



Orientació general, organització i funcionament del procés d'elaboració del Segon Pla Estratègic de Granollers

1. Justificació

El desembre de 2007 l'Ajuntament de Granollers va presentar al Consell de Direcció del Pla Estratègic de Granollers el document *Projectes de ciutat. 1996-2007. Resultats*. El document aporta una avaluació de l'estat d'execució dels 213 projectes definits al seu dia en el Primer Pla Estratègic i també inclou la descripció de la situació actual d'una selecció de plans sectorials o projectes de ciutat executats durant el període de vigència del Primer Pla Estratègic (1996-2007).

La necessitat d'elaborar un Segon Pla Estratègic respon a les consideracions següents:

- a) segons el document de Resultats esmentat, el 74 per cent dels projectes inclosos en les cinc línies estratègiques del Primer Pla Estratègic han estat assolits.
- b) la transformació de la ciutat i els canvis que s'han produït en l'entorn han depassat, en molts aspectes (el fenomen de la immigració o els canvis en la mobilitat en són alguns exemples), les previsions que s'havien fet en el Primer Pla Estratègic.
- c) la necessitat de millorar aspectes del Primer Pla Estratègic, com és ara la vertebració del Pla amb la dinàmica de l'Administració municipal i l'impuls dels diferents projectes sectorials amb coherència de conjunt.
- d) el canvi de concepció de la planificació estratègic respecte de la primera generació de Plans estratègics dels anys 1990.

2. Nous plantejaments en la planificació estratègica¹

Els **plans estratègics de primera generació** (anys 1990s) tenien, entre altres característiques:

- a) una definició reduïda i de caràcter general de la visió o model de ciutat. L'objectiu central era molt genèric i previsible i les línies estratègiques també molt generals, amb la pretensió d'abastar tots els àmbits de la ciutat. Aquesta ambició d'exhaustivitat i l'absència d'una visió de ciutat prou potent feia difícil prioritzar unes línies de desenvolupament determinades.

¹ Josep M. Pascual: *L'estratègia territorial com a inici de la governança democràtica. Els plans estratègics de segona generació*, Barcelona: Diputació de Barcelona, col·lecció Documents de Treball, Sèrie Desenvolupament Econòmic, 3, 2007.



b) el protagonisme dels plans estratègics es situava en els projectes i, especialment, d'aquells projectes vinculats a determinats equipaments i infraestructures. Segons aquesta concepció, el desenvolupament estratègic es produiria per la reiteració de plans en funció de l'avaluació concreta dels projectes, més que l'avaluació conjunta de la ciutat.

c) la prioritat es situava en el desenvolupament econòmic i social de la ciutat. En canvi, els aspectes més intangibles del desenvolupament de la ciutat (desigualtats, identitat ciutadana, multiculturalitat, cohesió social, formació de capital social i relacional) hi tenien un menor protagonisme.

Els plans estratègics anomenats de **segona generació** es plantegen des d'una altra perspectiva, que es pot resumir en:

a) "l'estratègia és superior al pla"²: el protagonisme es desplaça dels projectes concrets i el pla esdevé un procés permanent d'organització i transformació de la ciutat a través del desplegament d'una estratègia en reprogramació constant.

b) la prioritat es situa en el desenvolupament humà, que inclou el creixement de la renda, però també la sostenibilitat ambiental, l'equitat social i l'aprofundiment de la democràcia. Això dóna més protagonisme als aspectes més intangibles, que són els més específics de la societat del coneixement i de les democràcies avançades.

c) l'aportació principal és el valor de l'organització social, amb dos objectius: 1/ enfortir la societat civil i 2/ millorar la relació dels diferents agents amb l'Ajuntament, que és la institució que ha de liderar els projectes de ciutat. Un i altre objectius han d'acabar redundants en el desenvolupament humà, perquè "la millora de la capacitat d'organització és un intangible amb el més gran dels impactes en el desenvolupament humà"³.

