



Pacte per al
Desenvolupament
Econòmic i Social de Mataró



Ajuntament de Mataró

PRESENTACIÓ

Març de 2006.

Mataró afronta els propers anys partint d'una realitat canviant i complexa. Una població creixent, reflex d'una societat cada cop més plural i diversa, ofereix nous potencials alhora que planteja noves necessitats. Una estructura productiva en transformació, procedent d'una marcada tradició industrial, amb tendència a diversificar-se i de dimensions reduïdes, condiona la realitat d'un mercat laboral especialment sensible als moments del cycle econòmic. Al mateix temps, un entorn territorial i metropolità en contínua evolució necessita un encaix que li permeti jugar un paper rellevant sense renunciar al caràcter de ciutat compacta i mediterrània.

Al maig del 2004 vàrem considerar la necessitat de definir les línies estratègiques d'actuació que, en aquest context, permet un nou impuls del desenvolupament de Mataró. En aquesta definició, calia comptar amb la participació dels màxims representants dels àmbits associatiu, empresarial, sindical, docent i polític de la ciutat. D'aquesta manera, com l'expressió conjunta d'una aposta estratègica, neix el Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró.

Mataró, a partir de les actuacions que conformen el Pacte, opta per un model més proactiu, destinat a donar suport als motors i a les causes del seu desenvolupament. La capacitat de les persones, la cohesió i la integració dels col·lectius més vulnerables, la competitivitat dels sectors consolidats, el desplegament tecnològic i de la societat del coneixement, l'atracció i suport del talent, l'impuls de sectors emergents..., resulten elements de cabdal importància per als quals caldrà aprofitar un dels aspectes més consubstancials a la ciutat i la seva gent: el seu esperit emprenedor i la seva cultura de l'esforç i del treball.

Vull agrair a tots els participants, grups municipals, associacions i entitats la seva implicació i generositat mostrada al llarg de tot aquest procés. El Pacte ha gaudit d'una dinàmica positiva en la qual han prevalgut els interessos del conjunt de la ciutat als propis o individuals de cadascun dels participants. És el moment de tirar endavant allò que hem acordat i, més que mai, resulta necessari assolir la màxima implicació i compromís per part de tots. Us convido a continuar treballant conjuntament pel bé comú de la ciutat. El Pacte, amb la definició del seu Pla d'Actuació, tot just ha començat.

Joan Antoni Baron i Espinar
Alcalde de Mataró

ÍNDEX

ÍNDEX.....	3
PRESENTACIÓ.....	2
2. METODOLOGIA	7
3. DIAGNOSI I ANÀLISI ESTRATÈGICA DAFO	9
3.1 EL TERRITORI: ESCENARI DE LA TRANSFORMACIÓ CAP A UN MODEL DE DESENVOLUPAMENT	9
3.2 LES PERSONES: ACTORS DEL MODEL DE DESENVOLUPAMENT	15
3.2.1 <i>L'enfortiment de la cohesió social</i>	15
3.2.2 <i>La millora de l'educació i la formació</i>	19
3.3 L'ECONOMIA: L'ACTIU DEL MODEL DE DESENVOLUPAMENT	23
3.3.1 <i>La potenciació del Sectors Tradicionals</i>	23
3.3.2 <i>El suport al sectors emergents</i>	32
3.3.3 <i>La potenciació de les noves tecnologies i intensiu en coneixement</i>	34
3.4. L'AJUNTAMENT DE MATARÓ: LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DEL MODEL	37
4. EL MODEL DE DESENVOLUPAMENT DE MATARÓ	40
5. ESTRUCTURA DEL PLA D'ACTUACIÓ: OBJECTIUS, EIXOS EXTRATÈGICS, MESURES I ACTUACIONS.....	44
6. CONCRECIÓ I SEGUIMENT DEL PLA D'ACTUACIÓ.....	49
7. ANNEX I: DOCUMENTS APROVATS EN EL MARC DEL PACTE	51
8. ANNEX II: CONSELL DEL PACTE.....	67
9. ANNEX III: EXPERTS DEL PACTE	68
10. ANNEX IV: PARTICIPANTS.....	74
11. ANNEX V: GALERIA FOTOGRÀFICA	77

INTRODUCCIÓ

Mataró està experimentant en els darrers anys profundes transformacions d'abast econòmic i social, que, dins dels seu marc territorial de referència, fa necessària la identificació de les línies directrius, mesures i actuacions que sentin les bases del seu desenvolupament econòmic i social durant els propers anys.

Es per això que en la renovació de l'acord de govern municipal de maig de 2004 ja s'expressava la voluntat de proposar a la resta de grups municipals i als agents socioeconòmics de Mataró la realització d'un "Pacte per al desenvolupament econòmic i social de Mataró".

La primera fase del procés del Pacte es va iniciar el 12 de gener de 2005 amb la constitució del Consell del Pacte com a òrgan de representació encarregat d'impulsar, validar i fer el seguiment del mateix.

Dels debats i les reflexions del Consell, -que ha treballant sobre la diagnosi socioeconòmica de Mataró elaborada en el marc del Pacte Local per l'Ocupació així com de l'anàlisi de debilitats, amenaces, forteses i oportunitats- van extreure's set àmbits de treball o espais de consens a partir dels quals s'havien de dissenyar les accions concretes:

- ✓ el territori i les infraestructures al servei del model econòmic i social,
- ✓ l'atenció i la inclusió dels col·lectius desfavorits i la cohesió social,
- ✓ la formació com a principal recurs de capacitació,
- ✓ la competitivitat i potenciació dels sectors tradicionals,
- ✓ la potenciació dels sectors emergents per una major diversificació productiva i la promoció de ciutat,
- ✓ el sector de les noves tecnologies i de coneixement alt i
- ✓ l'adaptació dels serveis públics i l'administració local a la nova visió estratègica i model de desenvolupament.

De les aportacions produïdes als espais de consens, s'han perfilat un model de desenvolupament i uns valors estratègics i transversals que pretenen fer de Mataró una capital i node en la xarxa de ciutats, amb la màxima implicació dels agents motor i que s'haurà de caracteritzar per la seva sostenibilitat.

Al mes de març de 2005, amb la signatura del Pacte per part dels agents implicats es va iniciar la segona fase que tenia per objectiu, a partir de les línies estratègiques exposades, arribar a la concreció d'un Pla d'Actuacions que doni suport real al procés.

En aquest document es presenta el Pla d'Actuacions com a inici de la concreció operativa del Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró.

Convé remarcar que, si bé el Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social no constitueix una novetat quant a planificació estratègica i participativa a Mataró, que ja compta amb un ventall d'experiències -com el Pla Estratègic de 1995, el Pla Director de la Societat de la Informació, el Pla per la Igualtat d'Oportunitats, el Pla Integral de Joventut, el Pla d'Acció Ambiental, el Projecte Educatiu de Mataró, el Pla de Seguretat Local, el Pla d'Actuació per a la Promoció de Ciutat, els diferents Plans Integrals de Rocafonda-El Palau, Cerdanyola i Centre-Eixample-La Havana, el Pacte Local per a l'Ocupació, el Pacte per a la Mobilitat, el Pacte per a la Nova Ciutadania, ... -, sí que representa una innovació pel que fa la cohesió de criteris d'anàlisi, l'establiment de prioritats i a la planificació operativa.

Per al desenvolupament de cadascun dels set àmbits de treball, es va encarregar a un grup d'experts seleccionats a partir del seu alt nivell de coneixement tècnic (un per a cada àmbit) l'elaboració d'un document que contingués una diagnosi breu de l'àmbit, la definició d'objectius específics del pla d'actuació en l'àmbit corresponent i la identificació de dos o tres projectes per a assolir cada objectiu.

El document arrenca amb la diagnosi territorial, social i econòmica de Mataró parant espacial atenció als elements que configuren els espais de consens i incorporant una matriu DAFO en cada cas. A l'apartat segon es perfila el model de desenvolupament que es deriva de les alternatives de ciutat possible. En tercer lloc, es desplega el quadre del Pla d'Actuació pròpiament dit amb la definició dels objectius generals, eixos estratègics, les mesures i actuacions assignades. Aquest Pla d'Actuació queda pendent de la seva descripció operativa, mitjançant el detall tècnic d'accions, calendari, concreció del pressupost, agents responsables i implicats, així com indicadors de seguiment i avaluació.

Partint d'aquesta descripció operativa del Pla d'Actuació i la definició dels indicadors serà establert el sistema de seguiment i avaluació del Pacte que durà a terme el Consell del Pacte constituït en Comitè de Seguiment.

2. METODOLOGIA

Per a l'elaboració del present document s'han sintetitzat i sistematitzat diversos documents de treball que han estat objecte d'anàlisi i debat per part dels membres del Consell del Pacte.

En primer lloc, l'Estudi de Diagnosi i Desenvolupament Estratègic de Mataró de novembre de 2004 i el DAFO de gener de 2005 realitzats pel Gabinet d'Estudis Econòmics, SA en el marc del Pacte Local per l'Ocupació han servit per a una primera avaluació sobre el punt de partida. Fruit dels debats i del consens entre els membres del Consell sobre el grau d'acord o desacord de la diagnosi i el DAFO, és el document Proposta de Model de Desenvolupament de febrer de 2005. Pel que fa a la delimitació dels objectius del Pla d'Actuacions, s'ha utilitzat, també, el document d'Acord de constitució del Pacte de març de 2005 (Veure Annex I).

Els set informes dels experts (de juliol de 2005) sobre els àmbits de treball del pacte han estat la base indispensable que ha alimentat el present document. S'ha volgut, però, posar l'accent en els aspectes més operatius de les seves propostes i s'han obviat els elements més teòrics o reflexius. La distribució d'informes entre els experts va ser la següent:

1. El territori i les infraestructures al servei del model econòmic i social. Pere Montaña, de l'Ajuntament de Terrassa.

2. L'atenció i la inclusió dels col·lectius desfavorits i la cohesió social. Montse Parramon, de D'ALEPH.

3. L'educació i la formació com a principal repte de capacitació. Jordi Planas, del Grup de Recerca sobre Educació i Treball. GRET de la UAB.

4. La competitivitat i potenciació dels sectors tradicionals. Albert Vidal, de CETEMMSA.

5. La potenciació dels sectors emergents per a una major diversificació productiva i la promoció de la ciutat. Alfons Cornella, d'Infonomia.com.

6. El sector de les noves tecnologies i intensiu en coneixement. Josep M. Piqué, del Parc d'Innovació Tecnològica i Empresarial de La Salle

7. L'adaptació organitzativa al model de desenvolupament: criteris i instruments. Albert Serra i Tamyko Ysa, d'ESADE / BORAKASI.

Finalment, s'han considerat les actes de les reunions del Consell del Pacte, especialment la de presentació dels experts de 18 de juliol de 2005, així com d'altres documents de treball per a l'ordenació i posta en valor dels documents anteriorment esmentats.

3. DIAGNOSI I ANÀLISI ESTRATÈGICA DAFO

Per tal de mantenir la unitat de criteris d'anàlisi, la diagnosi que es recull a continuació es concentra en els espais de consens que van ser aprovats a la sessió de febrer de 2005 pel Consell del Pacte i que, com es veurà més endavant, van perfilant una definició de línies estratègiques del model de desenvolupament. S'ha volgut, però, estructurar la informació en quatre grans blocs: el territori (l'escenari de la transformació), les persones (els actors del model), l'economia (l'actiu del model) i l'administració (la direcció estratègica).

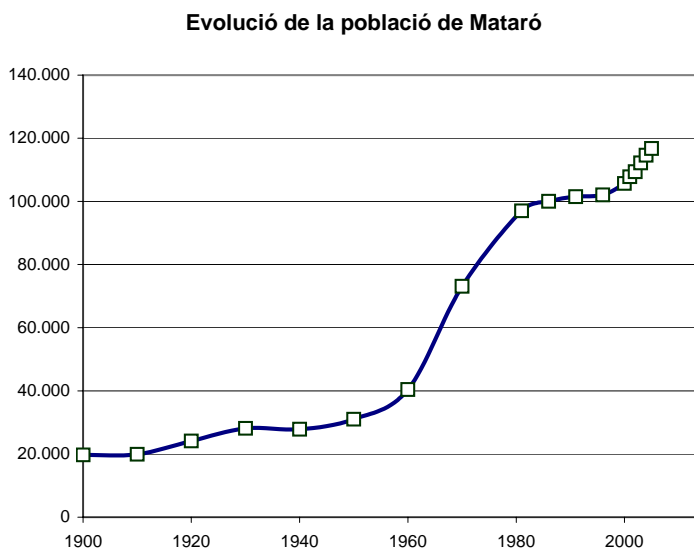
3.1 EL TERRITORI: ESCENARI DE LA TRANSFORMACIÓ CAP A UN MODEL DE DESENVOLUPAMENT

Les infraestructures, els serveis, les activitats, l'habitatge, l'espai lliure... són peces essencials de l'escenari en el desenvolupament econòmic i social d'un territori. Tanmateix, a l'hora d'abordar una reflexió d'aquest abast, és determinant encertar l'escala i el marc de referència adequats pel debat que es proposa. Mataró és una ciutat integrada en un sistema metropolità complex que no es pot analitzar de forma separada i, no obstant, és una ciutat que per la seva tradició urbana i la seva dinàmica de desenvolupament, està obligada a fer un plantejament a aquesta escala encara que conscient de les seves limitacions.

El creixement demogràfic de Mataró en el darrer segle ha seguit, a grans trets, quatre etapes diferenciades. La primera meitat de segle XX (amb l'excepció del descens demogràfic atribuïble a la guerra civil) es caracteritza per un creixement moderat i continu, propi de l'inici de la transició demogràfica amb una reducció progressiva de les taxes de mortalitat i fecunditat. Així, dels 20.000 habitants a començament de segle s'arriba a superar els 30.000 cap a 1950. La segona etapa, caracteritzada per un creixement vegetatiu atribuïble a elevades taxes de natalitat (l'anomenat *baby boom*) i els importants saldos migratoris procedents principalment del sud d'Espanya, suposarà un creixement vertiginós de la població, intensificat a partir dels 60 fins a l'inici dels anys 80. La tercera etapa, que va des de l'inici dels 80 i fins a la meitat dels 90, torna a caracteritzar-se per un relatiu estancament de la població: el final del *baby boom*; així com l'aturada del procés migratori anterior: en 16 anys la població de Mataró amb prou feines creix en 5.000 habitants, tot just per a superar el llindar dels 100.000 habitants.

Per últim, en la darrera meitat dels 90 i, en particular, a partir de l'inici del segle XXI, la situació canvia substancialment amb l'arribada de la població nouvinguda d'origen estranger: entre 1996 i gener de 2005 la població ha crescut gairebé en 15.000 habitants. La població de Mataró és, segons les dades del padró a 1 de gener de 2005, de 116.764 habitants.

Població	
1900	19.704
1910	19.918
1920	24.125
1930	28.114
1940	27.846
1950	31.011
1960	40.407
1970	73.125
1981	97.008
1986	100.021
1991	101.510
1996	102.018
2000	105.686
2001	107.787
2002	109.376
2003	112.179
2004	114.606
2005	116.764



Font: Elaboració pròpia a partir del Padró Municipal d'Habitants.

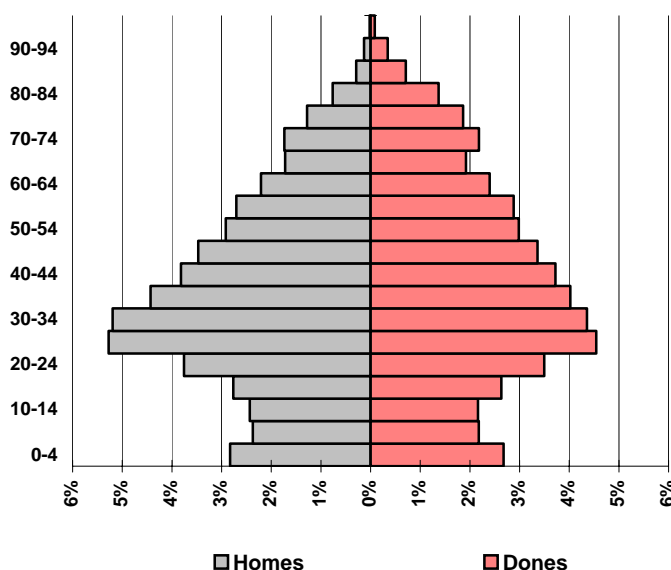
Pel que fa a l'estructura de la població, els menors de 15 anys representen el 14,65% del total de la població de Mataró. Per la seva banda, la població major de 65 anys se situa una mica per sota de la població menor de 15 anys, ja que representa el 14,42% del total. L'índex de dependència global (relació entre la suma dels menors de 15 i majors de 65 anys i la població de 15 i 64 anys) és del 0,41.

