als reptes estratègics planejats per l'entitat d'estalvis i que eren compartits també des de l'Ajuntament. Van sorgir dos treballs guanyadors (el 1996 i el 1999) que van servir perquè Adolf Todó comencés a reunir-se periòdicament durant dos anys (1999-2001) per dinar amb cinc empresaris importants de la Catalunya central: Ricard Torras (Tesila), Òscar Pujol (Pujol Muntalà), Josep Tragant (Constructora d'Aro), Enric Torres (Ini6) i Joan Ponsa (Indústries Ponsa), per tal de parlar sobre el desenvolupament del territori i altres qüestions empresarials. "Aquests dinars serveixen per a tot, sobretot per compartir i per crear espais de confiança", recorda el promotor d'aquelles trobades, Adolf Todó. Posteriorment, després de crear aquests espais de confiança en el si del sector privat, es va convidar a participar a les reunions l'alcalde de Manresa, Jordi Valls, ja que tal com diu Adolf Todó: "Si volíem anar més enllà d'això [fer més que dos o tres polígons industrials de primera] i volíem ajudar a configurar el futur d'aquest territori, feia falta l'Administració". Jordi Valls, per la seva banda, també havia vist que faltava un instrument que permetés a empresaris amb recursos invertir en projectes que estaven subjectes a un risc a causa del seu volum i d'un llarg termini d'execució. "Veia que hi havien algunes operacions de la ciutat que en aquell moment tenien dificultats per trobar gent que volgués jugar-hi amb risc pel seu volum. I jo, és clar, em vaig dedicar a buscar això. La meua funció va ser de catalitzador", comenta Jordi Valls.

De fet, amb la renovació generacional de la Caixa i l'Ajuntament, ambdues institucions havien incrementat les seves interaccions amb l'entorn, i molt específicament entre elles. Ja havien començat a col·laborar en el CTM-Centre Tecnològic, amb la Fundació Universitària del Bages

(FUB) així com en el Centre Hospitalari. Òscar Pujol, un dels empresaris assistents a aquelles reunions, recorda com les paraules de Jordi Valls al primer dinar van ser clau en la creació d'aquest projecte comú d'àmbit públicoprivat: "En Jordi Valls va dir una cosa així: «Els ajuntaments, a la llarga, haurem de participar d'empreses mixtes per finançar projectes de desenvolupament, perquè amb els impostos, els IBI i tot això no en tindrem prou.» A tots els empresaris se'ns van moure les orelles." Adolf Todó també subratlla l'alta col·laboració i participació del llavors alcalde de la capital del Bages: "Claríssimament, l'Ajuntament de Manresa va tenir no solament una voluntat decidida, sinó també una participació decidida des del primer moment." Al final, fruit de la posada en comú i la discussió d'idees tant per part del sector privat com per part del sector públic en aquells dinars tan constructius, es va definir el que serien les bases de PTB.

A través de les nombroses converses que varen tenir i de les conclusions dels treballs premiats per la Fundació Caixa Manresa es van adonar d'una sèrie de factors que caracteritzaven la dinàmica socioeconòmica del territori. Per una banda, van observar que aquest l'estaven ocupant empreses de poc valor afegit, com ara magatzems logístics o empreses de poca base tecnològica, i que les comarques de la Catalunya central estaven creixent d'una manera desordenada. Per una altra banda, van veure que, sense renunciar al creixement econòmic, calia protegir l'entorn natural, ecològic i paisatgístic privilegiat del qual disposava la comarca del Bages. I és que, com ja van percebre des d'un primer moment els de la caixa d'estalvis, en les converses amb empresaris i l'Ajuntament també es va veure que el creixement del Bages seria una realitat, a causa de la saturació de les altres

comarques de més al sud, sobretot d'aquelles situades al voltant de l'anell metropolità de Barcelona.

Paral·lelament a tot això, també van observar que hi havia una contínua pèrdua de talents del territori, i que era previsible que hi hagués un procés de deslocalització progressiu d'empreses de la regió cap a zones amb menors costos, sobretot pel que fa als de mà d'obra directa. Amb relació a la presència inversora privada a la comarca, els membres de Caixa Manresa, els empresaris i l'Ajuntament van veure que hi havia una manca de capital privat amb una visió a llarg termini dels seus projectes, per una banda, i amb un volum suficient de recursos per portar a terme projectes de gran magnitud, per una altra.

Pel que fa al sector públic, van constatar que hi havia una limitació de recursos per als grans projectes, i que hi havia bàsicament una visió municipalista de l'ordenació del territori: és a dir, cada ajuntament només pensava en el seu territori. Ningú semblava tenir una visió més àmplia al cap.

Un cop definides les línies generals del que havia de ser la futura societat PTB, en aquell moment anomenada extraoficialment Promotora del Territori, SA, Adolf Todó va demanar al director general adjunt de Caixa Manresa, Jaume Masana, el qual tenia experiència en qüestions de capital de risc, que elaborés un document inicial on s'expliqués una introducció a la societat, la seva naturalesa jurídica, els seus objectius, el seu finançament, o la seva política d'inversions, els seus òrgans de govern, entre altres coses. El document començava amb les dues frases següents:

Diverses institucions tant públiques com privades així com empresaris de la Catalunya central han constatat la dificultat a l'hora de desenvolupar projectes d'una certa envergadura que impliquin la promoció econòmica i social del territori. Aquest tipus de projectes solen superar l'abast d'un sol municipi, i en aquest punt es sol produir una certa manca de coordinació i voluntat comuna.

Era un document que pretenia donar forma i posar per escrit la idea de constituir una societat que donés resposta a les idees que s'havien anat madurant al llarg dels últims anys a través del Premi Fundació Caixa Manresa i dels dinars amb els empresaris i el llavors alcalde de Manresa, Jordi Valls. Aquest document, que tot i ser breu va definir d'entrada molt clarament els aspectes clau del projecte, va ser enviat als promotors de la societat, i se'n va fer una presentació que va servir per anar a explicar el projecte als futurs inversors i a la societat civil.

Jordi Valls i Adolf Todó van ser els encarregats en un primer moment d'explicar el projecte. El primer es va centrar en els ajuntaments més rellevants de la comarca i el segon, més a prop dels empresaris, en els inversors privats. Posteriorment, es va organitzar un acte públic, promocionat a través de la Cambra de Comerç, en el qual es va presentar el projecte en societat. "La Cambra de Comerç va enviar una carta en què convocava tots els seus associats", recorda Jaume Masana. Es va preparar també un document de format similar al dels que es preparen per a les sortides a borsa, on s'explicava la tipologia d'inversions que es volien dur a terme, els objectius de rendiments, els riscos que s'assumien, les proteccions que tindrien els accionistes minoritaris i els estatuts de la societat. Tant Ricard Torras, un dels empresaris impul-

sors del projecte i futur primer president del Consell d'Administració de la societat, com el director general de Caixa Manresa, van ser els ambaixadors del sector privat per anar a vendre el projecte un per un a diferents empresaris de la zona.

Es va establir que per ser membre del Consell d'Administració de la societat s'havia de fer una aportació inicial de cinc-cents mil euros, ja que es volia assegurar un alt compromís d'aquells empresaris que volien col·laborar plenament en el projecte. “Per seure aquí, a la taula del Consell d'Administració, t'havies de rascar la butxaca l'equivalent a mig milió d'euros. Per tant, ja no era una cosa lleugera de sortir del pas i quedar bé, sinó que era qüestió d'apostar-hi”, comenta Josep M. Ribas, un dels empresaris que va decidir apostar fort des d'un primer moment per PTB. Tanmateix, amb la voluntat de fer un projecte a la vegada integrador (va ser un projecte obert a tothom i en el qual l'aportació mínima era de trenta mil euros), es va decidir incloure al Consell un representant dels cinc ajuntaments que van voler participar-hi des d'un primer moment, encara que entre tots no reunien els cinc-cents mil euros necessaris.

Al cap d'uns mesos de les presentacions públiques i privades a potencials interessats a formar-ne part, el 22 de març del 2002 es va constituir la societat PTB, amb la participació de més de quaranta inversors privats i cinc ajuntaments (Manresa, Sant Fruitós de Bages, Santpedor, Sant Joan de Vilatorrada i Sallent). “Units pel desenvolupament del Bages” era el titular de la segona pàgina del diari *Regió 7* del dissabte 23 de març. La resposta dels empresaris i de l'Ajuntament de Manresa des d'un punt de vista econòmic va ser, doncs, molt bona. Els motius pels quals els uns o els altres s'hi van apuntar van ser molt diversos.

