



Pla de projecció exterior de Granollers

Aprovat pel Ple el 25 de novembre de 2014

Ajuntament de  Granollers

Índex de continguts

1.	Presentació.....	3
2.	El Pla de projecció exterior: un nou instrument al servei de Granollers.....	3
	2.1. Context general.....	3
	2.2. Caràcter a donar a un pla de projecció exterior.....	4
3.	Procés d'elaboració del Pla.....	5
4.	Enfocament estratègic.....	6
	4.1. Visió i estratègia.....	6
	4.2. Eixos.....	7
5.	Objectius i projectes del Pla.....	9
6.	Execució del Pla: mesures i instruments d'acompanyament.....	13
	6.1. Planificació, seguiment i avaluació.....	13
	6.2. Gestió, coordinació i participació.....	14
	6.3. Comunicació i difusió.....	15
	6.4. Finançament.....	15
7.	Annexes.....	16
	Bibliografia	
	Model de fitxa de projectes	
	Diagnosi de projecció exterior de Granollers	

1. Presentació

L'Ajuntament de Granollers ha decidit elaborar el primer Pla de projecció exterior de la ciutat. Aquest fet marca la voluntat d'enfocar una nova etapa de projecció i internacionalització de Granollers en un entorn geogràfic i institucional més ample i de plantejar-ho com una tasca en la qual està implicat tot el municipi. El Pla de projecció exterior s'emmarca dins del Pla estratègic de Granollers i es concep com una concreció de l'estratègia de la ciutat en l'àmbit de la projecció exterior i internacional.

El Pla de projecció exterior és un document de planificació estratègica a mig termini per al període 2014-2018. Aquest període permet tenir una durada suficient per posar en marxa i realitzar les activitats que formen part del Pla i per marcar, al mateix temps, una fita clara al final de la qual es pugui fer una avaluació rigorosa dels avenços aconseguits i dels resultats obtinguts. Cal subratllar que, a través de l'elaboració d'aquest pla, Granollers se situa en aquest terreny com un municipi pioner i capdavanter dins de l'àmbit de Catalunya, ja que és un dels primers municipis catalans en abordar de manera integral i planificada la projecció exterior del municipi.

El Pla de projecció exterior ha estat el resultat d'un procés de treball transversal en el que han participat els diferents departaments sectorials de l'Ajuntament i ha comptat amb la implicació de representats del teixit empresarial, educatiu i associatiu de la ciutat. El caràcter d'aquest procés ha permès detectar les iniciatives prioritàries i els sectors claus en el desenvolupament futur de la ciutat.

El Pla de projecció exterior s'ha elaborat en base als àmbits de major potencial i singularitat de Granollers i ha pres en consideració l'experiència que ha acumulat la ciutat al llarg dels darrers anys en termes de participació en xarxes, projectes i espais europeus i internacionals. Així mateix, el Pla identifica oportunitats pels propers anys, amb una perspectiva de creixement intel·ligent, sostenible i integrador d'acord amb l'estratègia Europa 2020. Aquest document constitueix també un instrument per facilitar la inserció de la ciutat en l'entorn europeu i internacional, però també un marc per gestionar l'impacte del procés de globalització en una ciutat de dimensió mitjana com Granollers.

2. El Pla de projecció exterior: un nou instrument al servei de Granollers

2.1. Context general

L'elaboració d'un pla de projecció exterior per part d'un govern local representa un pas qualitatiu important pel que fa a la seva activitat de caràcter internacional. Si bé actualment un gran nombre de governs locals ja compten amb una experiència internacional considerable, emprendre un procés d'aquestes característiques permet al govern local, en termes generals, planificar de manera estratègica les seves actuacions de caràcter exterior i internacional per tal que tinguin un major impacte en el desenvolupament efectiu de les prioritats locals del seu territori.

Un pla de projecció exterior pot contribuir a la presa de consciència, per part d'un govern local, de les xarxes de relacions globals en les quals està inserida la realitat local: empreses, centres acadèmics, entitats culturals, la ciutadania, etc. A partir del coneixement adquirit sobre la inserció exterior del conjunt d'actors del territori, el govern local pot planificar les actuacions i adaptacions necessàries per treure profit de les dinàmiques globals i pal·liar les amenaces que poden plantejar.

Progressivament, els governs locals han pres consciència de la necessitat de prendre un paper motor i posar èmfasi en la projecció exterior del municipi, entenent per aquesta totes les actuacions dirigides a d'altres poblacions, actors o institucions més enllà dels situats en l'àmbit estrictament local. Dins d'aquestes actuacions s'emmarquen, entre d'altres, les destinades a donar a conèixer la ciutat i el territori, promoure cap a fora una certa imatge de municipi, estimular fluxos comercials i econòmics, atraure el turisme, captar noves oportunitats externes i desenvolupar intercanvis i línies de cooperació amb d'altres territoris.

La dinàmica de la projecció exterior s'ha de considerar des d'un doble sentit: d'una banda, consisteix en promoure cap a fora els aspectes més destacats de la ciutat i del territori i, d'altra banda, permet que el teixit local es nodreixi de les experiències, oportunitats i recursos que poden provenir de fora.

El context de restricció pressupostària que preval actualment, lluny de limitar o frenar aquesta dinàmica, l'està impulsant, ja que cada administració local intenta buscar noves oportunitats en els diferents camps i espais que condicionen el desenvolupament econòmic, social, cultural, turístic o esportiu de la ciutat.

Per consegüent, els territoris locals, a partir de la seva realitat específica i dels seus interessos propis, es troben pràcticament abocats a iniciar o enfortir considerablement la seva trajectòria exterior i conduïts a elaborar una veritable estratègia de projecció exterior, que doni una coherència i consistència a les seves actuacions en aquest àmbit.

