

**AGÈNCIA PER A LA
COMPETITIVITAT DE
CAMP DE TARRAGONA
INFORME FASE 1**

Liz Monfort
Abril 2026

Índex

1. INTRODUCCIÓ I OBJECTE DEL DOCUMENT	3
2. METODOLOGIA I PROCÉS D'ESCOLTA TERRITORIAL	4
3. ANÀLISI I SÍNTESI DE LA INFORMACIÓ RECOLLIDA	6
3.1. Un territori amb un alt potencial però sense desplegament complet	6
3.2. Principals actius i fortaleces del territori	6
3.3. Fragmentació territorial i absència de visió compartida	7
3.4. Bloquejos estructurals per a la competitivitat	8
3.5. Necessitat d'articulació i coordinació territorial	9
3.6. Diversitat de visions sobre el rol de la futura agència	9
3.7. Paper del sector privat i necessitat de lideratge tècnic en el model de governança	10
4. ORIENTACIONS PER AL DISSENY DE L'AGÈNCIA	12
4.1. Necessitat de liderar la definició del model de desenvolupament econòmic del territori	12
4.2. Necessitat d'una escala d'actuació amb capacitat real d'incidència	12
4.3. Focalització en una capa estratègica de desenvolupament econòmic	13
4.4. Incorporació efectiva del sector privat en la governança	14
4.5. Lideratge tècnic i estructura operativa capacitada	15
4.6. Orientació a resultats, impacte i retiment de comptes	15
5. LÍNIES D'ACTUACIÓ PRIORITÀRIES DE L'AGÈNCIA	17
5.1. Definició i impuls del model de creixement econòmic del territori	17
5.2. Atracció d'inversions i projecció exterior del territori	17
5.3. Impuls de projectes tractors i iniciatives de gran escala	17
5.4. Millora de les condicions territorials per a la implantació d'activitat econòmica	18
5.5. Desenvolupament d'ecosistemes empresarials i d'innovació	18
5.6. Adequació de les condicions del territori per a l'atracció i retenció de talent	18
5.7. Intel·ligència territorial i presa de decisions basada en dades	19
6. CONCLUSIONS I ORIENTACIONS PER A LA FASE SEGÜENT	20

1. Introducció i objecte del document

En el marc del procés impulsat, es planteja la creació d'un instrument amb vocació metropolitana que integri diferents àmbits d'actuació, entre els quals el desenvolupament econòmic, la competitivitat i l'atracció d'inversions, així com altres dimensions vinculades al planejament territorial i les infraestructures.

L'objectiu d'aquest treball és establir les bases per al disseny d'una futura agència, a partir de l'anàlisi de la realitat territorial i de les aportacions dels principals actors econòmics i institucionals.

El present document desenvolupa principalment l'àmbit de competitivitat i atracció d'inversions, tot establint unes bases que hauran de ser coherents amb la configuració global de l'instrument. En aquest sentit, la fase següent haurà de permetre avançar en la definició integrada del conjunt de funcions i en el dimensionament de les diferents direccions que el conformaran.

El document recull els resultats de la fase d'escolta territorial, així com una primera proposta d'orientacions i línies d'actuació que han de permetre avançar cap a la definició d'un model funcional i operatiu adaptat a les necessitats i particularitats del Camp de Tarragona.

Aquesta aproximació parteix de la voluntat de construir un instrument propi, ajustat al context del territori i orientat a generar impacte real en la seva competitivitat.

2. Metodologia i procés d'escolta territorial

La fase d'escolta territorial s'ha desenvolupat amb l'objectiu de recollir, de manera estructurada, la visió dels principals actors del territori en relació amb els reptes de competitivitat i el paper que podria tenir un futur instrument d'agència.

Per a això, s'han realitzat entrevistes en profunditat amb representants de:

- Administracions locals i supramunicipals
- Agents econòmics (organitzacions empresarials, clústers, cambres de comerç)
- Infraestructures estratègiques
- Centres de coneixement i innovació
- Altres actors rellevants del territori

Les entrevistes s'han plantejat com espais de conversa oberta, amb l'objectiu de recollir aportacions qualitatives, identificar patrons comuns i detectar tant consensos com divergències.

La informació obtinguda s'ha treballat mitjançant un procés d'anàlisi i síntesi, que ha permès construir una lectura agregada del territori, evitant la reproducció literal de les aportacions individuals i garantint una visió estructurada i operativa dels resultats.

Aquest enfocament ha permès anar més enllà del diagnòstic descriptiu, orientant el treball cap a la identificació d'orientacions i línies d'actuació per al disseny del futur instrument.

Relació d'entitats entrevistades

- Ajuntament de Tarragona – Tarragona Impulsa
- Ajuntament de Reus - REDESSA
- Ajuntament de Valls - Vallsgenera
- Ajuntament de Salou
- Ajuntament de Cambrils
- Ajuntament de La Canonja
- Ajuntament de Constantí
- Diputació de Tarragona
- Consells Comarcals (Alt Camp, Baix Camp i Tarragonès)
- ACCIÓ – Delegació Tarragona
- Port de Tarragona
- Aeroport de Reus (ha declinat participar)
- Clúster TIC Catalunya Sud

- AEQT
- Cambra de Comerç de Tarragona
- Cambra de Comerç de Reus
- Cambra de Comerç de Valls
- PIMEC
- ImpulsCatSud
- Eurecat
- Universitat Rovira i Virgili (càtedres)
- Agustí Segarra, Catedràtic emèrit de la URV

3. Anàlisi i síntesi de la informació recollida

El present apartat recull l'anàlisi agregada de la informació obtinguda a través de les entrevistes realitzades amb els diferents actors del territori. No es tracta d'un resum de les aportacions individuals, sinó d'una lectura interpretada que identifica els principals elements compartits, els patrons recurrents i les qüestions estructurals que emergeixen del conjunt de converses.

Aquesta síntesi constitueix la base per a la construcció de la diagnosi compartida i per a la definició de les bases del futur instrument d'agència.

3.1. Un territori amb un alt potencial però sense desplegament complet

De manera transversal, els actors entrevistats coincideixen a assenyalar que el Camp de Tarragona disposa d'una combinació d'actius poc habitual en altres territoris de dimensió similar: una base industrial consolidada, una infraestructura logística rellevant (port i aeroport), una activitat turística de primer nivell, presència universitària i capacitat de generació de coneixement, així com una qualitat de vida i uns costos relativament competitius en relació amb l'àrea metropolitana de Barcelona.

Malgrat aquest potencial, la percepció general és que el territori no està desplegant plenament aquestes capacitats. Diversos entrevistats apunten que existeix una certa distància entre el potencial disponible i els resultats efectius en termes de captació d'activitat econòmica, generació de projectes o posicionament competitiu.

Aquesta idea es formula de manera reiterada, no com una crítica puntual, sinó com una constatació compartida: el territori "té les peces", però li costa activar-les de manera coordinada i orientada a resultats.

3.2. Principals actius i fortaleces del territori

Els diferents actors identifiquen un conjunt de fortaleces estructurals que configuren una base sòlida per al desenvolupament econòmic:

- **Base industrial consolidada**, especialment en l'àmbit petroquímic, que continua sent un pilar econòmic del territori, tot i trobar-se en un moment de

transformació condicionat per les polítiques de descarbonització i la necessitat d'evolucionar cap a models productius més sostenibles.

- **Infraestructures logístiques de primer nivell**, amb un port amb projecció internacional i un aeroport amb potencial de creixement, així com una bona connexió viària i ferroviària amb els principals eixos econòmics (corredor mediterrani, connexió amb Barcelona i la resta de l'Estat). En aquest sentit, també es posa en valor l'existència d'alta velocitat ferroviària i el potencial futur de la intermodalitat.
- **Disponibilitat de sòl per a activitat econòmica**, amb polígons industrials i logístics, i espais amb capacitat d'acollir noves implantacions, tot i que amb desigual grau de desenvolupament.
- **Sector turístic consolidat**, amb volum i posicionament, i potencial de transformació cap a models de major valor afegit.
- **Sistema de coneixement**, amb la presència de la universitat i centres tecnològics, que aporten capacitat de generació de talent i transferència de coneixement.
- **Qualitat de vida i costos competitius**, especialment en comparació amb altres àrees metropolitanes més tensionades.
- **Emergència de nous àmbits d'activitat**, vinculats a la digitalització, la innovació i la transició energètica.
- **Posició geogràfica estratègica**, amb proximitat a Barcelona i connexió amb altres eixos econòmics rellevants.

Aquest conjunt d'actius configura una base sòlida, reconeguda de manera pràcticament unànime, sobre la qual es podria construir una estratègia de competitivitat més ambiciosa.

3.3. Fragmentació territorial i absència de visió compartida

La totalitat de persones entrevistades identifiquen la fragmentació territorial i la manca de visió compartida com el principal factor limitant del desenvolupament del Camp de Tarragona.

Aquesta fragmentació es manifesta en diferents nivells:

- **Dinàmiques localistes**, que dificulten la presa de decisions en clau territorial i la priorització d'interessos comuns.
- **Manca d'alineació entre municipis**, tant en estratègies com en actuacions concretes.
- **Absència d'un posicionament clar i d'un relat compartit** sobre cap on vol evolucionar el territori.

- **Dificultat per prioritzar, impulsar i articular projectes conjunts,** especialment quan impliquen decisions sobre ubicació o recursos.

Diversos actors expressen aquesta situació com un element que resta credibilitat al territori i que pot comportar la pèrdua d'oportunitats, especialment en processos de captació d'inversió que requereixen rapidesa, claredat i una interlocució coordinada.

En aquest sentit, emergeix amb força la idea que el territori necessita **definir amb claredat el seu model de desenvolupament:** “què vol ser” i en quins àmbits vol concentrar els seus esforços, com a pas previ a qualsevol estratègia o planificació.

3.4. Bloquejos estructurals per a la competitivitat

Més enllà de la fragmentació, les entrevistes posen de manifest un conjunt de bloquejos estructurals que condicionen la competitivitat del territori:

- **Mobilitat i connectivitat interna insuficient,** especialment en relació amb l'accés als polígons industrials i als principals centres d'activitat, amb impacte directe en la inserció laboral i en la cobertura de vacants.
- **Barreres administratives i lentitud en la tramitació,** que dificulten la implantació d'empreses i el desenvolupament de projectes, tant grans com de menor escala.
- **Manca de dades operatives compartides,** que permetin prendre decisions informades sobre sòl, talent, ajuts, sectors o oportunitats d'inversió.
- **Limitacions en la disponibilitat i adequació del sòl,** en alguns casos per manca de desenvolupament o per desajustos entre oferta i demanda.
- **Insuficiència de talent,** tant en perfils qualificats com en perfils tècnics i d'oficis, que emergeix com un factor limitant transversal per al desenvolupament empresarial.
- **Desconnexió parcial entre sistema formatiu i necessitats empresarials,** especialment en determinats sectors productius.

Aquests bloquejos apareixen de manera recurrent i són percebuts com a factors estructurals que requereixen una resposta coordinada a escala territorial.

3.5. Necessitat d'articulació i coordinació territorial

Davant d'aquest escenari, emergeix una demanda clara d'articulació territorial, però també de definició estratègica.

Els actors coincideixen a assenyalar que no es tracta únicament de coordinar el que ja existeix, sinó de definir prèviament en quins àmbits el territori vol apostar i construir avantatges competitius clars.

En aquest sentit, es posa en relleu la necessitat de:

- **Definir prioritats sectorials i cadenes de valor estratègiques** (per exemple, en àmbits com la logística, la indústria, l'energia o la tecnologia)
- **Orientar les polítiques i inversions en funció d'aquestes prioritats**
- **Articular millor els actors** que intervenen en aquestes cadenes de valor (empresa, formació, administració, infraestructures)
- **Construir un relat compartit** de territori que permeti posicionar-lo externament

Aquesta idea apareix de manera recurrent: abans de planificar, cal definir amb claredat el model de territori que es vol construir.

3.6. Diversitat de visions sobre el rol de la futura agència

Finalment, les entrevistes posen de manifest que, tot i existir un reconeixement general de la necessitat de millorar l'articulació territorial, no hi ha una visió única sobre quin hauria de ser el rol concret de la futura agència.

Entre les diferents visions, destaquen:

- Una concepció de l'agència com a **instrument de lideratge estratègic**, capaç de definir prioritats i impulsar projectes tractors
- Una visió més orientada a la **coordinació i articulació d'actors**, evitant duplicar funcions existents
- Aproximacions centrades en la **captació d'inversions i projecció exterior del territori**, àmbit que diversos actors consideren insuficientment cobert
- Altres enfocaments que posen l'accent en la **innovació empresarial i el desenvolupament de nous sectors** i pols d'activitat econòmica.

Alhora, també emergeixen algunes reticències vinculades a la possible duplicació d'estructures o a la manca de claredat en el seu encaix institucional.

Aquesta diversitat de visions posa de manifest la necessitat de definir amb precisió el rol de l'agència per garantir-ne la utilitat i l'acceptació per part dels diferents actors.

3.7. Paper del sector privat i necessitat de lideratge tècnic en el model de governança

Un altre dels elements que emergeix de manera clara i recurrent en el conjunt d'entrevistes és la necessitat d'incorporar el sector privat de manera efectiva en el model de governança del futur instrument.

Aquesta idea es planteja de forma transversal, tant des de les administracions públiques com des dels propis agents econòmics, i no es limita a una qüestió de representació formal, sinó que es vincula directament amb la capacitat del territori per millorar la seva competitivitat.

En aquest sentit, es posa en relleu que la participació del sector privat pot aportar:

- **Coneixement directe dels sectors econòmics i de les dinàmiques de mercat**, imprescindible per definir estratègies ajustades a la realitat empresarial.
- **Capacitat de connexió amb empreses i inversors**, facilitant processos de captació d'inversió i desenvolupament de projectes.
- **Credibilitat i legitimitat en la interlocució externa**, especialment en entorns competitius.
- **Estabilitat i continuïtat en l'orientació estratègica**, limitant l'impacte dels canvis polítics i cicles electorals.

També es posa de manifest que aquesta participació hauria d'anar més enllà de fórmules simbòliques o consultives, i incorporar-se en espais de decisió amb un rol clar i operatiu.

Ahora, de manera igualment recurrent, les persones entrevistades assenyalen la necessitat que el futur instrument disposi d'un **lideratge tècnic fort i reconegut**, així com d'una **estructura operativa altament capacitada**, amb coneixement especialitzat i capacitat real d'actuació.

Aquesta dimensió es considera clau per:

- Garantir la credibilitat de l'agència davant del sector empresarial i inversor.
- Assegurar la qualitat en la definició i execució d'estratègies i projectes.

- Evitar que l'instrument esdevingui un espai merament institucional o formal.
- Dotar-lo de capacitat real d'impuls i coordinació.

En aquest sentit, es planteja la necessitat d'un model de governança mixta, que combini lideratge públic, participació activa del sector privat i una direcció tècnica sòlida, com a condició per a l'eficàcia del futur instrument.

4. Orientacions per al disseny de l'agència

Les conclusions derivades del procés d'escolta territorial no només permeten identificar les fortaleeses i limitacions del territori, sinó que apunten de manera clara cap a un conjunt d'orientacions directes que haurien de guiar el disseny del futur instrument d'agència.

Aquestes orientacions no defineixen un model tancat, però sí que estableixen els elements clau que caldrà tenir en compte per assegurar que l'agència sigui capaç de donar resposta als principals reptes identificats i generar un impacte real en la competitivitat del territori.

4.1. Necessitat de liderar la definició del model de desenvolupament econòmic del territori

De manera molt recurrent, els actors assenyalen la necessitat que el territori defineixi amb major precisió el seu model de desenvolupament econòmic, identificant els àmbits en què vol concentrar els seus esforços i construir avantatges competitius.

En aquest sentit, es posa de manifest que aquesta definició no es pot produir de manera fragmentada ni des d'escala estrictament locals, sinó que requereix una visió compartida de conjunt.

L'agència haurà d'assumir un paper de **lideratge en aquest procés**, impulsant la construcció d'aquesta visió i orientant les polítiques i actuacions del territori cap a objectius comuns i sostinguts en el temps.

4.2. Necessitat d'una escala d'actuació amb capacitat real d'incidència

Un dels elements clau que emergeix de l'escolta és que la superació de la fragmentació territorial no es pot basar únicament en mecanismes de coordinació, sinó que requereix disposar d'un instrument amb capacitat real d'incidència a escala territorial.

En aquest sentit, l'agència haurà d'operar amb una visió global del territori i amb capacitat per actuar sobre aquells factors que condicionen la competitivitat de manera sistèmica.

Això implica avançar cap a un model que permeti:

- Definir i impulsar actuacions amb visió territorial integrada
- Garantir coherència en aspectes clau per a l'activitat econòmica, com ara els criteris d'implantació empresarial, les condicions administratives, la mobilitat, l'accés a l'habitatge o la disponibilitat i ordenació del sòl industrial
- Construir un **relat únic de posicionament del territori** i reforçar la seva projecció exterior de manera coordinada

En aquest marc, es planteja la necessitat de reflexionar sobre el **grau de capacitat operativa i de les competències** que haurà de tenir l'agència per exercir aquest rol, així com sobre la seva viabilitat dins del **model jurídic** previst.

4.3. Focalització en una capa estratègica de desenvolupament econòmic

Les entrevistes posen de manifest la necessitat que l'agència se situï en una capa estratègica del desenvolupament econòmic diferenciada de l'activitat ordinària que desenvolupen els serveis municipals i altres actors del territori, inclosos els agents econòmics.

En aquest sentit, es considera que l'agència no hauria de reproduir funcions vinculades a:

- l'atenció directa a empreses o persones
- la gestió de serveis d'ocupació o formació
- l'acompanyament a l'emprenedoria

sinó que hauria de centrar-se en aquells àmbits que requereixen una visió i una capacitat d'actuació a escala territorial, com ara:

- La definició de les **condicions necessàries per a la implantació d'activitat econòmica**
- L'impuls de **projectes tractors** i iniciatives de gran escala
- **L'atracció d'inversió** i la **projecció exterior** del territori
- La generació de condicions per al desenvolupament **d'ecosistemes empresarials i de coneixement**

- **L'alineació de polítiques** i instruments existents
- La disponibilitat i **ús estratègic de dades** per a la presa de decisions

Aquesta orientació permet evitar duplicitats i focalitzar l'agència en aquells àmbits on pot aportar un valor diferencial.

4.4. Incorporació efectiva del sector privat en la governança

Un dels elements clau derivats del procés d'escolta és la necessitat que la participació del sector privat en l'agència es tradueixi en mecanismes reals d'incidència en la definició i impuls de les seves actuacions.

En aquest sentit, la incorporació del sector privat en la governança de l'agència implica avançar cap a models que vagin més enllà de la representació formal i que garanteixin la seva participació efectiva en la presa de decisions estratègiques.

A nivell operatiu, això es podria concretar en:

- **Òrgans de governança mixta**, amb presència equilibrada d'administracions i agents econòmics, amb capacitat d'incidir en les decisions estratègiques de l'agència.
- **Òrgans consultius amb capacitat d'incidència vinculant en àmbits estratègics**, especialment en la definició de prioritats i línies d'actuació.
- **Espais de treball sectorials o per cadenes de valor**, que permetin incorporar el coneixement empresarial en la definició de prioritats i en l'impuls de projectes concrets.
- **Mecanismes de participació vinculada a projectes**, en què empreses i agents econòmics puguin implicar-se directament en el desenvolupament d'iniciatives estratègiques.
- **Sistemes de consulta estructurada**, que permetin recollir de manera sistemàtica les necessitats del teixit empresarial i incorporar-les en la planificació de l'agència.
- **Participació en la definició i seguiment d'indicadors de resultat**, reforçant la corresponsabilitat dels diferents actors en l'assoliment dels objectius.

Aquest plantejament permetria dotar l'agència de major capacitat de connexió amb la realitat econòmica, reforçar la seva credibilitat i millorar l'eficàcia de les seves actuacions.

4.5. Lideratge tècnic i estructura operativa capacitada

Un dels elements clau identificats és la necessitat que l'agència disposi d'un lideratge tècnic fort i d'una estructura operativa altament qualificada, capaç d'actuar amb criteris professionals i orientació a resultats.

Aquesta exigència implica concretar mecanismes que garanteixin la independència tècnica, la capacitat i la credibilitat de l'equip de l'agència.

En aquest sentit, es plantegen diverses orientacions:

- **Selecció del lideratge executiu mitjançant processos oberts i basats en mèrits i capacitats**, que garanteixin la incorporació de perfils amb experiència i coneixement en àmbits clau com el desenvolupament econòmic, la captació d'inversions o la gestió de projectes estratègics.
- **Definició de mecanismes de validació compartida en la designació de la direcció**, incorporant tant representants institucionals com agents econòmics, amb l'objectiu de reforçar la legitimitat i el reconeixement del lideratge.
- **Configuració d'un equip tècnic propi de l'agència**, amb dedicació específica i capacitats especialitzades, evitant models basats exclusivament en la cessió o rotació de personal procedent d'altres administracions.
- **Possibilitat d'incorporar talent extern**, especialment en àmbits estratègics, per reforçar les capacitats de l'agència en funció de les seves línies d'actuació.
- **Establiment de criteris de funcionament orientats a resultats**, amb objectius clars, seguiment continu i mecanismes d'avaluació del rendiment.

Aquest plantejament permetria dotar l'agència d'una base tècnica sòlida, amb capacitat real d'impuls i amb el nivell de credibilitat necessari davant dels actors econòmics i institucionals.

4.6. Orientació a resultats, impacte i retiment de comptes

Un altre element rellevant és la necessitat que l'agència es configuri com un **instrument orientat a resultats**, amb capacitat de generar impacte real en la competitivitat del territori.

En aquest sentit, es considera clau que disposi de mecanismes de seguiment i avaluació que permetin:

- Fixar objectius i indicadors d'avaluació
- Mesurar els resultats de les actuacions impulsades
- Garantir la transparència en la seva activitat
- Rendir comptes davant dels actors del territori

Aquesta orientació ha de contribuir a reforçar la credibilitat de l'agència i a assegurar que la seva activitat es manté alineada amb els objectius estratègics definits.

5. Línies d'actuació prioritàries de l'agència

A partir de les orientacions definides, es proposen un conjunt de línies d'actuació prioritàries que haurien de guiar l'activitat de la futura agència.

Aquestes línies no defineixen encara serveis o programes concrets, sinó els **àmbits en què l'agència hauria de focalitzar la seva acció** per generar impacte real en la competitivitat del territori.

5.1. Definició i impuls del model de creixement econòmic del territori

- Impulsar la definició d'una estratègia compartida de creixement econòmic del territori
- Generar espais de consens entre actors públics i privats per a la seva concreció
- Identificar àmbits prioritaris d'especialització
- Alinear actors i instruments existents al voltant d'aquest model
- Garantir la continuïtat i coherència d'aquesta estratègia en el temps

5.2. Atracció d'inversions i projecció exterior del territori

- Desenvolupar una estratègia activa de captació d'inversió
- Construir i comunicar un relat únic de posicionament del territori
- Actuar com a interlocutor coordinat davant inversors i projectes estratègics
- Impulsar eines de projecció i comercialització conjunta del territori (plataformes digitals, espais de presentació, etc.)
- Desenvolupar serveis de suport a la implantació (*landing i soft landing*)

5.3. Impuls de projectes tractors i iniciatives de gran escala

- Identificar i promoure projectes estratègics amb capacitat d'impacte territorial
- Facilitar l'alineació d'actors per fer-los possibles
- Donar suport a la seva estructuració i impuls
- Exercir un paper actiu en la defensa i posicionament del territori en relació amb projectes d'escala supraterritorial

5.4. Millora de les condicions territorials per a la implantació d'activitat econòmica

- Actuar sobre els **factors territorials que condicionen la implantació** d'activitat econòmica:
 - disponibilitat i adequació del sòl
 - mobilitat i accessibilitat
 - accés a l'habitatge
 - marc administratiu i regulador
- Impulsar la **homogeneïtzació de criteris municipals** en àmbits com:
 - llicències i tramitació
 - fiscalitat i incentius
 - condicions d'implantació
- Contribuir a generar un entorn més previsible, àgil i competitiu per a les empreses

5.5. Desenvolupament d'ecosistemes empresarials i d'innovació

- Impulsar el desenvolupament d'ecosistemes sectorials amb potencial de creixement
- Afavorir la connexió entre empresa, coneixement i tecnologia
- Promoure iniciatives com districtes d'innovació o entorns especialitzats
- Atraure centres tecnològics, de recerca i d'innovació
- Fomentar dinàmiques de col·laboració entre actors

5.6. Adequació de les condicions del territori per a l'atracció i retenció de talent

- Identificar els factors territorials que condicionen l'atracció i retenció de talent
- Contribuir a millorar aquests factors en coordinació amb els actors competents
- Alinear les polítiques territorials amb les necessitats de talent del teixit empresarial
- Donar suport a estratègies globals que reforcin l'atractivitat del territori per a perfils qualificats
- Identificar necessitats de talent a escala territorial

- Contribuir a alinear sistema formatiu i necessitats empresarials
- Treballar amb els actors competents per garantir disponibilitat de perfils

5.7. Intel·ligència territorial i presa de decisions basada en dades

- Recollir, integrar i analitzar dades rellevants del territori
- Generar coneixement útil per a la presa de decisions
- Donar suport a la definició d'estratègies i projectes
- Posar les dades al servei dels actors del territori

6. Conclusions i orientacions per a la fase següent

El procés d'escolta territorial ha permès construir una lectura compartida sobre la situació actual del Camp de Tarragona i, sobretot, sobre els principals reptes que condicionen la seva competitivitat.

Més enllà de la diversitat d'actors i posicionaments, emergeixen amb claredat alguns elements de consens: la **necessitat de superar la fragmentació territorial**, de **definir una estratègia compartida de creixement econòmic** i de **disposar d'un instrument capaç d'actuar amb visió de conjunt** i capacitat real d'incidència.

En aquest context, la proposta d'agència es configura com una oportunitat per dotar el territori d'un **instrument orientat a l'acció**, capaç d'impulsar projectes, millorar les condicions per a l'activitat econòmica i reforçar el posicionament exterior del Camp de Tarragona.

El present document no defineix encara un model tancat d'agència, sinó que estableix les bases i orientacions que han de ser objecte de validació compartida, així com les **línies d'actuació prioritàries** sobre les quals hauria de focalitzar la seva activitat, com a pas previ a la seva definició operativa en la fase següent del treball.

En aquest sentit, la fase següent haurà de permetre avançar en la concreció del model funcional i operatiu de l'agència, abordant aspectes com:

- La definició detallada de funcions i serveis
- El model de governança i estructura organitzativa
- Els mecanismes de relació amb els actors del territori
- El dimensionament de recursos i capacitats
- El full de ruta per a la seva posada en marxa

Aquest procés haurà de desenvolupar-se mantenint l'alineació amb les orientacions recollides en aquest document i garantint, alhora, la seva viabilitat operativa i jurídica.

El repte no és tant crear una nova estructura, sinó dotar el territori d'un instrument útil, capaç de transformar el seu potencial en resultats tangibles.



ASSOCIACIÓ PER A L'IMPULS METROPOLITÀ DEL CAMP DE TARRAGONA

MODEL D'AGÈNCIA PER A LA COMPETITIVITAT DEL CAMP DE TARRAGONA

INFORME FASE 2

Proposta de model funcional, línies d'actuació, catàleg d'accions, governança, estructura operativa i full de posada en marxa.

Elaboració
Liz Monfort

Encàrrec
Associació per a l'Impuls Metropolità del Camp de Tarragona

Data
Maig 2026

ÍNDEX

1. RESUM EXECUTIU	3
1.1. PUNT DE PARTIDA	7
1.1 El diagnòstic compartit pels 26 agents: el potencial no desplegat	7
1.2 Principals reptes de competitivitat i bloquejos estructurals	8
1.3 Expectatives i condicions d'èxit associades a la futura agència	10
2. DE LA DIAGNOSI A LA NECESSITAT	12
2.1 Els límits de l'escala municipal davant els nous reptes de competitivitat	12
2.2 Competitivitat empresarial i competitivitat territorial: una visió integrada	14
2.3 De la reactivitat a la proactivitat: el cost de no tenir estratègia	15
2.4 El mapa institucional de la cooperació: el buit d'escala metropolitana	17
2.5 La necessitat d'una estructura amb capacitat real d'incidència	19
3. EL MODEL D'AGÈNCIA	22
3.1 Models de referència en la competitivitat territorial	22
3.2 Què és i què no és l'agència: la capa estratègica metropolitana?	25
3.3 Propòsit, Visió, Missió i Valors	26
3.4 Criteris fonamentals del model	27
3.5 Les funcions de l'Agència	29
3.6 L'estructura del model: dues àrees de gestió i una funció transversal	30
4. LÍNIES D'ACTUACIÓ PRIORITÀRIES	32
4.1 Línies d'actuació	32
4.2 Encaix de les línies d'actuació amb els Estatuts de la Mancomunitat	50
4.3 Visió de conjunt: el mapa de les sis línies	51
5. GOVERNANÇA I ARQUITECTURA INSTITUCIONAL	53
5.1 La Mancomunitat com a marc institucional habilitant	53
5.2 Model de governança de l'Agència	54
5.3 El model relacional de l'Agència	55
5.4 El Consell Econòmic i d'Innovació: dos nivells de participació	56
5.5 Mecanismes per garantir la continuïtat estratègica i l'estabilitat institucional	58
6. MODEL ORGANITZATIU I CAPACITATS OPERATIVES	60
6.1 L'estructura organitzativa: dues àrees i una funció transversal col·laborativa	60
6.2 Els perfils professionals: competències i rol dins l'Agència	63
6.3 La relació operativa entre l'Agència i l'Oficina de Planificació	65
7. FULL DE RUTA DE POSADA EN MARXA	67
7.1 La lògica del full de ruta: consolidació de resultats des del primer dia	67
7.2 Gestió del risc preventiu i factors clau d'èxit	72
7.3 Calendari orientatiu de fites executives (primers 36 mesos)	73
8. ORIENTACIÓ A RESULTATS: INDICADORS I RETIMENT DE COMPTES	75
8.1 Marc d'avaluació basat en l'impacte	75
8.2 Indicadors clau (KPI) per línia d'actuació	76
8.3 Mecanismes de transparència i retiment de comptes	80
8.4 L'avaluació estratègica de conjunt: preguntes clau de progrés territorial	81
9. CONCLUSIONS	84
9.1 El fil argumental del document	84
9.2 factors d'oportunitat: Per què ara és el moment?	85
9.3 L'impacte de la inacció en la competitivitat regional	85
9.4 Conclusió: Un horitzó de futur compartit per al Camp de Tarragona	86

1. RESUM EXECUTIU

El Camp de Tarragona constitueix un ecosistema econòmic singular amb una massa crítica equiparable a les grans regions europees (nivell NUTS2). El territori concentra actius de primer nivell absolut: el complex petroquímic més gran del sud d'Europa (50% de la producció catalana i 25% de l'estatal), un node decisiu on es genera el 75% de l'energia de Catalunya, i un motor turístic mundial que atreu el 20% de l'activitat del país gràcies a PortAventura World i a un vast patrimoni natural i cultural. Així mateix, compta amb una indústria alimentària d'alta especialització recolzada per 8 de les 12 Denominacions d'Origen vitivinícoles catalanes —incloent la DOQ Priorat—, infraestructures logístiques d'abast internacional (Port de Tarragona i Aeroport de Reus) on s'encreuen els eixos del Mediterrani i de l'Ebre, i un sistema de coneixement global liderat per la Universitat Rovira i Virgili a través del Campus d'Excel·lència Internacional Catalunya Sud.

