



L'AGÈNCIA DE COMPETITIVITAT
del Camp de Tarragona

Propòsit, línies d'actuació i primers passos

Associació per a l'Impuls Metropolità del Camp de Tarragona

Liz Monfort, autora del model d'Agència · Assemblea de l'Àrea Metropolitana · Juny 2026

Punt de partida

FASE 1

Escolta territorial

26 entrevistes amb els principals agents econòmics, institucionals i de coneixement del Camp de Tarragona: ajuntaments del grup impulsor i ADL, Consells Comarcals, Diputació, ACCIÓ, Port de Tarragona, Cambres, Pimec, Clúster TIC, Eurecat, Impulscatsud, AEQT.

FASE 2

Disseny del model d'Agència

El model que es presenta avui parteix de tres bases: l'anàlisi de l'escolta territorial, les especificitats pròpies del Camp de Tarragona i l'estudi de referents d'altres agències d'èxit a Europa.

“Mai s’havia arribat tan lluny.”

UN TERRITORI AMB TOTES LES PECES...

...però que no les acaba de connectar.

50%

de la producció petroquímica catalana

75%

de l'energia generada a Catalunya

20%

de l'activitat turística del país

8/12

Denominacions d'Origen vitivinícoles catalanes

La renda familiar disponible del Camp de Tarragona és

17.364 €/hab. — per sota de la mitjana catalana (19.140 €)

26 ENTREVISTES. UN DIAGNÒSTIC COMPARTIT.

Cal una visió i una planificació estratègica del model de creixement metropolità, identificant els vectors prioritaris on construir avantatges competitiu reals. Sense aquest lideratge, l'acció econòmica corre el risc d'actuar de forma dispersa i fragmentada.

Sense aquest lideratge, l'acció econòmica corre el risc d'actuar de forma dispersa i fragmentada.

El Camp de Tarragona necessita definir el seu model de futur — i algú ha d'assumir-ne el lideratge.

26 ENTREVISTES. UN DIAGNÒSTIC COMPARTIT.

"La necessitat de decidir conjuntament quin tipus de territori volem construir és el nostre gran repte actual. Fins que no fixem aquesta estratègia comuna, qualsevol esforç aïllat o local perdrà impacte a escala global."

— Representant entitat empresarial

"Els inversors internacionals no busquen termes municipals aïllats; busquen territoris integrats i actius. I si no ens presentem com un territori unificat, simplement no existim en els seus mapes de decisió."

— Representant d'infraestructura estratègica

"No necessitem un altre organisme públic que ens vingui a ajudar a gestionar la proximitat que ja dominem des dels nostres ajuntaments. Necessitem un equip d'alta direcció que lideri la conversa estratègica sobre cap on anem, que mogui fitxa amb agilitat a les grans lligues internacionals i que aconseguixi que el Camp de Tarragona existeixi realment al mapa global dels inversors."

— Representant d'entitat pública

Sis friccions territorials

01

Mobilitat i connectivitat interna

Accés deficient als polígons industrials i centres d'activitat

02

Complexitat en gestions administratives

Fragmentació de criteris i lentitud en la tramitació

03

Dèficit de dades compartides

Sense sistema integrat d'informació territorial

04

Gap de talent i perfils qualificats

Escassetat de perfils tècnics i desconexió formativa

05

Sòl i implantació

Limitacions en grans parcel·les i adequació dels espais

06

Oposició social a projectes tractors

Bloquejos que dilaten decisions i resten credibilitat

Cap d'aquests bloquejos es pot resoldre des d'un sol municipi. Tots requereixen escala metropolitana.

El rol de la futura agència

QUÈ CAL EVITAR

- Una nova capa burocràtica
- Duplicitat amb els serveis actuals
- Captura per part dels municipis més grans
- Inestabilitat lligada als cicles electorals

QUÈ ES S'ESPERA DEL MODEL

- Visió estratègica compartida “real”
- Veu única de representació del territori
- Braç executor en macroprojectes d'escala metropolitana
- Posicionament exterior conjunt

QUÈ ES DEMANA PER CONFIAR-HI

- Mandat clar i legitimitat institucional
- Lideratge tècnic i agilitat corporativa
- Governança mixta i implicació de la quàdruple hèlix
- Orientació a resultats

Durant l'escolta territorial, el missatge va ser clar:

Liderar la conversa estratègica del creixement econòmic i fer que el Camp de Tarragona existís al mapa global d'atracció de projectes i inversions.