Manel Rosell, posterior president de la Cambra de Comerç, empresari i membre del Consell en representació dels accionistes minoritaris, comenta: “En certa manera, va haver-hi gent que s'hi van posar, que van dir «som-hi, ja és hora que no se'ns vegi, als industrials d'aquí, com si només anéssim a guanyar diners».” D'altres, tal com indica Adolf Todó, preguntaven: “Hi és aquell?” “Sí.” “Ah! Bé, si hi és aquell...”; o d'altres, com també refereix el director general de Caixa Manresa, “tenien dubtes, però confiaven en alguna de les persones”, o deien “jo hi vull ser en aquest club, perquè sembla que serà un club guanyador”. En aquest sentit, l'empresari Fèlix Salido destaca: “Era un dogma de fe el fet d'apuntar-se aquí. Però, també, les coses depenen molt de qui les lidera, i quan les lidera l'Adolf i en Ricard [...] jo me'l crec, aquest projecte. A més en Jordi Valls és un alcalde amb un discurs molt creïble.” Sobre això, per part del sector públic, Jordi Valls destaca: “Jo crec que bàsicament s'involucra [el sector privat] per la visió d'un projecte; per la credibilitat de les persones i les institucions que el lideren; per l'existència de capital financer important; per l'existència de capital públic...” El resultat va ser que, del total de fons aportats, un 83 % provenien del sector privat (incloent-hi Caixa Manresa), tot i que el segon accionista de referència després de Caixa Manresa va ser l'Ajuntament de Manresa, a través de la societat pública Aigües de Manresa per canalitzar la seva inversió.

El Consell d'Administració de PTB va estar format inicialment per onze membres que representaven el sector privat (els que complien la condició del mínim de mig milió d'euros d'inversió), dos representants de l'Ajuntament de Manresa a través de la societat Aigües de Manresa, dos representants dels accionistes minoritaris (un dels quals representava els minoritaris públics

—cinc ajuntaments— i l'altre els minoritaris privats) i també un conseller independent. Cal destacar que l'Adolf Todó, un dels promotors del projecte, després de l'etapa inicial de concepció de PTB va decidir donar pas a Jaume Masana i Feliu Formosa, ambdós directors generals adjunts de Caixa Manresa, perquè s'involucressin en el projecte en nom de la caixa d'estalvis. “En aquell moment, quan es constitueix, penso que, com que la meua feina d'impuls, que és un impuls compartit perquè sense el Ricard Torras, sense l'Òscar Pujol, sense el Josep Tragant, això no hauria estat possible [...], ja estava feta [...], era millor donar pas a gent jove”, diu el director general de Caixa Manresa. Aquest és un factor també important que alguns empresaris han destacat de l'equip directiu de PTB. “És important que els projectes de futur els lideri gent que no tingui setanta anys”, comenta Fèlix Salido, un dels empresaris més involucrats en el projecte. Adolf Todó també diu: “La gent jove necessita espais [...]. De vegades, la gent jove, tota la seva energia, capacitat de pensament lateral, etc. no les poden expressar amb tota la seva potència perquè estan tapats per gent que no són grans, però que estan ocupant els llocs.” Adolf Todó també reconeix que es va apartar per no lligar massa el projecte de PTB amb el seu nom, perquè, per una banda, creia que es podria confondre la seva alta participació amb objectius econòmics i, per l'altra, perquè veia que el projecte guanyaria credibilitat amb gent nova.

PTB va ser, doncs, una empresa que es va crear gràcies a la col·laboració dels sectors públic i privat, i amb la voluntat de donar resposta a una sèrie de reptes econòmics i socials que comprometien el creixement i el desenvolupament socioeconòmic de la comarca del Bages. “La societat com a tal té un missatge de transformació social amb valor econòmic. Però això vol dir

també que té l'obligació de generar consensos socials”, recorda Jordi Valls. Concretament, el principal objectiu de la societat era invertir en projectes rendibles que ajudessin a potenciar el desenvolupament econòmic i social de la comarca, a la vegada que permetessin un desenvolupament harmònic i respectuós amb el territori. Es pretenia fer del Bages una localització atractiva per a les empreses innovadores i tecnològicament avançades, i PTB volia contribuir-hi mitjançant inversions que requerissin un cert volum d'inversió, però que fossin a la vegada viables des d'un punt de vista econòmic. “Aquesta és una societat que no fa fàstics als beneficis. És a dir, hi ha uns estatuts, en els quals es parla que nosaltres també esperem obtenir uns guanys, una TIR<sup>1</sup> o el que sigui. Però que també hi ha de guanyar el territori”, subratlla Òscar Pujol, un dels empresaris també presents en el projecte des d'un primer moment. De manera que es va determinar que la rendibilitat mínima esperada en els projectes fos del 10 % anual, un percentatge moderat que responia a la naturalesa de l'empresa, i que representava un objectiu empresarial molt inferior al que podrien ser les inversions de capital de risc o de caràcter immobiliari. Per ser coherent amb la seva raó de ser, PTB va fixar un horitzó temporal a llarg termini de les seves inversions, la qual cosa va portar que s'establís una moratòria en la distribució de dividends de com a mínim cinc anys.

PTB es va constituir per realitzar diferents tipologies d'inversions. Per una banda, l'empresa volia desenvolupar diferents actuacions de promoció de sòl industrial ja qualificat com a urbanitzable. Les actuacions d'aquest tipus s'havien de realitzar en bones localitzacions respecte a les principals infraestructures de comunicació (eix del Llobregat, eix transversal) i amb bons accessos, i havien d'estar orientades a oferir

una bona imatge global, és a dir, a oferir zones verdes no residuals i una alta qualitat pel que fa a la dimensió i als acabats dels carrers. Per una altra banda, PTB també pretenia promocionar altres projectes immobiliaris, de serveis i tecnològics; projectes de lleure i turisme, i projectes de rehabilitació urbanística.

Inicialment, en constituir la societat el 2002, es van crear dos òrgans de govern: una Junta General d'Accionistes i un Consell d'Administració. La Junta General d'Accionistes, tal com indica el seu nom, reunia tots els accionistes de la societat, ja fossin significatius o minoritaris, i va nomenar l'alcalde de Manresa com a president. El Consell d'Administració, per la seva banda, era el nucli dur i l'òrgan que s'encarregava de gestionar la societat estratègicament. En aquest Consell d'Administració l'Ajuntament també tenia un representant. El llavors alcalde de Manresa, Jordi Valls, ho explica:

L'Ajuntament ha de tenir tres [dimensions]: una que defensa l'Ajuntament, o sigui, la interlocució individual de l'Ajuntament respecte de qualsevol operació urbanística, que tradicionalment ha de ser amb ajuda d'Urbanisme. Un representant de l'Ajuntament dins del Consell d'Administració, que ha de defensar la posició de l'Ajuntament dins de la societat [PTB], i la posició de la societat [PTB] dins de l'Ajuntament. I un alcalde amb altes dosis de lideratge que doni credibilitat, que tingui projecte i que assumeixi la presidència mantenint la gestió pel sector privat.

Ricard Torras, un dels empresaris que va aportar més fons a la societat i més col·laboració, va ser nomenat president del Consell. També van contractar un conseller independent, Joan Antoni Solans, el qual tenia experiència en qüestions

de posicionament de sòl, i que provenia d'ocupar la Direcció General d'Urbanisme de la Generalitat, i un gerent, Xavier Isart, provinent de l'Incasol, i amb experiència, per tant, en qüestions de desenvolupament urbanístic. Aquests dos perfils tècnics intentaven donar resposta al que PTB necessitava en aquell moment, és a dir, bàsicament comprar i gestionar sòl, i gestionar els tràmits amb l'Administració. Manel Rosell afirma que saber triar tècnics que tinguessin una visió clara de l'Administració "va ser un encert [...]. Si no els haguéssim tingut, hauria estat molt difícil". Òscar Pujol també fa referència a aquesta qüestió: "Que hi hagi gent dintre que conegui com funciona l'Administració, que ja hi hagin tractat, és molt important." "Crec que sí, que sovint hi ha hagut, per part dels privats, un sentiment de poca valoració de la seva tasca des de l'àmbit públic, especialment des dels tècnics. No és que esperéssim saltar-nos cap tràmit, però el que sí que esperàvem era una major col·laboració per agilitar els processos.