Malgrat aquest extraordinari potencial, existeix una distància real entre les capacitats disponibles i els resultats efectius en termes de captació d'activitat econòmica o generació de projectes altament transformadors.

La manca històrica d'una estratègia conjunta de creixement i d'un instrument metropolità de competitivitat ha limitat el posicionament global del territori, situant la renda familiar disponible per habitant per sota de la mitjana catalana.

Per capgirar aquesta realitat, aquest document defineix de manera integral el model operatiu, la governança i el full de ruta de la futura **Agència Metropolitana de Competitivitat del Camp de Tarragona**, configurada com un dels braços tècnics i executors clau sota el nou marc institucional de la Mancomunitat per a la Competitivitat i la Sostenibilitat.

L'informe detalla exhaustivament la naturalesa de l'instrument, la seva estructura mixta de presa de decisions, el catàleg de serveis estructurat en les àrees de competitivitat empresarial i territorial (infraestructures i planejament d'activitat), i el seu pla director de desplegament. Aquesta proposta constitueix el resultat final de la Fase 2 del projecte impulsat per l'Associació per l'Impuls Metropolità del Camp de Tarragona, i ha estat construïda de manera rigorosa i fidel sobre el "sentir" i el consens polític i socioeconòmic recollit durant el procés d'escolta territorial de la Fase 1.

Així, de cara a articular aquestes capacitats, el disseny d'aquest instrument s'allunya de la rigidesa de macroestructures administratives clàssiques per configurar-se com una organització lleugera, flexible i clarament orientada a objectius. La seva viabilitat es fonamenta en un model de gestió basat en perfils tècnics finalistes i en una governança dual que vincula de forma sinèrgica l'impuls públic i la implicació activa del teixit corporatiu regional, respectant escrupolosament les competències i la sobirania dels municipis associats. A continuació, es presenta la síntesi conceptual d'aquesta arquitectura organitzativa, vertebrada a partir dels tres elements nuclears previstos en el futur marc institucional.

EL MODEL EN SÍNTESI

L'AGÈNCIA EN SÍNTESI		
QUÈ ÉS Un instrument metropolità d'impuls públic i participació privada (Quàdruple Hèlix), configurat com una estructura interna especialitzada de la futura Mancomunitat (article 40, 41 i 43 dels seus Estatuts).	PER A QUÈ Per actuar com el motor d'impacte que converteix el potencial del Camp de Tarragona en avantatges competitius reals: atracció d'inversions de valor, talent, projectes tractors i posicionament exterior unificat.	PER QUÈ ARA El marc jurídic existeix. Hi ha consens polític impulsat per l'Associació i el disseny de nous programes de fons europeus 2028-2034 requereix que el territori disposi d'una estratègia regional unificada.

L'Agència opera dins la Mancomunitat sense personalitat jurídica pròpia, ancorada en els articles 40, 41 i 43 dels Estatuts. No és una nova administració: és la peça que faltava per fer que tot el que ja existeix al Camp de Tarragona funcioni com un territori amb visió de creixement econòmic compartida.

L'Agència no neix per crear una nova administració, sinó per dotar el Camp de Tarragona d'una capacitat executiva comuna en aquells àmbits que cap municipi pot resoldre sol: captació d'inversions, projecció exterior, projectes tractors, innovació, talent i competitivitat territorial.

El desplegament de l'estructura tècnica haurà de ser progressiu, vinculat als objectius aprovats pels municipis, a la disponibilitat pressupostària i als resultats obtinguts, garantint en tot moment una estructura eficient, flexible i orientada a l'impacte.

VISIÓ I MISSIÓ

PROPÒSIT	<i>Convertir el potencial del Camp de Tarragona en avantatge competitiu real, generant ocupació de qualitat, creixement sostenible i benestar social.</i>
VISIÓ	Projectar el Camp de Tarragona com un referent de competitivitat, innovació, transició verda i qualitat de vida del sud d'Europa, aconseguint el ple reconeixement de la seva marca paraigua en els mercats internacionals.
MISSIÓ	Liderar el co-disseny del model econòmic compartit de l'àrea metropolitana, fixar les condicions d'agilitat administrativa i disponibilitat de sòl per a la implantació empresarial i impulsar ecosistemes d'innovació, coneixement i competitivitat que transformin el potencial de la regió en resultats tangibles.

LES FUNCIONS DE L'AGÈNCIA

F1	L'impuls del model de creixement econòmic metropolità	F5	Afavorir l'atracció, generació i retenció de talent qualificat
F2	Foment de la projecció exterior, el màrqueting territorial i l'atracció d'inversions	F6	Articular sistemes d'anàlisi de dades, prospectiva i intel·ligència territorial
F3	Impulsar la transferència de coneixement al sector empresarial	F7	Afavorir la generació de consensos socials i territorials
F4	Millorar les condicions territorials d'implantació empresarial	F8	Ampliar el coneixement mutu, la coordinació i la cooperació dels municipis de l'àrea metropolitana

LES 6 LÍNIES D'ACTUACIÓ PRIORITÀRIES | ACCIONS ASSOCIADES

L.1	Lideratge estratègic del model econòmic	Grup de treball Estratègia Econòmica Metropolitana · Sistema d'intel·ligència territorial · Model d'especialització intel·ligent · Relat creixement econòmic metropolità.
L.2	Atracció d'inversions i projecció exterior	Estratègia de captació d'inversió estrangera · Disseny i llançament marca Camp de Tarragona · Web i portfoli d'actius territorials per inversors · Servei de <i>landing</i> i <i>soft-landing</i> per a empreses.
L.3	Projectes tractors i fons europeus	Carta de projectes estratègics metropolitans · Accés a finançament autonòmic, estatal i europeu · Model de candidatures a projectes de territori · <i>Advocacy</i> institucional.
L.4	Condicions territorials per a la competitivitat	Catàleg de sòl integrat actualitzat en temps real · Anàlisi de viabilitat i disseny finestra única d'implantació empresarial · Diagnòstic cadena de valor implantació empresarial.
L.5	Ecosistemes d'innovació i coneixement	Sistema Metropolità d'Innovació Suport a clústers · Programa d'atracció de centres de coneixement · Nous pols d'activitat econòmica · Impuls infraestructures d'innovació aplicada.
L.6	Atracció, desenvolupament i retenció de talent	Plataforma necessitats de talent àrea metropolitana · Cadena de valor fixació de talent (mobilitat, habitatge...) · Servei de <i>soft-landing</i> per a professionals

EL NUCLI OPERATIU: TRES ELEMENTS

L'Agència s'organitza en dues àrees operatives (Competitivitat Empresarial i Competitivitat Territorial) amb un equip tècnic especialitzat de perfils tècnics especialitzats. El Consell Econòmic i d'Innovació s'organitza en un Plenari i Taules Sectorials per cadena de valor (Química verda · Logística avançada · Agroalimentació tecnològica · Tecnologia i coneixement · Turisme d'alt valor).

AGÈNCIA DE COMPETITIVITAT <i>Art. 40 Estatuts</i>	OFICINA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I PROSPECTIVA <i>Art. 41 Estatuts · SIM</i>	CONSELL ECONÒMIC I D'INNOVACIÓ <i>Art. 43 Estatuts · Plenari + 5 taules</i>
Executa, capta, articula i representa. Dues àrees executives: • Àrea de Competitivitat Empresarial • Àrea de Competitivitat Territorial Lideratge executiu de perfil tècnic i d'expertesa acreditada, amb independència operativa i orientat escrupolosament a la consecució de resultats tangibles.	Produeix la intel·ligència territorial i econòmica d'escala metropolitana. Gestiona i alimenta de manera continuada el SIM (Sistema d'Intel·ligència Metropolitana). Elabora els plans estratègics sectorials, els estudis de prospectiva global i assumeix l'avaluació d'impacte (KPIs) de l'Agència sota un marc de coordinació i encàrrec funcional.	Node d'aliança estable amb el sector privat, empresarial i de l'ecosistema de coneixement. Aporta la visió de mercat de les cambres i organitzacions, connecta la recerca de la URV i els centres tecnològics amb el teixit de Pimes, i col·labora de manera consultiva en el co-disseny dels projectes tractors mitjançant les Taules Sectorials.

EL FULL DE RUTA: TRES FASES INCREMENTALS

FASE 1 <i>Mesos 1-12</i>	FASE 2 <i>Any 2-3</i>	FASE 3 <i>Any 4+</i>
• Constitució del Consell Econòmic i d'Innovació i activació de les primeres taules. • SIM operatiu i primera visualització de dades obertes metropolitanas. • Web d'atracció empresarial unificada en línia. • Catàleg digital integrat de sòl industrial publicat. • Posicionament unificat de l'SMI (Diputació-URV-Agència) llançat. • Grup de Treball d'Estratègia Econòmica en marxa. • Estudi de viabilitat de la finestra única d'implantació completat.	• Finestreta única de sòl pilot operativa. • Protocol de <i>soft landing</i> per a professionals i famílies en marxa. • Primer procés de captació d'inversió empresarial actiu. • Primera candidatura formal tramesa a fons o programes de la UE. • Diagnòstic sobre la cadena de valor física i sostenibilitat dels polígons industrial publicat.	• Equip tècnic finalista operatiu a ple rendiment. • Mínim 2 noves implantacions empresarials o ampliacions per any assistides. • Mínim 30 professionals i investigadors STEM qualificats arrelats a la regió. • SMI consolidat com a node de transferència a escala europea. • Auditoria i revisió contínua del model de lideratge executiu de la Mancomunitat.

El Camp de Tarragona té el potencial, el marc jurídic, la voluntat política i el moment.

Només li falta l'instrument per convertir-ho en avantatge competitiu real.

Aquest document proposa com construir-lo.

1.PUNT DE PARTIDA

Síntesi de la Fase 1 d'Escolta Territorial

La definició de la futura Agència parteix del coneixement directe del teixit on ha d'actuar. Abans de dissenyar solucions operatives, s'ha considerat prioritari recollir les sensibilitats i visions de les organitzacions del Camp de Tarragona, prenent el procés d'escolta territorial activa com a base per construir una diagnosi de consens.

1.1 El diagnòstic compartit pels 26 agents: el potencial no desplegat

Entre els mesos de febrer i abril de 2026, es van dur a terme vint-i-sis entrevistes en profunditat amb representants dels principals actors econòmics, institucionals i del coneixement del Camp de Tarragona. L'objectiu d'aquest procés ha estat recollir un diagnòstic honest i en primera persona de la realitat actual del territori: identificant els seus actius singulars, analitzant els frens que en limiten el creixement i explorant les oportunitats d'impacte que es podrien activar mitjançant un instrument compartit de nova generació.

Els 26 agents consultats

Ajuntaments de Tarragona (Tarragona Impulsa), Reus (REDESSA), Valls (Vallsgenera), Salou, Cambrils, La Canonja i Constantí
Diputació de Tarragona
Consells Comarcals de l'Alt Camp, el Baix Camp i el Tarragonès
ACCIÓ – Delegació Tarragona · Port de Tarragona
Clúster TIC Catalunya Sud
AEQT
Cambres de Comerç de Tarragona, Reus i Valls
PIMEC ·
ImpulsCatSud
Eurecat
Universitat Rovira i Virgili (4 càtedres)
Agustí Segarra, catedràtic emèrit de la URV

Del conjunt de converses va sorgir, de manera pràcticament unànime, una imatge paradoxal: el Camp de Tarragona és un territori que disposa d'actius poc habituals en una àrea de la seva dimensió, però que no acaba de desplegar tot el seu potencial. La fórmula que es va repetir en moltes de les entrevistes és prou eloqüent: el territori "té les peces", però li costa activar-les de manera coordinada i orientada a resultats.

✦ ACTIUS I FORTALESES	▲ VECTORS DE MILLORA
Base industrial consolidada: Complex petroquímic i logístic de primer nivell.	Definició del rumb comú: Necessitat d'un relat i una visió estratègica compartida.
Port de Tarragona: Infraestructura logística de gran abast internacional.	Superació de la dispersió: Dificultats d'alineació de les agendes locals.
Aeroport de Reus: Potencial de creixement i connectivitat pendent de desplegar.	Interlocució unificada: Manca de porta d'entrada única per a grans inversors.
Corredor Mediterrani: Alta velocitat ferroviària i eix de transport de mercaderies.	Agilitat en la implantació: Complexitat administrativa i terminis de tramitació.
Disponibilitat de sòl: Polígons industrials amb capacitat de rebre activitat.	Connectivitat de la mobilitat: Deficiències en l'accés intern als polígons.
Sector turístic líder: Costa Daurada i PortAventura amb camí cap al valor afegit.	Bretxa de talent: Dificultats per cobrir perfils tècnics i qualificats industrials.
Ecosistema del coneixement: Presència de la URV i centres com Eurecat, ICIQ i altres	Sintonització formativa: Necessitat d'alinejar els plans d'estudi i l'empresa.
Qualitat de vida: Costos altament competitius en relació amb l'àrea de Barcelona.	Intel·ligència compartida: Absència de dades integrades per a la presa de decisions.
Posició geogràfica: Node logístic de connexió en l'eix Barcelona-València-Vall de l'Ebre.	Consens i entorn previsible: Riscos de bloqueig social a grans projectes de valor.
Emergència de sectors de futur: Energies renovables, agroalimentari, TIC i digitalització.	Adequació dels espais: Limitacions en el desenvolupament i adequació del sòl

1.2 Principals reptes de competitivitat i bloquejos estructurals

Més enllà del llistat d'actius i limitacions, l'escolta territorial va permetre identificar els factors que es considera frenen l'enlairament del Camp de Tarragona. Però primer, cal subratllar el consens més contundent de tot el procés: la manca d'una visió compartida de territori.

El consens unànime dels 26 agents

La totalitat de les persones entrevistades va coincidir en un diagnòstic estructural clau: el Camp de Tarragona necessita definir el seu model de futur, identificant els vectors de creixement prioritaris on es poden construir avantatges competitius reals. L'escolta territorial constata que, sense aquesta definició compartida de rang superior, l'acció econòmica corre el risc d'actuar de forma dispersa o fragmentada. Com expressava un dels participants en el procés: *"Abans de planificar o fixar estructures, cal saber exactament cap on anem"*.

Aquesta absència de visió compartida genera conseqüències directes sobre la competitivitat regional: sense un model de territori plenament consensuat, les dinàmiques locals tendeixen naturalment a prevaldre sobre una estratègia de conjunt; els recursos econòmics i tècnics corren el risc de dispersar-se en actuacions desconnectades; i la manca d'un relat unificat debilita la capacitat d'interlocució davant d'inversors, talent global o els organismes que decideixen la ubicació dels grans projectes transformadors.

"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." — Actor institucional del territori

Estretament lligat a aquest punt, el procés d'escolta va identificar la necessitat de superar l'actual dispersió territorial, percebuda com un dels principals factors limitants del Camp de Tarragona. Aquesta realitat es manifesta en la dificultat per alinear plenament les agendes municipals i per articular projectes conjunts quan aquests impliquen decisions complexes sobre la distribució de recursos o la ubicació d'infraestructures. Diversos actors van coincidir que aquesta situació pot restar agilitat al territori i provocar la pèrdua d'oportunitats estratègiques, especialment en processos de captació d'inversions internacionals que exigeixen una resposta ràpida, claredat de criteris i, sobretot, una interlocució única i altament coordinada.

Els bloquejos operatius: les sis friccions territorials

Més enllà de la definició estratègica, el procés d'escolta va identificar un conjunt de bloquejos operatius que condicionen la competitivitat i el dia a dia de l'activitat econòmica del Camp de Tarragona:

MOBILITAT I CONNECTIVITAT INTERNA L'accés insuficient i deficitari als polígons industrials i als principals centres d'activitat genera un impacte negatiu directe en la inserció laboral i en la capacitat de les empreses per cobrir les seves vacants.	COMPLEXITAT GESTIONS ADMINISTRATIVES La fragmentació de criteris normatius entre ajuntaments i la dilació en els terminis de tramitació de llicències actuen com a desincentius per a la implantació empresarial a qualsevol escala.
DÈFICIT DE DADES COMPARTIDES L'absència d'un sistema d'informació integrada sobre la disponibilitat real de sòl, fluxos de talent, ajuts o oportunitats d'inversió limita la capacitat d'actuació de	GAP DE TALENT I PERFILS QUALIFICATS L'escassetat de personal especialitzat en determinats sectors productius conviu amb una desconexió parcial entre els plans d'estudi del sistema formatiu i les necessitats reals de la indústria.

l'administració i frena la presa de decisions informades.	
SÒL I IMPLANTACIÓ L'existència de limitacions estructurals en la disponibilitat de grans parcel·les o en l'adequació tècnica dels espais provoca una distància real entre l'oferta actual del territori i la demanda específica de les noves implantacions.	OPOSICIÓ SOCIAL A PROJECTES TRACTORS L'aparició de dinàmiques de rebuig territorial cap a grans infraestructures o inversions d'impacte genera situacions de bloqueig que dilaten decisions clau i resten credibilitat a la regió.

Tots aquests bloquejos comparteixen un element en comú: cap d'ells pot ser resolt de manera aïllada per un sol municipi, sinó que requereixen una resposta coordinada a escala territorial. És precisament aquí on resideix la justificació de l'agència: no com un nou organisme que dupli el que ja existeix, sinó com l'instrument capaç d'actuar en la dimensió que la resolució d'aquests problemes exigeix.

"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

1.3 Expectatives i condicions d'èxit associades a la futura agència

El procés de consultes ha anat més enllà de l'anàlisi de situació: ha permès identificar els objectius i les condicions que els agents del teixit consideren indispensables per a la viabilitat de la futura agència. Tot i la diversitat de punts de vista, darrere d'aquesta pluralitat emergeix una demanda unànime: la urgència de dotar el Camp de Tarragona d'un rumb econòmic compartit.

La demanda central i prioritària que s'ha recollit és el lideratge de la definició d'un model productiu i integrat. El territori reclama un instrument capaç de coordinar el debat sobre en quins sectors clau cal especialitzar-se i com s'ha de projectar la regió en l'entorn global. L'escolta territorial confirma de manera contundent que, sense aquesta brúixola estratègica inicial, qualsevol altra iniciativa perd coherència i impacte. A partir d'aquesta premissa, el "sentir" recollit s'articula de manera neta al voltant dels següents tres vectors de definició:

A) Les expectatives prioritàries (Què s'espera del model)

El teixit productiu i institucional busca un instrument que aportï una visió de conjunt real sobre els factors de competitivitat de la regió, actuant com una veu única de interlocució davant d'inversors internacionals i administracions de rang superior.

S'espera que l'organització esdevingui el braç executor capaç d'identificar i promoure macroprojectes de gran escala metropolitana (en eixos de transport, descarbonització, sòl i gestió de talent qualificat) que superin els límits ordinaris de la finestra de qualsevol municipi aïllat.

B) Els vectors de recel (Què es demana evitar)

L'escolta territorial manifesta de forma unànime la necessitat d'evitar la creació d'una nova capa administrativa que generi burocràcia buida o que dupli els serveis de proximitat que ja presten les Agències de Desenvolupament Local (ADL) dels municipis o la Diputació de Tarragona. Alhora, existeix el recel polític que l'instrument pugui quedar captiu dels interessos particulars de les localitats de major pes demogràfic, o que pateixi d'inestabilitat operativa i girs estratègics derivats dels canvis en els cicles electorals.

C) Les condicions crítiques per a l'èxit del projecte

Per desactivar aquests temors i garantir la legitimitat del model davant de tot l'ecosistema, s'estableixen quatre requisits de gestió indispensables:

- **Independència executiva:** Una direcció general amb un perfil professionalitzat molt fort, reconegut pel sector privat i validat de manera mixta.
- **Participació públic privada real:** L'obertura d'espais operatius (com les Taules Sectorials) que incorporin el coneixement i la implicació real de la universitat i les empreses en el co-disseny del pla d'actuació.
- **Cultura d'agilitat corporativa:** Un equip propi especialitzat i dissenyat sota metodologies de gestió per projectes i objectius de rendiment.
- **Resultats a curt termini (*quick Wins*):** L'execució d'accions d'impacte ràpid durant els primers sis mesos per generar confiança, reputació i credibilitat immediata al territori.

"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 aconsegueixi que el Camp de Tarragona existeixi realment al mapa global dels inversors." — Representant entitat pública a l'escolta

2. DE LA DIAGNOSI A LA NECESSITAT

Per què una agència metropolitana de competitivitat?

La diagnosi de la Fase 1 ha definit la realitat del Camp de Tarragona: un territori amb actius estructurals de primer ordre que conviuen amb una distància real respecte als seus resultats efectius. Aquest capítol respon a la qüestió central que neix d'aquest escenari: per quina raó cal activar un instrument nou d'escala metropolitana? La resposta exigeix justificar amb rigor el valor diferencial del projecte.

2.1 Els límits de l'escala municipal davant els nous reptes de competitivitat

Els ajuntaments del Camp de Tarragona desenvolupen una activitat imprescindible i de referència en el desenvolupament econòmic. Més enllà de la gestió eficaç de la proximitat, el territori compta amb experiències d'èxit capdavanteres en la generació d'ecosistemes de valor afegit, com l'aposta singular de Redessa a Reus en l'impuls d'startups i empenedoria tecnològica, o l'estratègia de Tarragona Impulsa amb programes d'incubació i acceleració vertical i d'innovació urbana. Aquestes iniciatives locals són actius reals i pilars fonamentals de la regió. Tanmateix, els vectors globals que determinen la competitivitat moderna d'una àrea metropolitana sencera superen de manera estructural el perímetre administratiu i els recursos de qualsevol municipi aïllat, exigint un salt d'escala per competir en els mercats internacionals.

Els objectius d'accelerar un creixement sostenible, liderar la transformació verda de la gran indústria o projectar de forma unificada aquests mateixos ecosistemes d'innovació locals per atraure ocupació de qualitat requereixen una dimensió d'actuació diferent. No es tracta de substituir la feina d'èxit de les agències municipals, sinó de dotar el territori d'un instrument de rang superior capaç d'actuar com una única unitat estratègica i corporativa davant dels següents sis vectors de competència global:

REPTA DE COMPETITIVITAT	LIMITS DE L'ESCALA MUNICIPAL A CAMP DE TARRAGONA
L'atracció d'inversió estrangera productiva:	Cap municipi disposa de la massa crítica, la xarxa de contactes internacionals ni els serveis d'atterratge tous (<i>soft landing</i>) suficients per actuar com un interlocutor vàlid i creïble davant de fons o corporacions globals. Avui dia, les inversions altament transformadores només s'estableixen en regions capaces d'oferir ecosistemes integrats i sol preparat per a la sostenibilitat.
La construcció d'una marca territorial de prestigi:	L'emissió de relats de promoció fragmentats per part de cada localitat genera soroll i confusió en el mercat exterior. Sense una marca paraigua metropolitana unificada, el Camp de Tarragona no assoleix la visibilitat necessària per posicionar els seus actius en els mapes de decisió internacionals.

La negociació i defensa de projectes d'Estat o europeus:	Els ajuntaments no disposen, de manera individual, de la capacitat de lobby (<i>advocacy</i>) ni de la representació institucional directa a Barcelona, Madrid o Brussel·les per participar en les decisions sobre infraestructures clau de transport (intermodalitat, alta velocitat) o per liderar l'accés als fons competitiu europeus del nou període.
La definició del model econòmic i d'especialització regional:	L'impuls d'estratègies d'innovació avançades (com la transformació de la petroquímica cap a l'hidrogen verd o la valorització agroalimentària i tecnològica) demana una visió de conjunt d'alt rang de la Triple Hèlix. Cap administració local pot tenir aquesta perspectiva de manera aïllada ni imposar-la als municipis veïns.
L'atracció i retenció de talent tècnic i professional qualificat:	Els professionals i investigadors internacionals avaluen les condicions de vida i treball d'una regió metropolitana sencera (habitatge, mobilitat, entorn formatiu), no els límits d'un sol terme municipal. Un programa d'atracció fragmentat perd credibilitat i eficàcia de forma immediata.
L'harmonització de sòl, mobilitat i infraestructures d'activitat:	L'optimització dels polígons, la connectivitat interna de la força laboral i la planificació d'espais industrials moderns de gran escala exigeixen marcs de concertació supramunicipals per garantir un entorn àgil, previsible i competitiu que faciliti la creació de llocs de treball estables.

Els inversors internacionals d'alt valor afegit no avaluen termes municipals; compren i avaluen regions integrades. Quan una corporació busca on ubicar un projecte transformador, compara el Camp de Tarragona amb nodes com Maastricht, Tampere o Saragossa, no Tarragona amb Reus. Si el territori no es presenta amb una veu única, un relat solvent de sostenibilitat i un catàleg unificat, senzillament queda fora dels processos de selecció." — Expert en atracció d'inversions

Aquesta limitació d'escala no respon a cap dèficit de gestió dels ajuntaments, sinó a la naturalesa global dels mateixos reptes. La solució operativa no consisteix a substituir les administracions locals ni a duplicar les seves competències ordinàries de proximitat, les quals s'han de mantenir i potenciar. L'èxit del model rau a activar un instrument metropolità especialitzat que assumeixi aquelles funcions sistèmiques que cap municipi pot desenvolupar en solitari, transformant els actius comuns en ocupació de qualitat i benestar social per a tot el Camp de Tarragona.

2.2 Competitivitat empresarial i competitivitat territorial: una visió integrada

Quan parlem de la capacitat de competir d'una regió, sovint es posa el focus exclusivament en el teixit privat. Tanmateix, la competitivitat metropolitana s'estructura sobre dues dimensions indissociables que cal entendre i gestionar conjuntament.

La primera és la **competitivitat empresarial**: la capacitat intrínseca de les organitzacions del territori per créixer, innovar, internacionalitzar-se i generar llocs de treball estables. La segona —més estructural però igualment determinant— és la **competitivitat territorial**: la capacitat de l'entorn per oferir el que la literatura especialitzada anomena *condicions de lloc*, és a dir, el conjunt de factors que fan d'una regió una opció viable i atractiva per a la inversió, l'activitat i el talent global.

COMPETITIVITAT EMPRESARIAL	COMPETITIVITAT TERRITORIAL
<i>La capacitat de les empreses per competir.</i> • Capacitar d'innovació i R+D+I: Accés a la transferència de coneixement avançat. • Accés a mercats i finançament: Connectivitat internacional i inserció en cadenes globals. • Disponibilitat de talent qualificat: Teixit professional tècnic i directiu preparat. • Connexió amb ecosistemes: Sinergies amb la universitat i centres tecnològics. • Internacionalització: Potència exportadora i obertura comercial exterior.	<i>La capacitat de l'entorn per atraure.</i> • Posicionament, marca i relat: Imatge de prestigi unificada en l'entorn global. • Sòl disponible i de qualitat: Parcel·les industrials i logístiques preparades. • Mobilitat i connectivitat: Transport intern eficient i intermodalitat Port-Aeroport. • Accés a l'habitatge assequible: Condicionant clau per a la retenció de professionals. • Energia competitiva i segura: Subministrament garantit per a sectors industrials intensius. • Resiliència ambiental i recursos hídrics: Gestió de l'aigua i adaptació al canvi climàtic. • Marc administratiu i regulador: Tràmits àgils, previsibles i coordinats entre municipis.
<i>Ambdós vectors es retroalimenten de forma directa i constant: un territori amb unes condicions de lloc excel·lents i sostenibles esdevé el bressol ideal per generar i multiplicar la qualitat de les seves empreses; al seu torn, un teixit privat altament competitiu i compromès fa la regió molt més atractiva cap a l'exterior. L'escala metropolitana és l'única dimensió capaç de treballar simultàniament ambdues columnes sense fragmentar els recursos.</i>	

La columna de la competitivitat territorial inclou dimensions que han adquirit una rellevància crítica en el context actual de transició cap a un creixement sostenible. La mobilitat interna s'ha convertit en un factor clau per a l'ocupació de qualitat, sent indispensable per poder cobrir vacants i garantir l'accés dels treballadors/es als

polígons. L'accés a l'habitatge assequible actua avui com un fre o un motor directe per a l'atracció de talent qualificat. La disponibilitat d'energia competitiva i segura és un requisit no negociable per a la transformació i descarbonització de la nostra gran indústria. Finalment, la gestió eficient dels recursos hídrics i la resiliència ambiental s'estableixen com a variables estratègiques que cap territori mediterrani pot obviar si vol garantir la continuïtat de la seva activitat en el futur.

Aquestes variables territorials ja no constitueixen qüestions marginals ni reptes de futur; estan condicionant de manera immediata les decisions de viabilitat i implantació empresarial avui mateix. Un territori que no les aborda de forma proactiva i coordinada perd competitivitat de manera silenciosa, oportunitat rere oportunitat.

2.3 De la reactivitat a la proactivitat: el cost de no tenir estratègia

Hi ha una conseqüència directa de la manca de visió compartida que els agents del territori descriuen de manera recurrent i que es defineix sota un concepte precís: la reactivitat. Un territori sense una estratègia compartida i clara no pot ser proactiu; es veu abocat a reaccionar únicament quan les oportunitats ja s'han materialitzat. I en entorns globals d'alta competència, quan la resposta és reactiva, sovint s'arriba tard.

La reactivitat no és una qüestió d'actitud: és la conseqüència directa de no haver-se preparat. Si no es disposa d'una borsa de sòl industrial plenament identificada i analitzada, és inviable respondre en 48 hores a un requeriment tècnic d'un fons inversor. Si no s'ha construït un relat territorial sòlid, la participació en una convocatòria de finançament europeu perd solvència. Si els actors de la Quàdruple Hèlix no estan alineats prèviament, és impossible mobilitzar-los amb la celeritat que exigeix una oportunitat transformadora. Aquest cost d'oportunitat, tot i que silencià en els balanços ordinaris, es tradueix en projectes perduts per al Camp de Tarragona.

