

MODEL BARCELONA
Quaderns de gestió

8

La col·laboració publicoprivada

Francesc Raventós

Aula Barcelona

Francesc Raventós

La col·laboració publicoprivada

Aula Barcelona

Disseny de la coberta: Dario Grossi

Revisió Lingüística: Servei de Llengua Catalana de la Universitat de Barcelona

Producció editorial: Aula Barcelona

Diagramació i compaginació: Disseny i Grafisme, scp

Edició a cura de Joan Roca

© 2000, Francesc Raventós

© 2000, AULA BARCELONA

Fundació Bosch i Gimpera / Universitat de Barcelona

Avinguda de Vallvidrera, 25

08017 Barcelona

aula@aulabcn.com

www.aulabcn.com

Primera edició, juny de 2000

ISBN: 978-84-1050-099-0

Publicat amb el concurs de

Publicacions



Aquest document està subjecte a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObra-Derivada de Creative Commons, el text de la qual està disponible a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Model Barcelona. Quaderns de gestió

La col·laboració publicoprivada

Aula Barcelona és un espai de reflexió i de debat entre l'Administració pública, la universitat i l'empresa privada sobre la gestió de la ciutat. Es tracta d'una iniciativa de la Fundació Bosch i Gimpera i de la Universitat de Barcelona que compta amb el suport de Banca Catalana, Caixa Catalunya, Derby Hotels, Fundació Agbar, Fundació Catalana de Gas, Fomento de Construcciones y Contratas SA, Fundació RACC, Grup Freixenet SA, Italtel SA, Media Planning SA i Ros Roca SA.

La col·lecció **Model Barcelona. Quaderns de gestió** busca recollir el testimoni directe de protagonistes destacats en la concepció i gestió de les transformacions impulsades a Barcelona durant les darreres dècades. La sèrie és una proposta de Pasqual Maragall, alcalde de la ciutat entre 1982 i 1997, dins del programa de documentació, recerca acadèmica, formació i debat d'Aula Barcelona.

Primers números

1. *La Carta municipal*,
Francisco Longo.
2. *El projecte urbanístic. Valorar la perifèria i recuperar el centre*,
Juli Esteban.
3. *Estratègies culturals i renovació urbana*,
Pep Subirós.
4. *La recuperació del front marítim*,
David Mackay.
5. *El planejament estratègic*,
Francesc Santacana.
6. *Un objectiu: la cohesió social*,
Enric Truñó.
7. *Tecnologies de la informació i modernització de la ciutat*,
Lluís Olivella.
8. *La col·laboració publicoprivada*,
Francesc Raventós.
9. *L'habitatge*,
Xavier Valls
10. *La gestió del deute*,
Pilar Solans

Sumari

- 9 **Introducció**
 - Teoria de la col·laboració publicoprivada
 - Motius per a la interacció publicoprivada
 - Multifuncionalitat dels ajuntaments i camps de col·laboració
 - Criteris i límits de la col·laboració amb el sector privat
- 13 **Les bases de la col·laboració publicoprivada a Barcelona**
 - Àmbit de l'anàlisi
 - Pressupòsits de partida. La complicitat social
 - Principis fonamentals. La direcció del procés des del municipi
- 17 **Elements clau del model Barcelona**
 - La capacitat de lideratge
 - La definició d'un projecte global, ambicions i possible
 - La disponibilitat d'un ventall ampli d'instruments d'intervenció
 - L'assignació de recursos municipals com a catalitzadors d'inversions
 - L'equip humà
- 23 **La materialització de la col·laboració publicoprivada. Un primer balanç**
- 25 **La validesa del model per a altres ciutats**
- 26 **Epíleg. Barcelona, una ciutat dinàmica que vol evolucionar constantment**
- 27 **Bibliografia**
- 29 **Annexos**
 - Campanya de millora del paisatge urbà de la ciutat de Barcelona
 - Els Jocs Olímpics de Barcelona de 1992
 - Projecte urbanístic i social de recuperació de Ciutat Vella
 - Pla estratègic Barcelona 2000
 - La promoció econòmica internacional
 - L'empresa de capital de risc Catalana d'Iniciatives CR, SA
- 55 **Resumen**
- 57 **Abstract**

Introducció

La col·laboració entre l'Administració pública i el sector privat és tan antiga com la mateixa Administració, especialment pel que fa a la contractació d'obres i serveis públics per concessió administrativa. En són casos ben coneguts el subministrament d'aigua, la neteja de carrers, la recollida d'escombraries o la pavimentació. Més recent resulta, en canvi, la interacció en altres camps i amb altres fórmules, algunes molt imaginatives, sense que s'hagi efectuat fins ara una avaluació dels resultats que han originat els diferents tipus de col·laboració. Aquesta ampliació del camp de la relació publicoprivada es començà a produir els anys vuitanta, com a conseqüència de la necessitat de l'Administració de donar resposta a la multiplicació i complexitat creixent dels problemes de les ciutats.

Teoria de la col·laboració publicoprivada

Hi ha nombroses aportacions conceptuals que intenten explicar el canvi. Així, pel que fa a la connexió entre els plans global i local –el que alguns han designat com a *glocal*– hi ha, entre altres, les anàlisis de Swyngedouw:¹ els tres grans vèrtex d'aquesta connexió serien la mundialització dels mercats i de les relacions, la pèrdua de pes dels governs nacionals i el protagonisme creixent d'unes ciutats que lluiten per atraure inversions i que proposen aliances entre el sector públic i el privat amb vista a objectius comuns. Bryson,² per la seva banda, ha analitzat l'èxit creixent de la planificació estratègica a les ciutats, la qual s'ha superposat als mètodes ja existents de planificació urbana: els canvis principals que la nova modalitat de planejament introdueix són l'amplitud en l'anàlisi i en les propostes d'acció i la implicació de la iniciativa privada en els projectes d'interès general. Harvey, per esmentar un tercer investigador, ha reflexionat sobre el pas de l'*urbanisme dirigit* a l'*urbanisme emprenedor*, en el qual la iniciativa privada té un paper destacat.³

Kernaghan⁴ defineix la col·laboració publicoprivada com una relació basada en el fet de compartir el poder, les accions que cal fer, el suport i la

1. E. SWYNGEDOUW, *Cities and regions in the new Europe: the global-local interplay and spatial development strategies*, London, Belhaven, 1992.

2. J. BRYSON, «Applying private sector strategic planning to the public sector», *Journal of the American Planning Association*, 1987.

3. D. HARVEY, «From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism», *Geografiska Annaler*, 1989.

4. KERNAGHAN, *Partnership and Public Administration*, Canadian Public Administration, 1993.

informació per aconseguir objectius o beneficis comuns. Aquest autor descriu quatre tipus bàsics de col·laboració: *a) participativa*: suposa compartir el poder en la presa de decisions, la informació, el finançament i els recursos humans; *b) operacional*: es rep l'encàrrec de fer un treball o de donar un servei, però no es participa en la presa de decisions bàsiques; *c) contributiva*: es dona suport, normalment financer, a un projecte en forma d'esponsorització o mecenatge; i *d) consultiva*: s'opina i es dona consell respecte a projectes públics concrets, però sense prendre-hi part.

Motius per a la interacció publicoprivada

Les raons que poden conduir el sector públic a cercar la col·laboració del sector privat poden ser molt diverses; generalment corresponen a causes objectives, tot i que en algunes ocasions tenen a veure amb els estereotips existents. Entre les més destacades hi ha les següents:

1) *Evitar algunes ineficiències pròpies de l'Administració*, com ara la rigidesa, amb baixa capacitat d'iniciativa, ineficiència en la gestió de recursos i dificultat per donar respostes altament específiques des d'una organització complexa i normalment centralitzada.

2) *Aprofitar el potencial del sector privat*. El sector privat es pot dividir entre empreses que busquen el benefici i institucions sense ànim de lucre, com és el cas de les organitzacions no governamentals. Tant pels seus trets comuns com per les seves característiques diferencials, unes i altres poden resultar d'interès per a l'Administració, que pot beneficiar-se de:

- la utilització de l'interès i de la voluntat del sector privat d'invertir en certs sectors;
- la major exigència del sector privat en la gestió de recursos pel risc empresarial que corre;
- la coincidència entre l'objectiu social de certes ONG i algunes funcions de l'Administració;
- la disponibilitat de més especialistes i experts per a temes concrets;
- la possibilitat d'evitar l'increment del nombre de funcionaris i el subsegüent problema de rigidesa;
- l'obtenció de recursos financers addicionals; i
- la major flexibilitat i capacitat d'adequació a circumstàncies canviants.

En conjunt, la col·laboració publicoprivada s'ha manifestat útil, especialment per encarar problemes complexos. Té l'avantatge de combinar

l'interès públic i la visió general de l'Administració, com també l'experiència professional dels funcionaris, amb la capacitat de gestió, la flexibilitat i el finançament del sector privat.

3) *Convergència d'interessos*. Un aspecte clau de la col·laboració és que cadascuna de les parts percebi que els interessos propis s'aconseguiran millor comptant amb la col·laboració de l'altra part, és a dir, que es doni una coincidència d'interessos. També cal tenir en compte la capacitat de *pressió* de les administracions respecte d'empreses que tenen interessos vinculats al territori: en aquest cas la col·laboració sol vincular-se més amb la voluntat de mantenir unes bones relacions amb l'Administració que amb l'interès directe en el mateix projecte.

Multifuncionalitat dels ajuntaments i camps de col·laboració

Ja l'any 1986, en un ambient de crisi econòmica, Pasqual Maragall pregonava la importància dels ajuntaments com a generadors de riquesa i d'ocupació, i també com a *trencadors d'uniformitat*.⁵ Defensava que els ajuntaments democràtics, que eren un agent econòmic indiscutible, podien i havien d'actuar com a bons gestors i bon empresaris, precisament en un moment en què calia dissipar l'ambient que es respirava de crisi econòmica. Maragall elogiava els empresaris catalans perquè van entendre el paper del municipi de Barcelona com a promotor de projectes d'interès general i es van involucrar en un projecte mobilitzador com el dels Jocs Olímpics, que va actuar decisivament contra el pessimisme social uniforme que prevalia en aquell moment.

Quant a la multiplicitat de funcions que els ajuntaments efectuen en el camp econòmic, Maragall en detallava les següents: propietari (patrimoni urbà), inversor (en obres, equipament, etc.), recaptador (preus i taxes), planificador (sòl, infraestructures), generador de serveis (educatius, sanitaris), proveïdor d'ocupació, regulador de l'activitat econòmica (ordenances, mercats), promotor (fires, exposicions), consumidor (béns i serveis) i empresari (sector públic local). Considerades conjuntament, aquestes funcions suposen que el municipi té una incidència econòmica important en el seu àmbit d'actuació, la qual cosa el situa en una bona posició per afavorir processos de col·laboració amb el sector privat en general i amb les ONG.

5. Pasqual Maragall, *Les iniciatives locals d'ocupació a Europa*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, [1986]; text de la conferència pronunciada al Club Catalunya i Futur el 9 d'abril de 1986.

A banda dels serveis públics, que ja és tradicional d'oferir en règim de concessió, la col·laboració s'ha estès a àmbits com el desenvolupament urbà, la construcció d'habitatges, la promoció de l'activitat econòmica general i del turisme, els serveis socials (guarderies, residències geriàtriques, acollida d'immigrants, etc.), la creació d'ocupació i el desenvolupament de l'economia social, els serveis esportius i els projectes culturals.

***Criteris i límits
de la col·laboració
amb el sector privat***

En el sistema democràtic, els ciutadans elegeixen els seus representants i es doten d'un govern per administrar els interessos de la comunitat. Davant d'aquesta responsabilitat directa, l'Administració ha de veure com ofereix un servei eficient i eficaç als seus ciutadans: Quines són les funcions que ha d'exercir directament? Quines són les que és més raonable cedir i delegar totalment o parcialment al sector privat, i en quines condicions? En quins casos és aconsellable actuar conjuntament? Aquestes preguntes tenen respostes que canvien en cada moment i en cada entorn, però que mereixen una reflexió teòrica que permeti aprofundir en un tema tan important com és el de millorar el servei als ciutadans.