El creixement vegetatiu (diferència entre naixements i defuncions) en representa el 22,81%. Tot i així és el creixement migratori (diferència entre altes i baixes) el que amb el 77,19% continua explicant la major part del creixement de la població de la ciutat.

La mitjana d'edat se situa en els 39,13 anys. La tendència dels darrers anys ha estat la d'un increment progressiu de la mitjana d'edat, tot confirmant l'existència d'un procés d'envelliment més o menys manifest. Els barris que presenten la mitjana d'edat més baixa són Vista Alegre i Cirera amb 35,16 anys i 37,16 anys, respectivament; mentre que les més elevades són les de Peramàs, 42,32 anys, i Centre amb 42,07 anys.

Per sexes, la mitjana d'edat dels homes és de 37,61 anys i la de les dones de 40,66 anys; una diferència de 3,05 anys que pràcticament és la mateixa que la registrada l'any 2004. Aquesta diferència s'explica principalment per la major longevitat de les dones, i en menor mesura per l'arribada de migració masculina jove.

**Estructura de la població per sexe i edat
1 de gener de 2005**



Font: Elaboració pròpia a partir del Padró Municipal d'Habitants.

Els elements d'entorn de la ciutat, el clima, el paisatge i les platges han estat històricament considerats un dels seus principals atractius. Ben aviat el tren Mataró-Barcelona es va perllongar fins Caldes d'Estrac, que juntament a Vilassar, Premià i el Masnou, eren els indrets preferits pels barcelonins benestants des del segle passat. El fet de que la zona de Calella i Pineda es convertís a principis dels anys cinquanta en un dels primers llocs d'atracció del turisme estranger és una altra constatació de la qualitat residencial de la comarca que, des de fa anys, rep un flux creixent de nous residents d'alt poder adquisitiu procedents de la conurbació barcelonina.

Aquests nous residents han tendit a buscar habitatges unifamiliars que es localitzen preferentment en els municipis petits amb més espai lliure. D'altra banda, els municipis més poblats han rebut en cada període de bonança econòmica fluxos importants

d'immigrants atrets per la facilitat de trobar feina en els sectors tradicionals de la comarca.

Al conjunt de la Regió metropolitana, el 90% de les unitats construïdes correspon a habitatges i el 10% restant es destinen a altres activitats. Tanmateix, Mataró destaca en aquest aspecte respecte la resta de ciutats de la segona corona i és la ciutat en la que es construeixen més unitats destinades a altres usos, arribant a un percentatge superior al 16%.

En una comarca en la que destaca el nombre d'habitatges secundaris, Mataró manté un molt alt percentatge d'habitatges principals i se situa per sobre del 84%, a la franja alta del conjunt de ciutats importants de la segona corona.

A Mataró els nous habitatges unifamiliars han suposat el 13,5% del total construït i, per tant, la major part del creixement del parc d'habitatges s'ha concentrat en la tipologia de l'habitatge plurifamiliar.

Per altra banda, el progressiu encariment i les conseqüents dificultats generalitzades en termes d'accés a l'habitatge, ha suposat un procés de fluxes poblacionals entre els municipis de la Regió Metropolitana. En el cas de Mataró, es registren saldos positius, guanys de població, en relació amb els municipis més propers a Barcelona, amb habitatges comparativament més cars, i negatius amb aquells municipis del seu entorn territorial més immediat i en direcció nord, amb preus de l'habitatge comparativament menors.

Al conjunt de la Regió metropolitana la mitjana d'ocupació dels habitatges és de 2,71 habitants per habitatge. Mataró se situa per sobre amb una mitjana de 2,76 habitants per habitatge.

L'estructura lineal del territori ha facilitat històricament la comunicació dels pobles costaners de la comarca entre ells i respecte a Barcelona. Al segle XIX per ferrocarril, a finals dels seixanta del segle XX per l'autopista, mentre que al segle XXI és la combinació de les dues infraestructures la que ha de comptar a efectes d'accessibilitat. L'asimetria en el fluxos de passatgers, genera congestions puntuals i encareix notablement el cost de funcionament i li resta sostenibilitat.

Mataró ha vist al llarg dels darrers anys una certa evolució de les infraestructures viàries i un clar estancament de les ferroviàries. La posta en servei de l'autopista C32 ha de permetre la revisió del paper a jugar per l'antiga i tradicional travessia urbana de la N2, encara que assumint un paper de ronda urbana que la posa en crisi des del primer moment. La posta en servei de l'autopista C60 ha obert la tan necessària connexió viària amb el Vallès. En canvi, el ferrocarril no s'ha adaptat prou a les noves necessitats i es manté als mateixos nivells de sempre.

Les noves activitats econòmiques es localitzen majoritàriament, aproximadament el 67%, en locals situats a les plantes baixes dels nous edificis plurifamiliars, coexistint, dins del teixit urbà consolidat, amb l'habitatge. Únicament determinades activitats comercials i de magatzem es situen en nous edificis específics i fora de la trama urbana residencial.

L'excel·lent climatologia ofereix també seguretat i estabilitat a uns conreus cada cop més productius i per tant més rendibles, però en canvi ha distorsionat la dinàmica urbana i, més concretament, la generació de sòl industrial, que ha estat tradicionalment un bé escàs i car. De totes maneres, alguns ajuntaments, Mataró al capdavant, estan generant darrerament increments d'oferta, amb el que es posa en evidència una nova sensibilitat al voltant d'aquesta qüestió.

L'accessibilitat a Barcelona i la disponibilitat relativa de mà d'obra fa del Maresme Sud i sobretot Mataró una zona desitjable per a la localització petits d'establiments productius per part d'empresaris que viuen o estiuegen a la zona. L'èxit dels nous polígons industrials n'és una constatació d'aquest fet.

Pel que fa a la col·laboració intermunicipal, la dispersió de les estructures municipals i uns termes que no s'han modificat al llarg de tot el segle passat, constitueixen el principal problema per una gestió eficient del territori i els serveis públics. Trenta municipis de dimensions molts diferenciades, amb nuclis que han quedat excèntrics, generen complexos problemes de gestió, sent el Poble Nou de Pineda , el Cros d'Argentona, el Pla de l'Avellà de Cabrera o el Cotet de Premià de Dalt alguns dels exemples més evidents. De totes maneres, en els darrers anys s'aprecia una major disposició per endegar processos de col·laboració.

La nova relació amb els municipis que integren el sistema urbà de Mataró, la cohesió entre els projectes de les infraestructures i el projecte de ciutat, el reciclatge de la ciutat consolidada dimensionant l'oferta i adaptant-la a les noves necessitats, la potenciació de l'entorn natural i uns equipaments i eixos comercials a l'escala del sistema urbà de Mataró, esdevenen estratègics a l'hora de situar la ciutat en les condicions òptimes per al seu desenvolupament.

DAFO Infraestructures i Territori

Fortaleses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"> • Ocupa una bona posició metropolitana en relació a la dimensió, a l'activitat i a la connectivitat. • Ha consolidat una dimensió de ciutat atractiva i sostenible. • Manté una dinàmica urbanística activa i amb projectes de transformació urbana definits. • Un front marítim amb possibilitats de transformació. • Impuls de noves iniciatives en activitats emergents (universitat/coneixement i noves tecnologies). • Una oferta comercial creixent, quantitativa i qualitativament. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta d'estructuració del seu sistema urbà. • La desconfiança en les possibilitats reals de consolidació de la ciutat i del seu model de desenvolupament. • El preu del sòl per al desenvolupament de nous sectors per a la implantació de noves activitats. • El dimensionat de l'oferta d'habitatge econòmicament accessible. • El dimensionat dels equipaments i dels serveis respecte la dimensió de la ciutat real, del seu entorn i metropolitana.
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la relació amb els municipis del seu sistema urbà. • Participar en el projecte metropolità juntament amb les ciutats de l'Arc Metropolità de Barcelona. • Plantejar la revisió (traçat i servei) de la línia ferroviària. • Impulsar la renovació del front marítim i incorporació del mar al projecte urbà. • Millorar la relació entre el projecte de ciutat i el de les infraestructures. Millorar la mobilitat interior resolent la ronda urbana. Completar la connectivitat exterior resolent accessos i continuïtat nord de la C32. • Reciclar la ciutat obsoleta i facilitar la promoció d'habitatge accessible, la implantació de noves activitats estratègiques i la reserva per noves dotacions i serveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • No consolidar-se en el context de les ciutats de la segona corona metropolitana. • Estancament dels projectes universitaris i d'implantació de les noves tecnologies. • Desequilibri entre els diferents usos urbans i excessiu enfortiment dels usos residencials. • Alta complexitat tècnica i administrativa pels projectes relatius a les infraestructures viàries i ferroviàries.

3.2 LES PERSONES: ACTORS DEL MODEL DE DESENVOLUPAMENT

Una ciutat centrada en les persones i el seu benestar necessita potenciar les tendències de canvi destinades a millorar la cohesió i la igualtat social i territorial i, així mateix, millorar la capacitat de resposta davant les situacions de precarietat i exclusió social. De l'èxit o el fracàs d'aquest objectiu dependrà, en bona mesura, el model de desenvolupament. Una ciutat cohesionada és una ciutat que genera confiança i estimula les activitats econòmiques.

D'altra banda, l'educació i la formació com a elements de capacitació en la Societat i Economia del Coneixement esdevenen un factor essencial per al model de desenvolupament i per a la cohesió social a la vegada que són un factor de competència entre els territoris per a l'atracció d'activitats econòmiques.

3.2.1 L'enfortiment de la cohesió social

L'arribada d'un flux important d'immigrants extracomunitaris ha permès a Mataró recuperar un ritme de creixement demogràfic positiu, potenciar l'oferta laboral i rejuvenir l'edat mitjana de la població, la qual cosa obre un ventall d'expectatives alhora que comporta serioses amenaces sobre la cohesió social.

Una societat dinàmica i emprenedora com la mataronina que en els darrers anys ha experimentat un notable increment de la taxa d'activitat, influïda tant per la favorable evolució econòmica -amb la massiva incorporació femenina al mercat de treball- com per la intensa immigració, així com el progressiu envelliment de la població, fa preveure un fort increment de les relacions de dependència, davant de les quals es generen tensions i oportunitats.

La immigració

Segons dades de 2005 de l'Ajuntament de Mataró, la població immigrant constitueix el 12,6% de la població total del municipi. El fet que aquest percentatge fos del 3,9% a principis de l'any 2000, posa de manifest que la població immigrant ha augmentat de forma molt considerable en un període molt breu de temps. Aquest creixement dibuixa

un nou escenari social i econòmic que planteja reptes de futur per a la cohesió social a Mataró.

La persistència de situacions d'irregularitat entre la població immigrant provoca situacions de bloqueig per l'accés al mercat de treball i comporta precarietat i dificulta la integració alhora que té el risc de saturació dels serveis municipals.

La concentració de la major part de la població immigrant en tres barris de la ciutat (Palau-Escorxador, Rocafonda i Cerdanyola Sud) minva les possibilitats d'absorció de la població nouvinguda, fet que pot generar tensions i, a la llarga, la dualització de la ciutat, segregant la població immigrant de la població autòctona. Com s'ha posat de manifest a l'apartat anterior, la concentració urbanística no s'explica només a partir de pautes d'assentament dels col·lectius immigrants sinó que es deriva de problemes estructurals relacionats amb l'accés a l'habitatge, als equipaments i als espais públics. En aquest barris existeix un perill de substitució de la població autòctona i el risc de generació de conflictes de convivència no només ètnics sinó també generacionals (la població immigrant té una mitjana d'edat a l'entorn dels 27 anys mentre que la població autòctona resident és població envellida).

La població immigrant del municipi pateix un baix nivell de feminització i aquest factor actua contra l'adaptació i la integració dels col·lectius ja que les dones solen jugar un paper fonamental en el procés de socialització. A més, els col·lectius immigrants més concentrats des del punt de vista territorial també són els que presenten un major desequilibri entre homes i dones.

Darrerament, es detecta entre la població autòctona una certa presència de percepcions negatives en relació a la població immigrant, tant pel que fa a l'accés als serveis públics, com pel que respecta a la seguretat ciutadana.

Un altra tret caracteritzador és l'escassa participació de la població immigrant en les xarxes cíviques i en els processos de participació ciutadana. Aquest fet tendeix a consolidar la segregació, no afavoreix la integració, dificulta l'intercanvi i el coneixement mutu i, per tant, és un fre a la cohesió social.

Per contra, com a elements forts pel que fa a la gestió del fenomen de la immigració, trobem una administració local decidida a intervenir i que reconeix la importància de dur a terme polítiques i programes d'acollida i integració de la població nouvinguda per a promoure la convivència i la cohesió social.

La gestió del fet migratori no és nou a l'Ajuntament de Mataró atès que des de fa anys es duen a terme diferents iniciatives municipals en aquest àmbit. A més, actualment l'orientació bàsica d'aquesta intervenció ha passat d'un plantejament assistencial a un enfocament més proactiu i transversal.

Un altre aspecte important és l'existència d'instruments de concertació social per a dur a terme polítiques i programes de gestió de la immigració. Així, des del 2004 està en vigor el Pla Municipal per a la Nova Ciutadania que parteix de la transversalitat i la integralitat en base a la concertació i col·laboració entre l'Ajuntament i diferents entitats i agents del territori.

Persones grans dependents

A Mataró, com a la resta de ciutats catalanes, s'experimenta un progressiu envelliment de la població que implica el sorgiment de noves demandes i necessitats. De fet, s'espera que a Mataró la població dependent per raó d'edat augmenti entre 200 i 250 persones cada any i, així, que l'any 2014 aquesta població sigui superior a les 12.000 persones.

En aquest escenari de progressiu envelliment de la població cal distingir entre dos grups de persones grans:

- Les que malgrat l'edat no presenten necessitats específiques, poden desenvolupar les seves vides de forma autònoma i per les que es duen a terme programes de promoció del lleure, de prevenció de malalties i de manteniment de les condicions físiques.

- Les persones grans dependents, és a dir, aquelles que per motius de salut, familiars, econòmics, etc., tenen necessitats d'ajuda i assistència específiques per a desenvolupar la seva vida. És aquest grup de persones grans el que és objecte prioritari dels serveis i programes d'atenció municipals, el que creix de forma més ràpida i el que centra la preocupació en termes de mantenir i enfortir la cohesió social.

Amb l'augment de l'esperança de vida, l'edat mitjana de les persones grans s'incrementa i cada vegada el seu nombre és més elevat, especialment entre les persones de més de 80 anys que són les que solen necessitar més serveis.

L'augment del nombre de persones grans que requereixen atenció sanitària i de tipus assistencial de forma intensiva provoca que aquesta sigui prestada, en primer lloc i de forma general, per la família (i en concret, per les dones de la família). Aquest fet comporta dificultats per combinar l'atenció amb un treball extern i, per tant, genera una sobrecàrrega de feina al cuidador o cuidadora i genera necessitats i demandes que han de ser ateses.

La prestació de serveis especialitzats, d'elevada intensitat i durant el temps que sigui necessari per part dels serveis de benestar social en tant que són universals representen un altre aspecte a considerar en el futur.

Atès l'increment continuat de les persones grans dependents, es produeixen dificultats per donar resposta a les seves demandes i necessitats. Així, ja sigui per insuficiència de recursos, per dèficits de coordinació, etc., es corre el risc de deixar desateses demandes i necessitats que arriben als serveis o que aquests detecten.

