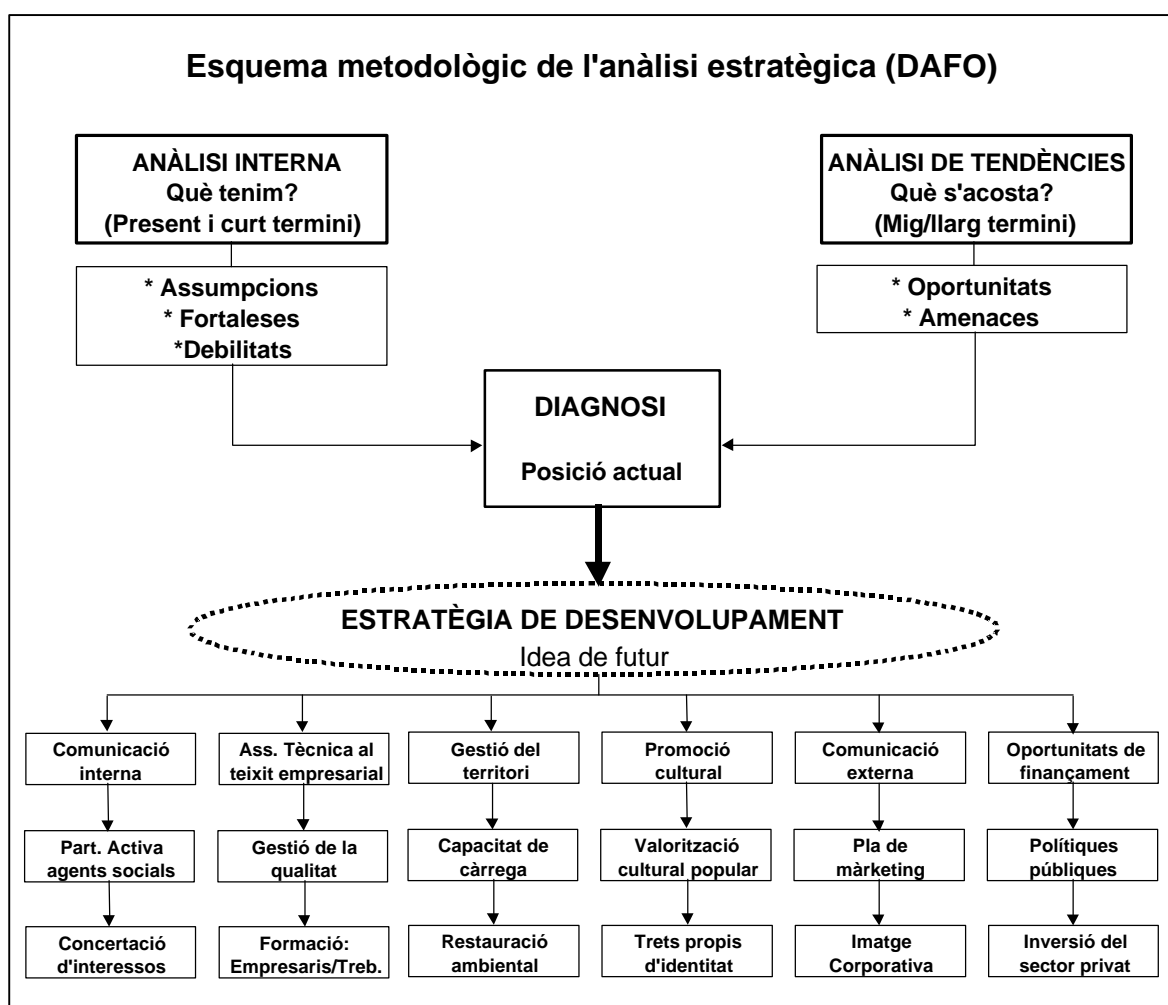


# Anàlisi estratègica

Per tal de determinar els elements principals que concorren en el desenvolupament econòmic i social de Terrassa, en el seu conjunt i en el seu context territorial, despleguem una anàlisi estratègica tipus DAFO<sup>26</sup> que té com a objectiu concretar els factors posicionals més rellevants, definir els problemes i desdibuixar els grans trets de contingut d'una estratègia de desenvolupament, per, finalment, assajar-hi el catàleg de propostes operatives.



<sup>26</sup> Metodologia de posicionament territorial basada en la concrecció de les febleses, de les amenaces, de les fortaleses i de les oportunitats que hi concorren en un determinat espai. L'anàlisi estratègica es desenvolupa en virtut de la informació continguda en l'Informe de conjuntura de Terrassa 2003, així com dels diferents estudis desenvolupats en el territori i la reflexió i debat de al informació del territori i de les propostes en grups de treball participats per representants de les institucions i dels actors econòmics i socials locals.

## 1. Anàlisi interna

Podem caracteritzar els factors condicionants que s'imposen des de dins del territori al procés de desenvolupament futur (entès com a oferta local) mitjançant desvetllar amb el màxim de concreció les assumpcions, les forteses i les debilitats que es desprenen de la descripció del territori explicada en els capítols anteriors.

### 1.1. Assumpcions

Entenem per tals aquells factors que es poden considerar com a constants del conjunt o com a condicions de molt difícil modificació.

#### 1.1.1. Terrassa és un lloc central

Terrassa està ubicada en el que es coneix com la segona corona de Barcelona, en l'itinerari de l'eix del Llobregat, que vertebrava la connectivitat i els intercanvis entre la capital catalana i la del Migdia-Pirineus, i, d'aquella, a la xarxa de ciutats de l'interior de França. D'una banda, doncs, participa del creixement mateix de la Regió barcelonina i de tots els seus avantatges - port, aeroport, xarxa de ferrocarrils, autopistes -, i a la vegada també, en la perspectiva de futur, el seu desenvolupament va lligat a la transferència tecnològica, a la innovació industrial i a la diversificació del seu mercat potencial immediat. La situació geogràfica és, per tant, força privilegiada, més aviat per les perspectives a mig termini, de tal forma que, sense ser-ho, es beneficia de l'atracció d'un lloc central important en el sistema territorial europeu, que té la vocació de convertir-se en el timó de la Mediterrània Occidental. Això, necessàriament ha de redundar en el desenvolupament futur de la seva economia.