És difícil generalitzar, però com a esquema de treball, sembla que alguns dels criteris que cal seguir en la col·laboració entre els sectors públic i privat són els següents:

- És bo canalitzar cap a la iniciativa privada aquells projectes que, per la seva singularitat o pel seu caràcter innovador, impliquin un risc elevat.
- Quan la cessió de serveis al sector privat sembli d'interès, cal separar les funcions de definició, planificació i avaluació del servei, que corresponen a l'Administració, de la de producció o execució del servei.
- En la relació amb les ONG: per atendre problemes socials es pot augmentar la flexibilitat quant a la definició dels objectius, atesa la complexitat del tema i la vocació social d'aquestes organitzacions.

La col·laboració publicoprivada no sempre resulta fàcil i harmoniosa. En el cas dels Jocs Olímpics de 1992, per exemple, l'Ajuntament de Barcelona va prometre que una gran proporció dels habitatges olímpics –la meitat?, un terç?– serien socialment assequibles, tant si eren de lloguer com si tenien un preu de compra baix. En realitat, això no es va poder posar en pràctica, excepte en una part simbòlica, per evitar xocar amb els promotors immobiliaris. En aquest cas, els interessos econòmics no eren coincidents.

Les bases de la col·laboració publicoprivada a Barcelona

Àmbit de l'anàlisi

Qualsevol intervenció d'una administració, sigui del nivell que sigui, és una intervenció pública. Com és evident, a Barcelona hi ha intervencions públiques de les diferents administracions amb competències a la ciutat i dels organismes públics que en depenen. Aquí, però, ens referirem únicament a aquelles intervencions en les quals el sector públic municipal, és a dir, l'Ajuntament de Barcelona, ha tingut un paper de direcció del sector privat i, moltes vegades, d'altres administracions públiques, i ha canalitzat la col·laboració de la iniciativa privada en la realització dels projectes.

El període d'anàlisi considerat comença amb la mort del general Franco el 1975 i el procés de recuperació democràtica. Les primeres eleccions municipals després de la dictadura es van realitzar l'any 1979 i fou a partir de la instauració dels nous ajuntaments democràtics que es dissenyà el projecte polític per posar els ajuntaments al servei dels ciutadans. L'anàlisi que s'efectua en el present estudi s'estén des d'aquesta data fins al moment de la seva redacció en 1998/99.

El context històric que ha fet possible la col·laboració publicoprivada s'ha caracteritzat per la implantació d'un municipi democràtic des de 1979, per la importància de la política en el nou context, pel reconeixement de la legitimitat dels càrrecs electes, pel fort creixement econòmic, per l'existència d'un teixit social i empresarial potent i per l'interès i l'actitud volenterosa dels ciutadans en general a favor de Barcelona i de Catalunya.

*Taula 1.
Població i economia.
Dades bàsiques*

1996	Barcelona ciutat	Regió metropolitana	Catalunya	Espanya
Habitants	1.508.000	4.228.000	6.090.000	39.700.000
Extensió en km²	99	3.236	31.895	505.000
Catalunya/Espanya		1986	1997	
PIB		18,24%	19,60%	
Catalunya / Espanya		1994	1998	
Importacions		25,40%	25,69%	
Exportacions		20,51%	22,46%	

Font: elaboració pròpia a partir de diverses fonts.

***Pressupòsits de partida.
La complicitat social***

Entre els ingredients bàsics quant a la interacció publicoprivada, dins del que es va anar perfilant com a model Barcelona, cal destacar:

a) El lideratge públic de l'alcalde de Barcelona, amb molta capacitat d'iniciativa i d'entusiasme, que va generar confiança en el projecte que dirigia.

b) Una societat civil viva i potent, oberta a col·laborar amb les institucions i a participar en el procés de modernització del país, la qual cosa li va servir per adquirir prestigi.

c) El reconeixement progressiu per part del municipi del paper que havia de tenir l'empresa privada en l'impuls econòmic de la ciutat.

d) El reconeixement per part del sector privat de la importància del paper de les administracions en la societat i en el camp econòmic.

e) Una ciutadania que creia en la comunitat en què vivia i en les seves institucions i que volia participar en el canvi, perquè estimava la seva ciutat.

f) Un projecte d'actuació global, ambiciós, compartit, participat i amb un gran suport social, que donava credibilitat al 'projecte Barcelona' i que el feia atractiu als inversors locals i externs.

g) Finalment, i com a punt més emblemàtic, l'esperit de *complicitat social* de tota una ciutat per desenvolupar aquest projecte ambiciós i global de l'interès de tots. N'és un bon exemple l'àmplia participació aconseguida per la campanya "Barcelona posa't guapa", iniciada l'any 1986 (vegeu annexos).

***Principis fonamentals.
La direcció del procés
des del municipi***

D'acord amb el model de ciutat a aconseguir, l'Ajuntament de Barcelona ha dirigit les actuacions en camps ben diversos, respectant plenament el paper que pertoca a la iniciativa privada i les lleis de mercat.

Un aspecte bàsic ha estat fer atractiu per a l'inversor els projectes d'interès general: no ha estat només el mercat el que ha orientat l'acció inversora. Per desenvolupar el seu lideratge, l'Ajuntament de Barcelona ha disposat d'un conjunt d'elements, morals i polítics en uns casos, materials en d'altres, com ara:

– El reconeixement polític del paper de lideratge que correspon no solament a Barcelona, sinó a tot l'entorn metropolità, i fins i tot a Catalunya.



El apoyo empresarial

Estas son empresas líderes. Crean en los JJ.OO. y los apoyan. Porque desean colaborar en un proyecto que ilusiona a todos.

Socio Colaborador

Empresa colaboradora en áreas esenciales para la organización de los JJ.OO.



Socio Colaborador de Entidades Financieras y de Seguros

RANK XEROX

Socio Colaborador de Sistemas de Edición



Socio Colaborador de Automóviles
Patrocinador del Programa de Formación de Voluntarios



Socio Colaborador de Tecnología Informática



Socio Colaborador de Sistemas de Información Internacional para los Medios de Comunicación



Telefónica

Socio Colaborador de Telecomunicaciones

Patrocinador

Empresa que colabora en la difusión de los JJ.OO. a través de su comunicación.



Patrocinador de Bebidas Refrescantes



Patrocinador de Yogur, Postres y Quesos Frescos



Patrocinador de Cacao Soluble



Patrocinador de Cerveza



Patrocinador de Software de Gestión de Resultados



Patrocinador de Productos Fotográficos



Patrocinador de Productos Cármicos

Proveedor

Empresa que aporta bienes y servicios necesarios para la organización de los JJ.OO.

APPLE
Proveedor de Olímpica

INTELSA
Proveedor de Centrales Telefónicas

MONDO-ENICHEM
Proveedor de Pistas de Atletismo

ENTEL
Proveedor de Software de los Sistemas de Comunicación e Información a la Familia Olímpica

CÀLCUL I DE GESTIÓ
Proveedor de Software de Gestión Empresarial

TELETTTRA
Proveedor de Equipos de Radioenlaces

BALSAM
Proveedor de Pistas de Hierba Artificial

SEMA GROUP
Proveedor de Software de la Gestión Operativa

PORSAN
Proveedor de Sanitarios

SONY
Proveedor de Pantallas Gigantes

"Sólo con la confianza, el entusiasmo y la participación de todo el país, Barcelona hará los mejores JJ. OO. de la historia. El 92 es nuestro reto. El objetivo de todos". Així conclouia el fulletó del COOB del qual reproduïm la penúltima pàgina.

Font: Objetivo de todos. Barcelona '92 a tres años vista, Barcelona, COOB, 1989 (fulletó difós amb la premsa).

Edita: COOB'92, S.A. Divisió d'Imatge i Comunicació © COOB'92 All Rights reserved T.M.
Disseny: Pilar Viluendas / Josep Ramon Gómez. Impressió: Eurohueso, S.A. Dipòsit Legal: B-29.151-1989

– La promoció de la ciutat feta directament per l'Ajuntament, tant per atraure inversors com per facilitar les relacions econòmiques i turístiques.

– La capacitat d'organitzar aliances entre grups i operadors diversos, alguns cops amb interessos contradictoris, per impulsar projectes beneficiosos per a la ciutat.

– Un pressupost municipal important i un grup d'empreses municipals i mixtes que, en conjunt, permeten a l'Ajuntament gestionar directament algunes actuacions i orientar-ne d'altres. Cal esmentar aquí la xarxa d'autobusos i metro de Barcelona (actuacions via AMT), la Societat d'Aparcaments, el Parc Zoològic, Barcelona Activa, Catalana d'Iniciatives, Turisme de Barcelona, etc.

– Les actuacions descentralitzades, amb instruments econòmics i jurídics adequats per a cada objectiu específic. Actuacions a través dels districtes de la ciutat i de societats mixtes, agències, consorcis i plans d'actuació, entre d'altres.

– La cessió en règim de concessió d'algunes de les funcions públiques que l'Ajuntament té legalment reservades, com ara aigües, recollida de la brossa, certes línies de transport, mobiliari urbà i gestió de centres esportius, amb noves activitats que se sumen a les antigues.

– La presència directa de la ciutat en institucions econòmiques.

– I, molt especialment, el paper clau que els Jocs Olímpics han tingut per a Barcelona.

La col·laboració publicoprivada es va configurar com un element substancial de la manera d'intervenir en la ciutat que s'ha anomenat model Barcelona, que al proper apartat abordem en el seu conjunt.

Elements clau del model Barcelona

Els elements cabdals del model Barcelona han estat la capacitat de lideratge, la definició d'un projecte global, ambicions i possible, la disponibilitat d'un ventall ampli d'instruments d'intervenció, l'assignació d'un mínim de recursos municipals per actuar com a catalitzadors d'inversions i l'equip humà.

La capacitat de lideratge

El lideratge és un element clau de tot procés d'activació econòmica o social. Pot provenir de camps molt diversos: del món polític, d'una institució com ara la Cambra de Comerç, d'un conjunt d'empresaris —allò que els nord-americans denominen *business community*—, d'alguna personalitat molt forta, etc. En el cas de Barcelona, l'impuls en la transformació i dinamització de la ciutat va correspondre a l'Ajuntament i, més en concret, a una personalitat tan singular com la de Pasqual Maragall, alcalde durant un llarg període de 15 anys que hi ha un ampli consens a considerar com a anys d'or de la història de Barcelona.

El paper més significatiu del lideratge de Pasqual Maragall fou fer líder tota la ciutat. No es fàcil expressar-ho, perquè es tracta d'un sentiment. Pasqual Maragall va definir unes idees i va comptar amb un equip de persones que van creure en la seva proposta i van contribuir a concretar algun dels mil aspectes del projecte, i es van sentir líders al mateix temps. Aquest clima també va impregnar moltes institucions i molts racons de la ciutat. L'efecte més positiu fou que van aparèixer pertot arreu líders per a projectes específics, fossin públics, privats o mixtos. S'havia aconseguit passar del lideratge personal a l'equip líder i a la ciutat líder. Era una transformació psicològica important. Molts se sentien líders, tota la ciutat se sentia líder d'un projecte ambicions en què cada u participava.

La definició d'un projecte global, ambicions i possible

El projecte Barcelona partia inicialment d'uns conceptes polítics molt generals, que al llarg del temps ha calgut dotar de contingut: ciutat pròspera i d'elevada qualitat de vida, voluntat d'equilibri social, principi de subsidiarietat, competitivitat sana amb altres ciutats i territoris, ciutat capdavantera en el pla europeu, etc.

