



DALEPH

# Anàlisi dels models de gestió dels Polígons d'Activitat Econòmica a l'Alt Penedès

CONSELL COMARCAL ALT PENEDÈS

Gener 2020

[www.daleph.com](http://www.daleph.com)

# Índex

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>3</b>
1.1	OBJECTIUS .....	3
1.2	METODOLOGIA .....	4
1.3	CARACTERÍSTIQUES POLÍGONS INDÚSTRIALS DE L'ALT PENEDÈS .....	6
<b>2</b>	<b>POLÍGONS D'ACTIVITAT ECONÒMICA OBJECTE D'ESTUDI</b> .....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>SERVEIS INCLOSOS EN LA GESTIÓ DELS POLIGONS INDUSTRIALS</b> .....	<b>14</b>
3.1	INFRAESTRUCTURES BÀSIQUES .....	16
3.2	SUBMINISTRAMENTS BÀSICS .....	17
3.3	SERVEIS COMPLEMENTARIS .....	18
3.4	COMUNICACIONS .....	19
3.5	SERVEIS I RECURSOS CENTRATS EN L'EFICIÈNCIA, SOSTENIBILITAT I URBANISME .....	20
<b>4</b>	<b>MODELS DE GESTIÓ</b> .....	<b>21</b>
4.1	ALTERNATIVES DE GESTIÓ PÚBLICA .....	21
4.2	ALTERNATIVES DE GESTIÓ PRIVADA .....	23
4.3	ALTERNATIVES DE GESTIÓ MIXTA .....	25
4.4	ENTITATS COL-LABORADORES .....	26
<b>5</b>	<b>ANÀLISI DELS MODELS DE GESTIÓ</b> .....	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>ANÀLISI DAFO</b> .....	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONS</b> .....	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>ANNEX</b> .....	<b>34</b>

© Equip tècnic de Daleph.

# 1 INTRODUCCIÓ

## 1.1 OBJECTIUS

El **Consell Comarcal de l'Alt Penedès** porta anys realitzant estudis sobre els polígons d'activitat econòmica de la zona i desenvolupant eines que els puguin ser útils com la pàgina web dels polígons i empreses de l'Alt Penedès (<http://poligonsaltpenedes.com/>). No obstant, la informació relativa a la gestió dels mateixos no està gaire desenvolupada, de manera que amb aquest treball ha volgut analitzar els diferents models de gestió presents actualment al territori i reflexionar sobre la seva influència en la competitivitat dels polígons.

En aquest sentit, el Consell Comarcal de l'Alt Penedès va demanar la col·laboració de l'empresa **Daleph** per a la realització d'aquest estudi, el resultat del qual és el present document que vol donar resposta a les següents qüestions:

- > Situació actual dels polígons d'activitat econòmica de la comarca.
- > Serveis inclosos en la gestió dels polígons industrials.
- > Models de gestió.
- > Anàlisis dels models de gestió.

Així, l'objectiu d'aquest document és identificar els diferents models de gestió de Polígons d'Activitat Econòmica existents a la comarca de l'Alt Penedès, fer-ne una descripció de les seves característiques i, finalment, establir algun tipus de valoració per a poder realitzar recomenacions útils a ajuntaments i empreses relacionades amb la matèria.

## 1.2 METODOLOGIA

Per tal de poder elaborar una diagnosi completa i efectiva dels models de gestió presents als diferents polígons industrials de la comarca de l'Alt Penedès s'han utilitzat fonts d'informació tant primàries com secundàries. Si bé l'estudi es fonamenta principalment en les enquestes i entrevistes realitzades als arquitectes, enginyers i responsables de promoció econòmica dels diferents ajuntaments, també s'han analitzat altres documents elaborats anteriorment sobre la temàtica per tal d'obtenir una visió el més àmplia possible.

En primer lloc s'han buscat diferents **recursos i fonts externes que permetin esbossar un primer esquema de la situació actual dels PAEs**. Així s'han examinat diferents estudis e informes previs en la matèria per tal d'establir un punt de partida a partir del qual començar els treballs de recerca. S'han consultat els següents documents:

- > *Promoció i dinamització de polígons d'activitat econòmica: guia per als ens locals*, Diputació de Barcelona, any 2010.
- > *L'associacionisme empresarial als polígons d'activitat econòmica: guia pels als ens locals*, Diputació de Barcelona, any 2016.
- > *Polígons d'Activitat Econòmica de l'Alt Penedès: valoració potencial de comercialització*, Consell Comarcal de l'Alt Penedès, any 2018.
- > *Polígons d'Activitat Econòmica de l'Alt Penedès: valoració potencial de comercialització (memòria explicativa)*, Consell Comarcal de l'Alt Penedès, any 2018.
- > *L'execució del planejament*, Diputació de Barcelona, any 2018.
- > *Els polígons d'activitat econòmica de la demarcació de Barcelona: explotació de les dades del Sistema d'Informació de Polígons d'Activitat Econòmica (SIPAE)*, Diputació de Barcelona, any 2019.
- > Decret 305/2006, de 18 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament de la Llei d'urbanisme.

A continuació s'ha procedit a **contactar als interlocutors dels diferents PAEs objecte d'estudi**, principalment arquitectes, enginyers i caps de promoció econòmica de cada un dels ajuntaments. Inicialment se'ls ha contactat telefònicament per tal d'informar-los sobre l'estudi i mantenir una primera presa de contacte que permetés conèixer la situació urbanística dels PAEs del municipi, si estaven recepcionats o no, i l'existència o no d'altres organismes de gestió propis.

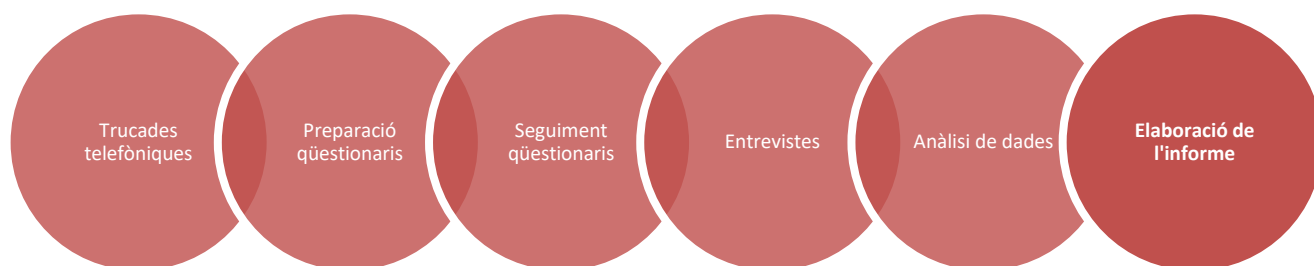
Amb aquestes **converses telefòniques** s'ha elaborat un primer document de situació de polígons, i a continuació s'ha elaborat un **qüestionari exhaustiu** sobre els diferents aspectes vinculats a la gestió d'un polígon industrial perquè cada interlocutor pugui aportar informació de valor sobre cada polígon. L'enquesta s'ha realitzat de forma on-line per tal de facilitar i agilitzar la seva resposta. Els principals aspectes abordats en l'enquestes són:



- > Identificació urbanística del PAE.Recepció del polígon i tinença d'acta formal de recepció.

- > Titularitat pública o privada de la gestió del PAE.
- > Tipus de gestió.
- > Interlocutor/persona de referència.
- > Serveis inclosos en la gestió del polígon.
- > Existència d'accions conjuntes Ajuntament-Empresaris.
- > Identificació de fórmules de gestió privada.

L'equip tècnic del Consell Comarcal i de Daleh han contactat amb els interlocutors dels 61 polígons industrials de la comarca i han respost a l'enquesta els responsables de 35 PAEs, peranyents a 11 municipis. Una vegada recollida tota la informació dels qüestionaris s'han realitzat una sèrie d'**entrevistes personals** amb els interlocutors i responsables d'alguns polígons; especialment d'aquells on existeixen juntes de compensació, juntes de conservació i comunitats de propietaris. Aquestes entrevistes han permès identificar les peculiaritats d'aquests tipus d'entitats, els mecanismes específics de gestió i sospesar les principals diferències respecte de la gestió pública tradicional dels polígons. Això també ha permès avaluar les carències i problemes en la gestió compartida en aquells casos en que els organismes privats actuen de forma conjunta amb l'Ajuntament pel manteniment i desenvolupament del polígon industrial.



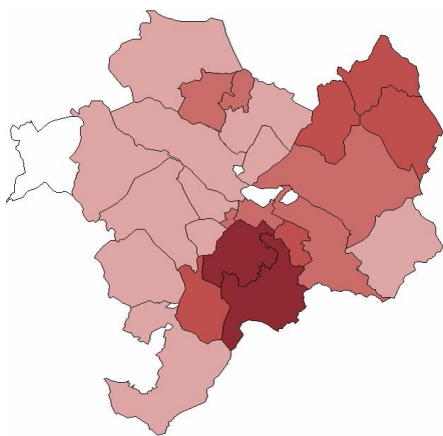
### 1.3 CARACTERÍSTIQUES POLÍGONS INDÚSTRIALS DE L'ALT PENEDÈS

La comarca de l'Alt Penedès és una comarca de la província de Barcelona amb capital a Vilafranca del Penedès. Actualment té **una extensió de 592 kilòmetres, 27 municipis i una població total de 108.411 habitants.**

La zona compta amb una **gran tradició industrial**, sector que sempre ha tingut molt de pes dins l'economia del territori. Al llarg dels anys s'han construït diferents infraestructures per tal de fomentar l'activitat industrial de la comarca com la carretera N-340 o l'autopista A-7, així com, diferents polígons industrials per atreure la implantació de noves empreses i fàbriques.