El buit d'escala metropolitana

ESCALA	QUI OPERA	ON APORTA VALOR
Municipal	Ajuntaments i ADL	Suport directe a l'empresa i ocupació, gestió d'infraestructures d'allotjament i creixement empresarial
Comarcal	Consells Comarcals	Suport tècnic als municipis i reequilibri territorial
Provincial	Diputació de Tarragona	Opera en tota la demarcació, èmfasi en municipis de menor dimensió i en el món rural.
Autonòmica	ACCIÓ (Generalitat)	L'instrument de referència de país per al foment de la internacionalització, la innovació i la captació de grans projectes i inversions estrangeres a Catalunya
Metropolitana	<i>La futura Agència</i>	<i>Estratègia econòmica i territorial compartida, atracció d'inversions, projecció exterior, projectes tractors i talent</i>

El repte no és la manca d'actors — és que cap d'ells opera amb l'escala metropolitana per gestionar la competitivitat com una unitat.

El model propi de Camp de tarragona

GENERALISTA

Cobreix des de la planificació fins a la cohesió social.

GOVERNANÇA PÚBLICA

De caràcter estrictament públic

EVOLUCIÓ PROGRESSIVA

Des d'una estructura preexistent que ja operava al territori

ESPECIALITZADA

Focalitzada en un o dos eixos concrets (ex. Màrqueting, inversions)

GOVERNANÇA MIXTA

Incorpora el sector privat en els òrgans de decisió,

NOVA APARICIÓ

Com a resposta a un punt d'inflexió del territori

CAMP DE TARRAGONA: UN MODEL PROPI, INTEGRAT I EVOLUTIU

El Camp de Tarragona tria una agència de focalització clara (no generalista), de governança mixta públicoprivada, i de nova aparició — dissenyada per créixer en abast a mesura que guanyi credibilitat i resultats.

JA S'HA FET, I FUNCIONA

Referents europeus

BUSINESS REGION GÖTEBORG

Suècia · 13 municipis metropolitans

Els municipis van posar en comú tota la borsa de sòl industrial en una Finestra Única Metropolitana.

Aprenentatge: Posar en comú el sòl no treu sobirania — multiplica la capacitat de competir de tots plegats.

BRAINPORT EINDHOVEN

Països Baixos · 21 municipis · ~800.000 hab.

Agència executiva independent sota mandat regional unificat (fundació mixta).

Aprenentatge: Governança público-privada real, amb porta d'entrada única que canalitza projectes globals.

ONLYLYON INVEST

Lió, França · 1,4M hab.

Més de 30 entitats (cambres, port, universitat, municipis) sota una sola veu comercial.

Aprenentatge: Cal un relat territorial sòlid i compartit abans de sortir a competir a l'exterior.

BILBAO METROPOLI-30

País Basc · 1M hab. àrea metropolitana

Planificació estratègica amb lideratge privat fort, blindada dels cicles electorals.

Aprenentatge: La independència tècnica evita que els projectes de gran escala quedin paralitzats.

La capa estratègica metropolitana

És l'instrument que converteix el potencial del Camp de Tarragona en avantatge competitiu real: creixement sostenible, ocupació de qualitat, i benestar social.

Ho fa liderant el model econòmic metropolità, captant inversions i projectes transformadors, impulsant ecosistemes d'innovació i coneixement, projectant el territori a l'exterior i defensant-lo davant les administracions de rang superior.

Se suma a la feina que ja fan els ajuntaments i les ADL — no la substitueix.



L'OBJECTIU DE L'AGÈNCIA

Ser el motor que projecta el Camp de Tarragona com un referent de competitivitat, innovació, transició verda i qualitat de vida del sud d'Europa.

Ocupació de qualitat · Creixement sostenible · Lideratge internacional · Benestar social

Les bases del model

01

Lideratge estratègic
metropolità

02

Cooperació territorial i no
duplicitat

03

Visió integrada de la
competitivitat

04

Governança mixta
públicoprivada

05

Porta d'entrada única i
derivació

06

Professionalització i
lideratge tècnic

07

Anticipació, prospectiva i
intel·ligència territorial

08

Capacitat executiva i
proactivitat

09

Orientació a impacte i
resultats

10

Flexibilitat i capacitat
d'adaptació

L'equilibri del model rau en la interacció d'aquests deu criteris, en relació de complementarietat i tensió constructiva.

