

# Estratègia LEADER del GAL ADRINOC: un projecte de Territori

**Jordi Terrades Burniol**  
Gerent d'ADRINOC

## Presentació

ADRINOC és una entitat sense ànim de lucre creada únicament i exclusivament per a gestionar l'Eix 4 del PDR 2007-2013 d'aplicació de la metodologia Leader a Catalunya.

En aquest període hi ha un augment de la complexitat en la gestió dels grups, més enllà d'estar el Leader dins d'un Programa de Desenvolupament Rural també per la 'unificació' de zones elegibles Leader d'àmbit supracomarcal.

La creació d'una estratègia supracomarcal ha significat buscar punts de coincidència entre dues estratègies comarcals diferenciades amb punts forts/febles i oportunitats/amenaces molt dispars. N'ha sorgit però, una estratègia que dona continuïtat a les antigues estratègies del període anterior de les zones de la Garrotxa i Alt Empordà, alhora que fa un pas endavant important i planteja nous reptes als territoris.

## ADRINOC i el seu Àmbit Territorial

L'Associació per al Desenvolupament Rural de la Zona Nord-Oriental de Catalunya (ADRINOC) és una entitat sense ànim de lucre creada únicament i exclusivament per a gestionar l'Eix 4 del PDR 2007-2013 d'aplicació de la metodologia Leader a Catalunya. L'àmbit d'actuació d'ADRINOC són 51 municipis de les comarques de l'Alt Empordà (25), La Garrotxa (21), Osona (4) i Pla de l'Estany (1). L'àmbit territorial engloba una superfície de 1.627,79 km<sup>2</sup>, una població de 67.713 habitants amb una densitat de 41,6 hab/km<sup>2</sup>.

L'Associació compta amb la representació dels principals agents públics i privats del territori a través d'entitats que agrupen els diferents col·lectius socioeconòmics, aquestes entitats formen l'Assemblea composta de 22 socis (64% privats i 36% públics) i la Junta de Govern amb 17 socis (9 privats i 8 públics).

Aquesta situació de noves entitats creades *ad hoc* per a gestionar ajudes Leader i redimensionament de l'àmbit geogràfic de les zones elegibles, junt amb el fet que el Leader ha passat a formar part dels Programes de Desenvolupament Rural (PDR), fa que es presenti un punt de ruptura i un canvi substancial respecte a períodes anteriors (Leader Plus o Leader II), tant pel què fa referència als Grups d'Acció Local (GAL) que funcionaven fins al moment i que no continuen com a tals, com pel territori elegible (zona Leader), com per la forma de gestionar, el funcionament i gestió dels grups, etc.

En resulta doncs un augment de la complexitat en la gestió dels grups esdevinguda de la necessitat d'unir 'geogràficament' zones rurals per accedir als fons del Leader (àmbit d'actuació supracomarcal, amb parts parcials d'algunes comarques); en passar de tenir un enfocament o visió comarcal a crear una visió conjunta i unificada del nou territori Leader; en haver de treballar

descentralitzadament en més d'una seu i en crear noves relacions entre Administracions i Entitats amb enfocaments comarcals.

## La Estratègia

La elaboració d'una estratègia en el marc d'un nou àmbit supracomarcal, ha necessitat d'un esforç addicional per part de les comarques o zones que l'integren. Històricament les estratègies de desenvolupament sempre han estat lligades a la delimitació geogràfica de comarca, àmbit d'actuació natural de les zones Leader en períodes anteriors. Així, crear una estratègia supracomarcal ha significat buscar punts de coincidència entre dues estratègies comarcals diferenciades amb punts forts/febles i oportunitats/amenaces molt dispars.

Partint doncs d'unes diagnòs comarcals existents es va elaborar una primera diagnòs conjunta del nou territori Leader, sorgint-ne un primer DAFO de les zones d'actuació. Seguidament es va fer un procés participatiu a nivell de cada comarca que havia de formar part del nou GAL tot seguint una mateixa metodologia, procés i criteris (definició de 5 eixos estratègics, grups de treball amb experts i professionals públics/privats, ...) per arribar a un nivell de definició d'accions concretes. (fig. 1) (fig. 2)



Fig 1 – Il·lustració de les Jornades de treball per definir la Nova Estratègia Comarcal per al Progrés Econòmic i Social de la Garrotxa per al Nou Període (2008-2013)



Fig 2 – Eixos estratègics de treball

De la fusió d'aquests treballs s'acabà elaborant el que havia de ser l'Estratègia del nou GAL ADRINOC dins l'Eix 4 Leader del PDR 2007-2013.