En els últims anys s'han destinat molts recursos, tant econòmics com tècnics, a desenvolupar aquest tipus de zones industrials i contribuir així a la millora de l'economia i l'ocupació del territori. **L'Alt Penedès és la sisena comarca de la demarcació de Barcelona i la setena catalana amb un major número de polígons.** Els seus 61 polígons estan localitzats en vint-i-quatre dels seus vint-i-set municipis i representen el 4,7% dels polígons catalans. Actualment la situació és resumeix en:

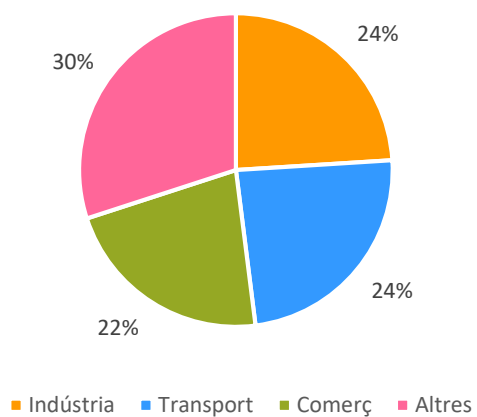
Nombre de polígons	61
Superfície total destinada a PAEs	7.944.929 m <sup>2</sup>
Naus ocupades	925
Naus totals	1.192
Empreses	773



No obstant, aquestes dades no són homogènies en tot el territori, ja que existeixen diferències significatives en la distribució de les empreses i les naus ocupades entre els diferents municipis de la zona. Així, passem de 113 empreses i 144 naus ocupades (d'un total de 174 naus) del polígon de Sant Pere de Molanta ubicat a Olèrdola a cap empresa ni nau ocupada en alguns polígons com el de Can Valls o les Cases Noves de Cal Pardo, situats als municipis de Gèlida i Mediona respectivament.

Per altre banda, els **principals sectors d'activitat de les empreses establertes en PAEs** del territori són la indústria, el transport i el comerç, si bé també en trobem de dedicades a la construcció, TIC, gestió de residus, serveis públics, hosteleria i serveis a empreses.

Sectors d'activitat



## 2 POLÍGONS D'ACTIVITAT ECONÒMICA OBJECTE D'ESTUDI

A continuació es mostren els **seixanta-un polígons d'activitat econòmica que es tenen identificats actualment a la comarca de l'Alt Penedès**, indicant si estan recepcionats formalment, el seu tipus de gestió i, si escau, les entitats privades de gestió presents a cada un.

Es considera que un polígon industrial està recepcionat quan l'administració local corresponent assumeix el manteniment dels aspectes infraestructurals del PAE, en virtut de la seva funció de prestació de serveis públics, un cop l'agent promotor ha finalitzat les obres d'urbanització d'acord amb l'establert al planejament.

No obstant això, hi ha casos en que l'ajuntament assumeix el manteniment del polígon industrial tot i no estar aquest formalment recepcionat mitjançant acta de recepció. Així trobem polígons que tot i no estar recepcionats són de gestió pública. Com veurem més endavant això acostuma a passar en aquells casos en que:

- > Només hi ha una única empresa establerta al PAE.
- > L'entitat local considera el polígon com a sòl urbà consolidat
- > No existeix cap alternativa real de gestió puig les entitats formalment responsables no se n'encarreguen realment.

Per altre banda, hi ha polígons en que tot i estar recepcionats i ser de gestió pública, l'administració local conviu amb una entitat privada que també assumeix tasques de gestió. Aquestes figures de caràcter privat poden ser tant empreses úniques (en aquells casos en que només hi ha una única empresa establerta al polígon), associacions de propietaris o entitats de col·laboració (en aquells casos en que el planejament les preveu).



MUNICIPI	NOM PAE	PAE RECEPCIONAT	TIPUS DE GESTIÓ	ENTITAT PRIVADA DE GESTIÓ
Avinyonet del Penedès	Can Merlines	No	Pública	No
	La Carrerada	No	Pública	No
Castellet i la Gornal	Les Planes	Si	Pública	No
	Reverte Productes Minerals	No	Pública	Empresa única
	Sector Femsa	No	Privada	Empresa única
Castellví de la Marca	SUD-Ind-1	No	Pública	Empresa única
El Pla del Penedès	El Pla del Penedès - 16403	No	Pública	No
Font-rubí	Can Manou	Si	Pública	No
	Font-rubí - 8501	Si	Pública	No
Gelida	Can Panyella	Si	Pública	No
	Can Valls	Si	Pública	No
	Guarro Casas	Si	Pública	No
	La Gelidense	Si	Pública	Junta de compensació
	Plans de la Ferreria	No	Privada	Empresa única

MUNICIPI	NOM PAE	PAE RECEPCIONAT	TIPUS DE GESTIÓ	ENTITAT PRIVADA GESTIÓ	DE
La Granada	El Garxol	No	Pública (sòl urbà consolidat)	No	
	Els Fondos de l'Estació	Si	Pública	Junta de conservació	
	Estació	No	Pública (sòl urbà consolidat)	No	
	La Teuleria	Si	Pública	Junta de conservació	
Les Cabanyes	La Plana d'en Florit	Si	Pública	No	
Mediona	Can Xombo	No	Privada	Empresa única	
	Canigó	No	Privada	Empresa única	
	Les Cases Noves de Cal Pardo	No	Privada	Empresa única	
	Roquetes Altes	No	Privada	Empresa única	
Olèrdola	Clot de Moja	Si	Pública	No	
	Sant Pere Molanta	Si (sense acta)	Pública	Comunitat de propietaris	
Olesa de Bonesvalls	Olesa de Bonesvalls	No	Privada	Empresa única	
Pacs del Penedès	Empresa Torres	Si	Pública	Empresa única	
	La Xarmada	Si	Pública	No	

MUNICIPI	NOM PAE	PAE RECEPCIONAT	TIPUS DE GESTIÓ	ENTITAT PRIVADA GESTIÓ	DE
Sant Cugat Sesgarrigues	Hostal Nou	No	Pública (conjunta amb Aj. Olèrdola)	No	
	La Masia	Si	Pública	No	
Sant Llorenç d'Hortons	Can Pujades I	Si	Pública	No	
	Can Serra III	Si	Pública	No	
	Torrentfondo 11.1 i 2	No	Pública	No	
	Torrentfondo 11.2	Si	Pública	Comunitat de propietaris	
Sant Martí Sarroca	Serra de Dalt	Si	Pública	No	
Sant Pere de Riudebitlles	Els Vinyets-La Muntanyeta	No	Privada	Junta de compensació	
	La Plana d'en Soler	Si	Pública	No	
	Olivé-Pere Valls	No	Pública (sòl urbà consolidat)	No	
	Plana Mas d'en Solé- Les Toeses	Si	Pública	Empresa única	
	Sector Maset	No	Pública (sòl urbà consolidat)	No	
Sant Quintí de Mediona	Els Vinyets - Els Fogars	Si	Pública	No	

MUNICIPI	NOM PAE	PAE RECEPCIONAT	TIPUS DE GESTIÓ	ENTITAT PRIVADA DE GESTIÓ
Sant Quintí de Mediona	Sant Quintí de Mediona	Si	Pública	No
Sant Sadurní d'Anoia	Can Ferrer I i II	Si	Pública	No
	Les Casetes d'en Mir	Si	Pública	No
	Molí del Racó	Si	Pública	Associació d'empresaris
Santa Margarida i els Monjos	Casa Nova	Si	Pública	No
	El Pla de l'Estació	Si	Pública	No
Subirats	Can Bas	Si	Pública	No
	Can Bosch d'Anoia	Si	Pública	Empresa única
	Lavernó	Si	Pública	No
Torrelavit	Torrelavit	Si	Pública	No
Torrelles de Foix	Carretera de Pontons	No	Pública	No
Vilafranca del Penedès	Av. Tarragona	Si	Pública	No
	Domenys I	Si	Pública	No
	Domenys II	Si	Pública	No
	Els Cirerers	Si	Pública	No
	Les Fonts	Si	Pública	No

MUNICIPI	NOM PAE	PAE RECEPCIONAT	TIPUS DE GESTIÓ	ENTITAT PRIVADA DE GESTIÓ
Vilafranca del Penedès	Llevant	Si	Pública	No
	Pous d'en Rosell	Si	Pública	No
	Vallmoll	Si	Pública	No
Vilobí del Penedès	SAU-1 i SAU-5	No	Privada	Junta de compensació

Després de recollir i analitzar les dades dels seixanta-i-un polígons d'activitat econòmica de la comarca de l'Alt Penedès s'ha observat que la majoria dels polígons objecte d'estudi estan recepcionats i són de gestió pública. A més, **s'identifiquen dotze polígons amb empresa única, tres juntes de compensació, dos juntes de conservació, dos comunitats de propietaris i una associació d'empresaris** en un total de 13 municipis.

