



Observatori de
DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC
a Catalunya

Documents de Prospectiva i Estratègia

Número **3**
Gener **2003**

Vers una nova governança del territori:
**PERSPECTIVES DE FUTUR PER AL
DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC
DE CATALUNYA**

Salvador Estapé i Triay

Director Pla Governamental CAT21

Joan-Anton Sánchez de Juan

Coordinador ODECAT



**Generalitat
de Catalunya**

La sèrie de documents de prospectiva i estratègia és una iniciativa de l'Observatori de Desenvolupament Estratègic a Catalunya (ODECAT) i el Pla Governamental CAT 21 de la Generalitat de Catalunya. El seu objectiu és el d'impulsar un procés de reflexió prospectiva i estratègica d'abast territorial per al país en un horitzó de futur. Aquesta iniciativa neix del convenciment profund que davant dels formidables canvis als que estem assistint, cal fomentar la reflexió a mig i llarg termini, que fugi de les conjuntures del moment.

El Departament de la Presidència no comparteix necessàriament les opinions expressades pels autors d'aquests treballs.



<http://www.odecat.net>



Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència
Pla Governamental CAT 21

<http://www.gencat.net/cat21>

ÍNDEX

1. Introducció	4
2. Nous reptes per a la governança del territori	5
3. Pensament estratègic, governança multinivell i la integració de l'acció de govern en el territori	7
4. La política regional europea al segle 21	9
5. De la planificació estratègica de ciutat al desenvolupament estratègic del territori	11
6. Conclusions.....	14
7. Bibliografia.....	16

INTRODUCCIÓ

En aquest article es presenta l'Observatori de Desenvolupament Estratègic a Catalunya (ODECAT), la iniciativa del Govern de Catalunya per incloure perspectives d'integració intersectorial i territorial de polítiques públiques, mecanismes de cooperació entre administracions públiques, empreses i ciutadans. L'ODECAT és una conseqüència de la implantació del Pla Governamental CAT 21 per a la integració de l'acció interdepartamental del Govern de la Generalitat, que planteja la necessitat de prefigurar les noves relacions de govern a partir de la seva integració més explícita en el territori. La incorporació de mètodes i formes de pensament estratègic en la gestió dels afers públics, i les noves teories sobre la governança multinivell, han permès crear un nou marc de referència que fomenta la coordinació de polítiques públiques en els espais interregionals i subregionals.

Una versió anterior d'aquest article va ser publicada a la revista Perspectives Territorials, n.2 (Primavera 2002), i presentada per discussió a l'Study Group on Local Governance a la conferència anual de l'European Group of Public Administration (Potsdam, Alemanya, 4-6 de setembre de 2002). Els autors agraeixen la lectura i els comentaris rebuts per part d'Andreu Ulied a la primera versió d'aquest text.

2. NOUS REPTES PER A LA GOVERNANÇA DEL TERRITORI

El Govern de Catalunya, com tots els governs del nostre entorn, exerceix la seva activitat en un món cada vegada més complex: d'una banda, es veu obligat a adaptar-se a noves realitats com ara la globalització, l'era del coneixement, les tecnologies de la informació o la redefinició del concepte de sobirania, i, d'altra, ha de mantenir i fer front als requeriments constants de la societat i les economies del benestar i el desenvolupament sostenible. Davant aquests canvis, la decisió d'adoptar una aproximació estratègica a la gestió del sector públic comporta avantatges importants. Però l'èxit en l'adopció d'una determinada estratègia només és possible si reconeixem que, per tal d'assegurar una bona gestió dels afers públics, ens cal definir i posar en marxa solucions a llarg termini a problemes en constant evolució, els àmbits sectorials i les escales geogràfiques dels quals són sovint borrosos. Es tracta d'aplicar estratègies evolutives que defineixin opcions i orientacions, que estableixin projectes oberts i construeixin models dinàmics i prou flexibles, amb una capacitat d'adaptació considerable als canvis de l'entorn.