Si bé el model s'ha anat configurant amb el temps, des del començament de l'Ajuntament democràtic hi havia una voluntat política de transformació

profunda de la ciutat i de correcció dels aspectes negatius –socials, urbanístics, econòmics, culturals– que tants anys de dictadura havien ocasionat.

Per al desplegament d'aquestes idees es va comptar des de l'inici amb l'ampli suport i la participació de la ciutadania, i progressivament s'ha pogut comptar amb la col·laboració del sector privat. En recordar aquesta història inicial cal reconèixer que hi havia una certa desconfiança entre els sectors empresarials, normalment conservadors en política, i l'Ajuntament, que estava en mans de partits polítics d'esquerra, bàsicament dels socialistes.

El que és més sorprenent del resultat final del model Barcelona és l'amplitud i el nivell d'integració que ha aconseguit. Inicialment les actuacions es plasmaren sobretot en el camp urbanístic, per bé que amb un contingut social que s'anava adquirint a mesura que s'actuava sobre tota la ciutat i es corregien molts dels desequilibris existents. Aquest és un urbanisme amb tres aspectes fonamentals:

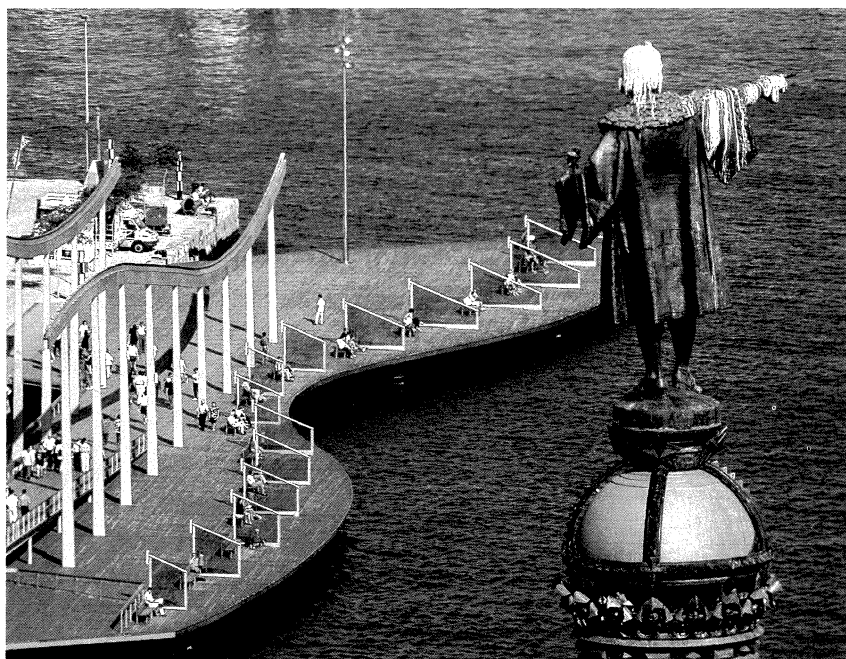
a) El *gran urbanisme monumental* que transforma la ciutat, com els cinturons, la Vila Olímpica, el Moll de la Fusta o el Maremàgnum.

b) L'*urbanisme cultural* que impulsa la rehabilitació del Museu Picasso o del Palau Nacional de Montjuïc, que crea el MACBA (Museu d'Art Contemporani de Barcelona), el Museu Thyssen a Pedralbes, la Fundació Tàpies al carrer Aragó i el nou Auditori de Música, que permet la ràpida reconstrucció de l'històric teatre líric del Liceu incendiat l'any 1994, etc.

c) L'*urbanisme social*: tot un conjunt amplíssim de reformes i obres en els deu districtes de Barcelona, amb creació i renovació de places, jardins, parcs, escales mecàniques, monuments a l'aire lliure, renovació de façanes, mobiliari urbà, etc. Es produeix una profunda transformació de tota la ciutat, que porta l'acció municipal a tots els seus racons.

Les accions urbanístiques es van acompanyar d'actuacions en els camps de la cultura, de la promoció econòmica, de la potenciació de l'economia social i de la creació de centres esportius, casals d'avis i guarderies, entre d'altres.

No és possible descriure totes les accions desenvolupades. Poques ciutats han aconseguit un ventall de tantes accions en camps tan diversos en tants pocs anys. Tanmateix, en un projecte com l'esmentat, sempre queden coses a fer. Amb una visió crítica es poden indicar alguns projectes de contingut estratègic per a la ciutat que, per manca d'encaix dins del model definit, per manca de prioritat de les administracions corresponents o per manca de suport de la iniciativa privada no s'han pogut realitzar en aquest període. Entre ells hi ha:



El Port Vell, un dels espais on s'ha materialitzat la col·laboració publicoprivada en la primera meitat dels anys noranta.

- un nou palau de congressos com a vaixell insígnia d’una activitat important per a la ciutat,
- una infraestructura per a la Fira de Mostres de Barcelona moderna, potent i en un únic recinte,
- la participació en la gestió de l’aeroport de Barcelona, instrument clau per al progrés de la ciutat, i
- el compromís del Govern central de fer arribar l’ample de via europeu per a mercaderies.

***La disponibilitat
d’un ventall ampli
d’instruments
d’intervenció***

*Taula 2.
Algunes dades bàsiques
de l’Ajuntament
de Barcelona*

L’Ajuntament de Barcelona és una institució potent, tant pel mateix pes específic de la ciutat dins de Catalunya i d’Espanya, com per la seva incidència com a institució en la vida de l’urbs. El seu potencial econòmic queda reflectit en les xifres de la taula 2.

	1986	1992	1994	1996	1998
<i>Pressupost de l’Ajuntament de Barcelona</i>					
<i>miliards de PTA</i>					
Ajuntament	94	203	196	215	228
Grup Ajuntament	138	223	213	227	252
<i>Inversions directes de l’Ajuntament</i>					
<i>miliards de PTA</i>					
	20	23	23	28	37
	1985	1992	1996	1997	
<i>Plantilla de personal</i>					
Plantilla directa	13.000	10.948	7.561	7.193	
Plantilla total directa més institucions i empreses municipals	24.000	15.036	12.732	12.560	

Font: Ajuntament de Barcelona

Més enllà de les actuacions directes, que normalment corresponen als serveis municipals (urbanisme, manteniment de la ciutat, guàrdia urbana, ensenyament, bombers, etc.), l’Ajuntament ha incidit en la ciutat a través d’organismes propis, mixtos o totalment privats. Una de les característiques de l’actuació municipal ha estat la de dotar-se de tot un conjunt d’instruments que han permès, a part d’exercir funcions directes, una actuació descentralitzada.

Entre les actuacions directes i centralitzades, cal destacar la capacitat d'expropiar i d'indemnitzar a preus de mercat. A títol d'exemple, durant els dos anys previs a la celebració dels Jocs Olímpics es van expropiar 1.500.000 m². La indemnització als propietaris, pagada en efectiu, va tenir un valor mitjà entre el preu de mercat i el que figurava al cadastre. Dels 2000 expedients d'expropiació, només 35 van arribar als tribunals per desacord entre les parts.

Quant a les actuacions descentralitzades en els deu districtes municipals, cal destacar-ne la diversitat en camps com el petit urbanisme, els centres socials i esportius, la promoció econòmica, etc.

Altres instruments amb una gran rellevància han estat:

- els instituts específics, tant per pel que fa a actuacions municipals com pel que fa a l'agilitació d'actuacions com ara els Jocs Olímpics;
- el grup d'empreses amb participació municipal majoritària;
- les empreses mixtes, amb presència pública i privada;
- el sistema de patrocini de projectes singulars;
- la promoció econòmica de la ciutat; i
- la presència de l'Ajuntament en els òrgans de direcció d'institucions econòmiques barcelonines.

L'assignació de recursos municipals com a catalitzadors d'inversions

L'Ajuntament de Barcelona no compta amb gaires recursos de lliure disposició, però ha sabut dosificar-ne la utilització com a encebadors d'altres inversions i jugar intel·ligentment la partida, aconseguint canalitzar cap a la ciutat molts recursos d'altres procedències. A part dels recursos propis dels seu pressupost, l'Ajuntament ha mantingut una política d'endeutament en un nivell important, però sempre de manera controlada. El més meritori és que a partir de 1993 el nivell d'endeutament ha començat a davallar, més encara si es compara la ràtio d'endeutament respecte del pressupost.

Taula 3.
Evolució del deute de l'Ajuntament de Barcelona

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Endeutament/pressupost	271	280	275	268	256	240	231
Ràtio	133	128	139	130	119	110	101

Font: Ajuntament de Barcelona

L'Ajuntament ha invertit en els diferents projectes quantitats relativament petites, però amb la seva inversió ha generat un gran efecte multiplicador. Un exemple clar, per no esmentar el dels Jocs Olímpics, és el de la recuperació de Ciutat Vella (vegeu annexos).

Informació de Promoció Ciutat Vella, SA (PROCIVESA) publicada a la premsa.

Font: PROMOCIÓ CIUTAT VELLA, Millorem Ciutat Vella, Barcelona, PROCIVESA, 1991.



L'equip humà

Més enllà del tema del lideratge, al qual ja ens hem referit, cal tenir present que al davant de cada un dels múltiples projectes hi havia un responsable amb el seu equip. L'equip humà resulta clau: les coses, les fan les persones. En aquest cas, la seva qualitat va resultar afavorida per l'entusiasme de contribuir a fer una ciutat que era un projecte de tots.

L'alcalde actuava de director d'orquestra. L'objectiu era aconseguir una gran simfonia i que ningú no desafinés. Això no sempre ha estat possible, però el resultat d'un equip tan ampli s'ha de considerar globalment com a òptim.

Han estat milers les persones que han contribuït a la transformació de Barcelona, formant part dels equips de direcció i de treball. Però, malgrat que s'ha comptat amb equips tan potents, la transformació real només ha estat possible perquè aquests equips han sabut mobilitzar els recursos humans i materials que eren precisos per a un objectiu com el que s'havia proposat.

La materialització de la col·laboració publicoprivada. Un primer balanç

La col·laboració no sempre ha resultat fàcil. Especialment a l'inici del ajuntaments democràtics, hi havia força desconfiança entre el sectors públic i el privat i una concepció diferent del rol que havia de jugar cadascun.

Un exemple clar d'aquesta desconfiança inicial es va produir en constituir-se l'empresa municipal Iniciatives SA, que tenia per objecte impulsar l'activitat econòmica. L'organització patronal més important va considerar en aquell moment que l'Ajuntament volia actuar en un camp en el qual no tenia competències, i va exercitar la seva oposició per la via judicial. Fou el mateix Tribunal Suprem el que va reconèixer el paper dels ajuntaments en el camp de la promoció econòmica, si bé va obligar a concretar molt més l'objecte social d'Iniciatives SA. Aquesta empresa, que posteriorment s'ha transformat en Catalana d'Iniciatives SA, és avui un clar exemple de col·laboració publicoprivada en el camp de l'activació econòmica.

Com s'ha dit al començament d'aquest estudi, la col·laboració publicoprivada ha tingut lloc en camps ben diversos (econòmic, urbanístic, social, cultural, cívic, etc.), amb iniciatives no sempre fàcils de classificar. El grau i les modalitats de col·laboració han estat també molt variables atès el nombre d'agents que poden participar en un mateix projecte i el pes que cada agent pot tenir-hi. Malgrat aquestes dificultats, la taula 4 ofereix un primer esbós d'identificació i classificació de projectes.

Més enllà de les aportacions financeres, la col·laboració publicoprivada s'ha mostrat molt eficaç i necessària en termes generals i ha contribuït a generar un clima d'entesa i de confiança que facilita el govern i la gestió de la ciutat.