Terrassa resta un xic allunyada, entre el perímetre de la Capital i els límits de la primera corona de Barcelona, però manté molt bones connexions, en tant que l'autopista a Manresa i l'obertura dels túnels del Tibidabo permeten el tràfec fluït i ràpid de mercaderies i de persones. Amb la resta de municipis de la seva àrea d'influència, Terrassa també manté una molt bona comunicació per carretera. D'aquesta manera la N150, la uneix amb Sabadell; la B1503 l'enllaça amb Rubí i Sant Cugat; la B122 amb Rellinars; la comarcal 243 amb Martorell; la comarcal 1415 amb Castellar del Vallès i la BV1248 amb Matadepera, Talamanca, Mura i Navarcles.

D'altra banda, la xarxa ferroviària que disposa Terrassa, la connecta amb la línia Lleida-Barcelona de la companyia RENFE. Amb el Metro del Vallès, dels Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya, Terrassa enllaça amb Barcelona, i la resta de municipis que envolten la Serralada Prelitoral seguint l'eix occidental del Vallès. La durada en temps del trajecte Barcelona (centre)-Terrassa, en ambdues companyies, és vora els 45 minuts. Tot això fa possible la mobilitat de persones per qüestions

d'activitat o lleure, i fomenta, així, el desenvolupament econòmic i social de la ciutat.

### **1.1.2. Terrassa conforma una àrea de mercat diferenciada**

Terrassa és centre d'una àrea de mercat molt diferenciada, tal com hem comentat en un altre capítol, amb índex d'autosuficiència i d'autocontenció que basten per a considerar la seva singularitat en vers Barcelona i el seu paper de capitalitat comarcal, conformant un sistema urbà diferenciat. Aquest fet la converteix en una de les concentracions d'ocupació i d'activitat més importants de la Regió Metropolitana. En concret, la conca d'influència afecta plenament els municipis de Matadepera, Rellinars, Ullastrell, Vacarisses i Viladecavalls<sup>27</sup>, i també, en relació al nexa amb la gran ciutat, amb Rubí i Sant Cugat del Vallès, que actuen com espai intersticial entre Terrassa i Barcelona.

### **1.1.3. Terrassa té una estructura urbana concèntrica**

El desenvolupament històric de la ciutat ha fet que l'estructura urbana terrassenca s'organitzi de forma concèntrica fonamentant-se en un centre i derivant la seva extensió en suburbis residencials i en polígons especialitzats. Així els fenòmens socioeconòmics es distribueixen a grans trets, seguint aquella lògica.

## **1.2. Fortaleses**

Es destaquen com a factors interns que afecten positivament a curt termini al conjunt de la realitat socioeconòmica de la Ciutat, els que es detallen tot seguit:

### **1.2.1. Una estructura econòmica ben diversificada**

L'estructura empresarial terrassenca ha anat experimentant una constant transformació tot diversificant les seves activitats econòmiques. Terrassa ha passat de ser una ciutat eminentment industrial, amb un clar predomini del sector tèxtil, a ser una ciutat terciària, on el comerç, els serveis sanitaris, i els serveis a les empreses esdevenen les seves principals activitats. En definitiva, Terrassa s'està convertint en un centre de serveis de primer ordre, tant a nivell comarcal com supracomarcal.

---

<sup>27</sup> Seguint la metodologia de definició d'àrees metropolitanes primàries calculades en base als fluxos de mobilitat residència-treball, i tal com es despenia de l'estudi OEST, La localització del treball a l'OEST vallesà. *Transformacions de l'estructura del treball i mobilitat*, 1999 (un resum del qual consta a l'Informe de conjuntura de Terrassa 2003), el municipi de Mura (Bages) també integraria l'àrea de mercat de treball de Terrassa, en tant que més del 15% dels ocupats residents oficialment treballen a Terrassa. Malgrat això, hom creu que aquesta xifra es deu realment a l'efecte de conversió de segones residències en primeres residències oficials, constatant-se que en realitat aquells ocupats resideixen a Terrassa. Pel que fa a Castellbisbal, la seva vinculació socioeconòmica del nucli urbà més l'associa amb les dinàmiques de Barcelona i del Baix Llobregat que amb el sistema urbà de Terrassa.

Un cop finalitzada l'etapa de recessió postolímpica l'economia terrassenca va començar la seva recuperació fins a consolidar-la, arribant a superar el nivell d'activitat econòmica que hi havia durant l'època olímpica, situant-se en l'actualitat en un altre màxim històric pel que fa al nombre d'assalariats. El nombre d'empreses empleadores segueix la mateixa línia de tendència.

### **1.2.2. La indústria reconvertida**

Després de la constant pèrdua de llocs de treball en el sector secundari, la indústria terrassenca ha estat capaç de reconvertir la seva estructura productiva. El procés de reconversió s'ha efectuat mitjançant la diversificació industrial, donant pas per part de la indústria tèxtil i metal·lúrgica a altres sectors industrials com ara l'alimentària, electricitat i electrònica, o les químiques i plàstics, que han permès una certa estabilitat en el sector i el seu creixement sostingut. La indústria, a més, malgrat la pèrdua del pes en nombre d'assalariats i d'empreses, genera la major part del valor afegit brut (no agrícola) del municipi; és a dir, que produeix més de la meitat de la riquesa. Això permet que Terrassa mantingui en escreix el seu caràcter industrial, especialment pel que fa a la generació de valor.

Malgrat això, l'estancament i el descens del mercat exterior i la liberalització apunta cap a una tendència a la recessió dels subsectors productius tradicionals.

### **1.2.3. Alts nivells d'ocupació i en noves ocupacions**

Terrassa està posicionada en el tercer lloc de les ciutats amb més treballadors assalariats de Catalunya. En el conjunt de l'estructura empresarial s'han superat els 66.000 assalariats, degut al creixement del sector de la construcció i, en general, del terciari. D'altra banda, s'han creat nous perfils professionals i noves activitats. Aquests nous perfils s'emmarquen, especialment, dins del camp de les noves tecnologies de la comunicació i la informació que han afavorit altres formes d'ocupació (teletreball, treball en xarxa, etc.) i la diversificació general de l'estructura econòmica, tan en activitat de les empreses, com en la terciarització interna de les empreses del sector secundari.

L'estructura econòmica terrassenca continua creant treball, tant assalariat com autònom, malgrat aquest esdevingui principalment en els sectors més volàtils.