Així doncs, els trets essencials d'un bon govern, o *governança*¹, resideixen en la seva capacitat de prendre decisions a llarg termini i aplicar-les de manera eficaç, de fixar els límits i les responsabilitats dels diferents agents, compartir estratègies amb d'altres administracions, crear i difondre el coneixement i servir d'intermediari entre interessos concurrents. Dit d'una altra manera: la transparència esdevé un valor cabdal, ja que una acció de govern eficaç en la societat de la informació ha de ser capaç de posar a l'abast dels ciutadans el major grau possible d'informació i mostrar-se, alhora, receptiva a llurs demandes i necessitats. Els governs del futur han de ser capaços d'erigir-se com a ens gestors, difusors i catalitzadors d'informació i coneixement per coordinar iniciatives diverses i cada vegada més complexes. Cal, per tant, expressar públicament quins són els objectius a llarg termini, com es concreten en l'acció pública quotidiana, i els progressos i les dificultats en la realització d'aquests.

¹ Utilitzem en aquest article el terme *governança* conscients que es tracta d'un neologisme en llengua catalana. Seguint la publicació del *Llibre Blanc de la Governança Europea* (juliol 2001) i l'extraordinària difusió d'aquest concepte en cercles acadèmics i de presa de decisions, alguns autors i traductors han avalat el seu ús en llengua catalana per motius de coherència terminològica (Solà Gardell, 2002).

La tasca és tot un repte, i per complir-la cal un fort lideratge que estableixi la visió estratègica del futur i que fixi les grans prioritats organitzatives. En aquest sentit, el Govern de la Generalitat està treballant en l'elaboració d'un programa governamental de futur que defineix objectius, els prioritza i hi associa programes de gestió, ja que si es vol entendre la gestió dels afers públics més enllà de l'administració cal que el govern exerceixi un paper dinamitzador amb l'objectiu de fixar una determinada perspectiva, crear les condicions i cercar les sinergies necessàries per tal que el conjunt de la societat pugui progressar en la direcció desitjada garantint en tot moment l'indars de seguretat, cohesió i qualitat. Que sigui un govern que proposi més que executi i que interactuï amb la ciutadania i el territori, garant de drets i obligacions, ja que, en definitiva, un govern legítimament democràtic ha de promoure i reforçar la societat per prendre part en la direcció dels afers públics.

3. PENSAMENT ESTRATÈGIC, GOVERNANÇA MULTINIVELL I LA INTEGRACIÓ DE L'ACCIÓ DE GOVERN EN EL TERRITORI

El CAT21 és un Pla governamental que pretén introduir una nova manera d'entendre l'Administració pública. Les estructures tradicionals que presideixen l'acció de l'Administració al món occidental, han estat caracteritzades per un gran seguiment dels detalls i les regles i, d'altra banda, s'han fixat poc en els resultats i els objectius assolits. És en aquest sentit que, basant-nos en algunes experiències pioneres d'arreu del món, hem volgut posar en marxa el CAT21, una nova fórmula d'entendre l'Administració, l'acció política i el servei al ciutadà. El CAT21 no és, com podria pensar-se, exclusivament un model de govern per objectius, sinó que té la voluntat d'incorporar els mètodes més avançats d'integració de tota l'organització en els processos de presa de decisions. Partim d'un model tradicional d'Administració en què les polítiques s'organitzen per departaments. La voluntat del CAT21 és integrar l'acció departamental en sis grans eixos-valor d'actuació; uns eixos compartits pels departaments que permetin millorar l'acció, l'efectivitat del servei i la racionalització dels recursos.