## Mapa d'actors 1

### PTB

#### Junta General

Jordi Valls (Aj. de Manresa), president  
Accionistes minoritaris (ajuntaments i empresaris)

#### Consell d'administració:

Ricard Torras (Tesila), president  
Feliu Formosa (Caixa Manresa)  
Jaume Masana (Caixa Manresa)  
Josep Camprubí (Aj. de Manresa)  
Josep Alabern (Aigües de Manresa)  
Accionistes majoritaris (empresaris)...  
Jordi Monto, repr. ajuntaments minoritaris  
Manel Rosell, repr. accionistes minoritaris

#### Staff

Xavier Isart (exIncasol), Gerent  
Ester Subirana

#### Conseller independent

Joan Antoni Solans  
(expert en posicionament de sòl)



# PTB: LA CONSTITUCIÓ AL PARC TECNOLÒGIC I LA DECLARACIÓ DE L'AGULLA

Les primeres actuacions iniciades per PTB el 2002, un cop constituïda la societat, van ser la de Pla del Riu - Les Vives, emmarcada dins els municipis de Sant Vicenç de Castellet i Castellbell i el Vilar; i la de Carretera Berga II, la qual afectava el municipi de Sant Fruitós de Bages. L'objectiu de la primera era millorar una existent àrea industrial, per tal de fer-la de qualitat i amb millors accessos viaris, i el de la segona, reordenar tots els vials que donaven accés a una sèrie de polígons, per tal de fer-hi l'accés més ràpid i reduir la circulació de la recta de Sallent (a la C-16c).



El 2003 es comença a parlar del que seria el projecte estrella de PTB: el projecte del Parc Tec-

nològic de la Catalunya Central, situat al costat del parc de l'Agulla, entre els municipis de Manresa i Sant Fruitós de Bages. Era un projecte no solament ja de per si complicat, sinó amb molts factors i interessos entremig. "Jo crec que ha d'haver estat molt difícil que els ajuntaments de Manresa i Sant Fruitós es possessin d'acord quan s'han estat esbatussant durant molts anys sobre de qui era la casa que hi ha al parc de l'Agulla, en què hi ha un restaurant, si era de l'un o de l'altre; si pagava la contribució a un o pagava la contribució a un altre", comenta l'arquitecte Lluís Piqué, portaveu de la Plataforma de l'Agulla i president de la Delegació Bages-Berguedà del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya. També l'alcalde de Manresa de llavors, Jordi Valls, fa esment d'aquesta disputa tradicional entre ambdós territoris: "És un llac preciós que és on va tota la gent de la ciutat. I, a més, entremig del terme municipal de Manresa i Sant Fruitós, que tradicionalment ens hem dit de tot, des que els vam robar els cossos sants per allà el segle XIV."

Es va començar fent pública una possible inversió de PTB en el Parc, i els empresaris de PTB es van adonar de seguida de l'impacte social i la visibilitat que suposaria fer una actuació en aquell indret. "Realment, aquí es comença a veure que [el projecte del Parc Tecnològic de la Catalunya Central] no és només una inversió [similar a les de les nostres empreses], sinó que és un patrimoni del territori", recorda Josep M. Ribas, empresari col·laborador de PTB i futur president del Consell d'Administració de la societat. No obstant la visibilitat que estava adquirint el projecte i les resistències que generaven alguns sectors socials, PTB va portar a terme una primera ampliació de capital de quatre milions d'euros, en part per tal de comprar la part de sòl del parc de l'Agulla que pertanyia al municipi de Manresa. Un 65 % del total d'accionistes de la societat van participar en

aquesta ampliació. “PTB tanca la primera fase d’ampliació de capital amb una aportació de quatre milions” era un dels titulars del diari de la zona *Regió 7*.

En aquest moment PTB va tenir el primer contacte amb la Plataforma de l’Agulla, la qual era un conjunt de catorze entitats que conformaven una representació diversa del teixit associatiu de la comarca (entitats excursionistes, entitats socials i

col·legis professionals). Aquesta Plataforma es va crear com a punt de trobada de diferents sensibilitats per intentar posar en valor i en coneixement de l’opinió pública, davant d’unes especulacions sobre futures actuacions al parc, la importància de l’espai natural que representava el parc de l’Agulla per al conjunt de ciutadans de la zona i per al seu territori. Les especulacions abans esmentades feien referència, entre altres coses, a un projecte de construcció d’una carretera que



comprometia el futur creixement del parc; a una construcció d’un centre residencial i d’hoteleria a la part de Sant Fruitós; a l’ampliació del parc de bombers, i a la compra d’uns terrenys per part de PTB que formaven part del parc i en els quals s’intuïa que s’hi volia construir. Davant d’aquesta incertesa amb vista al futur del parc, la Plataforma va organitzar una jornada tècnica en la qual es va discutir sobre com havia de ser el desenvolupament del parc de l’Agulla. En aquella jornada es van establir les bases del que seria la Declaració de l’Agulla, un document on es posava per escrit el valor del parc i on es volia fer palès el malestar d’aquelles organitzacions per com s’estava gestionant el desenvolupament d’aquella zona. “Vam acabar tenint unes conclusions que van ser les bases del que és la Declaració de l’Agulla, que, en el fons, és un text, una declaració, que vam fer arribar a les diferents administracions [...]. Fins i tot vam fer una acció d’anar a parlar amb diferents alcaldes de la comarca”, comenta l’arquitecte Lluís Piqué, que també era el president de la Plataforma de l’Agulla.

Aquesta declaració va ser rebuda amb preocupació des de PTB. Tot i això, Lluís Piqué, un dels promotors de la Declaració, comenta com se’ls va malinterpretar, i com la premsa va voler fer un desgavell de la situació, tot intentant tergiversar la informació. “Malgrat que coneixien la voluntat del document, ells [PTB] ho van entendre com una acció d’erosió, és a dir, com si volguéssim paraitzar o frenar”, diu, i continua: “La premsa no ens va ajudar [...] ja que les lectures en els titulars eren certament enganyoses.” Finalment explica que van sol·licitar fins i tot certa rectificació als mitjans de comunicació. “Vam demanar a algun mitjà de comunicació que rectificqués les declaracions que feia constar perquè no eren certes”, afirma una altra vegada el senyor Piqué.

En qualsevol cas i arribats a aquest punt, era im-

prescindible aconseguir un cert consens amb els membres de la Plataforma i aclarir amb les diverses administracions moltes de les incògnites obertes sobre els espais adjacents al parc de l’Agulla (carretera, edificacions a la part de Sant Fruitós, etc.) abans de poder seguir avançant amb el projecte del Parc Tecnològic.

# PTB: TEMPS DE CRISIS

El 2004 surt a la premsa comarcal, a primera plana del diari *Regió 7*, que el president del Consell d'Administració de PTB, Ricard Torras, va ser qui va vendre els terrenys a la Generalitat on després s'hi està construint la presó del Bages.

El fet és que, després de tot el rebombori que va haver-hi, Ricard Torras va dimitir del càrrec de president del Consell d'Administració de PTB, i va retirar-se del projecte. Se li va acceptar la dimissió perquè, tal com diu Jaume Masana, “la gent barrejava coses; aquests terrenys potser eren de PTB, si potser PTB els volia comprar...” I continua: “Indirectament, qui rebia era PTB, perquè ell era la imatge de PTB en aquell moment”, reconeix Masana. I és que, tot i que Fèlix Salido destaca que des de PTB es va donar suport al senyor Torras, afirma: “Jo crec que no ens vam deixar portar per la voluntat de tapar-ho, sinó que davant dels fets vam ser valents, vam proclamar —jo diria que obertament— el suport al Ricard.” Tot i així, Ricard Torras potser va veure com a PTB, i en particular els socis públics, no li feien prou costat. “En un moment va dir [R. Torras]: «Doncs si l'Ajuntament no ens dóna suport, potser fem PTB només de privats.» I ens va semblar que no, que havíem de mantenir el projecte. I, potser, jo crec que és un preu molt alt que hem hagut de pagar [no tenir en Ricard Torras involucrat]”, reconeix Jaume Masana. Jordi Valls afegeix que la dimissió del Ricard Torras va ser “injusta [però] va salvar el projecte. Però, és clar, es genera una pressió política molt important en aquests moments en el cap d'una persona”.