Atès que es preveuen dificultats creixents per disposar de finançament públic, els governs de les ciutats hauran de comptar encara més amb la col·laboració publicoprivada en el futur. Caldrà desenvolupar noves fórmules i aprofitar l'experiència adquirida aquests darrers anys per aconseguir el màxim de coherència entre els diferents instruments de què es disposa o de què es pugui dotar la ciutat i evitar ineficiències i esforços inútils. Una definició àmplia del projecte global de ciutat que es vol impulsar, del tipus pla estratègic o similar, i una àmplia col·laboració públicoprivada, són elements imprescindibles per enfocar amb encert el futur. Les empreses mixtes, el finançament de projectes per part de la iniciativa privada, la cessió de serveis gestionats per les administracions, etc. adquiriran una major rellevància i se sofisticaran amb noves fórmules de col·laboració més complexes.

Taula 4.
Esbós de classificació
de projectes amb
col·laboració
publicoprivada

Lideratge públic però amb un fort protagonisme del sector privat

Jocs Olímpics
 Pla estratègic Barcelona 2000
 Pacte industrial de la regió metropolitana de Barcelona
 Fòrum Universal de les Cultures 2004
 Pla d'hotels
 Pla d'aparcaments
 Catalana d'Iniciatives

Mixta públicoprivada

Fira de Barcelona
 Turisme de Barcelona
 Consorci de la Zona Franca
 Port Vell: Maremàgnum, Imax, Aquàrium

Promoció bàsicament pública amb una certa participació privada

Promoció internacional de Barcelona
 "Barcelona posa't guapa"
 Rehabilitació de Ciutat Vella
 Procivesa
 Rehabilitació de l'Eixample
 Pro Eixample, SA
 MACBA
 Liceu
 Mercabarna
 Parc Tecnològic del Vallès

Promoció totalment pública

Infraestructures: cinturons de ronda, etc.
 Urbanisme
 Parcs i jardins
 Barcelona Activa
 Centres de serveis: casals, guarderies, etc.
 Centres esportius i culturals

Presència o incidència pública municipal limitada

Port de Barcelona
 Aeroport de Barcelona
 Caixes d'estalvi

Font: elaboració pròpia.

La validesa del model per a altres ciutats

Quines són les característiques del model Barcelona que es podrien aplicar a altres ciutats? Cada ciutat té les seves singularitats i les seves circumstàncies històriques. El que és vàlid per a una pot ser-ho menys per a una altra. També els moments són diferents: el que és vàlid avui pot no ser-ho demà. Malgrat aquestes afirmacions, no hi ha dubte que les experiències de les altres ciutats poden ser útils. Entre els elements del model Barcelona que podrien tenir una major aplicació sembla que cal incloure els següents:

a) *Projecte global de ciutat*. La seva definició ha de servir per aconseguir un ampli consens a l'entorn dels objectius desitjats i per orientar les actuacions tant de les administracions com de la iniciativa privada, la qual cosa implica mantenir-ne les grans línies durant un període prou llarg. Els canvis de rumb resulten nefastos. Però aquesta aposta per la continuïtat en les grans línies ha de ser compatible amb el disseny d'un procés d'actuació atent a les adequacions específiques que reclamin les necessitats de cada moment.

b) *Col·laboració publicoprivada*. La manca creixent de finançament públic fa cada cop més necessari poder comptar amb la iniciativa privada, per la qual cosa cal una voluntat sincera de col·laboració entre ambdós sectors i la creació d'una confiança mútua entre el govern de la ciutat i la iniciativa privada, tant l'econòmica com les ONG.

c) *Instruments de gestió*. Cal dotar-se d'instruments diversos que facilitin la gestió; per exemple, aplicant el principi de subsidiarietat per poder descentralitzar el màxim possible. Així mateix, un cop definits els objectius específics, cal crear institucions àgils i operatives que permetin concentrar els esforços a aconseguir-los i no en els aspectes burocràtics.

d) *Finançament*. Dotar-se de recursos financers és un element clau de tot projecte de ciutat. No cal quedar-se esperant que l'Estat, el Govern central o les altres administracions resolguin tots els problemes. Només un disseny de fonts de finançament múltiples permetrà aconseguir els recursos per realitzar el projecte definit. Per aquesta via s'obren moltes possibilitats i cal exhaurir-les totes: finançament procedent de les altres administracions, programes de cooperació amb la Unió Europea, endeutament, *project finance*, col·laboració publicoprivada, esponsorització, etc.

e) *Lideratge i equip humà*. Tot el que s'ha exposat només serà útil si al davant del procés hi ha alguna persona o un conjunt de persones que el liderin. Sense lideratge és molt difícil aconseguir grans fites. Un dels objectius clau d'aquest lideratge és la motivació d'un ampli equip de treball, de les institucions i, a la fi, del conjunt de la ciutadania.

**Epíleg.
Barcelona,
una ciutat dinàmica
que vol evolucionar
constantment**

Els ciutadans de Barcelona estan actualment satisfets de la seva ciutat, però són conscients del fet que, a banda de vells problemes no resolts, el món evoluciona i genera nous problemes i també noves oportunitats. Constantment apareixen nous reptes. Mantenint la mateixa filosofia bàsica de ciutat, cal definir un nou model de futur i noves propostes per acostar-s'hi. A partir de l'experiència del model Barcelona, podem veure alguns dels elements que seran claus de cara a aquest futur:

- Dissenyar el projecte global de ciutat. S'acaba d'elaborar el III Pla estratègic de Barcelona, amb una participació molt àmplia.
- Col·laboració i entesa múltiple entre les diferents administracions –estatal, autonòmica, Diputació, etc.– per aconseguir les fites proposades.
- Col·laboració publicoprivada.
- Participació i consens ciutadà.

Aquests elements, entre d'altres, han de permetre adequar Barcelona als nous factors que faciliten el creixement econòmic, tot mantenint l'equilibri social i la qualitat de vida, principis bàsics que configuren Barcelona com a model de ciutat.

Bibliografia

AJUNTAMENT DE BARCELONA: *Barcelona. Facts and Figures. Economic Promotion and Employment*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona.

—: *“Barcelona, posa't guapa”. Deu anys de campanya*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1995.

—: «Empreses i institucions municipals», dins *Memòria 1997*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1998.

—: *Informe anual 1998*.

—: *Pla estratègic, econòmic i social Barcelona 2000*: Barcelona, Pla Estratègic, Econòmic i Social Barcelona 2000, 1990, 110 pàg.

—: *Programa d'actuació municipal 1984-1987*.

—: *Programa d'actuació municipal 1988-1991*.

—: *Programa d'actuació municipal 1992-1995*.

—: *Programa d'actuació municipal 1996-1999*.

ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000, *10 Anys de planificació estratègica a Barcelona (1988-1998)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic Barcelona 2000, 1998, 194 pàg.

—: *II Pla estratègic, econòmic i social Barcelona 2000*, Barcelona, Associació Pla Estratègic Barcelona 2000, 1995, 134 pàg.

ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA, *III Pla estratègic, econòmic i social de Barcelona (en la perspectiva 1999-2005)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic de Barcelona, 1999, 144 pàg.

BERG BRYSON, J.: «Applying private sector strategic planning to the public sector», *Journal of the American Planning Association*, 1987.

BERG, Leo van den: *Experiences with Metropolitan Government. A comparison between eight Metropolitans Regions in Europe*.

—: *The organising capacity of Metropolitan Regions*, European Institute for Comparative Urban Research.

—: *The World of Cities*, European Institute for Comparative Urban Research.

CATALANA D'INICIATIVES: *Memòria 1998*.

CASTELLS, Manuel: «European cities. The information society and the global economy», *New Left Review*, 1994.

GABINET TÈCNIC DE PROGRAMACIÓ (AJUNTAMENT DE BARCELONA): *L'impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona '92*.

—: *Perfil de la ciutat de Barcelona*, octubre 1988.

HARVEY, D.: «From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism», *Geografiska Annaler, Series B*, 71 (1989), pàg. 3-17.

MARAGALL, Pasqual: *Les iniciatives locals d'ocupació a Europa*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, [text de la conferència pronunciada al Club Catalunya i Futur el 9 d'abril de 1986].

MARSHALL, Tim: «Barcelona—Fast Forward? City Entrepreneurialism in the 1980s and 1990s». *European Planning Studies*, 4, 2 (1996), pàg 147-165.

MORAGAS, Miquel de i BOTELLA, Miquel (ed.): *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona '92*, Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (Universitat Autònoma de Barcelona), 1995.

NABEEL, Hambdi: *Action planning for cities. A guide to community practice*.

RAVENTÓS, Francesc: «El Pacte industrial metropolità. Una resposta local a la globalització de la economia», *Revista Econòmica de Catalunya*, 34 (1998).

Regió Metropolitana de Barcelona. Indicadors estadístics municipals, Bellaterra, Institut d'Estudis Metropolitans de Barcelona, (Papers. Regió Metropolitana de Barcelona, 30).

ROTHENBERG, Jerome: *Public-private partnership and the "crisis" of local government*, dins WEISBROD, Burton A.; WORTHY, James C. (ed.): *The urban crisis. Linking research to action*, Evanston (Illinois), Northwestern University Press, 1997.

SWYNGEDOUW, E.: *Cities and regions in the new Europe: the global-local interplay and spatial development strategies*, London, Belhaven, 1992.

WEISBROD, Burton A.; WORTHY, James C. (ed.): *The urban crisis. Linking research to action*, Evanston (Illinois), Northwestern University Press, 1997.

Annexos

Campanya de millora del paisatge urbà de la ciutat de Barcelona

Objectiu

Preservar i millorar el patrimoni arquitectònic de la ciutat. El paisatge urbà, que comprèn tots els elements urbanístics de la ciutat, és un bé comú que cal protegir i millorar.

Instrument

L'any 1986 es crea un Comissionat de l'Alcaldia per a la millora i protecció del paisatge urbà, que l'any 1997 es converteix en l'Institut Municipal del Paisatge Urbà i la Qualitat de Vida, instrument per a la col·laboració publicoprivada en la millora del paisatge urbà.

Marc de col·laboració publicoprivada

L'Ajuntament actua de promotor. La campanya "Barcelona posa't guapa" pretén estimular els ciutadans amb vista a la millora del paisatge urbà, especialment en la renovació de les façanes.

Aquesta campanya suposa, en mitjana, una exempció de taxes i impostos lligats a la llicència d'obres d'aproximadament un 5% de la inversió, a més de subvencions directes d'un 10% també de la inversió. Hi ha un programa especial per prevenir el despreniments en les façanes que, sumat als ajuts de la Generalitat, pot arribar a cobrir el 40% del cost de la intervenció. Dins del marc de la mateixa campanya s'ha fet també una acció més orientada a empreses i institucions perquè patrocinin actuacions concretes en edificis o monuments singulars.

Acció desenvolupada

Pels ciutadans en general

- Restauració de façanes.
- Adequació de parets mitgeres, terrats, rètols, antenes i persianes.
- Recuperació de vitralls.

- Enjardinament d'espais privats, i posterior obertura al públic.
- Adequació de tendals, marquesines i elements decoratius visibles des de la via pública.
- Millora de condicions sanitàries i higièniques dels locals de concurrència pública.
- Insonorització de locals.
- Foment d'obres per a l'estalvi energètic i per a la utilització d'energies renovables.
- Reducció d'elements contaminants produïts per vehicles de motor.