Catalunya no és l'únic país que s'enfronta a les conseqüències dinàmiques que imposen el creixement econòmic i el desenvolupament social. Molts altres països, estats i regions de l'àmbit europeu i de la OCDE han triat de fer front a aquest creixement i han planificat estratègicament el seu desenvolupament futur. Existeixen, però, diversos models que incorporen el pensament i la gestió estratègica dintre del seu programa d'actuacions per a la modernització de l'Administració i la integració de l'acció de govern en el territori. D'una banda, hi ha les doctrines de la Nova Gestió Pública, o *New Public Management*, que des de meitat dels anys vuitanta del segle passat es basen en la tradició de l'administració de negocis americana. Més propera a nosaltres és la teoria de la governança, que neix a finals dels anys vuitanta i pren com a referència l'existència de xarxes d'organitzacions que afavoreixen la cooperació públicoprivada. D'altra banda, hi ha les teories "neoinstitucionals", que tracten de tenir en compte els canvis que afecten els sistemes administratius i les característiques concretes de cada context políticoinstitucional.

Paral·lelament, una anàlisi de les darreres tendències ens permetria afirmar que en l'actualitat molts països del nostre entorn segueixen un model barrejat dels principis anteriors. Per exemple, tant el Regne Unit com la Unió Europea en el

seu conjunt han elaborat enfocaments similars per fer front a un programa de reformes en la línia del llibre blanc del govern britànic, *Modernising Government* (1999), i el llibre blanc sobre la governança europea (2001). En totes aquestes aproximacions s'afavoreix una postura més positiva cap al servei públic, combinant el rendiment de comptes amb la coherència i la integració de polítiques, la participació del ciutadà, la millora de la reglamentació i la transparència. Un tema comú que emergeix d'aquesta reflexió és la importància de mantenir un enfocament equilibrat cap a la innovació i les inversions en capital social, econòmic i ambiental, amb una utilització profitosa i sostenible dels recursos. A més a més, cal no separar el creixement econòmic de la provisió d'un millor servei públic i la reducció de desequilibris socials, i implicar en la mesura del possible la participació dels ciutadans, les entitats i els grups d'interès en la definició d'objectius estratègics (*Report on International Policy Trends, 2001*).

4. LA POLÍTICA REGIONAL EUROPEA AL SEGLE 21

La política territorial és potser un d'aquests desenvolupaments recents de la Unió Europea que tenen un impacte més gran a nivell regional i que presenten els reptes més importants per a l'equilibri i la relació entre política i territori que han mantingut fins ara els seus estats membres. Aquest nou model de planejament és també molt més proper al que es desenvolupa des de fa temps a Europa a partir d'una escala regional, i s'emmarca en debats més amplis sobre l'equilibri i la sostenibilitat del territori. De fet, aquesta dimensió regional del programa de desenvolupament territorial de la Unió Europea es detecta en què és precisament la Direcció General de Política i Cohesió Regional (DG REGIO) l'encarregada, conjuntament amb el Comitè de les Regions (COR), de dissenyar les diferents perspectives i directrius europees que serviran per garantir l'equilibri i la sostenibilitat del territori europeu.

La decisió de tirar endavant una Perspectiva de Desenvolupament del Territori Europeu i en general la necessitat de coordinar polítiques, programes i iniciatives relatives al desenvolupament territorial, polític i econòmic de les diferents regions europees, va evidenciar que calia dur a terme una política de planejament territorial més concertada. Aquest procés va desembocar en l'aprovació del document *European Spatial Development Perspective* (1999) a la ciutat de Potsdam². Tot i això, els més de deu anys que van passar des de la posada en marxa d'aquesta iniciativa i l'aprovació d'un primer document de caire orientador per part dels estats membres evidencia que no ha estat pas un procés fàcil. Alguns autors emfasitzen aquesta noció de procés que s'extreu de l'elaboració del document. En aquests deu anys, han calgut més de 12 reunions informals dels ministres pertinents per aprovar un document que assenta les bases d'un desenvolupament territorial conjunt que en cap cas condiona la política dels estats membres³.