Funcions

F1

Impulsar el model de creixement econòmic metropolità

F2

Fomentar la projecció exterior, el màrqueting territorial i l'atracció d'inversió

F3

Impulsar la transferència de coneixement al sector empresarial

F4

Avançar en l'harmonització voluntària de les condicions territorials d'implantació

F5

Afavorir l'atracció, desenvolupament i retenció de talent qualificat

F6

Articular sistemes d'anàlisi de dades, prospectiva i intel·ligència territorial

F7

Afavorir la generació de consensos socials i territorials

F8

Ampliar el coneixement mutu, la coordinació i la cooperació entre els municipis

Visió de conjunt

L1. Lideratge estratègic del model econòmic

L2. Atracció d'inversions i projecció exterior

L3. Projectes tractors i fons europeus

L4. Condicions territorials per a la competitivitat

L5. Ecosistemes d'innovació i coneixement

L6. Talent: atracció, desenvolupament i retenció



Lideratge, inversions i projectes (L1-L3)

L.1

Lideratge estratègic del model econòmic

Fixar un rumb compartit més enllà dels cicles electorals

Grup de Treball d'Estratègia Econòmica · Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM) · Estratègia d'especialització intel·ligent

L.2

Atracció d'inversions i projecció exterior

Una sola veu i un sol punt d'entrada davant el mercat

Marca territorial unificada · Web i portfoli d'actius per a inversors · Servei de soft landing per a empreses

L.3

Projectes tractors i fons europeus

Port, aeroport i transició industrial, preparats per competir

Cartera de projectes estratègics · Candidatures a fons UE i estatals · Diplomàcia territorial

Territori, innovació i talent (L4-L6)

L.4

Condicions territorials per a la competitivitat

Sòl i tràmits a punt quan arriba l'oportunitat

Catàleg digital de sòl industrial · Finestreta única d'implantació empresarial · Diagnòstic de mobilitat i infraestructures

L.5

Ecosistemes d'innovació i coneixement

Connectar URV, Centres tecnològics i empresa amb visió de territori

Impuls infraestructures d'Innovació i Coneixement · Sistema Metropolità d'Innovació · Suport a clústers sectorials · Atracció de centres de recerca

L.6

Talent: atracció, desenvolupament i retenció

Que els perfils qualificats triïn quedar-se

Mapa de necessitats de talent · Servei de Soft landing per a professionals i famílies · Taules de coordinació formació-empresa

El nucli operatiu: tres peces

AGÈNCIA DE COMPETITIVITAT

L'instrument executiu del model.
Lidera el model econòmic metropolità,
executa, capta inversions, impulsa
projectes, representa el territori

OFICINA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I PROSPECTIVA TERRITORIAL

La unitat d'intel·ligència territorial i
suport analític del model.
Planificació estratègica, central de dades
(SIM), prospectiva, avaluació d'impacte,
suport tècnic

CONSELL ECONÒMIC I D'INNOVACIÓ

L'espai formal de participació i
interlocució de la Quàdruple Hèlix.
Empreses, cambres, clústers, URV,
centres de coneixement, agents socials ·
Plenari + Taules Sectorials

El Consell Econòmic i d'Innovació és el que converteix l'Agència en un instrument del territori, no només de l'administració.

QUÈ VEUREM EL PRIMER ANY

6 resultats visibles abans de 12 mesos

1

Grup de Treball d'Estratègia Econòmica
Metropolitana constituït i en marxa

2

Dashboard d'intel·ligència territorial (SIM) operatiu
i públic

3

Web de posicionament i atracció d'inversions
llançada

4

Catàleg de sòl industrial publicat i accessible
digitalment

5

Consell Econòmic i d'Innovació constituït, amb les
primeres taules sectorials actives

6

Primer procés actiu de captació d'inversió
empresarial acompanyat

Condicions d'èxit i riscos a evitar

✓ CONDICIONS D'ÈXIT

Lideratge tècnic de vàlua reconeguda

Equip especialitzat, seleccionat per mèrits, amb credibilitat davant inversors

Participació privada real

Consell Econòmic amb agenda substantiva, no dues reunions l'any

Resultats visibles el primer any

Quick wins concrets que demostrin que l'Agència funciona

⚠ RISCOS A EVITAR

Polititzar l'Agència

Substituir perfils especialitzats per personal sense les competències necessàries

Retallar les funcions

Una Agència sense capacitat executiva real és un observatori sense impacte

Perdre el consens polític

La fragmentació municipal és el risc estructural; cap municipi ha de sentir-se amenaçat

Primers passos a treballar ja

Mentre es completa el procés institucional, l'Associació per a l'Impuls Metropolità assumeix el lideratge d'aquests primers passos — perquè l'impuls no decaigui.

1

Constituir el Grup de Treball d'Estratègia Econòmica Metropolitana

Convocar els agents ja identificats i fixar un calendari de treball

2

Iniciar el disseny del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM)

Començar a unificar les dades que ja existeixen sobre sòl, talent i inversió

3

Obrir el diàleg de coordinació amb ACCIÓ i la Diputació

Alinear agendes de treball i evitar duplicitats des del primer dia

4

Mantenir viu l'espai de relació amb el sector privat, la URV, els clusters i els agents socials

Posar en marxa les taules sectorials i els grups temàtics



El Camp de Tarragona té totes les peces.

Avui comencem a connectar-les.