En aquest sentit, els plans estratègics es converteixen en un instrument de la "**governança democràtica**": "la seva finalitat principal, més enllà d'impulsar projectes urbans, és reforçar els processos d'organització social a partir de definir un marc estratègic comú i referencial per a tota la ciutat, enfortir els processos de cooperació pública i privada, i desenvolupar les capacitats ciutadanes per responsabilitzar els diferents sectors de la ciutadania en el fer ciutat"⁴.

En la mesura que governar la ciutat no és només la gestió dels serveis públics, sinó de tot allò que preocupa el ciutadà, és clar que les solucions no són a l'abast de l'acció dels governs locals. Els reptes de futur d'una ciutat són reptes col·lectius que només es

² Josep M. Pascual: *L'estratègia territorial...*, op. cit., p. 122.

³ Josep M. Pascual: "Diez tesis sobre Gobernanza Local: Los Ayuntamientos son la clave de la modernización de las ciudades, las regiones y los países", *La gobernanza democrática: un nuevo enfoque para los grandes retos urbanos y regionales*, Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación, 2007, p. 39.

⁴ Josep M. Pascual, "Innovació en els governs locals: la governança democràtica", *Revista de la Diputació de Barcelona*, 151, març-abril 2008, p. 31.



poden abordar articulant una acció que comprometi els diferents agents de la ciutat i, al mateix temps, tinguin el màxim recolzament social.

Per aconseguir aquest objectiu, l'instrument fonamental és la gestió relacional, que serà cada cop més important a mesura que anem avançant en la societat en xarxa o societat del coneixement.

A més, el paper dels ajuntaments com a subministradors de recursos topará amb uns límits, perquè el creixement de les necessitats serà superior al creixement de la despesa pública. Situats en aquesta perspectiva, la millora de les capacitats d'organització social i de resposta col·lectiva als nous reptes de futur ha de ser assumida des dels ajuntaments com una tasca fonamental del seu lideratge democràtic.

3. Una oportunitat per a Granollers

Aquests nous plantejaments en la planificació estratègica són especialment adequats per iniciar un procés de reflexió col·lectiva en el nou context de la societat de la informació, en què les persones tenen molta més autonomia i capacitat de decisió autònoma, i de les democràcies avançades, en què els mecanismes per decidir i manifestar les opcions de cadascú són múltiples.

Per al cas específic de Granollers, a més, aquests nous plantejaments són especialment indicats per les raons que s'exposen a continuació:

Granollers es troba immersa en un procés de transformació molt ràpid que afecta la seva identitat com a ciutat. Un repte fonamental per al Granollers del segle XXI és evitar la despersionització que pot derivar-se del procés de globalització i d'homogeneïtzació de les ciutats, i, més específicament en el nostre cas, el perill d'assimilació a la perifèria de l'àrea metropolitana de Barcelona.

La millora de la qualitat de vida (que ha de ser l'objectiu de futur de qualsevol ciutat) suposa treballar per la millora de la qualitat urbana i mediambiental de la ciutat, així com dels serveis que ofereix. Això és imprescindible perquè la ciutat sigui prou atractiva per viure-hi (residir-hi, però també desenvolupar-hi totes les activitats socials que fan una ciutat rica en relacions entre els seus membres i, per tant, productora de coneixement).

Però el grau de satisfacció del ciutadà també depèn de la consciència de pertinença⁵, que és allò que dóna sentit al que fem a la ciutat ("per a la ciutat") i que dota la ciutat d'entitat com a col·lectiu amb personalitat pròpia. En la mesura que els ciutadans es reconeguin com a part de la ciutat (del seu passat, present i futur) serà més fàcil que es corresponsabilitzin de la seva evolució i els farà més capaços de reaccionar, entre tots, als reptes del futur, que és l'objectiu més important d'un pla estratègic.

⁵ Kepa Korta, *La prospectiva territorial. Los Observatorios de Desarrollo Económico Local: una herramienta al servicio de la toma de decisiones*, 2007.