### **1.2.4. Terrassa gaudeix d'una base institucional proactiva per a un concert econòmic i social**

L'elaboració del Pla Estratègic de la Ciutat de Terrassa entre les institucions i els agents econòmics i socials ha permès la definició

d'objectius i de polítiques públiques des de la perspectiva de la participació i del concert interinstitucional, de forma que es desdibuixa un corpus cooperatiu estable que podria permetre la planificació d'accions concertades en el desenvolupament local. Si a això hi afegim l'extrema vitalitat de les entitats participants, hem de constatar necessàriament les bases d'una possible cohesió i suport en la definició de les polítiques de foment de l'ocupació i de foment del teixit empresarial.

### **1.2.5. Continu creixement de la població**

La població de Terrassa creix any rera any. Aquest és un fet que s'ha evidenciat al llarg de la història demogràfica de la Ciutat, per la qual cosa, es configura com una ciutat receptora de població, ja sigui de fora de l'Estat com de la resta de Comunitats Autònomes, així com de la Regió Metropolitana de Barcelona. El perfil d'aquesta població immigrant es caracteritza, primordialment, per ser jove, la qual cosa significa un augment de la força de treball i un rejuveniment de la població terrassenca. Això implica una potencialitat en l'increment en el consum en el comerç i els serveis i l'augment de l'oferta de força de treball, la qual cosa apunta, a grans trets, a l'afavoriment de l'economia local.

### **1.2.6. Terrassa conforma un centre formatiu i de recerca de primer ordre**

Existeixen tots els recursos educatius, formatius i de recerca disponibles perquè es pugui desenvolupar la formació necessària en consonància amb les demandes del mercat laboral de l'estructura econòmica. Terrassa disposa a més del capital intel·lectual suficient com a per a propiciar una reflexió constant sobre l'adaptació de la universitat a la demanda del mercat i el consegüent aprofitament de les oportunitats en l'obertura de noves línies de desenvolupament, educatives i professionals, d'abast general.

Potencialment també ho és en el camp de la recerca aplicada a la indústria, la qual cosa hauria de possibilitar l'assoliment de la creació d'un sistema d'innovació potent, especialment en els camps tradicionals de la indústria (nous materials) i en el camp de la farmacologia i les aplicacions biomèdiques.

### **1.3. Febleses**

Són els factors interns que afecten negativament a curt termini al conjunt de la realitat socioeconòmica de la Ciutat.

#### **1.3.1. El mercat de treball terrassenc no absorbeix tots els demandants de llocs de treball**

Tal i com s'ha dit anteriorment, el nombre d'assalariats a la Ciutat continua creixent, i per tant l'ocupació neta cada vegada és més elevada. Malgrat això, el nombre d'aturats ha començat a augmentar després d'una llarga etapa decreixent. Aquesta fet s'explica perquè el mercat laboral de Terrassa no pot absorbir totes aquelles persones que hi volen encabir-se, degut, entre altres factors, a una discordància entre oferta-demanda de tipus cultural (que fa, per exemple, que els joves rebutgin les ofertes que requereixen treballar en festiu o en torns de nit, o en ocupacions d'especial duresa) i a un augment substancial de la població potencialment activa, afavorit per un saldo migratori marcadament positiu (que respon precisament a un augment de la demanda de força de treball en sectors no ocupats per actius residents).

#### **1.3.2. Augment de l'atur conjuntural**

El nombre d'aturats a la Ciutat ha crescut en el darrer any situant-se la taxa d'atur prop del 10%. Aquest comportament de l'atur es deu principalment a l'augment del denominat atur conjuntural, que és aquell tipus de desocupació que es genera quan hi ha un estancament i un declivi en l'activitat econòmica general, i que té com a perfil d'aturat aquelles persones menys qualificades i/o amb un grau d'experiència menor. El canvi de rumb en les tendències de l'atur està propiciant l'augment de la desocupació entre el grup dels homes entre els 25 i els 29 anys que en els darrers exercicis havien estat dels més afavorits per la bonança.

De fet, es produeix la gran paradoxa de les èpoques de canvi de cicle: augment de l'atur, quan, a la vegada, s'experimenta un augment de l'ocupació assalariada i dels treballadors autònoms; la qual cosa, es dona principalment a causa de l'ingrés de nous treballadors en l'escena local, degut a un augment de la població activa.

#### **1.3.3. Elevat nivell de desocupació femenina en el ròssec de l'atur estructural**

La composició dels aturats a Terrassa pertanyen, en major nombre, al terme denominat desocupació estructural, és aquell atur que roman fix degut a que les persones que hi pertanyen presenten grans dificultats per a col·locar-se en el mercat laboral, és a dir, que la seva oferta personal

no concorda amb cap demanda empresarial existent i que aquesta situació es perllonga en el temps, degut a diversos factors, els quals poden ser: l'obsolescència de la seva formació o coneixements, la manca d'experiència, etc. Aquest col·lectiu està en situació de risc per entrar dins l'exclusió social. Les dones, la població major de 45 anys, els immigrants, els disminuïts, i la població desestructurada són els col·lectius que presenten una incidència més alta en l'atur estructural.

#### **1.3.4. Manteniment d'altres taxes de temporalitat contractual**

Malgrat el nombre de contractacions ha augmentat en el darrer exercici, aquestes han estat majoritàriament de duració determinada, especialment del tipus eventual, d'obra i servei i a temps parcial. Aquesta situació contractual comporta un desavantatge social degut a la mateixa situació d'eventualitat en els contractes dels treballadors. Tanmateix, s'ha experimentat un tímid augment de la contractació estable.

#### **1.3.5. Baix nivell d'autoocupació**

El nivell d'autoocupació continua sent baix respecte la creació de treball dependent. Aquest fet es mostra com una feblesa per tal com pot agreujar encara més la situació dels col·lectius de més difícil inserció en el mercat laboral, per als quals l'única via d'ocupació seria el compte propi, que normalment no es plantegen. Predomina sobremanera la instal·lació d'una cultura del treball basada en la dependència i l'estabilitat d'uns salaris fixes per sobre de l'ocupació en el seu propi negoci. Aquesta desproporció, malgrat s'hi registri un augment net del nombre d'establiments sense assalariats, segueix acusant-se, especialment en comparació amb altres ciutats del mateix rang, molt probablement perquè Terrassa allotja empreses més grans.