Una estratègia que dona continuïtat a les antigues estratègies del període anterior de les zones de la Garrotxa i Alt Empordà, alhora que fa un pas endavant important i planteja nous reptes als territoris.

Es passa de recolzar o potenciar sectors concrets de l'economia, de intentar millorar la 'qualitat' del territori basant-se en què hi hagin activitats econòmiques que creixin de forma respectuosa amb el medi ambient i la societat; a considerar que no n'hi ha prou amb implantar la Responsabilitat Social (RSE) a les empreses que rebien ajudes Leader, sinó que tots els organismes d'un territori s'han d'implicar en millorar el seu entorn i assolir un Territori Socialment Responsable (TSR) a on tots els agents s'hi comprometin a treballar d'una manera conjunta i activa.

Es planteja doncs una estratègia que va molt més enllà dels ajuts Leader, que afecta a tots els actors del territori, i que té com a objectiu un posicionament diferenciador com a territori. (fig. 3)



Fig 3 – Il·lustració de l'Estratègia d'ADRINOC, Programa de Desenvolupament Territorial 2007-2013

**Estratègia: Un model de Desenvolupament Territorial Sostenible**

Amb l'objectiu d'augmentar la Qualitat Integral del conjunt del territori de forma que garanteixi un futur equilibrat -tot mantenint un desenvolupament sostenible i acostant-nos al concepte de Territori Socialment Responsable-, a través de l'establiment de compromisos de millora, eficàcia organitzativa i processos d'avaluació i col·laboració.

Amb aquesta estratègia es vol aconseguir el manteniment en el temps d'un desenvolupament harmònic del territori que busqui la complicitat amb les activitats econòmiques que s'hi desenvolupen, un equilibri que ha d'existir entre els diferents sectors de producció i entre diferents zones del mateix territori; i que passa també per aconseguir un marcat criteri de millora continuada i formació permanent com a principal actiu de futur i d'adaptació a una realitat cada vegada més canviant.

Els eixos a incidir amb aquesta estratègia per assolir el seu objectiu són: (fig. 4)



Fig 4 – Eixos a incidir de l'Estratègia d'ADRINOC

La definició d'aquesta estratègia i aquest posicionament territorial no és una decisió a l'atzar, sinó que s'ha d'entendre pels antecedents de desenvolupament local i rural que hi ha hagut a la comarca de La Garrotxa i que li han fet adquirir una maduresa socioeconòmica.

La Fundació Garrotxa Líder havia gestionat el seu primer programa Leader a la Garrotxa (període Leader II 1994-1999) amb el resultat d'haver concedit ajuts a moltes organitzacions (198), que van provocar una renovació-modernització als sectors econòmics de la comarca, una diversificació del teixit econòmic i l'aparició de nous sectors (cas del turisme o indústria vinculada al medi rural), alhora que s'establiren noves dinàmiques públic-privades.

D'altra banda, el fet que el Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa (PNZVG) obtingui la Carta Europea de Turisme Sostenible (CETS) a l'any 2001 i l'aposta a favor del Turisme Sostenible per part de l'Associació Turisme Garrotxa, esdevenen elements claus d'aquestes relacions públic-privades i d'una tendència cap a la sostenibilitat que traspasa el sector turístic i fa que s'inclouï el concepte de 'Qualitat Integral' a la estratègia de tot el territori garrotxí durant el període del Leader Plus. Una 'Qualitat Integral' que es basa en un desenvolupament harmònic de les activitats econòmiques i el seu entorn, des de les tres vessants de la sostenibilitat (econòmica, medi ambiental i social). Avançar doncs en aquest concepte va implicar un treball conjunt de les entitats que treballaven en aquestes vessants, i que juntament amb les dues entitats anomenades anteriorment acabaran formant l'engranatge necessari per tirar endavant l'estratègia territorial del Leader Plus a la Garrotxa. (fig. 5)

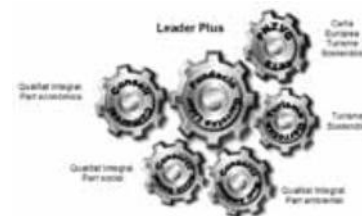


Fig 5 – Engranatge de funcionament Leader Plus.