Cinc escenaris comparatius de la gestió metropolitana

SITUACIÓ	TERRITORI REACTIU ✕	TERRITORI PROACTIU ✓
L'arribada d'una gran inversió productiva	S'improvisa la resposta administrativa: es comença a buscar sòl disponible a corre-cuita, s'identifiquen els interlocutors municipals sobre la marxa i es construeix un relat de pressa mentre el calendari de l'inversor avança.	El territori disposa d'un Catàleg unificat de Sòl Industrial actualitzat, un dossier d'inversió amb dades clau a punt i un protocol d'interlocució única i ràpida a través de la Finestreta Única d'Implantació.
La convocatòria d'un fons	La licitació es detecta tard. No es compta amb un banc de projectes madurs ni	Es realitza una tasca contínua de prospecció internacional (Fons 2028-

europèu estratègic	amb aliances públics privades prèvies de rang metropolità, provocant que l'oportunitat es perdi o es presenti una candidatura feble a causa de les pressions.	2034). L'Agència manté una cartera (<i>pipeline</i>) de projectes tractors viables i els actors institucionals i empresarials estan alineats per respondre de forma immediata
El requeriment d'una empresa àncora ja instal·lada	Davant d'una empresa que es planteja una ampliació de capital o una deslocalització per motius de costos o espai, es respon sense una estratègia de retenció ni condicions treballades, perdent marge de negociació.	Funciona un programa actiu d'atenció corporativa (<i>Aftercare</i>) coordinat amb les Cambres, on les condicions d'habitatge, energia o mobilitat estan monitorades per oferir arguments de retenció sòlids.
El canvi de cicle en un sector madur clau (Petroquímica i Energia)	Reacció tardana, sense sectors alternatius identificats ni estratègia de diversificació preparada	L'agència ha anticipat la transició, té sectors emergents identificats i un pla d'acompanyament actiu
El posicionament davant del talent qualificat i professionals internacionals	El Camp de Tarragona no apareix en el radar de preferències dels professionals qualificats a causa de la manca d'una marca de prestigi, d'una proposta de valor clara i de serveis d'acollida integrats.	La regió es projecta activament al món sota una marca paraigua digital potent, disposa d'un relat basat en la innovació i la sostenibilitat, i opera un servei d'aterratge to (<i>soft landing</i>) eficient.

"Hem vist projectes industrials d'alt valor afegit desviar-se cap a altres regions europees no perquè el Camp de Tarragona no tingués les condicions físiques que necessitaven, sinó perquè el territori no estava preparat per demostrar-ho amb rapidesa, unitat i solvència tècnica. Quan un gran inversor et truca, s'ha acabat el temps per organitzar-se; s'ha de passar a l'acció de forma immediata." — Representant d'infraestructura estratègica del territori

La transició de la reactivitat cap a la proactivitat exigeix, precisament, la raó de ser de la futura Agència: definir de manera conjunta el model de territori, anticipar les oportunitats abans que es publiquin, preparar les condicions de lloc de forma planificada i tenir els actors, les dades i el relat a punt per actuar amb la màxima celeritat i agilitat corporativa. L'èxit competitiu no depèn de factors conjunturals; respon a una preparació estructural coordinada.

El canvi de lògica fonamental

Un territori reactiu es manté a l'espera que les oportunitats arribin de fora per intentar articular una resposta d'emergència. Un territori proactiu, en canvi, construeix de manera deliberada les condicions idònies per atraure els projectes que vol, anticipa els canvis de cicle econòmic i opera amb el lideratge d'un actor estratègic que coneix el seu rumb. Aquest és el canvi de lògica profunda que l'Agència ha de liderar: evolucionar des d'un Camp de Tarragona que reacciona cap a un Camp de Tarragona que proposa, que genera valor i que decideix activament el seu futur.

2.4 El mapa institucional de la cooperació: el buit d'escala metropolitana

El Camp de Tarragona no manca d'actors institucionals de primer ordre. El territori compta amb ajuntaments amb una llarga trajectòria de dinamització econòmica local (com Redessa, Tarragona Impulsa o Vallsgenera), Consells Comarcals, el suport transversal de la Diputació de Tarragona, la presència de la delegació d'ACCIÓ de la Generalitat de Catalunya, a més de Cambres de Comerç, clústers i organitzacions empresarials consolidades. El repte estructural no és, per tant, l'absència d'instruments, sinó el fet que cap d'aquests actors disposa de l'escala metropolitana ni del mandat institucional específic per gestionar la competitivitat de la regió com una unitat.

Per clarificar el valor diferencial de la futura Agència enfront del teixit institucional existent, s'estableix una relació de complementarietat d'escales on cada administració exerceix el seu rol natural de forma òptima:

L'escala municipal	Ajuntaments i ADL	Destaquen en el suport directe a l'empresa local de proximitat, l'atenció immediata a l'emprenedoria, la inserció laboral de la ciutadania i la gestió quotidiana dels seus polígons o espais d'allotjament empresarial. La seva naturalesa local, però, no està dissenyada per assumir el màrqueting de marca exterior o actuar com a interlocutor regional únic davant d'inversors de gran escala.
L'escala comarcal	Consells Comarcals	Desenvolupen una tasca de reequilibri territorial i planificació en el seu àmbit comarcal de referència, donant suport a l'assistència tècnica dels municipis de menor dimensió, però sense la competència ni el radi de mercat per competir de manera agressiva per l'atracció d'Inversió Estrangera Directa

L'Escala Provincial	Diputació de Tarragona	Desenvolupa una tasca clau i de gran abast a través dels seus programes propis de promoció econòmica, emprenedoria i ocupació de caràcter provincial, oferint a més un finançament i una assistència tècnica indispensables per a les corporacions locals de tota la demarcació, amb especial atenció als municipis de menor dimensió. Tanmateix, el seu mandat i perímetre d'actuació són d'escala provincial en el seu conjunt, no la planificació estratègica ni la gestió d'infraestructures d'activitat d'una àrea metropolitana d'alta densitat industrial com la del Camp de Tarragona.
L'escala autonòmica	ACCIÓ (Generalitat de Catalunya)	Constitueix l'instrument de referència de país per al foment de la internacionalització, la innovació i la captació de grans projectes inversors estrangers a Catalunya. No obstant això, per la seva pròpia naturalesa d'agència a escala de país, la seva estructura i programes tendeixen històricament a dissenyar-se des de la centralitat del país, generant en el teixit local la percepció de certa distància respecte a les necessitats específiques del sud. Per aquest motiu, la futura Agència Metropolitana esdevé indispensable: no per competir amb ACCIÓ, sinó per actuar com la contrapart forta, unificada i especialitzada que obligui a mirar al Camp de Tarragona i que aterri les oportunitats de mercat sobre el sòl real amb profunditat de coneixement territorial.
L'escala metropolitana	La futura Agència	Es configura com el node de la Capa Estratègica. El seu perímetre d'actuació es focalitza en l'estratègia econòmica i territorial compartida, l'atracció d'inversions i deslocalitzacions de valor de Barcelona, el màrqueting de la marca paraigua exterior, l'impuls de projectes tractors en xarxa de la Triple Hèlix (URV, Centres tecnològics, Clústers, Cambres...) i el talent de perfils qualificats

El buit funcional és, per tant, evident: existeix una escala geogràfica i de mercat —la metropolitana— on fins ara no hi ha cap instrument amb la capacitat tècnica per actuar de manera sistemàtica com a cervell econòmic del territori. L'Agència no neix per competir, substituir o disputar les funcions legals de cap dels actors esmentats; neix per fer allò que actualment cap d'ells pot fer per si sol: actuar com a interlocutor únic i unificar els esforços del Camp de Tarragona en una agenda de creixement sostenible compartida.

"Qui parla en nom de tot el Camp de Tarragona quan una gran multinacional d'hidrogen verd o logística avançada busca espai a Europa? Qui negocia de forma unificada davant de fons o inversors transformadors? Ara mateix, el mercat global no troba aquesta veu única en els seus mapes de decisió. O pitjor: rep inputs de cadascú de nosaltres per separat." — Actor econòmic del territori

2.5 La necessitat d'una estructura amb capacitat real d'incidència

Identificar el buit d'escala metropolitana no és suficient; cal quin tipus d'instrument és capaç de cobrir-lo de forma eficient. El procés d'escolta territorial (Fase 1) va ser nítid en les seves conclusions: la regió no requereix un altre òrgan de simple coordinació política, ni una taula de debat interinstitucional sense agenda operativa. El teixit demana un instrument dotat de capacitat real d'incidència sistèmica, la qual es defineix a través de quatre vectors clau de gestió:

01 MANDAT CLAR I LEGITIMITAT INSTITUCIONAL

L'Agència ha de néixer amb un encàrrec explícit i plenament reconegut tant pels municipis integrants de la Mancomunitat com pel sector privat i les administracions de rang superior. Aquesta legitimitat compartida és la condició prèvia indispensable per exercir com a interlocutor vàlid i generar credibilitat en els mercats exteriors.

02 LIDERATGE TÈCNIC INDEPENDENT I AGILITAT CORPORATIVA

L'organització ha de disposar d'un equip professional propi, altament qualificat i amb plena independència operativa per executar l'estratègia. Un instrument que depengui de personal en rotació o de cessions temporals perd capacitat de reacció, velocitat de gestió i solvència tècnica davant d'inversors globals.

03 GOVERNANÇA MIXTA I IMPLICACIÓ DE LA QUÀDRUPLE HÈLIX

La participació del sector empresarial, les cambres i el món del coneixement (URV) ha de ser real, operativa i vinculada a projectes, superant les fórmules merament consultives de caràcter formal. Sense aquesta complicitat de mercat, l'instrument corre el risc de ser percebut com una estructura burocràtica més.

04 ORIENTACIÓ A RESULTATS, IMPACTE I OCUPACIÓ DE QUALITAT

El model de gestió ha de mesurar el seu èxit mitjançant indicadors clau de rendiment (KPIs) basats en l'impacte socioeconòmic real: qualitat i sostenibilitat de les inversions captades, retenció de talent tècnic i generació de projectes tractors. El retiment de comptes transparent davant de l'Assemblea General és la garantia per mantenir el suport polític i social en el temps.

Territoris que han fet el canvi: tres referents d'incidència regional

El Camp de Tarragona no és el primer pol industrial i policèntric que afronta aquest repte a Europa. Altres regions de dimensió o complexitat sectorial similar han activat de manera reeixida instruments equivalents per transformar el seu posicionament competitiu. Tots ells comparteixen una premissa: no van crear més burocràcia, van crear capacitat d'incidència proactiva per decidir el seu propi futur:

BRAINPORT EINDHOVEN *Països Baixos · 800.000 hab.*

Què va fer i per què funciona

Va desplegar *Brainport Development* com una agència executiva independent sota un mandat regional unificat de la seva fundació mixta. El seu encert rau a separar amb precisió la capa estratègica de promoció i clústers d'alta tecnologia de la gestió municipal ordinària de proximitat.

Aprenentatge transferible al Camp de Tarragona

Mostra la viabilitat d'un model de governança mixta públic-privada i el funcionament d'un circuit de "porta d'entrada única" metropolitana, el qual capta els projectes a escala global per canalitzar-los de forma intel·ligent cap a les infraestructures i teixits de la regió.

ONLYLYON Invest / ONLY LYON & CO *Lió, França · 1,4M hab.*

Què va fer i per què funciona

Ha consolidat la marca de territori unificada ONLYLYON, integrant els serveis d'atracció d'inversions, màrqueting i *Welcome Services* en un sol altaveu corporatiu per a tota la metròpoli [3.3, 5.2]. Lió s'ha posicionat com una de les destinacions europees més atractives per a projectes altament transformadors i intensius gràcies a la seva **Estratègia d'Impacte**, avaluant les inversions segons criteris de sostenibilitat i creixement verd.

Aprenentatge transferible al Camp de Tarragona

La necessitat de construir primer un relat territorial potent i homogeni de cara a l'exterior com a condició de mercat prèvia abans de sortir a captar inversions, garantint que el projecte estigui enfocat a generar ocupació de qualitat i de futur.

BILBAO METROPOLI-30 *Bilbao, País Basc · 350.000 hab. nucli / 1M àrea metropolitana*

Què va fer i per què funciona

Associació de planificació estratègica de caràcter mixt que va liderar el disseny de la transformació estructural de l'entorn de Bilbao des dels anys 90. El seu èxit històric rau en un **fort lideratge lligat al sector privat** (amb una presidència d'origen empresarial) i en una estructura blindada al marge dels cicles polítics electorals. L'entitat no gestiona serveis ni duplica l'acció diària; es focalitza exclusivament en fixar la visió estratègica i la planificació del territori a llarg termini, actuant com una guia de consens amb caràcter orientatiu i d'alta incidència per a les administracions públiques (que en són les inversores i executores finals).

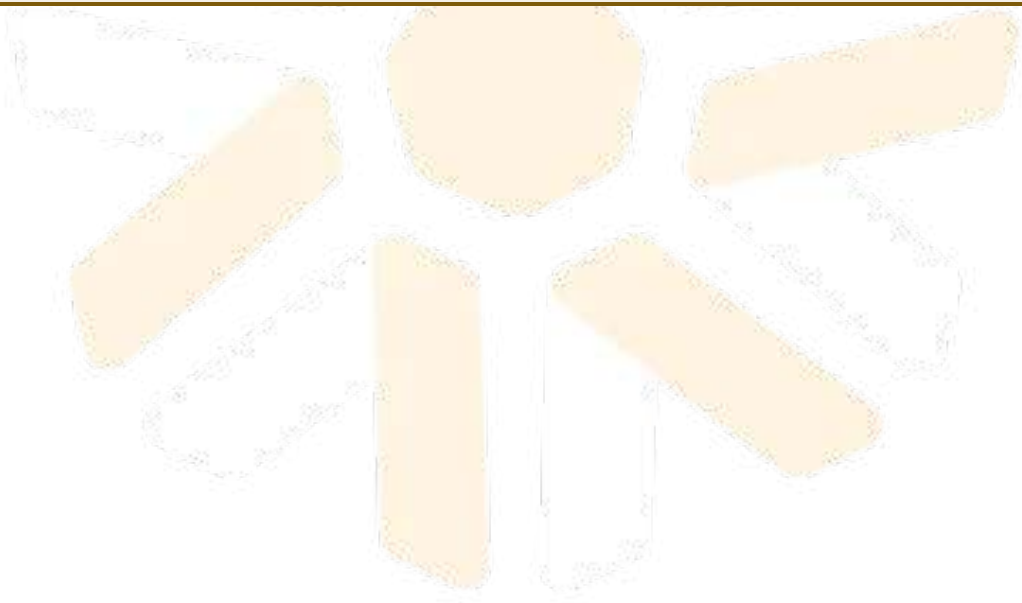
Aprenentatge transferible al Camp de Tarragona

La gestió de la governança: un instrument metropolità funciona millor quan la seva direcció tècnica i estratègica té la independència i el lideratge privat suficients per fixar el rumb econòmic del territori, evitant que els girs de les urnes paralitzin els projectes de gran escala.

La decisió estratègica del Camp de Tarragona

La regió metropolitana del Camp de Tarragona es troba davant de dues alternatives de futur molt definides. Pot continuar operant sota la lògica de les inèrcies històriques: amb cada municipi gestionant els seus recursos de forma aïllada, amb els instruments nacionals actuant de forma genèrica des de la centralitat de la capital del país, i amb el territori assumint de forma silenciosa el cost d'oportunitat de perdre projectes industrials, logístics o turístics transformadors per manca d'una eina comuna.

O, per contra, pot prendre la decisió de dotar-se d'un braç executiu i tècnic unificat sota el marc de la Mancomunitat, posicionant el territori en igualtat de condicions administratives, comercials i operatives respecte a les regions europees amb les quals competeix en el segle XXI. Aquesta és la decisió estratègica i el canvi de model que el procés de creació de l'Agència posa formalment sobre la taula dels seus líders polítics.



3. EL MODEL D'AGÈNCIA

Visió, bases i posicionament del model proposat per al Camp de Tarragona

Els dos capítols anteriors han construït el cas per a l'agència: un territori amb potencial no desplegat, bloquejos estructurals que superen l'escala municipal i un buit institucional que ningú no cobreix. Ara cal respondre la pregunta concreta: quin model d'agència s'adapta millor a la realitat del Camp de Tarragona? No hi ha una resposta única. Hi ha models de referència, experiències de les quals aprendre i principis que han demostrat funcionar. Però al final, cada territori ha de trobar el seu propi model.

3.1 Models de referència en la competitivitat territorial

La panoràmica europea demostra que les agències més resilients i amb major impacte en la generació d'ocupació de qualitat no repliquen una fórmula única, sinó que s'han dissenyat a mida de la seva realitat territorial. Per al Camp de Tarragona, la tria de referents d'inspiració s'ha realitzat segmentant els models en quatre grans blocs estratègics:

BLOC 1: GOVERNANÇA POLICÈNTRICA I FINESTRA ÚNICA D'IMPLANTACIÓ

- **Business Region Göteborg** (Suècia · 13 municipis metropolitans): Referent absolut en la superació del localisme mitjançant la seva "*Finestra Única Metropolitana de Sòl Industrial*". Els municipis van posar en comú tota la seva borsa de sòl, entenent que el benefici de rebre una gran activitat productiva és d'impacte regional (llocs de treball, proveïdors), independentment del terme municipal final. Alhora, lideren el *Gothenburg Green City Zone*, un banc de proves d'emissions zero ideal per inspirar la descarbonització de la petroquímica del Camp de Tarragona
- **POM Limburg** (Flandes, Bèlgica · 42 municipis policèntrics): Model policèntric inspirador per al Camp de Tarragona per ser una regió de ciutats mitjanes sense cap capital macrocefàlica dominadora. Nascuda per liderar la reconversió postindustrial de la seva conca pesant, opera mitjançant un sistema d'Innovació en Campus en Xarxa (campus TIC a un municipi, química verda a un altre, salut a un altre), cooperant estretament amb la Universitat de Hasselt (UHasselt) i gestionant l'atracció a través de la marca *Welcome to Limburg*.

BLOC 2: MÀRQUETING TERRITORIAL I ATRACCIÓ D'IMPACTE

- **ONLYLYON Invest / ONLYLYON & CO** (Lió, França · 1,4M hab.): L'escola europea d'elit en diplomàcia econòmica i màrqueting de marca paraigua. Van aconseguir unificar més de 30 entitats (cambres, port, universitat, municipis) sota una sola veu comercial per competir globalment sense perdre les identitats internes. Són pioners en l'Atracció per Impacte: avaluen i filtren els projectes inversors estrangers sota criteris de creixement sostenible i qualitat laboral, rebutjant aquells que no aportin valor real a la metròpoli.

BLOC 3: GOVERNANÇA PUBLICOPRIVADA I ECOSISTEMES D'ALTA TECNOLOGIA

- **Brainport Eindhoven** (Països Baixos · 21 municipis metropolitans): El model de referència mundial de la Triple Hèlix real. Està gestionat per una fundació on se seuen de forma operativa els alcaldes de la regió metropolitana, els rectors de les universitats tecnològiques i els CEO dels grans gegants industrials de la zona (com ASML o Philips). Destaquen per la seva independència financera i estratègica de la capital del país (Amsterdam) i per l'impuls d'infraestructures compartides d'innovació obert, com el *Brainport Industries Campus* (BIC).
- **Fomento de San Sebastián** (País Basc): Exemple d'agilitat jurídica que demostra com una estructura municipal societària (SA) pot estendre la seva taca d'oli i liderar l'ecosistema d'innovació regional de Pimes en col·laboració amb la Diputació de Gipuzkoa, creant clústers sectorials reals (salut, *smart cities*, renovables) i xarxes d'atracció de talent tècnic d'enginyeries (*Connecting Talent*).

BLOC 4: LOGÍSTICA, RECURSOS I RECONVERSIÓ DE SECTORS MADURS

- **Business Metropole Ruhr** (Alemanya · 53 municipis metropolitans): L'agència de la conca industrial més gran d'Europa, experta a captar les deslocalitzacions de les grans capitals financeres saturades de preus i espai. Utilitzen el preu competitiu del seu sòl logístic i d'oficines com el seu principal ham competitiu, i han transformat l'antiga siderúrgia en un *hub* logístic de primer ordre aprofitant la intermodalitat de ports interiors i ferrocarril de la mà d'un potent clúster TIC.
- **ART-ER - Agència d'Emília-Romanya** (Itàlia · Territori policèntric): Societat consorcial clau per al Camp de Tarragona per compartir exactament el mateix mix econòmic. Han liderat la transformació del seu model turístic de platja massiu (Rimini) cap a un motor de qualitat basat en la salut, l'esport i els congressos, desestacionalitzant l'ocupació i millorant els salaris del sector. Alhora, lideren el clúster *Food Valley*, connectant el sector primari agrícola tradicional amb centres d'alta tecnologia alimentària de valor afegit.

Generalista vs. especialitzada: quin punt d'equilibri?

La panoràmica anterior mostra la diversitat real dels models europeus. Alguns són generalistes —cobreixen múltiples àmbits des de la planificació estratègica fins a la cohesió social— i d'altres estan molt especialitzats en un o dos eixos concrets. Alguns són de governança estrictament pública i d'altres incorporen el sector privat de manera estructural. Alguns han nascut en contextos de crisi industrial profunda i d'altres han evolucionat progressivament des d'estructures preexistents.

Davant d'aquest espectre, el Camp de Tarragona necessita definir el seu propi punt d'equilibri. No pot mimetitzar-se amb el model macrocefàlic i excessivament generalista de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), dissenyat per a una realitat monocèntrica i amb un ventall de competències que dispersaria els recursos actuals de la Mancomunitat. Però tampoc pot limitar-se a una agència de màrqueting o captació comercial pura d'alta especialització. El camí triat és el d'un **model propi integrat i evolutiu**: un instrument que neix altament focalitzat en la competitivitat empresarial i el talent, però que incorpora des del primer dia la gestió de les condicions de lloc (sòl d'activitat i infraestructures) com un element indissociable de l'atracció de projectes de valor.

Un cas paradigmàtic d'aquesta diversitat és el de ONLYLYON. Quan Lió va llançar la campanya ONLYLYON el 2007, no estava creant una agència des de zero: estava donant una nova capa estratègica i de posicionament exterior a ADERLY, una agència de desenvolupament regional que ja portava dècades operant i que ja tenia construïda la relació amb el teixit empresarial i institucional del territori. La seqüència va ser: primer la base operativa, després la marca i la projecció exterior.

El Camp de Tarragona parteix d'una situació diferent: no hi ha un instrument regional preexistent equivalent. Això fa que les prioritats del primer període hagin de ser necessàriament distintes — construir les bases estratègiques, generar els consensos i demostrar valor ràpidament — abans d'escalar l'ambició exterior. El model ha de ser, per tant, selectiu en els seus primers anys i dissenyat per poder créixer i evolucionar a mesura que guanyi credibilitat i recursos.

Quin model necessita el Camp de Tarragona?

Tenint en compte el context del territori, el seu punt de partida i les expectatives dels actors, el model proposat s'orienta cap a una agència amb una focalització estratègica clara, d'impuls públic i amb una participació activa del sector privat. Es planteja com una estructura amb capacitat executiva real i dissenyada per evolucionar. Ni tan generalista que acabi sent un instrument de coordinació sense impacte real (com pot passar en estructures de caràcter macrocefàlic com l'AMB), ni tan especialitzada que deixi fora dimensions clau de la competitivitat territorial.

En aquest primer període, l'instrument es centra en quatre eixos: el lideratge en la construcció del model econòmic compartit, l'atracció d'inversions i projecció exterior, l'impuls de projectes tractors, i la millora de les condicions territorials -sòl, infraestructures i coordinació del planejament) que fan possible la implantació d'activitat econòmica de qualitat i el creixement sostenible de la regió.

3.2 Què és i què no és l'agència: la capa estratègica metropolitana?

Una de les decisions clau en el disseny institucional de l'Agència és delimitar amb precisió el seu abast operatiu. Una definició imprecisa del seu radi d'acció pot generar dos problemes oposats: duplicar el que ja fan els municipis o, a l'altre extrem, crear una estructura sense suficient capacitat de transformació real.

La clau per articular aquest equilibri rau en el concepte de **Capa Estratègica Metropolitana**. L'Agència neix per operar en aquells àmbits on la visió de conjunt, la massa crítica supramunicipal i la capacitat de projecció exterior aporten un valor afegit diferencial que complementa les actuacions d'escala local. Sota aquest principi de subsidiarietat, s'entén que aquelles accions que ja es gestionen de manera eficient des de la proximitat no requereixen la intervenció de l'Agència; en canvi, aquells reptes que exigeixen projectar el territori de manera unitària i proactiva davant dels mercats globals passen a ser la seva raó de ser.

Un marc de col·laboració amb els serveis de proximitat

Per garantir la màxima coordinació institucional i aprofitar l'experiència acumulada al territori, el model de l'Agència es fonamenta en la col·laboració i la complementarietat. L'objectiu és sumar esforços amb l'activitat de proximitat que ja desenvolupen els municipis i les seves Agències de Desenvolupament Local (ADL) de referència (com Redessa, Tarragona Impulsa o Vallsgenera, entre d'altres).

En aquest sentit, s'estableix un marc de relació on determinades funcions clau continuen sota la responsabilitat directa i experta dels serveis locals:

- **Enfocament en la gran escala:** L'Agència orienta els seus recursos a projectes d'abast global i supramunicipal, evitant intervenir en la gestió diària del comerç local o de la microempresa de proximitat.
- **Respecte als serveis d'atenció directa:** L'estructura de l'Agència no assumirà funcions d'orientació laboral general, gestió de bústies d'atur ordinàries ni l'acompanyament habitual a l'autoocupació o a l'emprenedoria urbana tradicional.
- **Focalització en infraestructures de valor metropolità:** Es manté en l'àmbit local la gestió ordinària dels polígons industrials municipals o les borses d'habitatge locals, centralitzant en l'Agència la planificació estratègica del sòl de gran escala i la resposta a necessitats industrials d'alt impacte regional.

El rol com a pivot dels ecosistemes i districtes d'innovació

Aquesta clara delimitació respecte a les polítiques de proximitat no implica un paper passiu de l'Agència davant la innovació o el teixit de noves empreses de base tecnològica. Al contrari, l'entitat assumeix el compromís de connectar, potenciar i projectar internacionalment el Sistema Metropolità d'Innovació (SMI).

L'estratègia no passa per duplicar projectes de recerca, sinó que actua de connector a través d'aliances de Quàdruple Hèlix. Això ha de permetre impulsar la viabilitat de nous districtes d'innovació, parcs científics o entorns d'alta especialització sectorial (com els vinculats a la química verda, l'economia de les dades impulsada amb el Clúster TIC, la salut o l'agroalimentació avançada). L'Agència actuarà com un catalitzador per coordinar les fortaleces de la Universitat Rovira i Virgili (URV), els centres de recerca d'excel·lència (com Eurecat o l'ICIQ), el sector privat i les mateixes acceleradores o incubadores municipals, elevant aquestes iniciatives cap a una dimensió d'escala metropolitana.

3.3 Propòsit, Visió, Missió i Valors

L'articulació d'un instrument de política econòmica d'abast metropolità requereix un marc de referència estratègic que en guii l'acció a llarg termini. Aquest marc es defineix a través del propòsit —la raó de ser de l'entitat—, la visió de futur per al territori, la missió operativa de l'organització i els valors que han de regir el seu funcionament diari.

PROPÒSIT

Convertir el potencial del Camp de Tarragona en avantatge competitiu real, generant ocupació de qualitat, creixement sostenible i benestar social.

VISIÓ

Projectar el Camp de Tarragona com un referent de competitivitat, innovació, transició verda i qualitat de vida del sud d'Europa, aconseguint el ple reconeixement de la seva marca paraigua en els mercats internacionals.

MISSIÓ

Liderar el co-disseny del model econòmic compartit de l'àrea metropolitana, fixar les condicions d'agilitat administrativa i disponibilitat de sòl per a la implantació empresarial i impulsar ecosistemes d'innovació, coneixement i competitivitat que transformin el potencial de la regió en resultats tangibles.

Nota conceptual sobre la visió: El marc geogràfic del "sud d'Europa" respon a una realitat objectiva: el Camp de Tarragona ja és un node de referència continental en l'àmbit químic i petroquímic. L'objectiu és fer extensiva aquesta rellevància internacional a altres vectors estratègics on el territori disposa d'actius i capacitat de recorregut, com la recerca, la retenció de talent i el desenvolupament sostenible. Aquesta visió descriu l'horitzó del territori en el seu conjunt, sent l'Agència l'instrument tècnic per assolir-lo.

Els valors de l'Agència

Els valors corporatius de l'Agència es plantegen com a principis de gestió i pautes de comportament avaluable en cadascuna de les seves línies d'actuació:

RIGOR I CREDIBILITAT TÈCNICA

Tota proposta, diagnòstic i dossier d'inversió tramitat per l'Agència es fonamentarà en un coneixement precís i actualitzat dels actius del territori. La solvència tècnica és la base per generar confiança en l'entorn empresarial i institucional.

AGILITAT I ORIENTACIÓ A L'ACCIÓ

L'Agència s'estructura de manera flexible per operar amb la velocitat que requereixen els processos inversors globals, prioritzant la proactivitat, la capacitat de resposta i l'anticipació a les demandes del mercat.

TRANSPARÈNCIA I RETIMENT DE COMPTES

L'activitat de l'entitat es desplega sota criteris de transparència en la gestió i en la comunicació de resultats, responen de manera regular davant dels municipis membres, el sector privat col·laborador i el conjunt de la ciutadania.

AMBICIÓ TERRITORIAL

L'acció de l'Agència es dissenya a escala global, partint de la premissa que el Camp de Tarragona disposa de la massa crítica, la diversitat econòmica i el teixit industrial necessaris per competir amb èxit en l'entorn internacional.

COL·LABORACIÓ I LLEIALTAT INSTITUCIONAL

L'entitat opera com un espai de cooperació que suma i complementa les iniciatives existents. El respecte escrupolós a les competències municipals i la construcció d'aliances amb els agents socioeconòmics són condicions indispensables per a la governança del projecte.

3.4 Criteris fonamentals del model

Els criteris que es detallen a continuació constitueixen els principis estructurals sobre els quals es dissenya el funcionament de l'Agència. Aquests eixos defineixen la seva metodologia operativa, orienten la presa de decisions i delimiten el seu abast conceptual per assegurar que l'entitat esdevingui un instrument eficaç al servei del territori.

01 LIDERATGE ESTRATÈGIC METROPOLITÀ

L'Agència assumeix un rol facilitador en la definició del model econòmic regional, generant els consensos tècnics i institucionals necessaris per al seu desplegament. La seva autoritat es fonamenta en la solvència tècnica i la capacitat relacional, no en relacions jeràrquiques. Sota el principi de subsidiarietat, s'intervé en aquells àmbits on l'escala supramunicipal aporta un valor clar que supera la capacitat d'acció d'un únic ajuntament.