#### **1.3.6. Distribució desigual de la renda per càpita i detecció de col·lectius en greu risc d'exclusió**

La distribució de les rendes és molt desequilibrada en el territori de la Ciutat, així com també el seu creixement. Això comporta la detecció encara ara de borses de pobresa i de tendències al creixement desigual que són focus potencials de conflictivitat social, si, a més hi afegim l'arribada de població immigrada que presenta rendes encara més baixes que la població resident, creant una nova franja de pobresa per dessota la pobresa anterior.

#### **1.3.7. Baix nivell d'instrucció dels terrassencs**

Paradoxalment, tot i que la Ciutat compta amb una bona oferta educativa, el nivell d'instrucció dels seus ciutadans reflecteix encara uns valors molt

baixos comparats amb la mitjana de Catalunya. El nivell cultural baix és factor que afecta les actituds i comportament de la població, especialment pel que fa a la seva cultura laboral. L'alt nivell de fracàs escolar estimat per als centres d'educació primària i secundària de Terrassa redunda en la posterior qualificació professional. Si tenim en compte que la manca de nivell formatiu i de coneixements influencia necessàriament a l'hora de trobar feina, el baix nivell d'instrucció assolit pels terrassencs els situa en una posició de feblesa.

### **1.3.8. Congestió de serveis públics**

L'augment de la població ha posat de manifest la congestió de determinats serveis públics, com els sanitaris o els de caire assistencial, així com tots els referits a l'atenció de persones en època de crisi: serveis socials i d'ocupació.

### **1.3.9. Congestió de la xarxa viària**

De la mateixa manera que succeeix per als serveis públics, l'augment de la mobilitat per causes de treball, activitat econòmica (logística interna o externa a la ciutat), estudi o accés al comerç o al lleure, ha implicat una congestió paulatina dels vials interns i de connexió amb la xarxa viària general, que a la vegada afecta la qualitat de vida i el confort general dels ciutadans. Aquesta congestió és especialment important en els aspectes econòmics, per tal com els temps de càrrega i descàrrega augmenten i els processos logístics es dificulten, tot redundant en un potencial empitjorament de la posició del districte con a nexa principal d'activitats de distribució.

### **1.3.10. Inexistència d'un clar sistema local d'innovació**

La interacció entre les empreses de Terrassa i els centres de recerca universitaris és molt baixa. Els centres de recerca del Campus de Terrassa no estan enfocats a respondre les demandes de la indústria local, sinó que treballen més dins d'un àmbit català i internacional. El teixit industrial terrassenc desconeix l'oferta de recerca de la Universitat i tampoc es coneixen les activitats i l'oferta dels Centres de Transferència de Tecnologia. Aquest teixit, en general, entén que la universitat no li subministra el tipus de persones que necessita. Potenciar el coneixement mutu universitat-empresa i la seva col·laboració estreta és, doncs, una tasca encara pendent.

Els efectes de l'economia globalitzada i l'enfoc universalista de la Universitat fan que la interacció local amb les empreses no sigui estreta ni de bon tros, amb la qual cosa es presenta l'escenari d'un entramat dissociat on les empreses han de comprar innovacions fora o, en el millor dels casos, les generen per si soles al marge del que succeeix en els

laboratoris universitaris. Molt probablement s'hagi de retrobar els orígens de les Escoles Politècniques que cercaven la formació dels quadres industrials i la innovació des del propi territori. És de lògica pensar que la indústria competitiva, desenvolupada per capital local des del territori, hagi de proveir-se d'innovació pròpia, en el benentès que la recerca i el desenvolupament de nous processos, metodologies i productes és la base de la competitivitat. Aquesta situació podria enfrontar-nos a una realitat no desitjada, que ens situaria davant el panorama [...] de la pràctica dependència externa de les empreses, pel que fa a la tecnologia, i del desenvolupament, per part dels centres de recerca del campus terrassenc, de projectes que no interessin la indústria local<sup>28</sup>.

Paral·lelament a això, i malgrat la naturalesa industrial de la ciutat i del pes relatiu en la Regió Metropolitana, així com pel que fa al potencial innovador del territori i de les oportunitats de finançament de programes d'innovació, les empreses de Terrassa manifesten una baixíssima dedicació de recursos i inversions a projectes propis de millora productiva i d'innovació en nous productes, metodologies o tecnologies, en comparació amb el que fan altres ciutats mitjanes europees. Gran part de la indústria treballa amb patents estrangeres i el nombre d'empreses locals que en generen és molt escàs.

### **1.3.11. Imatge de ciutat ancorada en el passat tèxtil**

Terrassa encara prodiga una imatge excessivament tradicional i antiquada, massa associada a les activitats tèxtils, massa centrada en la història i poc en els aspectes més innovadors del present. I això és així quan té elements suficients per projectar, a part del passat industrial esplendorós, la potencialitat d'activitats que poden enfocar-la cap al futur, com aspectes d'innovació tecnològica i desenvolupament de recerca i desenvolupament, noves activitats econòmiques i socials o una planificació urbana enfocada a la qualitat de vida.

### **1.3.12. Feble cooperació interinstitucional en la definició i execució de polítiques de desenvolupament local**

Malgrat la naturalesa proactiva dels agents econòmics i socials locals i les seves potencialitats, la participació nominal en accions de planificació estratègica i l'enorme potencialitat que sumaria l'acció del conjunt, el nivell de cooperació i coordinació real entre les institucions és feble i l'exercici efectiu d'una cultura de la planificació estratègica es redueix principalment a la justificació d'accions operatives, més que a la decisió conjunta de les polítiques en funció de la detecció i resolució de problemes del territori, conformant un sistema local enormement ineficient i gens enfocat a l'aprenentatge polític.

<sup>28</sup> Vegeu les conclusions de l'estudi OEST, *La recerca i el desenvolupament a la indústria de Terrassa*, 2002, i el capítol monogràfic de l'Informe de Conjuntura 2003, síntesi de l'anterior, i d'on s'extrau l'esment.

## 2. Anàlisi de tendències de l'entorn

El segon tipus de condicionants a tenir en compte en la nostra anàlisi estratègica són els que s'imposen a partir de les tendències del context terrassenc. L'anàlisi de les tendències s'efectua a través de determinar les oportunitats i les amenaces del sistema.

### 2.1. Oportunitats

Són el conjunt de factors que pot afectar molt positivament a mig i llarg termini el conjunt social i econòmic del territori.

