

## **Diversificación económica en zonas de monocultivo ligadas a la minería, la siderurgia y la energía nuclear**

### **Análisis de seis estudios de caso en España y Alemania**

#### **SÍNTESIS**

**Octubre 2011**

Agradecemos especialmente la colaboración de todas aquellas personas que aportaron y compartieron sus conocimientos y experiencias con el equipo consultor y sin las cuales este informe no hubiera sido posible.

Queremos mencionar de manera especial a la Generalitat de Catalunya, quien desde su Servei d'Ocupació y con la cofinanciación del Fondo Social Europeo ha permitido la realización de esta investigación a través de la subvención concedida por la Convocatoria de Proyectos Innovadores 2010.

Igualmente, mencionar de manera especial a los alcaldes de los municipios alemanes de Obrigheim, Roland Lauer, y de la mancomunidad de Weißenthurm, Georg Hollmann que, junto con sus técnicos de fomento económico, Reinhard Horn (Obrigheim) y Horst Hohn (Weißenthurm), nos recibieron muy gratamente. También destacar a Thomas Friedrichs (Municipio de Stade) y Paul Blanke Bartz (Municipio de Dortmund) que compartieron información muy relevante para este estudio en los casos de Stade y de Dortmund. Asimismo, Andrea Hoppe (Agencia fomento económico del Ruhr: MetropoleRuhr GmbH), Lars Tata y Jan Peter Nissen (Initiativkreis Ruhr GmbH), Rasmus Beck (Ayuntamiento Dortmund), Frank Wältring (Mesopartner) aportaron especialmente al caso de Dortmund, mientras que Johannes Biste (Sociedad de promoción económica del distrito Neckar Odenwald), Kurt Sesterhenn (RWE Power AG) y Dagmar Butz (RWE Power AG) hicieron lo mismo en el caso de Obrigheim y Mülheim Kärlich respectivamente.

También queremos agradecer muy especialmente a Pedro Javier Jáuregui, director de Urbanismo e Infraestructuras del Ayuntamiento de Baracaldo y a Javier Rodríguez Alburquerque, director de Inguralde por su dedicación e información aportada.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

Asimismo nuestro agradecimiento por su colaboración a Mercedes Baselga, presidenta de Somudan (Sociedad Municipal para el Desarrollo de Andorra); Ana Garralaga Clavería, técnica de Promoción y Desarrollo de Somudan; Manuel Navarro, Alcalde de Montalbán; Joaquín Noé Serrano, Alcalde de Ariño; Sandra Ríos, presidenta de la Asociación de Empresas Turísticas de la Comarca Gúdar Javalambre; Daniel Bertolín, President de l'Asociación de truficultores de la provincia de Teruel; Jesús Edo, alcalde d'Alcalá de la Selva; María Vigara, directora de Expansión de la Cámara de Comercio de Teruel i Gerent del Plan Estratégico de Turismo de la Cámara; Francisco Javer Baguena, alcalde de Mora de Rubielos; Ángel Gracia, alcalde de Rubielos de Mora; y Maribel Aguilar, Gerent del Patronato de Turismo de Teruel i Directora del Plan de Turismo Sostenible 2008 – 2011

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

## Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. METODOLOGÍA</b>	<b>3</b>
<b>III. ESTUDIOS DE CASOS: VARIABLES CLAVE Y SÍNTESIS</b>	<b>4</b>
1. DIVERSIFICACIÓN DE LA MINERÍA – ANDORRA, TERUEL	9
2. DIVERSIFICACIÓN DE LA SIDERURGIA – BARACALDO, VIZCAYA	13
3. DIVERSIFICACIÓN DE LA SIDERURGIA –DORTMUND, NORDRHEIN WESTFALEN	17
4. DIVERSIFICACIÓN DE LA ENERGÍA NUCLEAR –STADE, NIEDERSACHSEN	21
5. DIVERSIFICACIÓN DE LA ENERGÍA NUCLEAR –MÜLHEIM KÄRLICH, RHEINLAND-PFALZ	25
i 6. DIVERSIFICACIÓN DE LA ENERGÍA NUCLEAR –OBRIGHEIM, BADEN WÜRTTEMBERG	28

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

## I. Introducció

La Mancomunidad de Iniciativas para el Desarrollo Integral del Territorio (MIDIT), creada en 1995 por los municipios de Tivissa, Pratdip y Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant, elaboró en el año 2010 de manera participativa el Plan Estratégico de Desarrollo Local 2020 para diversificar su economía, buscando mantener y generar empleo en el territorio, consolidando sectores e identificando sectores alternativos a la producción de energía nuclear, principal fuente de ocupación en la zona.

Tras delimitar entre los sectores públicos y privados del territorio, los ámbitos con potencial de desarrollo para la zona – industria turística integral, agroalimentario y energético, la cuestión básica consistió en definir una estrategia de diversificación, es decir, el cómo implementar dicho proceso, especialmente en un marco de cooperación entre el sector público y privado.