### 3 SERVEIS INCLOSOS EN LA GESTIÓ DELS POLÍGONS INDUSTRIALS

La gestió d'un polígon industrial implica la provisió de diferents tipus de serveis, la qual incideix directament en la competitivitat de les empreses establertes en el mateix. Per determinar els serveis a incloure en l'estudi, els equips del Consell Comarcal de l'Alt Penedès i Daleph han seleccionat els analitzats en altres estudis previs com el de "Polígons d'activitat econòmica de l'Alt Penedès: valoració i potencial de comercialització". Així, s'han classificat els serveis objecte d'estudi en cinc categories:

- > **Infraestructures bàsiques:** S'inclouen en aquesta categoria els mitjans tècnics i instal·lacions necessaris perquè els polígons puguin ser utilitzats i les empreses en ells establerts puguin portar a terme les seves activitats econòmiques. Les infraestructures bàsiques analitzades són els panell d'empreses (mapa/direccions), la numeració de les naus, el nom dels carrers, la zona de recollida de residus, la pavimentació de les vies públiques, la senyalització vertical i horitzontal, els aparcaments de vehicles particulars i de vehicles de gran tonatge i el mobiliari urbà.
- > **Serveis bàsics:** Són aquells serveis necessaris perquè les empreses del polígon i els seus treballadors puguin desenvolupar la seva activitat. Així, modelen, mantenen i milloren les circumstàncies de l'entorn que afecten de forma directa en el desenvolupament del polígon. Aquests serveis són el subministrament elèctric, les xarxes d'aigua i de sanejament, l'enllumenat públic i la neteja viària i de zones verdes.
- > **Serveis complementaris:** Prestacions estratègiques que aporten valor afegit al procés de producció i/o a la gestió de les empreses localitzades al polígon industrial per tal de millorar la seva competitivitat. Els serveis complementaris objecte d'estudi són els de deixalleria i depuradora (EDAR), les subestacions elèctriques, la xarxa separativa d'aigües, el subministrament de gas, els cardioprotegits (desfibriladors), el servei de seguretat i els hidrants (boques d'incendis).
- > **Comunicacions:** Conjunt d'infraestructures i serveis que permeten a les empreses del polígon poder contactar amb agents externs al mateix (proveïdors, clients, etc.) i accedir a internet. Les infraestructures i serveis de comunicació analitzats són les xarxes telefònica i mòbil, l'ADSL, la fibra òptica, l'Open WIFI i el WIMAX.
- > **Serveis i recursos centrats en l'eficiència, sostenibilitat i urbanisme:** Infraestructures, eïnes i serveis encaminats a promoure l'ús d'energies renovables, aprofitar les sinergies entre els usuaris del polígon d'activitat econòmica i altres serveis de valor. Aquests serveis i recursos inclouen les zones verdes, les pantalles vegetals, el depòsit d'aigua per zones verdes, la connexió/aparcament per vehicles elèctrics, l'energia solar i altres energies renovables, la interlocució i negociació davant de tercers, els serveis a empreses, els protocols d'emergència, la planificació de serveis i el servei de promoció.

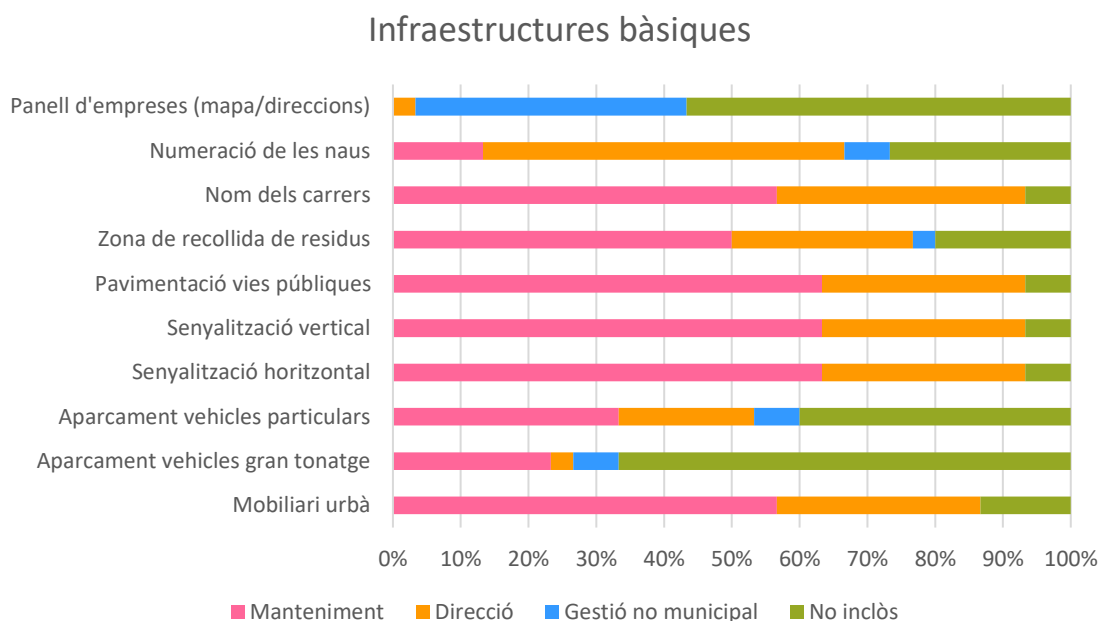
Per altre banda, la gestió dels serveis s'ha classificat en quatre modalitats:

- > **Manteniment:** L'administració local és la responsable del manteniment de la infraestructura o xarxa a través de la qual proporcionar el servei i ho fa directament a través dels seus propis recursos econòmics, materials i personals.
- > **Direcció:** L'administració local és la responsable del manteniment de la infraestructura, servei o xarxa a través de la qual proporcionar el servei però ho delega a una empresa externa, la qual realitza les tasques necessàries per la correcta provisió del servei. En aquest cas, l'Ajuntament manté la titularitat i direcció de la gestió però és una altra entitat qui el proporciona els serveis.
- > **Gestió no municipal:** La gestió dels serveis és privada, ja sigui realitzada pels propietaris del polígon a títol individual o a través d'associacions voluntàries o comunitats de propietaris.
- > **No inclòs:** El servei en qüestió no està present en el polígon d'activitat econòmica.

A continuació es presenten els **resultats de les enquestes** realitzades als diferents arquitectes, enginyers i responsables de promoció econòmica, tot explicitant el tipus de gestió que predomina en cada una de les categories exposades.

### 3.1 INFRAESTRUCTURES BÀSIQUES

Un dels principals àmbits de gestió objecte d'estudi són les infraestructures, les quals són essencials tant en el disseny del projecte de planejament urbanístic del sòl com en la promoció i el manteniment del polígon industrial. La situació en la gestió de les infraestructures dels municipis enquestats respon a:



Tot i la baixa implantació dels **panells d'empreses**, ja que només un 43% dels polígons analitzats disposen d'aquest tipus d'element (i d'aquests només el 3% han sigut proporcionats per l'administració pública), observem una **alta participació dels ajuntaments en a numeració de les naus, els noms dels carrers, la recollida de residus, la pavimentació de les vies públiques, la senyalització tant vertical com horitzontal i el mobiliari urbà**. En relació a aquests darrers serveis, més del 50% de les entitats locals analitzades participen en gestió directa o indirecta del servei (arribant al 90% en algunes infraestructures d'interès general com els noms dels carrers, la pavimentació de les vies públiques i la senyalització viària).

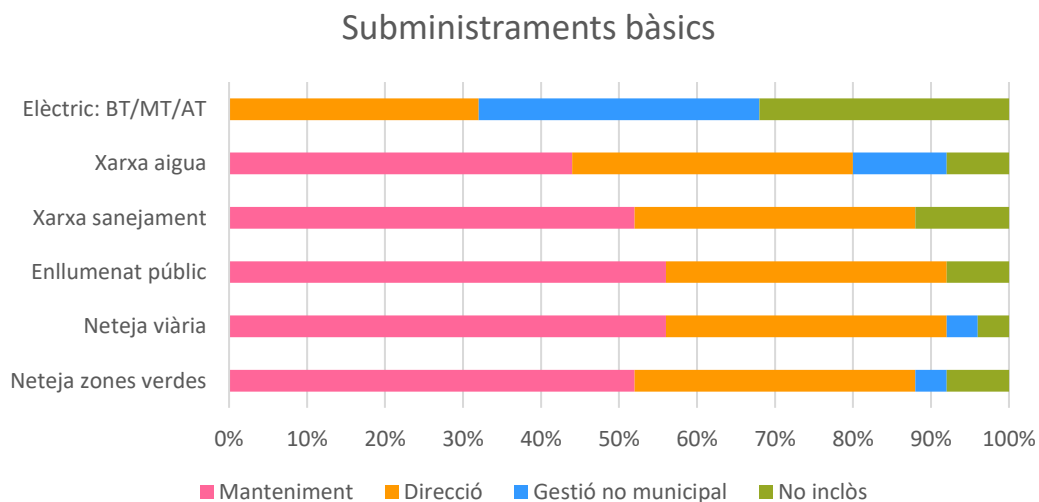
Per altre banda, l'**aparcament de vehicles particulars** està previst en el 53% dels polígons estudiats (dels quals en un 33% es tracta de gestió directe per part de l'ajuntament) però l'**aparcament de vehicles de gran tonatge** només en un 26% d'aquests.

Així, tot i la falta de certes infraestructures com panells d'empreses i aparcaments (tant de vehicles particulars com de vehicles de gran tonatge), s'observa que l'administració local s'implica molt en la implementació i manteniment de les infraestructures bàsiques dels polígons d'activitat econòmica de l'Alt Penedès .



## 3.2 SUBMINISTRAMENTS BÀSICS

La provisió dels subministraments bàsics (electricitat, aigua, enllumenat, sanejament, etc.) és fonamental per la competitivitat i desenvolupament d'un polígon industrial, ja que són recursos necessaris perquè les empreses establertes en el mateix puguin portar a terme les seves activitats econòmiques. Els subministraments bàsics en qüestió engloben els serveis de:



En el cas del **subministrament elèctric**, el servei proporcionat per l'entitat de gestió és el manteniment de la xarxa elèctrica, no la provisió de l'electricitat com a tal (de la qual s'encarrega la companyia elèctrica contractada per cada particular). Així, veiem com només un 32% dels ajuntaments enquestats responen del manteniment de la xarxa (i d'aquests tots ho gestionen a través d'una empresa externa).