De tota manera, les orientacions més importants de la Perspectiva de Desenvolupament del Territori Europeu (PDTE, ESDP en anglès) pretenen contribuir a la cohesió econòmica i social del territori europeu i a la implementació de polítiques europees que tenen un impacte territorial, però sense afectar l'autonomia de les institucions responsables. No podem entrar a revisar aquest document en detall, però entre la proposta d'objectius de desenvolupament

² Hi ha versió en català: *Perspectiva de Desenvolupament del Territori Europeu* (2000).

³ Després de la reunió de Nantes (1989) van celebrar-se tot un seguit de reunions informals dels ministres encarregats de l'ordenació del territori: Torí (1990), La Haia (1991), Lieja (1992), Corfú (Jun 1994), Leipzig (Nov 1994), Estrasburg (1995), Madrid (1995), Venècia (1995), Noordwijk (1997), Glasgow (1998) i Potsdam (1999) on es va aprovar definitivament el document.

territorial que la PDTE promou trobem un desenvolupament territorial policèntric i una nova relació camp-ciutat, la igualtat d'accés a les infraestructures i al coneixement, i una gestió prudent de la natura i del patrimoni cultural. D'entre les opcions per a l'elaboració de polítiques públiques en els diferents àmbits competencials que es desprenen podríem assenyalar, per exemple, per la seva importància, l'enfortiment de la cooperació, la integració i la promoció d'estratègies adreçades a reforçar el paper de les ciutats i regions al si de la Unió Europea; la millora de l'accessibilitat a les xarxes de transport transnacional; la promoció d'estratègies de desenvolupament urbà integrals; el reforçament de les ciutats petites i mitjanes a les zones rurals; el desenvolupament d'un turisme amb una implantació adequada al medi ambient; etc.

Aquest document és un clar exemple de la importància del pensament estratègic per a la coordinació de recomanacions i polítiques públiques entre diferents nivells d'administració en el context europeu. Els esforços que des de fa temps desenvolupa la Unió Europea per esdevenir un veritable catalitzador de l'acció de govern en el seu territori tenen, a més, una forta repercussió en la governabilitat de les seves estructures regionals, tant a nivell interregional com subregional. Programes com INTERREG III volen fomentar la cooperació transeuropea per a un desenvolupament equilibrat i sostenible del territori, a partir de tres àmbits d'actuació en els quals poden participar els ens locals: cooperació transfronterera de municipis que estan a regions frontereres contigües, incloses les fronteres externes i marítimes; cooperació transnacional entre les autoritats locals, regionals i estatals, per promoure la integració europea i el desenvolupament durable i equilibrat; i cooperació interregional, per millorar l'eficàcia de les polítiques i els instruments de desenvolupament regional mitjançant projectes en xarxa.

La finalitat d'aquesta cooperació interregional, a més de configurar unes àrees regionals transnacionals en els àmbits del Mar del Nord, la regió metropolitana del nord-oest, el sud-oest europeu, l'Europa central de l'Adriàtic i el Danubi, la regió del Mar Bàltic, l'àrea atlàntica i el mediterrani occidental, és facilitar la integració dels territoris europeus en unes xarxes ben delimitades on la col·laboració entre institucions de caire estatal, regional i local esdevingui una pràctica comuna. Aquests són els ambiciosos propòsits que persegueix la iniciativa European Spatial Planning Observation Network en perspectiva 2006 (ESPON, 2002)⁴. La participació en l'elaboració de polítiques i una més gran flexibilitat contractual entre estats, regions i ens locals, són precisament els elements necessaris per tendir cap a una coherència general de les polítiques de desenvolupament territorial a diferents nivells que ha de bastir també la revisió de polítiques de desenvolupament sostenible.

⁴ Aquests són també, si més no a títol teòric, els principis que es desprenen d'una lectura detallada del Llibre Blanc sobre la Governança Europea (2001), on l'obertura, la participació, la responsabilitat, l'eficàcia i la coherència s'erigeixen com a elements vectors de la governança a nivell europeu.

5. DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA DE CIUTAT AL DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC DEL TERRITORI

Els canvis profunds que han transformat el territori de Catalunya en els darrers vint anys, demanen una resposta adequada per part del Govern de Catalunya. Aquesta tendència al canvi, lluny d'aturar-se, sembla destinada a continuar i planteja una disjuntiva important. El gruix de la població catalana (prop del 90%) està concentrada en el que coneixem com l'àrea de la Regió Metropolitana de Barcelona i al llarg de les comarques litorals. Les infraestructures de transport estan delimitant uns corredors regionals clars per facilitar la mobilitat de les persones i les mercaderies per autopista i ferrocarril. La força econòmica i laboral del país està evolucionant des d'una base històrica industrial i agrícola cap a les indústries de serveis i, d'una forma més lenta però creixent, també cap a aquelles basades en la nova economia del coneixement. El paisatge mediterrani de Catalunya continua oferint un atractiu saludable com a lloc per viure, treballar i esbargir-se, tot i que alguns ecosistemes s'han vist afectats negativament per un desenvolupament de sòl urbà incontrolat durant els anys seixanta i principis dels setanta.

Des de l'inici dels anys noranta, la planificació estratègica ha esdevingut una metodologia cada cop més estesa entre les administracions públiques catalanes. Els esforços per assolir un desenvolupament territorial més equilibrat i sostenible, com recomana la Perspectiva de Desenvolupament del Territori Europeu (PDTE, 2000), requereixen la cooperació entre els diferents nivells de govern i administració. Reconeixent els nous reptes que aquests canvis representen i, conscients que aquests processos es desenvolupen simultàniament en diferents municipis i comarques compromeses amb el desenvolupament estratègic dels seus pobles i ciutats, la direcció del Pla Governamental CAT 21, en col·laboració amb d'altres unitats del Govern de la Generalitat, com ara la Secretaria per a la Planificació Territorial i la Direcció General d'Administració Local, ha impulsat la creació de l'Observatori de Desenvolupament Estratègic a Catalunya (ODECAT). L'Observatori de Desenvolupament Estratègic a Catalunya es defineix com un espai de treball cooperatiu perquè els diferents agents implicats puguin enriquir els seus processos de planificació estratègica en el territori. Aquest enriquiment ha de produir-se a partir de la coordinació institucional, l'intercanvi d'experiències, la recerca de recursos i la producció de coneixement que permeti una visió integrada del desenvolupament urbà i territorial de Catalunya.

L'Observatori neix amb la voluntat de conèixer i difondre experiències de planificació estratègica amb visió internacional de comparació i millora, potenciar xarxes actives de treball en equip entre els diferents ens locals i territorials. Tot plegat hauria de permetre flexibilitzar i agilitzar la gestió de coneixement relatiu a la planifica-

xarxes actives de treball en equip entre els diferents ens locals i territorials. Tot plegat hauria de permetre flexibilitzar i agilitzar la gestió de coneixement relatiu a la planificació estratègica. És per això que s'adreça a tots els col·lectius que directament o indirecta participen en la presa de decisions polítiques, o que col·laboren de manera significativa en les activitats que fomenten el desenvolupament estratègic a Catalunya: administracions públiques (Generalitat, diputacions, municipis i consells comarcals); professionals qualificats en temes de desenvolupament estratègic i territorial provenint d'universitats, centres de recerca i d'altres organismes públics i privats; empreses de serveis a les administracions públiques que actuen com a ens consultors del procés de desenvolupament estratègic; i ciutadans en general interessats a seguir i participar activament en els processos de planificació estratègica que es posin en marxa en diversos punts del territori.