En este contexto, el objetivo central de este estudio es analizar lecciones aprendidas de seis procesos de diversificación similares en territorios que hayan generado empleo e ingresos con estrategias basadas en la superación del monocultivo económico en un territorio con una cierta "entidad" socioeconómica.

La minería y la siderurgia integral en España fueron seleccionadas como sectores clave ya que se han caracterizado por protagonizar procesos de reconversión<sup>1</sup> masivos acompañados en menor o mayor medida por medidas de diversificación<sup>2</sup>. En este sentido, se escogieron en España los casos de la comarca de Andorra (Teruel) para analizar la minería y el de Baracaldo (Vizcaya) para la siderurgia integral. Se consideró oportuno complementar el análisis con el caso de Dortmund en la Cuenca del Ruhr alemana como experiencia de diversificación desde la siderurgia, dada la importancia de esta actividad en ese país.

Asimismo, dado que el territorio de la MIDIT ha tenido a la energía nuclear como sector principal, se identificaron tres casos donde ya se hubieran clausurado centrales nucleares y se hubieran visto con el mismo reto de generar un proceso de diversificación económica, definiéndose tres municipios en Alemania, Obrigheim (Land de Baden Württemberg), Mülheim Kärlich (Rheinland Pfalz) y Stade (Niedersachsen), país que inició el abandono parcial de la producción de energía a través de la nuclear en el año 2000.

Por tanto, los países seleccionados fueron España y Alemania. De los seis casos, cuatro son alemanes y dos españoles.

Andorra se enmarca en el proceso de reconversión minera en España que se inició en los años setenta. Actualmente apenas quedan actividades mineras, con independencia de las vinculadas a la energía térmica. En los últimos años, se ha iniciado un proceso de diversificación que articula el territorio de la comarca con el resto de la provincia, propiciando una diversificación, todavía incipiente, hacia el turismo y los servicios en general.

<sup>1</sup> Reconversión: proceso de reestructuración o modernización de un sector.

<sup>2</sup> Diversificación proceso por el que se pasa a realizar actividades diferentes a las que se venían realizando.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

Baracaldo también se inserta en el proceso de reconversión de la siderurgia y la industria naval del País Vasco iniciada en los años 70 y 80 que afectó sustancialmente a dicha localidad en lo que a la siderurgia integral se refiere, lo cual fue aprovechado para transformar el perfil económico hacia un territorio de servicios. Es un potente caso de colaboración público-pública en la transformación de un territorio con la colaboración del sector privado.

Por su parte, Dortmund, como una de las ciudades más importantes de la cuenca del Ruhr, se puede considerar como una experiencia con resultados exitosos de un proceso de liderazgo público y de colaboración público – privada. Es un ejemplo, de cómo la fuerte presencia de la siderurgia ha sido reemplazada por una economía de servicios, ligada al conocimiento y a sectores altamente tecnológicos, proceso similar que se ha llevado a cabo en la mayor parte de las ciudades del Ruhr. Este proceso de reconversión se inició en los años 60.

En el ámbito nuclear, el cierre de las tres centrales seleccionadas se enmarca en el consenso atómico del año 2000 donde se acordaba el abandono paulatino de la energía nuclear que responde a una decisión política con consenso público político. Las tres centrales seleccionadas fueron ejemplos pioneros en dicho proceso. Dicho consenso atómico, sufrió una moratoria a finales de 2010, pero ha sido nuevamente revertida en 2011, y ahora, el proceso de cierre de las centrales nucleares ha sido incluso acelerado tras la catástrofe nuclear de Fukushima en Japón.

2 En el marco de la línea apoyo a proyectos innovadores en la generación de empleo, promovida por el Departament de d'Empresa i Ocupació (Servei d' Ocupació de la Generalitat de Catalunya (SOC) en el año 2010 se vio la oportunidad de impulsar el análisis de dichos casos como generador de aprendizajes para inspirar la diversificación económica en el territorio de la MIDIT. Así nace el proyecto *Horizonte MIDIT 2020* como instrumento de apoyo a la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Económico Local dentro del cual se realiza este estudio. Los resultados no sólo sirven a la propia MIDIT sino también al SOC que también da seguimiento a otros procesos similares en otros territorios catalanes.