Per les empreses

Rehabilitació i millora d'edificis i monuments singulars, com:

- Façana de l'Ajuntament de Barcelona, (per predicar amb l'exemple)
- Palau del Baró de Quadres, seu del Museu de la Música
- Bancs dels fanals del passeig de Gràcia
- Arc de Triomf
- Casa de les Punxes
- El 'Llapis' (obelisc de la plaça Joan Carles I)
- Escola Ramon Llull
- Font de la gran cascada del parc de la Ciutadella
- Grans Magatzems Generals de Comerç, al port de Barcelona
- Monument de Colom
- Farinera del Clot
- Casa Ametller
- Edifici del Bisbat de Barcelona
- Pavelló de la República
- Església dels Josepets
- Escultures diverses en espais a l'aire lliure

Per altres institucions

Altres institucions públiques també han tingut actuacions que han permès aconseguir algun dels objectius de la campanya "Barcelona posa't guapa", com ara les actuacions de restauració o neteja a:

- Palau Nacional de Montjuïc
- Parc Güell

- Esglésies de Santa Maria de Mar i de Betlem
- Cascades de Montjuïc
- La Pedrera (Casa Milà)
- Monestir de Pedralbes
- Palau Güell
- Font Màgica de Montjuïc
- Palau de Pedralbes
- Teatre de les Flors

Avaluació de deu anys d'actuació

- Import de les inversions: 25.000 milions de pessetes.
- 2.500.000 m² de superfície de façanes recuperades.
- 10.000 actuacions de restauració de patrimoni.
- 439 protocols de patrocini i col·laboració.

Finançament

Per part de l'Ajuntament: ajuts econòmics per un import de 2.500 milions de pessetes. Les exempcions fiscals han representat un 15% d'aquest total, i la resta ha correspost a subvencions concedides a particulars. La subvenció mitjana té un import de 300.000 pessetes.

Per part dels ciutadans: les subvencions de l'Ajuntament han servit de catalitzador per atreure una inversió de particulars de 21.100 milions de pessetes. La subvenció mitjana rebuda és d'un 15% del valor total de les obres efectuades.

Per part de les empreses: han patrocinat bàsicament la restauració d'edificis o monuments singulars. L'import de la col·laboració i els patrocinis és de 3.900 milions de pessetes.

Per part de les institucions: no s'ha pogut fer una valoració concreta perquè, de fet, han actuat fora del marc de la campanya, però han contribuït sens dubte als objectius que aquesta campanya pretenia.

Valoració de la col·laboració publicoprivada

La campanya “Barcelona posa’t guapa” ha estat un gran encert en tots els aspectes. Juntament amb altres actuacions promogudes des del municipi, ha creat un clima molt favorable per a la millora del paisatge urbà, tant a nivell institucional i empresarial com pel que fa als particulars.

Globalment ha suposat una millora de la qualitat de vida per als ciutadans, i un factor d’atracció de visitants, i ha afavorit així el desenvolupament econòmic de la ciutat.

Es tracta d’una experiència insòlita de participació privada en la tasca renovadora i de millora de la ciutat de Barcelona.

Jocs Olímpics de Barcelona de 1992

Objectiu

- Organitzar l'any 1992 l'esdeveniment esportiu per excel·lència, els Jocs Olímpics d'estiu.
- Aprofitar l'organització dels Jocs Olímpics per dotar Barcelona i Catalunya d'infraestructures urbanístiques.
- Promoure una gran transformació urbanística de Barcelona per millorar la qualitat de vida i l'atractiu de la ciutat.
- Mobilitzar els ciutadans entorn de la seva ciutat.

Esquema base de l'organització

Es va assentar sobre tres elements bàsics:

- L'acord institucional entre l'Ajuntament de Barcelona (promotor i responsable de la iniciativa), el Govern espanyol, la Generalitat de Catalunya, el Comitè Olímpic Espanyol i el Comitè Olímpic Internacional.
- La col·laboració publicoprivada per a la realització del projecte.
- La creació d'organismes especials de gestió dissociats de l'administració pública ordinària i amb separació entre la funció inversora i la funció organitzadora.

Instruments i institucions involucrades

Els instruments dels qual es van dotar van ser els següents:

COOB-92 (Comitè Organitzador Olímpic Barcelona -1992): consorci responsable de l'organització i la celebració dels esdeveniments esportius olímpics i de la posterior liquidació. Format per l'Ajuntament de Barcelona, l'Estat espanyol, la Generalitat de Catalunya i el Comitè Olímpic Espanyol.

HOLSA (Barcelona Holding Olímpic, SA): societat anònima amb tres accionistes a parts iguals, l'Ajuntament de Barcelona (33,33%), la Generalitat de Catalunya (33,33%) i l'Estat espanyol (33,33%), HOLSA va integrar els actius i les obres olímpiques executades per l'Estat espanyol i l'Ajuntament de Barcelona. Així, va ésser l'empresa matriu de la construcció de l'Anella Olímpica de Montjuïc, de la major part dels 78 Km de

noves vies de circulació i de la Vila Olímpica. Per aconseguir els seus objectius va crear diverses filials:

- AOMSA, Anella Olímpica de Montjuïc, SA.
- IMPUSA, Institut Municipal de Planificació i Urbanisme, SA, responsable de la construcció d'infraestructures.
- VOSA, Vila Olímpica, SA.

Inversió Realitzada

Els principals tipus d'obres olímpiques foren:

- infraestructures de vialitat i de transport,
- habitatges, oficines i locals,
- telecomunicacions i serveis,
- equipaments hotelers,
- equipaments esportius i
- infraestructures mediambientals.

La construcció de les rondes de Barcelona, eixos viaris de circumval·lació de la ciutat, l'obertura de Barcelona al mar amb la construcció de la Vila Olímpica, la creació d'àrees de nova centralitat i les zones olímpiques de Montjuïc, Vall d'Hebron i Diagonal foren les principals actuacions a la ciutat de Barcelona.

Les inversions olímpiques es varen repartir força sobre el territori:

Barcelona Ciutat	38,5%
Àrea Metropolitana	23,0%
Resta de Catalunya	16,0%
Diversos (telecomunicacions, etc.)	22,5%
<i>Total</i>	<i>100%</i>

L'import de les inversions realitzades en les obres dels Jocs Olímpics (vegeu les taules al final) va ser de 956.630 milions de pessetes.

El COOB-92 realitzà les despeses pròpies de la seva activitat i es finançà amb ingressos propis: venda d'entrades, drets de televisió, espònsors, etc.

HOLSA va invertir en el seu conjunt d'actuacions 277.157 milions de pessetes, en part finançades directament i en part per delegació de l'Estat (103.415 milions de pessetes).

Finançament global

A la segona taula es detallen l'origen i la destinació dels recursos, que van elevar-se a 1.119.509.000.000 pessetes. Les xifres no sempre coincideixen perquè hi ha transferències d'unes institucions a unes altres. Un resum molt simple de l'origen dels recursos és el següent:

Empreses privades	313.017	milions de ptes.
COOB, ingressos propis	162.503	”
Finançament públic	643.989	”
<i>Total</i>	<i>1.119.509</i>	<i>”</i>

El finançament de HOLSA es va fer amb aportacions directes. Els crèdits financers de HOLSA van arribar a 131.000 milions de ptes. Es va contractar un crèdit fins l'any 2009, amb una anualitat de 16.000 milions a retornar al 50% entre l'Estat i l'Ajuntament de Barcelona.

L'Ajuntament de Barcelona va aportar directament 22.000 milions i un conjunt ampli d'infraestructures i de sòl on es van fer les instal·lacions.

La Generalitat de Catalunya va contribuir amb aportacions importants, per un import de 142.000 milions.

L'aportació més gran va correspondre a l'Estat, que directament va invertir 325.000 milions amb càrrec als pressupostos públics, a més de les aportacions de les empreses públiques.

Aspectes econòmics directes del COOB-92

Els ingressos globals del COOB-92 van ser de 195.594 milions de ptes. Però el que és més important és que els jocs es van tancar amb un superàvit de 385 milions de ptes., a part de deixar un conjunt important d'instal·lacions olímpiques a la ciutat.

Una característica dels Jocs de Barcelona és que els ingressos propis van arribar al 75,2% de tots els ingressos, essent les partides més importants els 58.152 milions dels patrocinadors i els 54.164 dels drets de TV.

Les aportacions privades a l'organització dels Jocs van ser de 58.152 milions de ptes. per part dels patrocinadors, dels quals 42.448 van ser en espècie.

La importància econòmica dels Jocs Olímpics va ser gran, però resulta petita si se la compara amb el conjunt d'inversions més o menys relacionades amb l'esdeveniment olímpic.

Valoració de la col·laboració públicoprivada

En aquest cas la col·laboració fou singular, amb una gran participació de les administracions públiques: Estat, Govern de la Generalitat i Ajuntament de Barcelona, junt amb empreses públiques i privades.

El balanç no pot ser més positiu. El llegat deixat a Barcelona i a Catalunya pels Jocs Olímpics és ben notori. A tall de qualificació s'inclou el darrer quadre, segons el qual la repercussió econòmica global va ser de tres bilions de pessetes. Però el més important no va ser l'impacte econòmic, sino la repercussió social i cultural i el prestigi que per a Barcelona va suposar a tot el món.

Obres dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992

Inversions promogudes i començades entre 1986 i 1993	Valors acumulats en ptes. corrents	Distribució
<i>Obres de vialitat</i>	343.804.115.303	35,9%
Ronda Litoral i Nus Trinitat (inclou sòl, serveis i equipaments)	77.501.540.000	8,1%
Ronda de Dalt i Nus Llobregat (inclou sòl, serveis i equipaments)	68.839.310.000	7,2%
Ronda del Mig (primer cinturó)	2.536.397.316	0,3%
Altres obres de connectivitat interna a Barcelona	15.848.662.684	1,7%
Sistema informatitzat de gestió del trànsit	5.250.000.000	0,5%
Connectivitat metropolitana	88.533.355.303	9,3%
Connectivitat regional (inclou aeroport de Girona)	51.791.600.000	5,4%
Aeroport de Barcelona	27.756.250.000	2,9%
Aparcament (fora de les àrees olímpiques)	5.747.000.000	0,6%
<i>Obres a l'àrea olímpica del Poblenou</i>	212.681.960.000	22,2%
Promoció Privada Vila Olímpica	100.980.000.000	10,6%
Promoció Pública a l'àrea del Poblenou	75.203.560.627	7,8%
Altres actuacions al Poblenou	36.498.399.373	3,8%
<i>Obres a altres àrees olímpiques de Barcelona</i>	117.973.650.000	12,3%
Àrea de Montjuïc	58.138.020.000	6,1%
Àrea Vall d'Hebron	29.425.740.000	3,1%
Àrea Diagonal	30.409.890.000	3,2%
<i>Altres obres a Barcelona</i>	182.449.775.658	19,1%
Nou eix urbà de Ponent (àrea de Numància – Tarragona)	7.979.130.000	0,8%
Nou eix urbà de Llevant (àrea Nord-Glòries)	16.395.880.000	1,7%
Remodelació del Port Vell (I fase)	6.890.000.000	0,7%
Galeries de serveis	10.071.325.658	1,1%
Altres equipaments (culturals, sanitaris i altres)	21.229.090.000	2,2%
Millora equipament hotel·ler	119.884.350.000	12,5%
<i>Obres a les ciutats subseu de proves olímpiques</i>	69.916.420.000	7,3%
<i>Altres obres d'infraestructura esportiva</i>	29.804.169.039	3,1%
Altres infraestructures COOB'92	13.643.000.000	1,4%
Altres poliesportius Barcelona	1.107.169.039	0,1%
Altres infraestructures esportives	15.054.000.000	1,6%
<i>Total</i>	956.630.090.000	100,0%

Font: Miquel de MORAGAS i Miquel BOTELLA, *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics, i comunicatius de Barcelona'92*, Barcelona, Centre d'Estudis Olímpic i de l'Esport (UAB), 1995. Els autors indiquen el COOB-92, HOLSA, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya com a fonts de procedència de les dades.