Un dels punts forts que destacava el Primer Pla Estratègic de Granollers era la vitalitat de la seva societat civil (associacionisme, iniciatives col·lectives en l'àmbit cultural, esportiu, festiu,...). Aquest és un potencial que cal aprofitar al màxim en l'escenari de futur que s'obre per a Granollers, sobretot si pressuposem que en els propers anys les circumstàncies econòmiques limitaran els pressupostos municipals i faran més difícil l'impuls de grans projectes en equipaments (el darrer gran projecte, Roca Umbert, ja estava previst en el Primer Pla Estratègic).

Iniciar en aquest moment el Segon Pla Estratègic de Granollers és, en definitiva, una gran oportunitat per tres motius:

- a) en primer lloc, per la possibilitat d'aprofitar l'experiència acumulada durant el procés l'elaboració i execució del Primer Pla Estratègic. Partim d'uns coneixements previs de les debilitats i oportunitats detectades en la fase d'anàlisi del Primer Pla Estratègic, i de les dificultats que presenta la fase d'execució del Pla, amb la necessitat d'avaluar-lo de forma continuada, amb actualitzacions i revisions permanents.
- b) en segon lloc, en els darrers anys la ciutat ha portat a terme altres processos participatius (Projecte Educatiu de Granollers, Agenda 21 de Medi Ambient, Agenda 21 de la Cultura, Pla de Mobilitat,...), que han donat lloc a projectes sectorials que el nou Pla Estratègic pot integrar en una estratègia conjunta de ciutat.
- c) finalment, tenim la possibilitat d'orientar el procés de reflexió estratègica en una direcció més precisa i en consonància amb la segona generació de plans estratègics, que resulta especialment indicada pel moment històric que viu la ciutat i per les seves potencialitats.

4. Àmbit del Pla Estratègic

L'anàlisi estratègica no es pot fer únicament des de l'òptica estrictament municipal de Granollers, sinó que ha d'abastar l'àmbit de la ciutat real, la realitat metropolitana de prop de cent mil habitants que avui conformen Granollers, Canovelles, les Franqueses del Vallès i la Roca del Vallès. A l'ensem, a l'hora d'analitzar les dinàmiques estratègiques s'ha d'estudiar un àmbit territorial més ampli: el comarcal, el de la regió metropolitana de Barcelona, Catalunya, etc., en un món cada vegada més interrelacionat.

El Pla Estratègic ha de donar resposta als reptes de futur de la conurbació i aquells que són propis de cadascun dels municipis que la formen, i, al mateix temps, ha de tenir en compte la posició que ocupa Granollers en la realitat comarcal i també en el sistema de ciutats de la regió metropolitana de Barcelona o de l'àrea propera a la regió metropolitana, i dissenyar en aquests marcs la seva projecció de futur.

Perquè aquest objectiu es pugui abordar de forma operativa cal que l'estructura organitzativa del Pla Estratègic consideri les propostes següents :



- Iniciar el procés d'elaboració del Pla Estratègic de Granollers tenint en compte, en l'anàlisi, l'àmbit de la conurbació.
- Posar l'inici dels treballs d'elaboració del Pla Estratègic de Granollers en coneixement dels municipis de la Roca del Vallès, Canovelles i les Franqueses del Vallès.
- Convidar els municipis de la Roca del Vallès, Canovelles i les Franqueses del Vallès a posar en comú els processos de reflexió estratègica (sigui un Pla Estratègic, un Pla de Desenvolupament Econòmic, un Pla d'Urbanisme, etc.) que cada municipi desenvolupi segons el seu sistema de treball, l'estructura tècnica municipal i el debat intern amb les entitats, tot adequant-se als ritmes de treball i les possibilitats de cadascun dels municipis.
- Establir mecanismes de coordinació entre els quatre municipis: una comissió intermunicipal podria vetllar per la coordinació de la reflexió estratègica dels quatre municipis, tot establint criteris comuns d'anàlisi, identificant projectes claus comuns (a dos o més municipis) i posant en comú els objectius i línies estratègiques de cadascun dels quatre municipis. Un cop explicitades i complementades les diferents estratègies, caldria fixar els mecanismes conjunts de seguiment per aquells projectes compartits.
- Establir mecanismes de coordinació amb l'estructura territorial de la comarca del Vallès Oriental per mitjà del Consell Comarcal, per tal de compartir els objectius i les línies estratègiques de Granollers amb els del conjunt de la comarca i identificar possibles projectes comuns.
- Establir mecanismes de coordinació amb altres municipis vertebradors de la segona corona metropolitana i/o altres municipis de fora de la regió metropolitana amb els quals Granollers pugui ser un enllaç amb la regió metropolitana, per tal de compartir els objectius i línies estratègiques de cada municipi i identificar possibles projectes comuns.