#### 2.1.1. El replantejament de la fesomia de la Ciutat (POUM)

La revisió del Pla d'Ordenació Urbana Municipal preveu la generació de nous espais per a l'activitat econòmica, per tal de promoure la instal·lació de noves empreses, fonamentalment indústria no lesiva, mitjançant la reclassificació del sòl urbà existent i la creació de nou. La reformulació del POUM tindrà repercussions positives sobre l'ocupació, en la generació de nous llocs de treball, directament sobre el manteniment del sector de la construcció i de l'activitat industrial i de serveis que s'instal·li, així com generarà efectes multiplicadors sobre la resta de l'activitat econòmica local. Cal en tot moment recordar que Terrassa és un dels pocs municipis de rang mitjà pel que fa a població que disposa de més territori per a créixer, i per tant, disposa d'un avantatge competitiu pel que fa a la ubicació de noves activitats humanes per davant d'altres ciutats del mateix rang, tant a Catalunya com a la resta del vessant mediterrani.

El municipi de Terrassa s'està convertint en els darrers anys en un dels destins més probables de la gent que fuig de Barcelona per causa de millora en la qualitat de vida residencial (hi ha una demanda explícita de nou habitatge). Això succeeix perquè la relació entre l'oferta d'habitatge de qualitat i preu és, ara per ara, la més avantatjosa dels possibles destins en tota la Regió Metropolitana: pel mateix preu d'adquisició o de lloguer d'un habitatge a Barcelona, a Sabadell o a qualsevol de les ciutats mitjanes, se n'obté un amb més espai i a igual qualitat, en una ciutat que està ben comunicada i que ofereix (o tendeix a oferir) tots els serveis necessaris per al desenvolupament familiar. El *boom* constructor ha estat excepcional des de la superació de la crisi postolímpica i ha permès el desenvolupament ordenat de la planificació prevista pel Pla General d'Ordenació Urbana.

El desenvolupament urbanístic amb població de classe mitjana que sovint compona unitats familiars de 3-4 membres, amb un perfil cultural mitjà i superior, pot significar per alguns suburbis de la ciutat un procés, fins i tot sobtat, d'increment de la població amb un nou substrat social que, en

principi, molt poc tindrà a veure amb l'anterior, i que quantitativament i qualitativa afectarà la composició social del conjunt. S'aventura, doncs, en la més positiva de les hipòtesis evolutives, l'encetament d'un procés de *gentrificació*<sup>29</sup> dels districtes on se situïn les noves unitats d'habitatge.

### **2.1.2. La gran reserva de sòl industrial**

L'execució del POUM desdibuixa també la posició de Terrassa com a la darrera gran reserva de sòl industrial i de serveis de la Regió Metropolitana de Barcelona; la qual cosa, ens ha de permetre interpretar-ho com un augment a mig termini de les fortaleses, en termes de potencialitat per a l'atracció de noves localitzacions d'activitats econòmiques productives o logístiques.

### **2.1.3. Tendència a maximitzar la connectivitat i l'augment de la posició central de Terrassa**

Terrassa ha endegat el Pla de la Societat de la Informació (PSIT), que cerca la intervenció conjunta en el marc de les infraestructures de xarxa, de l'educació i la formació en les noves tecnologies de la informació, la recerca, i l'articulació d'una nova tecnologia basada en les comunicacions, i d'una nova cultura ciutadana fundada en el treball en xarxa i en la cooperació. Aquest Pla ha de permetre als terrassencs participar amb igualtat de condicions respecte de l'accés i l'ús de noves tecnologies de la informació dins el procés competitiu en la globalitat econòmica mundial.

La localització estratègica de Terrassa i les bones comunicacions viàries fan possible la mobilitat de persones per qüestions d'activitat o lleure, i fomenta, així, el desenvolupament econòmic i social de la ciutat. Aquesta bona accessibilitat es consolidarà amb el projecte de connexió amb la N-II i amb l'ampliació de la línia dels ferrocarrils de la Generalitat amb tres noves estacions, una d'elles permetrà la connexió amb la línia ferroviària de RENFE, que també s'ampliarà amb dues noves estacions a la Ciutat.

Cal considerar especialment el paper central que jugarà en el nou eix viari que desdibuixa la nova carretera fins a Abrera, en la seva funció de connexió entre l'antic eix reformat de la N-II i l'eix dels Pirineus i la connexió secundària entre les ciutats industrials de la Segona Corona, a tenir en compte especialment en el camp de la logística. Aquest fet ha de situar Terrassa en un lloc principal en la xarxa industrial barcelonina, més enllà del que ara exerceix.

### **2.1.4. Ampliació del mercat comunitari**

La pròxima reducció de les traves aranzelàries i les duanes amb els països de l'antic bloc de l'Est i el paulatí anivellament econòmic d'aquells

<sup>29</sup> Procés de transformació social d'un espai urbà per mitjà d'intervencions no espontànies.

possibilitarà l'obertura de nous mercats interns i, per tant, la possibilitat d'augmentar els intercanvis comercials, especialment per a la indústria que treballa recolzada amb certificacions de qualitat. Aquesta tendència pot esdevenir beneficiosa amb l'expectativa de creixement de les exportacions en un ritme semblant a les que actualment es produeixen amb l'àrea d'influència alemanya, mercat que ja constitueix l'eix de la contractació del sector secundari terrassenc.

Cal no perdre de vista que la circumstància de l'exigència de la introducció de normes de qualitat en els processos industrials ha fet que es reprenguessin a Terrassa les produccions que anys enrera l'havien deslocalitzat a països tercers. A conseqüència d'això, es pot preveure ja no només l'estabilització dels negocis i dels llocs de treball a la indústria, sinó una moderada i sostinguda revitalització de l'economia productiva terrassenca.

## **2.2. Amenaces**

Són aquells factors que poden afectar força negativament al desenvolupament a mig i llarg termini a la realitat social i econòmica de la Ciutat.

### **2.2.1. Augment de la conflictivitat social**

Terrassa és una ciutat que pel creixement de la seva activitat econòmica ha estat receptora d'immigració procedent de països extracomunitaris. La diferència cultural i la manca mútua de coneixement i comprensió d'aquelles realitats, poden desembocar en conflictes de difícil resolució.