*Origen i destinació
dels recursos dels
Jocs Olímpics
de Barcelona de 1992*

Període 1986-1993	En pessetes corrents	Distribució
A. ORIGEN O FINANÇAMENT DELS RECURSOS		
<i>1. Ingressos de caràcter comercial</i>	<i>668.386.640.000</i>	<i>59,7%</i>
Inversions privades nacionals	204.697.131.130	18,3%
Inversions privades estrangeres	108.320.328.870	9,7%
Inversions d'empreses de l'Estat	130.416.240.000	11,6%
HOLSA: ingressos propis de les empreses del grup	42.305.840.000	3,8%
COOB'92: ingressos propis	120.055.700.000	10,7%
COOB'92: aportacions de patrocinadors en espècie	42.448.000.000	3,8%
COOB'92: loteries	20.143.400.000	1,8%
<i>2. Ingressos de caràcter fiscal</i>	<i>451.123.080.000</i>	<i>40,3%</i>
Inversions amb càrrec als pressupostos públics	325.586.180.000	29,1%
HOLSA: crèdit (aportacions del MEH i AB)	112.590.000.000	10,1%
Transferències de l'Estat al COOB'92	12.946.900.000	1,2%
<i>A = B ORIGEN = APLICACIÓ</i>	<i>1.119.509.720.000</i>	<i>100,0%</i>
B. APLICACIÓ O UTILITZACIÓ DELS RECURSOS		
<i>1. Recursos aplicats a l'organització</i>	<i>162.879.720.000</i>	<i>14,5%</i>
Programes del COOB'92	162.879.720.000	14,5%
<i>2. Recursos aplicats a obres</i>	<i>956.630.000.000</i>	<i>85,5%</i>
Inversions d'empreses privades	313.017.460.000	28,0%
Inversions d'empreses de l'Estat	130.416.240.000	11,6%
Inversions de l'Administració central	116.123.760.000	10,4%
Inversions de l'Ajuntament de Barcelona	22.788.580.000	2,0%
Inversions de HOLSA	154.895.840.000	13,8%
Inversions de la Generalitat de Catalunya	142.726.000.000	12,7%
Inversions del COOB'92	32.714.280.000	2,9%
Inversions d'altres administracions públiques	43.947.840.000	3,9%

Font: MORAGAS i BOTELLA, *Les claus de l'èxit...*, que esmenten el Ministerio de Economía y Hacienda, el COOB-92, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya com a fonts de procedència de les dades.

*Impacte econòmic
dels Jocs Olímpics
de Barcelona 1992*

Període 1986-1993	En pessetes corrents	Distribució
<i>Impacte directe acumulat</i>	<i>1.165.600</i>	<i>37,5%</i>
<i>Inversió</i>	<i>956.630</i>	<i>30,8%</i>
<i>Inversió pública</i>	<i>643.613</i>	<i>20,7%</i>
Ajuntament	22.789	0,7%
Administració central	246.540	7,9%
HOLSA: inversions	154.896	5,0%
Generalitat de Catalunya	142.726	4,6%
COOB'92: inversions	32.714	1,1%
Altres administracions públiques	43.948	1,4%
<i>Inversió privada</i>	<i>313.017</i>	<i>10,1%</i>
<i>Consum</i>	<i>208.970</i>	<i>6,7%</i>
COOB'92: despeses corrents	162.880	5,2%
Consum de visitant	46.090	1,5%
<i>Impacte induït acumulat</i>	<i>1.942.188</i>	<i>62,5%</i>
<i>Impacte total acumulat</i>	<i>3.107.788</i>	<i>100,0%</i>

Font: MORAGAS i BOTELLA, *Les claus de l'èxit...*, que fan constar el Ministerio de Economía y Hacienda, el COOB'92, HOLSA, la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona com a fonts de procedència de les dades.

***Projecte urbanístic
i social de recuperació
de Ciutat Vella***

Objectiu

L'objectiu fonamental són les actuacions urbanístiques i de construcció d'habitatges per rehabilitar Ciutat Vella. Es tracta d'adquirir sòl o edificis vells, ja sigui directament o per via d'expropiació en zones afectades pels plans de rehabilitació, per obrir nous espais públics (carrers, places i parcs), per establir equipaments de barri (centre cívics, guarderies, escoles, poliesportius, casals d'avis, centres sanitaris, etc.) i per crear nous habitatges amb vista al reallotjament de les famílies afectades.

Instrument

L'any 1988, a proposta de l'Ajuntament de Barcelona, es creà l'empresa mixta Promoció Ciutat Vella, SA (PROCIVESA), amb un capital social de 2.800 milions de pessetes. La societat es creà per un període de 14 anys, al final del qual tots els actius i passius revertiran a l'Ajuntament de Barcelona.

Accionistes

Ajuntament de Barcelona	53,6%
Diputació Provincial	7,1%
Empreses privades	39,3%

Entre les empreses privades destaquen caixes d'estalvis i bancs. Les accions de les empreses privades s'han d'amortitzar en quatre anualitats a partir del desè any de la creació de la societat.

Acció desenvolupada

Abans de la constitució de la societat s'havien adquirit 80.000 m² de sostre construït. Entre 1988 i 1997, la societat ha adquirit 318.000 m² de sostre, dels quals 207.000 m² corresponen a l'expropiació d'edificis afectats per plans urbanístics de renovació.

L'enderroc ha estat en aquest període de 280.000 m², uns 200.000 m² dels quals per a la creació de nous habitatges de real·lotjament de les famílies afectades per la desaparició de la seva residència habitual, i uns 77.500 m² per a la creació de nous espais públics i d'equipaments de barri. Una gran part del sòl s'ha posat a disposició de l'INCASOL (Institut Català del Sòl, agència urbanística del govern català) i del Patronat Municipal de l'Habitatge, per a la construcció d'allotjaments.

Des de l'inici de les actuacions fins al 1997 la societat ha real·lotjat 1.659 famílies en nous habitatges, 945 de les quals per actuacions directes de la societat.

Inversió

El material immobilitzat i les *existències*, entre solars i edificis, que constaven en el balanç de 30 de novembre de 1997 sumaven 20.436 milions de pessetes.

Finançament

L'actuació de la societat s'ha finançat amb recursos procedents de fonts diverses:

Fons propis: el capital social de la societat Promoció Ciutat Vella, SA, de 2.800 milions de pessetes.

Pèrdues acumulades: la societat, que no té per objectiu obtenir beneficis, ha acumulat entre la seva creació l'any 1988 i el 1997 unes pèrdues de 906 milions de pessetes, que han estat cobertes amb aportacions dels socis.

Fons de Cohesió Europeu: la Unió Europea, en el marc del Fons de Cohesió Europeu, ha finançat dos programes:

a) Pla central del Raval: un projecte de regeneració de 3.855 milions de pessetes que ha rebut una subvenció del 85% a fons perdut; d'aquest programa ja s'han invertit, fins el 1997, 3.329 milions de pessetes, que representen el 86% del total.

b) Regeneració del nucli antic: projecte de 2.055 milions de pessetes, amb una subvenció del 80% a fons perdut; la inversió ja feta el 1997 era de 1.018 milions de pessetes i el programa ha de finalitzar l'any 1999.

Endeutament: per finançar les seves operacions, a 30 de novembre de 1997 la societat tenia un deute amb les institucions financeres de 20.189 milions de pessetes, dels quals 15.023 milions eren a llarg termini.

Valoració de la col·laboració publicoprivada

Es tracta d'un projecte impulsat per l'Ajuntament de Barcelona, amb el suport de la Unió Europea, de les institucions i d'empreses privades bàsicament financeres. La rehabilitació de Ciutat Vella és un dels projectes emblemàtics de la ciutat, amb una gran transcendència urbanística i social.

Els recursos reals assignats per l'Ajuntament a aquest projecte, 1.500 milions de capital i 480 milions per compensar pèrdues, han estat relativament escassos en comparació amb l'esforç inversor global i el bon resultat aconseguit.

Atès que la societat es va constituir per un període de 14 anys, caldrà veure si es dona el projecte per acabat i es procedeix a la seva liquidació o si s'acorden fórmules per donar-li continuïtat.

Pla estratègic Barcelona 2000

Objectiu

Definir de forma participativa i consensuada les línies estratègiques i les propostes concretes per assolir que Barcelona sigui una ciutat de progrés i de qualitat de vida.

Principis que l'orienten

El Pla estratègic és l'expressió d'una voluntat col·lectiva, pública i privada, de treballar conjuntament un model de ciutat desitjada. La seva filosofia es basa en orientar les actuacions i les inversions cap a unes fites definides com a estratègiques per al progrés futur de la ciutat. L'horitzó temporal acostuma a ser de 5-10 anys.

No es tracta de fer un pla de l'Ajuntament de Barcelona, a proposta d'aquest, sinó de fer un pla de la ciutat de Barcelona en el qual hi participi un ampli espectre de les institucions i personalitats representatives d'aquesta.

El pla no té actuacions directes, sinó que identifica les propostes i les institucions públiques o privades que haurien de desenvolupar-les. En aquest sentit ajuda a orientar les prioritats d'actuació i es constitueix en una força moral que s'ha de tenir molt en compte, especialment per part de les institucions que actuen sobre la ciutat.

Característiques bàsiques

El Pla estratègic Barcelona 2000 té unes característiques que li donen la seva especificitat respecte d'altres plans. Les més significatives són les següents:

- defineix un pla d'acció per al futur,
- estableix un pla d'iniciativa mixta publicoprivada,
- té una visió econòmica i social,
- és elaborat amb una participació molt àmplia de la societat,
- se segueix una metodologia rigorosa en la seva elaboració,
- les seves propostes són totalment consensuades, i
- se sotmet a avaluacions i revisions periòdiques.

Instrument

L'any 1988 un conjunt d'institucions àmpliament representatives de la ciutat decidien posar en marxa el Pla estratègic sense dotar-se de cap instrument organitzatiu formal. Fou posteriorment que s'organitzà l'Associació.

Des de l'inici s'ha comptat per orientar les actuacions del Pla estratègic amb un Consell General i amb una Comissió Executiva. Per al seu funcionament, el pla s'ha dotat d'una Oficina de Coordinació de dimensió molt reduïda.

L'instrument de treball bàsic és l'elaboració del Pla amb una perspectiva d'uns deu anys, encara que es revisa aproximadament cada quatre anys. El pla recull un conjunt de propostes i accions que cal realitzar per a aconseguir l'objectiu general definit.

Marc de la col·laboració publicoprivada

L'Ajuntament actuà de promotor de la idea, però molt aviat les institucions varen veure els avantatges de disposar d'un pla estratègic consensuat.

La Comissió Executiva del Pla, òrgan bàsic per a la presa de decisions, la formen onze institucions representatives de sectors ben diversos:

Institucions públiques: Ajuntament de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona.

Institucions econòmiques i empresarials: Cambra de Comerç, Cercle d'Economia, Consorci de la Zona Franca, Fira de Mostres, Foment del Treball i Port de Barcelona.

Institucions socials: sindicats CCOO i UGT.

Institucions culturals: Universitat de Barcelona.

El Consell General del Pla Estratègic està format per unes 200 institucions i personalitats de la ciutat molt representatives de tots els sectors econòmics, socials, culturals i esportius. És un vertader òrgan de participació en el disseny del futur de la ciutat, amb la possibilitat d'aprofundir en els diferents temes mitjançant l'elaboració de ponències, les comissions de treball, les jornades tècniques, les sessions de debat, etc.

Acció desenvolupada

Des de l'inici ja s'han aprovat tres plans estratègics. El primer Pla va ser aprovat l'any 1990 i tenia com a objectiu *“consolidar Barcelona com una metròpoli emprenedora europea, amb incidència sobre la macro-regió on se situa, amb una qualitat de vida moderna; socialment equilibrada i fortament arrelada a la cultura mediterrània”*.

El segon Pla va ser aprovat l'any 1994 i tenia com a objectiu *“accentuar la integració de Barcelona en l'economia internacional per tal de garantir-ne el creixement en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida”*.

El tercer Pla, aprovat el 1999, indica com a objectiu que per *“garantir el progrés econòmic i social, Barcelona, com a regió metropolitana i capital de Catalunya, ha d'impulsar els processos de la seva transformació econòmica, social i urbana per tal de situar-se en el grup de les regions urbanes capdavanteres de la nova societat de la informació i del coneixement del segle XXI, i ha de consolidar la seva posició com una de les regions metropolitanes més importants de la xarxa europea de ciutats, vinculada a les altres xarxes mundials de ciutats”*.