5. Estructura organitzativa i de participació ciutadana

A l'hora de dissenyar l'estructura organitzativa del Pla estratègic s'ha de tenir en compte:

- a) l'organització i el funcionament del Primer Pla Estratègic de Granollers, que s'ha pogut avaluar.
- b) els objectius que pretén assolir el Segon Pla estratègic de Granollers, en el marc dels plans estratègics de segona generació, que s'han explicat en els apartats precedents.



D'acord amb aquestes consideracions, el Segon Pla Estratègic constitueix els òrgans de funcionament següents:

CONSELL DIRECTIU

Definició: És l'òrgan permanent que té la màxima responsabilitat de la direcció del Pla Estratègic en tot el seu procés d'elaboració i implantació, i mitjançant el qual s'estableix la col·laboració efectiva entre principals agents públics i privats presents a la ciutat en el disseny del futur de la ciutat.

Integrants: Està format per les mateixes institucions i entitats integrants del Consell Directiu del Primer Pla Estratègic (amb els mínims canvis imprescindibles). Són les següents:

Ajuntament de Granollers
Consell Comarcal del Vallès Oriental
Unió Empresarial Intersectorial del Vallès Oriental
PIMEC, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya. Delegació de Granollers
Cambra de Comerç. Delegació del Vallès Oriental
Associació de Comerciants Gran Centre Granollers
Comissions Obreres
Unió General de Treballadors
Càritas Diocesana
Associació Cultural de Granollers
Casal del Mestre de Granollers
Federació de les Associacions de Veïns de Granollers
Fundació Hospital-Asil de Granollers

En representació de l'Ajuntament (l'òrgan elegit democràticament pels ciutadans de Granollers) en seran membres: l'alcalde (president del Consell Directiu), el 3r tinent d'alcalde i regidor d'Obres i Projectes, Medi Ambient i Programació, la regidora del Pla Estratègic i Societat del Coneixement, i un representant de cadascun dels grups municipals (PSC, CIU, PP i ERC). En representació de les altres institucions en seran membres els presidents (o persona en qui deleguin la representació). Actuarà com a secretari del Consell Directiu el director del Pla Estratègic.

Funcions: Aprovació del calendari, mètode de treball i tot el procés d'elaboració, seguiment i implantació del PE. Aprovarà dels documents definitius del diagnòstic, l'objectiu central, les línies estratègiques i les actuacions que el Pla Estratègic determini en la seva fase d'elaboració. També aprovarà, en la fase d'implantació del Pla Estratègic, els projectes estratègics segons les prioritats i el sistema d'avaluació continuada del Pla Estratègic.

D'acord amb l'orientació del nou Pla Estratègic, les organitzacions membres del Consell Directiu no actuen com a simples assessors de l'Ajuntament, sinó que, amb la seva participació en el Pla Estratègic, es comprometen en el disseny del futur de la



ciutat, fent aflorar els seus projectes propis i integrant-los en les directrius del Pla Estratègic elaborat conjuntament.