Fruit d'aquest treball, l'objectiu de l'estratègia del Leader Plus a la Garrotxa va ser el augmentar la qualitat integral del conjunt de la comarca amb criteris de desenvolupament sostenible, a través de l'establiment de compromisos de millora, eficàcia organitzativa i processos d'avaluació i col·laboració; i s'acabà creant una metodologia de treball que consistia en la realització d'una diagnosi de la gestió ambiental, social i econòmica de les empreses seleccionades i una proposta de pla de millora integral a implementar en un període de temps determinat. I tot aquest procés fet amb l'assessorament dels tècnics i tècniques, "els acompanyants".

Les pautes de reflexió i comportament a seguir per aquestes organitzacions socioeconòmiques del territori acabaren concretades en un document, el Codi de Gestió Sostenible (CGS), sobre el que es desenvolupà la metodologia anterior. (fig. 6)

Així doncs, es durant aquest període Leader Plus quan amb l'exercici d'una planificació estratègica s'arriba a la conclusió, consensuada per la majoria dels agents socioeconòmics, que cal assegurar el desenvolupament d'aquest territori amb criteris de sostenibilitat. Essent necessari continuar creixent però assegurant la qualitat de vida i el benestar tant de la societat actual com de la futura. I que ha de ser una responsabilitat compartida per tots aquells agents que, d'una manera o una altra, influeixen en el procés de transformació d'un territori. Llegeixi's administració, empresa, institucions, societat civil.

Tornant de nou a l'estratègia actual del grup ADRINOC en aquest període de programació europea 2007-2013 i per tal d'aplicar un model de Desenvolupament Territorial Sostenible, des del Grup d'Acció Local s'actua en dos grans eixos:

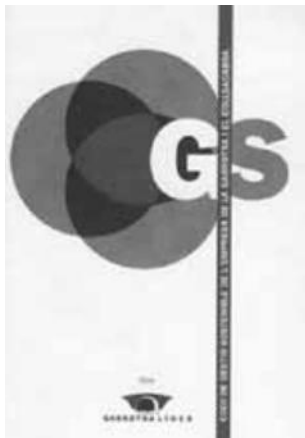


Fig 6 – Il·lustració del Codi de Gestió Sostenible.

- 1) El suport a projectes Leader junt amb la implantació de la RSE a les organitzacions beneficiaries dels ajut.
- 2) Coordinant o participant en projectes de cooperació que permetin desenvolupar o que afavoreixen l'estratègia.

**El suport a projectes.**

En aquest apartat, es dona un ajut econòmic per a inversions a organitzacions i empreses, i alhora s'implanten polítiques de RSE en la seva gestió. (fig. 7)

Fig 7 – Suport a projectes

Això s'aconsegueix aplicant la metodologia del Codi de Gestió Sostenible lligada als ajuts públics Leader. D'aquesta manera, l'obtenció d'ajuts Leader gestionats per ADRINOC està condicionada al desenvolupament d'un conjunt d'actuacions per millorar la gestió de l'empresa en els àmbits econòmic, mediambiental i social. Aquest procediment a seguir es desenvolupa de forma paral·lela a la realització de la inversió per la qual s'ha sol·licitat l'ajut. (fig. 8) (fig. 9)



Fig 8 – Procés d'implantació RSE



Fig 9 – Il·lustració metodològica a Codi de Gestió Sostenible

Per altra banda, i per aconseguir l'objectiu de l'estratègia del GAL, la selecció dels projectes als quals es donarà suport es basa en uns criteris de valoració que tenen en compte aspectes referents a l'empresa, al projecte d'inversió i d'altres específics segons el tipus d'activitat, però també es tenen molt en compte criteris de selecció referents a la responsabilitat social empresarial que tingui el beneficiari dels ajuts en el moment de la sol·licitud.

**Els projectes de cooperació.**

Per altra part, els projectes de cooperació són les grans eines que permeten a un GAL desenvolupar la seva estratègia territorial d'una forma més clara i intensa. Així doncs, participar en projectes que estiguin alineats amb l'estratègia del territori és clau.

En el cas d'ADRINOC el principal projecte que permet desenvolupar àmpliament la seva estratègia és el projecte "Gestió Sostenible Rural", del qual n'és el grup coordinador.