Debilitats	Fortaleses
<p><u>Immigració</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Situacions d'irregularitat • Concentració territorial • Baix nivell de feminització • Percepcions negatives població autòctona • Escassa participació ciutadana <p><u>Persones grans dependents</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Envel·liment progressiu de la població • Augment necessitats atenció sanitària i assistencial • Prestació de serveis assistencial d'elevada intensitat 	<p><u>Immigració</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administració local decidida a intervenir • Experiència i trajectòria positiva de les polítiques d'immigració a la ciutat • Existència d'instruments de concertació social <p><u>Persones grans dependents</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Serveis i programes consolidats • Agència d'Atenció a la Gent Gran i persones amb dependència
Amenaces	Oportunitats
<p><u>Immigració</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Saturació serveis públics • Risc de "guetització" • Problemes de convivència • Percepcions negatives població autòctona <p><u>Persones grans dependents</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultat de resposta per augment continuat de persones dependents • Noves necessitats i demandes de famílies de persones dependents 	<p><u>Immigració</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visió estratègica per a reforçar la cohesió • Integració per la via de l'accés al mercat de treball • Polítiques de millora de l'habitatge • Rehabilitar i millorar els barris • Adequació de serveis municipals per promoure l'accés • Accions de pedagogia activa • Programes per a l'intercanvi i el coneixement mutu <p><u>Persones grans dependents</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientació estratègica de caràcter transversal en la prestació de serveis • Exploració de noves fórmules de prestació de serveis • Creació de xarxes de solidaritat • Realització d'accions de tipus preventiu per mantenir i millorar els hàbits de vida de la gent gran

3.2.2 La millora de l'educació i la formació

En el marc del que anomenem Societat i Economia del Coneixement, l'educació i la formació es constitueixen en un component essencial per al desenvolupament econòmic i social dels territoris i, a la vegada, en un factor de competència entre ells, que condiona la seva capacitat d'atracció d'activitats econòmiques d'elevat valor

afegit, de les persones disponibles per a dur a terme aquestes activitats i d'uns capitals cada cop mes mòbils.

Aquest valor de l'educació i la formació per al desenvolupament territorial es tradueix en les següents finalitats o tasques:

- a) Proporcionar competències per a les activitats econòmiques existents i per a la seva evolució.
- b) Proporcionar recursos a la Població Activa per fer front al canvi. És essencial una formació inicial de qualitat per possibilitar la formació al llarg de tota la vida.
- c) Ésser un factor d'introducció/atracció de noves activitats econòmiques en el marc de la competència inter-territorial.
- d) Constituir-se en sector econòmic emergent.

A Mataró, el percentatge de la població que no ha superat l'ensenyament obligatori és clarament superior al del seu entorn, tant si el compararem amb la Província de Barcelona com si ho fem amb el promig de Catalunya o d'Espanya.

Aquest fet té una transcendència que depassa l'avaluació escolar. En la societat del Coneixement, assolir aquest nivell és com disposar d'un "salari mínim cultural" de per vida, que constitueix la clau d'accés a la formació al llarg de tota la vida, que, a la vegada, serà un instrument imprescindible per garantir l'ocupabilitat, també al llarg de tota la vida. Aquest fet, per raons obvies, té especial transcendència per a les generacions joves.

Mantenir els nivells de fracàs escolars que enguany té Catalunya per a les generacions recents és un factor de retard econòmic, d'exclusió social i de conflictitat per a un futur tan llarg com la vida d'aquestes generacions. Per a Mataró la situació és encara relativament pitjor.

Actualment, i encara més en el futur, la formació inicial constitueix l'equivalent a la inversió inicial imprescindible, en el recursos humans. Aquesta inversió en recursos humans és en gran mesura irreversible, en la mesura que les accions de "recuperació" han mostrat una eficàcia molt reduïda i una baixíssima eficiència.

Assolir un nivell molt baix de fracàs escolar esdevé un factor a llarg termini (el termini de vida de la població que surt del sistema escolar) de competitivitat del territori, en la mesura que és un requisit de mínims per l'atracció d'activitats d'alt valor afegit per les quals competeix amb els seus veïns, i no tan veïns.

Tant si considerem les generacions més joves, com si parlem del conjunt de la Població Activa (PA), de totes les edats, el nivell d'estudis dels mataronins i mataronines és inferior als de la població del Maresme, de la Província de Barcelona o de Catalunya.

Aquesta és una de les limitacions importants de l'oferta de treball de cara a afrontar els canvis que s'estan produint en l'entorn econòmic i en la capacitat per atreure activitats econòmiques d'alt valor afegit.

Segons les dades presentades en l'informe DETECFORMA (2001), hi ha tant en la formació inicial, com en l'ocupacional i continuada, desequilibris de formació entre la realitat productiva del territori mataroní i l'oferta de formació professional, particularment en els sectors comercial, mecànica, tèxtil i hoteleria-turisme.

Una de les explicacions del Baix nivell d'educació comparatiu del territori mataroní respecte el del seu entorn, és la importància en l'activitat econòmica de sectors com el tèxtil, que, tradicionalment, malgrat els canvis radicals que s'han produït darrerament en aquests sectors, han requerit un baix nivell de formació. Aquest fet ha tendit a dissociar a Mataró la relació entre treball i elevat nivell de formació, relació que, per contra, actualment tendeix a reforçar-se com hem indicat en punts precedents.

L'anàlisi de l'oferta de formació per al treball a Mataró mostra que aquesta s'ha construït més per l'agregació de les propostes de les institucions ofertants que per una visió agregada i estratègica de les necessitats del territori. Resulta necessària, en aquest sentit, una visió integrada de complementarietat, estratègica, considerant un horitzó de futur que, amb les limitacions que actualment planteja la prospectiva, plantegi una programació conjunta i utilitzable per l'oferta de formació per al treball.

Les diferents modalitats de formació per al treball, tot i la seva diversitat institucional, tenen un caràcter complementari en la formació de la mà d'obra que necessita un territori. Sovint, la diversitat institucional de les variades modalitats de formació per al treball, comporten una programació separada que dificulta una oferta clara per als usuaris i en limita l'accés.

La desvinculació en les relacions laborals disminueix l'interès de les empreses en la inversió en la formació dels seus treballadors, en reduir-ne l'horitzó temporal per amortitzar les inversions i en afeblir les relacions entre ambdues parts.

La feble articulació entre les diferents modalitats de l'oferta i de la demanda d'educació i formació a Mataró, és deguda, en part, a que no existeix un marc comú de reflexió, coordinació i negociació que inclogui els diferents agents de la formació per al treball, tant d'aquells que en constitueixen l'oferta com dels que representen la demanda.

A l'hora de pensar l'oferta de formació per al treball, fer-la més comprensible als seus usuaris i més eficaç, cal incorporar a la reflexió, i eventual negociació, als agents socioeconòmics, les administracions implicades i les institucions d'educació i formació.

Un altre aspecte a considerar en aquesta diagnosi és el pes de la població d'origen estranger, principalment magrebí, que s'ha gairebé doblat en els darrers quatre anys a Mataró assolint el 12,6% del conjunt. La proporció és encara major si considerem només la població activa o els infants.

Aquest fenomen, molt positiu en termes socials, demogràfics i econòmics, pot tenir, si no s'hi posa remei, un efecte negatiu en el nivell educatiu de la població activa. D'una banda els immigrants adults tenen un nivell d'estudis inferior al de la població autòctona i, de l'altre, els seus fills poden tenir nivells de rendiment inferiors als seus coetanis mataronins degut a les dificultats que representa la integració lingüística i cultural i la integració a un sistema educatiu diferent al que han viscut al seu país.

Pel que fa als aspectes que cal considerar com a elements positius, trobem que Mataró gaudeix d'una llarga tradició en Formació Professional (FP) inicial, -des de la iniciativa de l'Escola Municipal Miquel Biada i d'altres centres de caràcter religiós a la bona predisposició dels centres d'ensenyament secundari per a ampliar l'oferta de

formació professional-, al creixement de l'oferta en ensenyament superior a partir del Tecnocampus, que està cridat a augmentar la presència de la universitat a la ciutat.

D'altra banda, caldrà aprofitar l'oferta en formació contínua que a Mataró compta amb infraestructures i professionals per a dur-la a terme. L'existència d'estructures de suport com l'IME i l'IMPEM i un mercat de treball molt sensible al nivell de formació exerceixen d'estímul per als més joves de cara a augmentar el seu nivell d'estudis.

DAFO Educació i Formació

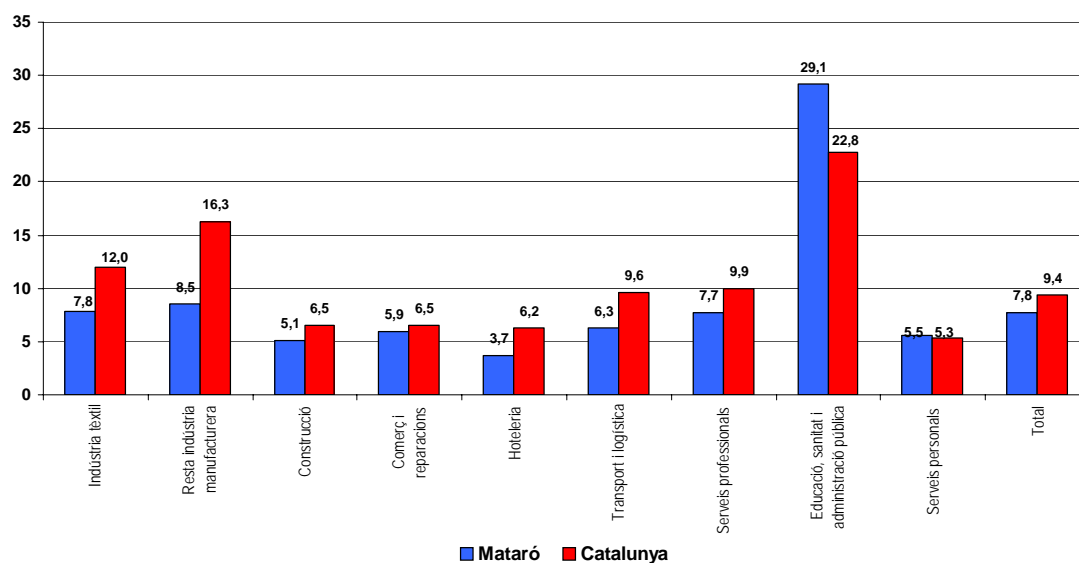
Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa elevada de fracàs escolar • Baix nivell d'estudi de la població activa • Baixa oferta formació professional inicial • Treball que requereix baix nivell de formació • Oferta poc articulada • Precarització i temporalitat de l'ocupació • Feble articulació dels agents de la formació 	<ul style="list-style-type: none"> • Llarga tradició de formació professional inicial • Creixement de l'oferta de l'Escola Superior: Tecnocampus • Oferta de formació contínua sòlida • Existència d'estructures de suport: l'IME i l'IMPEM
Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Indeterminació de les tendències econòmiques de futur • Nova immigració amb baix nivell de formació 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercat de treball molt sensible al nivell de formació

3.3 L'ECONOMIA: L'ACTIU DEL MODEL DE DESENVOLUPAMENT

3.3.1. La potenciació del Sectors Tradicionals

La indústria tèxtil, el comerç, la construcció i l'hosteleria han estat fins ara els motors de l'economia de Mataró i constitueixen el principal *know-how* de la ciutat. Del seu salt qualitatiu en termes de competitivitat i productivitat dependrà, en bona mesura, l'èxit o el fracàs del model de desenvolupament. Aquest salt qualitatiu haurà d'assolir-se mitjançant la incorporació de criteris d'innovació, l'adaptació de noves tecnologies, l'especialització en determinats segments de la cadena de valor, el disseny, el *marketing*, la distribució, la internacionalització...

Comparació dimensió mitjana de les empreses per sectors. Juny 2004

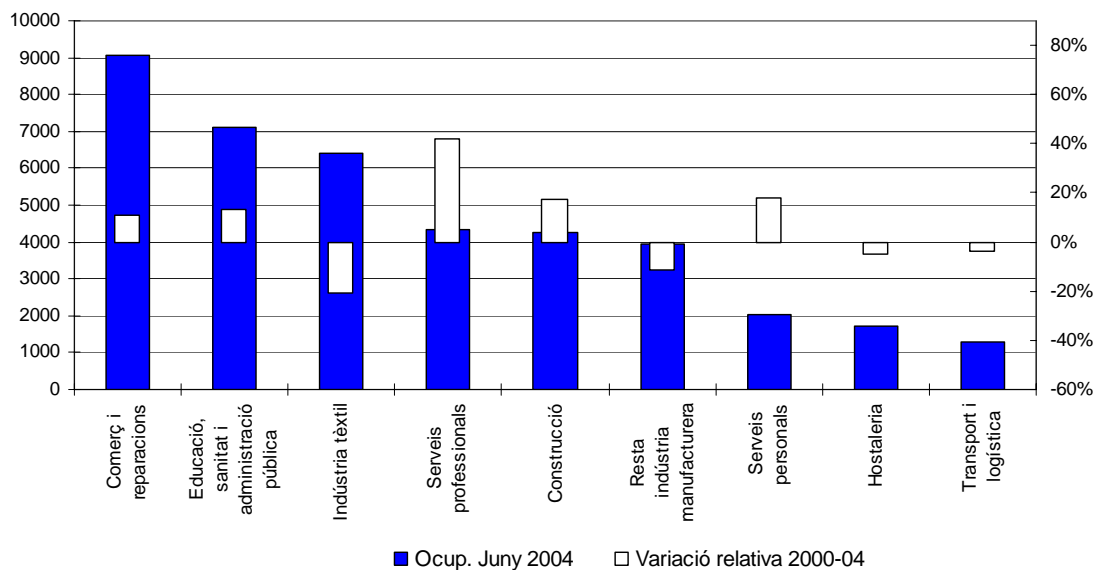


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'INSS.

La innovació no és un concepte exclusiu dels sectors tecnològics o dels denominats de coneixement alt. Els sectors tradicionals poden també desenvolupar innovació en qualsevol de les seves vessants: innovació de producte, de procés, tecnològica, de nous mercats. Per altra banda, la deslocalització, l'establiment de noves relacions empresarials, l'*outsourcing*, són tendències que comporten una creixent especialització. La baixa dimensió del teixit empresarial de la ciutat requereix un aprofitament màxim d'aquells instruments disponibles, centres de transferència tecnològica, d'innovació, de disseny, *marketing*..., i, sobretot, ateses les reduïdes dimensions del teixit empresarial local, de dinàmiques que facilitin i potenciïn l'associacionisme entre les empreses.

Per altra banda, cal tenir present la importància d'aquests sectors madurs, constituents de *clusters* i que referencien Mataró com a node o pol d'excel·lència en l'àmbit comarcal, metropolità o internacional.

Pes i evolució sectorial de l'ocupació



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'INSS.

El tèxtil

Segons les dades de l'INSS a finals del primer trimestre del 2004 al Maresme hi havia 13.800 persones ocupades al sector tèxtil, xifra que s'acosta als 15.000 al sumar-li l'economia irregular. El cluster tèxtil, en el que caldria incloure fornitures, l'etiquetatge, manipulats, embalatge, reparació de maquinaria, transport i logística i serveis empresarials, pot sumar entre un 12 i 15% d'activitat addicional.

Malgrat que des de principis dels anys noranta el sector ha perdut a l'entorn de 5.000 ocupats - un 25% del total -, bàsicament dedicats als processos de confecció, la facturació ha crescut en un 75% (un 38% un cop descomptada la inflació). La gran diferencia és, però, que actualment s'estima que gairebé 2/3 parts de la confecció que es factura des del Maresme es realitza ja en altres indrets.

Gairebé la meitat de l'activitat es concentra en la ciutat de Mataró, una xifra que s'apropa al 60% en afegir els municipis de les rodalies com Argentona, Cabrera i Dosrius, que han adquirit importància a mesura que han anat rebent trasllats procedents de Mataró.

El sector es manté bàsicament centrat en el vestuari, el sector més cíclic i amb més risc. Poques empreses han tendit a diversificar-se cap els productes de la llar i els tècnics, tot i que aquests segments gaudeixen d'unes perspectives de mercat més positives.

El procés de concentració comercial i el pes cada cop més aclaparador de les grans marques han pressionat l'estructura empresarial tradicional fins abocar-la a la reconversió o a la seva desaparició. El sector ha tingut però, la suficient agilitat per transformar-se creant un ampli teixit d'empreses mitjanes i petites amb estructures molt flexibles amb capacitat per adaptar-se amb rapidesa als canvis de mercat.

Actualment hi ha dues estratègies dominants. D'una part, aquells grups que produeixen per les grans marques i de l'altra, aquells que mantenen marques pròpies que progressivament van introduint-se en el mercat de la distribució creant la seva pròpia xarxa de distribució. A Mataró predominen les del primer grup, mentre que les del segon grup són majoria a la zona de Pineda.

Una valoració de l'impacte que tindrà la liberalització del sector a Mataró en particular i al Maresme en general, es pot fer a partir d'aplicar els resultats d'un estudi que va encarregar el Centre d'Informació Tèxtil i de la Confecció (Cityc) amb un àmbit més general.