Finançament

El Pla estratègic no finança cap projecte, però identifica les institucions i empreses que tenen les competències corresponents o que haurien de portar la iniciativa en el desenvolupament de cada projecte.

El Pla estratègic disposa per al seu funcionament específic d'un pressupost relativament reduït, de 80 milions de pessetes l'any, finançats per l'Ajuntament de Barcelona, per les institucions membres del Comitè Executiu i per ingressos diversos.

Valoració de la col·laboració publicoprivada

Ja fa més de 10 anys que es van iniciar els treballs del primer Pla, per tant, es disposa ja d'una bona experiència sobre el que ha representat el planejament estratègic per a la ciutat.

Com a síntesi es pot afirmar que és un model de participació i de col·laboració publicoprivada extremadament profitós per a tots. En facilitar el diàleg, el treball en comú, l'anàlisi de les propostes i el consens, el pla fa que tots els qui hi intervenen es coneguin entre ells i respectin les posicions i els interessos legítims de cada u. Així, la col·laboració esdevé sincera i permet jerarquitzar i consensuar propostes que facilitin la presa de decisions a aquells que tenen competències en cada projecte específic.

La pròpia Unió Europea ha donat al Pla Estratègic de Barcelona el premi a la millor planificació estratègica urbana, en reconeixement a l'àmplia participació aconseguida en el seu entorn.

Cal dir també que la metodologia del model Barcelona de planificació estratègica ha estat adoptada per moltes ciutats espanyoles i a d'altres països, especialment a Llatinoamèrica, on el CIDEU ha impulsat l'elaboració de plans estratègics a més de 50 ciutats.

La promoció econòmica internacional

Introducció

L'Ajuntament de Barcelona ha propiciat un ampli ventall d'actuacions amb diferents agents econòmics i socials per promoure activitats en camps diversos. L'objectiu consisteix en sumar esforços amb la iniciativa pública i privada per impulsar potencialitats estratègiques de Barcelona. A continuació es detallen algunes col·laboracions publicoprivades en el marc de la promoció econòmica internacional.

Barcelona centre finançer

Objectiu: potenciar Barcelona com a centre finançer europeu.

Règim jurídic: associació.

Membres: Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, caixes i bancs amb presència a Catalunya i grans empreses.

Nombre potencial de membres: 53.

Barcelona centre logístic

Objectiu: convertir Barcelona en el principal centre de distribució de mercaderies del sud d'Europa i de la Mediterrània.

Règim jurídic: associació.

Membres: Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Aeroport de Barcelona, Port de Barcelona, Cambra de Comerç, Consorci de la Zona franca, Fira de Barcelona, institucions i grans empreses.

Nombre de membres: 70.

Barcelona centre mèdic

Objectiu: donar a conèixer la important oferta mèdica existent a Barcelona, tant pel que fa a les especialitats mèdiques com als centres assistencials. Coordinar i facilitar els desplaçaments i estades de pacients del país i estrangers.

Règim jurídic: associació.

Membres: centres mèdics especialitzats, clíniques, fundacions, etc.

Donen suport a l'associació: Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Fira de Barcelona, Iberia i caixes de Barcelona.

Nombre de membres: 19.

Barcelona centre universitari

Objectiu: promocionar Barcelona com a centre d'alta formació universitària. Acol·lir els estudiants residents a Barcelona.

Règim jurídic: convenció.

Membres: Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya i 6 universitats públiques i privades.

Nombre de membres: 8.

Barcelona new project

Objectiu: promoure tant a escala nacional com internacional la oferta immobiliària i urbanística de qualitat de Barcelona. Es tracta d'oferir Barcelona com una ciutat europea que té una àmplia oferta immobiliària i urbanística pel que fa a la qualitat i a la gamma de preus.

Membres: Ajuntament de Barcelona, promotors immobiliaris, institucions, caixes d'estalvi i grans empreses.

Nombre de membres: 21.

Barcelona centre de disseny

Objectiu: promoure i difondre el disseny com a instrument de creació de valor afegit que facilita la competitivitat de l'empresa, alhora que permet millorar la qualitat de vida de les persones.

Règim jurídic: fundació privada.

Membres: Joan Carles I rei d'Espanya (pres. d'honor), Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Ministeri d'Indústria i Energia, cambres de comerç, Fira de Barcelona, Col·legi d'Enginyers, Col·legi d'Arquitectes, Universitat Politècnica de Catalunya, institucions i grans empreses.

Nombre de membres: 26.

Barcelona capital de l'esport

Objectiu: promoure el desenvolupament d'esdeveniments esportius importants a Barcelona.

Règim jurídic: fundació.

Membres: Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, institucions, Club de Futbol Barcelona, Club de Futbol Espanyol, Reial Automòbil Club, Club de Tennis Barcelona i Reial Club de Polo.

Nombre de membres: 10.

Barcelona fòrum mediambiental

Objectiu: consolidar Barcelona com a seu central d'empreses i institucions potents pel que fa a la promoció de serveis i productes tecnològics de protecció del medi ambient.

Règim jurídic: fundació.

Membres: Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, col·legis professionals, institucions amb seu a Barcelona i grans empreses (elèctriques, aigua, tractaments residuals, etc.).

Nombre de membres: 16.

Barcelona ciutat de turisme

Objectiu: promoure Barcelona, tant a nivell nacional com internacional, com a centre de turisme urbà.

Règim jurídic: consorci.

Membres: Ajuntament de Barcelona, Cambra de Comerç de Barcelona i Fundació Barcelona Promoció.

L'empresa de capital risc Objectiu

Catalana d'Iniciatives

Atraure inversors i promotors d'empreses en projectes empresarials amb potencial de creixement i perspectives de rendibilitat. Activar el teixit econòmic i contribuir a la creació de riquesa.

Instrument

Catalana d'Iniciatives Empresa de Capital Risc, SA. Catalana d'Iniciatives va ser creada el juliol de 1993 procedent de la fusió entre Iniciatives, SA, creada l'any 1985, i la Societat Catalana de Capital a Risc, SA, creada l'any 1986.

Accionistes

Inicialment, quan es van crear les empreses Iniciatives, SA i la Societat Catalana Capital a Risc, SA, els accionistes que van liderar els processos van ser l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, respectivament. Un conjunt d'accionistes privats es va anar incorporant a cada una d'aquestes companyies. En l'actualitat (1999) els accionistes més significatius de Catalana d'Iniciatives són els següents:

Institucions Públiques (26 % de participació): Ajuntament de Barcelona (13%) i Generalitat de Catalunya (13%).

Empreses privades (74 % de participació): entre aquestes empreses cal destacar: Corporación Empresarial Once, SA; Agrupación Mutua; Banc de Sabadell; Agrolimen, SA; Banca Catalana, SA; Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona; Grupo Fiatc, SA; Telefónica de España, SA; Planeta Corporación, SRL; i Repsol.

Principis de funcionament

Les característiques principals de l'actuació són les següents:

- Empresa de capital risc.
- Participació temporal de 4 a 7 anys normalment.

– Participació minoritària: mínim d'inversió, 250 milions de pessetes; 25 milions de pessetes en el cas d'empreses de noves tecnologies.

– Gestió de la companyia: no s'intervé en la gestió diària, que correspon a l'empresari.

L'aportació de Catalana d'Iniciatives és la següent:

– Aportació financera com a accionista o amb préstecs participatius.

– Participació en l'elaboració del pla estratègic de l'empresa.

– Suport en aspectes concrets de la gestió: financer, informacions sectorials, contactes diversos, etc.

Acció desenvolupada

Des de la creació de les dues societats que posteriorment es van fusionar s'ha participat en un centenar d'empreses dels sectors més diversos, amb una inversió conjunta molt important. Tan sols l'empresa Cable i Televisió de Catalunya, promoguda per Catalana d'Iniciatives, suposa una inversió final superior als 150.000 milions de pessetes.

Cartera de projectes

Durant l'any 1998 Catalana d'Iniciatives va invertir 3.000 milions de pessetes en 10 projectes empresarials. L'any 1999 té previst invertir uns 4.000 milions de pessetes en uns 10 o 12 projectes. A mitjan 1998 Catalana d'iniciatives decidia crear una línia d'empreses de noves tecnologies.

Com a empreses més significatives de la cartera de les participades podem indicar les següents:

Aries Complex, SA (Tres Cantos, Madrid): fabricació de components estructurals per a la indústria aeronàutica, espacial, naval, ferroviària i de l'automòbil.

Ferré Plana, SA (Sant Joan Despí, Barcelona): fabricació i venda de cargols, femelles i ramatges de precisió per a la indústria de l'automòbil.

Fet d'ara, SA (Barcelona): fabricació i comercialització de pa i pastisseria i restauració.

Grupo Corona, SA (Parets del Vallès, Barcelona): comercialització i distribució d'articles de consum durador per a la llar i l'automòbil.

SA Sanpere (Barcelona): fabricació, acabat i venda de teixits per a la decoració de la llar.

Unipunt, SA (Mataró, Barcelona): fabricació i comercialització de peces de gènere de punt; empresa especialitzada en el subsector de la *lingerie* (moda interior femenina).

J. Vilaseca, SA (Capellades, Barcelona): fabricació de papers de seguretat i especials.

Marina Expo, SA (Lisboa): construcció i explotació d'un port esportiu i centre ludicocomercial a Lisboa.

Cedes Logística Internacional China, SL (Barcelona): construcció i explotació d'una plataforma logística de mercaderies a Zhejiang (Xina).

Europroject, SA (Parc Tecnològic del Vallès, Barcelona): grup de societats dedicades a treballs d'enginyeria, desenvolupament de tecnologies, direcció de projectes i participació en el desenvolupament de projectes singulars.

Síntax Logística, SA (Barcelona): activitats logístiques de transport i preparació tècnica de vehicles per al sector de l'automòbil.

Ginesta, Inversions i Serveis Immobiliaris SU, SL (Barcelona): promoció de projectes immobiliaris.

Sant Cugat Village, SA (Sant Cugat del Vallès): serveis residencials.

Vayris, SA (Parc Tecnològic del Vallès, Barcelona): disseny i fabricació d'equips de transmissió de dades (mòdems) professionals.

Tractaments Juneda, SA (Juneda, Lleida): construcció i explotació d'una planta de tractament de purins per a l'obtenció d'energia elèctrica a Juneda.

Domintel, SA (Tortosa, Tarragona): sistemes de distribució de telefonia i TV interactiva.

Asertel (Barcelona): ISP (Internet Services Provider). Especialitzat en el món de l'empresa.

Wotrant (Barcelona): intermediació de càrregues de retorn (transport per carretera) per Internet. Companyia pionera en la utilització d'Internet en el sector de transport.

Identificació Automàtica, SA (Barcelona): sistemes d'identificació i control per radiofreqüència.

Multimedia cable, SA (Barcelona): societat tenidora de les accions de Cable i Televisió de Catalunya dedicada a l'explotació de televisió per cable a Catalunya.

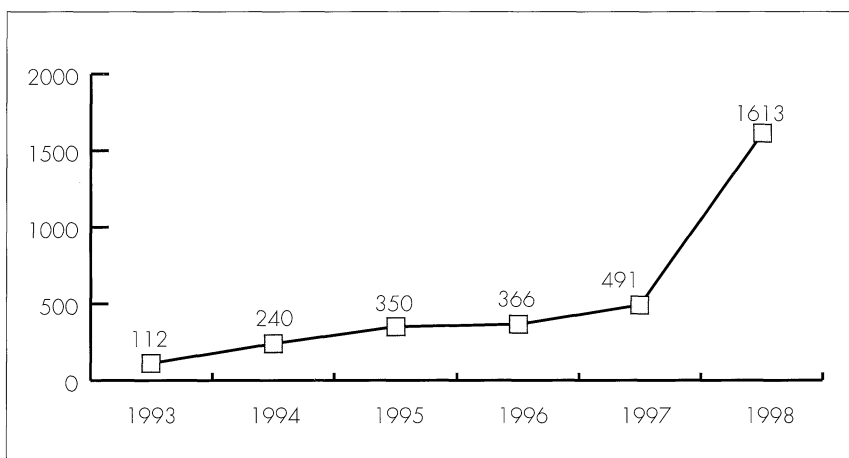
Catalana d'Iniciatives té previst entrar a Ercros durant el 1999, amb una inversió de 1.000 milions de pessetes.