El baix nivell educatiu, no és només la falta d'instrucció acadèmica. Podem considerar que la mancança d'educació, civisme, sociabilitat, etc. pot ser origen de comportaments xenòfobs i d'intolerància (fruit de la manca d'un coneixement plural d'altres realitats socials i col·lectives), la qual cosa frena poder assolir un major consens convivencial entre els ciutadans terrassencs, generant un context propici al conflicte social que podem relacionar, a priori, amb les problemàtiques pròpies dels suburbis desestructurats, característics del creixement urbà desordenat, al qual s'hi afegeixen les pròpies d'una diferenciació ètnica.

Aquestes problemàtiques podrien ampliar-se atesa la tendència a l'increment de la població immigrada estrangera, que ho és a nivell de tota Catalunya.

### **2.2.2. Crisi dels sectors més conjunturals: inflació del sector de la construcció**

A nivell de Catalunya, es comença a advertir l'estancament i davallada de les activitats econòmiques més sensibles a la conjuntura. El gremi de

contractistes, molt recentment ha anunciat la tendència a la baixa de l'activitat del sector de la construcció, la qual cosa redundarà a nivell nacional en una disminució propera al 5% en els propers dos anys. Per tal com Terrassa ha basat una part important del seu creixement en el desenvolupament urbanístic i, en especial, en la construcció d'habitatge nou, és d'esperar que la tendència a escala nacional, tard o d'hora, pugui afectar en sentit negatiu a l'ocupació local. En aquell supòsit, els efectes sobre l'estructura local poden ser importants, atès el creixement d'aquell sector així com de les activitats complementàries i els efectes multiplicadors esdevinguts en els darrers anys.

### **2.2.3. Liberalització del mercat comercial**

La implantació de noves superfícies comercials per tota la Regió Metropolitana, ha obligat a una seriosa reestructuració (reconversió) del sector comercial, en especial, el comerç al detall. L'aplicació de noves tecnologies de la informació en les activitats de venda està trasbalsant de la mateixa manera aquest sector. Aquests extrems reclamen una ràpida transformació dels mercats locals en funció de les noves demandes i de les noves metodologies de venda. Especialment si tenim en compte que el comerç és la causa mateixa del fet urbà i que al voltant del comerç s'hi organitzen altres activitats econòmiques relacionades amb els serveis personals i el lleure, la desorganització de l'anomenat comerç tradicional, pot dur com a conseqüència el declivi del mateix centre urbà.

### **2.2.4. Liberalització del mercat del tèxtil**

Apareix una clara amenaça per a les activitats més clàssiques del sector tèxtil i de la confecció consistent en la liberalització del mercat al 2005, que augura una caiguda de les vendes i conseqüentment el tancament de plantes de producció (per deslocalització) i localment la destrucció de llocs de treball. Aquest aspecte és especialment preocupant per a Terrassa, atès que el districte terrassenc constitueix el lloc central del clúster d'aquella activitat productiva.

### **2.2.5. Deslocalització industrial**

Els baixos costos d'implantació industrial especialment en els països de l'Europa Central i de l'Est i a l'Extrem Orient posen en evidència una feblesa de l'estructura econòmica nacional en la retenció de les grans empreses en el territori. Allò que advertim per al sector tèxtil, ocorre per als altres sectors industrials, tot i presentar beneficis, per tal com el cost de relocalització en un altre indret és compensat per beneficis fiscals, avantatges logístics i, sobretot, el preu de la mà d'obra més barata i sovint tècnicament més formada.

## 2.2.6. Disminució de les ajudes europees

El 2006 serà l'últim any amb vigència de l'actual sistema de finançament a base dels Fons Estructurals de la Unió Europea (FEDER i FSE), amb la qual cosa es genera una situació d'incertesa al voltant de la sostenibilitat dels serveis enfocats a l'assoliment de la millora substancial de la cohesió social, que actualment es financen amb aquells fons. Caldrà, per tant, un replantejament de l'estructura d'aquells serveis, a finançar-se amb fons propis o originaris d'altres vies.

<b>Anàlisi estratègica (DAFO)</b>	
<b>ASSUMPCIONS</b>	1.1.1. Terrassa és un lloc central 1.1.2. Terrassa conforma una àrea de mercat diferenciada 1.1.3. Terrassa té una estructura urbana concèntrica
<b>FORTALESES</b>	<b>OPORTUNITATS</b>
1.2.1. Una estructura econòmica ben diversificada 1.2.2. La indústria reconvertida 1.2.3. Alts nivells d'ocupació i en noves ocupacions 1.2.4. Terrassa gaudeix d'una base institucional proactiva per a un concert econòmic i social 1.2.5. Continu creixement de la població 1.2.6. Terrassa conforma un centre formatiu i de recerca de primer ordre	2.1.1. El replantejament de la fesomia de la Ciutat (POUM) 2.1.2. La gran reserva de sòl industrial 2.1.3. Tendència a maximitzar la connectivitat i l'augment de la posició central de Terrassa 2.1.4. Ampliació del mercat comunitari
<b>FEBLESES</b>	<b>AMENACES</b>
1.3.1. El mercat de treball terrassenc no absorbeix tots els demandants de llocs de treball 1.3.2. Augment de l'atur conjuntural 1.3.3. Elevat nivell de desocupació femenina en el ròssec de l'atur estructural 1.3.4. Manteniment d'altres taxes de temporalitat contractual 1.3.5. Baix nivell d'autoocupació 1.3.6. Distribució desigual de la renda per càpita i detecció de col·lectius en greu risc d'exclusió 1.3.7. Baix nivell d'instrucció dels terrassencs 1.3.8. Congestió de serveis públics 1.3.9. Congestió de la xarxa viària 1.3.10. Inexistència d'un clar sistema local d'innovació 1.3.11. Imatge de ciutat ancorada en el passat tèxtil 1.3.12. Feble cooperació interinstitucional en la definició i execució de polítiques de desenvolupament local	2.2.1. Augment de la conflictivitat social 2.2.2. Crisi dels sectors més conjunturals: inflació del sector de la construcció 2.2.3. Liberalització del mercat comercial 2.2.4. Liberalització del mercat del tèxtil 2.2.5. Deslocalització industrial 2.2.6. Disminució de les ajudes europees