02 ORIENTACIÓ A IMPACTE I RESULTATS

L'activitat de l'Agència s'avalua en funció dels objectius assolits: volum d'inversions captades, projectes tractors impulsats, talent professional atret i millora de les condicions d'implantació. Cada línia de treball s'associa a indicadors d'impacte definits, assegurant un retiment de comptes periòdic, objectiu i transparent davant de la societat.

03 VISIÓ INTEGRADA DE LA COMPETITIVITAT

El model aborda la competitivitat des d'una doble dimensió indissociable: l'empresarial i la territorial. S'entén que les condicions de lloc —disponibilitat de sòl de qualitat, connectivitat, infraestructures energètiques, habitatge i ecosistemes d'innovació— són factors tan determinants per a l'atracció de projectes com la mateixa promoció comercial de la regió.

04 COOPERACIÓ TERRITORIAL I NO DUPLICITAT

L'entitat neix amb una voluntat de complementarietat respecte a les estructures existents. Actua com un node articulador que connecta ajuntaments, Agències de Desenvolupament Local (ADL), ACCIÓ, cambres de comerç, universitats i clústers. En aquells àmbits on una funció ja es desenvolupa de manera òptima per part d'un altre actor, l'Agència opta per la derivació i la col·laboració en lloc de la duplicitat de serveis.

05 GOVERNANÇA MIXTA PÚBLICO PRIVADA

La incorporació activa del teixit empresarial en els espais de governança es considera un element essencial per al èxit del model. Aquesta col·laboració aporta visió de mercat, agilitat i continuïtat estratègica, emulant experiències de referència internacional on la implicació del sector privat coresponsabilitza els agents econòmics en el desenvolupament regional.

06 CAPACITAT EXECUTIVA I PROACTIVITAT

L'Agència es defineix com un instrument actiu amb capacitat per iniciar processos, liderar negociacions, presentar candidatures competitives i mobilitzar agents econòmics. La coordinació no es planteja com un fi en si mateix, sinó com el mecanisme necessari per a l'execució efectiva d'accions transformadores al territori.

07 ANTICIPACIÓ, PROSPECTIVA I INTEL·LIGÈNCIA TERRITORIAL

L'agència treballa per endavant: identifica oportunitats emergents, prepara les condicions necessàries amb anticipació i té els actors, els instruments i el relat a punt quan arriba el moment. Aquesta capacitat proactiva s'alimenta de dades: un sistema d'intel·ligència territorial que recull, integra i analitza informació sobre sòl, talent, sectors, inversió, infraestructures i tendències econòmiques. L'agència opera aquest sistema de coneixement des de l'Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial, que actua com a nucli analític per fonamentar les decisions del territori en evidències clares.

08 PORTA D'ENTRADA ÚNICA I DERIVACIÓ

Es proposa un model de finestra única per centralitzar la interlocució amb operadors i inversors externs que busquen relacionar-se amb el Camp de Tarragona. L'Agència actua com a punt de contacte inicial per simplificar l'accés i, posteriorment, coordina la derivació ordenada cap als municipis i agents competents. El desplegament d'aquest servei es preveu de manera progressiva i consensuada.

09 FLEXIBILITAT I CAPACITAT D'ADAPTACIÓ

Davant d'un entorn econòmic dinàmic i canviant, l'estructura de l'Agència es dissenya de forma flexible. El model preveu mecanismes operatius que permeten reorientar prioritats assignant recursos a nous reptes sectorials sense necessitat de modificar els marcs institucionals de l'entitat.

10 PROFESSIONALITZACIÓ I LIDERATGE TÈCNIC

L'Agència requereix un equip tècnic de perfil especialitzat i amb autonomia operativa. La selecció de la direcció executiva s'ha de basar de forma estricta en criteris de mèrit, capacitat i experiència acreditada, mitjançant un procés validat conjuntament pels representants institucionals i els agents socioeconòmics, garantint així l'estabilitat i la credibilitat tècnica de l'organització.

L'equilibri del model rau en la interacció d'aquests deu criteris, que sovint conviuen en una relació de complementarietat i tensió constructiva. Gestionar el lideratge estratègic d'escala metropolitana amb el respecte a la no duplicitat local serà, precisament, el factor que determinarà la qualitat i la solidesa del model en la seva pràctica diària.

3.5 Les funcions de l'Agència

A continuació es detallen les funcions que hauria d'exercir l'Agència Metropolitana de Competitivitat, Inversió i Innovació. Aquestes funcions representen una proposta de reformulació respecte al que estableix l'article 40.4 dels Estatuts de la Mancomunitat, que en la seva redacció actual recull funcions més pròpies de l'Oficina de Planificació Estratègica (article 41). Es proposa que els Estatuts s'actualitzin en el sentit que es detalla a continuació. Les funcions que es descriuen aquí s'operativitzen en detall al capítol de Línies d'Actuació Prioritàries.

- **L'impuls del model de creixement econòmic** del Camp de Tarragona mitjançant la definició d'estratègies d'especialització intel·ligent compartides entre el sector públic, el privat i el coneixement.
- **El foment de la projecció exterior, el màrqueting territorial i l'atracció d'inversió** empresarial productiva, obrint una porta d'entrada única per a projectes nacionals i internacionals.
- **La transferència de coneixement al sector empresarial** i el desenvolupament d'ecosistemes d'innovació, col·laborant amb la Universitat Rovira i Virgili (URV), centres tecnològics i l'impuls de clústers de valor.
- **L'harmonització voluntària de les condicions territorials d'implantació**, promovent la homogeneïtzació de criteris administratius, fiscals i la planificació estratègica de sòl industrial avançat i infraestructures de gran escala.
- **L'atracció, desenvolupament i retenció de talent qualificat**, afavorint l'alineació del sistema formatiu regional amb les necessitats reals i les vacants del teixit productiu.
- **L'anàlisi de dades, la prospectiva i la intel·ligència territorial**, generant coneixement útil per a la presa de decisions d'escala metropolitana.

- **Afavorir la generació de consensos socials i territorials** al voltant de projectes tractors o grans infraestructures d'impacte, anticipant dèficits i minimitzant bloquejos.
- **El coneixement mutu, la coordinació i la cooperació dels municipis** que integren la Mancomunitat en matèria de desenvolupament local, garantint la suma de recursos sense suplantar les competències locals ordinàries.
- **L'adaptació contínua de la prestació dels seus serveis** a les dinàmiques canviants de l'entorn global i la transició verda i digital de la indústria.

3.6 L'estructura del model: dues àrees de gestió i una funció transversal

El binomi entre competitivitat empresarial i competitivitat territorial es tradueix de manera directa en l'arquitectura operativa de l'Agència. El model es vertebrava al voltant de dues grans àrees executives especialitzades (Àrea A i Àrea B).

Per evitar duplicitats i aprofitar els recursos que es proposen a la Mancomunitat, la funció de planificació estratègica i dades no s'integra com un departament intern de l'Agència, sinó que es cobreix a través d'una relació transversal de col·laboració amb l'Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial, regulada per l'article 41 dels Estatuts de la Mancomunitat. Aquesta oficina, com a òrgan de pensament global de la Mancomunitat, nodreix l'Agència amb la intel·ligència de mercat i el marc de planificació necessaris per a l'acció executiva.

ÀREA COMPETITIVITAT EMPRESARIAL <i>Inversió i Talent</i>	ÀREA COMPETITIVITAT TERRITORIAL <i>Infraestructures, Sòl i Ecosistemes</i>
Aquesta àrea orienta la seva activitat a la projecció exterior i a la captació de recursos clau per al creixement econòmic de la regió. Els seus vectors principals d'actuació són:	Aquesta àrea se centra en la millora de les condicions d'entorn i en la col·laboració tècnica amb els municipis per facilitar l'activitat econòmica. Els seus eixos de gestió inclouen:
• Captació d'inversions: Atracció de projectes d'inversió empresarial productiva, tant d'origen nacional com estranger (FDI). • Posicionament exterior: Projecció internacional del territori i gestió de la marca metropolitana paraigua. • Capital humà: Disseny d'estratègies integrades per a l'atracció, desenvolupament i retenció de talent qualificat. • Projectes tractors: Impuls d'oportunitats estratègiques de gran escala i coordinació de	• Condicions d'implantació: Monitoratge i diagnòstic dels factors de lloc clau, com la disponibilitat de sòl d'activitat, la mobilitat i l'accés a l'habitatge. • Recursos i sostenibilitat: Anàlisi de les necessitats d'energia competitiva, vectors de transició verda i recursos hídrics estratègics per a la indústria. • Ecosistemes de valor: Suport al desenvolupament de clústers sectorials i enfortiment de les infraestructures d'innovació i coneixement.

- candidatures a programes europeus de competitivitat.
- **Relacions corporatives:** Interlocució permanent amb inversors, grans empreses i institucions econòmiques internacionals.
- **Captació de recursos i finançament:** Identificació, sol·licitud i gestió de fons competius (europeus, estatals o autonòmics) per al finançament de projectes estratègics del territori.
- **Harmonització administrativa:** Facilitació de la simplificació reguladora i l'homogeneïtzació voluntària de criteris tècnics entre els municipis membres.
- **Concertació territorial:** Coordinació i diàleg continu amb els ajuntaments de la Mancomunitat per alinear les polítiques de desenvolupament local.

Funció Transversal d'Intel·ligència Econòmica (Alineada amb l'Oficina de Planificació Estratègica i Prospecció Territorial l'Art. 41)

Tot i que l'Oficina de Planificació Estratègica té un abast superior i transversal per a tota la Mancomunitat, la seva interacció i transferència de valor cap a l'Agència d'atracció d'inversions es focalitza específicament en les següents tasques d'intel·ligència socioeconòmica:

- **Alineació amb el Model Econòmic Metropolità:** Traduir els grans processos de planificació territorial i participació ciutadana de l'Oficina en directrius estratègiques d'especialització intel·ligent per a l'ús de l'Agència.
- **Intel·ligència de mercat i dades per a la inversió:** Proveir a l'Àrea A i B d'anàlisis integrades de dades (sòl, demografia, perfils laborals i vectors sectorials) requerides per a l'elaboració de quaderns de venda i dossiers per a inversors.
- **Observatori de talent i teixit empresarial:** Monitorar de manera contínua les tendències d'ocupació, vacants formatives i necessitats de perfils tècnics requerits per la indústria del Camp de Tarragona.
- **Prospectiva econòmica i sectorial:** Elaborar estudis de tendències i prospectiva de mercats per anticipar sectors emergents de valor afegit de cara a futures campanyes de promoció exterior.
- **Avaluació d'impacte dels programes:** Dissenyar i coordinar el sistema d'indicadors de seguiment per auditar de manera objectiva el rendiment i resultats de les accions de pròpia Agència.

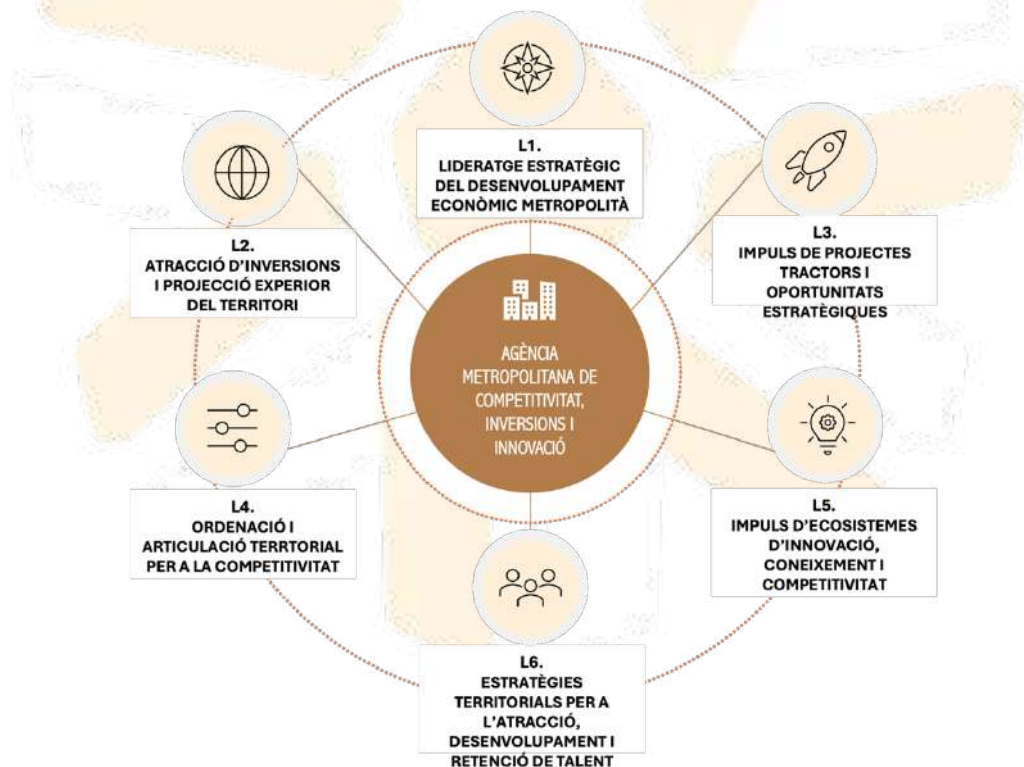
4. LÍNIES D'ACTUACIÓ PRIORITÀRIES

La traducció operativa del model: sis línies de treball per transformar el potencial del Camp de Tarragona en resultats

Les línies d'actuació prioritàries tradueixen el model d'agència definit al capítol anterior en àmbits concrets de treball. L'estructura de treball s'organitza al voltant de sis grans eixos estratègics interconnectats, dissenyats per respondre de manera eficaç tant a la dimensió empresarial com a la territorial de la competitivitat metropolitana.

Per a cada línia d'actuació es defineix un objectiu executiu clar i un portfoli de **programes i serveis operatius**. Aquesta concreció permet que cada iniciativa sigui perfectament identificable per part dels municipis associats, assignable tècnicament i mesurable mitjançant indicadors de rendiment (*KPIs*). Els referents europeus il·lustren que allò que es proposa ja s'ha fet en altres territoris amb bons resultats.

4.1 Línies d'actuació



Aquesta arquitectura de treball no neix de premisses experimentals. El disseny de les sis línies estratègiques s'inspira de manera directa en programes de desenvolupament regional que ja operen amb èxit contrastat en entorns policèntrics i industrials de referència a Europa, adaptant-ne els principis a la realitat singular del Camp de Tarragona.

1

LÍNIA

LIDERATGE ESTRATÈGIC DEL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC METROPOLITÀ

Definició de la visió socioeconòmica regional i construcció de consensos de territori

OBJECTIU ESTRATÈGIC

Dotar el Camp de Tarragona d'una estratègia econòmica unificada i concertada que orienti amb criteris de mitjà i llarg termini les decisions d'inversió, el desplegament de polítiques públiques i el posicionament exterior de la regió, garantint l'estabilitat i la continuïtat de l'agenda més enllà dels cicles electorals.

Aquesta línia d'actuació aborda la base institucional del model seguint la seqüència: concertació d'agents → integració de dades → definició de prioritats sectorial → protocol d'estabilitat. La competitivitat a llarg termini requereix un rumb previsible i compartit. Atès que l'Agència opera en un entorn policèntric, no neix per imposar un model des de dalt, sinó per oferir la infraestructura tècnica (SIM) i l'espai de diàleg col·lectiu que permeti fixar objectius comuns d'escala regional, blindant les grans decisions de desenvolupament econòmic de les conjuntures polítiques ordinàries.

Catàleg de Programes i Accions Executives

A1.1 — Constitució del Grup de Treball d'Estratègia Econòmica Metropolitana

Creació d'un espai de concertació tècnica i empresarial que, prenent com a base de partida la línia LE.4 de l'Estratègia Metropolitana del Camp de Tarragona (Diputació de Tarragona), aprofundeixi en el model de creixement regional i en l'acotació dels àmbits d'especialització intel·ligent. Aquest òrgan col·laboratiu integrarà representants de les organitzacions empresarials de referència, la Universitat Rovira i Virgili (URV), els centres tecnològics i les administracions associades, funcionant amb un calendari de treball i uns objectius de lliurament fixats des del seu inici.

A1.2 — Desplegament del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM)

Posada en marxa d'una plataforma compartida de dades i indicadors de conjunt sobre el teixit productiu, la borsa de sòl industrial, el mercat de talent, els fluxos d'inversió i les tendències macroeconòmiques. El SIM funcionarà com la infraestructura analítica bàsica per recolzar la presa de decisions estratègiques dels municipis i nodrir amb evidències els dossiers enviats a potencials inversors. Aquest sistema s'operarà de manera coordinada des de l'Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial, sent accessible per als diferents agents econòmics del territori.

A1.3 — Disseny de l'estratègia d'especialització intel·ligent de l'Àrea Metropolitana

Redacció del document de planificació econòmica metropolitana, enfocat a aconseguir l'alineació tècnica amb l'estratègia RIS3CAT de la Generalitat de Catalunya i els requeriments de la Unió Europea. Aquesta especialització s'estructura com un requisit indispensable per optimitzar l'accés a les convocatòries de fons estructurals i programes competitius de suport a la competitivitat. L'estratègia delimitarà els sectors d'activitat prioritaris, les condicions de lloc necessàries per al seu desenvolupament i les fites de creixement en un horitzó a deu anys.

A1.4 — Construcció del relat econòmic territorial i desenvolupament del Dashboard Metropolità de Dades

Disseny d'un mecanisme formal de revisió anual de l'estratègia econòmica metropolitana que permeti l'actualització de les variables del SIM, l'avaluació de l'impacte dels programes aplicats i l'adaptació a noves conjuntures econòmiques. El protocol preveurà fórmules de transició institucional per blindar el progrés de les inversions i acords de gran escala dels canvis en els mandats polítics ordinaris.

A1.5 — Establiment del protocol de seguiment anual i continuïtat estratègica

Disseny d'un mecanisme formal de revisió anual de l'estratègia econòmica metropolitana que permeti l'actualització de les variables del SIM, l'avaluació de l'impacte dels programes aplicats i l'adaptació a noves conjuntures econòmiques. El protocol preveurà fórmules de transició institucional per blindar el progrés de les inversions i acords de gran escala dels canvis en els mandats polítics ordinaris.

Referent d'inspiració

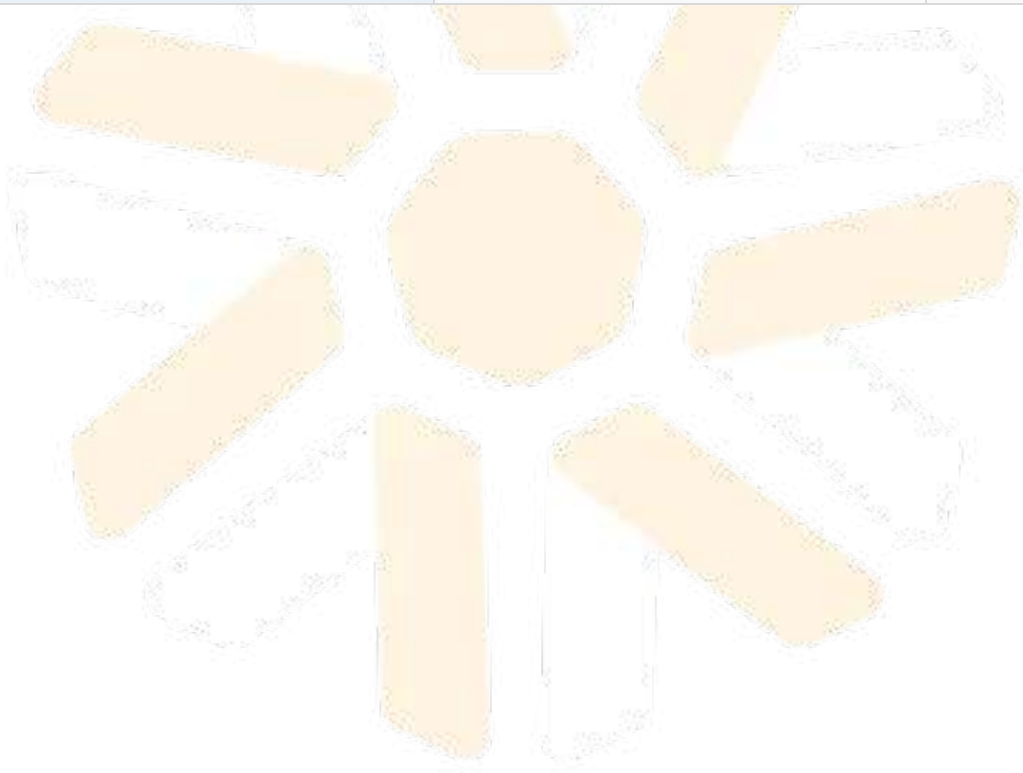
Cas d'estudi: RIS3 Euskadi (País Basc, Espanya)

- **L'actuació:** Definició d'un marc d'especialització intel·ligent a llarg termini basat en cinc vectors industrials prioritaris, articulats a través d'un procés de descobriment emprenedor participat pel govern autonòmic, les organitzacions empresarials i el sector acadèmic.
- **La metodologia:** Coordinació d'un espai de concertació tècnica durant un període de dos anys que va implicar més de 200 empreses i institucions sota la dinamització d'Innobasque, combinant models de diagnòstic analític amb tallers de definició d'escenaris de futur.
- **L'impacte:** Orientació estratègica superior a 3.000 milions d'euros en fons europeus en fons europeus i recursos de cofinançament associats, facilitant la transició d'un teixit industrial madur cap a un ecosistema regional d'alta innovació.

Aprenentatge per al Camp de Tarragona: La idoneïtat de l'estratègia rau en la qualitat del procés de concertació amb els agents. Un full de ruta co-construït amb el teixit empresarial i la universitat genera la corresponsabilitat i la legitimitat tècnica necessàries per sostenir el rumb econòmic de la regió més enllà dels calendaris electorals.

Indicadors

INDICADOR dDE GESTIÓ	MESURA/FITA	HORITZÓ
Grup de Treball constituït i operatiu	Celebració de la sessió constitutiva, definició de calendari i aprovació del reglament intern.	<i>Mes 3</i>
Plataforma SIM activa	Base de dades integrada, estructurada i accessible per als agents de la Mancomunitat.	<i>Any 1</i>
Aprovació de l'estratègia econòmica metropolitana	Validació formal del document per part de l'Assemblea General i el Consell Econòmic.	<i>Any 2</i>
Dashboard Metropolità actiu	Entorn web operatiu amb la visualització de dades econòmiques del territori en temps real.	<i>Any 1</i>
Alineació institucional	Certificació de coherència amb RIS3CAT i identificació de ≥2 convocatòries de financ1ament.	<i>Any 2</i>



2

LÍNIA

ATRACCIÓ D'INVERSIONS I PROJECCIÓ EXTERIOR DEL TERRITORI

Posicionament internacional de la regió i finestreta única per a la captació de projectes

OBJECTIU ESTRATÈGIC

Consolidar el reconeixement internacional del Camp de Tarragona com a pol d'oportunitats econòmiques, articulant una marca de territori unificada, un interlocutor únic per a operadors externs i un catàleg de serveis d'acompanyament integral que faciliti la implantació d'activitat productiva i talent de qualitat.

Aquesta línia de treball estructura l'acció comercial de la regió sota la cadena: **anàlisi de mercat objectiu** → **marca paraigua unificada** → **catàleg digital d'actius** → **finestreta única d'aterratge**. En un entorn global altament competitiu, els inversors busquen claredat i un únic interlocutor. L'Agència no substitueix l'atenció de proximitat municipal, sinó que construeix la capa de posicionament exterior necessària per obrir mercats i captar l'interès inicial d'operadors nacionals i internacionals, derivant posteriorment els projectes de manera coordinada cap al territori.

Catàleg de Programes i Accions Executives

A2.1 — Disseny de l'Estratègia i el Pla de Captació d'Inversió Empresarial (FDI i nacional)

Definició del marc general per a l'atracció d'inversió productiva, tant d'origen internacional com de la resta de l'Estat, així com el suport a projectes d'expansió d'empreses ja presents a la regió. L'estratègia inclou la identificació de mercats emissors prioritaris, l'acotació de perfils d'inversor objectiu i l'elaboració de propostes de valor específiques per als actius clau de la regió (com la indústria química, el node logístic i intermodal, la transició energètica, el turisme d'alt valor afegit i el sector tecnològic). Aquest document constituirà la base operativa del pla d'acció anual de promoció exterior.

A2.2 — Conceptualització i Desplegament de la Marca Territorial

Desenvolupament de la identitat de marca paraigua i del relat competitiu del Camp de Tarragona per a la seva projecció en els mercats globals. L'objectiu és alinear els discursos de les diferents entitats públiques i privades de la regió sota una imatge institucional comuna, incrementant la massa crítica del territori i el seu poder d'atracció davant projectes de gran escala.

A2.3 — Desenvolupament de la Plataforma Digital i del Portfoli d'Actius d'Inversió

Creació del portal web oficial destinat a operadors externs. L'entorn digital allotjarà el catàleg integrat d'oportunitats d'inversió (disponibilitat de sòl industrial avançat, espais d'oficines i infraestructures estratègiques), propostes de valor sectorials, casos d'èxit de la regió i formularis d'interlocució directa. La plataforma incorporarà un accés directe al *Dashboard Metropolità de Dades Socioeconòmiques* de la Línia 1 per oferir indicadors transparents de conjunt.

A2.4 — Posada en Marxa del Protocol d'Acompanyament i Soft Landing

Creació d'un servei integral d'atenció a empreses en fase de prospecció o implantació al territori. El programa funcionarà com una finestreta única d'acompanyament tècnic que inclourà el suport en la cerca de localitzacions, la facilitació de contactes amb proveïdors locals i institucions de recerca, l'orientació en tràmits administratius i l'assessorament per a la integració del personal directiu associat als projectes.

A2.5 — Programa de Diplomàcia Econòmica i Presència en Fòrums de Negoci

Establiment d'un canal estructurat de relacions amb institucions, delegacions comercials i xarxes inversores internacionals, amb especial focus en l'àmbit europeu i mediterrani. L'acció preveu la participació coordinada en fòrums d'inversió de referència, l'organització de missions inversores i la promoció de trobades empresarials per posicionar els avantatges competitius de la regió.

Referent d'inspiració

Cas d'estudi: OnlyLyon / Aderly (Metròpolis de Lió, França)

- **L'actuació:** Creació d'una estratègia de marca metropolitana integrada (*OnlyLyon*) que actua com una única veu comercial per a l'atracció econòmica del territori, fonamentada en una agència de desenvolupament econòmic regional existent amb un ampli recorregut.
- **La metodologia:** Definició inicial d'una proposta de valor basada estrictament en les fortaleeses reals de la regió (com la salut, la indústria química o la *cleantech*) i unificació de 30 entitats impulsores (cambres de comerç, port, universitats i municipis) sota una governança publico privada unificada.
- **L'impacte:** Consolidació de la regió metropolitana de Lió com una de les principals destinacions europees en la captació de projectes d'Inversió Directa Estrangera (FDI), aconseguint un posicionament internacional homogeni i sostenible en el temps.

Aprenentatge per al Camp de Tarragona: L'èxit del posicionament exterior depèn de la capacitat de projectar de forma unificada els actius reals del territori. El Camp de Tarragona disposa de factors de competitivitat excepcionals; el desplegament d'un instrument unificat i d'una marca de consens és la via tècnica per optimitzar-ne la rendibilitat i la visibilitat global.

Indicadors

INDICADOR DE GESTIÓ	MESURA/FITA	HORITZÓ
Estratègia FDI aprovada i operativa	Aprovació del document estratègic, definició de sectors target i pla d'acció de promoció exterior.	<i>Any 1</i>
Llançament de la marca	Identitat de marca corporativa validada i materials promocionals homologats disponibles.	<i>Any 1-2</i>
Portal d'inversions actiu	Plataforma de captació en línia operativa i connectada amb el <i>dashboard</i> socioeconòmic territorial.	<i>Any 2</i>
Cartera de projectes	Manteniment d'un mínim de 5 processos actius d'atracció o negociació empresarial en paral·lel.	<i>Any 2-3</i>
Serveis de <i>Soft Landing</i>	Assoliment d'un objectiu d'atenció i acompanyament professional a un mínim de 10 empreses per any.	<i>Any 2-3</i>
Implantacions consolidades	Materialització d'un mínim de 2 projectes empresarials anuals implantats amb l'assistència de l'Agència.	<i>Any 3</i>

3

LÍNIA

IMPULS DE PROJECTES TRACTORS I OPORTUNITATS ESTRATÈGIQUES

Identificació, articulació i promoció d'iniciatives publico privades d'alt impacte regional

OBJECTIU ESTRATÈGIC

Desenvolupar la capacitat metropolitana per identificar, estructurar i defensar projectes de caràcter supramunicipal amb capacitat transformadora, actuant amb agilitat davant d'oportunitats econòmiques emergents i assegurant la representació dels interessos de la regió davant d'altres administracions.

Aquesta línia d'actuació vertebrada la capacitat d'incidència regional mitjançant l'esquema: prioritització d'actius estructurals → enginyeria jurídica i financera de projecte → diplomàcia territorial → captació de fons competitiu. Els grans nodes transformadors (port, aeroport, xarxes energètiques) superen la capacitat de gestió de qualsevol ens local aïllat. L'Agència no neix per competir amb les administracions titulars d'aquestes infraestructures, sinó per actuar com l'oficina tècnica que suma massa crítica per defensar els interessos del territori davant d'instàncies superiors.

Catàleg de Programes i Accions Executives

A3.1 — Elaboració i Actualització de la Cartera de Projectes Tractors Metropolitans

Configuració i manteniment actiu d'un catàleg d'iniciatives estratègiques regionalitzades i prioritzades segons el seu impacte socioeconòmic i viabilitat tècnica. Aquest mapa inclourà vectors clau com el desenvolupament de les àrees d'influència del Port de Tarragona, la potenciació de l'aeroport de Reus, el desplegament del Corredor Mediterrani, la planificació d'infraestructures energètiques i de descarbonització del complex petroquímic, i l'impuls de zones d'activitat econòmica de gran escala.

A3.2 — Posada en marxa del Servei d'Estructuració i Facilitació de Projectes

Creació d'un protocol de suport intern per a la definició conceptual, l'articulació jurídica i el disseny financer de projectes d'alt impacte. L'Agència no actuarà com a ens executor directe de les obres o serveis, sinó com un òrgan facilitador encarregat d'alinejar els actors públics i privats, proposar models de governança conjunts, identificar vies de finançament i traçar el full de ruta per a la viabilitat de les iniciatives.

A3.3 — Activació d'una Unitat de Relacions Institucionals i Diplomàcia Territorial

Establiment d'un canal permanent de representació tècnica i posicionament del Camp de Tarragona davant de la Generalitat de Catalunya, l'Estat i les institucions de la Unió Europea. La seva funció se centrarà en el seguiment proactiu de les resolucions i inversions que afectin la competitivitat del territori, la preparació de dossiers de posicionament basats en evidències i la presència activa en fòrums on es prenguin decisions reguladores o pressupostàries rellevants per a la regió.