Finançament

Fons propis: el capital de Catalana d'Iniciatives en el moment de la fusió l'any 1993 va ser de 5.000 milions de pessetes. A 31 de desembre de 1998 els fons propis eren de 7.687 milions de pessetes, havent generat unes reserves un cop pagats els dividends de 2.687 milions de pessetes.

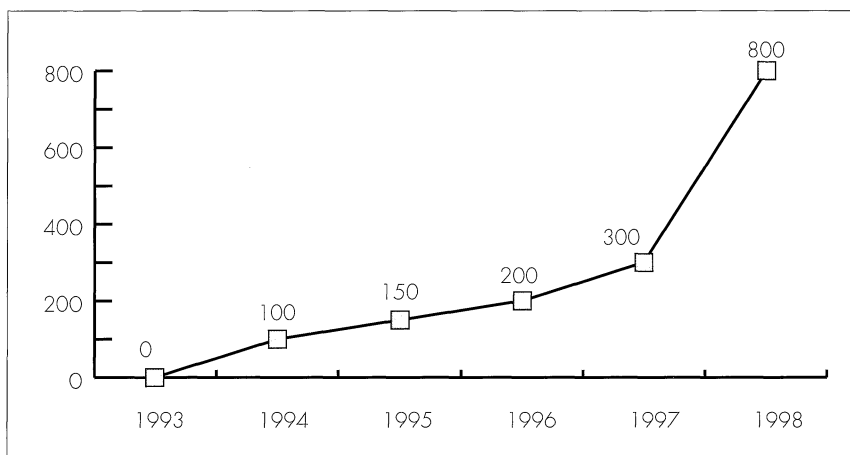
Resultats després d'impostos: els resultats després d'impostos han progressat d'una manera considerable, com es veu a la figura.

Resultats després d'impostos en milions de pessetes.



Dividends distribuïts: la bona marxa de la companyia permet distribuir als accionistes un import cada cop més gran.

Dividends distribuïts en milions de pessetes.



Endeutament

Catalana d'Iniciatives no té endeutament financer.

Valoració de la col·laboració publicoprivada

Catalana d'Iniciatives és un bon exemple de col·laboració publicoprivada. El seu origen són dues institucions diferents, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, amb accionistes privats que progressivament conflueixen en un interès comú que portà fins a la fusió de les empreses inicials en una de sola. La situació el 1999 és que les dues institucions públiques tenen un 26 % del capital i les privades el restant 74%.

Catalana d'Iniciatives contribueix a activar el teixit econòmic i ajuda a la creació de llocs de treball, té beneficis creixents i distribueix anyalment dividends als seus accionistes. El resultat de Catalana d'Iniciatives és un bon exemple de com es poden crear instruments eficients publicoprivats que donin suport al teixit empresarial.

Àrees d'actuació

L'actuació principal se centra a Catalunya, però també hi ha inversions a la resta d'Espanya, a Portugal i a Xina. En el passat hi ha hagut inversions a França i Itàlia. Actualment s'està eixamplant l'àmbit d'actuació. Es vol tenir una presència més activa a tot Espanya i també a altres països, donant suport a empresaris espanyols que inverteixin.

Resumen

La colaboración entre la Administración pública y el sector privado es tan antigua como la propia Administración, sobre todo en lo que se refiere a la contratación de obras y de servicios públicos por concesión administrativa. Son de todos conocidos los casos del suministro de agua, la limpieza de calles, la recogida de basuras o la pavimentación. En cambio, la interacción en otros campos y con otras fórmulas –algunas muy imaginativas– es mucho más reciente, sin que hasta el momento haya habido ocasión de evaluar los resultados de los distintos tipos de colaboración.

La ampliación del campo de las relaciones entre la Administración pública local y la empresa privada se produjo en los años ochenta, como consecuencia de la necesidad de la Administración de dar respuesta a la multiplicación y creciente complejidad de los problemas de las ciudades. En el caso de Barcelona, en un ambiente de crisis económica, Pasqual Maragall destacaba ya en 1986 la importancia de los ayuntamientos como generadores de riqueza y ocupación; por aquellas fechas, el Ayuntamiento de Barcelona ponía en marcha diversos mecanismos de colaboración público-privada, como la campaña de mejora del paisaje urbano "*Barcelona posa't guapa*", que ofrecía numerosos estímulos a las actuaciones en los edificios. La ocasión de oro para ampliar dicha colaboración fue la preparación de los Juegos Olímpicos, cuando el municipio impulsó importantes actuaciones tanto de las otras Administraciones públicas como de la empresa privada.

Entre los elementos básicos de la interacción público-privada en el marco de lo que se ha dado a conocer como modelo Barcelona, hay que subrayar:

a) El liderazgo público desde el municipio, con un destacado papel del alcalde y con un reconocido esfuerzo por difundir la capacidad de iniciativa y de entusiasmo al conjunto de la ciudadanía.

b) Una sociedad civil vigorosa, dispuesta a colaborar con las instituciones y a participar en el proceso de modernización del país.

c) El reconocimiento progresivo por parte del municipio del papel que debía ejercer la empresa privada en el relanzamiento económico de la ciudad, con pleno respeto del papel de la iniciativa privada y de las leyes de mercado.

d) A su vez, el reconocimiento por parte del sector privado de la importancia del papel de la Administración municipal en la sociedad y en el ámbi-

to económico. Un Ayuntamiento, el de Barcelona, con un presupuesto importante y con un grupo de empresas municipales y mixtas considerable.

e) Un proyecto de actuación global, ambicioso y con un gran apoyo social, que hizo creíble el ‘proyecto Barcelona’ y que lo convirtió en atractivo para los inversores locales y foráneos.

f) Una ciudadanía que creía en la comunidad en la que vivía y en sus instituciones y que deseaba participar en el cambio, porque amaba a su ciudad. Este espíritu de complicidad social de toda una ciudad para desarrollar un proyecto ambicioso y global ha sido un elemento fundamental desde el principio.

El Ayuntamiento de la ciudad ha dirigido actuaciones en campos muy diversos y la colaboración público-privada ha quedado firmemente establecida a través del planeamiento estratégico urbano, que ya ha sido objeto de un estudio de la presente colección: el I Plan se aprobó en 1990 y en 1999 culminará la elaboración del III Plan, con el horizonte 1999-2005.

Debe decirse que la colaboración público-privada no siempre ha resultado fácil y armoniosa. En el caso de los Juegos Olímpicos de 1992, por ejemplo, el Ayuntamiento prometió que una importante proporción de las viviendas olímpicas sería de coste asequible, pero esta previsión tuvo que rebajarse drásticamente al chocar con los intereses de los promotores inmobiliarios. En términos generales, sin embargo, se ha revelado muy fructífera, especialmente a la hora de solucionar problemas complejos, al poder combinar el interés público y la visión general que tiene la Administración –además de la experiencia profesional de los funcionarios– con la capacidad de gestión, la flexibilidad y el potencial financiero del sector privado. En los anexos se incluyen diversos programas a través de los cuales se ha materializado dicha colaboración.

Abstract

The collaboration between the Public Administration and the private sector is as old as the Administration itself, especially as far as contracting out public works and services is concerned. Everyone is acquainted with the examples of water supply, street cleaning, street surfacing and rubbish collection. On the other hand, the interaction in other areas, and with other formulas – some very imaginative – is much more recent, although there has not yet been an opportunity to evaluate the results of the different kinds of collaboration which have taken place so far.

An increase in relations between the local civil service and private companies took place in the 1980s as a result of the local authorities' need to respond to the growing complexity and multiplication of the issues arising in cities. In Barcelona's case, in 1986 Pasqual Maragall publicly outlined – in an atmosphere of economic crisis – the importance of city councils as generators of wealth and employment. At that time, the Barcelona City Council began to put several public/private collaborative mechanisms into practice, such as the campaign to improve the urban landscape, *Barcelona posa't guapa*, which offered numerous incentives to refurbish buildings. The golden opportunity to further collaboration came during the preparations for the Olympic Games, when the municipal government encouraged both private companies and other local authorities to take part in major plans.

Among the basic factors in public and private interaction which took place within the framework of what has become known as the Barcelona model, the following stand out:

- a) The municipal government leadership, with the mayor playing a prominent role, along with the acknowledged efforts to disseminate their capacity to take initiatives, and to infect the whole population with enthusiasm.
- b) A vigorous civil society, willing to collaborate with the institutions and to participate in the process of the country's modernisation.
- c) The gradual recognition by the municipal government of the role private companies could play in the economic relaunching of the city, along with full respect given to the role of private initiative and the laws of the market.
- d) The recognition by the private sector, for its part, of the importance of the municipal government in society and in economic spheres. A City Council with a important budget and a considerable group of municipal and mixed companies.

e) A project of global operations that was ambitious and had strong social support, which made the 'Barcelona project' attractive for local and outside investors.

f) A populace that believed in the community in which it lived, as well as in its institutions, and who desired to take part in the change because of the love it had for its city. This spirit of social complicity of the whole city, which wanted to be involved in an ambitious international project, was a fundamental element from the very beginning.

The Barcelona City Council directed operations in very different areas, and the public/private collaboration has been firmly established by the strategic urban plan that has already been the object of a study published in this collection. The I Plan was approved in 1990, and in 1999, the III Plan will be completed for the 1999-2005 period.

It must be said that the public/private collaboration has not always been easy or harmonious. For example, in regard to the 1992 Olympic Games, the Barcelona City Council promised that a significant proportion of the dwellings in the Olympic Village would have affordable prices, but this forecast had to be drastically reduced when it clashed with the interests of the property developers. Nevertheless, on the whole, the collaboration has been fruitful, especially when it has come to solving complex problems, where being able to combine public interest and the general view that the local government has –as well as the professional experience of the civil servants– with the management capacity, flexibility and financial potential of the private sector. Several collaborative programmes that have been carried out are included in the appendix.



La necessitat de donar resposta a la multiplicació i complexitat creixent dels problemes de les ciutats ha conduït, dels anys vuitanta ençà, a una progressiva ampliació del camp de col·laboració entre l'Administració i el sector privat. Entre els ingredients del model Barcelona d'interacció publicoprivada cal destacar la capacitat de lideratge públic, una societat civil vigorosa, el reconeixement de la importància del mercat per part del municipi i –recíprocament– el reconeixement de la intervenció de l'Ajuntament en l'economia per part del sector privat, així com una estesa 'complicitat social' a l'hora de desenvolupar projectes ambiciosos d'interès general, dels quals l'estudi ofereix diversos exemples concrets.

Francesc Raventós (Sant Sadurní d'Anoia, 1939), és economista i ha exercit en el sector públic i en l'empresa privada. Fou degà del Col·legi d'Economistes de Catalunya (1977-1982) i president del Consejo General de Colegios de Economistas de España (1980-1982). Posteriorment ha estat director general de l'Insalud (1982-1985), tinent d'alcalde d'Organització i Economia de l'Ajuntament de Barcelona (1987-1991) i membre del Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics de Barcelona. Actualment és president del Comitè Executiu de l'Associació Pla Estratègic de Barcelona, conseller delegat de Catalana d'Iniciatives i membre del Consell Social de la Universitat de Barcelona i del Parc Científic de Barcelona.

Aula Barcelona



Fundació Bosch
i Gimpera
Universitat de Barcelona



UNIVERSITAT DE BARCELONA