### 3. L'estratègia de desenvolupament

#### 3.1. Els factors-clau

Com a síntesi dels aspectes que hem destacat en els anteriors apartats, assenyalem el que al nostre parer destacaríem com a factors claus de l'èxit per al desenvolupament integral del territori:

a) Increment quantitatiu i qualitatiu de la participació de totes les institucions i dels actors socials i econòmics en la definició i implementació del projecte conjunt que ha de tractar de ser cooperatiu i integrador, de forma que de la generació d'un diàleg fluït en matèria de desenvolupament socioeconòmic en sorgeixi una planificació unísona, almenys pel que fa a l'adopció de criteris conjunts i a la coordinació d'actuacions.

b) Instal·lació de noves empreses en el territori, fonamentalment indústria no lesiva i activitats d'alt valor afegit, mitjançant l'endegament de les accions necessàries per a donar solució a les necessitats tecnològiques o d'espai físic (sòl i sostre), amb la voluntat de propiciar la generació de nous llocs de treball i les accions multiplicadores sobre l'activitat econòmica local.

c) Conclusió i execució, per tant, de la revisió del Pla d'Ordenació Urbana Municipal amb la previsió del desenvolupament de nous espais (per creació o per reclassificació) destinats a la implantació de noves activitats econòmiques, principalment relacionades amb aquelles que generen més treball. I, sobretot, clarificació dels límits al creixement urbanístic, dels que depèn la inflació en el sector de la construcció.

d) Reordenació del trànsit viari i readaptació dels vials de primer ordre, especialment per afavorir les activitats logístiques i de distribució, així com els accessos a la ciutat i als centres de treball, potenciant el transport públic i/o comunitari.

e) Instal·lació d'un nou clúster productiu a la ciutat, cercant especialment la diversificació industrial, al voltant de noves activitats estratègiques a escala global. Cal cercar aquest clúster.

f) Introducció de la cultura emprenedora a tots els nivells de l'ensenyament de la ciutat i en els programes d'ocupació i de sensibilització cultural i participativa.

g) Instal·lació de la cultura del reciclatge professional com a element essencial per al manteniment del màxim nombre de llocs de treball i per a la promoció dels treballadors. Foment, per tant, de programes integrats i coparticipats de formació professional i formació contínua de qualitat.

h) Organització de la política de formació ocupacional de qualitat preferentment cap a col·lectius específics, deixant de banda aquella formació per a col·lectius generals que ja ofereix el mercat.

i) Manteniment i potenciació del teixit empresarial propi, en especial de la petita i mitjana empresa, amb vocació de creixement. Enfocament de l'ocupació cap a l'autoocupació dels demandants de feina.

j) Garantir la possibilitat d'accés per a tots els ciutadans i per a les empreses a les noves tecnologies de la informació, la comunicació i el coneixement, com a clau per accedir a la globalitat.

k) Transparència del mercat de treball i de l'estructura empresarial, i en general de tots els elements de la societat local, en una doble direcció:

k.1) Fomentar l'accés dels treballadors al coneixement estratègic clau per a maximitzar les seves capacitats professionals, de cara a cercar feina o de promocionar-se, o tan sols de cercar el seu nínxol d'activitat en la societat local.

k.2) Fomentar l'accés de les empreses al coneixement estratègic clau per a maximitzar les seves capacitats de diversificació productiva, en funció dels nous nínxols de negoci que hi apareguin.

l) Fomentar les activitats complementàries al treball, que possibilitin una elevació de les capacitats personals dels ciutadans en camps com la cooperació i la solidaritat, i la sostenibilitat del medi ambient urbà, en el benentès que aquest aspecte necessàriament redunda en l'increment de la capacitat de conèixer i, per tant, en la capacitat de trobar el nínxol d'activitat en la societat local. Popularitzar la participació en activitats culturals, esportives o de lleure. Fomentar la creació de societat civil i la cohesió social.

m) Fomentar la recerca i el desenvolupament com a part inextricable a l'increment i manteniment de la competitivitat dels processos productius i dels productes de les empreses, que necessàriament han de redundar en noves activitats i la creació de nous llocs de treball.

n) Fomentar els lligams entre les activitats de recerca i innovació de les universitats del territori amb les necessitats de la indústria local, possibilitant la constitució d'un sistema d'innovació local diferenciat.

o) Conclusió de les reconversions pendents en l'estructura empresarial local, en especial la que fa referència al suport a la modernització del sector comercial.

p) Promoció de la integració de la població immigrada, mitjançant la instal·lació d'una cultura de la pluralitat en el dret i en la societat.

q) Assoliment de vies de finançament alternatives per al desenvolupament de les polítiques públiques.

### 3.2. Línies estratègiques

D'acord amb la diagnosi i amb la determinació dels factors-clau de l'èxit que al nostre entendre corresponen al desenvolupament econòmic i social de l'àrea de Terrassa, definim les línies estratègiques principals: una línia focalitzada en l'organització cooperativa (el foment de la concertació) i tres més en el contingut (foment de la competitivitat, foment de la cohesió social i foment de la sostenibilitat). Malgrat presentar-se per separat guarden entre sí una relació indubtable, a la vegada que la seva implementació gradual ha de guardar també una simultaneïtat donada precisament per aquella interrelació.



A) **Foment de la concertació** per mitjà de l'extensió de la planificació estratègica i maximització de la transparència de l'estructura empresarial i del mercat de treball.

a.1. Generalització de la planificació estratègica entre el conjunt d'institucions, agents econòmics i socials, i entitats del districte terrassenc, a l'objecte de constituir una "comunitat d'aprenentatge", basada en l'anàlisi, el disseny, la implementació i l'avaluació conjunta de les polítiques de desenvolupament local. Foment de la participació de tots els sectors de la societat en la planificació local i en la presa de decisions.

a.2. Transparència i difusió del coneixement sobre el territori, l'estructura empresarial i el mercat de treball, i sobre el resultat i l'impacte de les polítiques públiques. Manteniment i ampliació del sistema d'observació socioeconòmica.

a.3. Promoció de la Ciutat i del sistema urbà de Terrassa, basada en les possibilitats que ofereix i en les potencialitats que pot desenvolupar, fent èmfasi en els aspectes de "venda de ciutat" a possibles inversors (en especial, en el seu caràcter de lloc central, d'àrea de mercat diferenciada i intercomunicada, i en les activitats de recerca i desenvolupament que es duen a terme, tant per part

d'empreses com per part d'universitats) donant una imatge de ciutat innovadora i superant la tradicional imatge de ciutat tèxtil.

a.4. Maximització de la participació i lideratge en xarxes i partenariats d'iniciatives internacionals, en el desenvolupament de programes experimentals. Diversificació de les vies de cofinançament de les polítiques públiques concertades i integració de partenariat financer en el desplegament d'accions operatives específiques.