A3.4 — Programa de Captació i Gestió de Recursos de Finançament

Disseny d'un sistema de monitoratge sistemàtic de convocatòries de finançament competitiu d'escala nacional i internacional (com fons FEDER, *Horizon Europe*, programes europeus de transició industrial, digitalització o logística). L'acció es focalitzarà en la construcció de consorcis sòlids amb socis europeus i en la presentació d'un mínim d'una candidatura anual d'alt valor afegit per al territori, operada de manera integrada des de l'Àrea A de l'Agència.

Referent d'inspiració

Cas d'estudi: Brainport Eindhoven (regió metropolitana d'Eindhoven, Països Baixos)

- **L'actuació:** Creació d'una fundació de governança metropolitana que agrupa a 21 municipis, universitats i grans líders industrials per dissenyar, defensar i captar finançament per a grans projectes d'infraestructura tecnològica compartida (com el Brainport Industries Campus).
- **La metodologia:** Substitució de les demandes municipals individuals per un únic catàleg unificat de projectes tractors regionals. L'entitat actua com a node d'articulació que prepara candidatures a fons europeus i negocia directament amb el govern central de l'Haia per atreure inversions d'escala transformadora.
- **L'impacte:** Creació continuada de recursos i consolidació de la regió com un dels principals nodes d'innovació avançada d'Europa, aconseguint que la inversió pública en infraestructures compartides multipliqui el retorn econòmic mitjançant l'arrelament d'activitat industrial altament competitiva.

Aprentatge per al Camp de Tarragona: Un catàleg reduït de projectes tractors de dimensió metropolitana, recolzat per un consens institucional ferm, disposa d'una capacitat d'incidència davant de les administracions superiors i els fons europeus que supera amb escreix la suma d'actuacions locals aïllades o disperses.

Indicadors

INDICADOR DE GESTIÓ	MESURA/FITA	HORITZÓ
Cartera de projectes elaborada	Identificació dels vectors clau i aprovació de les fitxes tècniques dels 3 primers projectes tractors prioritaris.	Any 1
Projectes en fase d'articulació	Mínim 2 projectes amb model de governança i full de ruta fixat	Any 2
Candidatures internacionals	Presentació d'un mínim d'una candidatura a programes o fons competitius europeus per any.	Any 1+
Dossiers de diplomàcia territorial	Redacció i presentació formal d'un mínim de 2 posicionaments de territori davant d'ens superiors per any.	Any 1+

4

LÍNIA

CONDICIONS TERRITORIALS PER A LA COMPETITIVITAT I LA IMPLANTACIÓ ECONÒMICA

Adequació de l'entorn físic, optimització de recursos i harmonització administrativa de l'espai metropolità

OBJECTIU ESTRATÈGIC

Oferir als operadors econòmics i a les empreses un entorn d'implantació clar, àgil, homogeni i previsible, mitjançant la identificació estratègica de sòl disponible, la planificació d'infraestructures de mobilitat i habitatge accessible, i l'harmonització voluntària de criteris que simplifiquin els processos de decisió empresarial.

Aquesta línia d'actuació aborda de manera integrada la cadena de valor de la implantació econòmica en el territori, vertebrada a través de la interconnexió: sòl → mobilitat → habitatge → energia → marc administratiu. L'equilibri d'aquests elements és indispensable per a la radicació reeixida de qualsevol projecte empresarial. Tot i que, segons els estatuts, l'Agència no disposa de competències normatives directes en aquestes matèries, el seu mandat és diagnosticar, coordinar voluntàriament les administracions i anticipar els dèficits estructurals que limiten les oportunitats de creixement.

Catàleg de Programes i Accions Executives

A4.1 — Elaboració del Mapa i Catàleg Integrat de Sòl i Sostre d'Activitat Econòmica

Configuració i actualització periòdica d'un inventari unificat del sòl i sostre disponible per a ús industrial, logístic i de serveis al Camp de Tarragona. El catàleg registrarà variables crítiques com la geolocalització, superfícies reals, característiques urbanístiques, titularitat, condicions de desenvolupament i estat de tramitació administrativa. Aquest instrument digital funcionarà com una eina de consulta ràpida per respondre amb celeritat i rigor a les sol·licituds d'informació dels inversors.

A4.2 — Anàlisi de Viabilitat i Disseny de la Finestreta Única d'Implantació Empresarial

Elaboració d'un estudi tècnic per avaluar la factibilitat d'una finestra única metropolitana orientada a la implantació corporativa. El programa identificarà els municipis de la Mancomunitat interessats a participar en una fase pilot i definirà el model operatiu de gestió. Aquesta acció es planteja sota un estricte principi de respecte a la sobirania competencial de cada ajuntament, buscant exclusivament la coordinació de respostes de cara a l'operador extern.

A4.3 — Diagnòstic de Factors d'Entorn: Mobilitat, Habitatge i Vectors Energètics

Redacció d'un informe de diagnòstic metropolità sobre les condicions físiques que determinen la competitivitat de les zones d'activitat econòmica. L'anàlisi avaluarà l'accessibilitat, la connectivitat i les condicions de sostenibilitat dels polígons industrials, la disponibilitat d'habitatge per a l'arrelament de talent, la capacitat de subministrament energètic competitiu i la gestió dels recursos hídrics estratègics, traslladant propostes tècniques d'actuació als organismes competents.

A4.4 — Impuls a l'Harmonització Voluntària de Criteris Municipals d'Implantació

Facilitació d'espais de diàleg i concertació tècnica per promoure, de manera estrictament voluntària entre els ajuntaments, l'homogeneïtzació de criteris de tramitació administrativa, aplicació de taxes d'activitat i incentius fiscals a la inversió. L'Agència actuarà com a ens redactor d'un marc de referència metropolità que simplifiqui el marc regulador i aportí seguretat jurídica als inversors en el conjunt del territori.

A4.5 — Creació de marcs de concertació social per a projectes estratègics

Establiment d'un protocol de concertació social i diàleg institucional per acompanyar la planificació d'iniciatives econòmiques d'escala estructural que requereixin un alt consens en el territori. L'Agència actuarà com un actor facilitador neutral per afavorir el flux d'informació entre promotors privats, administracions locals i comunitats afectades, anticipant impactes i col·laborant en la construcció d'acords que conciliïn el creixement econòmic amb la sostenibilitat i el benestar social.

Referent d'inspiració

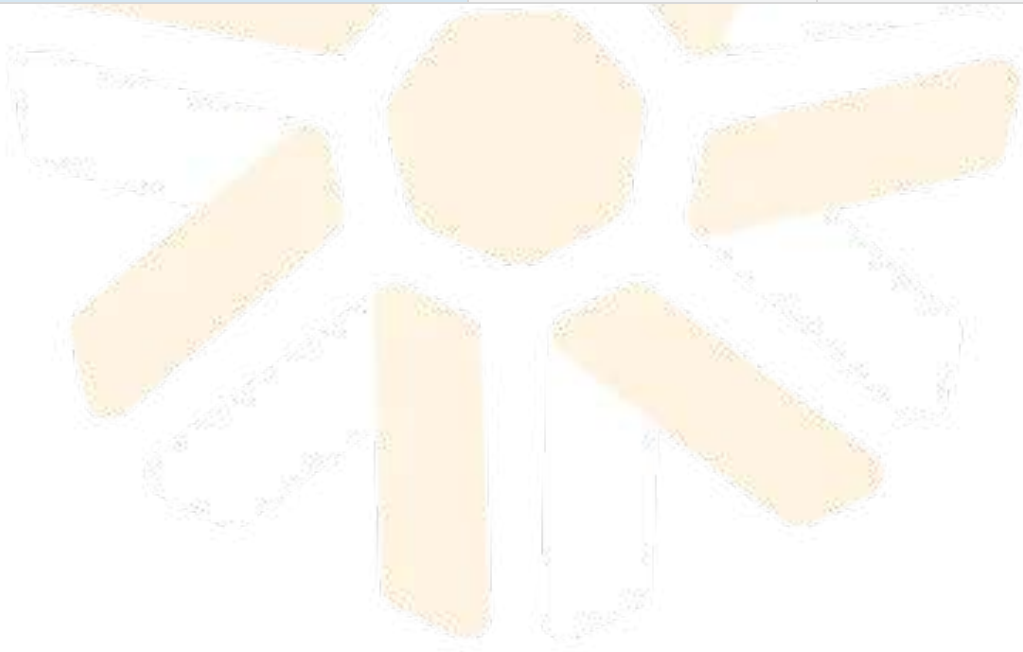
Cas d'estudi: Business Region Göteborg – Finestreta Única de Sòl (Göteborg, Suècia)

- **L'actuació:** Creació d'una finestreta única d'escala metropolitana per a la gestió del sòl d'activitat econòmica que unifica i coordina l'oferta de tots els municipis integrants de la regió urbana.
- **La metodologia:** Articulació d'un acord de col·laboració on els municipis mantenen intacta la seva sobirania urbanística i fiscal, però accepten compartir de manera transparent el seu inventari de sòl disponible i unificar un protocol mínim comú de resposta comercial davant sol·licituds d'Inversions exteriors.
- **L'impacte:** Optimització del 70% en els terminis de resposta tècnica a sol·licituds d'implantació empresarial, factor que va contribuir de manera directa a incrementar la captació d'inversió industrial a la regió.

Aprenentatge per al Camp de Tarragona: La coordinació de criteris en l'àmbit del sòl i l'activitat econòmica és viable i eficaç mitjançant acords de col·laboració voluntaris. L'agrupació de l'oferta sota un únic portal no resta oportunitats a l'escala local; al contrari, incrementa la visibilitat del conjunt del territori metropolità augmentant les probabilitats de captació de projectes que beneficien la regió pel seu impacte en l'ocupació i en el teixit de proveïdors.

Indicadors

INDICADOR DE GESTIÓ	MESURA/FITA	HORITZÓ
Inventari de sòl i sostre publicat	Catàleg digital operatiu, accessible en línia i amb actualització semestral	<i>Any 1</i>
Informe de finestra única	Lliurament de l'estudi de viabilitat administrativa i proposta de model de gestió pilot.	<i>Any 1</i>
Diagnòstic d'infraestructures	Publicació de l'informe de colls d'ampolla logístics, residencials i energètics del territori en relació a la implantació d'empreses	<i>Any 1-2</i>
Harmonització de criteris	Adopció del marc de referència metropolità per un mínim del 50% dels municipis mancomunats.	<i>Any 2-3</i>



5

LÍNIA

IMPULS D'ECOSISTEMES D'INNOVACIÓ, CONEIXEMENT I COMPETITIVITAT

Articulació del Sistema Metropolità d'Innovació i posicionament com a regió de coneixement

OBJECTIU ESTRATÈGIC

Configurar el Camp de Tarragona com un Sistema Metropolità d'Innovació (SMI) articulat, on el teixit empresarial, la universitat i els centres tecnològics col·laborin de manera sistemàtica en sectors estratègics, consolidant el reconeixement de la regió com un pol d'excel·lència i recerca en el marc europeu.

Aquesta línia d'actuació es fonamenta en el model d'innovació oberta i cooperació basat en la Quàdruple Hèlix (Empresa, Universitat, Centres de Recerca i Administració). S'entén que la competitivitat a llarg termini de la regió depèn de la capacitat de transferir el coneixement científic directament cap al teixit productiu industrial i de serveis. Atès que el territori ja compta amb agents d'excel·lència, l'Agència no neix per crear estructures pròpies de recerca, però sí que n'impulsa la seva creació i actua com el node connector que unifica l'oferta tecnològica i en maximitza el seu impacte sobre el teixit de Pimes i clústers.

Catàleg de Programes i Accions Executives

A5.1 — Posicionament del Sistema Metropolità d'Innovació (SMI) amb la URV i la Diputació de Tarragona

Incorporació del Sistema Metropolità d'Innovació (SMI) impulsat per la Diputació de Tarragona i la Càtedra d'Universitat i Regió del Coneixement de la URV dins del portfoli estratègic de l'Agència. Sota aquest model de governança concertada, la URV i la Càtedra continuen exercint com l'operador tècnic i braç executor del programa (mantenint la seva relació directa amb els agents de recerca), mentre que l'Agència n'assumeix la seva projecció de mercat. Aquesta integració assegura que tota l'activitat d'innovació es difongui exclusivament sota la marca metropolitana paraigua de l'Agència, evitant la proliferació de submarques aïllades i garantint un missatge unificat davant del teixit empresarial i inversor.

A5.2 — Programa d'Enllaç Tecnologia-Empresa en Àmbits Prioritaris

Disseny i activació d'un canal permanent d'interlocució per connectar els requeriments d'innovació i modernització de les empreses locals amb les capacitats de transferència tecnològica de la URV i Eurecat o altres centres tecnològics o de recerca. El programa focalitzarà els seus esforços en els eixos econòmics d'especialització de la regió: la química verda i de descarbonització, la tecnologia agroalimentària avançada (*agrotech*), la intermodalitat logística, les energies renovables i el desenvolupament de l'economia de les dades. El programa fixarà com a fita el foment d'un portfoli actiu de projectes conjunts de transferència.

A5.3 — Estratègia d'Atracció d'Infraestructures de Recerca i Laboratoris

Elaboració d'un catàleg d'oportunitats per a la radicació de nous centres de R+D+I, laboratoris corporatius i unitats de recerca aplicada al Camp de Tarragona. L'acció capitalitzarà la presència de les infraestructures industrials úniques del territori, promocionant la regió davant d'operadors nacionals i internacionals com un

entorn idoni i un banc de proves (*testbed*) per al desenvolupament de projectes pilot industrials en l'àmbit de la transició energètica i l'economia circular.

A5.4 — Suport Estructural i Potenciació de Clústers Sectorials:

: Enfortiment i dinamització de les organitzacions clúster de referència presents al territori, com l'Associació Empresarial Química de Tarragona (AEQT) i el Clúster TIC Catalunya Sud, així com la identificació de nínxols emergents de col·laboració competitiva (com el disseny d'un clúster d'energia o agroalimentari avançat). L'Agència aportarà suport operatiu per facilitar la interconnexió de projectes, l'accés conjunt a fons competitiu d'innovació de la Unió Europea i la projecció exterior de les capacitats tecnològiques de cada sector.

Referent d'inspiració

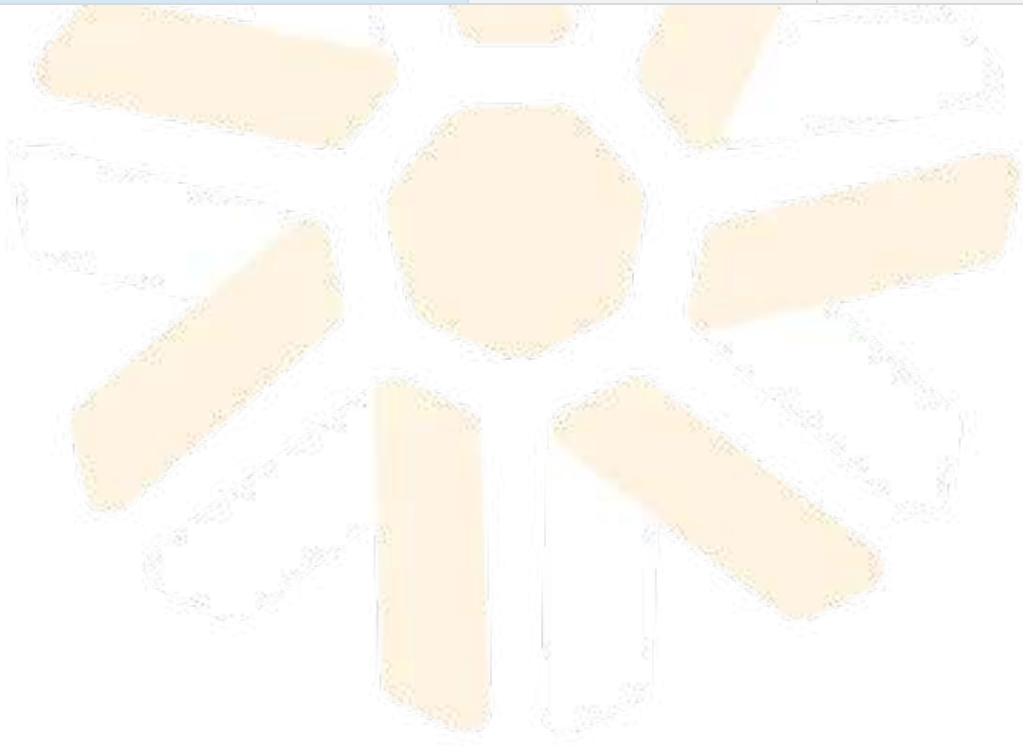
Cas d'estudi: POM Limburg – Model de Campus en Xarxa (Flandes, Bèlgica)

- **L'actuació:** Transformació d'una regió de caràcter policèntric i base industrial madura a través d'un model de desenvolupament tecnològic descentralitzat i distribuït pel territori, coordinat per l'agència de desenvolupament regional.
- **La metodologia:** En lloc d'optar per la construcció d'un únic parc tecnològic centralitzat, es va desplegar una xarxa de campus altament especialitzats i situats de manera estratègica en funció de les fortaleeses de cada municipi: un node en química sostenible, un campus en salut digital (*eHealth Campus*) i un *hub* d'intermodalitat (*Logistics Campus*), tots integrats operativament i connectats amb el teixit industrial i universitari regional.
- **L'impacte:** Captació i arrelament de més de 40 companyies de base tecnològica en un període de vuit anys, mantenint una alta taxa de continuïtat empresarial i garantint un estricte equilibri econòmic i d'oportunitats laborals en les diferents ciutats de la regió metropolitana.

Aprenentatge per al Camp de Tarragona: La coordinació de criteris en l'àmbit del sòl i l'activitat econòmica és viable i eficaç mitjançant acords de col·laboració voluntaris. L'agrupació de l'oferta sota un únic portal no resta oportunitats a l'escala local; al contrari, incrementa la visibilitat del conjunt del territori metropolità augmentant les probabilitats de captació de projectes que beneficien la regió pel seu impacte en l'ocupació i en el teixit de proveïdors.

Indicadors

INDICADOR DE GESTIÓ	MESURA/FITA	HORITZÓ
SMI formalitzat i operatiu	Marc de col·laboració signat entre actors del coneixement	<i>Any 1</i>
Projectes transferència empresa-universitat	Manteniment d'un catàleg d'un mínim de 5 projectes actius de cooperació universitat-empresa per any.	<i>Any 2</i>
Atracció de Nodes Tecnològics	Consolidació de la implantació d'un mínim d'una nova unitat de R+D+I o laboratori al territori.	<i>Any 3</i>
Dinamització de clústers	Articulació d'agendes compartides de treball i projectes finançats amb un mínim de 2 clústers de l'àrea metropolitana	<i>Any 2</i>



6

LÍNIA

ESTRATÈGIES TERRITORIALS PER A L'ATRACCIÓ, DESENVOLUPAMENT I RETENCIÓ DE TALENT

Impuls del capital humà, serveis d'acollida residencial i adaptació del sistema de coneixement a la demanda empresarial

OBJECTIU ESTRATÈGIC

Desplegar una estratègia territorial metropolitana de talent activa que identifiqui els requeriments de perfils professionals del teixit productiu, incrementi els factors d'atractivitat de la regió i proveeixi un servei d'acompanyament integral que faciliti l'arrelament de professionals qualificats i investigadors al Camp de Tarragona.

Aquesta línia d'actuació enfoca la competitivitat regional a partir de la gestió del capital humà com a actiu de desenvolupament node, estructurat en la seqüència: diagnòstic de necessitats corporatives → atracció exterior de perfils clau → acollida familiar → actualització formació-empresa. La capacitat d'una regió per oferir professionals especialitzats és un dels factors més determinants per consolidar les inversions. L'Agència no assumeix serveis d'orientació laboral o d'ocupació directa —funcions pròpies dels serveis locals i nacionals—, sinó que centra el valor afegit a actuar com el node d'escala metropolitana que recull les demandes del mercat industrial global per sintonitzar-les amb la capacitat formativa i l'atractivitat residencial del territori.

Catàleg de Programes i Accions Executives

A6.1 — Elaboració del diagnòstic i Mapa de Demanda de Talent Metropolità

Configuració i actualització periòdica d'una matriu d'indicadors sobre les necessitats de personal i competències requerides pel teixit empresarial del Camp de Tarragona, amb especial focus en els sectors d'especialització de la regió. Aquest instrument, integrat metodològicament dins del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM), identificarà les bretxes actuals d'especialització i les projeccions de contractació a mitjà termini (3-5 anys), servint de document base tant per a les campanyes de promoció internacional de l'Àrea A com per als espais de diàleg educatiu del territori.

A6.2 — Disseny del Programa d'Atracció de Perfils Tècnics i Directius

Desenvolupament d'un programa actiu de captació de professionals qualificats, projectant els avantatges de la regió davant perfils de l'àmbit STEM (Ciència, Tecnologia, Enginyeria i Matemàtiques) i quadres directius. L'acció promourà la regió en plataformes especialitzades de talent globals, posant en valor el binomi de qualitat de vida, cost d'entorn competitiu i opcions de carrera en el clúster industrial i de serveis avançats de la zona.

A6.3 — Creació del Protocol de Soft Landing per a Professionals i Nuclis Familiars

Creació d'un servei especialitzat d'acollida destinat a facilitar el procés d'arrelament dels professionals d'alta qualificació que s'incorporen a les empreses o centres de recerca de la regió. El programa s'estructurarà com un protocol de suport de lloc encarregat d'aportar orientació en qüestions clau d'entorn com l'accés a

l'habitatge, informació sobre el sistema de serveis educatius de la zona, opcions d'integració en xarxes culturals o industrials i suport a la inserció laboral dels cònjuges (*dual-career couples*).

A6.4 — Programa d'Alineació Tècnica i Prospectiva Formativa

Facilitació d'espais de diàleg i coordinació entre la Universitat Rovira i Virgili (URV), les direccions de les xarxes de Formació Professional (FP) de la regió i els representants empresarials per afavorir l'adequació gradual de l'oferta formativa a les necessitats reals del teixit productiu. L'Agència aportarà la visió de conjunt metropolitana, traslladant les dades analítiques generades a l'A6.1 per col·laborar en la definició d'acords concrets de formació en alternança o dual en els sectors estratègics territorials.

Referent d'inspiració

Cas d'estudi: Brainport Talent Attraction Programme – Brainport Development (Eindhoven, Països Baixos)

- **L'actuació:** Implementació d'un programa territorial unificat per la captació, acollida i retenció de professionals d'alta tecnologia i investigadors internacionals a la regió metropolitana d'Eindhoven.
- **La metodologia:** Articulació d'una plataforma conjunta finançada per empreses adherides i l'agència de desenvolupament, que combina campanyes de màrqueting sota una marca unificada de "tecnopol" de referència amb un centre de serveis d'acollida permanent per a la instal·lació dels treballadors i els seus entorns familiars.
- **L'impacte:** Consolidació de la regió com un dels nodes europeus amb major concentració de talent industrial avançat per habitant, assolint una taxa d'arrelament i continuïtat del personal internacional superior al 70% un cop superats els tres primers anys de residència.

Aprenentatge per al Camp de Tarragona: Les preferències de radicació del talent responen a variables d'escala territorial i residencial que superen els límits dels termes municipals ordinaris. Una proposta de valor d'entorn clara, l'operativització d'un servei professional d'acollida familiar i la implicació activa de les empreses locals constitueixen la clau diferencial per assegurar el subministrament estable de capital humà a la indústria del territori.

Indicadors

INDICADOR D'IMPACTE	MESURA	HORITZÓ
Mapa de demanda de talent	Publicació del primer estudi de bretxes de perfils especialitzats per sectors al Camp de Tarragona.	<i>Any 1</i>
Llançament del Programa d'Atracció de Talent	Campanya digital d'atracció activa amb la participació i adhesió de les primeres empreses.	<i>Any 1-2</i>
Servei de soft <i>landing</i> operatiu	Aprovació del protocol d'acollida i obertura del canal d'atenció integral per a perfils tècnics.	<i>Any 2</i>
Professionals qualificats atrets	Assoliment d'un objectiu de registre d'un mínim de 50 professionals establerts mitjançant el suport.	<i>Any 3</i>
Taules d'alineació formativa	Formalització d'un mínim de 5 convenis o projectes anuals de col·laboració formació-empresa.	<i>Any 2+</i>

4.2 Encaix de les línies d'actuació amb els Estatuts de la Mancomunitat

Les sis línies de treball transversals proposades s'ancoren de manera directa en les funcions i competències que els Estatuts de la Mancomunitat atribueixen de manera genèrica a la promoció socioeconòmica (article 14), així com en les finalitats específiques previstes per a l'Agència (article 40).

Com s'especifica en el marc regulador vigent (article 11.5), cap d'aquests eixos d'actuació implica la delegació o assumpció de competències normatives, urbanístiques o sectorials, les quals queden reservades en exclusiva a cadascuna de les administracions municipals associades. L'Agència opera com un òrgan d'impuls, coordinació voluntària i cooperació tècnica.

LÍNIA	FONAMENT ESTATUTARI	NOTA COMPETENCIAL
L1. Lideratge estratègic del desenvolupament econòmic metropolità	Art. 14 (competitivitat econòmica) + Art. 40.4 (promoció de l'activitat econòmica).	<i>Funció de planificació i prospectiva de caràcter col·laboratiu. L'Agència coordina la definició del model; la tria dels eixos prioritaris es realitza de forma consensuada i no té naturalesa vinculant per al planejament local de cada municipi.</i>
L2. Atracció d'inversions i projecció exterior del territori	Art. 14 (internacionalització, atracció d'inversió) + Art. 40.4 (cooperació amb agents econòmics).	<i>Funció executiva de promoció comercial i captació de recursos corporatius (FDI i Nacional). Actua en coordinació i complementarietat amb ACCIÓ, aportant com a valor afegit l'escala metropolitana i la gestió del portfoli físic a peu de camp.</i>
L3. Impuls de projectes tractors i oportunitats estratègiques	Art. 14 (captació de finançament extern) + Art. 12 (participació en xarxes institucionals) + Art. 40.4 .	<i>Funció d'estructuració financera i diplomàcia territorial. L'Agència actua com a facilitadora per a l'accés a fons competitiu i alinea agents privats, sense capacitat per alterar les competències executives de tercers organismes sectorials.</i>
L4. Condicions territorials per a la competitivitat i la implantació	Art. 14 (infraestructures d'activitat econòmica, sòl industrial) + Art. 40.4 (coordinació entre administracions).	<i>Funció de diagnòstic de lloc i facilitació de consensos tècnics. El catàleg unificat i l'harmonització de criteris es basen en l'adopció lliure dels municipis; l'Agència no disposa de potestat per modificar ordenances locals o règims de llicències.</i>
L5. Impuls d'ecosistemes d'innovació, coneixement i competitivitat	Art. 14 (foment de la innovació i transferència de coneixement) + Art. 43 (Consell Econòmic i d'Innovació)	<i>Funció d'articulació d'ecosistema (Triple i Quàdruple Hèlix). El posicionament exterior del Sistema Metropolità d'Innovació (SMI) es realitza sota la marca unificada, mantenint la URV i la Càtedra l'operació tècnica directa del programa de camp.</i>
L6. Estratègies territorials per a l'atracció i retenció de talent	Art. 14 (atracció de talent qualificat) + Art. 40.4 (promoció territorial associada al capital humà).	<i>Funció d'atractivitat residencial i soft landing professional. L'Agència dissenya el relat regional i l'acollida de perfils directius o STEM; les borses de treball i l'orientació laboral ordinària es mantenen en l'àmbit propi de les ADL.</i>

4.3 Visió de conjunt: el mapa de les sis línies

La taula següent ofereix una visió executiva del capítol 4: per a cada línia, les accions concretes i els indicadors associats.

	LÍNIA	ACCIONS EXECUTIVES	INDICADORS/HORITZÓ
L.1	Lideratge estratègic del model econòmic <i>Definició de la visió socioeconòmica regional i construcció de consensos de territori</i>	A1.1 Constitució del Grup de Treball d'Estratègia Econòmica Metropolitana (LE.4). A1.2 Desplegament de la plataforma analítica del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM). A1.3 Disseny de l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent de l'Àrea Metropolitana (RIS3). A1.4 Desenvolupament del <i>Dashboard</i> Metropolità de Dades Socioeconòmiques obertes. A1.5 Establiment del Protocol de Seguiment Anual i Continuïtat Estratègica.	Mes 3: Grup de Treball formalment constituït, amb calendari i reglament aprovats. Any 1: <i>Dashboard</i> Metropolità operatiu, digitalitzat i amb consulta de dades en temps real. Any 2: Estratègia d'Especialització aprovada per l'Assemblea i alineada amb la RIS3CAT.
L.2	Atracció d'inversions i projecció exterior <i>Posicionament internacional de la regió i finestreta única per a la captació de projectes</i>	A2.1 Disseny de l'Estratègia i Pla de Captació d'Inversió Empresarial (FDI i Nacional). A2.2 Conceptualització, relat de ciutat i desplegament de la Marca Territorial paraigua. A2.3 Desenvolupament de la Plataforma Digital i del Portfoli d'Actius d'Inversió (Sòl/Naus). A2.4 Creació i posada en marxa del Protocol d'Acompanyament i <i>Soft Landing</i> empresarial. A2.5 Programa de Diplomàcia Econòmica i presència en fòrums internacionals de negoci.	Any 1: Marca territorial llançada i Portal d'Inversions connectat al dashboard de dades. Any 2: Cartera activa amb un mínim de 5 processos de negociació o captació FDI en paral·lel. Any 3: Consolidació d'un mínim de 2 projectes empresarials anuals implantats amb l'ajuda de l'Agència.
L.3	Projectes tractors i fons europeus <i>Identificació, articulació i promoció d'iniciatives publicoprivades d'alt impacte regional</i>	A3.1 Elaboració i actualització de la Cartera de Projectes Tractors (Port, Aeroport, Indústria). A3.2 Posada en marxa del Servei d'Estructuració, Governança i Facilitació de Projectes. A3.3 Activació de l'Oficina de Relacions Institucionals i Diplomàcia Territorial davant ens superiors. A3.4 Programa de Captació i Gestió de Recursos de Finançament Estratègic (Fons UE/Estatals).	Any 1: Aprovació tècnica de les fitxes directives dels 3 primers projectes tractors prioritaris. Any 1+ Presentació d'un mínim d'una candidatura anual d'alt valor afegit a fons competitiu. Any 2: Manteniment de 3 projectes de gran escala amb full de ruta i governança fixats.
L.4	Condicions territorials per a la competitivitat <i>Adequació de l'entorn físic, optimització de recursos i harmonització administrativa de l'espai</i>	A4.1 Elaboració del Mapa i Catàleg Integrat de Sòl i Sostre d'Activitat Econòmica regional. A4.2 Anàlisi de viabilitat legal i disseny de la Finestreta Única d'Implantació Empresarial. A4.3 Diagnòstic d'entorn: accessibilitat, connectivitat i sostenibilitat dels polígons industrials. A4.4 Impuls a l'Harmonització Voluntària de Criteris Municipals (taxes, incentius, tràmits). A4.5 Programa de Mediació i Sostenibilitat Territorial per a projectes estructurals de consens.	Any 1: Catàleg digital publicat i actualitzat de forma semestral. Any 1 Lliurament de l'estudi de viabilitat tècnica i model de gestió de la finestreta única. Any 3: Adopció del marc de referència de tràmits coordinat per part de 50%

			dels municipis mancomunats.
L.5	Ecosistemes d'innovació, Coneixement i Competitivitat <i>Articulació del Sistema Metropolità d'Innovació i posicionament com a regió del coneixement</i>	• A5.1 Posicionament unificat de l'SMI mitjançant el programa compartit Diputació - URV - Agència. • A5.2 Programa d'Enllaç Tecnologia-Empresa en àmbits prioritaris (Química verda, TIC, Logística). • A5.3 Estratègia d'Atracció d'Infraestructures de Recerca, laboratoris i entorns de prova (<i>testbeds</i>). • A5.4 Col·laboració estratègica i aliances amb organitzacions clúster (AEQT, Clúster TIC, etc.).	• Any 1-2 Signatura de l'aliança institucional per unificar la marca exterior de l'SMI. • Any 2: Manteniment d'un portfoli de ≥5 projectes actius anuals de transferència universitat-empresa. • Any 2: Articulació d'agendes estratègiques de finançament coordinades amb un mínim de 3 clústers
L.6	Preparació i anticipació del territori <i>Impuls del capital humà, serveis d'acollida residencial i adaptació del sistema de coneixement</i>	• A6.1 Elaboració del Diagnòstic i Mapa de Demanda de Talent Metropolità per perfils (SIM). • A6.2 Disseny del Programa d'Atracció de Perfils Tècnics (STEM) i Quadres Directius. • A6.3 Creació del Protocol de <i>Soft Landing</i> i acollida integral per a professionals i nuclis familiars. • A6.4 Programa d'Alineació Tècnica i Prospectiva Formativa (Taules de concertació FP-Empresa).	• Any 1: Publicació del primer mapa de bretxes laborals i demandes d'especialització de la indústria. • Any 2: Obertura del canal d'atenció de <i>Soft Landing</i> familiar i protocol d'acollida en funcionament. • Any 3: Assoliment d'un objectiu d'arrelament de ≥50 professionals STEM mitjançant suport de l'Agència.