L'estudi mostrava que en el cas que el sector adoptés una actitud passiva, a l'any 2010 les activitats de confecció i gènere de punt (que són les predominants a la comarca), podrien perdre al voltant del 25/30% de la seva activitat, i un 40% dels llocs de treball. En cas que s'optés per una estratègia activa en el camp de l'exportació, la pèrdua d'activitat es podria reduir fins el 15% i els llocs de treball fins el 25%.

El comerç

La definició de l'actual model comercial de la ciutat que figura al Programa d'Orientació per als Equipaments Comercials (POEC) es correspon a un model dual (central i perifèric). La dualitat es formula com una proposta que ha de tendir a l'equilibri entre ambdós pols comercials. Aquests dos pols presenten com principals atributs demandats pels clients l'assortiment de l'oferta i la concentració dels establiments comercials.

Un fet destacable pel que fa a la ciutat és la complementarietat del comerç de trama urbana amb el comerç de barri i els mercats municipals que, si bé no és específic de Mataró, li atorga una certa singularitat.

El POEC ha de facilitar l'arribada de l'anomenada "locomotora comercial" per a reeixir l'actual desequilibri en termes d'atractivitat comercial i de distribució del consum familiar. Així, el comerç de Mataró ha d'acabar esdevenint un dels principals pols d'atracció de la ciutat juntament amb els factors d'entorn, el dinamisme econòmic i la qualitat dels seus serveis. La contribució del comerç a la *capitalitat* de Mataró ha de ser fonamental i primordial. En aquest sentit, s'ha formulat la proposta de Mataró Capital Comercial que es desenvolupa a l'apartat següent.

El model de comerç de trama urbana que caracteritza a la ciutat, tan el central com el dels barris, presenta una sèrie de mancances en àmbits com la mobilitat, la senyalització, la interconnexió, l'urbanisme comercial, etc. que han de ser objecte d'actuacions de millora prèvies o simultànies juntament amb una bona oferta lúdica i cultural que aprofiti la ciutat i a l'inrevés. Així, s'han formulat algunes propostes al Pla d'Actuacions (Pla de promoció del comerç i Pla de promoció de la ciutat).

Finalment, cal assenyalar que el sector, així com la seva representació, està molt atomitzat i, per tant, caldrà treballar per a racionalitzar i unir esforços en estratègies comunes en el que el nivell de corresponsabilitat públic-privat jugarà un paper cabdal.

La construcció

L'anomenat "boom" de la construcció s'inscriu en el context expansiu que el sector ha enregistat a tota Catalunya, si bé en el cas del Maresme aquest ha estat especialment espectacular, atès el predomini del subsector residencial.

La importància del parc residencial de la comarca, amb un gran nombre de segones residències explica el pes de la rehabilitació. En canvi, l'obra civil i l'edificació no residencial tenen un pes inferior en favor del segment residencial nou, que s'estima representa un 40% de l'activitat total del sector, 10 punts per sobre del global català.

Mataró ha concentrat al llarg de la passada dècada gairebé el 20% dels habitatges iniciats a tota la comarca del Maresme. El punt màxim es va assolir l'any 1997, coincidint amb el procés urbanístic de la Via Europa i l'inici de les promocions del Parc Central. Posteriorment va experimentar una suau davallada de la que s'ha recuperat parcialment en els dos darrers anys, per acabar amb més de 1.150 habitatges acabats l'any 2003, el que representa un ritme constructiu a l'entorn dels 10 habitatges iniciats per cada mil habitants.

La població activa vinculada al sector no es distribueix de forma uniforme pel territori. Mataró, per exemple, aplega gairebé un terç dels ocupats en el sector a la comarca, si bé només concentra en el seu terme municipal un 22% de l'activitat constructiva comarcal, amb uns 1.000 habitatges iniciats anualment de promig.

Com hem vist a la diagnosi territorial, la força i l'extensió de la dinàmica residencial posa de relleu la competitivitat de la comarca en el mercat immobiliari de l'àrea metropolitana. El resultat d'aquest procés ha estat la creació en els darrers 7 anys de 8.430 llocs de treball (el 23% de tota l'ocupació creada en el període), enquadrats en unes estructures empresarials de petita dimensió i una gran precarietat contractual.

Es tracta, per tant, d'una situació fràgil, atès que més enllà del caràcter cíclic de l'activitat constructiva, en aquest cas no es compta amb l'efecte reequilibrador de l'obra pública, ni amb una base empresarial amb capacitat per superar el marc comarcal.

Tot i les elevades xifres d'habitatges iniciats els primers mesos del 2004, es detecten creixents dificultats en la seva comercialització i venda, fet que fa preveure que estem entrant en una fase de progressiu alentiment de l'activitat, la qual cosa podria portar una frenada en el procés de creació d'ocupació.

L'evolució de la demanda de ferrallistes i encofradors ens hauria d'anticipar un eventual canvi de tendència en un sector que durant tots aquest anys ha estat la principal via d'inserció laboral de joves sense formació i immigrants.

Els constructors-promotors locals, s'han mantingut bàsicament concentrats en els projectes de mitjana i petita dimensió en sòl urbà, essent les grans immobiliàries les que s'han fet càrrec dels grans paquets de sòl urbanitzable.

L'hosteleria i restauració

El sector de l'hosteleria i restauració en una ciutat dinàmica i oberta al mar com Mataró ha tingut tradicionalment una importància extraordinària. A aquesta importància ha contribuït particularment l'Escola d'Hosteleria i Restauració que ha permès al sector beneficiar-se de personal qualificat per a satisfer les demandes de mà d'obra especialitzades. Malgrat això, en els darrers anys l'anàlisi dels principals indicadors del sector està posant de manifest un cert esgotament del model i la necessitat de canvis estructurals per a encarar amb confiança el futur a la ciutat.

El sector gaudeix d'una gran capacitat d'atracció de mà d'obra, en especial de població d'origen estranger, que es tradueix sovint en una sobredemanda de formació que l'Escola d'Hosteleria i Restauració no pot satisfer suficientment. Malgrat això, aquesta tradició i qualitat formativa permet plantejar un nou model d'activitat pel que fa a l'Escola d'Hosteleria i Restauració i millorar les seves infraestructures a partir de les iniciatives del propi sector. Caldria valora la possibilitat d'evolució en l'oferta formativa: de la formació ocupacional a la formació reglada i de la formació per aturats a la formació de reciclatge i oberta a tothom. Pren especial interès, així mateix, la possibilitat d'oferir cursos oberts i especialitzats amb un format més comercial: enologia, cuina francesa, innovació a la cuina, etc. que són cada vegada més demandats pel consumidor que busca l'excel·lència i la qualitat dels serveis.

Un bon plantejament d'objectius i mesures, basades en la diversitat, especialització i qualitat de l'oferta, així com un recolzament adient mitjançant una plataforma de promoció, permetria que Mataró esdevingués capital del sector en un entorn privilegiat, tant pel que fa als seus atractius i recursos naturals com pel nivell adquisitiu dels seus residents.

DAFO sectors tradicionals

Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Nivell de qualificació del personal del tèxtil baix • Poca col·laboració entre les empreses de la cadena tèxtil i amb centres tecnològics i universitats • Baixa inversió en R+D i IT i falta de cultura innovadora • Nivell mig d'aplicació de les TIC • Dimensió reduïda de les empreses • Poc aprofitament del sector tèxtil del comerç internacional • Recursos financers limitats i baixa rendibilitat • Manca de modernització del comerç tradicional • Associacionisme comercial poc dinàmic • Poca importància de l'obra civil i de l'edificació no residencial • Activitat constructiva centrada en l'àmbit comarcal • Precarietat contractual a la construcció • Poc territori disponible per a urbanitzar • Nivell organitzatiu intern millorable • Sobredemanda de formació en el sector i manca d'infraestructures • Mancances a la senyalització per a accedir al centre i al port 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat tècnica en el desenvolupament d'activitats clau del tèxtil • Bona relació i coneixement dels clients • Trajectòria i coneixement dels sectors tradicionals • Proximitat i coneixement del mercat local • Bona localització geogràfica dins de la cadena de valor • Coneixement de les preferències de consum • Intensitat de la competència de l'oferta residencial • Atracció del sector constructiu i hostaleria i restauració vers la ma d'obra • Bona trajectòria i coneixement dels sectors per part dels empresaris • Capacitat d'integració de la "nova ciutadania" • Tradició i qualitat de l'oferta formativa
Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Canvis en les preferències i hàbits dels consumidors finals • Progressiva reducció dels preus finals • Competència en condicions desiguals amb tallers tèxtils no regularitzats • Competència en costos en activitats intensives en mà d'obra • Poder de negociació dels grans grups tèxtils • Edició de notícies esbiaixades i negatives dels sectors • Pressió de les grans superfícies sobre el comerç tradicional • Proliferació de comerços de baixa qualitat i competitiu amb preu • Alentiment de l'activitat constructora • Evolució dels preus de primer habitatge i de segona mà • Pèrdua de capacitat d'endeutament de la població per a inversions en habitatge • Manteniment de l'activitat constructiva en detriment de la sostenibilitat • Manca d'adaptació al nou entorn (normativa, reciclatge, ...) • Increment de la pressió fiscal • Pèrdua d'atractivitat de la ciutat per problemes d'accessibilitat, mobilitat, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporació de noves tecnologies i de nous perfils professionals • Proliferació del comerç internacional • Aprofitament de les comunicacions i les infraestructures • Creixent importància de la responsabilitat social i mediambiental • Existència de un centre tecnològic tèxtil a la comarca • Creació de nous eixos cívics per al comerç per a la impulsió de la locomotora comercial • Millora de les comunicacions al centre de la ciutat • Afavorir un urbanisme més sostenible • Potenciar la rehabilitació • Col·laboració entre les empreses del sector • Fomentar la formació d'empreses de mitjana dimensió • Crear major oferta de HPO de venda i lloguer • Racionalitzar l'ús del parc immobiliari • Elevat consum de serveis pels ciutadans • Esdevenir capital del sector a la comarca • Elevada atracció de ma d'obra • Interès per la formació dels treballadors que accedeixen al sector • Integració de la nova ciutadania

3.3.2 El suport al sectors emergents

Que un “sector” sigui emergent en un territori depèn, bàsicament, de quina ha estat la història recent de la seva economia. En general, es diu que un sector és emergent quan és “nou” en la tradició econòmica del territori, o sigui, quan passa de no aparèixer en les estadístiques econòmiques significatives de la ciutat a tenir un pes suficient com per a què hi comenci a aparèixer.

Per tant, el principal repte d'un territori de cara a l'aprofitament dels sectors emergents consisteix a “saber veure'ls venir”, o sigui, a identificar-los quan encara són econòmicament poc significatius per tal de “nodrir-los”, si cal, perquè assoleixin una dimensió més “multiplicativa” (que creixin a base de sinergies mútues entre tots ells).

Així, un requisit d'un territori per a treure profit dels seus sectors emergents és que els identifiqui i els nodreixi quan apareixen espontàniament, independentment de la relativament petita dimensió econòmica que puguin tenir en la riquesa “tradicional” del mateix (l'estructura econòmica habitual). Detectar i “mimar” les persones que espontàniament estan desenvolupant un sector emergent pot ser de gran importància per al futur econòmic d'una ciutat.

Un dels problemes que pot comportar una economia de sectors emergents és que es tracti, finalment, d'una amalgama poc estructurada de serveis molt diferents i que, a més, generi només treball en forma de auto-ocupació i no nous llocs de treball per compte aliè. Que es generi només auto-ocupació o que es generi riquesa en forma de nous llocs de treball dependrà, segurament, de la dimensió del territori que els serveis vinguin a abastar.

Aquí és on la iniciativa pública pot tenir un paper rellevant, que ajudi a estructurar els sectors i a projectar-los cap un territori més estès que el del propi municipi de “residència dels serveis”. O sigui, la generació de riquesa en forma d'ocupació dependrà del radi d'influència que el territori tingui sobre els territoris adjacents. Per tant, una paraula clau en la generació de riquesa pels sectors emergents és la paraula “capital”, en el sentit que el territori on “resideixen” les empreses d'aquests sectors tingui una capacitat d'atracció significativa vers un territori més ampli, o sigui, que exerceix de “capital de serveis” per a les persones i les empreses d'un territori estès.

En el cas de Mataró, poden emergir noves propostes de serveis a les persones i als professionals si s'assoleix una realitat de capital de zona econòmica, no necessàriament limitada a la comarca administrativa sinó a una zona més estesa.

Mataró ja exerceix, a través d'algun dels seus centres comercials, de capital comercial de la seva àrea d'influència, i aquest rol, que segurament ha d'augmentar en el futur, pot comportar el sorgiment de més propostes de serveis a les persones i als professionals (Mataró Capital comercial del Nord de Barcelona i sud de Girona). En aquest cas, com hem vist a l'apartat anterior, la implementació de mesures de suport a un sector tradicional esdevé fonamental per a assolir l'element "capital".

En alguns casos, les noves oportunitats sorgeixen de la intersecció del coneixement (know-how) desenvolupat en un sector tradicional (per exemple, el tèxtil) amb les noves possibilitats que les tecnologies aporten per aplicar aquells coneixements en altres àmbits (per exemple, els geotèxtils). Aquí, els poders públics també poden tenir una important participació, afavorint observatoris sectorials i missions comercials a l'exterior per tal d'"ampliar les mires" cap a noves oportunitats (per exemple, del tèxtil al geotèxtil), tot ajudant a desenvolupar nous coneixements en forma de educació, formació, i consultoria avançada i, és clar, elements de recerca i desenvolupament (Mataró capital de serveis a les empreses).

En d'altres casos, però, els sectors emergents no tenen res a veure amb la "tradicció econòmica" de la ciutat, sinó amb una onada que s'estén més enllà del territori i agafa una embranzida transversal. Aquest és el cas, per exemple, de la indústria audiovisual i els nous mitjans de comunicació, que resulten del sorgiment de noves tecnologies que canvien l'estructura de costos típics del sector i generen moltes noves oportunitats. Estar atents al sorgiment d'aquests nous àmbits de riquesa i ser capaços de respondre-hi àgilment és fonamental, perquè entre l'emergència del sector, en què es pot jugar algun paper, i la seva maduresa, on els rols econòmics ja poden haver estat repartits, pot passar molt poc temps. L'acceleració de la maduresa dels sectors emergents amb èxit demana d'una actitud de resposta ràpida i decidida (Mataró capital de la televisió local de Catalunya).

Es considera que una forma d'afavorir la maduració de sectors emergents consisteix en involucrar el propi capital local, que hauria de trobar raons atractives per reinvertir els seus rendiments històrics en les noves iniciatives amb seu al territori. La creació de fons de capital risc de base local, o les iniciatives consorciades per a l'establiment de reptes ambiciosos per al territori, s'han de veure com la sàvia que alimenta les iniciatives petites emergents. Aquestes iniciatives es porten a terme, a d'altres llocs, en forma de models PPP (*private public partnership*: enteses públic-privat), que presenten els avantatges de les sinergies del millor de cada model per separat.

DAFO Sectors emergents

Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Manca de lideratge d'empreses o sectors emblemàtics que facin de locomotora • Més autoocupació com a sortida laboral que "emprenentatge" (capacitat emprenedora) • Dificultats per a definir un sector emergent • Sectors emergents instal·lats en l'economia submergida amb dificultats per a ensortir-se'n • Dificultats per a trobar sectors emergents per l'especialització de la ciutat (tèxtil, construcció, etc.) • Manca de recursos per a l'atracció de talent imprescindible per als sectors emergents 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradició emprenedora • Certa expertesa en suport municipal a les activitats emprenedores (incubadora, xec-servei...)
Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Esdevenir amalgama de serveis poc estructurada • Baixa creació d'ocupació per compte aliè 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat anticipatòria • Generació de llocs de treball d'autoocupació

3.3.3 La potenciació de les noves tecnologies i intensiu en coneixement

La característica transversal del sector de les noves tecnologies és la seva polivalència com a proveïdor del mercat de les empreses així com del mercat entès com a usuari final.

L'enfocament escollit per a analitzar aquest sector es fonamenta, per una banda, en un model d'innovació territorial que permeti una identificació de tots els actors - des d'un punt estàtic (què fa cadascun dels actors) i des d'un punt de vista dinàmic (com és relacionen amb els demès) - i per l'altra en una hipòtesi de treball basada en les persones com a centre de l'aplicació de les tecnologies.

En tot territori es produeix un flux entre la creació i l'aplicació de les tecnologies d'informació que va des de la recerca dels centres universitaris fins a l'ús que fan les empreses en les seves activitats i les persones en la seva vida quotidiana.