2.2. Caràcter a donar a un pla de projecció exterior

Un pla d'aquestes característiques implica plantejar la projecció exterior des d'una visió estratègica i planificada, d'acord amb unes línies directrius que haurien d'orientar el pla en tot el procés d'implementació i avaluació.

D'entrada, el pla de projecció exterior ha de quedar integrat en la planificació estratègica del municipi per tal que les actuacions que es portin a terme en aquest àmbit tinguin coherència i contribueixin a aconseguir els objectius estratègics de la ciutat. A la vegada, cal tenir present que les activitats de caràcter exterior i internacional no poder ser assumides i executades per un únic departament especialitzat, sinó que pràcticament tots els departaments sectorials estan implicats en aquesta estratègia. En aquest sentit, la projecció exterior no és un tema sectorial, sinó una estratègia transversal en la qual han de col·laborar activament diversos serveis i departaments.

A la vegada, és fonamental destacar i promoure al llarg del procés d'elaboració i implementació del Pla, que aquest no es pretén limitar a l'àmbit del govern local, sinó que es concep com el Pla de tot el municipi. Això obliga a implicar altres actors locals i a posar en marxa un procés que pretén identificar sinergies i articular accions en matèria de projecció exterior entre l'Ajuntament i els agents locals, la societat civil i la ciutadania.

Aquest procés ha de comptar amb el màxim consens possible per facilitar que els esforços dipositats en l'elaboració i impuls de l'estratègia de projecció exterior es mantenen vius davant de possibles canvis electorals. Per aquest motiu, el pla de projecció exterior s'elabora amb una perspectiva de mitjà i llarg termini, que permeti superar les mancances de les accions puntuals i definir estratègies operatives, prioritzar i jerarquitzar les actuacions a realitzar i mobilitzar les energies dels diferents actors al voltant d'uns objectius acordats de comú acord.

3. Procés d'elaboració del Pla

L'elaboració del Pla de Projectió exterior de Granollers s'ha basat en una metodologia posada a punt per la Diputació de Barcelona i ha seguit les seves orientacions generals. L'elaboració del Pla ha cobert una sèrie de fases que es descriuen a continuació. Cal destacar que aquest procés s'ha caracteritzat per un elevat nivell de participació dels responsables institucionals i tècnics de l'Ajuntament així com per la implicació de representants del teixit de la ciutat, la qual cosa ha permès complementar i oferir una visió plural i diversa en relació a la projecció exterior de Granollers.

1. Determinació del caràcter a donar al Pla

Al començament del projecte es va constituir un grup impulsor format per representants electes i tècnics de l'Ajuntament de Granollers i el director del Pla Estratègic de la ciutat. En una primera instància aquest grup es va encarregar de discutir i aprovar una proposta de pla de treball i va concretar la voluntat política i els requisits definidors del caràcter i dimensió del Pla. Al llarg del projecte el grup impulsor es va encarregar de seguir, analitzar, debatre i aprovar l'estratègia, els documents i les propostes que es van generar en el marc del Pla. En aquesta fase inicial també es va definir la creació d'un grup de treball format per tècnics municipals dels principals departaments concernits per la projecció exterior (promoció econòmica, cultura, comunicació, esport, medi ambient, planificació estratègica, cooperació i acció internacional, turisme), que estarien implicats en el procés d'elaboració del Pla. El grup de treball tècnic, com a instància intersectorial, ha permès donar al Pla el seu caràcter transversal i realitzar un treball de concertació i de consens entre serveis, que no s'hagués pogut fer des d'un únic servei.

2. Diagnosi

Es va elaborar una diagnosi sobre l'acció exterior i internacional del municipi de Granollers. Es van recopilar i analitzar els documents de referència vinculats a la planificació estratègica que defineixen el model de ciutat per als pròxims anys. De manera més específica, es van considerar aquells documents relacionats amb les accions a nivell internacional, així com altra documentació i dades que servissin com a base de treball. Es van organitzar tallers i entrevistes amb responsables electes i tècnics de l'Ajuntament, així com amb representants dels agents socials i econòmics, persones representatives d'entitats i experts de la ciutat, per tal d'incorporar la seva valoració sobre les actuacions realitzades i sobre les iniciatives de futur en el camp internacional. Com a resultat d'aquest procés es va redactar un document de diagnosi (veure annex) que constitueix el marc de referència del Pla de projecció exterior.

3. Construcció de l'enfocament estratègic i del contingut del Pla

En base al document de diagnosi es va elaborar l'enfocament estratègic i la definició de l'esquema de continguts del Pla de projecció exterior. En aquesta fase es va acordar la visió i l'estratègia del municipi de Granollers en l'àmbit de la projecció exterior pel període 2014-2018. Per poder implementar una estratègia de ciutat en l'àmbit de la projecció exterior, es van identificar els eixos que han de guiar la projecció de la ciutat i, per a cadascun dels eixos, es van desplegar objectius estratègics i projectes concrets a emprendre en els propers anys. Aquest procés es va realitzar amb la participació del grup de treball de tècnics municipals, que són els que tenen experiència directa de gestió, i va permetre posar en valor la trajectòria prèvia de participació en espais internacionals així com identificar els anhels de futur en aquest àmbit.

4. Discussió i aprovació del Pla

L'esborrany del pla resultant de l'etapa anterior s'ha sotmès a un procés de revisió i validació en el que han participat els grups polítics representats en el consistori. Encara que el consens sobre el pla sigui fruit de la participació dels actors en totes les fases d'elaboració, el moment de la seva validació és el que permetrà donar visibilitat el suport majoritari que hi ha entorn del pla. En aquest sentit, com que el Pla de projecció exterior s'entén com un projecte emmarcat en el Pla Estratègic de Granollers, l'esborrany del Pla serà sotmès a la discussió i validació per part del Consell Directiu del Pla Estratègic. El document resultant d'aquest procés serà sotmès al Ple de l'Ajuntament de Granollers per a la seva aprovació definitiva, amb la vocació d'aconseguir el major consens possible, perquè sigui veritablement un projecte de ciutat de mitjà o llarg termini.