5. GOVERNANÇA I ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

El marc institucional que habilita l'Agència i el model de per a la seva credibilitat i efectivitat

Una agència de competitivitat d'abast metropolità necessita dos factors crítics: un marc institucional sòlid que li doni seguretat jurídica per actuar, i un model de governança transparent que en garanteixi la credibilitat davant del sector privat, els operadors externs i els municipis associats. El present capítol detalla l'articulació d'ambdós elements en la realitat del Camp de Tarragona.

5.1 La Mancomunitat com a marc institucional habilitant

El desplegament de l'Agència Metropolitana de Competitivitat, Inversió i Innovació s'articula aprofitant l'arquitectura administrativa ja existent, evitant la creació d'una nova personalitat jurídica independent. Els Estatuts de la Mancomunitat ja preveuen aquesta figura i li aporten la cobertura legal necessària per al seu funcionament immediat.

Dins d'aquest marc institucional, les polítiques de competitivitat econòmica de la regió es configuren a través de la interconnexió de tres elements complementaris previstos en els estatuts:

Art. 40 Agència Metropolitàna de Competitivitat, inversió i innovació	Funció Principal: Instrument executiu central del model. Assumeix la implementació de l'estratègia econòmica de la regió, la captació d'inversions, l'impuls tècnic dels projectes tractors i el diagnòstic de les condicions d'entorn per a la competitivitat territorial. Naturalesa: Estructura de perfil especialitzat, d'impuls públic amb participació del sector privat, altament orientada a la consecució de resultats tangibles.
Art. 41 Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial	Funció Principal: Unitat d'intel·ligència i suport analític. Genera el coneixement tècnic elemental per a la presa de decisions de l'Agència mitjançant la integració de bases de dades socioeconòmiques, estudis de mercat, anàlisis de prospectiva sectorial i l'avaluació de programes. Naturalesa: Funció transversal externa i compartida de la Mancomunitat que opera al servei de l'Agència i de les administracions locals, encarregant-se de la gestió tècnica del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM).
Art. 43 Consell Econòmic i d'Innovació	Funció Principal: Espai formal d'interlocució i col·laboració del sector privat i dels agents de coneixement. Exerceix com un òrgan de validació i orientació de les prioritats estratègiques, assegurant l'alineació de les línies d'actuació amb la realitat del mercat. Naturalesa: Òrgan de caràcter consultiu amb funcions preceptives en determinades decisions clau de l'Agència. Disposa d'una composició mixta que integra organitzacions empresarials, cambres de comerç, clústers sectorials, la Universitat Rovira i Virgili (URV), el centre tecnològic Eurecat i els agents socials.

Aquests tres elements funcionen com un circuit tancat: l'Oficina (article 41) proveeix la intel·ligència de dades necessària per fonamentar les propostes; el Consell (article 43) orienta i valida la viabilitat de les prioritats des del vessant de mercat; i l'Agència (article 40) n'assumeix la responsabilitat executiva i operativa davant del territori.

Nota sobre l'actualització de la redacció estatutària

Les funcions recollides actualment a l'article 40.4 dels Estatuts de la Mancomunitat es troben definides sota una formulació molt propera a l'àmbit de la planificació i l'estudi deliberatiu. Per potenciar la naturalesa executiva de la nova estructura, es proposa realitzar una actualització d'aquest redactat que hi incorpori formalment les funcions operatives detallades al Capítol 3, reflectint amb total precisió el mandat propi d'un instrument d'atracció d'inversions, projecció exterior i millora de la competitivitat territorial.

5.2 Model de governança de l'Agència

Principis d'impuls públic i implicació del sector privat

El disseny de la governança de l'Agència es fonamenta en dos vectors clau: l'impuls públic i la participació activa del teixit empresarial. El primer aporta la legitimitat institucional, continuïtat de les polítiques i retiment de comptes transparent davant de la ciutadania. El segon connecta l'Agència amb les dinàmiques de mercat, incrementa la credibilitat davant dels operadors globals i enforteix la sostenibilitat del projecte.

En el marc d'aquest model metropolità, la participació privada no s'articula mitjançant drets de vot en els òrgans estatutaris de decisió política de la Mancomunitat, sinó que es canalitza com un espai formal d'influència tècnica i col·laboració en la fixació de les prioritats estratègiques de l'entitat. Aquest rol consultiu i de corresponsabilitat es vehicularà de manera preferent a través del Consell Econòmic i d'Innovació.

La Direcció Executiva: lideratge tècnic de valua reconeguda

La Direcció Executiva es configura com el nucli operatiu per al desplegament de l'Agència. Durant la fase inicial de llançament, i amb l'objectiu d'optimitzar els recursos existents i garantir la màxima eficiència pressupostària, es preveu que aquesta funció sigui assumida per la Gerència de la Mancomunitat. Independentment de la fórmula organitzativa finalment adoptada, el lideratge executiu hauria de complir els criteris següents:

- **Perfil especialitzat i expertesa acreditada:** L'exercici de la direcció executiva s'ha de confiar a professionals amb una trajectòria contrastada en l'àmbit del desenvolupament econòmic territorial, l'atracció d'inversió empresarial o la gestió de projectes d'escala estructural. La solvència tècnica de la direcció es considera un factor indispensable per consolidar la confiança i la interlocució amb els agents del territori, tant públics com privats, així como amb el teixit corporatiu extern.

- **Processos de validació consensuats:** Es recomana que el procediment de designació de la direcció executiva incorpori mecanismes de consulta i validació compartida entre els representants institucionals de la Junta de Govern i els agents econòmics integrants del Consell Econòmic i d'Innovació. Aquesta metodologia de selecció reforça la legitimitat de la figura directiva i consolida el model de col·laboració públic-privada des de l'origen de l'organització.
- **Desplegament progressiu d'equip propi:** Per assegurar la flexibilitat, l'especialització sectorial i la celeritat de resposta que demanen els mercats actuals, es proposa que l'Agència planifiqui de manera calendaritzada la incorporació d'un equip tècnic propi i estable. Si bé l'adscripció temporal de personal per part de les administracions de la Mancomunitat pot oferir suport logístic en la fase de llançament, aquests perfils hauran d'acreditar de forma innegociable experiència prèvia en promoció econòmica, gestió industrial o atracció d'inversions per no comprometre la credibilitat de l'instrument. La consolidació d'una estructura tècnica de mercat, independent de les dinàmiques funcionals ordinàries, es fixa com un requisit prioritari d'aquest primer període.

5.3 El model relacional de l'Agència

L'Agència opera en un entorn institucional interconnectat que requereix marcs de col·laboració formals i estables. S'estableixen mecanismes de relació específica amb tres actors clau del territori: Els municipis membres de la Mancomunitat, l'Agència ACCIÓ de la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Tarragona.

L'articulació amb el teixit econòmic, empresarial i acadèmic es canalitzarà de manera preferent a través del Consell Econòmic i d'Innovació (detallat a l'apartat 5.4).

Municipis membres de la mancomunitat

*Mandat i rendició de
comptes*

La Junta de Govern de la Mancomunitat estableix les directrius polítiques de l'Agència i valida la seva planificació anual. Tot i que l'entitat disposa d'autonomia tècnica i agilitat operativa per interactuar amb el mercat, la seva legitimitat institucional neix dels municipis associats i es justifica davant d'ells.

Mecanismes operatius de relació:

- **Pla anual de serveis:** Aprovació formal de la planificació d'actuacions per part de la Junta de Govern.
- **Auditoria de resultats:** Lliurament semestral i anual de la memòria d'indicadors d'impacte.
- **Consens de lloc:** Aplicació d'un protocol formal de consulta prèvia per a aquelles decisions d'implantació econòmica de gran transcendència local.
- **Seguiment corporatiu:** Sessions trimestrals de coordinació i balanç amb la Presidència de la Mancomunitat.

**ACCIÓ —
GENERALITAT DE
CATALUNYA**
*Complementarietat i
coordinació*

ACCIÓ opera com l'organisme de referència a escala nacional per a la internacionalització i la innovació empresarial. L'Agència hi col·labora aportant la capa d'escala metropolitana i el coneixement profund del sòl i del teixit local a peu de camp. Ambdues estructures es complementen de forma sinèrgica: ACCIÓ proveeix programes d'ajuts, finançament competitiu i presència exterior global, mentre que l'Agència facilita la proximitat, l'especialització territorial i la interlocució directa amb l'ecosistema del Camp de Tarragona.

Mecanismes operatius de relació:

- **Finestra de derivació única:** Establiment d'un protocol tècnic per a la canalització coordinada de projectes d'inversió (*FDI i Nacional*).
- **Agenda de treball semestral:** Fixació d'objectius i calendari compartit de promoció exterior.
- **Accions conjuntes:** Presentació unificada de la proposta de valor del territori davant potencials inversors.
- **Ventanilla de recursos:** Facilitació de l'accés de les empreses locals acompanyades per l'Agència als programes de finançament i innovació de la Generalitat.

**DIPUTACIÓ DE
TARRAGONA**
*Suport institucional i
continuitat estratègica*

La Diputació de Tarragona exerceix el lideratge de suport als municipis de la demarcació i s'ha configurat com el motor tècnic del procés metropolità. L'Agència es defineix com l'instrument executiu idoni per operativitzar i potenciar els eixos econòmics d'aquest treball. La relació es basa en la col·laboració cooperativa, optimitzant els recursos públics i evitant qualsevol duplicitat en els àmbits d'actuació consolidats per la Diputació.

Mecanismes operatius de relació:

- **Comissió de coordinació:** Sessions periòdiques de seguiment tècnic per alinear l'agenda de promoció econòmica regional.
- **Operativització de l'Estratègia:** Execució i desenvolupament compartit de la línia LE.4 de l'Estratègia Metropolitana.
- **Canals de finançament:** Disseny de línies de cooperació econòmica i accés als instruments de suport institucional de la Diputació.
- **Representació unificada:** Alineació de posicions i representació de consens davant de les convocatòries i marcs regulatoris de les administracions superiors.

5.4 El Consell Econòmic i d'Innovació: dos nivells de participació

El Consell Econòmic i d'Innovació, tal com determina l'Article 43 dels Estatuts de la Mancomunitat, es configura com un òrgan consultiu i assessor no vinculant, adscrit funcionalment a l'Agència Metropolitana de Competitivitat, Inversió i Innovació. El seu objectiu institucional és incorporar de manera formal la participació activa dels agents econòmics, empresarials, acadèmics i tecnològics del territori, actuant sota la coordinació tècnica de la Direcció Executiva.

Dos nivells d'organització operacional

Per tal de fer compatibles la visió estratègica de conjunt i la profunditat d'anàlisi requerida en cadascun dels àmbits econòmics clau, el Consell desplega el seu mandat estatutari a través de dos nivells complementaris de participació:

PLENARI DEL CONSELL <i>Visió global · Estratègia · Legitimitat</i>	TAULES SECTORIALS <i>Operativitat · Actors especialitzats</i>
• Composició regulada: La seva composició és aprovada per la Junta de Govern de la Mancomunitat, incorporant les organitzacions empresarials de referència, les Cambres de Comerç de Tarragona, Reus i Valls, els clústers sectorials, la Universitat Rovira i Virgili (URV), el centre tecnològic Eurecat i els agents socials representatius. • Periodicitat formal (Art. 43.4): El Consell es reuneix en sessió plenària almenys dues vegades l'any per fer el seguiment de l'agenda metropolitana. • Funcions estatutàries nuclears (Art. 43.2): Emetre informes, recomanacions i propostes en matèria de competitivitat, innovació, captació d'inversions i desenvolupament econòmic, assegurant una visió integrada del territori.	Com a mecanisme d'organització interna per donar profunditat a les funcions del Consell, es proposa l'articulació de cinc espais de treball especialitzats. Aquestes taules eleven les seves conclusions i recomanacions de caràcter tècnic al Plenari per a la seva integració global, actuant com a connectors clau de l'estratègia operativa: • Química Verda i Transició Industrial: Acompanya la reconversió del complex petroquímic cap a la química sostenible, l'economia circular i la producció d'hidrogen verd. • Logística Avançada i Mobilitat de Mercaderies: Articulada al voltant de la intermodalitat del Port, l'aeroport i el Corredor Mediterrani. • Agroalimentació Tecnològica i d'Alt Valor: Destinada a la innovació <i>agrotech</i> i el suport a les denominacions d'origen. • Tecnologia, Coneixement i Serveis Avançats: Centrada en el creixement del Clúster TIC i l'economia de les dades. • Turisme d'Alt Valor i Economia de l'Experiència: Orientada a segments de major rendibilitat, congressos i desestacionalització.

Mecanismes concrets d'incidència (Alineats amb l'Art. 43 dels Estatuts)

Per assegurar que la participació dels agents del teixit productiu i del coneixement sigui efectiva i d'alt valor afegit, el funcionament de l'Agència preveu l'operativització de l'activitat del Consell mitjançant quatre canals clarament emmarcats en les seves competències consultives:

01 · Formulació de propostes sobre l'agenda anual (art. 43.2):

El Consell té la facultat de formular propostes en relació amb les línies d'actuació prioritàries, les orientacions pressupostàries i les fites estratègiques de l'Agència abans de la seva elevació definitiva.

02 · Co-disseny i aportacions al full de ruta d'especialització (Art. 43.5):

Les conclusions derivades del disseny de l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent (Línia 1) es tramitaran a través d'aquest òrgan consultiu per recollir les seves esmenes tècniques i

recomanacions, facilitant la seva posterior incorporació als instruments de planificació de la Mancomunitat.

03 · Participació en el seguiment i avaluació de programes (Art. 43.2):

El Consell s'involucra directament en la definició i revisió dels indicadors d'impacte econòmic, participant de manera activa en l'auditoria i avaluació contínua dels programes i projectes impulsats per l'Agència.

04 · Canal d'elevació institucional cap a la Junta de Govern (Art. 43.5):

Totes les conclusions, recomanacions i informes emesos de forma preceptiva pel Consell s'elevan regularment a la Junta de Govern de la Mancomunitat per al seu coneixement i, si escau, integració en els plans executius estructurals de la regió.

Les taules sectorials en detall

TAULA SECTORIAL	ÀMBIT DE TREBALL	ACTORS CLAU
QUÍMICA VERDA I TRANSICIÓ INDUSTRIAL	Acompanya la reconversió del complex petroquímic cap a la química sostenible, l'economia circular i la producció d'hidrogen verd.	AEQT · Empreses petroquímiques · URV · Eurecat · Port de Tarragona
LOGÍSTICA AVANÇADA I MOBILITAT DE MERCADERIES	Desenvolupa la proposta de valor logística del Camp de Tarragona a partir del Port, l'aeroport i el Corredor Mediterrani.	Port de Tarragona · Aeroport de Reus · Operadors logístics · Generalitat
AGROALIMENTACIÓ TECNOLÒGICA I D'ALT VALOR	Impulsa la transformació del sector agroalimentari cap a models d'alt valor afegit: agrotech, denominació d'origen i economia circular.	Cooperatives · Empreses agroalimentàries · URV · Consells Reguladors
TECNOLOGIA, CONEIXEMENT I SERVEIS AVANÇATS	Desenvolupa l'ecosistema TIC i de serveis digitals del Camp de Tarragona, amb Reus com a node central emergent.	Clúster TIC Catalunya Sud · URV · Eurecat · Ajuntament de Reus
TURISME D'ALT VALOR I ECONOMIA DE L'EXPERIÈNCIA	Treballa la transformació del model turístic cap a segments de major valor afegit: cultural, esportiu, gastronòmic, de negocis.	Ajuntaments litorals · Patronats de Turisme · Cambres · Sector hotel·er i representants sectorials

Les cinc taules proposades responen als sectors amb major potencial estratègic identificats durant l'escolta territorial. No són tancades: el model preveu la creació de noves taules a mesura que emergeixin nous sectors prioritaris o que les necessitats del territori evolucionin.

5.5 Mecanismes per garantir la continuïtat estratègica i l'estabilitat institucional

El desenvolupament de polítiques de competitivitat i l'atracció de grans inversions requereixen marcs d'actuació previsibles i estables en el mitjà i llarg termini. Per oferir aquesta seguretat jurídica, el model incorpora quatre mecanismes institucionals orientats a

garantir la continuïtat dels objectius estratègics més enllà de les transicions formals dels calendaris electorals:

01 APROVACIÓ DE L'ESTRATÈGIA PER L'ASSEMBLEA GENERAL

Es proposa que l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent i el model econòmic compartit (desplegats a la Línia 1) siguin ratificats formalment per l'Assemblea General de la Mancomunitat, i no exclusivament per la Junta de Govern. Aquest requisit procedimental assegura que el full de ruta econòmic de la regió compti amb el consens polític d'un ampli ventall de municipis membres, aportant estabilitat estructural al rumb triat pel territori.

02 PUBLICACIÓ D'INDICADORS TRANSPARENTS I MEMÒRIA ANUAL

L'Agència formalitzarà l'emissió anual d'una memòria pública d'actuacions que recollirà els indicadors d'impacte definits conjuntament amb el Consell Econòmic i d'Innovació. Aquest exercici de transparència i retiment de comptes objectiu consolida la validació tècnica del model davant de la societat, arrelant el valor del servei prestat independentment de les conjuntures de govern.

03 CONSOLIDACIÓ D'UN LIDERATGE EXECUTIU DE PERFIL TÈCNIC I ESTABLE

Es recomana que el futur Reglament Orgànic prevegi condicions d'estabilitat contractual i funcional per a la direcció executiva de l'Agència, deslligant la continuïtat de la gestió tècnica dels cicles electorals. La definició de mecanismes que blindin l'estabilitat de l'equip de direcció es considera una bona pràctica d'administració metropolitana, indispensable per mantenir oberts els canals de negociació internacionals de manera ininterrompuda.

04 DISSENY D'UN PROTOCOL FORMAL DE TRANSICIÓ INSTITUCIONAL

Establiment d'un procediment de relleu regulat que inclogui el lliurament d'informes de situació tancats, el traspàs ordenat de projectes d'inversió en fase de negociació activa i la celebració de sessions de treball coordinades entre l'equip tècnic i els nous representants polítics electes per traslladar l'estat de l'estratègia i els compromisos concertats amb el territori.

6. MODEL ORGANITZATIU I CAPACITATS OPERATIVES

L'estructura interna, els perfils professionals i les capacitats que l'Agència necessita per operar amb eficàcia

El model organitzatiu de l'Agència ha de ser lleuger i orientat a resultats. No és una administració que es justifica per la seva existència sinó un instrument que es mesura per allò que aconsegueix. Això implica una estructura mínima però suficient, amb perfils tècnics especialitzats i capacitat per créixer progressivament a mesura que l'Agència guanya activitat i credibilitat.

6.1 L'estructura organitzativa: dues àrees i una funció transversal col·laborativa

L'organigrama de l'Agència es dissenya com un mapa de capacitats i serveis finals, i no com una estructura de comandament administratiu tradicional. L'Àrea de Competitivitat Empresarial, assumeix els serveis de projecció exterior, captació de recursos i enfortiment de nodes productius. L'Àrea de Competitivitat Territorial, se centra en l'adequació física i el diagnòstic de factors de lloc en col·laboració amb els municipis. Ambdues línies de treball es recolzen de manera bidireccional en la Intel·ligència Territorial proveïda de forma transversal des de l'Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial.

Per evitar la creació de llocs de treball de naturalesa supervisora, l'Agència prescindeix de les figures clàssiques de caps de departament o de secció. L'organigrama s'estructura de manera directa a partir de perfils tècnics especialitzats, on cada professional té un catàleg de serveis i objectius finalistes directament assignats.

Estructura Organitzativa del Model (Diferenciació per Fases)

El desplegament d'aquests perfils es planteja en dos nivells d'evolució clars i determinats, adaptant el pressupost al ritme d'implantació real de l'entitat:

Nivell d'Inici: Estructura i Massa Crítica de Llançament (Any 1)

La fase d'arrencada es basa en la massa crítica mínima indispensable, entenent que per sota d'aquest llindar l'Agència no tindria la capacitat operativa necessària per desplegar el catàleg de serveis de forma eficaç. Per a la posada en marxa, es proposa un nucli operatiu de 7 professionals distribuïts de la manera següent:

DIRECCIÓ EXECUTIVA Lideratge estratègic · Interlocució política · Suport administratiu a les àrees operatives 1 Perfil directiu + 1 Suport administratiu a les àrees	
ÀREA COMPETITIVITAT EMPRESARIAL 3 professionals de perfil finalista	ÀREA COMPETITIVITAT TERRITORIAL 2 professionals de perfil finalista
Tècnic/a FDI, Inversions i Marca Captació de projectes corporatius (FDI i nacional) i llançament de la marca metropolitana paraigua · L.2	Tècnic/a de Sòl Industrial, Implantació i Urbanisme Catàleg unificat d'actius físics i disseny del model pilot de la finestra única · L.4
Tècnic/a de Projectes Tractors i Finançament Estructuració de grans iniciatives regionals i captació activa de fons europeus i estatals · L.3	Tècnic/a d'Infraestructures, Sostenibilitat i Mobilitat Diagnòstic i resolució dels colls d'ampolla logístics i vectors energètics dels polígons · L.4
Tècnic/a de Talent, Clústers i Innovació Protocol d'acollida de professionals i interconnexió del teixit de clústers del territori · L.5 · L.6	
ÀREA TRANSVERSAL · INTEL·LIGÈNCIA TERRITORIAL Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial 2 professionals d'alta especialització	
Analista de Dades del SIM i Intel·ligència Territorial Estructuració de la borsa de dades massives d'escala metropolitana. Base analítica de totes les decisions de l'Agència.	
Tècnic/a de Prospectiva, Estudis i Avaluació Informes de tendències macroeconòmiques i seguiment dels KPIs de l'Agència. Suport al Consell Econòmic.	
Total Fase 1: 7 professionals · 2 Direcció + 3 Àrea A + 2 Àrea B + 2 Àrea Transversal	

Nivell de Ple Desenvolupament: Estructura de Consolidació (Horitzó Any 3)

A mesura que l'Agència demostrï retorn econòmic, l'equip s'ampliarà de manera progressiva i proporcional fins desplegar el catàleg complet de perfils tècnics. Únicament quan cadascuna de les àrees operatives compti amb diversos professionals, un d'aquests perfils tècnics d'elit assumirà de forma addicional la funció de coordinació de l'àrea, mantenint intacta la seva cartera d'execució directa. La Direcció Executiva es reforça amb dos perfils de suport administratiu que donen cobertura operativa a les dues àrees. El total de l'equip arriba als 12 professionals.

DIRECCIÓ EXECUTIVA Lideratge estratègic · Interlocució política · Suport administratiu a les àrees operatives 1 Perfil directiu + 2 Suport administratiu a les àrees	
ÀREA COMPETITIVITAT EMPRESARIAL 5 professionals de perfil finalista	ÀREA COMPETITIVITAT TERRITORIAL 3 professionals de perfil finalista
Tècnic/a d'Inversions i Captació (FDI i nacional) Captació d'inversió estrangera i nacional. Gestió dels processos FDI actius i relació amb inversors · L.2	Tècnic/a de Projectes Sòl i Implantació Catàleg integrat de sòl industrial i operació de la finestra única d'implantació empresarial · L.4
Tècnic/a de Marca Regional i Comunicació Exterior Gestió de la marca territorial, la plataforma digital i la presència en fòrums internacionals · L.2	Tècnic/a de Projectes Infraestructures i Mobilitat Diagnòstic i resolució dels colls d'ampolla de mobilitat, accessibilitat i infraestructures · L.4
Tècnic/a de Talent i Soft Landing Programa d'atracció de talent qualificat internacional i servei d'acollida per a professionals i famílies · L.6	Tècnic/a de Projectes Planejament Urbanístic Suport tècnic als municipis en matèria de planejament i coordinació voluntària de criteris · L.4
Tècnic/a de Projectes Tractors i Fons Europeus Estructuració de projectes estratègics supramunicipals i captació activa de fons europeus i estatals · L.3	
Tècnic/a d'Ecosistemes d'Innovació i Clústers Articulació del Sistema Metropolità d'Innovació (SMI) i suport als clústers sectorials estratègics · L.5	
ÀREA TRANSVERSAL · INTEL·LIGÈNCIA TERRITORIAL Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial 2 professionals d'alta especialització	
Analista de Dades del SIM i Intel·ligència Territorial Estructuració de la borsa de dades massives d'escala metropolitana. Base analítica de totes les decisions de l'Agència.	
Tècnic/a de Prospectiva, Estudis i Avaluació Informes de tendències macroeconòmiques i seguiment dels KPIs de l'Agència. Suport al Consell Econòmic.	
Total Fase 2: 12 professionals · 1 Direcció + 2 Suport + 5 Àrea A + 3 Àrea B + 2 Àrea Transversal	

6.2 Els perfils professionals: competències i rol dins l'Agència

Els i les professionals que integren l'Agència es defineixen pel seu perfil finalista i la seva capacitat operativa. Cada lloc de treball requereix unes competències i condicions d'expertesa molt definides, allunyades dels estàndards administratius ordinaris:

PERFIL	COMPETÈNCIES I ROL DINS L'AGÈNCIA
DIRECCIÓ EXECUTIVA	
Director/a Executiu	Missió finalista: Coordinar l'estratègia general, garantir el compliment dels indicadors d'impacte davant la Junta de Govern, articular el consens públic privat al Consell Econòmic i liderar la diplomàcia territorial davant administracions superiors. Requisits: Trajectòria acreditada en direcció d'organismes de desenvolupament regional, gestió de fons estructurals complexos o alts càrrecs de promoció industrial, amb un marcat perfil relacional i de lideratge de grans acords.

PERFIL	COMPETÈNCIES I ROL DINS L'AGÈNCIA
ÀREA COMPETITIVITAT EMPRESARIAL	
Tècnic/a d'Inversions i Captació (FDI i Nacional):	Missió finalista: Interlocutor amb potencials inversors nacionals i internacionals. S'encarrega d'elaborar els quaderns de venda personalitzats, gestionar les carteres de negociació activa i captar projectes industrials o de serveis avançats. Requisits: Perfil comercial provinent de consultoria de negoci internacional, agències de captació o departaments d'expansió corporativa. Domini fluid de l'anglès i capacitat de negociació d'alt nivell.
Tècnic/a de Marca Territorial i Comunicació Exterior	Missió finalista: Dissenyar i operar la plataforma de marca paraigua de la regió, coordinar els relats exteriors de les entitats del territori i desplegar les campanyes de màrqueting en mercats emissors prioritaris. Requisits: Experiència en màrqueting territorial (<i>place branding</i>), comunicació corporativa o gestió de marques de posicionament internacional.
Tècnic/a de Projectes Tractors i Captació de Recursos	Missió finalista: Estructurar jurídicament i financera les grans iniciatives públics privades d'escala regional i monitorar, construir consorcis i presentar candidatures a fons competitiu (europeus, estatals i autonòmics). Requisits: Enginyeria o gestió pública especialitzada en fons europeus, amb experiència en la preparació tècnica de licitacions o grans projectes d'infraestructura d'escala transformadora.
Tècnic/a d'Ecosistemes d'Innovació i Clústers:	Missió finalista: Actuar com a node de connexió de la Quàdruple Hèlix, articular l'agenda de finançament conjunta i de projectes amb clústers com l'AEQT o el Clúster TIC, i facilitar la transferència tecnològica de la URV i Eurecat cap a les Pimes.