Després d'aquesta primera crisi, i encara al 2004, PTB va canviar de president del Consell d'Administració, i va involucrar més la Cambra de Comerç de Manresa, fent-la membre del Con-

sell a través de Manel Rosell (en aquell moment no era el president de la Cambra). Va ser nomenat president Josep M. Ribas, empresari del sector de la moda, el qual, com que no tenia experiència en el sector immobiliari, va sol·licitar la creació d'una comissió executiva o de seguiment que l'ajudés en el suport a la gestió del gerent, Xavier Isart. Aquesta comissió va estar formada en un primer moment pel mateix Ricard Torras —després en va marxar i hi va entrar l'Oscar Pujol—, el llavors regidor de Promoció econòmica de l'Ajuntament de Manresa, Josep Camprubí, l'empresari Fèlix Salido i el director general adjunt de Caixa Manresa, Jaume Masana. Alguna de la gent involucrada en el projecte subratlla la bona sintonia i complexitat d'aquesta comissió, i com aquest fet va ser clau en la manera com després es van anar solucionant els problemes. “A partir del canvi de presidència del Ricard al Pep, segurament, l'equip al voltant del Pep va ser un equip en què ell es va trobar còmode. Un equip d'un perfil de gent d'edat semblant a la d'ell... «cuarenteños» amb ganes”, destaca l'empresari Òscar Pujol.

Jaume Masana recorda com un dia el titular de primera plana del diari *Regió 7* era: “L'ajuntament de Santpedor se'n va de PTB”. Això va provocar encara més rebombori a la comarca. “Un drama nacional! Bé, comarcal!”, diu Laura Vilagrà, alcaldessa de Santpedor, la qual havia estat recentment escollida. El fet va ser que després de canviar el representant dels cinc municipis implicats a PTB, la nova representant, Laura Vilagrà, va comentar en un ple municipal que s'estaven plantejant sortir de PTB. Un periodista de la sala va prendre nota de l'assumpte, i l'endemà la notícia sortia a primera plana tal com recordava anteriorment Jaume Masana. “Me'n recordo, que estava de vacances; era una Setmana Santa, i va sortir

en titular: «Santpedor surt de PTB». Ostres, tu! Titular del Regió 7. Vam trucar-hi de seguida. Vam explicar que no era la nostra intenció, que ho vam explicar en un ple”, recorda Laura Vilagrà. A més, tal com també recorda ella mateixa, hi havia molta oposició. “Es va barrejar tot”, comenta l’alcaldessa de Santpedor.

Laura Vilagrà veia amb certs recels també algunes de les actuacions que PTB havia posat en marxa: es parlava “de noves operacions urbanístiques en els nostres municipis i a mi em semblava que era forçat perquè en algun cas s’havia parlat, fins i tot, de terrenys no urbanitzables”. I això s’estava fent sense informar els diferents alcaldes dels municipis on es volien fer aquestes operacions, segons l’alcaldessa.

De seguida que va succeir aquesta crisi, la nova direcció de PTB, encapçalada per Josep M. Ribas, va anar a veure l’alcaldessa de Santpedor. En un primer moment, Laura Vilagrà els va transmetre el seu malestar, i va comentar-los que s’estaven pensant de sortir de PTB, i que si volien la seva continuïtat s’haurien de pactar certes condicions. La primera era que, quan es volgués fer una actuació en un municipi, PTB havia d’informar directament l’alcalde del municipi en qüestió que es volien comprar terrenys en el seu terme municipal, així com també informar-lo de què s’hi volia fer i preguntar-li què en pensava, entre altres coses. És a dir, el que volia l’alcaldessa de Santpedor era que l’alcalde estigués informat de les actuacions que es portessin a terme en el seu municipi. La segona de les condicions era que PTB no comprés terreny no urbanitzable, llevat que l’Ajuntament del municipi en qüestió o el Pla Director Urbanístic de la comarca el definís com a transformable. Per tant, el que l’alcaldessa de Santpedor volia era no forçar un ajuntament a

requalificar uns terrenys. “Un cop vam pactar tot això, vam dir que no només ho pactàvem, sinó que, a més, ens hi implicàvem”, afirma Laura Vilagrà. I així va ser: des d’aquell moment l’alcaldessa de Santpedor va col·laborar activament en el desenvolupament de PTB.

Laura Vilagrà explica: “Primer ho veia, en certa manera, amb més cautela i amb més por... En canvi, quan he vist més el treball que s’està fent i les ganes de tirar endavant projectes interessants per a la comarca... ho valors diferent, perquè veus, realment, que hi ha gent, de l’àmbit privat, que ha posat diners en una empresa de la qual, en aquests moments, no treu cap rendiment.” Fèlix Salido també comenta aquest procés: “De mica en mica, li hem anat demostrant que això era un projecte d’excel·lència; i crec que, ara, està molt convençuda del nostre projecte. Però ens ha costat molt, no d’explicar-li, perquè la gent, si no li expliques amb fets, es pensa que li estàs venent la moto.” I és que Laura Vilagrà reconeix que “no parlàvem el mateix llenguatge, els públics i els privats”. I a més: “Tots els constructors més potents de la comarca estaven dins la societat i, per tant, jo, de tradició d’esquerres, ja m’ho mirava amb cautela i amb recel”, recorda Laura Vilagrà. En aquest punt es va observar els recels que des del sector públic es tenien dels empresaris, especialment del sector de la construcció, com refereix Jordi Valls. “L’esquerra es mou a vegades amb excessiva facilitat que la certesa és el públic i el sospitós és el privat. Que el just és el públic i l’injust és el privat. Que l’igualitari és el públic i que el no igualitari és el privat. I l’esquerra s’ha de saber moure més amb posicions de risc, que vol dir tradicionalment moure’s més en posicions de creativitat”, comenta l’actual president del Port de Barcelona. Un cop superada aquesta crisi, PTB va portar

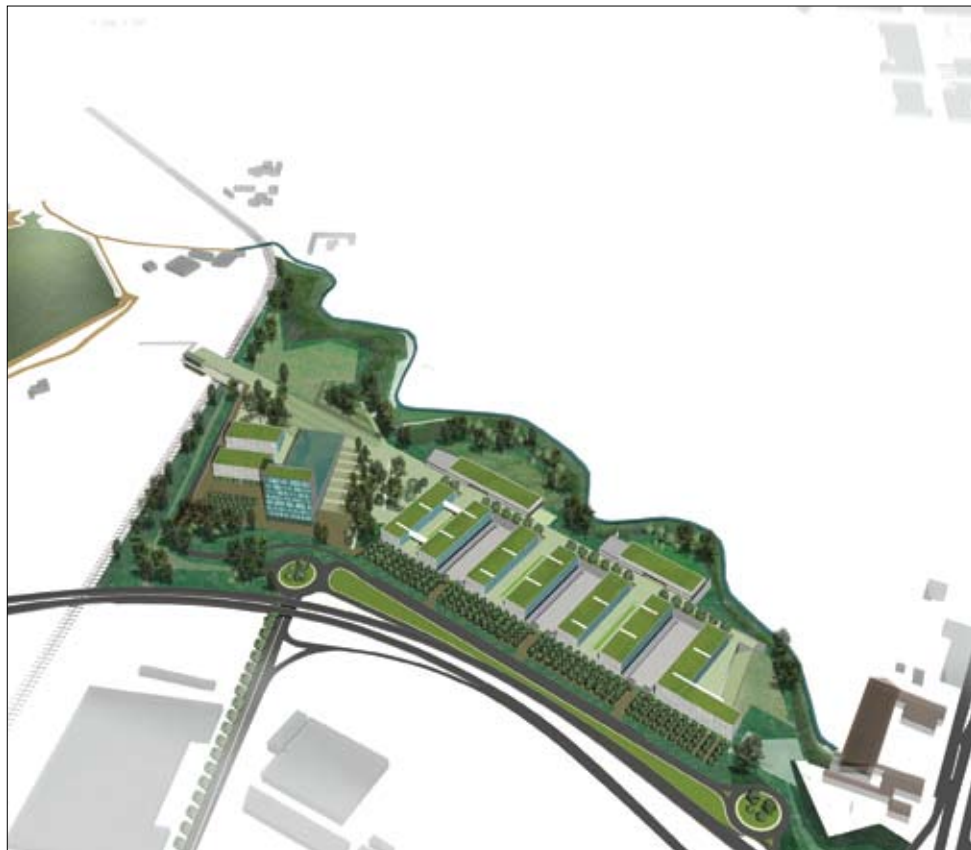
a terme una tasca preventiva que va consistir a anar a visitar i explicar el projecte als ajuntaments i a altres institucions que encara no havia visitat.