En aquest flux intervenen diferents actors: des de la recerca científica (Ciència), la transformació en tecnologia útil (Tecnologia), l'existència d'empreses que aprofitin aquesta tecnologia (Empresa) a l'existència d'un mercat (Mercat). És el que s'anomena la cadena C-T-E-M. Tot això necessita, a més, d'un agent motor (normalment l'administració pública) i d'un finançament suficient durant tot el flux.

Pel que fa a Mataró, trobem un bon nivell pel que fa a l'existència de camps específics de recerca tecnològica i a oferta educativa (projecte Tecnocampus) malgrat que convindria millorar la seva independència, una major coordinació amb la resta d'elements de la cadena (especialment la connexió amb l'empresa), l'enfortiment de la massa crítica i agilitzar la transferibilitat.

En el terreny de la transformació en tecnologia útil, és important destacar l'existència de centres de suport a la innovació, demostració i a la formació (CETEMMSA, CETEX, IMPEM, GENTIC o el centre d'activitats logístiques), si bé és imprescindible millorar els mecanismes de trasllat de les iniciatives tecnològiques i la connexió de fonts Ciència-Tecnologia.

La factibilitat de que la tecnologia arribi a l'empresa en el cas de Mataró es veu reforçada pel fet de que existeixi una incubadora empresarial (IMPEM), un clúster d'innovació tecnològica organitzat i empreses tractoras capaces d'absorbir l'oferta. Per contra, la dimensió massa reduïda de les empreses mataronines i la dificultat per a establir aliances entre sí representen obstacles que caldrà resoldre en el futur.

El mercat, com a esglaió final de la cadena del flux entre la creació i l'aplicació de les tecnologies de la informació és un mercat emergent que, malgrat el baix nivell formatiu de la població i les dificultats per a la formalització de la demanda, respon satisfactòriament i en el que caldrà observar com pot afectar (en positiu) l'element de la multiculturalitat.

Finalment, els dos elements transversals perquè la cadena C-T-E-M estigui completament “engreixada”, l'administració i el finançament tenen un comportament dispar. Mentre l'administració ha fet una aposta decidida per l'enfortiment de les capacitats tecnològiques de persones i empreses, la participació de les entitats financeres en aquests tipus de projectes és encara insuficient i el nivell d'absorció de les subvencions i ajuts és molt feble.

DAFO Noves tecnologies

Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Manca de fluïdesa de la cadena C-T-E-M • Finançament insuficient • Feble absorció d'ajuts i subvencions • Escassa massa crítica de recerca científica • Dimensionament reduït de les empreses 	<ul style="list-style-type: none"> • Existència de la cadena C-T-E-M • Implicació de l'administració • Existència del projecte Tecnocampus • Presència de centres de suport a les empreses
Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Pèrdua de competitivitat de les empreses 	<ul style="list-style-type: none"> • Posar a les persones com a centre del procés • Creació de demanda sofisticada a partir de les persones

3.4. L'AJUNTAMENT DE MATARÓ: LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DEL MODEL

L'adaptació dels serveis públics i de l'administració local a la nova visió estratègica i model de desenvolupament, és un factor clau per poder avançar en les propostes realitzades en els anteriors àmbits de treball analitzats. El rol que s'assigni a l'Ajuntament dependrà del model de desenvolupament de la ciutat pel qual s'opti així com també dels agents actius i disponibles per col·laborar en la gestió d'aquest procés de desenvolupament urbà. Des de la definició d'aquest rol es podrà concretar el canvi organitzatiu necessari per ajustar l'estructura i les capacitats municipals a les exigències que li planteja el Pla.

1.4.1 L'adaptació organitzativa al model de desenvolupament

Mataró compta amb una estructura social i productiva de petites dimensions, sense entitats o agents de gran envergadura amb possibilitats d'exercir un paper clar de locomotora de la ciutat. D'aquesta manera, l'única institució amb vocació, dimensió i capacitat, o possibilitats per a assumir aquest rol motor de la ciutat és l'ajuntament, si bé, en l'exercici de lideratge, haurà de promoure la identificació i el desenvolupament d'agents potencialment capaços de jugar un rol de lideratge, ni que sigui parcial o sectorial.

És important destacar que en l'àmbit de la direcció, la planificació i la gestió estratègica acostuma a donar-se molta rellevància a l'anàlisi estratègic i al disseny de l'estratègia. Sovint, però, es detecta que allà on es produeixen els problemes reals no és en cap d'aquests dos àmbits si no en la fase d'implementació de l'estratègia, o sigui, en el moment de fer que el pla s'executi.

A partir d'un bon nivell de coneixement del l'entorn i d'una "visió estratègica" del territori a llarg termini i consistent, cal disposar d'una organització ajustada adientment per tal d'implementar de forma correcta el Pla d'Actuació. En aquest aspecte és rellevant analitzar quatre aspectes principals que afecten a les capacitats de gestió (política i executiva) per a l'implementació del Pla d'Actuacions:

- a) El disseny organitzatiu

- b) El model de direcció
- c) El model d'intervenció
- d) La capacitat de gestió relacional

a) El model organitzatiu

Una administració local amb una estructura organitzativa àmpliament compartimentada i ampla, amb un baix nivell de compactació i integració: àrees, òrgans, organismes autònoms, societats municipals, etc..., pot ser adient, si es manté dins d'uns límits raonables, en el cas que s'orienti a la producció de serveis municipals i a la gestió ordinària de la ciutat.

Per contra, aquest tipus d'estructura dispersa i atomitzada, amb poca integració vertical i horitzontal, és una opció organitzativa poc adequada si l'opció productiva que s'escull s'orienta cap al lideratge social i econòmic, la interacció amb l'entorn i la mobilització dels recursos i agents de la ciutat. Per a aquesta gestió una forta integració organitzativa i de l'equip de direcció polític i de gestió es fa imprescindible per assegurar un direccionament homogeni, la generació de sinergies i la capacitat de mobilització d'altri.

b) El model de direcció

De la reflexió anterior se'n deriva aquesta. Per assegurar els serveis urbans és suficient una estructura directiva sectorial i orientada a producció. Però per a liderar el desenvolupament econòmic de la ciutat, assegurar la mobilització dels pocs *stakeholders* rellevants disponibles i promoure el desenvolupament de nous agents actius, es fa necessari un equip de direcció en el que la compactació política i executiva sigui molt alta així com la implicació i compartició del "projecte de ciutat".

En aquest escenari serà rellevant un nucli polític fort, un bon i integrat equip de gestió, una bona capacitat d'integració i seguiment de les actuacions sectorials en el projecte global i, especialment, un bon enllaç entre nivell polític i nivell de gestió.

3. El model d'intervenció

La tercera qüestió que es considera rellevant en el nivell organitzatiu és la de definir el model d'intervenció. Es poden establir aquí un seguit de pols oposats que poden ajudar a establir les diferents opcions de intervenció de l'ajuntament en el territori:

- Orientació a serveis o orientació a lideratge
- Producció directe vs. producció indirecte de serveis
- Orientació a serveis o orientació a inversió
- Orientació a desenvolupament endogen o a desenvolupament exogen
- Actuació proactiva o actuació reactiva a la demanda social
- Gestió econòmica integrada (tributs-sistema productiu) o suportada per transferències

Queden altres possibilitats en molts altres terrenys i no es tracta, evidentment, de realitzar eleccions excloents per a cada parella de variables, però sí d'establir tendències prioritàries per a cada cas. En el límit, es tracta, ni més ni menys, d'escollir una opció d'intervenció orientada a l'autarquia municipal o orientar-se cap a una administració relacional, cooperativa, mobilitzadora i integrada en el teixit urbà econòmic i social.

4. La capacitat de gestió relacional

Com ja s'ha indicat, el teixit social i econòmic de Mataró no compta amb agents potents excepció feta del propi ajuntament. Al mateix temps, és obvia la necessitat de comptar amb partners si es pretén reorientar el model econòmic i social de la ciutat encara que sigui amb un canvi suau de direcció. Apareix, per tant, aquí un repte decisiu: identificar agents actius, identificar agents amb potencial, activar-los a tots i incorporar-los al Pacte en la seva implementació continuada.

Per a realitzar aquesta acció és necessita molta capacitat relacional i de lideratge i és molt poc rellevant la "capacitat operativa" o la gestió de processos. Sens dubte, caldrà continuar fent el que toca fer, però, el nou projecte demanda, per a la seva implementació, noves capacitats, noves actituds i noves habilitats gens fàcils de trobar

disponibles i menys fàcils encara d'adquirir i legitimar com a necessàries en l'administració pública. També demanda aportar mecanismes que permetin desenvolupar aquestes mateixes capacitats en el teixit econòmic i social de la ciutat.

DAFO Ajuntament de Mataró

Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicació interna horitzontal i vertical • Expansió organitzativa horitzontal (organismes autònoms, plans,...) • Marca corporativa i urbana • Dificultats de coordinació horitzontal i vertical • Orientació operativa i no estratègica • Grau d'integració i compactació baix • Excés de plans i eixos estratègics • Baixa prioritització i claredat dels objectius centrals • La transversalitat no funciona 	<ul style="list-style-type: none"> • Lideratge polític clar • Recursos directius d'alt potencial • Potència operativa alta • Modernitat organitzativa i tecnològica • Capacitat de gestió econòmica • Percepció ciutadana positiva de l'ajuntament • Cultura organitzativa estratègica (no implemetada) • Vocació de lideratge • Visió a mig-llarg termini • Expectatives de canvi i de proactivitat
Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Debilitat (o esgotament) de la formulació estratègica • Capacitat de relació amb l'entorn reduïda • Aïllament de cada departament sense fluxes de informació • Orientació endogàmica 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organitzativa estratègica (no implemetada) • Vocació de lideratge • Visió a mig-llarg termini • Expectatives de canvi i de proactivitat

4. EL MODEL DE DESENVOLUPAMENT DE MATARÓ

El Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró parteix de la necessitat de definir un model de desenvolupament econòmic i social per a la ciutat. Així, durant les sessions de treball els membres del Consell del Pacte es van fer ressò d'aquesta necessitat i van apuntar alguns elements de reflexió relacionats: la manca d'un model definit i d'una visió estratègica de ciutat, l'absència de projectes rellevants que exerceixin de motor econòmic, la percepció de Mataró com a ciutat endogàmica amb una excessiva tendència al conformisme i amb poca ambició, un model de promoció econòmica i social basat més en els efectes que en les causes, etc. En definitiva: la necessitat de corregir una tendència econòmica i social dotant-la d'un caràcter més proactiu.

Per a dur a terme aquesta transformació, existeix un ampli acord en que caldrà recolzar-se en valors transversals que hauran de guiar tot el procés: fer de Mataró una capital i node en la xarxa de ciutats, la implicació dels agents en la transformació i la

sostenibilitat del model. Aquests valors no són, doncs, peces substantives del model si no principis orientadors del mateix.

Així, el model de desenvolupament haurà de permetre a Mataró aprofitar el seu paper com a capital del seu entorn comarcal i com a node i pol d'activitat en la xarxa de ciutats mitjanes que conformen la Regio Metropolitana de Barcelona. Es tracta de detectar complementarietats en la dotació d'infraestructures, prestació de serveis, la presa de decisions, el lideratge..., tot establint aquelles sinèrgies que permetin a Mataró gaudir de les externalitats generades per un entorn geogràfic privilegiat i un marc, comarcal i metropolità, més cohesionat. Així mateix, la dimensió de la *marca Barcelona* i la cerca d'aquells espais d'actuació on Mataró pot oferir serveis complementaris pot permetre a la ciutat jugar un paper més rellevant en el context internacional.

D'altra banda, el desenvolupament econòmic i social de la ciutat no pot ser assolible unilateralment des d'una perspectiva d'implicació exclusiva de l'Administració Local. El Pacte, i el conjunt d'objectius i mesures d'actuació, hauran de comptar amb el compromís i responsabilitat dels agents de la ciutat, consolidant un context d'intervenció i responsabilitat públic-privada.

A més de la cohesió social com a element indispensable que faci sostenible el desenvolupament socioeconòmic, caldrà tenir presents en el plantejament de les polítiques i actuacions acordades en el marc del Pacte, els criteris mediambientals i el seu encaix en el Pla d'Acció Ambiental de Mataró.

Els escenaris estratègics per a la definició del model

De l'anàlisi de les diagnosi presentades anteriorment es poden identificar tres escenaris estratègics possibles per la definició del model de desenvolupament de Mataró per als propers anys. Aquests escenaris són:

1. Desenvolupament inercial i autoajust del sistema. Es tractaria d'introduir petits canvis o estímuls a la base productiva tradicional (tèxtil, construcció, comerç, ...) però sense qüestionar la direcció. És un model més reactiu que proactiu. A més, existeix un elevat risc en aquesta opció: el moviment inercial no sembla que

condueixi cap a un model potent de desenvolupament si no tan sols cap a un sistema urbà desindustrialitzat, o amb indústria de baix valor afegit, excessivament terciaritzat i de poca capacitat de creació de valor.

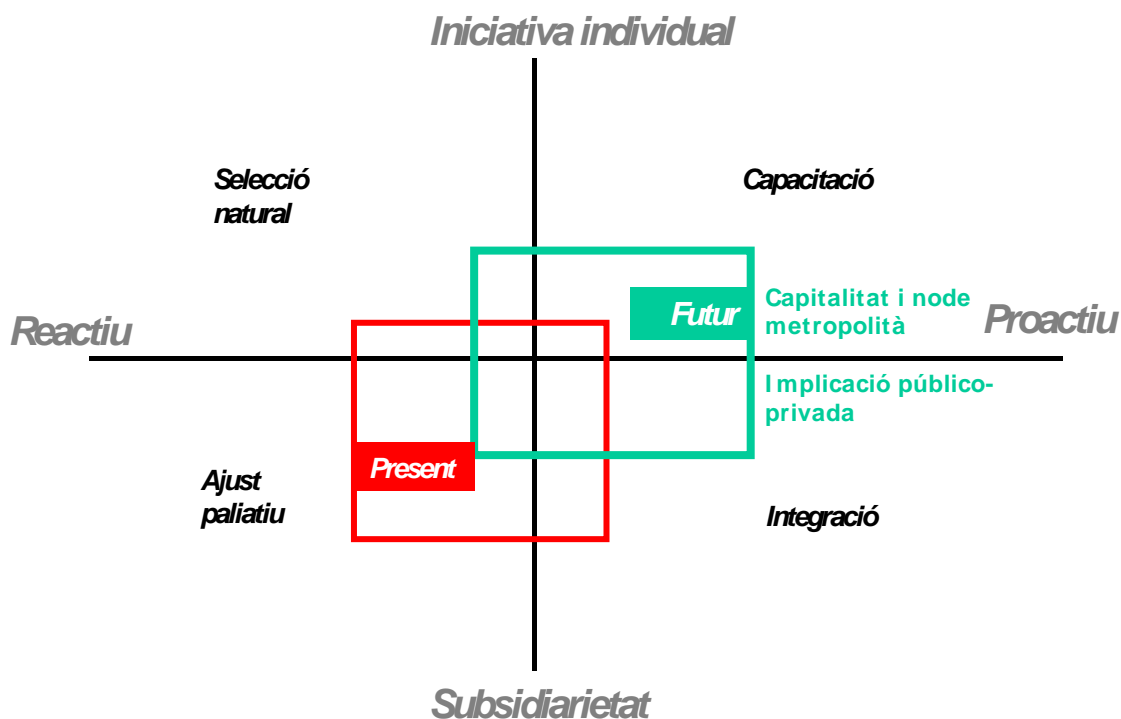
2. Manteniment de la tradició històrica de l'economia de Mataró però desenvolupant una acció proactiva dels agents socials i econòmics de la ciutat orientada a incidir fortament en algunes tendències amb la voluntat de modificar-les en les direccions establertes en el Pla. O sigui, s'aspira a realitzar intervencions potents, estirar fils, i forçar la màquina però sense trencar les tendències històriques.
3. Ruptura amb l'estructura productiva de Mataró i promoció d'una reconversió profunda de la seva base econòmica.

A la vista dels debats i reflexions del Consell del Pacte, i tal i com s'ha vist corroborat per les propostes dels experts, es pot constatar que es descarta el darrer dels escenaris atès que de la diagnosi no se'n desprèn la necessitat ni idoneïtat de cap intervenció radical. Pel que fa al primer dels escenaris, es constata que ha estat aquest el que ha dominat a Mataró en els darrers anys i és justament aquesta tendència la que es vol canviar. Existeix, però, una voluntat ferma d'acostar-se cap el segon escenari en el que sí que es plantegen possibilitats de desenvolupament generadores d'una estructura productiva amb base industrial d'alt valor afegit i amb un terciari orientat a la societat del coneixement en una aposta clara de diversificació estratègica.