**Gestió Sostenible Rural (GSR).** Implantació de la RSE a les empreses i entitats dels territoris Leader. (fig. 10) (fig. 11)



Fig 10 – Logo del projecte GSR



Fig 11 – Mapa dels territoris del projecte de cooperació GSR

Gestió Sostenible Rural (GSR) és un projecte de cooperació interregional impulsat per divuit grups de desenvolupament local de Catalunya, Balears i Aragó que pretén fomentar una nova cultura empresarial en les organitzacions –públiques i privades- del medi rural a través del desenvolupament d'una metodologia comú d'implantació de polítiques de Responsabilitat Social Empresarial (RSE) que garanteixi el seu desenvolupament sostenible i, per extensió, la dels territoris on s'ubiquen.

Els objectius del projecte són els següents:

- Impulsar la sostenibilitat i la Responsabilitat Social Empresarial de les activitats econòmiques dels territoris rurals
- Avançar cap a la creació de Territoris Socialment Responsables
- Afavorir la intercooperació i la creació de sinergies entre territoris rurals sostenibles

Aquest projecte és un clar exemple de com aplicar una estratègia territorial mitjançant la cooperació que ofereix la metodologia Leader, Eix 4 del Programa de Desenvolupament Rural de Catalunya.

### Bibliografia

Associació pel Desenvolupament Integral de la zona NordOriental de Catalunya ADRINOC [www.adrinoc.cat](http://www.adrinoc.cat)  
 Canyelles Josep Maria, *Think Tank Responsabilitat Global*, [www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)  
 Carta Europea de Turisme Sostenible <http://www.redeuroparc.org/cartaeuropaturismostenible.jsp>  
<http://www20.gencat.cat/portal/site/parcsnaturals/menuitem.a225e400fafcf1b0f22c5b10b0c0e1a0/?vgnnextoid=1f0be70a21bc2210VgnVCM10000>  
 08d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=1f0be70a21bc2210VgnVCM10000d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default  
*Codi de Gestió Sostenible*, Fundació Privada Garrotxa Líder, <http://ca.gsrural.org/upload/apartat/cgsdefinitiu-2.pdf>  
 Comisión de las Comunidades Europeas, *Llibre verd per al foment d'un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses*, Brussel·les, 200, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF>  
 Fundació Garrotxa Líder [www.garrotxalider.com](http://www.garrotxalider.com)  
 Gestió Sostenible Rural (GSR) [www.gsrural.org](http://www.gsrural.org)  
*Manifest de Sitges per uns Territoris Socialment Responsables*, <http://manifesttsr.blogspot.com/>  
 Muñoz Flores Juan Carlos, *Turismo y sostenibilidad en espacios naturales protegidos: la Carta Europea del Turismo Sostenible en la Zona Volcánica de la Garrotxa y el Plan de Desarrollo Sostenible en Cabo*

*de Gata-Níjar*, Universitat de Girona. Institut de Medi Ambient, 2007, <http://hdl.handle.net/10803/7913>  
 Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa [www.gencat.cat/parcs/garrotxa](http://www.gencat.cat/parcs/garrotxa)

*Programa de Desenvolupament Rural de Catalunya 2007-2013*, Generalitat de Catalunya, Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural,

[http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DR\\_Desenvolupament\\_rural/DR03\\_PDR/DR03\\_02\\_PDR2007\\_2013/Documents/Fitxers\\_estatics/PDR\\_Catalunya\\_07\\_13\\_castella\\_ver8.0.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DR_Desenvolupament_rural/DR03_PDR/DR03_02_PDR2007_2013/Documents/Fitxers_estatics/PDR_Catalunya_07_13_castella_ver8.0.pdf)

Sucarrats Guàrdia Jordi, *L'estratègia de desenvolupament de la Fundació Privada Garrotxa Líder*, Fundació Privada Garrotxa Líder, Congrés del Món Rural de Catalunya. Rural'06, <http://www.congresmonrural.com/htmls/a1olot/Resum%20garrotxa.pdf>

*Territoris Socialment Responsables. Una oportunitat per a la millora del territori*, Consorci per l'Ocupació i la Promoció Econòmica del Vallès Occidental amb la col·laboració de Promoció Econòmica de Sabadell, 2007,

[Http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/11.pdf](http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/11.pdf)

Turisme Garrotxa [www.turismegarrotxa.com](http://www.turismegarrotxa.com)