## **B) Foment de la competitivitat**

b.1. Promoció de l'esperit emprenedor, mitjançant el suport a les petites i mitjanes empreses i el desvetllament de noves activitats emergents. Suport a la creació de petites i mitjanes empreses, foment de l'autoempresa. Foment de la cultura emprenedora a tots els nivells de l'ensenyament de la ciutat i en els programes d'ocupació i de sensibilització cultural i participativa.

b.2. Foment de l'intercanvi d'experiències i millora permanent de les organitzacions de Terrassa, empresa, administracions públiques i entitats no lucratives de servei.

b.3. Foment dels esdeveniments de promoció comercial i mercats. Accions específiques de millora, modernització, reordenament,... en l'àmbit dels mercats, fires i el comerç.

b.3.1. Dinamització de nous eixos comercials i lúdics com a base de la regeneració urbana.

b.3.2. Participació en fires per a la promoció de la ciutat i difusió del coneixement de l'oferta de serveis de la ciutat.

b.4. Foment de la cultura del reciclatge professional. Implementació de programes integrats i coparticipats de formació professional i formació continua de qualitat.

b.5. Suport permanent a la reconversió i a la modernització del teixit industrial i de serveis. Foment de la millora permanent de la qualificació professional dels dirigents i quadres intermitjos de les empreses.

b.6. Promoció de la localització de noves activitats econòmiques en el territori, fonamentalment indústria no lesiva i d'alt valor afegit, i que aportin diversificació productiva, que generin més treball i tinguin un efecte multiplicador en el teixit local i que siguin estratègiques a escala global.

b.7. Generació d'una nova oferta programada de sòl i sostre industrial i de serveis diferenciada i competitiva (en preus, en avantatges logístics i en recursos a la producció). Assegurament de la disponibilitat de l'espai industrial i establiment de dispositius eficaços d'informació sobre l'oferta.

b.8. Constitució d'un sistema robust d'innovació local.

b.8.1. Fomentar la recerca i el desenvolupament com a part inextricable a l'increment i manteniment de la competitivitat dels processos productius i dels productes de les empreses.

b.8.2. Fomentar els lligams entre les activitats de recerca i innovació de les universitats del territori amb les necessitats de la indústria local.

b.8.3. Afavorir l'assoliment de finançament per a la concepció i implementació de projectes de recerca i desenvolupament.

b.8.4. Afavorir la conversió en empreses de projectes iniciats en l'àmbit acadèmic.

b.9. Foment de l'extensió de les mesures de prevenció de l'accidentalitat i d'augment de la salut laboral i de les condicions de l'ambient de treball.

### **C) Foment de la cohesió social**

c.1. Foment de l'ocupabilitat mitjançant el desenvolupament d'accions integrades d'orientació professional, formació ocupacional, plans públics d'ocupació i la constitució de borses de treball coordinades.

c.2. Foment de la confluència entre els interessos empresarials i els interessos dels treballadors. Organització de sistemes d'intermediació entre les necessitats laborals i productives. Foment de la sostenibilitat social de les empreses (RSE) entesa com a eina clau en la contribució efectiva de les empreses al desenvolupament sostenible de l'economia del territori.

c.3. Foment de l'economia social:

c.3.1. Promoció de la introducció de models professionals de gestió en aquelles organitzacions que formen part del tercer sector.

c.3.2. Afavoriment de la introducció de les noves tecnologies de la informació i la comunicació en el sector i del treball en xarxa.

c.3.3. Suport a l'autocupació de col·lectius de difícil inserció.

c.4. Foment de les activitats complementàries al treball, que possibilitin una elevació de les capacitats personals dels ciutadans en camps com la cooperació i la solidaritat, i la sostenibilitat del medi ambient urbà.

c.5. Foment de l'accés dels ciutadans a les noves tecnologies de la informació, la comunicació i el coneixement, com a clau per accedir a la societat i a l'economia global.

c.6. Promoció de la integració social, mitjançant la instal·lació d'una cultura de la pluralitat en el dret i en la societat.

c.7. Endegament d'accions per la millora de la qualificació bàsica, la inserció i la integració sociocultural i laboral dels immigrants.

c.8. Impuls a accions integrals destinades a la població jove a fi de facilitar l'accés a tots els àmbits d'actuació, molt especialment a aquells que s'emmarquen en els processos formatius i d'inserció al mercat laboral.

c.9. Foment de la igualtat d'oportunitats entre dones i homes en l'accés al mercat de treball.

c.10. Endegament d'accions per la millora de la qualificació bàsica i la integració laboral de les persones amb especials dificultats d'inserció en el mercat de treball.

#### **D) Foment de la sostenibilitat**

d.1. Definició del sistema urbà de Terrassa.

d.2. Foment del transport públic per a la millora i la sostenibilitat de la mobilitat per raó de feina i d'estudi.

d.3. Foment de l'autocontenció del mercat de treball com a element de responsabilitat social i ecològica de les empreses.

d.4. Foment de la sostenibilitat mediambiental de les empreses. Suport a les empreses per a l'obtenció de certificacions de qualitat ambiental i la implementació de sistemes de gestió ambiental, tant pel que fa a processos, com productes i operacions comercials.

d.5. Detecció i suport als nous filons d'ocupació i de creació d'empreses en l'àmbit de la gestió del medi ambient urbà, en especial del reciclatge de residus domèstics i industrials, l'estalvi energètic i l'aprofitament de energies alternatives.

d.6. Augment de la qualitat de vida a partir de la disminució dels nivells de contaminació ambiental i d'un ús sostenible dels recursos. Introducció de la cultura de la sostenibilitat en tots els graus de l'estructura econòmica i social.

d.7. Foment de l'accés igualitari i a preus assequibles a tots els serveis bàsics.

d.8. Foment a les polítiques de gènere mitjançant accions que possibilitin la compatibilitat dels deures familiars amb l'exercici professional.

d.9. Foment dels serveis públics complementaris al treball en àrees especialitzades d'activitat econòmica (polígons industrials).