L'Ajuntament és la institució elegida democràticament pels ciutadans de Granollers i la que té competències en tots els àmbits de la ciutat. És per això que lidera el procés d'elaboració i implantació del Pla Estratègic i l'impulsa per mitjà a) de la seva participació en el Consell de Direcció i b) creant una estructura executiva per portar-lo a terme:

- nomenament del director del Pla Estratègic (el principal tècnic responsable del procés d'elaboració i implantació del Pla Estratègic).
- contractació d'una empresa consultora per assessorar la direcció del Pla Estratègic.
- creació del Grup Impulsor.
- creació de la Comissió Executiva Municipal.

GRUP IMPULSOR

Definició: És l'equip municipal que impulsa el procés d'elaboració del Pla Estratègic en totes les seves fases. Durant el procés d'elaboració, actua com a oficina tècnica del Pla Estratègic. La seva funció acaba en el moment de l'aprovació definitiva del Pla.

Integrants: Està format pel 3r tinent d'alcalde i regidor d'Obres i Projectes, Medi Ambient i Programació, la regidora del Pla Estratègic i Societat del Coneixement, el director del Pla Estratègic, la cap de l'Àrea de Programació, Relacions Ciutadanes i Serveis d'Alcaldia, la cap del Servei de Processos Estratègics i Programació, i un tècnic del mateix Servei.

Funcions: Organització de les diferents fases d'elaboració del Pla Estratègic (definició de competències, dinàmica de funcionament, composició de les comissions de treball, etc.), redacció de documents, compilació i integració de tota la informació rellevant ja disponible (indicadors, plans directors sectorials de l'ajuntament o altres agents, etc.), consulta a experts externs, elaboració dels pressupostos relatius a l'elaboració del Pla Estratègic, gestió de subvencions, contractació de l'empresa consultora i d'estudis de diagnòsi, convocatòries d'actes, respostes a peticions o suggeriments de ciutadans o agents interessats i/o protagonistes de l'acció del Pla Estratègic, elaboració de la proposta del model de seguiment i avaluació continua, comunicació a l'alcalde del seguiment del Pla Estratègic.

COMISSIÓ EXECUTIVA MUNICIPAL

Definició: És l'equip municipal que organitza l'elaboració i la implantació del Pla Estratègic i el que des de l'Ajuntament assumeix la responsabilitat de la seva implantació un cop aprovat i vetlla per la coordinació de l'acció municipal amb les directrius del Pla Estratègic.



Integrants: Està format pels membres del grup impulsor i pels caps de les diferents àrees de l'Ajuntament.

Funcions: Seguiment directe i col·laboració en el procés d'elaboració del Pla Estratègic en les diferents fases; implantació i avaluació contínua del Pla Estratègic a partir de la seva aprovació.

COMISSIONS DE TREBALL

Definició: Grups de treball de 10-12 persones, encarregats de reelaborar les anàlisis i les propostes resultants de la primera conferència estratègica des d'una perspectiva sectorial. Aquesta perspectiva coincidirà fonamentalment amb les taules de la primera conferència:

- a) Territori (urbanisme, infraestructures i medi ambient)
- b) Desenvolupament econòmic
- c) Societat
- d) Educació i cultura

Integrants: Representants d'entitats o col·lectius, tècnics municipals, membres dels consells assessors municipals o ciutadans individuals vinculats a l'àmbit d'alguna de les taules de la primera conferència estratègica. En formaran part, com a dinamitzadors, alguns membres de la Comissió Executiva Municipal i n'assumiran el lideratge els caps d'àrea afins a l'àmbit de la comissió. La composició serà aprovada pel Consell Directiu a proposta de la Comissió Executiva Municipal.

Funcions: Discussió i reelaboració de les anàlisis i les propostes resultants de la primera conferència en cadascun dels àmbits, amb l'objectiu de preparar un primer document propositiu amb els objectius, les línies estratègiques i els principals projectes, que s'ha de discutir en la segona conferència estratègica. Aquestes funcions es concretaran en 3 reunions de cada comissió de treball, que es celebraran entre la primera i la segona conferència estratègica.