4. **Enfocament estratègic**

4.1. **Visió i estratègia**

L'enfocament estratègic del Pla comprèn la visió a mitjà termini per a la projecció exterior de Granollers. Per visió s'entén la perspectiva del que pretén esdevenir la ciutat en un mitjà termini i fixa un marc de futur al qual es pretén arribar, determinant els principals àmbits i trets definitoris en relació a la projecció exterior.

A l'hora de determinar la identitat del territori que es vol projectar s'han pres en consideració els punts forts i les característiques específiques de la ciutat. S'ha delimitat on resideix la singularitat del territori i quins són els seus punts forts, que poden contribuir a donar una imatge nítida i potent a la seva projecció internacional.

Conceptes com ciutat educadora, atractiva, dinàmica i participativa; model econòmic viable i sostenible; ciutat mitjana europea; innovació; projectes d'excel·lència; societat civil participativa, impulsora i compromesa; ciutat que coopera i està en xarxa a nivell català i a nivell internacional; ciutat reconeguda perquè treballa per l'excel·lència, la qualitat i ho sap compartir; generar atractivitat per promoure el territori i projectar per atraure, entre d'altres, han permès conformar la visió del Pla, que es defineix de la següent manera:

Granollers vol esdevenir una ciutat mitjana referent a Europa per la seva capacitat d'emprendre projectes d'excel·lència, ben connectada a nivell internacional i que aposta per la generació i la transmissió de coneixement, com a element promotor de processos de desenvolupament que apunten al benestar futur de la població.

L'estratègia de projecció exterior fa referència a com assolir la visió que hem formulat durant el període de vigència del Pla. L'estratègia s'ha d'entendre com un esquema que dona coherència, unifica i integra les decisions a nivell de Granollers. L'estratègia ha d'establir finalitats i objectius a assolir, així com els mitjans per assolir el futur que es desitja. Durant el proper període i per a poder avançar en la visió de ciutat que s'ha formulat, l'estratègia per a la projecció exterior de Granollers es concreta en:

Impulsar projectes pioners i sostenibles per al desenvolupament i la qualitat de vida de la població, posant en valor el talent i l'emprenedoria locals i generant processos de generació de coneixement amb d'altres ciutats i socis, tant de l'entorn territorial de Granollers com internacionals, específicament en els àmbits de l'activitat empresarial, el comerç, la cultura, el medi ambient, la salut, l'esport i la cultura de la pau.

4.2. Eixos

A partir de la visió i de l'estratègia, s'han identificat tres eixos que han de guiar el procés de projecció exterior de Granollers. Els eixos de projecció exterior són la base a partir de la qual es desenvoluparan els projectes que conformen el Pla i s'ha realitzat un esforç per identificar els eixos en els que existeix un major consens. Aquesta prioritització permet treballar i concentrar els esforços sobre una projecció exterior més clara i eficaç i, a la vegada, facilita la implicació d'un major nombre d'actors

Cadascun dels tres eixos del Pla agrupa grans àmbits temàtics interrelacionats entre ells, que generen sinergies en el context de la projecció exterior: salut, medi ambient i esport; economia i empresa; cultura i educació.

- Eix 1: Salut, medi ambient i esport

Aquest eix estratègic recull un sèrie de fortaleses que té la ciutat i que han estat identificades durant el procés de diagnosi del Pla. En aquest sentit, el fet que Granollers disposi de serveis propis d'una gran ciutat, tant pel que fa a la salut, com a l'esport i als serveis socials especialitzats, és una base sòlida per plantejar un repte estratègic d'internacionalització en aquest camp. L'Hospital de Granollers és un punt de referència a la comarca, les infraestructures esportives són de primer nivell en moltes disciplines, juntament amb un dens teixit associatiu en el camp de l'esport i l'excel·lència en disciplines com l'handbol, el running i la natació sincronitzada, entre d'altres. Aquests factors comporten que el potencial de la ciutat en aquest eix estratègic sigui elevat.

Hi ha una gran experiència en l'organització d'esdeveniments destacats de caire internacional que han posicionat positivament Granollers: subseu dels Jocs Olímpics de Barcelona, Copa del Rei de Handbol, seu del mundial d'Handbol i les setze edicions de la Granollers Cup, entre d'altres iniciatives.

Granollers disposa també d'un entorn natural proper i d'alt potencial d'atractivitat, així com una important experiència de participació en projectes europeus, especialment des del Departament de Medi Ambient. El vincle entre el medi ambient, la salut i l'esport orienten un vector de desenvolupament a nivell internacional que vol ser reforçat.

Aquest eix estratègic se centra en aprofitar les oportunitats de la ciutat en els àmbits identificats per tal de consolidar Granollers a nivell internacional, per tal que pugui esdevenir un centre de referència internacional en matèria de salut i esport, vinculat a les especialitats existents (com la nutrició i la geriatria) i incidint en la interacció entre ambdós sectors. A nivell de medi ambient, s'aprofitaran plataformes europees i internacionals per donar a conèixer i consolidar projectes pioners en aquest àmbit que està impulsant la ciutat. Així mateix, s'identificaran nous socis i oportunitats que puguin contribuir a desplegar les prioritats del municipi en matèria de medi ambient.

- Eix 2: Economia i empresa

L'eix estratègic d'economia i empresa parteix d'una base sòlida consistent en l'existència d'un teixit empresarial dens i diversificat a nivell de sectors, que actua com a element dinamitzador i promotor de la projecció exterior. La ciutat disposa d'empreses d'alts nivells d'excel·lència a escala internacional i que ja són exportadores. En destaquen el sector de la indústria alimentària, química i auxiliar de l'automoció, entre d'altres.

La presència d'una delegació de la Cambra de Comerç de Barcelona al municipi i l'existència del Centre de Can Muntanyola reforcen els actius per a la projecció exterior en l'àmbit empresarial.

En relació al comerç, es pot afirmar que per a Granollers aquest sector es definitori de la ciutat i de les seves arrels i hi ha un alt grau de consens en el sentit de potenciar-lo amb una perspectiva de projecció exterior. Tant el sector comercial com el de la restauració són de primer nivell a escala nacional. La situació geogràfica, les infraestructures de comunicació, els bons equipaments hotelers i les sales de reunions, amb potencial per acollir congressos, conferències i fires, són elements d'atractivitat per a les noves activitats econòmiques i pel turisme de negocis i de lleure.

Tanmateix l'espai industrial disponible per a noves implantacions empresarials immediates és limitat, ja que es compta principalment amb la disponibilitat existent en les zones industrials tradicionals. Addicionalment el municipi té zones que es podrien planificar per destinar-les a ús industrial.

Relacionat amb l'activitat empresarial i el comerç, hi ha un consens general en que cal potenciar les sinergies amb el Circuit de Barcelona, en dos sentits: d'una banda mitjançant el flux turístic cap a la ciutat de Granollers i de l'altra aprofitant el nou Pla director del Circuit, com a vector que impulsi la implantació de noves activitats econòmiques en sectors que siguin de futur a nivell internacional i que creïn ocupació al territori: sector automoció, sector TIC i logística. En relació al sector d'empreses d'alt contingut tecnològic, entre les quals es troben les del sector audiovisual, es contempla la possibilitat de potenciar equipaments com el Roca Umbert Fàbrica de les Arts

L'eix d'economia i empresa vol potenciar el teixit empresarial i la creació de llocs de treball en els sectors econòmics estratègics del municipi. També persegueix dotar als polígons industrials d'infraestructures adequades per atraure la implantació de noves empreses i afavorir la competitivitat de les existents, tot captant inversions empresarials internacionals de diferents sectors pel municipi. En paral·lel, el comerç i el turisme poden ser un gran actiu de la ciutat per a projectar-se a l'exterior, amb una oferta ambiciosa, diferenciada i complementària respecte a la que ofereix la Roca Village. En el camp del turisme es constata la necessitat d'impulsar iniciatives vinculades a negocis, comerç, restauració, esport i cultura, tot creant paquets temàtics i promocionant-los exteriorment.

- Eix 3: Cultura i educació

L'eix de cultura i educació recull la voluntat de la ciutat per aprofundir i desenvolupar noves iniciatives a partir d'una trajectòria consolidada en camps com la memòria història i la promoció d'una cultura de la Pau a nivell internacional, a través de la participació en xarxes internacionals de ciutats com "Mayors for Peace". En aquest cas concret, cal destacar el valor afegit que té per a una ciutat mitjana com Granollers haver-se posicionat dins de l'executiva d'una organització mundial com Mayors for Peace que compta amb més de 6.000 adherents

Sota aquest eix també es destaca el dinamisme cultural derivat de la cartellera escènica de Granollers, el Teatre auditori de Granollers, el Centre Cultural, el Teatre Ponent; l'Espai Roca Umbert, el Museu de Granollers, l'Adoberia, el Museu de Ciències Naturals; el Cor de Cambra de Granollers i la Societat Coral Amics de la Unió, entre d'altres; el patrimoni arquitectònic de la ciutat i de la comarca, especialment pel que fa al Modernisme; l'espai Roca Umbert - que per manca de suficient disponibilitat pressupostaria no s'ha pogut acabar de desenvolupar amb tot el seu potencial. Un altre element definitori per a la

projecció exterior de Granollers és la vocació de ciutat educadora, que es treballa de manera transversal. En aquest àmbit la ciutat ha adquirit cert lideratge internacional, representant les ciutats mitjanes dins de la Xarxa internacional de ciutat educadores. També cal destacar el dinamisme del teixit associatiu de la ciutat i la implicació de la societat civil en esdeveniments de caire cívic, cultural i educatiu com la Festa Major, la Granollers Cup, la Mitja Marató i en altres camps com el voluntariat educatiu i lingüístic.

S'han identificat una sèrie d'oportunitats que configuren les línies d'aquest eix estratègic i que es basen en: impulsar el turisme cultural; posicionar-se a la Mediterrània mitjançant la xarxa Alcaldes per la Pau; valorar la possibilitat de desenvolupar una oferta universitària i/o formativa al territori en aliança amb alguna universitat catalana; reforçar el centre Roca Umbert; desplegar el Pla Director de Cooperació al Desenvolupament; fomentar l'obertura de la ciutadania a les qüestions de caràcter internacional; reforçar la projecció internacional de Granollers com a ciutat educadora; aprofitar les sinergies que es poden crear a partir de la població nouvinguda de Granollers i la població de Granollers que viu a l'estranger.

5. Objectius i projectes del Pla

Els objectius estratègics del Pla estableixen aquelles fites i reptes que es volen assolir dins de cada eix, per tal de poder donar compliment a l'estratègia de projecció exterior. En aquest apartat es presenten els objectius estratègics i un total de dinou projectes seleccionats per a desenvolupar el Pla de projecció exterior de Granollers durant els propers anys. Es destaquen sis projectes que es consideren especialment emblemàtics.

Els 19 projectes que s'enuncien a continuació representen una base a partir de la qual serà necessari prioritzar aquells que s'estimin més rellevants en funció de les prioritats de la ciutat. Els projectes seleccionats seran desenvolupats d'acord amb una fitxa de projecte (veure annex) que facilitarà la seva execució.

E I X S	OBJECTIUS ESTRATÈGICS	PROJECTES
ESPORT	1.1. Fer de Granollers un referent de la recerca aplicada a la salut i l'esport.	<p><u>Projecte 1 (projecte emblemàtic)</u>: Posar les bases per esdevenir un centre de referència internacional en l'àmbit de la salut, l'esport i la geriatría.</p> <p>El projecte tindria com a punt de partida l'activitat i l'experiència desenvolupada per part de l'Hospital de Granollers, el teixit esportiu de la ciutat i els sectors de l'alimentació i farmacèutic de l'àrea d'influència de Granollers. Es vincularia amb les línies de recerca i innovació iniciades amb el 7è programa marc de la Unió Europea, i podria tenir continuïtat a través del programa Horizon 2020. La iniciativa podria integrar-se en el centre de gestió del coneixement recentment restaurat dins el complex hospitalari de la ciutat. En una primera fase es faria el projecte es centraria en la generació de continguts, més que en la creació d'infraestructures.</p>

EIX 2: ECONOMIA I EMPRESA	<p>1.2. Posar en valor i promoure a nivell internacional el caràcter esportiu de la ciutat i l'excel·lència en determinats esports.</p>	<p><u>Projecte 2 (projecte emblemàtic)</u>: Acollir competicions esportives i activitats formatives internacionals i reforçar la vessant internacional de les competicions esportives existents.</p> <p>Donar suport a les iniciatives dels clubs de la ciutat, especialment el BM Granollers i del Club Natació Granollers en el camp de la formació i de l'organització de competicions a nivell internacional.</p> <p>Posicionar la Mitja marató de Granollers a escala internacional. La cursa de la Mitja marató de Granollers ha esdevingut de les primeres a nivell estatal. Es proposa promocionar-la a nivell d'Europa i vincular-la amb l'oferta turística de la ciutat.</p>
		<p><u>Projecte 3</u>: Donar suport a la projecció exterior dels esports d'excel·lència de Granollers, vinculant-ho a la imatge de la ciutat.</p>
	<p>1.3. Referència internacional en medi ambient</p>	<p><u>Projecte 4 (emblemàtic)</u>: Desenvolupar i consolidar projectes de referència en medi ambient, relacionats amb el parc fluvial i Can Cabanyes; la gestió intel·ligent de l'aigua i productes alternatius; l'eficiència energètica; i la producció, distribució i consum sostenible d'aliments a Palou. Ex.: projecte ECOCONGOST, en col·laboració amb IREC, que vincula el calor residual de les empreses i la generació d'energia.</p>
	<p>2.1. Augmentar l'impacte del Circuit de Barcelona-Catalunya en el desenvolupament i posicionament de Granollers.</p>	<p><u>Projecte 5 (projecte emblemàtic)</u>: Creació d'un pol internacional del sector del motor.</p> <p>El nou Pla director urbanístic del Circuit de Barcelona-Catalunya permetrà crear una zona d'activitat econòmica i desenvolupament al voltant del circuit que pot tenir un fort potencial d'atracció d'empreses internacionals i iniciatives del sector del motor i de manera específica del motor-esport. La zona industrial i de recerca es podria complementar amb una oferta de caire lúdic i cultural amb vocació internacional, relacionada amb el món del motor esport. Aquest projecte seria públic-privat, i requeriria el concurs de les diferents institucions catalanes a part del propi Ajuntament de Granollers.</p>
<p>2.2. Millorar el grau d'atractivitat empresarial del territori a nivell internacional.</p>	<p><u>Projecte 6</u>: Millora de les infraestructures de transport i comunicació.</p> <p>La millora de les infraestructures de transport i comunicació permetrà donar a les empreses de la ciutat major capacitat per competir a nivell internacional. Específicament, la xarxa ferroviària de rodalies que connecta Barcelona amb Puigcerdà, la ronda del Vallès i l'estació de mercaderies de la zona nord-metropolitana (àmbit de treball del Grup de municipis de la C-17).</p>	

		<p><u>Projecte 7:</u> Millora de les infraestructures i de la competitivitat dels polígons industrials de Granollers.</p> <p>Les infraestructures dels polígons industrials de la ciutat reverteixen directament en la capacitat d'atraure noves empreses internacionals al territori i de retenir les existents.</p>
		<p><u>Projecte 8:</u> Reforçar els serveis de suport a les empreses per la internacionalització i la captació d'inversions exteriors</p> <p>Reforçar el Centre Can Muntanyola com a centre de referència a la comarca per les empreses que s'internacionalitzen, mitjançant programes de suport tècnic, formació especialitzada i intercanvi d'experiències; així com consolidar-se en tant que punt de referència territorial per a la captació d'inversions exteriors, en concertació amb ACC10, la Cambra de Comerç de Barcelona i les organitzacions empresarials.</p>
<p>2.3. Augmentar els fluxos comercials, i turístics de l'exterior.</p>		<p><u>Projecte 9:</u> Reforçar la promoció exterior de l'oferta de comerç i turisme.</p> <p>L'oferta comercial i turística es complementarà i estarà basada en el patrimoni arquitectònic, la restauració i la cultura. Es pot dissenyar una estratègia d'atracció específica adreçada als visitants de la Roca Village, del Circuit de Barcelona-Catalunya, i d'altres esdeveniments de caràcter internacional, que estigui centrada en la restauració i les pernoctacions.</p> <p>Definir una estratègia de posicionament internacional de Granollers aprofitant l'atractivitat de la marca Barcelona.</p> <p><u>Projecte 10:</u> Organització de fires i esdeveniments per augmentar el nombre de visitants de Granollers i dinamitzar el comerç.</p> <p>Donar suport a les iniciatives de les associacions de comerciants per organitzar fires i esdeveniments que atraguin visitants exteriors. El comerç és un dels pilars tradicionals i amb potencial de creixement a la ciutat. Es planteja seguir dinamitzant-lo amb iniciatives de promoció específiques en el marc de fires i esdeveniments, que vagin vinculats a la promoció turística de la ciutat (Fira Ascensió, mercat dels dijous, fires-mercat de productes agroalimentaris de qualitat, fira mercat audiovisual, entre d'altres).</p> <p><u>Projecte 11:</u> Dissenyar i promoure una ruta d'ecoturisme a Granollers.</p> <p>Crear una oferta de turisme ecològic vinculat a l'entorn natural, l'agricultura periurbana, el parc ambiental del riu Congost, el parc natural del Montseny i al Museu de Ciències Naturals de Granollers.</p>