I amb tot això passant, PTB tirava endavant el seu projecte estrella, el del Parc Tecnològic de la Catalunya Central. La Declaració de l’Agulla, després de la compra de terrenys per part de la societat promotora, va bloquejar el projecte. “Nosaltres només preteníem desenvolupar un parc tecnològic en aquest punt, des de la fàbrica del Guix (ara seu central de Tous) i paral·lel a la ronda de Manresa, però la Plataforma de l’Agulla temia que les conseqüències que la nostra actuació podia comportar en els terrenys adjacents de Sant Fruitós, que, a diferència dels nostres, eren rústics”, recorda el director general adjunt de Caixa Manresa.

Llavors l’Ajuntament de Manresa va intercedir en l’assumpte i va comunicar als de PTB que, si volien la seva aprovació per fer el parc, s’havia de solucionar el problema, tant amb la Plataforma de l’Agulla com amb l’Ajuntament de Sant Fruitós de Bages. El que van fer va ser comprar els terrenys que pertanyien a Sant Fruitós al un altre propietari, que hi volia construir un centre residencial i d’hoteleria, i cedir-los a un consorci format per l’Ajuntament de Sant Fruitós i el de Manresa, i fer-ne una zona verda per al Parc Tecnològic. Va ser un procés de negociació difícil, perquè PTB estava comprant uns terrenys que des d’un punt de vista empresarial no li reportarien cap benefici. Per tant, havia de comprar al mínim preu possible, per tal de no perjudicar la rendibilitat global del projecte. Van arribar a un acord amb l’Ajuntament de Manresa en virtut del qual PTB rebria una bonificació del 95 % en els impostos de construcció i obres (ICIO) en el Parc Tecnològic. “Per tant, vam ajuntar objectius i va ser una dura

negociació, perquè quan tu has de comprar una cosa que no val res, per deixar-la verda, té un valor, té el valor que té... un preu limitat”, recorda J. Masana, i continua: “I així es va solucionar la part grossa del problema. Vàrem passar del Parc Tecnològic de Manresa al Parc Central, el Parc Tecnològic de la Catalunya Central, tot ampliant el Parc Verd de l’Agulla en 19 hectàrees.”

Després d’aquesta primera fase de negociació amb l’Ajuntament de Sant Fruitós i l’empresa propietària dels terrenys del parc de l’Agulla que feien frontera amb Manresa, van sorgir altres desavinences. El problema ara era que amb el plantejament territorial establert del parc, tots els beneficis fiscals generats per les empreses d’aquest se’ls emportava l’Ajuntament de Manresa. La solució final no va arribar fins al 2007, quan es va crear un consorci entre ambdós ajuntaments. Es va acordar que aquest consorci gestionaria els impostos generats pel parc conjuntament, i en revertiria els beneficis fiscals obtinguts al mateix Parc Tecnològic, ampliant i mantenint al Parc Verd de l’Agulla, de forma que l’entorn guanyés en qualitat d’espais verds que també fossin un factor diferencial per a les empreses que s’hi instal·lessin. Desencallar aquesta problemàtica va ser difícil. Tothom va haver de cedir en part de les seves reivindicacions, però a la vegada tothom va aconseguir el seu objectiu final. En el cas dels ajuntaments i PTB, es va aconseguir donar llum verda a la creació del Parc Tecnològic, un projecte molt important per a l’economia de la comarca. Es va aconseguir ampliar el parc de l’Agulla, mitjançant els terrenys que PTB havia comprat a Sant Fruitós, els quals anirien destinats a zona verda. Segons l’alcalde posterior de Manresa, Josep Camprubí, en aquells moments regi-



dor d'Economia, això es va donar perquè les parts implicades van tenir una gran capacitat d'empatia i capacitat relacional, però sobretot perquè es creia en el projecte. Totes les parts van haver de fer molta pedagogia. Van haver d'explicar clarament què era un parc tecnològic, quines diferències tenia aquest amb un polígon industrial normal i corrent. A més,

es van trobar amb la problemàtica, tal com destaca Josep Camprubí, que la normativa no preveia la creació de parcs tecnològics, sinó només la de parcs logístics. Per tant, segons Camprubí, hi havia una espècie de buit legal que va endarrerir molt la tramitació administrativa del projecte —amb la consegüent exasperació d'alguns empresaris.



Manel Rosell comenta: “El gran... No m'atreuria a dir la paraula enemic..., però els grans obstacles que tenim els empresaris per tirar endavant la nostra indústria no són els calés —de vegades sí, d'altres no—, sinó l'Administració.” Però, és clar, Laura Vilagrà i altres polítics com Josep Camprubí o la regidora d'Urbanisme de l'Ajuntament de

Manresa repliquen que la normativa pública s'ha d'aplicar sigui la que sigui per garantir l'equitat i la justícia. “És clar, si ho veuen i ho llegeixen com si l'Administració els anés posant impediments... I no és que se'ls en posin; senzillament, no se'ls donen més avantatges dels que haurien de tenir... L'organisme ha de ser molt clar i molt net”, afirma Àngels

Mas, regidora d'Urbanisme de l'Ajuntament de Manresa.

Anteriorment PTB havia constituït una taula d'experts de diferents àmbits, principalment experts en innovació i tecnologia aplicada al món empresarial, liderada per Alfons Cornella, president i fundador de l'empresa Infonomia, i complementada amb Ramon Folch, expert en medi ambient; Ferran Laguarda, catedràtic de la UPC i president de la societat de capital de risc Innova 31; Sergi Mesquida, director de transferència tecnològica del Cidem; Carme Botifoll, directora del CTM en aquell moment, posteriorment número dos de la Conselleria d'Innovació i Universitats de la Generalitat, i Francesc Mestres, llavors cap tècnic d'Urbanisme de l'Ajuntament de Manresa. Aquesta comissió va portar a terme un procés de reflexió sobre l'enfocament i els criteris que s'havien de complir per a la creació d'un parc tecnològic a la comarca del Bages. A principis de 2005, PTB va rebre dos informes. El primer era elaborat per Alfons Cornella, titulat "Informe inicial per a la definició del Parc Tecnològic del Bages". En aquest, l'autor, a partir d'unes entrevistes a diferents directius i persones expertes relacionades amb la qüestió, indicava, entre altres coses, els factors atractius d'un parc tecnològic, les característiques demanades als edificis del parc, els avantatges percebuts del Bages o les tipologies d'empreses objectiu del parc. En el segon informe, el doctor Ramon Folch redactava un dictamen de sostenibilitat mediambiental del parc. Aquest últim document es titulava "Inscripció ambiental i territorial del Parc Tecnològic del Bages", i proposava els criteris que havia de seguir PTB en l'elaboració del projecte del Parc Tecnològic.

Paral·lelament, dins la campanya informativa que des de PTB s'estava efectuant, es van organitzar visites a altres parcs tecnològics, i un viatge al País Basc per tal de conèixer de primera mà els parcs tecnològics de Biscaia i Guipúscoa, els quals acullen un total de 244 empreses, amb 9.505 llocs de treball i una facturació agregada de 2.036 milions d'euros. "Van ser molt amables. Es parlava que el Parc Central hauria d'esdevenir un parc tecnològic científic d'investigació i recerca al voltant de la indústria, i ens van convidar, doncs, a participar en unes visites al País Basc per veure dos assentaments, dues experiències viscudes de parcs tecnològics [...] a Bilbao i a Sant Sebastià. I, en principi, vam participar en el viatge un seguit de gent a qui se'ns va demanar la nostra opinió al voltant del que havíem vist", comenta Lluís Piqué, el que fou president de la Plataforma de l'Agulla. L'expedició al País Basc va estar formada per membres de PTB; Josep Camprubí, en aquell moment regidor de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Manresa; Àngels Mas, regidora d'Urbanisme de l'Ajuntament de Manresa, la qual posteriorment substituiria el senyor Camprubí de la comissió executiva o de seguiment de PTB en passar aquest a ser alcalde de Manresa; Lluís Piqué, i Eugeni Terré, un expert al qual s'havia encarregat amb anterioritat un estudi inicial de com havia de ser el Parc Tecnològic de la Catalunya Central. Segons Josep M. Ribas, van ser unes visites molt pedagògiques, tal com també demostra Lluís Piqué: "La visita en aquests parcs ens va ajudar a entendre encara molt millor què era un parc tecnològic."

# PTB: L'IMPULS FINAL AL PARC TECNOLÒGIC I L'INICI D'UNA NOVA ETAPA

Després de la definició del pla urbanístic comú per al Parc Tecnològic, a finals del 2004, PTB havia incorporat Pedro Nueno, especialista en innovació i internacionalització, com a conseller extern, en substitució de Joan Antoni Solans. El senyor Nueno va aportar una visió més estratègica i comercial a la gestió de PTB, a diferència del senyor Solans, el qual era un gran expert en qüestions de posicionament de sòl. També a finals del mateix 2004, PTB va portar a terme una segona ampliació de capital. Aquesta es va realitzar, bàsicament, per facilitar l'entrada de la Generalitat a l'accionariat de PTB. "La Generalitat s'implica a PTB i n'esdevé el segon accionista" va ser la portada del diari *Regió 7*. L'Administració central catalana ho va fer a través d'una aportació de dos milions d'euros per part de l'Institut Català de Finances (ICF), i va incorporar al Consell d'Administració dos membres: Andreu Morillas, president de l'ICF, i Oriol Nel-lo, vicepresident de l'Incasol. Aquest fet va ajudar al desenvolupament de les negociacions abans explicades del Parc Tecnològic. "No podem fer una cosa com aquesta sense que la Generalitat hi estigui d'acord i encaixi amb el seu plantejament global del país, ja que, evidentment, poder estirar dels coneixements que ells tinguin o poder estirar del que creuen més adequat pot garantir que el que fem aquí està en consonància amb els dictàmens del projecte de país que tenen a la Generalitat", afirma Josep M. Ribas.

L'entrada de la Generalitat va servir per fer veure també en l'àmbit públic que el projecte tenia molta importància per al territori i que es tiraria endavant, i per fer veure a alguns empresaris, inquietos en aquells moments, que el projecte era una realitat palpable que anava cap endavant. Recorda Jaume Masana que, en cert moment, algun empresari es va plantejar

sortir de PTB: "Algú a vegades va dir: «Vull marxar.» «Segur?», li va dir un altre empresari: «El preu que vas posar més un 10 % anual i t'ho comprem ara mateix.» I va dir: «Bé, jo no he dit el preu.» «Rumia-t'ho.» [...] I *nunca más se supo.*" El mateix Masana reconeix que no hi ha hagut cap accionista que hagi abandonat la societat des de la seva constitució.

A mitjan 2005 Alfons Cornella i Ramon Folch van presentar públicament les conclusions del comitè d'experts. Va ser un punt en què des de PTB es va començar a veure que, si el que es volia fer era un parc tecnològic, el que calia era establir lligams amb el sector tecnològic, de manera que es va inscriure el projecte a la Xarxa de Parcs de Catalunya (XPCAT) i, posteriorment, a l'Asociación de Parques Tecnológicos de Espanya (APTE) i a la International Association of Science Parks (IASP). El projecte començava a tenir molta acceptació de l'empresariat de la comarca i, tot i que encara no estava definit del tot, molts empresaris van comunicar a PTB que podien comptar amb ells. Això va donar molta força i moral als impulsors del projecte.

Paral·lelament es va anar avançant en la capacitat d'empreses i en la definició arquitectònica i funcional del parc. Es va organitzar un concurs en què van participar quatre estudis d'arquitectura: dos de proposats per PTB i dos de proposats pel Col·legi d'Arquitectes, el qual es va convidar a participar activament en el procés d'ordenació del parc, tal com afirma Lluís Piqué: "Els també van tenir la bona voluntat de convidar-nos a participar activament, ja com a Col·legi, a ser membres del jurat a l'hora de seleccionar la millor proposta d'ordenació del Parc Central." Prèviament a presentar els projectes d'ordenació, PTB va distribuir un dossier a cada concursant amb l'estudi que es va elabo-

rar després de fer les visites als parcs tecnològics del País Basc. A principis del 2006, després d'una exposició pública dels projectes oberta a tothom, es va seleccionar, mitjançant un tribunal amb representants del Col·legi d'Arquitectes i dels sectors públic i privat, el projecte guanyador. Aquest projecte era l'anomenat "Del Guix a l'Agulla" i pertanyia a l'estudi d'arquitectura TAC arquitectes, encapçalat per Eduard Gascon. El projecte guanyador es va fusionar posteriorment amb els estudis funcionals i mediambientals elaborats anteriorment, per tal que el projecte final fos atractiu visualment i funcionalment des d'un punt de vista empresarial i tecnològic.

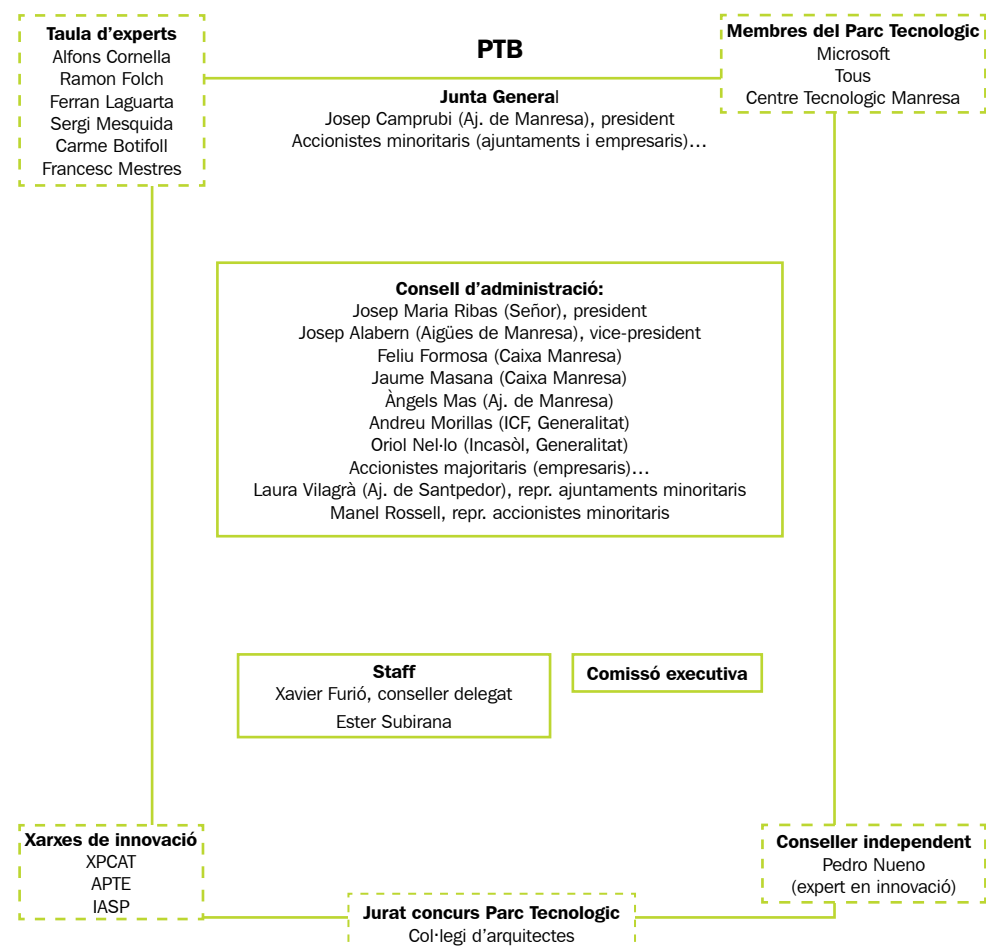
Una vegada es va definir el projecte arquitectònic del Parc Tecnològic, ja entrats al 2006, PTB va arribar a un acord amb el Centre Tecnològic de Manresa en virtut del qual aquest es traslladaria a les instal·lacions del Parc una vegada que estiguessin acabades. També van aconseguir, després d'unes intenses gestions, que la multinacional nord-americana Microsoft decidís instal·lar en el futur Parc Tecnològic un centre d'innovació en productivitat amb vocació internacional. Altres empreses rellevants de la zona, com, per exemple, la també multinacional catalana Tous, van decidir que instal·larien la nova seu central just al costat del futur Parc Tecnològic. En aquest context, i al llarg del 2006, després de superar les diverses crisis i d'haver desenvolupat tècnicament el projecte del Parc Tecnològic, des de PTB es va veure que el que necessitava la societat en aquells moments era un gestor per tal de dur a terme el procés de captació, implantació i seguiment de les empreses al Parc. A finals del 2006, la societat va incorporar Xavier Furió com a gerent, en substitució de Xavier Isart. El senyor Furió tenia un perfil més tecnològic (licenciat