Aquests òrgans que formen l'estructura organitzativa del Pla Estratègic estaran complementats amb altres consells consultius d'experts o assessors, que intervindran en el procés d'elaboració del Pla Estratègic en moments puntuals, tot aportant la seva visió en cadascuna de les fases d'elaboració del Pla.

El procés de participació ciutadana en l'elaboració del Pla Estratègic s'estructura en 4 nivells diferents:

- a) la participació des dels mateixos òrgans que formen l'estructura organitzativa del Pla Estratègic (Consell Directiu, Comissions de Treball Sectorials).
- b) la participació en òrgans consultius (experts, assessors, exregidors...) convocats puntualment per l'alcalde, el director del Pla Estratègic o algun dels òrgans que formen l'estructura del Pla Estratègic.



- c) la participació en les dues conferències estratègiques, en què la ciutadania és convocada a participar presencialment en els dos moments culminants del procés d'elaboració del Pla Estratègic.
- d) la participació menys formalitzada i puntual: enquestes ciutadanes, bancs d'idees (web), etc.

6. Fases del procés d'elaboració del Pla Estratègic i calendari

El procés d'elaboració del Pla Estratègic es divideix en 3 fases successives, però interrelacionades i que en el calendari previst se superposen . Són les següents:

Fase 1: Organització

S'inicia en el moment en què l'Ajuntament de Granollers decideix impulsar el Segon Pla Estratègic i constitueix el Grup Impulsor (gener 2008).

Finalitza amb la constitució del Consell Directiu (1 juliol 2008).

Principals actuacions:

- Nomenament del director del Pla Estratègic (31 març 2008) i inici dels treballs del Grup Impulsor amb el director del Pla Estratègic.
- Constitució i inici dels treballs de la Comissió Executiva Municipal (16 juny 2008)
- Seminari de formació adreçat a regidors de l'equip de Govern Municipal i Comissió Executiva Municipal (25 juny 2008)
- **1a reunió del Consell Directiu:** constitució i signatura de la declaració institucional; aprovació del primer document amb la orientació, metodologia i model organitzatiu del Pla Estratègic (1 juliol 2008)

Fase 2: Anàlisi i diagnòstic

S'inicia amb els treballs d'anàlisi i diagnòstic que porta a terme el Grup Impulsor i la Comissió Executiva Municipal (juny 2008).

Culmina amb la celebració de la Primera Conferència Estratègica (15 novembre 2008) i l'elaboració posterior de les conclusions que porten a terme el Grup Impulsor i la Comissió Executiva Municipal, amb els suggeriments dels experts i òrgans consultius.

Finalitza amb la 3a reunió del Consell Directiu del Pla Estratègic i aprovació del segon document de fets i reptes de la ciutat (gener 2009).

Principals actuacions:



- Recopilació d'indicadors bàsics de la ciutat: Grup Impulsor (maig-juliol 2008)
- Buidatge i integració dels diferents plans sectorials municipals realitzats o en procés: Grup Impulsor (maig-juliol 2008)
- Construcció d'una base de dades de la participació ciutadana en el PE (a partir dels registres de la participació en el 1r PE): Grup Impulsor (juny-juliol 2008)
- Elaboració del primer document de fets i reptes de la ciutat (i primers exemples de propostes: projectes en marxa): Grup Impulsor i Comissió Executiva Municipal, a partir de l'anàlisi d'indicadors, buidatge i integració dels diferents plans sectorials municipals, qüestionaris a caps d'àrea i altres tècnics municipals, entrevistes a experts i a membres del Consell Directiu del PE (juny – octubre 2008)
- **2a reunió del Consell Directiu:** presentació del primer document de fets i reptes de la ciutat i convocatòria de la Primera conferència estratègica (29 octubre 2008)
- **Primera conferència estratègica** (15 novembre de 2008). Convocatòria de tots els membres del “Consell General” del Primer Pla Estratègic, participants en altres processos participatius i tots aquells ciutadans representants d'associacions o col·lectius de la ciutat. També s'accepten inscripcions per iniciativa individual (via web).
 - 1/ Acreditació i recollida de documentació
 - 2/ Sessió plenària amb la presentació del primer document de fets i reptes de la ciutat
 - 3/ Anàlisi sectorial en 4 sessions (2 simultànies) dels diferents àmbits del Pla Estratègic (Territori, Desenvolupament Econòmic, Societat, Cultura i educació) a partir de taules amb 7-8 participants (tècnics municipals, experts, representants entitats membres del Consell Directiu, representants d'altres entitats, ciutadans vinculats a l'àmbit concret de la taula)
 - 4/ Sessió plenària amb la presentació de les primeres conclusions (tramesa posterior de l'acta completa de la conferència).
- **3a reunió del Consell Directiu:** presentació dels resultats de la Primera conferència estratègica (acta de la jornada i conclusions elaborades pel Grup Impulsor amb els suggeriments dels òrgans consultius: 2n document de fets i reptes de la ciutat) i aprovació de les comissions de treball (gener 2009)

Fase 3: Definició d'objectius i propostes

S'inicia amb els treballs de les comissions de treball sectorials per analitzar el segon document de fets i reptes i elaborar el primer document propositiu del Pla Estratègic (febrer-maig 2009).

Culmina amb la celebració de la Segona Conferència Estratègica (novembre 2009) i l'elaboració posterior de les conclusions que porten a terme el Grup Impulsor i la Comissió Executiva Municipal, amb els suggeriments dels experts i òrgans consultius.



Finalitza amb la 5a reunió del Consell Directiu del Pla Estratègic i aprovació del document definitiu del Pla Estratègic (maig 2010).

Principals actuacions:

- **Reunions de les comissions de treball sectorials** coordinades per un tècnic municipal (cap d'àrea): anàlisi del 2n document de fets i reptes, i redacció de les conclusions per elaborar el primer document propositiu del Pla Estratègic, amb objectius, línies estratègiques i principals projectes (3 reunions: febrer – maig 2009)

- Elaboració del primer document propositiu del Pla Estratègic, amb objectius, línies estratègiques i principals projectes: Grup Impulsor i Comissió Executiva Municipal a partir de les conclusions elaborades per les comissions de treball sectorials i d'una enquesta a la ciutadania (juny – setembre 2009)

- **4a reunió del Consell Directiu:** presentació del primer document propositiu del PE, amb objectius, línies estratègiques i principals projectes; convocatòria de la segona conferència estratègica (octubre 2009)

- **Segona conferència estratègica** (novembre 2009): Convocatòria de tots els participants en la primera conferència estratègica. S'accepten inscripcions per iniciativa individual (via web).

1/ Acreditació i recollida de documentació

2/ Sessió plenària amb la presentació del primer document propositiu del Pla Estratègic, amb objectius, línies estratègiques i principals projectes;

3/ Anàlisi en sessions simultànies / seqüencials del document segons les principals línies estratègiques, a partir de taules amb 7-8 participants (tècnics municipals, experts, representants entitats membres del Consell Directiu, representants d'altres entitats, ciutadans vinculats a l'àmbit concret de la taula);

4/ Sessió plenària amb la presentació de les primeres conclusions a tots els assistents (tramesa posterior de l'acta completa de la conferència).

- Elaboració del document definitiu del Pla Estratègic: Grup Impulsor i Comissió Executiva Municipal a partir dels resultats de la Segona Conferència estratègica i valoracions dels òrgans consultius (desembre 2009 – abril 2010)

- **5a reunió del Consell Directiu:** aprovació del document definitiu del Pla Estratègic i impuls a la seva implantació (maig 2010)

Granollers, 1 juliol 2008