El Pla Governamental CAT 21 és l'eina estratègica bàsica del Govern per impulsar iniciatives de coordinació de les polítiques públiques. L'Observatori dóna prioritat als sis eixos-valor estratègics del Govern, que han de permetre facilitar la integració de l'acció de govern en el territori. Aquests eixos-valor impliquen la definició d'objectius estratègics en aspectes tan diversos com la consolidació de l'espai cultural català; el manteniment de la cohesió social; la integració laboral i social; la conciliació entre la vida laboral i les responsabilitats familiars; l'adequació dels sistemes formatius a la societat del coneixement i una educació oberta al món; i la preservació de l'entorn natural, el desenvolupament territorial amb la potenciació d'activitats econòmiques i socials sostenibles. A més, preveu la modernització de l'Administració i la millora de la competitivitat, destinant molts més esforços a la recerca, el desenvolupament i la innovació.

L'Observatori ofereix un espai virtual d'informació sobre tots els àmbits relacionats amb el desenvolupament estratègic i la seva evolució dins i fora de Catalunya. Això s'aconsegueix mitjançant una vigilància constant de noves tendències i idees en el marc de la planificació estratègica, a més de l'intercanvi amb experiències diverses. De la mateixa manera, ODECAT permet la coordinació i la participació de tots els agents per afrontar conjuntament els reptes de futur que el país té plantejats, creant àmbits de debat permanents. Aquests àmbits es conformen a partir de temes emergents identificats, tant pels mateixos implicats en l'Observatori com pels seus usuaris. En últim lloc, ofereix també un banc de coneixement constantment actualitzat que poden utilitzar tots els agents interessats.

L'Observatori de Desenvolupament Estratègic a Catalunya voldria contribuir a

l'elaboració d'una visió estratègica que orientés el creixement i el desenvolupament de Catalunya en els propers vint anys, que identifiqui els aspectes que els catalans valoren més, com ara el medi ambient, les oportunitats econòmiques, la diversitat cultural o l'elecció del lloc de residència. Una visió estratègica d'aquestes característiques equiparia i guiaria el Govern de la Generalitat i la resta d'administracions locals i comarcals, les organitzacions no governamentals, fundacions privades, grups d'interès i associacions d'empresaris i ciutadans per defensar els mateixos valors en la planificació del desenvolupament futur del país. Catalunya, per exemple, té un conjunt de parcs i àrees naturals i ecològiques que són envejades des de molts altres territoris. Mentre el país creix, la necessitat de conservar i millorar aquestes àrees ambientals i d'esbarjo també creixerà. Una visió estratègica ajudaria a identificar aquestes necessitats de manera que les millors localitzacions puguin ser mantingudes per al gaudi de les properes generacions. Catalunya té també un extraordinari patrimoni natural, cultural i històric. Per últim, una estratègia donaria també prioritat a aquests recursos de manera que fossin preservats i protegits.

Resoldre problemes és sovint més costós que prevenir-los. Una visió estratègica permetria a la Generalitat prendre la iniciativa per identificar i adreçar necessitats abans que esdevinguin problemes, i gestionar adequadament els problemes i els conflictes que es puguin presentar. Les decisions de finançament i les inversions públiques resultants poden tot sovint no resultar prou eficaces. Qualsevol esforç per gestionar el canvi ha de començar pels ciutadans de Catalunya i les seves comunitats locals, ja que són ells els qui prenen la majoria de decisions que afecten la utilització del sòl i defineixen els propis patrons de desenvolupament. La Generalitat pot oferir guiatge, suport i recursos per a les poblacions que triïn organitzar el seu creixement, però els ciutadans i els governs locals, grups d'interès, promotors econòmics i d'altres agents socials, han d'actuar com a catalitzadors d'aquest creixement, tot incloent la definició d'una estratègia que incorpori les seves contribucions al debat i als efectes resultants.

6. CONCLUSIONS

Hi ha diferents opcions possibles per a una estratègia de desenvolupament del país, cadascuna amb diferents nivells de participació per part de la Generalitat, els ajuntaments i els consells comarcals. Aquestes opcions poden existir independentment o bé construir-se les unes en relació amb les altres, i poden agrupar-se seguint diferents criteris. En primer lloc, el de l'elaboració d'una guia de polítiques públiques. Aquest seria un document de visió i objectius que definiria les preferències i les prioritats que els catalans tenen per al futur del país. Donaria, a més a més, eines de direcció al Govern de la Generalitat i a les administracions locals i comarcals que l'utilitzessin en tasques de planificació i de presa de decisions. En segon lloc, es podrien establir convenis tècnics i de finançament que configurarien diverses fórmules de suport i assistència per fomentar que les comunitats locals i comarcals orientin el seu futur voluntàriament. Aquests convenis voluntaris entre comunitats veïnes i el Govern de la Generalitat podrien fer front a problemes que traspassen fronteres administratives, i significarien establir també objectius, assistència tècnica i recursos econòmics per a les comunitats locals que iniciessin processos de planificació estratègica.

En un altre ordre de coses es podria elaborar una guia d'inversions amb l'objectiu d'anivellar aquesta i la distribució que en fan els departaments de la Generalitat entre les comunitats locals i comarcals de Catalunya. Contindria a més una guia proactiva de seguiment d'inversions per al conjunt del territori, tot incloent el manteniment, construcció, desenvolupament, protecció o adquisició de sòl i infraestructures. Seria un filtre per fixar uns criteris mínims per avaluar i aprovar peticions d'inversions. Finalment, també podria determinar de quina manera els impostos i d'altres polítiques fiscals ajuden o entorpeixen el desenvolupament. Una altra opció a seguir seria requerir planificació estratègica a nivell local. Aquesta opció asseguraria que cada comunitat local desenvolupés un pla estratègic de manera coherent amb la visió, objectius i planificació definida des del Govern, que afectaria la utilització general del sòl i les decisions de desenvolupament fetes per les administracions locals i comarcals.

Aquesta perspectiva ha de considerar-se com un treball en curs i en contínua evolució, que proposa opcions per al desenvolupament estratègic del conjunt del país i ofereix una mostra de com seria aquesta estratègia. No és en si mateix un pla estratègic. El Pla Governamental CAT 21, a través de l'Observatori de

Desenvolupament Estratègic de Catalunya (ODECAT), està interessat a desenvolupar aquestes opcions de gran abast per al futur del país, tot estimulant la participació pública i privada en aquest procés i coordinant activitats amb d'altres departaments i unitats del Govern de la Generalitat.

7. BIBLIOGRAFIA

CAT 21, Pla Governamental. El compromís amb la modernització de l'Administració de Catalunya. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2001.

http://www.gencat.es/nova_administracio/pdfs/compareixenca_parlam.pdf

European Spatial Planning Observation Network. The ESPON 2006 Programme: Programme on the spatial development of an enlarging European Union, 2002.

<http://www.espon.lu/espon.pdf>

European Governance: A white paper. Brussels: Commission of the European Communities, 2001

http://europa.eu.int/comm/governance/docs/index_en.htm

European Spatial Development Perspective: Towards balanced and sustainable development of the territory of the European Union. Luxembourg: European Commission, 1999.

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/som_en.htm

Modernising Government. London: The Stationary Office, 1999.

<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/whtpaper/>

Perspectiva de Desenvolupament del Territori Europeu: Per un desenvolupament equilibrat i sostenible de la Unió Europea. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2000.

Report on International Policy Trends. Learning about Innovation and Balance: Improving the productivity, sustainability and fairness of knowledge economies and societies. Prepared for Victorian Department of Premier and Cabinet, 2001.

<http://www.growingvictoria.vic.gov.au/policytrend.htm>

SOLÀ GARDELL, A. "Governança i governabilitat: Una proposta terminològica". Revista de Llengua i Dret. Escola d'Administració Pública de Catalunya, n.35 (2001).