en física) i tenia experiència comprovada en la gestió d'empreses privades, i, a més, era originari de la zona. El president del Consell d'Administració del moment, Josep M. Ribas, feia referència al perfil de gerent que necessitava PTB: "Ha de connectar bé amb aquesta tipologia d'empreses, amb aquest idioma."

Un cop el projecte arquitectònic estava absolutament consensuat amb les administracions locals, i un cop iniciada la fase de precomercialització, encara estava vigent el projecte d'una carretera que unís la ronda de Manresa amb l'eix transversal que passava pel mig del Parc, cosa que impossibilitava, per tant, l'ampliació del Parc Verd així com l'establiment en la forma prevista del Parc Tecnològic. Tot plegat va endarrerir el projecte uns quants mesos, per desesperació de l'equip de PTB, que ja començava a tenir empreses interessades a instal·lar-se al Parc. Un nou plantejament de la DG de Carreteres que preveia el soterrament del nus del Guix va desencallar a l'últim aquest nou obstacle.

Finalment, cinc anys després de la constitució de PTB, la seva rendibilitat és zero, tal com recorda Josep M. Ribas: "La rendibilitat d'avui dia és zero, perquè només hem fet que comprar. Vendre, encara no hem pogut vendre res." Tot i això, Jaume Masana afirma: "Econòmicament, per a la gent que hi ha posat diners, serà un èxit, i jo crec que el que és més clar és que socialment serà també un èxit." De fet, tal com també recorda el mateix Masana, els de PTB van fer una projecció financera de les operacions que tenien en curs i, segons els seus càlculs, la TIR global del conjunt de projectes es situava fins i tot per sobre de l'objectiu del 10 % anual. Tanmateix, també reconeix que la rendibilitat del projecte estrella, el del Parc

## Mapa d'actors 2





Tecnològic, es situaria per sota d'aquest rendiment objectiu arran de la complexitat en el seu desenvolupament i de l'elevat cost de la seva urbanització i serveis comuns.”

Tot i que no hi ha hagut cap repartiment de dividends, com a mínim, tal com observa el mateix director general adjunt de Caixa Manresa, els inversors ja han pogut constatar que la inversió a PTB era econòmicament rendible, com ho demostra el fet que les ampliacions de capital que s'han efectuat posteriorment s'han fet amb una prima. “Si algú diu: «Jo vull entrar.» Bé, però ha d'entrar amb el preu d'avui. Evidentment, les acciones no valen el mateix que a l'inici. La Generalitat va entrar amb una prima, els privats que han entrat després han entrat amb una prima sobre el preu inicial”, comenta Jaume Masana.

Avui dia, és a dir, a finals del 2007, hi ha una bona llista d'empreses esperant que el Parc Tecnològic i els altres equipaments del territori projectats es posin en marxa. L'inici de les obres del projecte estrella estan projectades per a principis de l'any 2008, i tindran una durada aproximada d'un any segons PTB. Les obres que impliquen els altres projectes ja estan en marxa. La quarta i última actuació de l'empresa ha estat l'adquisició de sòl al terme municipal de Castellgalí.

Encara que tots els implicats consideren PTB un cas d'èxit, ja s'està començant a veure més enllà de les actuacions immediates. L'actual conseller delegat conclou: “El repte més gran és la consolidació del Parc Tecnològic, i el segon repte és la continuïtat de futur, ser capaços de, a part [dels projectes engegats], generar noves propostes. Aquests són per a mi els dos reptes.”

## EPÍLEG

La cooperació interorganitzativa, en general, i entre organitzacions públiques i privades, en particular, va clarament en augment. La raó fonamental és la complexitat de la realitat social plena de problemes perversos (*wicked*), que fa que sovint cap actor per si sol pugui assolir els seus propòsits. Això és especialment rellevant per al relat que presentem aquí. Ni el sector públic ni tampoc l'empresarial poden promoure de manera unilateral el desenvolupament territorial. Per tant, es troben que han de cooperar entre organitzacions i sectors per assolir el *metaobjectiu* compartit de desenvolupar el territori.

Juntament amb l'augment de la cooperació publicoprivada es dona una dada contradictòria: que els esforços de cooperació interorganitzativa tendeixen majoritàriament a fracassar. I és que està constatat —i aquest relat ho confirma— que cooperar és extremadament difícil. Els fracassos en les experiències col·laboratives s'atribueixen a la manca de lideratge i capacitats de gestió. De fet, estudis recents conclouen que la gestió i el lideratge de la cooperació, partenariat, aliança o xarxa són més importants per assolir l'èxit que no pas les característiques estructurals o les condicions inicials de la iniciativa interorganitzativa.

La gestió de la interacció publicoprivada és, per tant, cabdal per a la col·laboració amb èxit entre organitzacions. I és que la col·laboració organitzativa és difícil perquè ha de fer front a una tensió inherent: la tensió entre la diversitat i la unitat. La col·laboració es dona entre organitzacions diverses i autònomes que aporten recursos essencials per a l'assoliment de l'objectiu compartit. La riquesa i el valor afegit de la cooperació és justament que permet atraure i combinar recursos i característiques que cap organització o actor per si sol posseeix. Però les diferents característiques i recursos de les organitzacions col·laboradores es

donen justament perquè són diferents entre elles. Les organitzacions són diferents perquè tenen habilitats, cultures organitzatives, marcs de referència i identitats diferents. Per tant, els partenariats, les xarxes i les aliances són internament diversos ja que les organitzacions membres són diferents entre elles.

L'altre pol de la tensió és la unitat. Per poder aprofitar els diferents recursos i característiques aportats pels diferents membres, s'ha de ser capaç d'actuar de manera col·lectiva. I això només és possible si existeix un mínim d'unitat, entorn, per exemple, dels objectius a assolir, dels mares de referència, dels sistemes de valors compartits i d'una identitat comuna. Sense aquesta unitat, no només no es podran capitalitzar els diferents recursos disponibles, sinó que probablement es generaran conflictes entre els diferents actors. La unitat que dona la jerarquia entre departaments i components dintre d'una mateixa organització, en una col·laboració s'ha de generar d'altres maneres ja que les parts són autònomes i poden abandonar el partenariat o negar-se a contribuir-hi amb els seus recursos. En definitiva, sense unitat no es pot col·laborar i aquesta no es pot imposar.

La diversitat requereix ser unida per poder cooperar, però sovint la diversitat es converteix en desunió i conflicte. En aquest sentit, en l'àmbit interorganitzatiu es dona el mateix fenomen que entre individus. La diversitat és positiva si és una heterogeneïtat constructiva. Però una heterogeneïtat mal gestionada esdevé en desunió o heterogeneïtat destructiva.

Ara bé, en partenariats entre actors públics i privats com és el cas de Projectes Territorials del Bages, la tensió esdevé, si pot ser, encara més forta. Això és perquè la diversitat és molt alta i perquè els objectius a assolir són complexos i requereixen

molta activitat conjunta, i, per tant, una alta unitat entre les parts. La unitat requerida és alta perquè no es tracta simplement d'intercanviar informació o coordinar unes quantes activitats. La unitat ha de ser alta perquè es tracta d'apostar fort, aportant importants recursos —ja siguin financers, relacions o legitimitat—, i acordar qüestions centrals com ara una visió del territori i una estratègia de desenvolupament.