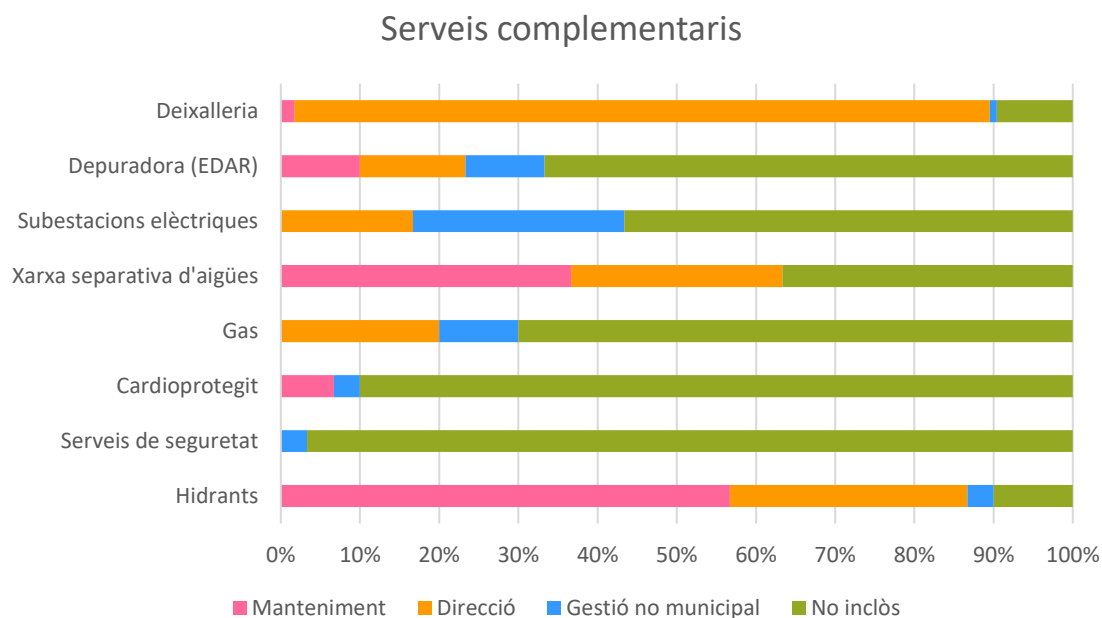
En relació a les **xarxes d'aigua, sanejament i enllumenat públic**, la implicació dels ajuntaments en el manteniment de les mateixes és més alt. No obstant això, part de les entitats enquestades tenen externalitzat el servei a empreses especialitzades: mentre al voltant del 50% dels ajuntaments gestionen directament el manteniment de les xarxes en qüestió, un 36% l'externalitza.

La **neteja viària i de zones verdes** també és gestionada per l'Ajuntament en la majoria dels polígons analitzats. Un 52% dels ajuntaments gestiona la neteja de zones verdes (56% en el cas de la neteja viària), mentre el 36% tenen externalitzada la provisió del servei a una empresa proveidora.

En general la participació dels ajuntaments de l'Alt Penedès en la provisió dels subministraments bàsics és alta, especialment en el manteniment de les xarxes d'aigua i sanejament, de l'enllumenat públic, la neteja viària i la neteja de zones verdes. No obstant, s'identifica força externalització dels mateixos a proveïdors privats (del 32-36% dels ajuntaments en tots els àmbits).

### 3.3 SERVEIS COMPLEMENTARIS

Els polígons d'activitat econòmica també requereixen el subministrament de certs serveis complementaris que els fagin més atractius per les empreses i atreure així més inversió. Entre els principals serveis complementaris trobem:



A excepció dels **serveis de deixalleria, de manteniment de la xarxa separativa d'aigües i d'hidrants (boca d'incendis)**, els quals estan presents en el 80%, 63,7%, i 86,7% dels polígons analitzats, s'aprecia una baixa implantació de serveis complementaris.

En el cas del **servei de deixalleria**, aquest acostuma a estar externalitzat pels ajuntaments a empreses privades. En el cas dels polígons industrials, gran part dels residus que generen són especials (industrials) i necessiten un tractament diferent al dels residus comuns, motiu pel qual no es pot utilitzar el servei de deixalleria de la resta del municipi i s'ha d'externalitzar.

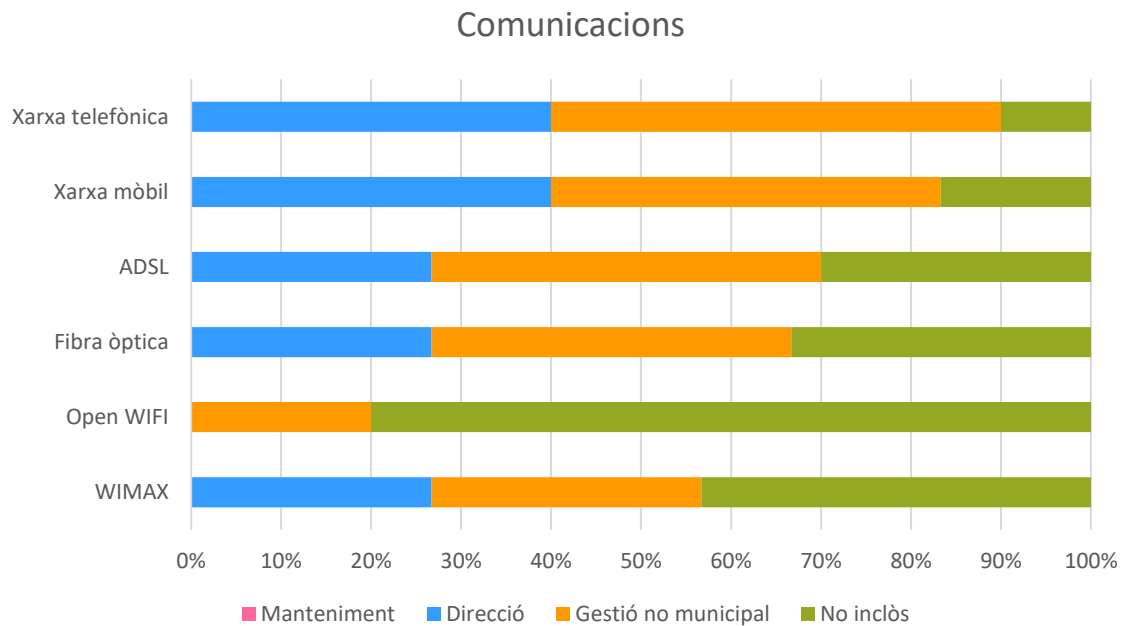
Per altre banda, s'observa una baixa presència de **depuradores, subestacions elèctriques i xarxes de gas**, cap de les quals està present ni tant sols en la meitat dels polígons objecte d'estudi. A més, tot i la forta promoció dels espais **cardioprotegits**, només un 9,7% dels polígons compten amb desfibril·ladors.

També s'observa una baixa implementació de **serveis de seguretat** en els polígons industrials. Això es deu a que en la majoria d'ells la policia local s'encarrega d'assegurar la seguretat del recinte com ho fa a la resta del municipi.

Si bé s'ha identificat una alta implementació de serveis bàsics en els polígons industrials de l'Alt Penedès, la presència de serveis complementaris és més escassa. Dit això, cal destacar que aquests són molt importants ja que afavoreixen la competitivitat de les empreses ubicades en el PAE, i han esdevingut un dels factors que les empreses tenen més en compte a l'hora d'escollir la seva localització.

### 3.4 COMUNICACIONS

En aquest apartat es recullen les infraestructures i serveis relacionats amb les comunicacions. A la majoria de les empreses i entitats privades establertes en els mateixos necessiten d'un bon sistema de comunicacions que els permeti ser eficients en el desenvolupament de les seves activitats econòmiques. És per això que les principals xarxes (telefònica, mòbil, etc.) ja estan presents en un gran número de PAEs de la zona. Dins d'aquest àmbit trobem les següents infraestructures i serveis:

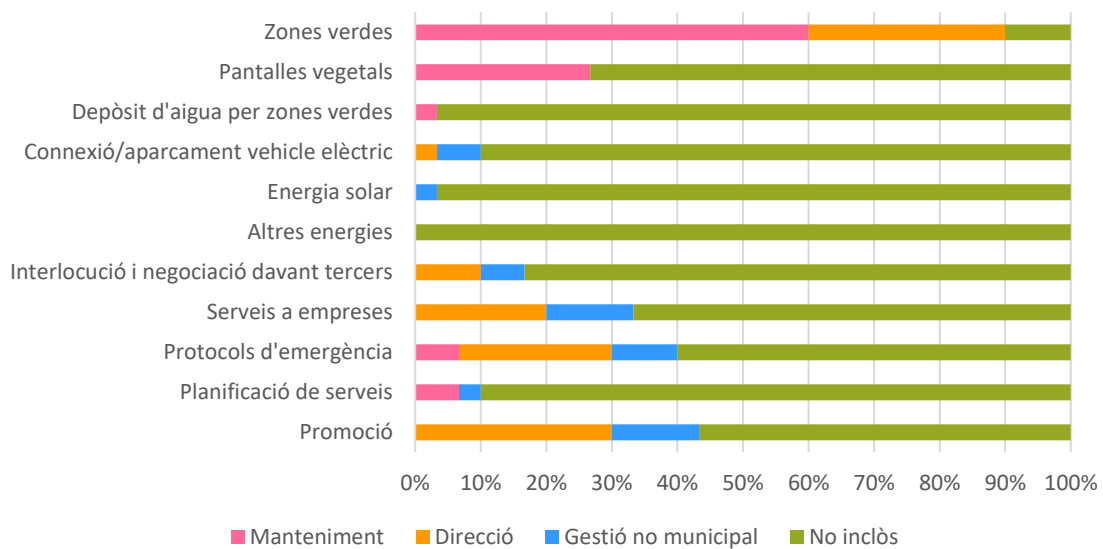


En el cas de les comunicacions, **cap dels ajuntaments gestiona directament el manteniment de les xarxes objecte d'anàlisi**. En tot cas, alguns ajuntament monitoritzen la conservació de les línies i en els altres casos són els mateixos agents privats qui ho acorden amb les companyia.