	Requisits: Perfil d'enllaç tecnològic amb experiència en oficines de transferència de resultats de recerca (OTRI) o gestió d'organitzacions clúster sectorials.
Tècnic/a de Talent i Protocol de Soft Landing Familiar	Missió finalista: Dissenyar i executa els programes d'atracció de professionals STEM, operar el servei d'acollida integral (habitatge, escoles, orientació residencial per a la parella) i coordinar les taules de perspectiva formativa Universitat- FP-Empresa. Requisits: Perfil d'enllaç tecnològic amb experiència en oficines de transferència de resultats de recerca (OTRI) o gestió d'organitzacions clúster sectorials.
ÀREA B · COMPETITIVITAT TERRITORIAL	
Tècnic/a de Sòl Industrial i Implantació	Missió finalista: Gestiona el catàleg integrat de sòl i sostre d'activitat econòmica, opera la finestreta única d'implantació empresarial i coordina amb els municipis els processos d'acompanyament a la implantació. Interlocutor principal per a empreses que necessiten identificar espai per a la seva activitat al territori. Requisits: Perfil especialitzat en coneixement del marc normatiu, de la promoció econòmica del sòl industrial, gestió patrimonial o gestió tècnica de zones d'activitat econòmica.
Tècnic/a d'Infraestructures, Sostenibilitat i Mobilitat	Missió finalista: Analitza i impulsa les condicions d'infraestructura i mobilitat que determinen l'atractivitat del Camp de Tarragona per a la implantació d'activitat econòmica. Elabora el diagnòstic de la cadena de valor de la implantació, identifica els colls d'ampolla i proposa accions als actors competents. Requisits: Perfil d'enginyeria de camins, canals i ports, o especialització tècnica en planificació logística, mobilitat industrial i transició verda corporativa.
Tècnic/a d'Harmonització i Suport Urbanístic	Missió finalista: Dóna suport tècnic als municipis membres en matèria de planejament urbanístic, especialment en allò que afecta la implantació d'activitat econòmica i el sòl productiu. Impulsa la coordinació voluntària de criteris municipals i facilita la concertació social per a projectes estratègics. Formació en arquitectura, urbanisme o enginyeria territorial. Requisits: Perfil de dret urbanístic o arquitectura tècnica amb àmplia experiència en l'administració local i en processos de facilitació i concertació social d'infraestructures.
ÀREA T · INTEL·LIGÈNCIA TERRITORIAL · Oficina de Planificació (art. 41)	
Analista SIM i Intel·ligència Territorial	Missió finalista: Gestiona el Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM): recollida, integració i actualització de dades sobre teixit productiu, sòl, talent, inversió i tendències econòmiques. Produeix informes de posicionament competitiu i dona suport analític a les decisions de les dues àrees operatives. Requisits: Enginyeria de dades, estadística, informàtica o geografia especialitzada en sistemes d'informació geogràfica (SIG) i anàlisi massiva de dades socioeconòmiques (<i>data analytics</i>).
Tècnic/a de Prospectiva i Avaluació Estratègica	Missió finalista: Elabora estudis de prospectiva econòmica, escenaris estratègics i informes sectorials. Gestiona el sistema de seguiment dels indicadors d'impacte de l'Agència i produeix la memòria anual de resultats. Dóna suport tècnic al Grup de Treball de l'Estratègia Econòmica Metropolitana (L.1) i al Consell Econòmic i d'Innovació.

Experiència en planificació estratègica territorial i avaluació de polítiques públiques.

Requisits: Economista especialitzat en macroeconomia, planificació estratègica o avaluació de polítiques públiques, amb perfil investigador i experiència en serveis d'estudis.

6.3 La relació operativa entre l'Agència i l'Oficina de Planificació

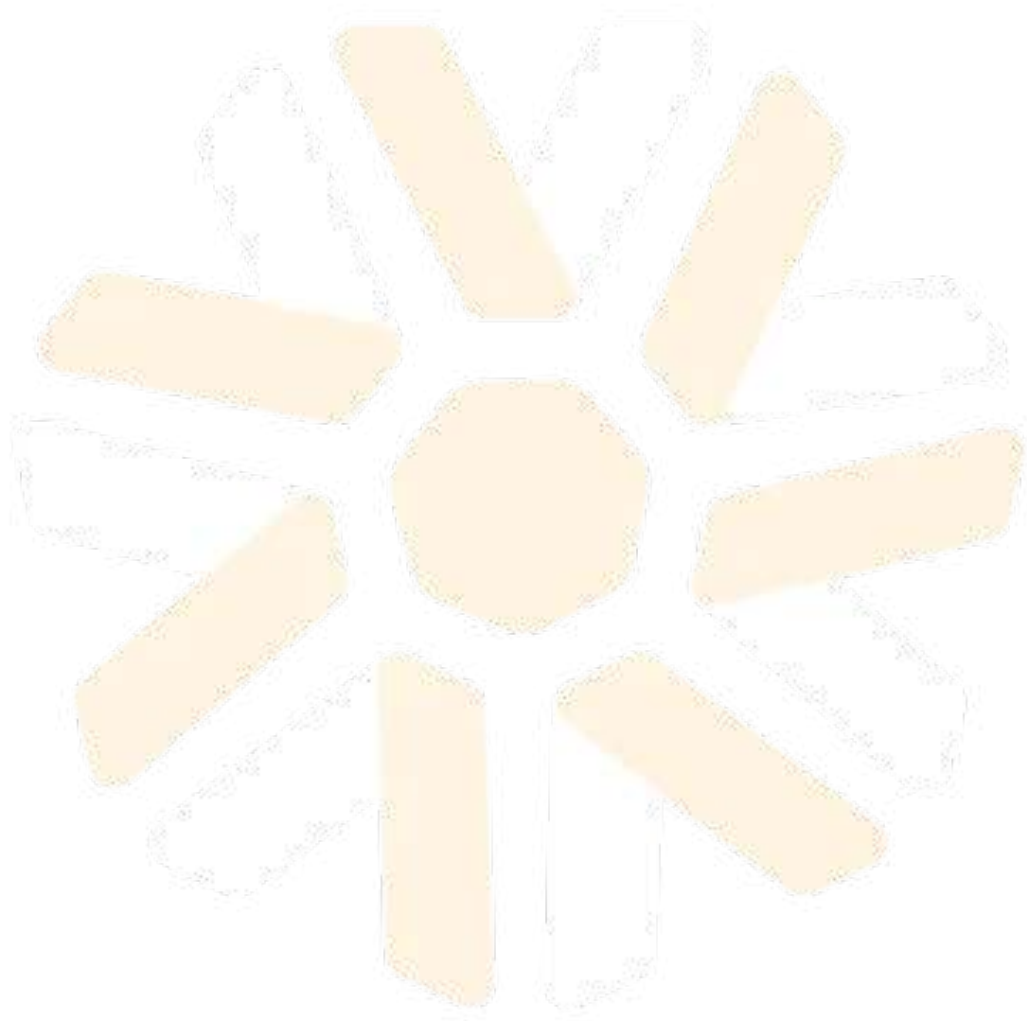
L'Agència (article 40) i l'Oficina de Planificació Estratègica i Prospectiva Territorial (article 41) constitueixen els dos pilars complementaris del model econòmic de la Mancomunitat, operant amb rols clarament diferenciats per garantir l'eficiència del sistema.

Ambdues estructures mantenen una dependència orgànica directa de la Gerència de la Mancomunitat, fet que assegura la seva independència tècnica i institucional. No obstant això, per al compliment de les finalitats estratègiques de desenvolupament regional, l'Oficina s'estableix com una unitat de suport analític al servei de l'Agència. La relació es regula mitjançant un marc de coordinació i encàrrec funcional, on l'Oficina respon de manera proactiva i sistemàtica a les demandes d'informació i estudis derivades de les línies d'actuació executives.

Aquest flux bidireccional de serveis es concreta en la següent matriu:

AGÈNCIA (art. 40) <i>Executa · Capta · Articula · Representa</i>	OFICINA DE PLANIFICACIÓ (art. 41) <i>Analitza · Diagnostica · Avalua · Anticipa</i>
DEMANA a l'Oficina: • Intel·ligència de mercat: Generació d'anàlisis i diagnòstics socioeconòmics per fonamentar la presa de decisions corporatives. • Variables d'entorn: Extracció de dades consolidades del SIM sobre borsa de sòl disponible, perfils de talent i fluxos d'inversió. • Estudis de viabilitat: Suport documental i informes previs per a l'estructuració dels projectes tractors regionals. • Auditoria de programes: Avaluació periòdica de l'impacte real i l'assoliment dels <i>KPIs</i> de les línies d'actuació de l'Agència. • ☐ Anàlisi d'escenaris: Elaboració d'estudis de prospectiva global per subministrar contingut a les sessions del Grup de Treball de la Línia 1.	APORTA a l'Agència: • Infraestructura analítica: Manteniment i actualització sistemàtica de les bases de dades del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM). • Mètrica territorial: Operació dels observatoris integrats de teixit econòmic, mercat laboral i perfils professionals del Camp de Tarragona. • Posicionament de mercat: Redacció d'informes sectorials i de conjunt sobre els avantatges competitiu del territori. • Suport a la negociació: Subministrament de quaderns analítics fets a mida per a les reunions executives amb potencials inversors. • Quadre de comandament: Seguiment d'indicadors d'impacte i redacció tècnica de la memòria anual de resultats corporatius.
<i>L'Oficina és el cervell analític de l'Agència. L'Agència és el braç executiu que actua sobre el territori. Sense dades, no hi ha estratègia. Sense execució, les dades no serveixen de res.</i>	

L'Oficina de Planificació i Prospectiva Territorial opera com el nucli analític de la regió metropolitana, mentre que l'Agència s'estructura com el braç executor que interacciona directament amb el mercat. Sota aquesta lògica, s'entén que sense dades contrastades no és viable definir una estratègia eficaç; i de la mateixa manera, sense una capacitat executiva real, les dades no passen de ser un exercici teòric.



7. FULL DE RUTA DE POSADA EN MARXA

Per on comencem, quan veurem resultats i com evitem els riscos que podrien fer-ho fracassar?

El full de ruta respon a la pregunta que tots els alcaldes i tots els actors del territori tindran al cap un cop llegit el model: «molt bé, però per on comencem i quan veurem resultats?». La resposta ha de ser clara, creïble i honesta sobre els temps reals que requereixen els processos de competitivitat territorial.

Nota sobre les sigles d'aquest capítol

SIM — Sistema d'Intel·ligència Metropolitana: dades, observatoris i prospectiva territorial. Operat per l'Oficina de Planificació (art. 41).

SMI — Sistema Metropolità d'Innovació: ecosistema empresa-URV-Eurecat-clústers. Articulat per l'Àrea A de l'Agència.

7.1 La lògica del full de ruta: consolidació de resultats des del primer dia

La credibilitat d'una agència metropolitana es fonamenta en la seva capacitat per desplegar accions concretes, visibles i mesurables des del primer dia. Per aquest motiu, el full de ruta no es basa en un únic acte de llançament, sinó per una seqüència de fites progressives que consolida la reputació de l'entitat de manera acumulativa.

El primer any d'activitat es determinant per alinear les expectatives i activar els mecanismes interns de gestió. Els objectius d'aquesta fase es dissenyen per ser viables i realistes: consolidar les bases analítiques, els protocols de servei i la confiança dels agents abans d'escalar l'ambició en la captació de projectes de gran complexitat.

1

Mesos 1-12

Catàleg d'Accions Prioritàries de la Fase de Llançament (Any 1)

L'activitat inicial de l'Agència i de l'Oficina es focalitzarà en el desplegament d'un portfoli integrat de 9 accions executives estructurades per àmbits de gestió:.

	ÀMBIT	ACCIÓ CONCRETA
1	Govern i estructura institucional	A7.1 — Desplegament de la Massa Crítica de Personal: Activació del nucli operatiu de llançament format per l'equip d'elit de 7 professionals de l'inici (Direcció Executiva adscrita, 3 perfils tècnics de l'Àrea A, 2 perfils tècnics de l'Àrea B i els 2 analistes de l'Oficina de l'Art. 41). A7.2 — Constitució de l'Òrgan Consultiu (Art. 43): Celebració de la sessió inaugural del Consell Econòmic i d'Innovació, aprovació del reglament de funcionament intern i activació de les dues primeres Taules Sectorials de Cadena de Valor prioritàries: Química Verda i Transició Industrial, i Logística Avançada i Mobilitat de Mercaderies.
2	Intel·ligència territorial i model de creixement econòmic	A7.3 — Desplegament de la Infraestructura Analítica (SIM): Identificació i unificació de les bases de dades socioeconòmiques de conjunt, formalització d'acords tècnics d'intercanvi d'informació amb els municipis i activació del canal de dades. A7.4 — Activació de l'Espai de Concertació del Model Econòmic: Constitució formal del Grup de Treball d'Estratègia Econòmica Metropolitana (Línia LE.4), prenent com a document base l'Estratègia Metropolitana impulsada per la Diputació de Tarragona, fixant el calendari de sessions i lliurant la proposta operativa del model d'especialització intel·ligent per a la validació immediata dels agents.
3	Competitivitat Empresarial i Projecció Exterior	A5.5 — Disseny del Pla Estratègic d'Inversions (FDI i Nacional): Acotació de mercats objectiu i redacció de les propostes de valor sectorials. Desenvolupament paral·lel de la plataforma web corporativa d'atracció empresarial, connectada al <i>Dashboard</i> de Dades i dotada del catàleg digital d'actius industrials. A7.6 — Activació de la Diplomàcia Comercial: Apertura dels primers canals directes d'interlocució amb inversors potencials i participació coordinada de la regió en un fòrum sectorial de negocis o fira internacional de referència.
4	Competitivitat Territorial i Projectes	A7.7 — Publicació de l'Inventari de Sòl Industrial: Elaboració i posada en línia del catàleg digital integrat de sòl, sostre i zones d'activitat econòmica de gran escala del Camp de Tarragona per a la consulta lliure dels operadors. A7.8 — Estudi Operatiu de la Finestreta Única d'Implantació: Redacció de l'informe de viabilitat administrativa per a la finestreta única de sòl industrial, identificant les primeres administracions locals interessades a participar en la fase pilot. A7.9 — Estructuració de la Cartera de Projectes Tractors: Identificació dels 3 primers eixos estratègics de la regió (Port, Aeroport, Transició Industrial) i redacció de les seves fitxes tècniques directives de viabilitat i agents implicats.

Els *quick wins* del primer any de gestió

L'èxit de la fase de llançament es verificarà mitjançant l'assoliment d'un seguit de resultats palpables i d'alta utilitat que demostrin el rendiment operatiu immediat del model:

RESULTATS VISIBLES DEL PRIMER ANY — QUICK WINS
Plataforma del SIM operativa i dades publicades L'accés transparent al Sistema d'Intel·ligència Metropolitana ofereix als agents les primeres dades actualitzades d'activitat de conjunt, sòl i talent, demostrant la utilitat de la funció analítica de l'Oficina des de l'inici.
Web d'atracció d'inversions llançada Llançament de l'entorn web corporatiu amb la proposta de valor de Camp de Tarragona, la borsa d'actius i la finestra d'entrada per a operadors, representant la primera targeta de presentació de la marca metropolitana paraigua.
Catàleg integrat de sòl d'activitat publicat L'inventari digital del sòl disponible esdevé un servei real, immediatament consultable, de gran utilitat per a l'eficiència dels ajuntaments i d'alt interès per al teixit de promotors i inversors.
Obertura del primer procés actiu de captació corporativa Assoliment d'un mínim d'una iniciativa empresarial o projecte en fase de prospecció i avaluació acompanyat de manera directa pels serveis de <i>soft landing</i> de l'Agència, iniciant la tracció de mercat.
Full de ruta d'especialització intel·ligent aprovat El Camp de Tarragona fixa formalment els seus eixos econòmics prioritaris des del primer any, desplegant el procés d'especialització de manera estructurada i amb la implicació directa de la universitat i l'empresa.
Anàlisi de viabilitat de la finestra única completada Lliurament del model de gestió i de l'acord tècnic amb els municipis pilots de la finestra d'implantació, preparant l'escenari administratiu per a la seva obertura operativa en la següent Fase de Consolidació.

2

Any 2-3

Catàleg d'Accions Prioritàries de la Fase de Consolidació (Anys 2 a 3)

La Fase 2 s'activa quan l'Agència ha consolidat les fites inicials i té la credibilitat per ampliar el catàleg de serveis. En aquest punt, l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent ja ha estat ratificada políticament, el Consell Econòmic i d'Innovació funciona regularment a través de les Taules Sectorials i els primers processos de captació activa corporativa es troben en fase de negociació.

Durant aquesta fase, l'activitat de l'entitat es desplega mitjançant 9 accions de consolidació destinades a maximitzar l'impacte econòmic de l'instrument en el teixit regional:

	ÀMBIT	ACCIÓ CONCRETA
1	Evolució de l'Equip Tècnic i Capacitats	• A7.10 — Especialització de Carpetes i Incorporació Gradual: Desconsolidació de les funcions integrades de l'Any 1. L'increment d'activitat justifica l'obertura dels perfils tècnics finalistes específics restants (com el Tècnic/a de Talent i Acolrida o el de Suport Urbanístic), activant-se formalment la funció addicional de coordinació d'àrea per part d'un dels perfils tècnics de cada bloc (Àrea A i Àrea B) a mesura que el volum de gestió ho requereixi.
2	Ratificació Estratègica i Planificació de Conjunt	• A7.11 — Adopció de l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent: Aprovació formal del full de ruta econòmic per part de l'Assemblea General de la Mancomunitat. El document s'estableix com el marc tècnic de referència per promoure l'alineació de les decisions d'inversió pública i privada al Camp de Tarragona amb les directrius de la RIS3CAT de la Generalitat.
3	Projecció Exterior Comercial i Gestió del Talent	• A7.12 — Llançament i Difusió de la Marca Territorial: Activació de la identitat de marca metropolitana paraigua als mercats econòmics mundials. Desplegament de la primera campanya coordinada de posicionament exterior en els mercats emissors prioritzats a l'estratègia d'atracció empresarial. • A7.13 — Activació del Protocol de Soft Landing per a Professionals: Posada en marxa del servei d'acollida integral per a perfils altament qualificats (STEM i directius). Implementació de les eines de suport residencial familiar (habitatge, integració escolar i orientació sociolaboral per a parelles) lligat a les necessitats de contractació de les empreses locals.
4	Harmonització Administrativa i Condicions de Lloc	• A7.14 — Obertura Operativa de la Finestreta Única d'Implantació: Activació del portal pilot d'interlocució unificada de sòl industrial en col·laboració amb les administracions municipals que hagin acordat la seva participació de manera voluntària i coordinada amb les seves respectives ADL. • A7.15 — Publicació de l'Informe de Factors d'Entorn de la Indústria: Lliurament del diagnòstic integrat sobre la cadena de valor física de la implantació econòmica (accessibilitat logística, connectivitat, habitatge accessible, transició verda i vectors energètics dels polígons), traslladant propostes d'acció prioritàries als organismes competents.
5	Projectes Estructurals, Innovació i Governança	• A7.16 — Tramitació de Candidatures Internacionals: Presentació formal de la primera candidatura conjunta de la regió a programes o fons competitiu de la Unió Europea (com fons estructurals, Horizon o fons de transició industrial), mantenint un projecte tractor en fase d'estructuració avançada i amb la governança d'agents fixada. • A7.17 — Posicionament Unificat de l'SMI: Desplegament del Sistema Metropolità d'Innovació sota el programa compartit Diputació - URV - Agència, activant els programes de connexió de transferència tecnologia-empresa en els àmbits preferents (química sostenible, TIC, logística avançada, <i>agrotech</i> i renovables). • A7.18 — Revisió Anual d'Impacte i Auditoria del Model: Execució de la primera revisió formal del full de ruta econòmic basada en els indicadors objectius del SIM, avaluant el rendiment pressupostari de l'Agència per modular el calendari d'activació cap a la Fase de Maduresa.

3

Any 4+

Catàleg d'Accions Prioritàries de la Fase de Maduresa (Any 4+)

La Fase 3 representa el ple rendiment de l'Agència: cartera de serveis complerta, marca metropolitana desplegada en els mercats internacionals i impacte socioeconòmic mesurable al teixit productiu. És també el moment d'avaluar la sostenibilitat del model i planificar les adaptacions que necessitin en funció de l'evolució de l'entorn.

	ÀMBIT	ACCIÓ CONCRETA
1	Consolidació de la Plantilla Tècnica Finalista	A7.19 — Incorporació dels Perfils de Plena Maduresa: Activació dels darrers perfils de l'organigrama complet, singularment el Tècnic/a d'Ecosistemes d'Innovació i Clústers i el Tècnic/a d'Harmonització i Suport Urbanístic, completant la transició de les carpetes que s'havien agrupat inicialment durant la fase d'arrencada.
2	Evolució del Model Institucional i de Direcció	A7.20 — Auditoria de l'Estructura de Lideratge: Anàlisi de viabilitat per a la separació orgànica i funcional definitiva entre la figura de la Gerència de la Mancomunitat i la Direcció Executiva de l'Agència. Aquesta mesura es plantejarà exclusivament si el volum d'activitat corporativa, el pressupost assolit i la intensitat de les negociacions de mercat ho justifiquen de manera objectiva.
3	Actualització del Full de Ruta Econòmic	A7.21 — Revisió de l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent: Execució de la primera actualització integral de l'Estratègia d'Especialització (RIS3 metropolitana), adaptant els vectors de creixement i els àmbits prioritaris d'actuació a partir de les evidències acumulades pel SIM i dels canvis en la conjuntura macroeconòmica global.
4	Consolidació en l'Atracció d'Inversions (FDI i Nacional)	A7.22 — Maduresa de Marca i Fites d'Implantació: Consolidació del posicionament internacional de la regió i manteniment d'una presència regular en els fòrums industrials globals d'alta competitivitat. El model fixa com a objectiu de maduresa la materialització d'un mínim de 2 noves implantacions empresarials o projectes d'ampliació corporativa per any gestionats a través de l'Agència.
5	Consolidació de l'Ecosistema de Coneixement	A7.23 — Excel·lència de l'SMI i Atracció de Nodes Tecnològics: Consolidació del Sistema Metropolità d'Innovació (operat per la URV i la Càtedra) com un node de referència en transferència industrial a escala europea, fixant com a fita l'atracció i arrelament d'un nou laboratori corporatiu o centre de recerca aplicada al territori.
6	Retenció de Capital Humà i Mètriques de Talent	A7.24 — Balanç de Programes de Captació de Talent STEM: Assoliment de l'objectiu d'arrelament d'un mínim de 50 professionals d'alta qualificació o investigadors establerts al Camp de Tarragona mitjançant el suport de la finestra d'acollida familiar, aspirant a una taxa de continuïtat i retenció residencial superior al 60% al cap de dos anys del seu establiment.

7.2 Gestió del risc preventiu i factors clau d'èxit

L'eficiència i la consolidació d'un instrument d'escala metropolitana depèn en gran mesura d'anticipar les variables organitzatives, institucionals o tècniques que poden alentir el seu desplegament. Identificar aquests escenaris i preparar respostes preventives del disseny del model és un exercici de maduresa tècnica indispensable.

R1 Complexitat en l'alineació del consens institucional [ALT]

Atesa la naturalesa policèntrica de la regió, el principal factor estructural rau en la necessitat de mantenir un consens continuat entre els municipis membres pel que fa a la fixació de prioritats sectorials. L'aparició de dinàmiques de competència localista podria restar agilitat en la presa de decisions executives.

Resposta preventiva proposada: *Articulació de marcs de diàleg previs al llançament formal, recolzats en el principi fonamental de policentrisme reflectit en els Estatuts. El disseny de victòries ràpides (quick wins) durant el primer any es planteja específicament per generar un retorn equilibrat i un valor afegit mesurable per a tots els municipis de la Mancomunitat, independentment de la seva dimensió de població.*

R2 Percepció de solapament per part d'estructures tècniques municipals [MITJÀ-ALT]

Risc que els serveis de promoció econòmica locals o les Agències de Desenvolupament Local (ADL) municipals interpretin l'Agència com una estructura concurrent que interfereix en el seu radi d'acció ordinaris, generant reticències en el flux necessari d'intercanvi d'informació.

Resposta preventiva proposada: *Desplegament d'una campanya de comunicació interna centrada en el principi de subsidiarietat: l'Agència opera exclusivament en la Capa Estratègica Metropolitana (gran escala, finançament internacional i marca paraigua), una dimensió que complementa i dona sortida al mercat global a la tasca diària de les ADL. El model de derivació intel·ligent establert al Capítol 5 s'ha dissenyat precisament per corresponsabilitzar i integrar els equips tècnics municipals en el procés de captació d'inversions.*

R3 Vulnerabilitat en l'especialització dels perfils tècnics d'equip [ALT]

Risc que en la fase d'arrencada s'incorpori personal sense el perfil o l'expertesa de mercat necessaris per operar en l'entorn de la captació d'inversions o la transició industrial, condicionant l'agilitat i la solvència del model davant d'operadors corporatius nacionals i internacionals.

Resposta preventiva proposada: *Establiment de processos de selecció de personal estrictament basats en criteris de mèrit, capacitat i trajectòria acreditada en promoció econòmica avançada o gestió industrial. El Reglament Orgànic fixarà els requeriments de perfil finalista definits al Capítol 6, incorporant de manera preceptiva la consulta tècnica dels agents del teixit productiu integrats al Consell Econòmic i d'Innovació com a garantia de professionalització.*

R4 Dispersió o fragmentació de les funcions executives [MITJÀ]

Risc que una reducció o acotació excessiva de les competències operatives de l'Agència en la fase de negociació política dilueixi la seva capacitat d'acció, impeding l'assoliment d'impactes socioeconòmics i resultats visibles en el curt termini (12-18 mesos)

Resposta preventiva proposada: *Definició i blindatge pressupostari de les fites de la Fase 1. Els compromisos vinculats a les victòries ràpides es plantegen com un paquet unitari i tancat davant dels alcaldes de la Mancomunitat; la consecució d'aquests primers indicadors objectius (SIM en línia, catàleg de sòl i web de captació) funciona com la millor salvaguarda per consolidar el suport polític i assegurar l'escalabilitat del model.*

R5 Burocràtizació o formalisme en l'òrgan de participació privada [MITJÀ-ALT]

Risc que el Consell Econòmic i d'Innovació (Article 43) s'esdevingui un òrgan merament protocol·lari o de tràmit administratiu formal de poques sessions anuals, provocant el desinterès i la desconexió gradual de les organitzacions empresarials, les cambres i la universitat.

Resposta proposada: *Activació immediata dels quatre canals formals d'incidència consultiva definits en coherència amb l'Article 43 (formulació de propostes, co-disseny de l'estratègia d'especialització, participació en l'avaluació de programes i elevació d'informes a la Junta de Govern). Les cinc Taules Sectorials de Cadena de Valor s'estructuraran al voltant de projectes ordinaris i agendes de finançament substantius, actuant com a espais de treball actius i no de simple consulta informativa.*

R6 Desalineació d'expectatives respecte als terminis dels resultats estructurals [MITJÀ]

Aparició de frustració o pèrdua de confiança social si les expectatives inicials dels agents se situen en un llinar excessivament immediat, oblidant que la materialització d'inversions d'escala estructural (FDI) o la transició industrial requereixen maduració.

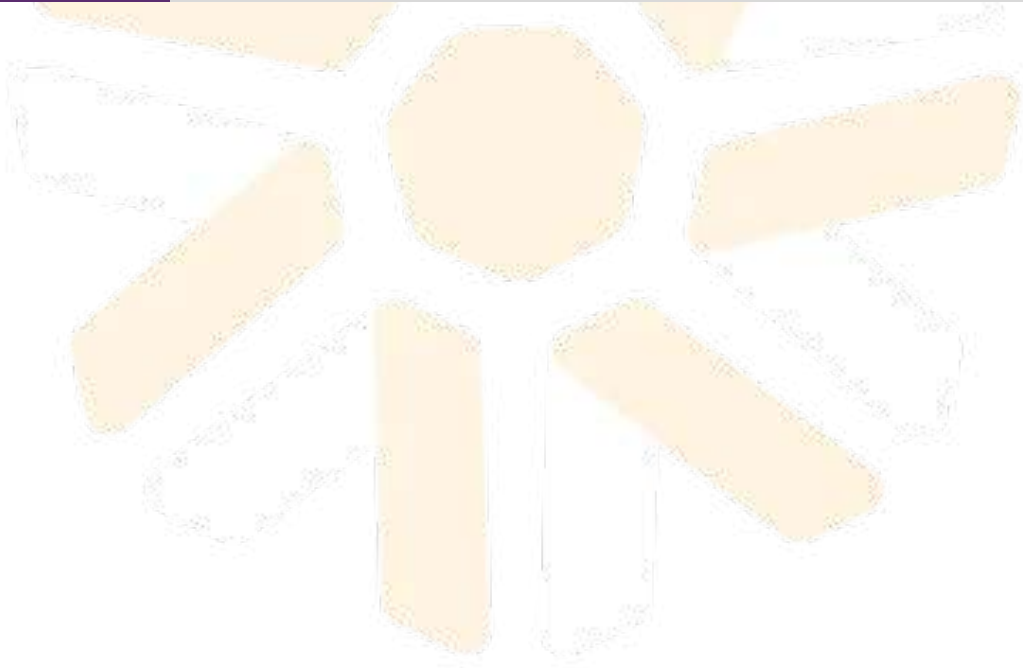
Resposta proposada: *Gestió activa i transparent de la comunicació del projecte des de la fase de llançament. S'explicarà amb claredat que mentre el desplegament dels projectes tractors i l'arribada de grans indústries responen a calendaris pluriennals complexos, el territori disposarà des dels primers mesos de serveis útils i mesurables en temps real a través del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM), el Dashboard de Dades i el catàleg de sòl unificat. El full de ruta per fases opera com l'eina directiva per modular aquestes expectatives.*

7.3 Calendari orientatiu de fites executives (primers 36 mesos)

El següent cronograma recull la seqüència temporal i les fites principals per als primers tres anys de funcionament de l'organització, estructurades per eixos d'activitat. Aquesta planificació té una naturalesa orientativa, entenent que el compliment de les condicions d'activació per fases i la gestió eficient de la despesa pública prevalen sobre els terminis calendaritzats de manera rígida:

	M1-2	M3-4	M5-6	M7-9	M10-12	Any 2	Any 3
GOVERN I ESTRUCTURA	- Constitució formal de l'Agència i nomenament lideratge executiu - Aprovació pla d'actuació anual per la Junta de Govern	Constitució del Consell Econòmic i d'Innovació (sessió plenària inaugural)	Activació de les primeres taules sectorials (Q. verda i Logística)		Primera memòria semestral i anual de resultats	Primera revisió anual del pla d'actuació	Avaluació del model organitzatiu per modular l'activació de la Fase de Maduresa i decidir sobre la incorporació gradual dels perfils tècnics.
ESTRATÈGIA I INTEL·LIGÈNCIA	Posada en marxa del SIM (Sistema d'Intel·ligència Metropolitana)	Constitució del Grup de Treball d'Estratègia Econòmica (LE.4)		Primeres dades del SIM publicades i accessibles	Primera versió de l'estratègia d'especialització intel·ligent	Estratègia econòmica metropolitana d'especialització intel·ligent aprovada per l'Assemblea	Primera actualització periòdica dels objectius econòmics a deu anys a partir de les dades acumulades pel SIM

INVERSIONS I PROJECCIÓ	• Disseny inicial del Pla de Captació d'Inversió Empresarial (FDI i Nacional) i definició conceptual dels àmbits estratègics de la regió.	• Disseny final de la plataforma web d'atracció d'inversions i portfoli d'actius	• Primer procés FDI actiu de captació i acompanyament corporatiu per part del servei de <i>soft landing</i>	• Llançament de la marca territorial del Camp de Tarragona en l'entorn corporatiu exterior	• Presència en primer fòrum internacional d'inversió	• Primera implantació empresarial amb participació de l'Agència	• Consolidació del programa d'atracció de talent qualificat i maduresa de la marca territorial en fòrums exteriors
TERRITORI I CONDICIONS	• Inici de l'elaboració del catàleg de sòl industrial	• Catàleg de sòl publicat i accessible digitalment	• Lliurament de l'informe de viabilitat tècnica i administrativa de la finestra única d'implantació	• Diagnòstic de la cadena de valor de la implantació publicat	• Primers acords de coordinació amb municipis	• Finestreta única operativa (municipis adherits voluntàriament)	
PROJECTES I INNOVACIÓ		• Primera versió de la cartera de projectes tractors (fitxes de viabilitat dels tres vectors prioritaris)	• Identificació i monitoratge de convocatòries europees i estatals rellevants de finançament competitiu	• Formalització del marc de col·laboració del SMI (Diputació +URV + Agència)	• Preparació i tramesa de la primera candidatura a programes de finançament competitiu de la UE	• SMI (Sistema Metropolità d'Innovació) operatiu i amb resultats dels primers pilots	• Consolidació de la viabilitat d'almenys un projecte tractor en fase d'estructuració avançada



8. ORIENTACIÓ A RESULTATS: INDICADORS I RETIMENT DE COMPTES

Disseny del model d'avaluació contínua, mètriques d'impacte i transparència metropolitana

L'establiment d'un sistema d'indicadors objectiu i d'un model regulat de retiment de comptes es configura com un element central per a la sostenibilitat i el reconeixement de l'Agència. L'auditoria regular de les actuacions desplegades no és un tràmit secundari: és el mecanisme que consolida la legitimitat del model davant la societat, avalua l'eficiència en l'ús dels recursos públics i referma la confiança dels agents econòmics que col·laboren en el projecte.