Així, el model de desenvolupament estarà inspirat en les següents idees força:

- ⌘ La transformació en un model proactiu que actuï preferentment sobre les causes del desenvolupament.
- ⌘ La formació com a principal element de capacitació del teixit econòmic i social.
- ⌘ La integració dels col·lectius desfavorits com element de cohesió social.
- ⌘ La integració de les capacitats generades en benefici de l'activitat productiva de la pròpia ciutat: Emprenentatge, innovació, competitivitat.
- ⌘ La dimensió de Mataró com a capital i node en el context comarcal, metropolità i internacional.
- ⌘ La implicació dels agents en un procés de concertació público-privada.

De forma gràfica, aquestes idees força sobre el model de desenvolupament econòmic i social es representen en el següent diagrama:



En definitiva: un model de desenvolupament econòmic i social per a Mataró proactiu, que incideixi principalment en les causes o motors del desenvolupament, i basat en polítiques d'integració social, capacitació individual i recolzament a l'emprenentatge. En aquest model de desenvolupament resulta clau aprofitar les externalitats a nivell comarcal, metropolitana i internacional, així com obtenir la complicitat i implicació dels diferents agents econòmics i socials de la ciutat, del teixit empresarial i associatiu, que permeti abordar les polítiques actives des de la concertació públicoprivada.

5. ESTRUCTURA DEL PLA D'ACTUACIÓ: OBJECTIUS, EIXOS EXTRATÈGICS, MESURES I ACTUACIONS.

En aquest apartat s'identifiquen els objectius del model de desenvolupament que estan inspirats en els valors orientadors de tota l'estratègia: el paper de Mataró com a capital i node en la xarxa de ciutat, la implicació dels agents (el partenariat) i la sostenibilitat. En base a l'acompliment d'aquests objectius s'ha elaborat l'estructura del Pla d'Actuacions que s'acompanya a continuació.

Fins a aquesta part del document s'havia treballat sobre els espais de consens o àmbits d'intervenció que van ser objecte d'acord dels membres del Consell del Pacte. Així, s'ha fet una diagnosi de cadascun d'aquest àmbits en relació a la transformació del model de desenvolupament i s'han definit els **objectius** per a dur-lo a terme. En aquest moment, aquests àmbits d'intervenció prenen una dimensió tangible i es transformen en **eixos estratègics** que cal operativitzar mitjançant el Pla d'Actuacions per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró.

Aquests eixos estratègics, que hauran de permetre posicionar a Mataró en un escenari favorable de transformació de la seva realitat social i econòmica, es desagreguen en diverses **mesures** (en funció de la complexitat i abast de l'eix) i aquestes, a la vegada, es desagreguen en **actuacions** concretes. Les actuacions són els autèntics instruments per a la transformació.

En aquest apartat les actuacions només són llistades ja que es desenvolupen a individualment mitjançant fitxes a l'apartat sisè.

Objectius generals	Eixos	Mesures	Actuacions
Consolidar la capitalitat i encaix de Mataró en el seu entorn territorial, comarcal i metropolitana	Eix 1. Transformació del territori i les infraestructures al servei del model econòmic i social	Mesura 1. Millorar la relació de Mataró amb el seu entorn urbà	Actuació 1.1.1. Intervenció paisatgística: la riera com a parc fluvial lineal i millora de la mobilitat peatonal
			Actuació 1.1.2. Transformació dels marges amb Argentona i Cabrera: nou eix on concentrar activitats de l'economia emergent, coneixement i noves tecnologies
			Actuació 1.1.3. Col·locació d'habitatges, transport, dotacions i equipaments estratègics
		Mesura 2. Millorar les infraestructures	Actuació 1.2.1. Adaptació funcional de l'autopista C32
			Actuació 1.2.2. Connexió amb el Vallès amb transport públic per carretera
			Actuació 1.2.3. Infraestructures ferroviàries i construcció de la ciutat
			Actuació 1.2.4. Millora de les connexions viàries i ferroviàries amb Girona i el seu aeroport
		Mesura 3. Adaptar la ciutat consolidada	Actuació 1.3.1. Dimensionar un Pla/Programa d'habitatge que determini nombre, dimensió i règim de les noves promocions.
			Actuació 1.3.2. Adaptació de la casa de cos per a programes específics d'habitatge a col·lectius determinats
			Actuació 1.3.3. Noves estratègies de rehabilitació dels habitatges
			Actuació 1.3.4. Plans Integrals de barris consolidats per suavitzar la problemàtica de l'habitatge i millorar la cohesió social.

		Mesura 4. Aprofitament de l'entorn natural	Actuació 1.4.1. La Riera de Sant Simó com a corredor verd entre Mataró i les Cinc Cènies.
			Actuació 1.4.2. Millora de la façana de la Riera de Sant Simó, amb la reurbanització de la Ronda Cervantes.
			Actuació 1.4.3. Mataró com a ciutat-porta del Montnegre-Corredor
			Actuació 1.4.4. Desenvolupament del Front Marítim
		Mesura 5. Adaptar els equipaments i el comerç a l'escala dels sistema urbà	Actuació 1.5.1. Implantació d'equipaments en peces estratègiques de la ciutat consolidada.
			Actuació 1.5.2. Xarxa d'eixos cívics on implantar usos comercials en planta baixa.
			Actuació 1.5.3. Pla de millora de la qualitat urbana del centre de Mataró: accessibilitat, serveis, aparcament...
			Actuació 1.5.4. Adaptar el Pla de Mobilitat Urbana
Promoure la integració social dels col·lectius més desfavorits	Eix. 2 Millora de l'atenció i la inclusió dels col·lectius desfavorits i la cohesió social	Mesura 1. Atenció i inserció de la immigració	Actuació 2.1.1. Accions pedagògiques per a la integració dels nouvinguts
			Actuació 2.1.2. Impuls dels vincles comercials amb els països d'origen de la població immigrada
		Mesura 2. Atenció i suport a les persones grans dependents	Actuació 2.2.1. Creació d'ocupació, preferentment per a dones, en l'àmbit dels serveis a les persones grans dependents
Potenciar la capacitat de les persones i el desenvolupament del capital humà	Eix 3. Millora de la formació com a principal recurs de capacitat	Mesura 1. Suport a l'ensenyament obligatori	Actuació 3.1.1. Pla de xoc contra el fracàs escolar

		Mesura 2. Creació d'estructures de suport per a la formació per al treball	Actuació 3.1.2. Òrgan de planificació de Formació per al Treball
		Mesura 3. Suport a l'ensenyament universitari	Actuació 3.1.3. Millora i consolidació dels centres universitaris
Aprofitar les capacitats generades en benefici de l'activitat productiva de la ciutat, amb atenció especial a l'emprenentatge, la innovació, i la competitivitat	Eix 4. Potenciació de la competitivitat dels sectors tradicionals	Mesura 1. Suport al textil	Actuació 4.1.1. Creació d'un Centre Local de Serveis Tèxtils
			Actuació 4.1.2. Pla de xoc del sector del tèxtil
		Mesura 2. Suport al comerç	Actuació 4.2.1. Pla de mobilitat del comerç
			Actuació 4.2.2. Creació d'un Observatori Local Comercial
			Actuació 4.2.3. Implantació de la reforma dels Mercats Municipals
			Actuació 4.2.4. Execució del Pla de promoció de la ciutat
	Mesura 3. Suport a la construcció	Actuació 4.3.1. Formació i reciclatge de la ma d'obra i dels empresaris	
		Actuació 4.3.2. Potenciació de la col·laboració de les empreses del sector	
	Mesura 4. Suport a l'hostaleria i restauració	Actuació 4.4.1. Escola d'Hostaleria i Restauració, cursos d'alta especialització, ampliació i canvi d'ubicació a partir de la iniciativa del propi sector	
		Actuació 4.4.2. Detecció d'una plataforma de promoció-projecció gastronòmica	
	Eix 5. Potenciació dels sectors emergents per una major diversificació productiva i la	Mesura 1. Potenciació del sectors emergents	Actuació 5.1.1. Mataró, ciutat de solucions: Capital comercial, lúdica, cultural i de serveis professionals a les empreses.

	promoció de ciutat		Actuació 5.1.2. Pol d'excel·lència de la indústria audiovisual: televisió i ràdio local
			Actuació 5.1.3. Mataró ciutat trilingüe. La ciutat on es pot viure en anglès.
	Eix 6. Potenciació del sector de les noves tecnologies i intensiu en coneixement	Mesura 1. Potenciació de les noves tecnologies	Actuació 6.1.1. Incubadora de nous projectes de base tecnològica en el TecnoCampus
			Actuació 6.1.2. Creació d'un Sistema de Vigilància i Captació Internacional de Tecnologia (Tech Hunting)
Assolir una major implicació dels agents i promoure la concertació públic-privada	Eix 7. Adequació dels serveis públics i l'administració local a la nova visió estratègica i model de desenvolupament	Mesura 1. Millora organitzativa	Actuació 7.1.1. Revisió del disseny organitzatiu municipal

6. CONCRECIÓ I SEGUIMENT DEL PLA D'ACTUACIÓ

Les diferents actuacions que conformen el Pla d'Actuació queden pendents d'una anàlisi tècnica detallada per a la seva descripció operativa, calendari, concreció del pressupost, agents responsables i implicats, així com l'establiment d'indicadors d'avaluació i seguiment.

L'acord constitutiu del Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró preveu que un cop aprovat el Pla d'Actuacions, el mateix Consell del Pacte es constituirà com a Comitè de Seguiment, amb el compromís de seguir i avaluar periòdicament, cada 6 mesos, l'acompliment de les accions i objectius previstos d'acord amb els indicadors i mecanismes proposats.

Així, s'han de preveure, tant de forma global com específica per cada una de les línies estratègiques, mecanismes de seguiment i avaluació en els nivells d'estructura, procés i resultat en termes d'impacte. De forma global, s'hauran de fer informes anuals de seguiment, recollint tota la informació disponible i la proposta d'eventuals actuacions de reprogramació; igualment, s'elaborarà un informe final de tancament, amb conclusions i recomanacions operatives.

Avaluació

El Pla d'Actuacions haurà de contemplar l'elaboració d'un quadre de comandament per al seguiment econòmic financer i dels recursos utilitzats en cada una de les accions. Aquest quadre de control inclourà el seguiment semestral de les diferents accions específiques. En tots els casos es determinaran les desviacions i es proposaran les mesures correctores.

En el nivell de procés, es pot preveure un sistema de seguiment basat en indicadors d'activitat i de data de compliment (outputs intermitjos, compliment de fases).

Hi haurà un diagrama del conjunt del pla, de seguiment semestral, que inclogui les principals dates de les accions proposades. Per cada una de les mesures, es determinaran les desviacions i es proposaran eventuals mesures de reprogramació.

Així mateix, per a l'avaluació del Pacte i del seu Pla d'Actuacions resulta determinant el seguiment de l'evolució dels principals objectius marcats, mitjançant l'establiment d'un model de quadre de comandament amb el seguiment d'indicadors d'entorn i possible impacte de les actuacions dutes a terme

7. ANNEX I: DOCUMENTS APROVATS EN EL MARC DEL PACTE

PROPOSTA DE DOCUMENT D'ACORD DEL PACTE PEL
DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC I SOCIAL DE MATARÓ.

Març de 2005

2n DOCUMENT D'ACORD. PLA D'ACTUACIÓ.

Febrer de 2006

**1r DOCUMENT D'ACORD DEL
PACTE PEL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC I SOCIAL DE MATARÓ**

Definició de model, objectius i àmbits de treball

Març de 2005

ANTECEDENTS

Mataró està experimentant en els darrers anys profundes transformacions d'abast econòmic i social. Aquestes transformacions són paleses en aspectes com el creixement demogràfic, la reestructuració productiva i adaptació dels sectors tradicionals de la ciutat, l'emergència de nous sectors i terciarització econòmica, els canvis del mercat laboral associats a les noves dinàmiques econòmiques i socials, la major incorporació de la dona en el mercat laboral, el procés d'envelliment, l'arribada de població immigrada estrangera, la implantació progressiva de les noves tecnologies, les necessitats formatives associades a les noves realitats del mercat laboral i dels col·lectius en risc d'exclusió...

Mataró es vincula social, econòmic i institucionalment amb un territori del qual forma part i, en aquest sentit, pren rellevància la ciutat en el seu entorn territorial, ja sigui comarcal o metropolitana, per l'abast del seu mercat laboral, social, econòmic i cultural i pel seu potencial demogràfic.

Aquesta complexitat de la realitat de la ciutat dins dels seu marc territorial de referència, fa necessària la identificació de les línies directrius, mesures i actuacions que sentin les bases del seu desenvolupament econòmic i social durant els propers anys.

Mataró compta amb un ampli ventall d'experiències de reflexió estratègica on la participació dels agents locals, del teixit productiu i la seva societat civil ha estat força present.

Després del Pla Estratègic de l'any 1995, els processos participatius i de reflexió van configurar-se en àmbits sectorials (Pla Director de la Societat de la

Informació, Pla d'Acció Ambiental, el Pla per la Igualtat d'Oportunitat, el Pla Integral de Joventut, el Projecte Educatiu de Mataró, el Pla d'Actuació per a la Promoció de Ciutat ...). S'han endegat processos participatius de caràcter territorial amb el propòsit de millorar la qualitat de vida de la població de determinades zones de la ciutat mitjançant una gestió de recursos basada en la participació ciutadana (Plans Integrals de Rocafonda-El Palau , Cerdanyola i recenentment el Centre-Eixample-L'Havana). Així mateix, s'ha arribat a acords estratègics de gran rellevància en la definició del model de cohesió i desenvolupament de ciutat (El Pacte Local per a l'Ocupació de Mataró, el Pacte per la mobilitat, el Pacte per la Nova Ciutadania, ...)

Aquest seguit d'experiències suposen un actiu valuós per a la implementació de diferents polítiques actives de desenvolupament a la ciutat, però, al mateix temps, el disseny d'accions es troba sovint amb la dificultat derivada de la cohesió quant a criteris i prioritats establerts en la diversitat d'àmbits de treball i documents elaborats.

Es per això que en la renovació de l'acord de govern de maig de 2004 ja s'expressa la voluntat de proposar a la resta de grups municipals, als agents socio-econòmics de Mataró la realització d'un "Pacte pel desenvolupament econòmic i social de Mataró" .

OBJECTIUS I ABAST DEL PACTE

El pacte té per objectiu la definició d'un model de desenvolupament que condueixi Mataró a millorar la posició competitiva de la base productiva pròpia, la capacitació, el nivell formatiu i l'ocupabilitat dels seus ciutadans. Tot això sustentat en una ciutat socialment cohesionada, node d'atracció mitjançant la promoció de ciutat i la consolidació del seu paper de capitalitat, i amb un

urbanisme i unes infraestructures preparades per respondre als reptes actuals i de futur.

La primera fase del procés cap al Pacte es va iniciar el 12 de gener d'enguany amb la constitució del Consell del Pacte com a òrgan de representació encarregat d'impulsar, validar i fer el seguiment del mateix, conformat per les parts aquí representades.

El Consell ha estat treballant sobre la diagnosi socioeconòmica de Mataró, elaborada pel Gabinet d'Estudis Econòmics en el marc del Pacte Local per a l'Ocupació de Mataró, i, en especial, sobre l'anàlisi de debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats que en aquest moment es detecten a la ciutat. D'aquesta anàlisi, del debat i la reflexió en el si del Consell, han estat extrets els objectius estratègics que alimentaran el Pacte.

Amb aquest acord s'inicia la segona fase, que té com a objectiu a partir de les línies estratègiques exposades arribar a la concreció d'un Pla d'actuació que doni suport real al model debatut.