EIX 3: CULTURA I EDUCACIÓ	3.1. Potenciar la ciutat com a centre d'iniciatives culturals d'àmbit internacional.	<p><u>Projecte 12 (projecte emblemàtic)</u>: Reforçar el centre Roca Umbert Fàbrica de les Arts amb l'objectiu de consolidar-lo com un centre d'atracció del talent i d'esdeveniments internacionals en l'àmbit de la cultura, la innovació i la creativitat.</p> <p>Consolidar aquest espai en el marc d'una col·laboració pública-privada, que permeti desenvolupar un sector d'activitat econòmica al voltant de la cultura i de la producció audiovisual amb una dimensió internacional.</p> <p>Reforçar i crear aliances amb altres centres de característiques similars a nivell internacional.</p>
		<p><u>Projecte 13</u>: Captar esdeveniments, seminaris i congressos internacionals a la ciutat, i potenciar els existents, comptant amb les infraestructures públiques i privades (com pot ser la Universitat de Telefònica, el Teatre Auditori, el Museu de Ciències Naturals de Granollers, entre d'altres). Vincular aquests esdeveniments amb altres activitats de la ciutat en l'àmbit de l'esport, del turisme, del medi ambient i de l'empresa.</p>
	3.2. Reforçar l'oferta educativa vinculada a la internacionalització.	<p><u>Projecte 14</u>: Impulsar una aliança estratègica amb una universitat de l'àrea de Barcelona per tal de crear una oferta universitària especialitzada al territori.</p>
		<p><u>Projecte 15</u>: Potenciar els centres i l'oferta de formació professional de la ciutat en el camp de la internacionalització de les empreses i reforçar el vincle amb el sector empresarial.</p>
	3.3. Consolidar el posicionament exterior i internacional de Granollers com a ciutat constructora de pau.	<p><u>Projecte 16 (projecte emblemàtic)</u>: Reforçar la participació de Granollers en xarxes, projectes i esdeveniments vinculats a la cultura de la pau.</p> <p>Avançar en la possibilitat de crear una plataforma d'Alcaldes per la Pau a la Mediterrània, traçar sinergies amb iniciatives i projectes existents a nivell internacional i vincular, a aquesta estratègia, entitats locals a través del Centre de Cultura per la Pau Can Jonch.</p>
	3.4. Reforçar el posicionament internacional de Granollers com a ciutat educadora	<p><u>Projecte 17</u>: aprofitar la participació de Granollers a l'Associació Internacional de Ciutats Educadores per donar a conèixer les polítiques educatives locals i reforçar el seu posicionament des de la perspectiva de representació de les petites i mitjanes ciutats.</p>

<p>3.5. Estimular l'obertura de la ciutadania cap a l'exterior i cap als temes internacionals.</p>	<p><u>Projecte 18:</u> Desenvolupar el Pla director de Cooperació al Desenvolupament i Solidaritat impulsant projectes de cooperació amb municipis i àmbits estratègics per a Granollers. Vetllar, a la vegada, perquè les relacions d'amistat i cooperació amb altres pobles i ciutats tinguin un major impacte d'obertura internacional per a tota la població.</p> <p>Treballar amb els col·lectius i associacions de persones immigrades en el desenvolupament d'iniciatives que vinculin Granollers amb les seves ciutats d'origen, per tal d'aprofundir en el coneixement mutu i reforçar els lligams socials, econòmics i culturals</p> <p><u>Projecte 19:</u> Crear una xarxa internacional d'ambaixadors de la ciutat per tal de vincular les persones nascudes a Granollers que viuen a l'estranger als projectes de ciutat i identificar oportunitats de treball conjunt en els àmbits cultural, social, empresarial, etc.</p>
--	---

6. Execució del Pla: mesures i dispositius d'acompanyament

La implementació del Pla de projecció exterior implica la mobilització d'una sèrie de mitjans institucionals, tècnics i financers necessaris perquè les activitats previstes es puguin dur a terme.

6.1. Planificació, seguiment i avaluació

El Pla de projecció exterior és un instrument de planificació estratègica i operativa en el que el govern local n'assumeix el lideratge de manera concertada amb la resta d'actors del municipi, i en cooperació amb d'altres actors del país i de l'entorn internacional. En aquest sentit el Pla de projecció exterior defineix una orientació estratègica que es concreta amb eixos, objectius i projectes específics. En base aquests eixos i objectius i, sobretot, dels projectes que es decideixin desplegar, s'haurà de realitzar un seguiment regular i una avaluació periòdica. Les fitxes de projecte, en particular, permeten establir una sèrie d'indicadors per mesurar el grau d'assoliment de resultats per facilitar el seu seguiment i l'avaluació. La manera de plantejar aquests processos ha de ser coherent amb l'esperit del Pla. Per aquest motiu, s'ha de vetllar per a que en aquesta fase es mantingui el caràcter transversal del Pla i associar als agents locals a aquestes tasques.

Com a resultat del seguiment permanent, convé que l'Ajuntament faci una valoració de l'avançament del Pla i dels seus resultats amb una freqüència anual. L'Ajuntament també promourà una avaluació més profunda a mig camí i al final del període d'execució del Pla, sense descartar una possible avaluació d'impacte a més llarg termini. Els processos d'avaluació del Pla garanteixen un exercici de rendició de comptes i d'aprenentatge, facilitant una millor eficàcia i qualitat de la projecció exterior, gràcies a processos de presa de decisions més informats i racionals, que permeten presentar els resultats de la gestió a la ciutadania.

6.2. Gestió, coordinació i participació

El pla de projecció exterior té un caràcter transversal, per aquest motiu, la consecució dels objectius estratègics requereix, en molts casos, l'acció combinada i articulada de diferents serveis municipals, implicant una concertació amb actors i entitats locals. Per aquest motiu,

l'Ajuntament ha de garantir una funció dinamitzadora i de coordinació del Pla de projecció exterior.

Aquesta funció va ser coberta de manera adient, durant el procés d'elaboració del projecte, per part del grup impulsor del Pla, format per representants electes i tècnics de l'Ajuntament i pel director del Pla Estratègic de la ciutat. Seria, per tant, recomanable que el grup impulsor tingués continuïtat per tal de que s'encarregui de pilotar l'execució del Pla. A la vegada, el grup de treball tècnic que ha participat en el procés d'elaboració del Pla s'ha de mantenir viu i convocar-lo periòdicament, en ocasió de l'avaluació anual del Pla així com sempre que es consideri oportú, en funció de les necessitats tècniques vinculades a la implementació.

Pel que fa a les qüestions diàries vinculades a l'execució i seguiment del Pla, és necessari que la unitat orgànica de l'Ajuntament que tingui la responsabilitat sobre les qüestions de caràcter internacional i de projecció exterior, estigui en condicions de donar continuïtat a aquest procés i pugui promoure i dur a terme en el dia a dia la coordinació dels esforços dels diferents departaments, al voltant dels projectes i les activitats programades en el marc del Pla. S'haurà de considerar, quan es consideri pertinent, com el govern local s'adapta internament per poder assumir la seva nova funció de «promotora» del municipi i del territori cap a fora.

Finalment, un aspecte important a tenir en compte és la creació d'espais de treball en els que puguin confluïr els diferents agents locals, societat civil i ciutadania de Granollers, tenint en compte que la implementació del Pla de projecció exterior implicarà, en molts casos, la concertació amb aquests actors. En aquest sentit, les estructures de participació existents en el marc del Pla estratègic de Granollers poden ser molt adients per al Pla de projecció exterior. També s'impulsaran mecanismes de coordinació amb altres institucions que puguin ser complementàries per a l'execució del Pla de projecció exterior.

6.3. Comunicació i difusió

Un element fonamental que ha d'acompanyar tot el procés d'execució del Pla és el desenvolupament d'una línia de comunicació vinculada a aquest. La comunicació facilita que es generi i mantingui l'interès dels diferents actors en les activitats de projecció exterior i, per tant, és un factor clau si es vol aconseguir la implicació dels diferents actors de la ciutat en la implementació i millora de la projecció exterior de Granollers. Així mateix, la disponibilitat d'informació també és una condició de transparència de les accions d'internacionalització i del correcte retiment de comptes. Es vetllarà per integrar els projectes del Pla en la política comunicativa ordinària de l'Ajuntament i, de manera específica, es podran impulsar accions de comunicació exterior per aquells projectes que així ho requereixin. Per a les estratègies de comunicació adreçades principalment a actors i possibles socis internacionals de Granollers, es treballarà un missatge de marca que posi en valor la proximitat amb la ciutat de Barcelona.

Relacionat amb l'estratègia de comunicació i difusió del pla, pren rellevància la necessitat de justificar clarament davant la ciutadania i els agents locals l'activitat exterior de l'Ajuntament. Aquesta tasca implica posar de manifest els beneficis materials i immaterials que es deriven de l'acció exterior per a la població del municipi.

6.4. Finançament

Una altra qüestió fonamental que ha d'abordar el Pla és la captació de recursos i el finançament de les actuacions previstes. Per tal de poder dur a terme una adequada

execució dels projectes que han de permetre reforçar la projecció exterior del municipi, s'hauran de tenir en consideració les possibles fonts de finançament i s'haurà de desenvolupar una estratègia activa per la participació en projectes de la Unió Europea i d'organismes multilaterals. Es consideraran i prioritzaran les iniciatives que involucrin el sector privat, com agent actiu de projecció exterior, que pot aportar finançament a projectes en un marc de col·laboració pública-privada.

La Unió Europea, en el marc de la seva programació pel període 2014-2020, estableix que els ens locals i els actors socials i econòmics poden accedir a programes finançats a través de les convocatòries que es gestionen de manera descentralitzada des de la Generalitat o des dels ministeris de l'administració central de l'Estat espanyol; o bé a través de programes comunitaris que es gestionen directament des de Brussel·les. Granollers s'haurà de treballar per identificar sinergies entre els objectius del Pla de projecció exterior i les estratègies que des de Catalunya es defineixin a nivell territorial per accedir a finançament europeu en els propers anys.