8.1 Marc d'avaluació basat en l'impacte

El quadre de comandament de l'Agència s'organitza al voltant de tres nivells de mètriques interconnectades que reflecteixen la cadena de valor de les polítiques de competitivitat: allò que s'executa (procés), els acords que s'obtenen (resultats) i els canvis estructurals que es consoliden en l'economia regional (impacte). Els tres nivells es consideren necessaris i complementaris per oferir una visió de conjunt, situant com a horitzó prioritari la transformació positiva del territori metropolità.

NIVELL	QUÈ MESURA	ABAST I LIMITACIÓ	EXEMPLES
INDICADORS DE PROCÉS	Avaluen el grau d'execució de la planificació compromesa i determinen si l'Agència activa els serveis d'acord amb el calendari formal: accions posades en marxa, programes iniciats, convenis subscrits i sessions de treball celebrades.	<i>Són indicadors necessaris per auditar la dinàmica ordinària de l'equip tècnic, tot i que s'han de complementar amb mètriques de retorn econòmic, ja que una intensa activitat de gestió requereix anar estretament lligada a la generació d'impactes tangibles.</i>	<i>Portal web de captació empresarial llançat · Dashboard metropolità del SIM actiu · Finestreta única de sòl pilot operativa · Taules Sectorials de Cadena de Valor del Consell Econòmic formalment constituïdes.</i>
INDICADORS DE RESULTATS	Quantifiquen els resultats concrets obtinguts com a conseqüència directa de la prestació de serveis de l'Agència i de l'Oficina: volum de negociacions obertes, perfils de talent captats, fons estructurals europeus o estatals atrets i grans projectes estructurats.	<i>Reflecteixen amb precisió l'eficàcia comercial i la tracció de mercat de l'organització, tot i que requereixen un període de maduració per començar a transferir el seu valor real sobre els indicadors macroeconòmics globals del territori.</i>	<i>Processos de negociació activa d'Inversió Empresarial (FDI i Nacional) · Professionals STEM i directius acompanyats pel protocol de soft landing · Candidatures presentades a fons competitiu de la UE · Pimes i clústers connectats a programes compartits d'innovació.</i>



INDICADORS D'IMPACTE	Avaluen l'evolució i els canvis reals en la competitivitat integral del Camp de Tarragona: volum agregat de capital invertit, generació d'ocupació de qualitat en sectors estratègics, increment del valor afegit brut regional i millora de la notorietat de la marca en els rànquings internacionals.	<i>Constitueixen la raó de ser última del disseny de l'Agència. Atesa la seva naturalesa estructural, requereixen terminis de maduració pluriennals (entre 2 i 4 anys) per a la seva consolidació estadística en el Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM), de manera que l'anàlisi de la seva evolució s'ha de contextualitzar també en funció de les dinàmiques econòmiques globals.</i>	<i>Volum d'inversió materialitzada a la regió (en milions d'euros) · Llocs de treball d'alta qualificació creats de forma directa · Consolidació de nodes tecnològics de l'SMI · Increment del posicionament del territori en índexs europeus de competitivitat urbana.</i>
---------------------------------	---	--	---

La interconnexió d'aquests tres nivells de mètriques permet un model d'avaluació transparent i adaptat a la naturalesa temporal de les polítiques públiques de desenvolupament regional. Durant el primer període, mentre els canvis macroeconòmics es troben en fase de maduració, els indicadors de procés i resultats actuen com les referències directes per comprovar l'avenç del projecte i la tracció del model. A partir del tercer any, el Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM) prioritzarà el seguiment de les variables d'impacte estructural per constatar les millores de competitivitat assolides en el territori.

El disseny unificat del quadre de comandament assegura que la gestió econòmica de l'entitat s'auditi des de la responsabilitat i la visió de futur. Centrar el retiment de comptes exclusivament en les variables de procés limitaria l'avaluació a una mera justificació d'activitat ordinària; per contra, el compromís de l'Agència és consolidar un model de transparència on les mètriques d'activitat inicial funcionin exclusivament com la via per assolir, de manera objectiva, resultats i impactes reals que beneficiïn el teixit econòmic i social del Camp de Tarragona.

8.2 Indicadors clau (KPI) per línia d'actuació

Cada eix d'actuació s'associa de manera directa a un conjunt d'indicadors clau de rendiment, definits originalment al Capítol 4 i unificats en aquest apartat com a marc de referència integrat per a l'auditoria del model. Totes les mètriques seleccionades compleixen tres requisits de gestió indispensables: són mesurables de manera objectiva mitjançant dades contrastades, es vinculen a accions i serveis concrets de l'organització i tenen un horitzó temporal d'execució definit.

Quadre de Comandament de KPIs i Fites per Eix Estratègic

	LÍNIA	INDICADOR	MÈTRICA/FITA	HORITZÓ
L.1	Lideratge estratègic del model econòmic	Grup de Treball d'Estratègia Econòmica	Celebració de la sessió constitutiva, definició de calendari i aprovació del reglament de funcionament.	Mes 3
		Estructura del SIM operativa	Base de dades integrada, estructurada i accessible per als serveis tècnics de la Mancomunitat	Any 1
		Dashboard Metropolità en Línia	Entorn web analític actiu amb visualització de dades socioeconòmiques i laborals en temps real	Any 1
		Aprovació Estratègia econòmica metropolitana	Validació formal del document per part de l'Assemblea General i el Consell Econòmic i d'Innovació.	Any 2
		Actors implicats en el procés	Participació directa d'un mínim de 30 organitzacions o institucions en el procés de concertació del model	Any 1-2
		Alineació i Sintonització Institucional	Certificació de coherència tècnica amb la RIS3CAT i identificació de convocatòries de finançament europeu	Any 2
L.2	Atracció d'inversions i projecció exterior	Estratègia d'Inversió Aprobada (FDI i Nacional)	Document d'estratègia amb definició d'àmbits prioritaris i pla d'acció de promoció comercial operatiu	Any 1
		Llançament de la Marca Territorial:	Identitat de marca corporativa paraigua homologada i materials promocionals de posicionament globals actius	Any 1
		Portal d'Inversions i Portfoli d'Actius	Plataforma web de captació operativa, dotada d'inventari físic i enllaçada al dashboard de dades del SIM	Any 1
		Carta de Projectes Actius (FDI i Nacional)	Manteniment d'un mínim de 3 processos oberts d'atracció, negociació o prospecció empresarial en paral·lel	Any 2

		Serveis de Soft Landing Professional:	Assoliment d'un objectiu d'atenció i acompanyament executiu a un mínim de 10 empreses per any.	Any 2-3
		Implantacions Regionals Consolidades	Materialització d'un mínim de 2 projectes d'inversió anuals implantats o ampliat amb l'assistència de l'Agència	Any 3
		Presència en fòrums de negoci	Participació coordinada del territori en un mínim de 3 fòrums d'inversió, fires o missions internacionals per any.	Any 2-3
L.3	Projectes tractors i fons europeus	Carta de projectes tractors elaborada	Identificació dels eixos estructurals i aprovació de les fitxes tècniques directives dels 3 primers projectes prioritaris.	Any 1
		Projectes en fase d'articulació activa	Manteniment de 3 iniciatives d'alt impacte amb el model de governança dissenyat i el full de ruta publicat	Any 2
		Candidatures europees presentades	Presentació formal d'un mínim d'una candidatura a programes o fons competitiu europeus o estatals per any.	Any 1+
		Recursos i Finançament Extern Captat	Consecució i aprovació del primer projecte tractor finançat mitjançant fons extraordinaris obtinguts per l'Agència.	Any 3
		Dossiers de Diplomàcia Territorial	Redacció i tramitació formal d'un mínim de 2 posicionaments de territori davant d'administracions superiors per any.	Any 1+
L.4	Condicions territorials per a la competitivitat	Inventari de Sòl Industrial Publicat	Catàleg digital d'activitat econòmica d'escala metropolitana operatiu i actualitzat de forma semestral.	Any 1
		Estudi d'Implantació de la Finestreta Única d'Implantació empresarial	Lliurament de l'informe de viabilitat administrativa i disseny del model de gestió pilot de la finestra d'entrada.	Any 1
		Finestreta única d'implantació operativa	Servei actiu amb 50% municipis de la mancomunitat adherits.	Any 2
		Informe de Factors d'Entorn per a la implantació elaborat	Publicació del diagnòstic de colls d'ampolla	Any 1-2

			logístics, residencials, de subministrament i sostenibilitat dels polígons	
L.5	Ecosistemes d'innovació i coneixement	Consolidació institucional SMI	Marc de col·laboració signat Diputació+URV + Agència.	<i>Any 1</i>
		Projectes actius de transferència tecnològica	Manteniment d'un catàleg d'un mínim de 5 projectes anuals de col·laboració activa universitat-empresa.	<i>Any 2</i>
		Atracció nodes de recerca avançada	Consolidació de la radicació d'un nou laboratori corporatiu, unitat de R+D+I o espai de prova (<i>testbed</i>) al territori.	<i>Any 3-4</i>
		Dinamització i aliances de clústers	Coordinació d'agendes operatives i projectes finançats amb un mínim de 3 organitzacions clúster del territori.	<i>Any 2</i>
L.6	Atracció, desenvolupament i retenció de talent	Mapa de Demanda de Talent	Lliurament de la primera matriu de bretxes laborals i demandes de perfils especialitzats requerits per la indústria.	<i>Any 1</i>
		Programa d'atracció de talent operatiu	Plataforma digital activa de captació de perfils STEM i quadres directius, amb les primeres empreses locals adherides.	<i>Any 2</i>
		Servei de <i>soft landing</i> familiar operatiu	Protocol d'acollida residencial integral, canals de suport a la parella i recursos d'entorn en ple funcionament.	<i>Any 2</i>
		Professionals qualificats arrelats al territori	Assoliment de la fita de mínim 30 professionals especialitzats establerts al territori mitjançant l'assistència de l'Agència	<i>Any 3-4</i>
		Taules de Concertació i Alineació Formativa	Formalització d'un mínim de 5 convenis o acords anuals de col·laboració en format dual FP/Universitat-Empresa.	<i>Any 2+</i>

El catàleg complet de dades d'avaluació es dissenya per a la seva validació i revisió periòdica per part del Consell Econòmic i d'Innovació, en coherència amb les finalitats consultives que l'Article 43 dels Estatuts de la Mancomunitat li atorga. Aquesta

metodologia de corresponsabilitat assegura que els indicadors adoptats reflecteixin aquelles variables que el sector empresarial, l'entorn acadèmic i els mateixos municipis consideren substancials per mesurar la riquesa real i el progrés competitiu de la regió.

8.3 Mecanismes de transparència i retiment de comptes

El retiment de comptes es configura en aquest model com una eina activa de control de gestió i legitimació institucional. Una política de transparència que recull tant els objectius assolits com les desviacions detectades, és indispensable per consolidar la confiança dels municipis i del teixit productiu.

Per estructurar aquesta funció, s'estableixen quatre mecanismes formals d'avaluació amb diferents periodicitats i destinataris.

Canals Metropolitans de Transparència i Fiscalització

MEMÒRIA ANUAL DE RESULTATS · Anual

Contingut Tècnic: Document públic i oficial que recull el balanç de l'Agència per a cada eix d'actuació, detallant de manera objectiva el grau d'assoliment dels *KPIs*, l'anàlisi de les desviacions registrades respecte a la planificació inicial i les propostes de millora per al següent exercici. És elaborat per la Direcció Executiva sota la coordinació de la Gerència, presentat davant del Consell Econòmic i d'Innovació i tramès per a la seva presa de coneixement per l'Assemblea General.

Destinataris: Assemblea General de la Mancomunitat · Consell Econòmic i d'Innovació · Serveis tècnics dels municipis membres · Sector privat associat · Societat civil.

INFORME SEMESTRAL DE SEGUIMENT · Semestral

Contingut Tècnic: Document de naturalesa executiva destinat al monitoratge a mig terme dels indicadors clau i de l'estat d'execució de les accions prioritàries. El seu objectiu és actuar com un instrument preventiu que permeti detectar desalineacions a temps i formular propostes de correcció operativa sense necessitat d'esperar el tancament de l'exercici anual.

Destinataris principals: Junta de Govern de la Mancomunitat · Presidència de la Mancomunitat · Consell Econòmic i d'Innovació.

DASHBOARD PÚBLIC D'INDICADORS d'IMPACTE · Continu

Contingut Tècnic: Plataforma digital d'accés obert que visualitza els indicadors de rendiment principals de l'Agència de manera regularitzada. Qualsevol institució, empresa o agent del territori pot consultar en qualsevol moment el nivell d'activitat i els retorns de l'entitat. Aquest entorn s'integra metodològicament dins de la infraestructura de dades del Sistema d'Intel·ligència Metropolitana (SIM) de l'Article 41.

Destinataris principals: Accés públic obert · Inversors i operadors externs · Teixit d'empreses locals · Ajuntaments i ADL de la regió.

SESSIÓ PÚBLICA ANUAL DE RETIMENT DE COMPTES · Anual

Contingut Tècnic: Jornada oberta al teixit institucional, econòmic i social del territori on la Direcció Executiva exposa de manera transparent el balanç de resultats de l'any econòmic consolidat, descriu els reptes estratègics establerts per al proper exercici i atén les consultes i observacions dels assistents, funcionant com un espai de diàleg i validació comunitària.

Destinatari principals: Sector empresarial i cambres de comerç · Institucions públiques i acadèmiques · Ciutadania · Mitjans de comunicació.

L'operativització de l'entorn digital de dades es defineix com un vector de gran transcendència en el disseny organitzatiu, atès que eleva el retiment de comptes des d'un acte administratiu puntual cap a un procés d'auditoria continuat i obert. El fet que qualsevol administració local, representant empresarial o ciutadà pugui avaluar en temps real la traçabilitat de les accions de l'Agència és el mecanisme més eficaç per promoure la transparència i consolidar la corresponsabilitat institucional.

8.4 L'avaluació estratègica de conjunt: preguntes clau de progrés territorial

Més enllà de l'auditoria dels indicadors quantitatius sectorials, el model preveu un mecanisme d'avaluació estratègica de caràcter qualitatiu. Aquest mètode es basa en la formulació d'una pregunta directiva simple que els municipis associats, el sector privat i els agents del coneixement s'haurien de poder respondre afirmativament en finalitzar cada període anual. La confirmació d'aquestes fites constatarà la consolidació gradual de l'instrument en el territori:

ANY 1 L'interrogant de llançament: Disposem dels instruments de base?	<i>Durant els primers dotze mesos, l'avaluació es focalitza a verificar que l'Agència hagi activat i posat en marxa les eines estructurals indispensables que li permetran operar amb plenes capacitats en el mercat:</i> ✓ El SIM és operatiu i produeix dades i indicadors útils per a la presa de decisions del territori ✓ La web d'atracció d'inversions és activa i visitada per empreses i inversors reals ✓ El catàleg de sòl industrial unificat és públic i complet ✓ El Consell Econòmic i d'Innovació s'ha reunit almenys dues vegades amb contingut substantiu ✓ El Grup de Treball d'Estratègia Econòmica ha fet almenys tres sessions de treball ✓ El Grup de Treball d'Estratègia Econòmica ha realitzat almenys tres sessions per a la validació dels eixos clau
--	---

	✓ S'ha assolit almenys un procés actiu de captació o acompanyament de projectes d'Inversió Empresarial (FDI o Nacional).
ANY 2-3 L'interrogant de consolidació: Estem generant tracció operativa?	<i>Al final del segon any, la confirmació del progrés es trasllada cap a la mesura de la influència real de l'organització en el mercat i en els processos administratius:</i> ✓ L'estratègia econòmica metropolitana ha estat aprovada per l'Assemblea General ✓ Almenys dues implantacions empresarials noves amb participació de l'Agència ✓ La finestreta única d'implantació és operativa amb municipis adherits ✓ El SMI és operatiu amb col·laboracions empresa-universitat en marxa ✓ El Consell Econòmic i d'Innovació ha emès almenys un informe preceptiu que ha influït en decisions ✓ Almenys una candidatura europea presentada ✓ El Camp de Tarragona apareix en algun rànquing o referència de competitivitat territorial
ANY 4+ L'interrogant de maduresa: S'estan assolint impactes de caràcter transformador?	<i>Al final del tercer any de funcionament consolidat, l'avaluació se centra de manera exclusiva en el retorn socioeconòmic real i en els canvis en l'entorn regional:</i> ✓ El Camp de Tarragona és reconegut internacionalment com a territori d'oportunitats ✓ La inversió estrangera captada és mesurable i atribuïble parcialment a l'Agència ✓ El talent qualificat internacional tria el Camp de Tarragona com a destinació ✓ L'estratègia d'especialització intel·ligent ha orientat decisions d'inversió pública i privada ✓ Els actors del territori — públics i privats — valoren positivament la contribució de l'Agència

La pregunta definitiva

En finalitzar aquest primer període de tres anys de desplegament progressiu, els alcaldes i alcaldesses del Camp de Tarragona s'haurien de poder plantejar una pregunta definitiva de caire de conjunt:

«Sense l'activació de l'Agència, hauria assolit el territori el mateix volum de resultats econòmics?»

L'articulació del marc d'avaluació es dissenya perquè la resposta tècnica a aquesta qüestió ofereixi una conclusió clara sobre el rumb del projecte:

- **La validació de l'instrument:** Si la resposta és negativa —constatant-se que existeixen inversions industrials arrelades, captació de fons competitiu de la UE, retenció de capital humà STEM i un posicionament de marca exterior que no haurien existit de manera aïllada—, l'Agència haurà demostrat amb evidències la rendibilitat i el valor diferencial del seu model metropolità.
- **La revisió de protocols:** Si la resposta genera dubtes analítics o no es pot determinar amb claredat, s'entendrà que el quadre de comandament i el flux d'informació del SIM requereixen ser revisats tècnicament per optimitzar la traçabilitat de les accions.
- **L'optimització d'estructura:** Si la resposta fos afirmativa —indicant que les dinàmiques econòmiques de la regió segueixen el mateix patró lineal que en el període anterior a la seva fundació—, la Mancomunitat procedirà a l'auditoria i reestructuració contínua de les seves capacitats organitzatives per alinear la gestió directiva a les necessitats reals del mercat.

9. CONCLUSIONS

El moment és ara: oportunitat estratègica, impacte territorial i acords per al desplegament

9.1 El fil argumental del document

Aquest document ha articulat una proposta tècnica i institucional estructurada al llarg de vuit capítols. Recull les aspiracions que el teixit econòmic i social del territori i les ordena en un model amb forma, contingut i suport institucional per fer-les operatives per al Camp de Tarragona:

Cap. 1-2	El diagnòstic de partida: El Camp de Tarragona disposa d'un potencial econòmic, industrial, logístic, universitari i patrimonial d'escala europea que requereix mecanismes d'optimització per traduir-se en un creixement socioeconòmic altament competitiu. Els processos de consulta territorial constaten l'existència d'actius clau, identificant la necessitat de dotar la regió d'un marc cooperatiu de conjunt per activar-los.
Cap. 3	El model proposat: La resposta a aquest buit sectorial no passa per la creació de noves estructures de caràcter burocràtic, sinó per l'activació d'un instrument metropolità especialitzat, d'impuls públic i implicació col·laborativa del sector privat. Una organització concebuda per actuar en la Capa Estratègica i ancorada en l'arquitectura legal que la Mancomunitat ja ofereix.
Cap. 4	El catàleg de serveis: Les sis línies d'actuació prioritàries tradueixen el model teòric en programes i serveis finals mesurables: lideratge de l'estratègia econòmica unificada, atracció d'inversió empresarial (FDI i Nacional), estructuració de projectes tractors, optimització de condicions territorials de sòl, dinamització d'ecosistemes d'innovació i gestió del capital humà i talent.
Cap. 5-6	L'arquitectura operativa: Es defineix un model de governança basat en la col·laboració publicoprivada real, articulat a través del Consell Econòmic i d'Innovació (Article 43) com a espai d'influència tècnica. L'organització s'estructura a partir d'un equip d'elit de 7 professionals clau per a la fase de llançament, dimensionat de manera progressiva i condicionat a l'obtenció de resultats pràctics.
Cap. 7-8	L'orientació a resultats: El full de ruta cronològic i el sistema de retiment de comptes completen el disseny, fixant les victòries ràpides (<i>quick wins</i>) del primer any per consolidar la credibilitat de l'instrument, definint la matriu de gestió de riscos i establint un quadre de comandament (<i>KPIs</i>) centrat a auditar l'impacte socioeconòmic real sobre el territori.

9.2 factors d'oportunitat: Per què ara és el moment?

El Camp de Tarragona compta amb diferents iniciatives adreçades a articular marcs de cooperació metropolitana. El fet que aquells intents precedents no assolissin la seva plena consolidació respon a limitacions en la cobertura jurídica, en els recursos adscrits o en l'alineació dels consensos necessaris. En la conjuntura actual, la regió disposa per primera vegada d'un escenari de condicions clarament diferenciat:

EL MARC JURÍDIC ESTÀ DISSENYAT I PREPARAT

El projecte de creació de la Mancomunitat per a l'Impuls Metropolità del Camp de Tarragona compta amb una proposta d'Estatuts ja redactada i consensuada de manera tècnica. Aquest text normatiu preveu expressament l'arquitectura de l'Agència (article 40), l'Oficina de Planificació (article 41) i el Consell Econòmic (article 43). Per tant, no cal dissenyar cap eina nova des de zero: el camí jurídic està traçat i l'informe ofereix el full de ruta per a la seva aprovació formal i activació immediata.

CONSENS POLÍTIC ENFORTIT

La creació de l'Associació i la ratificació dels seus Estatuts representen el compromís institucional de cooperació metropolitana més ampli aconseguït fins a la data a la regió. Aquest escenari de maduresa col·lectiva i alineació de voluntats polítiques constitueix una finestra d'oportunitat temporal que cal aprofitar de manera proactiva.

ALINEACIÓ AMB L'ESTRATÈGIA METROPOLITANA COORDINADA PER LA DIPUTACIÓ

La proposta de la Línia LE4 (*Innovadora, competitiva i amb una economia diversificada*) del document marc de la Diputació de Tarragona identifica de manera explícita i literal la Creació de l'Agència Metropolitana de Competitivitat i Innovació com el projecte motor prioritari per al territori (punt 4.1), vinculant-lo directament al desplegament del Sistema Metropolità d'Innovació (SMI).

ELS FONS EUROPEUS REQUEREIXEN ESTRATÈGIA

La preparació tècnica per al proper marc pluriennal de programació dels Fons Estructurals de la Unió Europea establirà com a requisit indispensable que les regions disposin d'un full de ruta d'especialització intel·ligent consensuat per poder concórrer amb èxit a les convocatòries de recursos. La fase de llançament de l'Agència resulta idònia per estructurar aquests avantatges competitius amb antelació.

9.3 L'impacte de la inacció en la competitivitat regional

Ajornar el desplegament d'un instrument unificat comporta un cost d'oportunitat mesurable. Cada any sense una finestra única de mercat el territori perd cada any oportunitats concretes: projectes d'inversió que no s'acompanyen, professionals STEM qualificats que no s'arrelen o iniciatives transformadores d'escala supramunicipal.

El Camp de Tarragona interacciona en un entorn globalitzat amb regions policèntriques d'escala i naturalesa industrial similars que sí que disposen d'agències operatives d'atracció (com Göteborg, Eindhoven, Lió o Bilbao). La diferència

competitiva no radica en el volum dels actius de partida, sinó en el nivell d'organització institucional per sortir a competir de manera unitària.

Segons les dades actualitzades de l'Idescat, la Renda Familiar Disponible Bruta (RFDB) del Camp de Tarragona se situa en els **17.364 euros per habitant**, un llinar situat per sota de la mitjana general de Catalunya, que arriba als **19.140 euros**. Aquesta bretxa econòmica pot ser redreçada mitjançant el desplegament d'estratègies integrades de desenvolupament regional; promoure l'increment de la riquesa distribuïda i la generació d'ocupació de qualitat en sectors d'alt valor afegit constitueix, precisament, l'objectiu de fons de la nova organització.

9.4 Conclusió: Un horitzó de futur compartit per al Camp de Tarragona

El model d'Agència desenvolupat en aquest informe no planteja una fita aïllada, sinó que es defineix com la peça operativa necessària per articular els actius de la regió i donar resposta als objectius recollits en la línia LE4 de l'Estratègia Metropolitana impulsada per la Diputació de Tarragona.

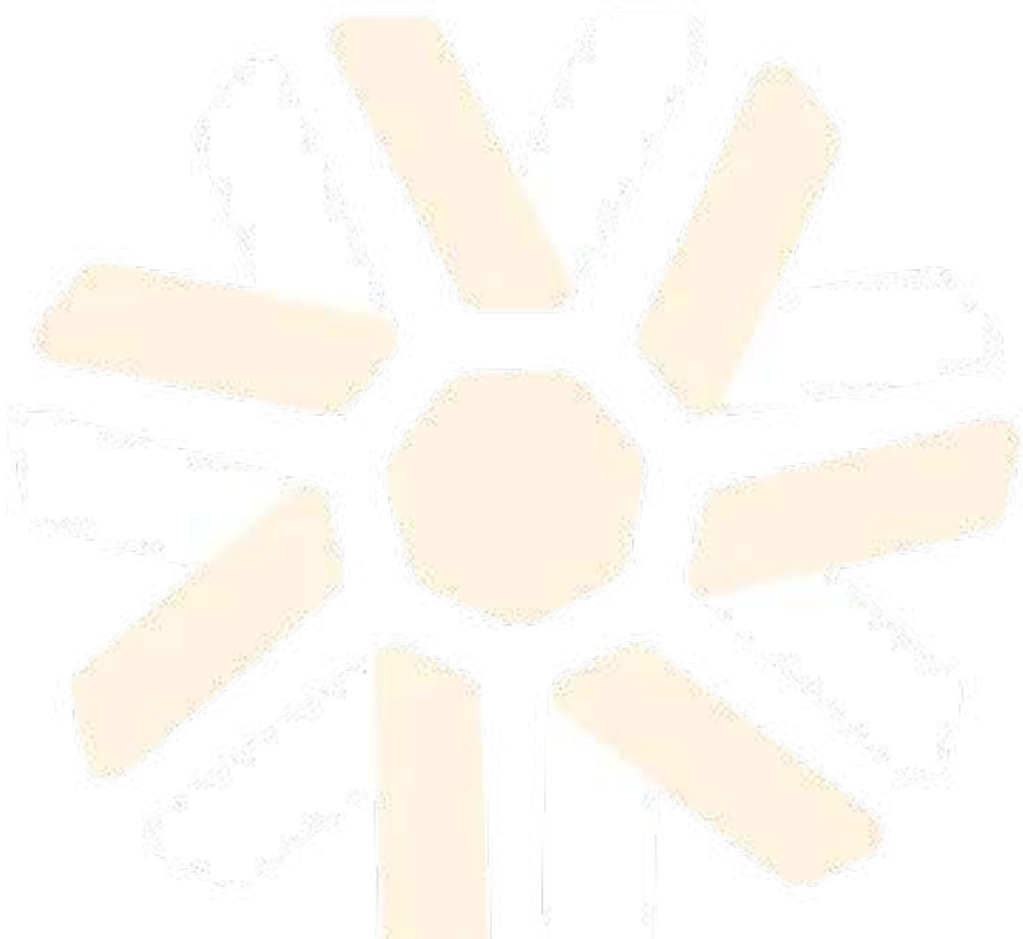
La viabilitat del model es fonamenta en el consens polític assolit durant el procés d'impuls al projecte metropolità. Els estatuts estan redactats i pendents d'aprovació formal. Un cop ratificats, el marc jurídic ja estarà disponible i només caldrà la determinació tècnica i institucional per activar de manera progressiva i calendaritzada els tres pilars previstos en el disseny normatiu: l'Agència executiva (article 40), l'Oficina d'intel·ligència de dades (article 41) i el Consell de participació socioeconòmica (article 43).

El Camp de Tarragona disposa en la conjuntura actual de la massa crítica empresarial, la potència de recerca universitària, la voluntat de col·laboració institucional i el moment estratègic ideal davant dels fons europeus. El desplegament coordinat d'aquest model oferirà al territori l'eina necessària per transformar el seu gran potencial socioeconòmic en un avantatge competitiu real, sòlid i sostenible per als propers deu anys.

El Camp de Tarragona té el potencial, el marc jurídic, la voluntat política i el moment.

Només li falta l'instrument per convertir-ho en avantatge competitiu real.

Aquest document proposa com construir-lo.



**Nota de transparència metodològica: El disseny de continguts, l'estructura del document, la definició completa del model d'Agència i la validació del contingut d'aquest informe han estat desenvolupats íntegrament per l'autora. Per a la redacció tècnica i optimització d'estil s'ha comptat amb el suport d'eines d'Intel·ligència Artificial com a assistent d'oficina tècnica col·laborativa.*

Informe Fase 2- Model d'Agència de Competitivitat

Elaboració: Liz Monfort

Encàrrec: Associació per a l'Impuls Metropolità del Camp de Tarragona

Data: Maig 2026

Amb el suport de: