



El II Pla estratègic de Granollers: un exercici d'intel·ligència col·lectiva

RESUM En aquest article s'ofereix una mirada externa sobre l'experiència del II Pla estratègic de Granollers a partir de quatre interrogants bàsics: Per què hem fet un pla estratègic? Què és un pla estratègic? Com es fa un pla estratègic? Què en podem esperar, d'un pla estratègic? Granollers no fa un pla estratègic ni per moda ni per caprici. Ho fa perquè necessita anticipar-se al futur i preparar-lo. L'Ajuntament de Granollers ho fa, de fet, perquè és la seva obligació com a responsable de la comunitat, del seu desenvolupament i del seu benestar. Un pla estratègic és una aposta, defineix un escenari de futur i en descarta d'altres, opta per un model de ciutat i, per tant, prioritza allò que, ateses les circumstàncies i el context d'una ciutat determinada, es considera més adequat. En el cas de Granollers el Pla estratègic ho fa a través d'un enunciat radical: "Granollers, ciutat educadora". A Granollers s'ha fet una aposta per un aspecte de futur tan rellevant com la societat del coneixement ("ciutat educadora") i, alhora, s'ha articulat un projecte coherent amb aquesta visió ("espai públic – innovació – capital social – creativitat"). Un pla estratègic és un projecte compartit l'èxit del qual depèn més de l'elaboració conjunta que de qualsevol altre atribut tècnic. La lògica bottom-up és essencial i ha estat molt present en l'elaboració del II Pla estratègic de Granollers. De fet, la participació n'ha estat un dels eixos principals. Un pla estratègic és una mena de conxorxa col·lectiva, un reconeixement que la força està en la suma, una forma d'assumir que només entre tots podem fer front al futur amb possibilitats d'èxit. Això és el que s'ha volgut fer en el II Pla estratègic de Granollers i aquí és on rau la seva força.

JOAQUIM BRUGUÉ TORRUELLA
Director de l'Institut de Govern i
Polítiques Públiques (UAB)



En aquest document no pretenc ni explicar amb detall el II Pla estratègic de Granollers ni analitzar-lo científicament. Intento, en canvi, una cosa molt més simple: oferir una mirada externa sobre l'experiència, presentant una visió panoràmica del Pla i subratllant aquells aspectes que més m'han cridat l'atenció. Sovint, la distància de l'observador pot ajudar a entendre una experiència esbossant totes aquelles fulles i aquelles herbes que esbiaixen la mirada de les persones més directament implicades. Això és el que pretén aquesta aportació. I, per aconseguir-ho, he organitzat aquest document a partir de quatre interrogants bàsics. Es tracta de les quatre preguntes que, entenc, qualsevol persona interessada en el Pla estratègic es faria:

- Per què hem fet un pla estratègic?
- Què és un pla estratègic?
- Com es fa un pla estratègic?
- Què en podem esperar, d'un pla estratègic?

A les pàgines següents intentarem abordar, de manera breu i comprensiva, cadascuna d'aquestes preguntes i, a l'hora, fer-ho amb referències específiques al II Pla estratègic de Granollers.

1. EL PERQUÈ DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

La planificació estratègica s'interpreta com una manera de pensar el futur i de preveure com arribar-hi. A diferència de la tradicional planificació racional, ordenada i sistemàtica, els plantejaments estratègics entomen la complexitat i la incertesa que caracteritza el món actual i reclamen una forma oberta i flexible de planificar. A partir d'aquesta idea, els anys

vuitanta —inicialment en el sector empresarial— veuen com proliferen les iniciatives de planificació estratègica. En aquella primera etapa es justificava el nou enfocament com una forma de fer front a les “turbulències” d'un entorn cada cop més dinàmic, més incert i més volàtil. En contrast amb la seguretat que oferia un context estable, la planificació estratègica suposava un intent d'enfrontar-se a un futur cada cop més incert, anticipar-lo i prendre les mesures necessàries per construir-lo activament. La planificació estratègica no només mira al futur, sinó que també vol modelar-lo.

Granollers, com totes les viles i ciutats del país, s'enfronta avui a un context d'incertesa creixent. La profunda transformació social que hem experimentat, els interrogants sobre el futur econòmic i laboral del municipi, així com la pèrdua de referents culturals i polítics, converteixen el futur en un escenari desconegut i, sovint, amenaçador. Només aquesta circumstància, fàcilment entenedora, justifica l'aposta per la planificació estratègica. Granollers no fa un pla estratègic ni per moda ni per caprici. Ho fa perquè necessita anticipar-se al futur i preparar-lo. L'Ajuntament de Granollers ho fa, de fet, perquè és la seva obligació com a responsable de la comunitat, del seu desenvolupament i del seu benestar.

En el document **Fets i reptes de Granollers**, que va ser objecte de deliberació pública durant la primera Conferència Estratègica del 15 de novembre de 2008, queda recollida aquesta reflexió sobre el futur de la ciutat: sobre la seva situació de present (fets) i sobre les seves alternatives de futur (reptes). No em pertoca

a mi valorar el contingut d'aquesta reflexió col·lectiva, ni pronunciar-me sobre fins a quin punt s'ha fet un bon diagnòstic i s'han identificat adequadament els reptes de futur. Sí que voldria destacar, en canvi, que aquest és un exercici indispensable per a qualsevol ciutat del segle XXI. En d'altres termes, Granollers fa un pla estratègic i, al meu entendre, ho fa perquè no li queda més remei; perquè, si de veritat es preocupa pel benestar i el desenvolupament de la seva comunitat, no pot fer altra cosa que valorar la situació actual, pensar en el futur i preparar-se per arribar-hi en les millors condicions.

2. PERÒ, QUÈ ÉS UN PLA ESTRATÈGIC?

Un pla estratègic és un enunciat radical i articulad que defineix tant un escenari de futur com les línies de treball per assolir-lo. Radical perquè no és una carta als Reis Mags on es recullen totes les expectatives que ens situarien en el millor dels móns. Un pla estratègic és una aposta, defineix un escenari de futur i en descarta d'altres, opta per un model de ciutat i, per tant, prioritza allò que, donades les circumstàncies i el context d'una ciutat determinada, es considera més adequat. La radicalitat d'un pla estratègic es tradueix en la seva pedra angular: la visió. La visió representa allò que podríem anomenar els valors bàsics que inspiren l'aposta de futur. Uns valors i una visió que, seguidament, es converteixen en un enunciat articulad; és a dir, en un conjunt de línies de treball dissenyades de forma coherent i amb l'objectiu d'organitzar les actuacions que ens han de portar a aconseguir la missió anteriorment identificada.

En el cas de Granollers, el Pla estratègic defineix una visió sintètica del futur de la ciutat a través d'un enunciat radical: “Granollers, ciutat educadora”. Tanmateix, complementa aquesta visió amb quatre objectius generals i conforma allò que anomenàvem un enunciat articulad:

1. Convertir la ciutat en un espai urbà de qualitat
2. Fer de la innovació i el capital humà la base del desenvolupament
3. Fer créixer el capital social de la ciutat des de la diversitat
4. Enfortir i desplegar el potencial creatiu de les persones

Sovint, els plans estratègics no compleixen la definició de ser un “enunciat radical i articulad”, per la qual cosa es converteixen en una simple llista de desitjos i bones intencions. Aquest no és, al meu parer, el cas del II Pla estratègic de Granollers. A Granollers s'ha fet una aposta per una aspecte de futur tan rellevant com la societat del coneixement (“ciutat educadora”) i, alhora, s'ha articulad un projecte coherent amb aquesta visió (“espai públic - innovació - capital social - creativitat”). L'èxit del plantejament fet a Granollers rau en el fet d'haver estat capaços d'orientar l'elaboració del Pla a través de la resposta a tres interrogants bàsics:

- On som? Document 1: **Fets i reptes de Granollers** (La ciutat que tenim).
- On voldríem ser? Document 2: **La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat.**
- Com hi arribarem? Document 3: **Document de primers compromisos d'acció.**

En la seqüència d'aquests tres documents, el Pla estratègic de Granollers

mostra tota la seva fortalesa. Seguint la seqüència prevista, comença amb un diagnòstic, continua amb un somni i acaba amb un compromís d'actuació. Aquests són els ingredients bàsics d'un pla estratègic. Són, en realitat, les condicions necessàries però no suficients per desplegar-lo. Un pla estratègic és una aposta de futur, però, sobretot, una aposta de futur col·lectiva. Aquesta és la segona condició —ara ja suficient— que ha de complir. L'Ajuntament pot promoure el Pla estratègic, però aquest ha de ser el Pla de tota la ciutat. Són els diversos actors socials, econòmics, culturals i polítics els que s'han de comprometre tant amb el futur que volen com amb les estratègies per assolir-lo. Un pla estratègic, en definitiva, és una forma de pensar i afrontar el futur, però només quan això es fa entre tots. En aquest sentit, voldria destacar com el II Pla estratègic de Granollers assumeix aquesta idea, tal com queda recollit en les primeres línies del document que s'ha aprovat:

“La ciutat és una construcció col·lectiva que fem entre tots els ciutadans i ciutadanes. Granollers és fruit de les interdependències i les interaccions entre els diferents sectors de la ciutadania, que actuen en un entorn concret. Per afrontar amb èxit tots els reptes que té plantejats i perquè puguin anar més enllà cal que els identifiquem de manera compartida, ens posem d'acord cap a on volem anar i ens dotem d'estratègies, programes i projectes per portar-los a terme, mitjançant la cooperació dels actors implicats i comptant amb la màxima participació i compromís cívica de tots en el fer ciutat.”

Un pla estratègic és, doncs, una mena de conxorxa col·lectiva, un reconeixement que la força està en la suma, una



forma d'assumir que només entre tots podrem fer front al futur amb possibilitats d'èxit. Això és el que s'ha volgut fer amb el II Pla estratègic de Granollers i aquí és on rau la seva força.

3. EL "COM" D'UN PLA ESTRATÈGIC

La manera de fer un pla estratègic pot ser molt variada, tot i que sempre consta de dos moments bàsics: el moment del diagnòstic i el moment de la proposta. El diagnòstic implica respondre a la pregunta sobre on som, mentre que la fase propositiva comporta plantejar-se on volem ser i com podem arribar-hi.

El diagnòstic és crucial per conèixer amb realisme la situació de partida i, per tant, construir un projecte sobre bases sòlides i realistes. El diagnòstic ha de ser acurat i encertat, però no cal que sigui ni molt detallat ni molt sofisticat tècnicament. Atès que un pla estratègic és un projecte compartit, cal que el diagnòstic també sigui comprensible i acordat entre totes les parts. Alguns plans estratègics converteixen el moment del diagnòstic en un exercici prolongat de recollida de dades, elaboració d'estadístiques i redacció d'informes tècnics. Fins i tot quan aquests poden ser molt interessants i estar realitzats impecablement, no són allò que necessita un pla estratègic. Necessitem un punt de partida compartit, entenedor i tan precís com sigui possible, no un informe llarg i sofisticat que molts no entendran i la majoria ni es llegiran.

En aquest sentit, a Granollers s'han aprofitat amb intel·ligència dos elements que han contribuït a fer un diagnòstic ràpid, compartit, compren-

sible i, probablement, molt encertat. En primer lloc, s'ha aprofitat el treball que ja s'havia portat a terme uns anys abans durant la redacció del I Pla estratègic. En comptes de repetir estudis i duplicar esforços, s'ha rendibilitzat la feina feta. En segon lloc, hi ha tingut un paper molt important la Comissió Executiva Municipal, un grup de treball on participaven els diferents caps de les àrees municipals i on, des d'una posició privilegiada, han posat els seus coneixements al servei d'un valoració de la realitat i del context de la ciutat de Granollers. Hi havia, doncs, unes bases sòlides de coneixement de la ciutat, les quals s'han aprofitat per culminar aquest primer moment del diagnòstic amb rapidesa i claredat d'idees.

Quant al moment de les propostes, el més rellevant, de nou, és que aquestes hagin estat construïdes col·lectivament i que siguin prou compartides pels diversos actors de la comunitat. Només així en podem esperar un desenvolupament efectiu i que tingui la col·laboració i la implicació de tothom. Un pla estratègic, com ja hem esmentat, és un projecte compartit l'èxit del qual depèn més de l'elaboració conjunta que de qualsevol altre atribut tècnic. La lògica bottom-up és essencial i, almenys des de la meua perspectiva, ha estat molt present en l'elaboració del II Pla estratègic de Granollers. De fet, la participació ha estat un dels principals eixos d'aquest pla, la qual cosa s'ha concretat en múltiples iniciatives vinculades a quatre nivells de participació:

1. En primer lloc, la participació del conjunt de ciutadans i ciutadanes, així com de les seves organitzacions, ha estat intensa. El Pla estratègic ha generat múltiples espais i moments

per vehicular aquesta participació de la societat civil, cosa que ha permès a tothom que hi ha estat interessat incorporar les seves opinions, les seves veus, al procés d'elaboració del Pla. Sense entrar en cap explicació detallada, sí que voldria destacar alguns dels espais i mecanismes de participació que s'han posat a disposició de la ciutadania i dels seus representants:

- Consell Directiu (molt plural)
 - Conferències estratègiques
 - Banc d'idees
 - Qüestionaris i enquestes
 - Comissions de treball sectorials: territori, desenvolupament econòmic, societat, educació i cultura
2. En segon lloc, el Pla estratègic també ha afavorit la participació interna de l'organització municipal i de les diferents persones que la integren. Aquest és un aspecte molt rellevant —i sovint oblidat en molts plans estratègics—, ja que les organitzacions i el personal que hi treballen acumulen una gran quantitat de coneixement que es tendeix a menysprear. A Granollers, el II Pla estratègic ha volgut aprofitar aquest coneixement i incorporar-lo tant al diagnòstic com a les propostes per generar, al mateix temps, una major complicitat per part de l'organització municipal. En la mesura que ha estat interpel·lada i escoltada, l'organització ha pogut sentir la iniciativa estratègica com a pròpia i, així, contribuir positivament al seu desenvolupament i al seu èxit. Per materialitzar aquesta participació interna, el Pla estratègic de Granollers ha impulsat diversos espais de trobada i debat, com ara:

- La participació de l'equip tècnic municipal (Grup Impulsor)
 - La Comissió Executiva Municipal (el Grup Impulsor ampliat amb els caps de les diferents àrees municipals)
 - Reunions informatives amb tècnics i treballadors municipals
3. Un tercer element, molt innovador, fa referència a la participació d'altres municipis de la conurbació metropolitana. Les interrelacions entre municipis pròxims són una evidència, com també ho és que els seus escenaris de futur estan lligats els uns als altres. Les visions de futur del pla estratègic d'un municipi, per tant, condicionen i són condicionades per aquelles altres que se somien als municipis veïns. A Granollers s'ha reconegut aquesta obvietat i s'ha invitat els municipis de Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès a una Taula Intermunicipal que ha celebrat reunions amb els alcaldes dels quatre municipis i amb tècnics municipals, on han estat informats i han pogut intervenir en la definició del II Pla estratègic de Granollers.
4. Finalment, també de manera innovadora, s'ha volgut aprofitar el coneixement i la experiència acumulats dels diversos protagonistes de la història democràtica del municipi. S'ha creat així un Consell d'Exalcaldes i Exportaveus Municipals que, igual que en el cas anterior, han estat informats del procés i han gaudit d'un espai des del qual oferir la seva experiència i el seu coneixement sobre la ciutat. També, tant o més important, ha estat una iniciativa que ha permès sumar complicitats i fer que el Pla estratègic fos cada

cop més un producte de la ciutat i de totes les seves sensibilitats. Un pla estratègic no pot ser el pla d'un govern, ha de ser el pla de tota la comunitat.

Aquestes quatre pinzellades il·lustren l'aposta per una àmplia participació, la voluntat dels promotors del projecte d'invitar tothom a l'elaboració del Pla estratègic. Aquesta afirmació no és una obvietat, ja que, tot i ser un tret teòric dels plans estratègics, en traslladar-nos a la realitat resulta que aquests no sempre tenen una pràctica participativa tan intensa i tan oberta. De fet, observant el Pla des de fora i disposant de certa informació comparativa, hi ha diversos aspectes que voldria destacar i posar en valor. D'entrada, com ja he comentat, el II Pla estratègic de Granollers representa una aposta real per la participació, per fer un pla que sigui de tothom. Tanmateix, dins aquesta participació subratllaria la voluntat de fer-la arribar a l'interior de l'organització. En moments on tothom critica i menysprea l'Administració, llançar-li un missatge de confiança en els seus coneixements i en les seves aportacions em sembla una iniciativa molt intel·ligent. També m'ha sorprès positivament la complexitat d'allò que podríem anomenar l'estratègia participativa, obrint diferents espais i formats per a la ciutadania i, sobretot, pensant també en les aportacions d'altres municipis i de la història democràtica de Granollers. En darrer terme, tot i que mereixeria una explicació més extensa, vull subratllar així mateix l'esforç portat a terme —especialment a través de la pàgina web— per garantir l'accés a la informació, la transparència i la traçabilitat de tot el que s'ha fet.

4. I DE TOT PLEGAT, QUÈ EN PODEM ESPERAR?

Ara no podem entrar en els detalls de les polítiques i de les accions que es desplegaran a partir del Pla estratègic. Més enllà d'aquestes concrecions, però, d'un pla estratègic n'hauríem d'esperar una orientació, una guia i un espai de col·laboració que generi compromisos i sinèrgies. Es tracta de resultats certament intangibles, però de gran valor i impacte en el funcionament més quotidià del conjunt de la ciutat. El fet que el II Pla estratègic de Granollers hagi dedicat importants esforços als aspectes relacionals i participatius anticiparia, al meu parer, que aquests objectius es poden assolir amb èxit.

Davant d'altres tipus de planificacions de caràcter operatiu, que persegueixen millorar l'eficiència i l'eficàcia de les actuacions municipals, un pla estratègic hauria de generar intel·ligència. No solem emprar aquesta paraula quan discutim sobre temes vinculats a la gestió pública, però considero que, ara com ara, és un concepte imprescindible. Davant els reptes d'una societat creixentment complexa i diversa, és evident que hem de treballar bé, però, sobretot, que pensem adequadament. Cal que siguem prou intel·ligents per, des del govern i l'Administració pública, prendre les millors decisions possibles. Això és el que jo demanaria a un pla estratègic i el que esperaria del II Pla estratègic de Granollers. A algú li pot semblar poc, massa intangible; a mi em sembla una barbaritat, i d'una gran potència.