7. Annexes

Bibliografia:

Documents

ACC10 (2007), *Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exteriors*. Quaderns OME. *Barcelon Informe anual de l'R+D i la innovació a Catalunya*. Estudis de referència - competitivitat. Barcelona

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS (2011). *II Pla estratègic de Granollers*

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS (2011). *Pla director de cooperació municipal de Granollers (2011-2015)*

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS (2011). *Pla d'Actuació Municipal 2011-2015*

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS (2014). *Open Night Granollers. Tríptic informatiu*.

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS (2014). *Tot l'esport al teu abast a Granollers. Tríptic informatiu*.

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS (2014). *Camina la ciutat. Tríptic informatiu*.

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS, i altres (2013). *Declaració de la C-17*

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS (2013) *Espais de Memòria. Granollers. El bombardeig de 31 de maig de 1938 i els de gener de 1939. Refugis antiaeris de Granollers*.

ASOCIACION INTERNACIONAL DE CIUDADES EDUCADORAS (2004). *Carta de ciudades educadoras*.

BM. GRANOLLERS (2014). *Dossier corporativo*

BM. GRANOLLERS (2014). *International Handball Tournament*. Tríptic informatiu.

CANALS, Jordi (2007). *El entorno económico de los negocios internacionales*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao

CGLU (2009): *Documento de orientación de CGLU sobre la eficacia de la ayuda y los gobiernos locales*. Barcelona

CLUB NATACIÓ GRANOLLERS (2014). *Més de 40 anys fomentant l'esport a la ciutat*.

CLUB NATACIÓ GRANOLLERS (2014). *Sincronitzada 2010-2014. Resultats esportius*.

COMISSIÓ EUROPEA (2011): *Increasing the impact of EU Development Policy: an Agenda for Change*. COM (2011) 637 final.

COMISSIÓ EUROPEA (2012): *Smart cities and communities - European innovation partnership*. COM (2012) 4701 final

CONSORCI DE TURISME DEL VALLES ORIENTAL. *Ruta Raspall. Itineraris guiats pel modernisme d'estiueig.*

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2013). *Guia metodològica per elaborar plans locals de projecció exterior. Barcelona.*

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2013): *Agora de les ciutats. Els reptes estratègics de la governabilitat local. Barcelona.*

FUNDACIÓ PRIVADA HOSPITAL ASIL DE GRANOLLERS (2012). *Memòria 2012*

FUNDACIÓ PRIVADA HOSPITAL ASIL DE GRANOLLERS (2012). *Memòria de coneixement 2012*

FUNDACIÓ PRIVADA HOSPITAL ASIL DE GRANOLLERS (2013). *Revista de l'Hospital General de Granollers.*

HARVARD UNIVERSITY- JOHN F. KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT (2007). *The role of the private sector in expanding economic opportunity through collaborative action.* CSR Initiative. Economic Opportunity Program. Cambridge (MA). USA

KAPLAN Robert S., NORTON David P. (2000). *Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona.*

MAYORS FOR PEACE (2014). *Acord per la creació de la Secció catalana d'Alcaldes per la Pau.*

MAYORS FOR PEACE (2013). *Plan de acción de Alcaldes por la Paz (2013-2017)*

MUSEU DE GRANOLLERS (2013). *Itineraris de ciutat de Granollers.* Tríptic informatiu.

MUSEU DE GRANOLLERS (2013). *Modernisme d'estiueig al Vallès Oriental. Granollers.*

MUSEU DE GRANOLLERS (2013). *Patrimoni històric medieval i modern de Granollers.*

MUSEU DE GRANOLLERS (2013). *L'adoberia. Centre d'interpretació històrica. Granollers medieval.* Tríptic informatiu.

NNUU: *Objetivos de Desarrollo del Milenio*<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

OCDE: *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y el Programa de Acción de Accra* <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>

OHMAE, Kenichi (2005). *The Next Global Stage. Wharton School Publishing. New Jersey. USA.*

PLA ESTRATÈGIC GRANOLLERS (2013). *Projecte BAULA Automoció. Mediació entre l'empresa i el sistema de formació professional per a la millora de la inserció laboral dels joves.*

PORTER, Michael (2002). *Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Estrategia competitiva. CECSA. México.*

SMART CITIES AND COMMUNITIES (2012). *Smart cities Stakeholder Platform. Guidance for the working groups.*

SOCIETAT CORAL AMICS DE LA UNIÓ DE GRANOLLERS (2014). *Programació Temporada primavera-estiu 2014.*

TEATRE DE PONENT, CENTRE CULTURAL DE GRANOLLERS, TEATRE AUDITORI DE GRANOLLERS (2014). *Cartellera escènica de Granollers febrer- juny 2014.*

THOMPSON REUTERS LIMITED/ CIUDADES Y GOBIERNOS LOCALES UNIDOS (2011). *La financiación de los Gobiernos Locales. Segundo Informe Mundial sobre la Descentralización y la Democracia Local. Gold II.* Editorial Aranzadi, SA. Cizur Menor (Navarra).

Recursos digitals

AJUNTAMENT DE GRANOLLERS - <http://www.granollers.cat>

ANUARI ACICSA 2013 - <http://www.anuariacicsa.com>

ASSOCIACIÓ INTERNACIONAL DE CIUTATS EDUCADORES- [http:// www.edcities.org/ca](http://www.edcities.org/ca)

CIRCUIT DE BARCELONA-CATALUNYA. <http://www.circuitcat.com>

DIPUTACIÓ DE BARCELONA- [http:// www.diba.cat](http://www.diba.cat)

GRANOLLERS MERCAT- [http:// www.granollersmercat.cat](http://www.granollersmercat.cat)

HORIZON 2020- [http:// www.h2020.net](http://www.h2020.net)

MAYORS FOR PEACE- <http://mayorsforpeace.org>