Per tot el que s'acaba d'exposar les parts aquí representades arriben als següents:

ACORDS:

- 1 Aprovar un model proactiu d'actuació caracteritzat per una incidència preferent en les causes del desenvolupament i basat en els objectius següents:

- » Potenciar la capacitat de les persones i el desenvolupament del capital humà.
 - » Promoure la integració dels col·lectius més desfavorits.
 - » Aprofitar les capacitats generades en benefici de l'activitat productiva de la ciutat, amb atenció especial a l'emprenentatge, la innovació, i la competitivitat.
 - » Assolir una major implicació dels agents i promoure la concertació públic-privada.
 - » Consolidar la capitalitat i encaix de Mataró en el seu entorn territorial, comarcal i metropolità.
- 2 Iniciar la segona fase del Pacte que té per objectiu la concreció de les línies estratègiques descrites en un Pla d'Actuacions, amb assignació de responsables, calendari, agents implicats i cost aproximat de les mateixes. Establir, en els diferents àmbits de treball, objectius concrets i mesurables, així com els indicadors i mecanismes d'avaluació i seguiment de l'acompliment d'aquests objectius.
- 3 Aprovar els àmbits de treball a partir dels quals es dissenyaran les accions:
- » La formació com a principal recurs de capacitat.
 - » L'atenció i la inclusió dels col·lectius desfavorits i la cohesió social.
 - » La competitivitat i potenciació dels sectors tradicionals.
 - » La potenciació dels sectors emergents per una major diversificació productiva i la promoció de ciutat.
 - » El sector de les noves tecnologies i de coneixement alt.
 - » El territori i les infraestructures al servei del model econòmic i social.
 - » L'adaptació dels serveis públics i l'administració local a la nova visió estratègica i model de desenvolupament.

Amb la incorporació dels següents valors estratègics i transversals que guïïn la concreció dels àmbits esmentats: Mataró com a capital i node en la xarxa de ciutats, la implicació dels agents i la sostenibilitat.

- 4 Tenir presents i integrar en el conjunt de propostes derivades d'aquest Pacte, els acords establerts en altres àmbits de concertació ja existents: Pacte Local per a l'Ocupació, Pla d'Acció Ambiental, Pacte per la Mobilitat, Pacte per a la Nova Ciutadania, Pla d'Actuació per a la Promoció de Ciutat, Projecte Educatiu de Mataró...
- 5 Buscar la implicació en els objectius estratègics i el suport en les accions, d'aquelles administracions supra municipals i entitats o organismes competents en les matèries que es tracten.
- 6 Impulsar un procés d'informació i participació dels ciutadans de Mataró, que ens permeti compartir els objectius del Pacte i recollir aportacions en relació les accions a desenvolupar, a través del Consell de Ciutat.

Per tot el que s'acaba d'exposar, els sotasignats, en nom i representació de les diferents forces polítiques presents al Consistori, els sindicats majoritaris, les associacions empresarials, les escoles universitàries EUPMt i EUM, i la Federació d'Associacions de Veïns de Mataró,

PACTEN

Treballar i comprometre's, d'acord amb les respectives atribucions i possibilitats, en la consecució del model de desenvolupament acordat des de cada una de les seves responsabilitats, facilitant l'acompliment dels objectius previstos.

Es comprometen també els signants a donar a conèixer en el si de les organitzacions a qui representen el model descrit i el pla d'actuació que l'acompanyarà, així com treballar per aconseguir el compromís d'altres administracions, organismes i empreses ja sigui públiques o privades que puguin aportar i enriquir al desenvolupament socioeconòmic de la ciutat.

Una cop aprovat el Pla d'Actuacions, el mateix Consell del Pacte es constituirà com a Comitè de Seguiment, amb el compromís de seguir i avaluar periòdicament, cada 6 mesos, l'acompliment de les accions i objectius previstos d'acord amb els indicadors i mecanismes proposats.

Mataró, 31 de març del 2005.

**2n DOCUMENT D'ACORD DEL
PACTE PEL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC I SOCIAL DE MATARÓ**

Recull d'actuacions

Febrer de 2006

ANTECEDENTS

En l'acord del Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró, signat pels membres del Consell del Pacte el dia 31 de març de 2005, s'exposaven les causes i antecedents que varen dur a endegar el procés de definició de mesures i actuacions destinades a configurar les bases del desenvolupament econòmic i social de la ciutat al llarg del propers anys.

En aquell acord s'establien com a principals objectius del Pacte els següents:

- » Potenciar la capacitació de les persones i el desenvolupament del capital humà.
- » Promoure la integració dels col·lectius més desafavorits.
- » Aprofitar les capacitats generades en benefici de l'activitat productiva de la ciutat, amb atenció especial a l'emprenentatge, la innovació i la competitivitat.
- » Assolir una major implicació dels agents i promoure la concertació públic-privada.
- » Consolidar la capitalitat i encaix de Mataró en el seu entorn territorial, comarcal i metropolità.

Així mateix, es proposava que diferents experts desenvolupessin línies d'actuació agrupades en els següents àmbits de treball:

- » La formació com a principal recurs de capacitació.
- » L'atenció i la inclusió dels col·lectius desafavorits i la cohesió social.
- » La competitivitat i potenciació dels sectors tradicionals.
- » La potenciació dels sectors emergents per a una major diversificació productiva i la promoció de ciutat.
- » El sector de les noves tecnologies i de coneixement alt.
- » El territori i les infraestructures al servei del model econòmic i social.
- » L'adaptació dels serveis públics i de l'administració local a la nova visió estratègica i model de desenvolupament.

En els darrers mesos, a partir de les sessions del Consell del Pacte, dels treballs dels experts amb la col·laboració d'un nodrit grup de persones assignades a cada àmbit de treball, les sessions de treball, reunions de grup i entrevistes, documents i anàlisis de referència ja existents, s'han establert el seguit d'accions incloses en el Pla d'Actuació del PDES (recollides en el document annex).

Atès que el Consell de Pacte ha prioritzat el seguit d'accions incloses en l'esmentat Pla d'Actuació del PDES.

I atès que el recull d'actuacions del PDES ha estat presentat en la sessió del Consell de Ciutat del dia 17 de novembre de 2005.

Els membres del Consell del Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró acorden:

ACORDS.

Primer. Aprovar les accions prioritzades en el sí del Consell del Pacte per a la seva inclusió en el Pla d'Actuació del PDES.

Segon. Encarregar als equips tècnics de l'Ajuntament, amb l'objectiu de completar el Pla d'Actuació del PDES i el desplegament de les actuacions prioritzades, l'assignació d'un calendari d'execució, responsables, agents implicats, pressupost aproximat i indicadors de seguiment a les diferents accions que el conformen.

Tercer. Donar a conèixer, tal com s'establia en l'acord signat del dia 31 de març de 2005, aquest Pla d'Actuació en el sí de les organitzacions a les quals representen, així com treballar per tal d'aconseguir el compromís d'altres administracions, organismes i empreses, bé siguin públiques o privades, que puguin fer aportacions i enriquir el desenvolupament socioeconòmic de la ciutat.

Quart. Obrir un procés de participació, en el que la ciutadania pugui fer aportacions, donant coneixement d'aquestes aportacions al Consell del Pacte i el Consell de Ciutat.

Cinquè. Constituir el Consell del Pacte en Comitè de Seguiment, per al seguiment i avaluació en reunions semestrals de l'acompliment de les accions i objectius previstos en el Pla d'Actuació del PDES, així com de l'aportació de noves actuacions procedents del procés participatiu.

Sisè. Fer difusió pública del Pla d'Actuació del PDES al conjunt de la societat civil de Mataró, així com informar periòdicament sobre els acords i evolució del PDES en les sessions del Consell de Ciutat, per tal que els seus membres puguin fer les propostes que estimin oportunes.

Mataró, 23 de febrer de 2006.

ANNEX. RECURS D'ACTUACIONS

1 - EL TERRITORI I LES INFRAESTRUCTURES

1.1. Millora de la relació de Mataró amb el seu entorn

1.1.a Intervenció paisatgística: la riera com a parc fluvial lineal i millora de la mobilitat peatonal.

1.1.b Transformació dels marges amb Argentona i Cabrera: nou eix on concentrar activitats de l'economia emergent, del coneixement i de les noves tecnologies.

- 1.1.c Col·locació d'habitatges, transport, dotacions i equipaments estratègics
- 1.2. Millora de les infraestructures
 - 1.2.a Infraestructures viàries: l'autopista C-32 no només com a eix de connexió metropolitana sinó també com a Ronda urbana per mitjà de la construcció de nous accessos.
 - 1.2.b Connexió amb el Vallès amb transport públic per carretera
 - 1.2.c Infraestructures ferroviàries i construcció de la ciutat
 - 1.2.d L'impuls de les iniciatives de millora de la seva connexió viària i ferroviària amb Girona i el seu aeroport.
- 1.3. Adaptació de la ciutat consolidada a les noves necessitats
 - 1.3.a Dimensionar un Pla/Programa d'Habitatge que determini el nombre, dimensió i règim de les noves promocions així com les actuacions de rehabilitació del teixit urbà
 - 1.3.b Adaptació de la casa de cos per donar resposta a programes específics d'habitatge per col·lectius determinats.
 - 1.3.c Utilitzant els instruments previstos per la nova Llei d'Urbanisme de Catalunya, delimitació d'àrees per definir noves estratègies de rehabilitació del parc d'habitatge obsolet o desocupat.
 - 1.3.d Plans Integrals de barris consolidats per suavitzar la problemàtica de l'habitatge i millorar la cohesió social.
- 1.4. Aprofitament de l'entorn natural
 - 1.4.a La riera de Sant Simó com a corredor verd entre Mataró i les Cinc Sènies.
 - 1.4.b Millora de la façana a la riera de Sant Simó, amb la reurbanització de la Ronda Cervantes.
 - 1.4.c Mataró com a ciutat-porta del parc natural del Montnegre-Corredor.
 - 1.4.d Desenvolupament del Front Marítim.
- 1.5. Adaptació dels equipaments i el comerç a l'escala del sistema urbà
 - 1.5.a Implantació d'equipaments de referència metropolitana en peces estratègiques de la ciutat consolidada.
 - 1.5.b Establir una xarxa d'eixos cívics on implantar usos comercials en planta baixa.
 - 1.5.c Especialització del disseny urbà per a millorar per millorar l'accessibilitat, els serveis, l'aparcament, etc.
 - 1.5.d Adaptar el Pla de Mobilitat Urbana als nous requeriments del sistema urbà

2 - L'ATENCIÓ I LA INCLUSIÓ DELS COL·LECTIUS DESAFAVORITS I LA COHESIÓ SOCIAL

2.1. Immigració

2.1.a Acció pedagògica de caràcter selectiu per afavorir la integració de la població nouvinguda.

2.1.b Impuls de vincles comercials o d'activitat productiva, aprofitant la relació dels immigrants amb el país d'origen i les zones concretes d'on arriben

2.2. Envel·liment

2.a Creació d'ocupació, preferentment per a dones, en l'àmbit dels serveis a les persones grans dependents.

3 - LA FORMACIÓ COM A PRINCIPAL RECURS DE CAPACITACIÓ

3.1. Pla de xoc contra el fracàs escolar

3.2 Òrgan de planificació de Formació per al Treball que permeti adequar l'oferta a la demanda

3.3 Millora i consolidació dels centres universitaris a partir de quatre eixos: l'oportunitat de l'Espai Europeu d'Educació Superior, el consorci universitari, la seva integració en el projecte TecnoCampusMataró i la vinculació amb el model econòmic de la ciutat

*El Consell del Pacte estima convenient la identificació i impuls d'un eix d'excel·lència de la formació (ciutat trilingüe, sector audiovisual, oficis lligats al sector de la construcció, arboricultura, sector de la formació, etc.)

4 - LA COMPETITIVITAT I POTENCIACIÓ DELS SECTORS TRADICIONALS

4.1. Suport al tèxtil

4.1. a La creació d'un Centre Local de Serveis Tèxtils que incorpori, entre d'altres: Assessor Tèxtil Local, Centre Local-Sectorial d'Internacionalització

4.1.b. Pla de Xoc del sector tèxtil. Mesures d'acompanyament laboral (formació de reciclatge i per a directius del sector, entre d'altres)

4.2. Suport al comerç

4.2.a Pla de mobilitat pel comerç.

4.2.b Creació d'un Observatori Local Comercial.

4.2.c Implantació efectiva de la reforma dels Mercats Municipals.

4.2.d Execució del Pla de promoció de ciutat.

4.3. Suport a la construcció

4.3.a Formació i reciclatge de la mà d'obra sector constructor i del col·lectiu d'empresaris.

4.3.b Potenciació de la col·laboració entre les empreses des del propi del sector.

4.4. Suport a l'hostaleria

4.4.a Escola d'Hostaleria i Restauració, cursos d'alta especialització, ampliació i canvi d'ubicació a partir de la iniciativa del propi sector

4.4.b Detecció d'una plataforma de promoció-projecció gastronòmica

5 - LA POTENCIACIÓ DELS SECTORS EMERGENTS

5.1 Mataró com a ciutat de solucions en forma de serveis a les persones en clau comercial, lúdica, cultural..., i de serveis professionals a les empreses d'aquest territori. Capital comercial del nord de Barcelona i del sud de Girona.

5.2 Mataró com a pol d'excel·lència de la indústria audiovisual: Televisió i radio local

5.3 Mataró ciutat trilingüe. La ciutat on es pot viure en anglès.

6 - EL SECTOR DE LES NOVES TECNOLOGIES I INTENSIU EN CONEIXEMENT

6.1 Incubadora de nous productes de base tecnològica en l'espai físic del TecnoCampusMataró

6.2 Creació d'un sistema de Vigilància i Captació Internacional de Tecnològica (Tech Hunting) que serveixi al mateix temps d'espai de demostració pública acotat a algun sector estratègic*

*S'assenyala la necessitat de definició d'un pla de recerca territorial, on s'estableixin quines i de quin tipus són les necessitats de recerca que té Mataró.

Així mateix, TecnoCampusMataró esdevindrà l'espai físic i nucli de desenvolupament d'aquest àmbit, on confluiran la formació universitària i la creació i localització d'empreses de base tecnològica.

7 - L'ADAPTACIÓ DELS SERVEIS PÚBLICS I DE L'ADMINISTRACIÓ LOCAL

7.1. Revisió del disseny organitzatiu municipal

*El Consell del Pacte estima convenient fer una anàlisi a posteriori, un cop definides les prioritats en la resta d'àmbits, sobre les necessitats de canvi i definició del disseny organitzatiu. Aquesta anàlisi haurà de fer necessàriament referència a la integració de la direcció política-direcció operativa, la capacitació interna i la capacitació externa.

8. ANNEX II: CONSELL DEL PACTE.

RELACIÓ DE MEMBRES QUE HAN FORMAT PART DEL CONSELL DEL PACTE PER AL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC I SOCIAL DE MATARÓ.

- Joan Antoni Baron Espinar, Alcalde de Mataró
- Pilar González-Agàpito, Grup Municipal PSC
- Jaume Graupera, Grup Municipal ICV-EUiA
- Quiteria Guirao, Grup Municipal ICV-EUiA
- Antoni Civit, Grup Municipal d'ERC
- Genís Bargalló, Grup Municipal d'ERC
- Joaquim Esperalba, Grup Municipal CIU
- Joaquim Fernández, Grup Municipal CIU
- Josep Lluís Martí, Grup Municipal CIU
- Paulí Mojedano, Grup Municipal PPC
- Roser Moré, Federació d'Associacions i Gremis Empresarials del Maresme (FAGEM)
- Salvador Floriach, Unió de Botiguers de Mataró
- Patrick Beneroso, ALCAMPO Mataró.
- Josep Espígul, Associació d'Empresaris de Gèneres de Punt de Mataró i comarca (ASEGEMA)
- Joan Mora, Grup d'Empreses de Noves Tecnologies de la Informació i la Comunicació del Maresme (GENTIC).
- Agustí Brullet, Gremis de Constructors d'Obres de Mataró i comarca.
- Àlícia Romero, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- Mireia Ràfols, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- Jaume Llansó, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- Xavier Baburés, Unió General de Treballadors.
- Jaume Roig, Comissions Obreres.
- Pep Illa, Comissions Obreres.
- Santi López, Federació d'Associacions de Veïns de Mataró (FAVM)
- Carles Fernández, Federació d'Associacions de Veïns de Mataró (FAVM)
- Ricard Bonastre, Escola Universitària Politècnica de Mataró (EUPMT)
- Mar Isla, Escola Universitària del Maresme (EUM)
- Josep M^a Martín Amargant, Gremi d'Hostaleria i Turisme de Mataró i Maresme
- Carles Riu, Gremi d'Hostaleria i Turisme de Mataró i Maresme
- Sr. José Cachinero, Unió Intercomarcal del Vallès Oriental-Maresme de Comissions Obreres
- Sr. José Antonio Alcaide, Unió Territorial Vallès Oriental-Maresme de la Unió General de Treballadors

Recolzament tècnic del Consell del Pacte:

Albert Torras, D'Aleph.

Jordi Arderiu, Servei d'Estudis i Planificació de l'Ajuntament de Mataró.

9. ANNEX III: EXPERTS DEL PACTE

Breu currículum dels experts que han col·laborat en la definició del pla de desenvolupament econòmic i social de Mataró.

Àmbit	Diagnosi del Pacte pel Desenvolupament Econòmic i Social
Expert	Pere Leonart Director del Gabinet d'Estudis Econòmics SA



Nascut a Mataró. Economista per la Universitat de Barcelona. Va iniciar la seva carrera professional al Departament de Planificació General de Nestlé AEPA, i posteriorment al Servei d'Estudis de Banca Catalana.

A finals dels anys 70 s'estableix com a consultor. Obté experiència internacional a Londres i Nova York. Ha estat consultor estratègic d'Organización y Desarrollo Empresarial (ODE), de Construmat i professor d'Economia a la E.S.I.C.C.P. de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). El 1989 funda Gabinet d'Estudis Econòmics, S.A., que dirigeix des d'aleshores.

El 1991 rep el Premi d'Economia de Catalunya, que atorga la Societat Catalana d'Economia, per els seus treballs sobre les ciutats intermèdies de Catalunya i el seu futur industrial. El 1985 el Ministerio de Fomento li concedeix el Premio Nacional de Urbanismo pel Pla General de Urbanisme de Hostalric (Girona).

Realitza plans estratègics territorials i ha participat en la redacció de nombrosos plans d'urbanisme i en el Pla Territorial de la Regió I. Ponent tècnic de la Comissió para a l'estudi dels peatges del Parlamento de Catalunya i del Fòrum sobre necessitats i finançament de les infraestructures de transport.

Té publicats, juntament amb la resta de col·laboradors, més de 25 llibres sobre ciutats, comarques i clústers industrials. Actualment participa com a assessor del Pla Estratègic del Maresme.

Àmbit	El territori i les infraestructures al servei del model econòmic i social
Expert	Pere Montaña Gerent d'Urbanisme i director del Pla d'Ordenació Urbanística de Terrassa



Arquitecte per l'Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona, de la Universitat Politècnica de Catalunya, des de l'any 1978.

Actualment és Gerent d'Urbanisme i Coordinador de l'Àrea de Planificació del Territori de l'Ajuntament de Terrassa. Responsable tècnic de la Societat mixta de Promoció Industrial de Terrassa (Prointesa) i Conseller, d'aquesta societat, a partir de juny de 2004.

A partir de març de 2005, Delegat de l'Alcalde per als Grans Projectes Estratègics de Terrassa: Pla Integral del Districte 2 (Llei de millora dels barris, 2/2004), Estratègies de posicionament territorial, Ciutat Audiovisual i Pla director de les Esglésies de Sant Pere.

Director executiu del comitè tècnic del grup de Ciutats de l'Arc Metropolità de Barcelona (des de gener de 2003). Representant de la Federació de Municipis de Catalunya per a la comissió tècnica d'Ordenació Territorial Metropolitana (nomenat el novembre de 2003)

Activitat docent en diferents cursos i masters relacionats amb l'arquitectura i l'urbanisme (Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona (UPC), col·legis d'arquitectes de Barcelona i Girona, Direcció General d'Urbanisme...). Col·labora en l'organització de cursos a la Unversitat d'Estiu de Terrassa. Ha participat en múltiples conferències i taules rodones organitzades per diverses institucions. És autor de diversos articles en llibres i revistes relacionats amb urbanisme.

Àmbit	L'atenció i la inclusió dels col·lectius desfavorits i la cohesió social
Expert	Montse Parramon Àrea Polítiques d'Ocupació i Igualtat d'Oportunitats de la consultora d'ALEPH



Llicenciada en Filosofia i Lletres, secció Història. Universitat Autònoma de Barcelona. Màster en Direcció de Recursos Humans. Escola d'Administració d'Empreses. Màster en Estudis sobre les Dones. Centre d'Investigació Històrica de la Dona. Universitat de Barcelona.

Actualment, és responsable de l'Àrea de Polítiques d'Ocupació i Igualtat d'Oportunitats de la Consultora D'ALEPH.

Ha estat Directora d'Ocupació de Barcelona Activa/Ajuntament de Barcelona, Responsable del Servei d'Assessorament a la Col·locació. Inem-Barcelona, Responsable de l'Àrea de Gestió de l'Ocupació de l'Oficina de l'Inem Zona Franca, professora de Sociologia al Centre IADE, Col·laboradora del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**Àmbit
Expert**

L'educació i la formació com a principal repte de capacitat

Jordi Planas

Professor de la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona



Llicenciat en Ciències Econòmiques, Doctor en Sociologia. Professor de la UAB especialitzat en Economia i Sociologia de l'Educació.

Coordinador i investigador del Grup de Recerca sobre Educació i Treball (GRET) de la UAB.

Ha participat en nombroses recerques internacionals comparades sobre les relacions entre educació, formació i treball, amb especial atenció a la inserció professional dels joves, i sobre les transformacions dels sistemes de formació professional.

Col·labora regularment en xarxes de recerca internacionals i amb organismes de recerca internacionals com el CEDEFOP o l'OCDE. Entre els seus treballs recents destaca la coordinació durant sis anys de les xarxes de recerca internacionals que han dut a terme els estudis sobre "Educational Expansion and Labour Market - EDEX" que inclou els països de l'Unió Europea així com els USA i Mèxic. Ha estat director de la "Metodologia per a la detecció de necessitats de competències professionals i de formació a l'Àrea Metropolitana de Barcelona" per al Consell de la Formació Professional de Barcelona i dels estudis sectorials referents a Logística, Banca i Hostaleria i Turisme.

**Àmbit
Expert**

La competitivitat i potenciació dels sectors tradicionals

Albert Vidal

Director Gerent de CETEMMSA



Mataroní, enginyer tècnic en informàtica per l'EUPMt escola universitària adscrita a la UPC.

Professionalment ha estat director d'un centre d'estudis d'informàtica i professor de batxillerat en matèries tecnològiques a l'Escola Pia. El 1992 inicia la seva carrera professional al Centre Tecnològic CETEMMSA. Inicialment com a responsable de formació i en una segona fase com a responsable de l'àrea de tecnologies de la informació i les comunicacions. Actualment, des de l'any 2000, n'és el Director General. Compagina la seva principal ocupació, amb la tasca de Secretari General de la FAGEM, Federació d'Associacions i Gremis Empresarials del Maresme. També ocupa el càrrec de Vicepresident de l'associació empresarial d'empreses TIC del Maresme GENTIC.

Àmbit	La potenciació dels sectors emergents per a una major diversificació productiva i la promoció de ciutat
Expert	Alfons Cornella Fundador i president de Zero Factory S.L. Responsable dels projectes Extra-Net, Guíame!, Flash!, iKono!, e Infonomia.com



Llicenciat en Física per la Universitat de Barcelona
 Master of Science in Information Resources Management per la Syracuse University (New York)
 Diplomat en Alta Direcció d'Empreses per ESADE (1992-1999)
 Professor col·laborador en gestió del coneixement i estratègies d'innovació en la Universitat Pompeu Fabra (des de l'any 2001)
 Es fundador i president de Zero Factory SL (més coneguda per la seva marca Infonomia.com), que és "la" xarxa d'innovadors del país més influent i reconeguda.

Divulgador, promotor i consultor en qüestions d'innovació, organització del coneixement i gestió del canvi en les organitzacions des de l'any 1995. Autor de centenars d'articles i deu llibres sobre aquests temes. El seu darrer llibre, "Futuro Presente" proposa 101 idees-força "per tal d'entendre les properes dècades".
 Des de l'any 1995, escriu setmanalment un article sobre la intersecció de tecnologia i innovació en les organitzacions.
 Col·labora habitualment amb diverses universitats espanyoles
 Des de l'any 2000, de manera ininterrompuda, ha estat seleccionat anualment com una de les 25 persones més rellevants en el sector d'Internet a Espanya (El Mundo).
 Es consultor habitual en temes d'innovació per a grans empreses del país, en especial del sector financer.

Àmbit	El sector de les noves tecnologies i intensiu en coneixement
Expert	Josep M. Piqué President de la Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya - XPCAT



Enginyer Tècnic de Telecomunicacions – Especialitat Imatge i So
Enginyer Superior de Telecomunicacions – Especialitat Comunicacions. MBA – Master en Administració i Direcció d'Empreses. Diplomant en Entrepreneurship pel Massachusetts Institute of Technology – MIT

President de la Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya – XPCAT. Director del Parc d'Innovació Tecnològica i Empresarial La Salle /URL. Director de la Incubadora Universitària de Base Tecnològica de La Salle / URL
Membre del Consell Assessor del CIRIT – Generalitat de Catalunya

Director de La Salle International Graduate School – Universitat Ramon Llull (URL). Director del MBA Internacional La Salle
Coordinador del Global MBA de la International Association of La Salle Universities.

Membre de diferents institucions: Càtedra UNESCO – URL, Comissió de Qualitat – URL, Junta Directiva de l'Associació Catalana d'Enginyers de Telecomunicació, REE – Stanford Technology Ventures Program, Comitè Organitzador de l'Internet Global Congress.

Membre del Comitè Conceptor de la XXIV IASP World Conference on Science and Technology Parks – Barcelona 2007. Co-Desenvolupador del Projecte Global Entrepreneurship Platform en el 22@ - Barcelona.

Àmbit	L'adaptació organitzativa al model de desenvolupament: criteris i instruments
Experts	Albert Serra. Professor del Departament de Política d'Empresa i de l'Institut de Direcció i Gestió Pública d'ESADE Tamyko Ysa. Professora del Departament de Política d'Empresa i de l'Institut de Direcció i Gestió Pública d'ESADE



Llicenciat en Ciències Econòmiques per la Universitat de Barcelona. Diplomant en Funció Gerencial a les Administracions Públiques i Master en Direcció Pública per l'Institut de Direcció i Gestió Pública (IDGP) d'ESADE-Universitat Ramon LLull.

Actualment és professor i director de programes de gestió pública a l'IDGP (ESADE), director del Programa MIGRACIONES de la Fundació CIDOB i director de BoraKasi SA, empresa consultora especialitzada en l'àmbit públic, en la gestió local i en el disseny i gestió de polítiques socials i culturals.

Anteriorment ha estat gerent del Sector de Serveis Personals de l'Ajuntament de Barcelona (1991-1999); gerent de l'Institut d'Estudis Metropolitans de Barcelona; director general d'INITS, SA Consultors en Gestió Pública. Ha dirigit o participat en més de 150 projectes de consultoria. És autor de diversos estudis i publicacions sobre gestió pública i polítiques socials i culturals.



Professora de l'Institut de Direcció i Gestió Pública (IDGP) i del Departament de Política d'Empresa d'ESADE.

Doctora en Ciències Polítiques i de l'Administració (Universitat de Barcelona), Màster en Direcció Pública (ESADE) i *Master of Sciences* en Administració Pública i Polítiques Públiques (London School of Economics and Political Science). Llicenciada en Ciència Política i de l'Administració, i en Dret (Universitat de Barcelona).

Ha estat investigadora de la Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autònoms i Locals, responsable de gestionar projectes per a ajuntaments, i professora de Ciència Política a la Universitat de Barcelona.

Les seves àrees d'especialització són les col·laboracions públics privades, aliances, xarxes i partenariats, així com l'anàlisi de les polítiques públiques.

És investigadora principal del Grup de Recerca en Lideratge i Innovació a la Gestió Pública (GLIGP).

10. ANNEX IV: PARTICIPANTS

A més dels membres del Consell del Pacte i dels experts que varen desenvolupar la diagnosi i la proposta d'actuacions assignades a cada àmbit de treball, aquesta és la relació de les persones que han participat en els diferents reunions, entrevistes i sessions de treball del Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social de Mataró.

- Joan Altabella, Escola Universitària Politècnica de Mataró
- Pedro Alvarez, Nexo-tech
- Josep Amador, Unió de Botiguers
- Xavier Baburés, Unió General de Treballadors
- Patrick Beneroso, Alcampo
- Isabel Bermúdez, Ajuntament de Mataró
- Ricard Bonastre, Escola Universitària Politècnica de Mataró
- Agàpit Borràs, Arquitecte
- Esteve Buscà, Fundació El Maresme
- C. Bustos, Càritas Interparroquial de Mataró
- Júlia Calabuig, Procter&Gamble Mataró
- Manel Calvo, Escola Universitària del Maresme
- Josep Canal, Ajuntament de Mataró
- Angels Cantos, Fundació Hospital de Sant Jaume i Santa Magdalena
- Angelina Català, Ajuntament de Mataró
- Carles Cereceda, Escola Pia Santa Anna
- Joan F. Cernuda, Ajuntament de Mataró
- Jaume Clopés, Centre de Formació i Prevenció de Mataró
- Josep Lluís de Gabriel, Bitlònia
- Mohamed el-Ouahi, Ajuntament de Mataró
- Alex Esplugas, Ajuntament de Mataró
- Marcos Faúndez, Escola Universitària Politècnica de Mataró
- Emma Feriche, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- César Fernández, PUMSA
- Luz Fernàndez, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- Josep Filbà, Unió de Botiguers
- Emili Fragoso, Gremi de Perruquers d'Homes de Mataró i comarca
- Rodrigo Garcia, Punto Roma
- Joan Gil, Escola Universitària Politècnica de Mataró
- Maria Gil, Ajuntament de Mataró
- Montse Gómez, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- Pedro Gómez, Kriter Software SL
- Pilar González-Agàpito, Ajuntament de Mataró
- Ramon Grau, IES Miquel Biada
- Luís Hilario Robert, Punto Roma

- Mar Isla, Escola Universitària del Maresme
- Léonard Janer, Escola Universitària Politècnica de Mataró
- Ana Joan, SAD SUPORT SCCL
- Mercè Joan, Col·legi de Notaris de Catalunya
- Joan Jordán, Construcciones Jordan
- Teresa Jubany, Ajuntament de Mataró
- Antoni Lope, Hospital de Mataró
- Andreu López, Tinyloc
- Santi López, Federació d'Associacions de Veïns de Mataró (FAVM)
- Ramon Manent, Fotògraf
- Jordi Marín, TecnoCampusMataró
- Carme Martí, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- Angel Martínez, Tecnogis SLU
- Meritxell Martínez, Llibreria Robafaves
- Mercè Massa, Ajuntament de Mataró
- Nonis Massaguer, Ajuntament de Mataró
- Antonio Merino, Ajuntament de Mataró
- Joan Miró, Ajuntament de Mataró
- Isidre Molsosa, Ajuntament de Mataró
- Joaquim Montserrat, Amics Bisbe Joan Godayol
- Joan Mora, Associació Gentic
- Roser Moré, Federació d'Associacions i Gremis Empresarials del Maresme (FAGEM)
- Sara Moreno, Universitat Autònoma de Barcelona
- Assumpció Muñoz, Ajuntament de Mataró
- Jesús Nieto, Federació d'Associacions de Veïns de Mataró (FAVM)
- Josep Noè, Unió de Pagesos
- Jordi Oller, Escola Universitària del Maresme
- Josep Palacios, Ajuntament de Mataró
- Marc Pérez, Paul Hartmann SA
- Ricard Pibernat, Pibernat Import-Export SL
- Joan Picon, Joan Picon Electrodomèstics
- Sílvia Pont, CETEMMSA
- Mireia Ràfols, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró.
- Ester Reyes, Fundació GIMM
- Carles Riu, Gremi d'Hostaleria i Turisme de Mataró i Maresme
- Pere Robert, Ajuntament de Mataró
- Miquel Roca, Escola Universitària Politècnica de Mataró
- Jaume Roig, Comissions Obreres
- Alícia Romero, Institut Municipal de Promoció Econòmica
- Mateu Ros, Cap Gros Mataró
- Javier Sánchez, Federació d'Associacions de Veïns de Mataró (FAVM)
- Josep M^a Sans, Sans Branded Apparel
- Antoni Satué, Escola Universitària Politècnica de Mataró
- Jordi Serena, IOMSA SL
- Manel Serena, IOMSA SL

- Joan Soler, Ajuntament de Mataró
- Pilar Soler, Ajuntament de Mataró
- Xavier Subirats, Amsel Assessors SL
- Josep M. Teniente, Ajuntament de Mataró
- Olga Valls, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró
- Ramon Viader, Ajuntament de Mataró
- Xavier Vilert, Llibreria Robafaves

11. ANNEX V: GALERIA FOTOGRÀFICA

- Constitució del Pacte per al Desenvolupament Econòmic i Social -12 de gener de 2005



- Signatura del primer acord del Pacte · 31 de març de 2005



- Sessió de treball · 31 de maig de 2005



- Signatura del segon acord del Pacte · 23 de febrer de 2006