### 3.5 SERVEIS I RECURSOS CENTRATS EN L'EFICIÈNCIA, SOSTENIBILITAT I URBANISME

En els últims anys han pres especial rellevància els serveis i recursos centrats en l'eficiència, sostenibilitat i urbanisme com a mecanismes per millorar la competitivitat de les empreses establertes en els PAEs. Alguns d'aquests serveis també estan vinculats a la promoció del polígon industrial i de les empreses concentrades en el mateix i serveixen per incentivar l'ús d'energies renovables. En aquest àmbit trobem els següents serveis:

Serveis d'eficiència, sostenibilitat i urbanisme



Respecte dels serveis relatius a eficiència, sostenibilitat i urbanisme, observem una baixa presència d'aquest tipus de serveis en els PAEs enquestats. Exepte en el cas de les **zones verdes**, presents en el 90% dels polígons analitzats, la resta de serveis són pràcticament inexistents, com és el cas de l'energia solar.

En relació als serveis compartits com promoció, serveis a empreses, desenvolupament de protocols d'emergència i interlocució i negociació davant de tercers, poc a poc van augmentant la seva presència als polígons de la zona, però actualment només són presents en un petit nombre dels polígons de la comarca (per exemple, els protocols d'emergència tot i ser els més extesos només estan presents en un 40% dels polígons objecte d'estudi).

En resum, s'identifica una **baixa implementació d'aquests tipus de serveis i subministraments en els polígons industrials de l'Alt Penedès**. Paradoxalment, aquests són instruments que atrauen l'entrada de noves empreses als polígons i milloren la competitivitat de les empreses en ells establertes, però a causa de la baixa participació d'aquestes en la gestió del polígon aquest tipus de serveis no s'implementen.

## 4 MODELS DE GESTIÓ

Actualment existeixen diferents tipus d'entitats que gestionen la provisió dels serveis i les infraestructures necessàries als polígons industrials del territori. Aquestes es poden classificar principalment en models de gestió pública, quan és l'administració pública l'encarregada d'assegurar el manteniment del polígon i proporcionar els serveis necessaris, i en models de gestió privada, en que l'administració no hi intervé i són els propietaris de les parcel·les i naus els que s'organitzen per poder satisfer les necessitats del PAE. També existeixen models de gestió mixta, si bé no s'ha identificat cap polígon amb aquest tipus de figura, i entitats col·laboradores, les quals estan legalment regulades.

### 4.1 ALTERNATIVES DE GESTIÓ PÚBLICA

Garantir el correcte manteniment i desenvolupament dels polígons d'activitat econòmica del municipi, especialment d'aquells que es consideren de caràcter estratègic pel desenvolupament local, és de vital importància per l'administració municipal. Per aquest motiu els ajuntaments solen implicar-se en la gestió d'aquest tipus d'àrees industrials i així fer-les més atractives per les empreses i atreure inversions. Els tres principals models de gestió pública són:

- > La **gestió directa** és aquella realitzada directament per l'administració pública mitjançant els seus propis recursos, ja siguin econòmics, materials o personals, per tal d'assegurar el correcte manteniment i desenvolupament del polígon industrial. Així, el tipus de gestió és públic i inclou la conservació del PAE, l'abastiment dels serveis i el suport a la consolidació i competitivitat del mateix i de les empreses en ell establertes.
- > La gestió a través d'un **concessionari** suposa l'atorgament per part de l'administració local del dret a gestionar la prestació dels serveis públics inclosos en la gestió del polígon industrial a una entitat particular a través d'un contracte administratiu. L'Ajuntament manté la titularitat de les competències i el finançament, però cedeix la prestació del servei a una altre entitat durant un termini determinat.
- > La **societat mercantil pública** es troba regulada a la llei 33/2003, de 3 de novembre, sobre el Patrimoni de les Administracions Públiques, i és aquella sobre la qual s'exerceix control públic (normalment perquè l'Administració posseeix la major part del capital social). Si bé l'Administració es la titular de l'empresa pública, la seva naturalesa, funcionament i obligacions responen al règim jurídic privat per tractar-se d'una societat de capital.

Les principals característiques d'aquests tres models de gestió pública són:

	DIRECTA	CONCESSIONARI	SOCIETAT MERCANTIL 100% PÚBLICA
<b>Tipologia de PAE</b>	Públic	Públic	Públic
<b>Membres</b>	Administració	Administració	Administració
<b>Àmbits de gestió</b>	Conservació	Conservació	Conservació
	Serveis	Subministraments	Serveis
	Suport a la consolidació i competitivitat	Serveis operatius	Suport a la consolidació i competitivitat
<b>Naturalesa</b>	Pública	Pública	Privada
<b>Règim jurídic</b>	Públic	Públic	Públic/privat
<b>Recaptació de quotes</b>	Es pot utilitzar via d'apressament	Es pot utilitzar via d'apressament	Es pot utilitzar via d'apressament
<b>Cessió de dotacions públiques</b>	No és necessària	Es pot realitzar però de forma limitada	Es pot realitzar però de forma limitada
<b>Ànim de lucre</b>	No	No	Sí
<b>Ajuts públics per l'àrea</b>	Sí	No	Sí

Font: *Promoció i dinamització de polígons d'activitat econòmica: guia per als ens locals*, Diputació de Barcelona, any 2010.

## 4.2 ALTERNATIVES DE GESTIÓ PRIVADA

Per altre banda, també existeixen mecanismes de gestió privada. La vinculació de les empreses del polígon, ja sigui dels propietaris de les parcel·les i naus o dels empresaris establerts en les mateixes, és essencial pel correcte funcionament dels PAE, ja que **són les entitats que coneixen de primera mà els problemes i carències diàries del recinte**. Els principals mecanismes de gestió privada són:

- > L'**associació voluntària** és una entitat formada per diferents empreses privades que s'associen per una finalitat concreta i determinada, en aquest cas la de gestionar el polígon d'activitat econòmica o alguns serveis del mateix. L'associació voluntària admet tant els propietaris del PAE com els empresaris establerts en les parcel·les i naus del mateix (llogaters), la qual cosa facilita la participació d'aquests darrers en la presa de decisió. La naturalesa i funcionament de l'associació voluntària és de tipus privat, si bé no té ànim de lucre i pot sol·licitar ajuts públics.
- > La **comunitat de propietaris**, per altre banda, està formada **únicament** pels propietaris del PAE i la seva constitució i incorporació és obligatòria. No obstant això, en la majoria de casos els polígons no disposen d'aquest tipus d'òrgan de representació dels propietaris o el mateix no desenvolupa cap tipus d'actuació per la gestió del polígon llevat d'actuacions puntuals del seu interès.
- > La **societat mercantil** és una organització jurídica de titularitat privada que té per objecte la realització d'una activitat subjecta al dret mercantil. Aquesta figura s'observa únicament en aquells polígons industrials en que una sola empresa és propietària de la totalitat del PAE. En aquests casos, és la mateixa empresa establerta en el polígon qui es proporciona els subministraments i s'encarrega del manteniment i desenvolupament de l'àrea.
- > L'**agrupació d'interès econòmic** és una entitat jurídica dissenyada per facilitar que les empreses que desenvolupen una mateixa activitat o activitats complementàries puguin desenvolupar una activitat auxiliar a l'objecte empresarial dels seus membres, en aquest cas gestionar el PAE, i tenir representació. És per això que en la gestió de polígons aquest tipus de figura s'observa en aquells PAEs que aglutinen diferents empreses dedicades a un mateix sector o activitat. S'assimila a l'associació voluntària amb la principal diferència de que té ànim de lucre i no rep ajuts públics.

Les **principals característiques** d'aquestes figures són:

	ASSOCIACIÓ VOLUNTÀRIA	COMUNITAT DE PROPIETARIS	SOCIETAT MERCANTIL	AGRUPACIÓ D'INTERÈS ECONÒMIC
<b>Tipologia de PAE</b>	Públic o privat	Privat	Públic o privat	Públic o privat
<b>Caràcter de la creació</b>	Voluntària	Obligatòria	Voluntària	Voluntària
<b>Caràcter de la incorporació</b>	Voluntària	Obligatòria	Voluntària	Voluntària

		ASSOCIACIÓ VOLUNTÀRIA	COMUNITAT DE PROPIETARIS	SOCIETAT MERCANTIL	AGRUPACIÓ D'INTERÈS ECONÒMIC
<b>Membres</b>		Propietaris i/o empresaris (inclosos llogaters)	Propietaris	Propietaris i/o empresaris	Propietaris i/o empresaris
<b>Àmbit de gestió</b>		Suport a la consolidació i competitivitat	Conservació Subministraments Serveis operatius	Suport a la consolidació i competitivitat	Suport a la consolidació i competitivitat
<b>Naturalesa</b>		Privada	Privada	Privada	Privada
<b>Règim jurídic</b>		Privat	Privat	Privat	Privat
<b>Recaptació de quotes</b>	<b>de</b>	No es pot fer ús de la via d'apressament	No es pot fer ús de la via d'apressament	No es pot fer ús de la via d'apressament	No es pot fer ús de la via d'apressament
<b>Cessió de dotacions públiques</b>	<b>de</b>	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
<b>Ànim de lucre</b>		No	No	Sí	Sí
<b>Ajuts públics per l'àrea</b>		Sí	No	No	No

Font: *Promoció i dinamització de polígons d'activitat econòmica: guia per als ens locals*, Diputació de Barcelona, any 2010.

En el cas de l'Alt Penedès, les fórmules de gestió privada observades són l'**associació voluntària**, la **comunitat de propietaris** i la **societat mercantil**. Ara bé, com s'explicarà més endavant, aquestes presenten diferències respecte les característiques teòriques exposades.



### 4.3 ALTERNATIVES DE GESTIÓ MIXTA

Les entitats de gestió mixta articulen la gestió dels polígons d'activitat econòmica a través de la participació conjunta de l'administració pública i les empreses del polígon industrial, la qual permetria una presa de decisions consensuada i planejada per tots els agents que formen part d'aquests tipus d'àrees industrials. Els principals mecanismes de gestió conjunta són:

- > El **consorci** és una entitat de dret públic, amb personalitat jurídica pròpia i diferenciada, creada per una o varies administracions públiques i entitats privades pel desenvolupament d'activitats d'interès comú a totes elles dins de l'àmbit de les seves competències. La creació d'aquests és voluntària però una vegada es porta a terme, la incorporació al mateix és obligatòria, a diferència del que passa amb la societat mixta. El consorci no té ànim de lucre, sinó que únicament persegueix gestionar el polígon.
- > La **societat mixta** és aquella de la qual tant l'administració pública com entitats privades en tenen participació del capital social. Normalment aquest tipus d'entitats es dediquen a la gestió indirecta de serveis públics per tal de satisfer finalitats d'interès general amb la intervenció de les entitats privades interessades en aquest.

Les **principals característiques** d'aquestes entitats són:

	CONSORCI	SOCIETAT MIXTA
<b>Tipologia d'àrea</b>	Pública	Pública
<b>Caràcter de la creació</b>	Voluntària	Voluntària
<b>Caràcter de la incorporació</b>	Obligatòria	Voluntària
<b>Membres</b>	Administració i usuaris privats	Administració i usuaris privats
<b>Àmbit de gestió</b>	Conservació	Conservació
	Serveis de suport a la consolidació i competitivitat a les empreses	Serveis de suport a la consolidació i competitivitat a les empreses
<b>Naturalesa</b>	Pública	Pública
<b>Règim jurídic</b>	Públic	Mixt
<b>Recaptació de quotes</b>	Permet via d'apressament	Permet via d'apressament
<b>Cessió de dotacions públiques</b>	És possible	És possible
<b>Ànim de lucre</b>	No	Sí
<b>Ajuts públics per a l'àrea</b>	Sí	Sí

No obstant això, a l'Alt Penedès **no s'observen figures de gestió mixta** en cap de dels polígons analitzats.

## 4.4 ENTITATS COL-LABORADORES

L'article 187 i següents del Decret 305/2006, de 18 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament de la Llei d'urbanisme, preveu una sèrie d'entitats urbanístiques col·laboradores de les administracions públiques formades per les persones propietàries de les finques compreses en els polígon industrial, les persones titulars de l'aprofitament urbanístic de les mateix i les empreses urbanitzadores del PAE. Són **entitats urbanístiques col·laboradores**:

1. **Juntes de compensació**: Les juntes de compensació són òrgans de gestió urbanística que tenen com a principals funcions la formulació del projecte de reparcel·lació i del projecte d'urbanització, la gestió i execució de la urbanització completa del polígon i la conservació de les obres i serveis d'urbanització fins a la seva recepció. És a dir, la junta de compensació és una entitat que s'encarrega de dissenyar el planejament urbanístic d'un PAE, executar-lo correctament i conservar les obres i serveis desenvolupats fins a la recepció del polígon.
2. **Juntes de concertació**: Les juntes de concertació són òrgans de gestió urbanística que, una vegada han formulat un projecte de reparcel·lació, gestionen i executen la urbanització completa d'un polígon d'actuació urbanística, de conformitat amb les bases de concertació que hagin sigut aprovades per l'administració actuant.
3. **Associacions administratives de cooperació**: Són entitats formades pels propietaris del polígon que tenen com a objectiu principal el col·laborar amb l'Administració actuant en l'execució del planejament urbanístic. Els principals àmbits de col·laboració són: formular el projecte de reparcel·lació, formular el projecte d'urbanització, formular suggeriments en relació a l'execució del polígon d'actuació del que es tracti, vigilar l'execució de les obres i dirigir-se a l'administració en cas d'observar defectes en les mateixes, col·laborar amb l'administració per cobrar les quotes d'urbanització i examinar el destí atorgat a la inversió de les mateixes.
4. **Juntes de conservació**: Les juntes de conservació són òrgans de gestió urbanística formats pels propietaris del polígon que tenen com a funció principal la de conservar les obres d'urbanització i mantenir les dotacions e instal·lacions dels serveis públics, en els terminis establerts en el planejament urbanístic o el conveni celebrat amb l'administració pública actuant, normalment l'Ajuntament.

Aquest tipus d'entitats estan pensades per gestionar el polígon d'activitat econòmica mentre es desenvolupa el seu planejament urbanístic i mantenir les obres i serveis realitzats fins a la **recepció del PAE o durant un període màxim de cinc anys**. No obstant, això no significa que després de la recepció o exhaurit el termini de cinc anys, aquestes puguin evolucionar a una altre figura que asseguri la participació dels propietaris i empresaris en la gestió del polígon.

En alguns casos s'han observat els **polígons amb juntes de compensació que, tot hi haver estat recepcionats per l'Ajuntament i ser de gestió pública, mantenen les juntes de conservació** ideades durant el seu planejament. En aquests casos, les juntes en qüestió actuen com a comunitats de propietaris si bé no s'han constituït com a tal.

A l'Alt Penedès només existeixen juntes de compensació i juntes de conservació, en concret **s'han identificat tres juntes de compensació i dos juntes de conservació**., però com la legislació actual fixa un termini màxim per la seva existència, aquesta situació és susceptible de canviar.

## 5 ANÀLISI DELS MODELS DE GESTIÓ

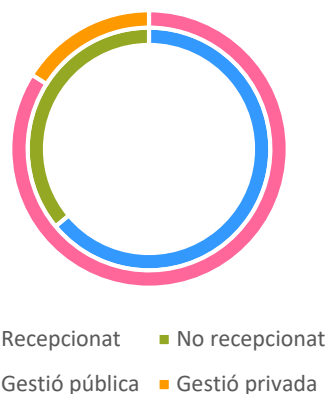
Després d'analitzar les dades recollides a través de les trucades telefòniques, les enquestes als arquitectes i les entrevistes a agents vinculats a la gestió dels polígons d'activitat econòmica, hem observat que els PAEs de l'Alt Penedès presenten models de gestió majoritàriament pública. Actualment **el 64% dels polígons industrials de la comarca estan recepcionats**. No obstant, **les administracions locals de la comarca gestionen directa o indirectament el 86% dels polígons de la zona**, ja que en molts casos els ajuntaments assumeixen la gestió dels PAEs tot i faltar l'acta de recepció dels mateixos. Això és deu a diferents motius, dels que hem identificat els següents:

- > **A falta d'una alternativa real** i atès que si no és possible que els serveis bàsics no arribin al polígon, l'Ajuntament pren la iniciativa en la gestió del PAE tot i no existir acta formal de recepció del mateix.
- > En el cas de polígons d'empresa única, s'acaba acordant que la gestió del polígon la realitzi l'Ajuntament.
- > Supòsits en que les àrees d'activitat industrials són fonamentalment empreses localitzades en parcel·les contínues. En aquest casos, **els ajuntaments no consideren la zona com un polígon industrial com a tal**, ja que únicament són parcel·les de sol urbà industrial urbanitzat i l'Ajuntament proveeix els serveis de les zones comunes igual que ho fa amb qualsevol altre carrer del municipi. En aquests casos no existeix acta formal de recepció com a tal, ja que no són formalment polígons, però l'administració local s'encarrega de la gestió de les àrees.

Els **models de gestió pública** tenen avantatges i inconvenients respecte de les figures de caràcter privat. Per una banda són beneficiosos perquè garanteixen el subministrament dels serveis bàsics a l'àrea industrial, assegurant uns estàndards mínims de qualitat i el manteniment de les infraestructures bàsiques del polígon.

No obstant això, la gestió pública també limita la participació dels empresaris del polígon d'activitat econòmica en l'administració del mateix, la qual cosa alenteix el desenvolupament de l'àrea ja que en algunes ocasions els responsables locals de la gestió desconeixen les necessitats específiques de les empreses del PAE. Si bé la provisió dels serveis bàsics queda assegurada, la falta de comunicació entre l'Ajuntament i els empresaris provoca que no es prenguin mesures adaptades a les necessitats dels usuaris.

En quan als **models de gestió privada**, aquests permeten la participació activa dels empresaris del polígon industrial, els quals coneixen de primera mà les necessitats i problemes diaris del mateix, però també dificulta l'accés a subvencions i ajuts públics. A més, en els models de gestió privada la recaptació de les quotes dels usuaris és menys àgil que en els polígons gestionats per l'administració pública, ja que els òrgans de gestió no poden utilitzar la via d'apressament per forçar el cobrament de les mateixes.



Tot i això, des de l'administració pública s'estan promovent diferents iniciatives per facilitar l'accés de les entitats privades de gestió a subvencions públiques i incentivar així l'associacionisme empresarial. Exemple d'aquesta promoció són les actuacions recollides en el **Pla d'Impuls i Modernització dels sectors industrials i logístics de Catalunya** desenvolupat pel Departament de Territori i Sostenibilitat.

Un altre mecanisme per la gestió dels polígons industrials observat a l'Alt Penedès és l'**entitat de col·laboració**, principalment la junta de compensació i la junta de conservació, la qual preveu la gestió privada del PAE mentre es desenvolupa el seu planejament. Una vegada finalitzat el projecte, és l'Ajuntament qui el recepciona i n'adopta les competències de gestió.



Actualment a la zona trobem diferents polígons d'activitat econòmica amb entitats col·laboradores. No obstant, aquestes no han adoptat totes les competències de gestió que tenen assignades per la normativa vigent. En la gran majoria de polígons amb aquest tipus d'entitats la gestió segueix essent pública i l'Administració local proporciona la majoria de serveis mínims, però **aquestes figures legalment regulades asseguren la participació dels empresaris de l'àrea industrial en el seu planejament i desenvolupament**. Així, els propietaris del polígon adopten competències de gestió a través de l'entitat en qüestió i mentre els serveis bàsics són coberts per l'Ajuntament, l'entitat col·laboradora proporciona serveis específics, ja siguin bàsics o complementaris, participa en la presa de decisió de totes les qüestions rellevants sobre el polígon (provisió de nous serveis complementaris, canvis infraestructurals significatius, etc.), controla l'adequat manteniment del mateix i assegura que l'actuació local sigui apropiada.

La normativa regula les funcions específiques de les juntes de compensació i de conservació, però a la pràctica la repartició de competències és més difusa i cada ajuntament l'acorda amb les entitats col·laboradores del municipi. Un exemple d'això és el que passa al municipi de la Granada, on no està clara la distribució de competències entre l'Ajuntament i les juntes de conservació dels polígons de la Teuleria i dels Fondos de l'Estació. A més, l'adopció de competències per part d'aquest tipus d'organismes només es produeix durant un període determinat (fins a la recepció o de com a màxim cinc anys), de manera que una vegada finalitza el termini la gestió passa a ser pública i es perd la representació dels propietaris en la presa de decisió.

Aquesta falta d'acord en la distribució de competències genera una incertesa que provoca pèrdua d'eficiència i el retràs en la presa de decisió. Una qüestió advertida per tots els arquitectes responsables de polígons amb entitats col·laboradores entrevistats és la problemàtica que genera aquesta situació. En alguns dels ajuntaments l'administració local actua de mutu propi a l'espera de que l'entitat col·laboradora es pronunciï i promogui alguna de les competències ja desenvolupades, mentre que en altres són les mateixes entitats les que adopten les actuacions d'aquells àmbits no satisfets per l'Ajuntament. No obstant, la limitada comunicació entre els ajuntaments i les entitats, que acostuma limitar-se a una reunió anual, dificulta que ambdós àmbits de gestió es complementin.

Per altre banda, també existeixen algunes **complicacions derivades de la composició de les entitats col·laboradores**, ja que si bé la incorporació a les juntes de compensació i conservació pot ser obligatòria, només estan formades pels propietaris del polígon, la qual cosa dificulta la representació dels llogaters de les parcel·les i naus, és a dir, de qui realment ocupa i utilitza el PAE.

En el cas de les **comunitats de propietaris i associacions empresarials**, tot i ser models de gestió privada, s'ha observat que acostumen a conuiuïre amb la gestió directa per part de l'Ajuntament. En aquests casos, l'Ajuntament i els empresaris del PAE participen en la gestió de l'àrea: l'Ajuntament per subministrar els serveis bàsics i els empresaris per defensar els seus interessos a través de l'associació voluntària o la comunitat de propietaris. El principal problema d'aquest tipus és que a la pràctica la seva creació no és obligatòria, i en el cas de l'associació voluntària tampoc la incorporació a la mateixa. A més, en el cas de la comunitat de propietaris només els propietaris tenen accés a l'entitat, no els llogaters que ocupen les parcel·les i que són realment qui coneixen el dia a dia del polígon i les seves necessitats, de manera que tampoc s'aconsegueix el propòsit principal.

Tot i això, si bé la gestió compartida entre ajuntaments i aquests tipus d'entitats privades té carències, els agents consultats i entrevistats coincideixen en que són el millor mecanisme per gestionar els polígons d'activitat econòmica. És per això que fora bo **promoure la creació d'associacions d'empresaris i comunitats de propietaris en els polígons de l'Alt Penedès** i concretar els mecanismes a través dels quals articular les relacions d'aquestes amb els ajuntaments.

Una altre problemàtica identificada en alguns municipis com els d' Olèrdola, Sant Cugat de Sesgarrigues i Vilafranca del Penedès és la provocada per la **falta de col·laboració intermunicipal** en la gestió d'aquells polígons d'activitat econòmica que tenen parcel·les situades en diferents municipis. Aquesta indeterminació del municipi responsable del PAE provoca que en moltes ocasions no es realitzin determinades actuacions de millora, ja que els ajuntaments no tenen potestat per recaptar les quotes especials dels empresaris amb parcel·les fora dels seus límits competencials. Un exemple d'això és el polígon industrial de Sant Pere de Molanta, en el qual no s'han realitzat unes obres de millora a la riera confrontant a l'àrea al no posar-se d'acord els ajuntaments dels tres municipis en qüestió.

	GESTIÓ PÚBLICA	GESTIÓ PRIVADA
Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garanteix el subministrament dels serveis bàsics.</li> <li>- Es pot utilitzar la via d'apressament en la recaptació de quotes.</li> <li>- Accés àgil a subvencions i ajuts públics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegura la participació dels propietaris i empresaris en la gestió del PAE.</li> <li>- Incentiva la provisió de prestacions i serveis per la millora de la competitivitat.</li> </ul>
Inconvenients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restringeix la participació dels propietaris i empresaris del PAE en la seva gestió.</li> <li>- La gestió pot limitar-se a la provisió dels serveis i les infraestructures bàsiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accés limitat a subvencions i ajuts públics.</li> <li>- No es pot utilitzar la via d'apressament en la recaptació, la qual cosa pot alentar el finançament de la gestió.</li> </ul>

## 6 ANÀLISI DAFO

L'anàlisi DAFO és un eina de **planificació estratègica** que avalua les debilitats, amenaces, forteses i oportunitats d'un projecte. A través d'aquest mètode s'analitza tant l'entorn com les característiques internes d'una empresa, institució o projecte amb el principal objectiu d'obtenir una visió global de la seva situació en base a la qual fonamentar la presa de decisió.

<b>ANÀLISI INTERN</b>	<b>Fortaleses:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alt nivell de recepció dels polígons d'activitat econòmica de la comarca i de gestió pública en el manteniment i desenvolupament dels mateixos</li><li>- Adequada presència dels principals serveis bàsics en els PAEs de la zona.</li><li>- Bona connexió dels polígons i proximitat als principals nuclis urbans i infraestructures de transport (carreteres, ports i aeroports, etc.).</li><li>- Suport del Consell Comarcal de l'Alt Penedès en el desenvolupament dels polígons objecte d'estudi.</li></ul>	<b>Debilitats:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Poca presència d'entitats col·laboradores i figures de gestió privada.</li><li>- Falta implementació de serveis que millorin la competitivitat dels polígons d'activitat econòmica de la regió.</li><li>- Baixa comunicació entre els agents involucrats en la gestió dels PAEs.</li><li>- Cooperació intermunicipal limitada, sobre tot en la gestió de polígons pertanyents a diferents municipis limítrofs.</li></ul>
<b>ANÀLISI EXTERN</b>	<b>Oportunitats:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pla d'Impuls i Modernització dels sectors industrials i logístics de Catalunya pel Departament de Territori i Sostenibilitat</li><li>- Recursos de la Diputació de Barcelona per la modernització dels polígons de la demarcació.</li><li>- Increment en la demanda d'espais localitzats en polígons d'activitat econòmica.</li><li>- Augment de les inversions en la indústria catalana provocat per la recuperació i impuls del sector.</li></ul>	<b>Amenaces:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Important i creixent competència en l'àmbit d'altres regions catalanes com el Camp de Tarragona.</li><li>- Falta d'un marc normatiu concret i específic sobre els models de gestió d'aquest tipus d'àrees d'activitat econòmica.</li></ul>

Com s'ha vingut comentant, actualment gran part dels polígon d'activitat econòmica de la comarca de l'Alt Penedès estan recepcionats. Això ha sigut possible gràcies a la implicació de les administracions **locals** de la zona en el desenvolupament i manteniment d'aquest tipus de recintes. Per altre banda, la proximitat de la regió als principals nuclis urbans i infraestructures de transport (carreteres, ports, aeroports, etc.), sumat al suport que ha rebut de diferents entitats públiques com el Consell Comarcal de l'Alt Penedès, l'han fet molt atractiva per les empreses a l'hora de buscar localització.

No obstant això, els polígons d'activitat econòmica de la zona compten amb poca presència d'entitats col·laboradores i figures de gestió privada que garanteixin la participació dels empresaris en la seva gestió, i la falta d'una legislació específica i concreta en la matèria provoca que la distribució de competències i la gestió compartida sigui difusa i poc eficient. A més, la limitada comunicació entre les administracions locals i les entitats privades existents fa que la presa de decisió sigui poc efectiva, el qual afecta a la provisió de serveis que permetin una major competitivitat dels PAEs.

## 7 CONCLUSIONS

El Consell Comarcal de l'Alt Penedès va encomanar aquest estudi sobre els models de gestió dels polígons d'activitat econòmica de la comarca per tal d'obtenir una visió actualitzada de les entitats que participen en la gestió dels PAEs de la zona, identificar les fortaleses i carències d'aquestes figures i determinar els possibles àmbits d'actuació per millorar la competitivitat dels polígons de la comarca.

Després de analitzar les dades derivades de les enquestes als arquitectes, contactar telefònicament amb els diferents agents vinculats a la gestió dels polígons i realitzar les entrevistes anteriorment comentades, **les principals conclusions** que es poden extreure de tot el treball són les següents:

- > La **gestió directa per part dels ajuntaments és la modalitat més estesa en el territori**. Si bé actualment una gran part dels polígons estan formalment recepcionats, les administracions locals també gestionen diversos PAEs dels quals falta acta formal de recepció.
- > S'observa una **baixa presència d'entitats de gestió privada**, la qual cosa limita la participació dels empresaris i propietaris dels polígons industrials en la seva gestió.
- > Si bé s'identifiquen **entitats col·laboradores**, concretament juntes de compensació i juntes de conservació, aquestes no actuen com a tal ni gestionen els PAEs d'acord a la normativa vigent.
- > S'observa una **baixa comunicació publicoprivada** en la gestió dels polígons d'activitat econòmica de la comarca dificulta l'adopció de mesures consensuades entre les administracions locals i els usuaris del PAE.
- > S'aprecia una **manca generalitzada de cooperació intermunicipal** en la gestió d'aquest tipus d'àrees industrials, especialment en aquelles localitzades en diferents municipis, alenteix la presa de decisió i la recaptació de quotes limitant el seu correcte desenvolupament.
- > Es perceben **divergències en la classificació d'algunes àrees d'activitat industrial**, ja que en alguns casos són considerades pels ajuntaments com a empreses establertes en sòl urbà consolidat d'ús industrial i no com a polígons industrials com a tal.

Per tal de solucionar aquestes carències, les **línies d'actuació recomanades haurien d'encaminar-se a:**

- > **Promoure la recepció d'aquells polígons gestionats per les administracions locals dels quals no es disposa d'acta formal de recepció** i oficialitzar la seva situació, especialment si es volen demanar subvencions a entitats com la Diputació de Barcelona per millorar el polígon.
- > **Incentivar la creació d'associacions voluntàries i comunitats de propietaris** que col·laborin amb els ajuntaments en la gestió dels polígons industrials i impulsin la implementació de serveis i infraestructures que millorin la competitivitat del polígon, especialment serveis complementaris i serveis i recursos centrats en l'eficiència, sostenibilitat i urbanisme.
- > **Articular mecanismes de control de la gestió realitzada per les entitats col·laboradores** en el desenvolupament de la seva gestió del polígon industrial.
- > **Impulsar la comunicació entre les administracions públiques i el sector privat** en els àmbits de gestió dels polígons d'activitat econòmica per tal de millorar la relació entre ambdues parts i agilitzar la presa de decisions consensuades.



- > **Fomentar la creació de mecanismes de cooperació intermunicipal** en la gestió d'aquest tipus d'àrees industrials, especialment en aquelles localitzades en diferents municipis en que la presa de decisió o la recaptació de quotes pot recaure en diversos ajuntaments.

En resum, el model de gestió que més s'adaptaria a les necessitats actuals en la gestió dels polígons d'activitat econòmica, seria un **mecanisme de gestió col·laborativa entre els ajuntaments i les comunitats de propietaris i associacions voluntàries** dels diferents PAEs. Això asseguraria la provisió de les prestacions i serveis bàsics per part de l'administració local i la participació dels propietaris i empresaris en la presa de decisió, enfortint la competitivitat dels polígons industrials de l'Alt Penedès.

## 8 ANNEX

### 1. Enquesta realitzada als arquitectes dels ajuntaments de l'Alt Penedès.

#### 1. NOMENCLATURA:

1.1 Identificació urbanística del Polígon d'Activitat Econòmica (PAE):

1.2 Nom del polígon:

#### 2. EL PAE ESTÀ RECEPCIONAT I COMPTA AMB ACTA FORMAL DE RECEPCIÓ?

a) Si

b) No

c) No, però es desenvolupen accions conjuntes

d) Altres:

#### 3. LA GESTIÓ DEL POLÍGON D'ACTIVITAT ECONÒMICA ÉS DE TITULARITAT MUNICIPAL (AJUNTAMENT) O D'UNA ALTRA ENTITAT?

a) Ajuntament.

- Identificar el/la interlocutor/a:

- En cas de que la gestió del PAE sigui pública, és portada a terme directament per l'Ajuntament o a està externalitzada a una altre entitat? Quina?

b) Entitat diferent. Identificar el/la interlocutor/a

- Tipologia:

- Caràcter de la creació:

- Caràcter de la incorporació (voluntària/obligatòria):

- Membres (propietaris i/o empresaris):

- Àmbit:

- Suport a la consolidació.
- Suport a la competitivitat.
- Conservació.
- Subministraments.
- Serveis Operatius.
- Naturalesa.
- Règim Jurídic (si s'escau).
- Recaptació de quotes.

#### 4. QUINES ACCIONS/SERVEIS S'INCLOUEN EN LA GESTIÓ DEL PAE?

Marcar les que corresponguin: manteniment (M) i/o gestió (G)

Indicar si hi ha serveis que gestiona una entitat diferent a la municipal.

##### 4.1 INFRAESTRUCTURES:

- Manteniment (M)

- Gestió (G)

a. Panell d'empreses (mapa/direccions)

b. Numeració de les naus

c. Nom dels carrers

d. Zona de recollida de residus (assimilables a urbà)

e. Pavimentació vies públiques

f. Senyalització vertical

g. Senyalització horitzontal

h. Aparcament vehicles particulars

i. Aparcament vehicles gran tonatge

j. Mobiliari urbà

##### 4.2 SUBMINISTRAMENTS BÀSICS

- Manteniment (M)

- Gestió (G)

a. Elèctric: BT/MT/AT

b. Xarxa aigua

c. Xarxa sanejament

d. Enllumenat públic

e. Neteja viària

f. Neteja zones verdes

##### 4.3 SERVEIS COMPLEMENTARIS (àrea màxima de 2km)

- Manteniment (M)

- Gestió (G)

a. Deixalleria

b. Depuradora (EDAR)

c. Subestacions elèctriques

d. Xarxa separativa d'aigües

e. Gas

f. Cardioprotetgit

g. Serveis de seguretat

h. Hidrants

#### 4.4 COMUNICACIONS

- Manteniment (M)

- Gestió (G)

a. Xarxa telefonia

b. Xarxa mòbil

c. ADSL

d. Fibra òptica

e. Open WIFI

f. WIMAX

#### 4.5 SERVEIS I RECURSOS CENTRATS EN L'EFICIÈNCIA, SOSTENIBILITAT I URBANISME CENTRAT EN LA PERSONA

- Manteniment (M)

- Gestió (G)

a. Zones verdes

b. Pantalles vegetals

c. Dipòsit d'aigua per rec de zones verdes

d. Connexió/Aparcament vehicle elèctric

e. Energia Solar

f. Altres energies

g. Interlocució i negociació davant de tercers

h. Serveis a les empreses

i. Protocols d'emergència

j. Planificació de serveis

k. Promoció

5. Amb independència de la titularitat de la gestió del PAE Ajuntament, empreses i/o propietaris intervenen conjuntament en la gestió del polígon?

a) Si

En cas afirmatiu, assenyali com s'articula aquesta gestió conjunta:

- Pla d'acció anual. Especificar:

- A requeriment segons incidències detectades. Especificar:

- Altres. Especificar:

b) No

6. Quins mecanismes es fan servir per garantir el manteniment del Polígon d'Activitat Econòmica)?

7. Quines fórmules de gestió privada s'identifiquen al Polígon d'Activitat Econòmica?

a) Associació.

b) Empresa única.

c) Entitats de conservació.

d) Junta de compensació.

e) Conveni.

f) Externalització.

g) Altres

8. En cas que la gestió estigui en més d'una entitat diferent a l'Ajuntament, existeix coordinació entre l'Ajuntament i aquesta per tractar la gestió del PAE?

a) Si

b) No

## **2. Guió de les entrevistes dutes a terme amb els arquitectes de Sant Pere de Riudebitlles, Olèrdola i la Granada:**

1. Introducció.
2. Repàs de la situació dels polígons del municipi:
  - a) Recepció.
  - b) Tipus de gestió.
  - c) Interlocutors.
  - d) Entitats col·laboradores.
3. Distribució de competències entre l'Ajuntament i l'entitat col·laboradora.
4. Mecanismes de comunicació entre l'Ajuntament i l'entitat col·laboradora.
5. Avantatges i inconvenients de la gestió amb entitat col·laboradora en relació a la gestió completament pública.
6. Problemàtiques en la gestió dels PAEs del municipi.
7. Possibles solucions a tals problemàtiques.
8. Participació dels empresaris no propietaris establerts al polígon.
9. Finançament de la gestió del PAE.
10. Subvencions i ajudes per les entitats col·laboradores.
11. Mecanismes de cooperació intermunicipal.



[www.daleph.com](http://www.daleph.com)  
[daleph@daleph.com](mailto:daleph@daleph.com)