Paral·lelament a aquest requeriment de molta unitat, trobem que la diversitat d'una col·laboració publicoprivada és també molt alta. Les diferències entre organitzacions públiques i privades són molt grans, més grans que entre organitzacions d'un mateix sector. Les maneres de pensar, d'operar i d'actuar entre organitzacions dels dos sectors i el propòsit últim de cada actor —els conceptes de bé públic i de benefici privat, per al sector públic i per al privat, respectivament— són profundament diferents. S'ha constatat empíricament que el control i les rigideses a les quals està sotmès un gerent públic en matèria de contractació de personal, de compres i pressupostària són més altes que les que s'imposen a un gerent privat. També s'ha comprovat que, mentre que els nivells de motivació entre gerents públics i privats són similars, els factors motivadors són ben diferents. Els primers tendeixen a valorar menys la retribució financera que els segons. Els contextos operatius de cada organització són ben diferents: els uns estan sotmesos a la pressió de la competència i el mercat i els altres a l'esfera política.

En definitiva, les col·laboracions publicoprivades són difícils, però cada vegada més comunes. A més, hi ha una clara necessitat de comprendre millor com es gestionen i lideren de manera efectiva aquestes col·laboracions, fent front a les dificultats que imposa haver de generar una alta unitat enmig d'una alta diversitat. Per això, creiem que

haver pogut mirar amb profunditat i amb transparència una experiència d'èxit com PTB ha estat una gran oportunitat i un enorme plaer.

Del relat de PTB podem deduir, de manera temptativa, algunes conclusions respecte a quines poden ser les problemàtiques principals d'un partenariat publicoprivat i també els factors d'èxit en la seva gestió. Tots els implicats destaquen que ha estat un procés difícil, sobretot pels problemes i tensions que sorgien de la col·laboració entre públics i privats, i en el qual s'han hagut de generar constantment consensos a tots els nivells socials. El relat ens exemplifica com és de difícil generar unitat enmig de tanta diversitat —tal com reconeix l'actual conseller delegat: “La part més complexa és la d'unificar les voluntats de la part pública i de la part privada.”

La barrera més important amb la qual topa un partenariat publicoprivat és la visió de l'altre que té cada sector. Els dos sectors tenen percepcions incompletes els uns dels altres. Les visions reduccionistes del polític cínic, el funcionari buròcrata i l'empresari sense escrúpols estan encara molt presents. Aquests estereotips són deguts a la diferència entre els sectors combinada amb la manca de coneixement de l'altre. I és que en el sector públic encara hi ha certa animadversió envers el benefici particular. Igual que molts empresaris no han incorporat el concepte de garant del bé públic que té l'Administració pública o la distinció —i sovint contraposició— dels àmbits polític i tècnic dintre del mateix sector públic.

La distinció entre el que és tècnic i el que és polític comporta un problema important en les col·laboracions publicoprivades de desenvolupament territorial d'aquest tipus: l'Administració —com ara l'Ajuntament de Manresa— és alhora part i jutge. És jutge perquè és qui ha de tramitar

i aprovar molts passos en el procés de desenvolupament. Aquest paper l'exerceix l'àmbit tècnic de l'Administració. Però també és part, ja que és membre, i a PTB l'Ajuntament de Manresa és el segon membre més important en termes d'inversió. Per tant, es dona el cas que des de l'àmbit polític de l'Ajuntament de Manresa, mitjançant el seu representant al Consell d'Administració de PTB, s'avalua una actuació de PTB, que després un tècnic de l'Ajuntament de Manresa matisa per un motiu tècnic o de reglamentació. Aquestes situacions generen confusió i frustració a aquells del sector empresarial que no tenen present aquestes diferents funcions de l'Administració. L'actual conseller delegat de PTB, en canvi, és molt conscient de la importància de conèixer aquesta dimensió del món públic: “Moltes vegades no van ben alineades voluntats polítiques i prioritats dels serveis tècnics de l'Ajuntament. Llavors has de tractar amb els aspectes més polítics, però també has de tractar amb l'equip tècnic de l'Ajuntament i intentar que tothom ho vegi bé.”

El relat, però, també ens dona pistes sobre quines poden ser les claus de l'èxit d'un partenariat d'aquest tipus. Nosaltres trobem que són fonamentals els lideratges, els espais d'aprenentatge, les habilitats negociadores i empàtiques i la comunicació interna i la gestió del context polític.

Un esforç com el de PTB requereix uns lideratges públics i privats molt forts. Jordi Valls ho deixa clar en el relat, però ho comparteixen tots els implicats. A PTB, persones clau, que han estat capaces de legitimar i donar un suport molt fort a la col·laboració, han sigut, entre d'altres, Jordi Valls, Adolf Todó, Jaume Masana i Josep Maria Ribas.

L'aprenentatge és important enfront dels descoïxements mutus i permet generar unitat per via de mares comuns de referència, valors compartits

i confiança. Això, PTB ho ha fet generant espais d'aprenentatge compartit. L'aprenentatge de l'altre i de com l'altre et veu a tu l'han ressaltat tots els entrevistats. L'Ester Subirana ens diu: “Sempre s'aprèn aquí. Jo sempre ho dic, que aquí estic fent un màster.” L'empresari Fèlix Salido afegeix: “Hi aprenc cada dia. Penso que és una bona manera de fer si som capaços que, al final, les tensions entre l'Administració i l'àmbit privat trobin un camí de confluència.”

A banda de lideratges i aprenentatge, una unitat gestora conciliadora, empàtica i hàbil sembla necessària per a l'èxit d'una cooperació com PTB. Cal molta “mà esquerra” i capacitat d'anar alimentant i nodrint el partenariat. Josep Camprubí ens diu que és cabdal posar-se en la pell de l'altre i Xavier Furió afegeix: “Jo crec que una de les claus de l'èxit és intentar entendre què està veient l'altre.” I és que “no sempre s'ha pogut seguir el camí més recte”. Adolf Todó comenta: “Hem hagut de canviar moltes coses sobre la marxa, hem hagut d'agafar aire i aturar-nos a reposar. Però mai hem deixat d'anar endavant.”

Finalment, un punt fonamental és la gestió del context intern i extern del partenariat. Les crisis que es repassen al relat han tingut molt a veure amb la gestió dels membres de PTB menys informats i amb els seus *stakeholders*. PTB pateix un canvi substancial i molt positiu a partir del moment que comença a comunicar i a informar els actors interns —com els ajuntaments minoritaris— i a gestionar el context polític. Hi ha actors interns més o menys involucrats, però tots han d'estar ben informats de les actuacions. Sobretot els ajuntaments minoritaris, que, tot i que la seva inversió en recursos financers és relativament modesta, són indispensables en termes de legitimació social i política de les actuacions de PTB. L'*staff* de PTB es dedica de manera intensa a aquestes tasques,

tal com ens diuen: “Hi ha socis potser molt més actius que ja estan al dia de com van les coses, i n'hi ha que estan molt més allunyats. Una de les meves responsabilitats també és apropar-los amb la informació, anar-los a veure, fent pinya.”

Respecte a la gestió del context extern, hi ha un canvi enorme a partir del moment que PTB s'adona que afecta la dimensió política i social i que n'és afectat. La incorporació d'una taula d'experts per legitimar el Parc Tecnològic, la gestió dels mitjans —dels quals es queixen tant els privats, com els polítics i els moviments socials—, les visites a altres parcs amb representants de diferents sectors i la selecció del projecte del Parc Tecnològic de manera transparent i incloent diferents actors en el jurat, són totes mostres de gestió del context polític.

En definitiva, les dificultats de les col·laboracions són molt grans, però tal com ens demostra PTB són abordables amb lideratges potents, aprenentatge continu, habilitats negociadores i molta comunicació i gestió relacional.



## **1 Programa PARTNERS**

**ESADE**  
**Institut de Direcció  
i Gestió Pública**

Av. de Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
Tel.: + 34 932 806 162  
Fax: + 34 932 048 105  
a/e: [angel.saz@esade.edu](mailto:angel.saz@esade.edu)