Los estudios de los seis casos analizados se describen a través de cinco ejes: **la situación de partida y factores de la ubicación; el enfoque estratégico, la organización y financiación; la gobernanza, gestión y actores implicados; la cooperación público-privada y los resultados generados, así como la sostenibilidad de los mismos.** Se trata de analizar seis experiencias poniendo énfasis en elementos que permitan profundizar la diversificación económica en términos de eficiencia, y, sobre todo, de eficacia. Se ha buscado ante todo dar elementos estratégicos para el análisis de la diversificación en territorios altamente dependientes de un solo sector económico, no, con ánimo de extrapolar la misma experiencia - que siempre es única para un contexto determinado- sino más bien para fomentar y analizar el debate para adaptar las conclusiones a cada territorio. Del proceso de análisis emergen algunas variables clave que orientarán el debate sobre cómo impulsar medidas de diversificación, con qué tipo de estrategias y qué tipo de actores públicos y/o privados y bajo qué forma de articulación, entre otros.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

El análisis de las variables clave en cada proceso y su comparativa en los casos analizados posibilita la extracción de una riqueza de lecciones, a la vez, coincidentes y distintas para los diferentes sectores y territorios, no todas extrapolables miméticamente. La extrapolación mimética de un proceso a otro, es inviable pues cada caso es el resultado de una confluencia de factores que son irrepetibles, lo cual no excluye para que en el diseño de un nuevo proceso de diversificación en un nuevo territorio se puedan y deban tener en cuenta las lecciones aprendidas de otros procesos anteriores.

## II. Metodología

Según lo previsto, el enfoque metodológico ha sido cualitativo, combinando el análisis documental con la realización de entrevistas en profundidad con los actores clave implicados en los procesos de diversificación, especialmente aquéllos que han llevado el liderazgo desde el municipio correspondiente. El trabajo se inició en octubre de 2010 y se dividió en 3 fases:

**FASE I de gabinete** (último trimestre 2010 y primer trimestre 2011): Durante este período se recogió la documentación más importante, y se prepararon las actividades de análisis documental, se trabajó en la selección de regiones/territorios, preparando también los cuestionarios semi-estructurados para las entrevistas en Alemania, Bizkaia y Teruel.

El equipo de proyecto se reunió con el SOC de una parte y con la MIDIT, IDETSA y restantes socios del proyecto en Enero de 2011 para ajustar expectativas. Cabe destacar que se ha puesto mucho énfasis en poner el foco en los municipios donde se han dado los procesos de diversificación, para acercar así la mirada local a los agentes de la MIDIT.

3

El análisis de los procesos de reconversión sectoriales se ha hecho desde una perspectiva más amplia, basado en el análisis documental. En el caso de las centrales nucleares se seleccionaron las tres de Obrigheim, Mülheim Kärlich y Stade por haberse iniciado hace relativamente pocos años para lograr interactuar con actores que estuvieran involucrados en el proceso. Asimismo, las tres centrales se cerraron en el marco del consenso atómico de 2000 que puede ser comparable a un proceso de reconversión en sectores como la siderurgia o la minería, ya que afecta al sector en su conjunto.

**La FASE II o la de campo** (Primer trimestre 2011) incluyó la realización de las entrevistas con los actores clave en Alemania y Bizkaia. En el caso de Teruel, las entrevistas realizadas en este trimestre constituyen una extensión de las realizadas a lo largo del 2010 durante el estudio de los procesos de colaboración público privada en esa provincia. También se continuó con el análisis documental y de documentación provista por los y las entrevistados/as.

Cabe destacar que en los casos de Alemania, la cooperación de los actores entrevistados fue significativa. Todos ellos estuvieron implicados de manera directa en los procesos de diversificación, especialmente aquellos que trabajaban en la administración municipal. Hay un cierto énfasis en dichos actores ya que en la mayoría de los casos el liderazgo del cambio ha venido de la administración pública. Aunque hay algunos actores del sector privado, sobre todo, de las centrales nucleares, fue más complejo concertar con ellos entrevistas, también debido a la atención pública del tema nuclear en Alemania desde el accidente de Fukushima.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

En los casos de Baracaldo y Teruel las entrevistas se realizaron solamente a actores públicos dado el relevante papel jugado por los mismos, además de que dado el tiempo transcurrido desde la puesta en marcha de los procesos, dificultaba localizar a los actores privados. En ambos casos, la cooperación de los entrevistados fue significativa.

La **FASE III de cierre** (segundo y tercer trimestre 2011) ha abarcado el contraste de los seis casos para elaborar las lecciones aprendidas del análisis global con el objeto de definir variables clave. En esta fase no se ha querido categorizar los casos entre buenas y malas prácticas, sino enfatizar el aprendizaje a modo de lección aprendida, debido a que las experiencias sólo se pueden valorar en su contexto específico. Sí que hay elementos comunes en la mayor parte de los casos, pero aún así, hay divergencia de resultados.

Las fichas de los casos analizados se compartieron con los actores de la MIDIT, IDETSA y el SOC para atender a posibles demandas adicionales, tras lo cual se presenta este informe final. Cabe destacar como elemento mejorable, la débil implicación de la MIDIT en la retroalimentación de los documentos generados, especialmente debido al contexto pre- y post-electoral que ha generado cambios en las responsabilidades frente a la MIDIT, lo cual ha retrasado ligeramente la presentación de resultados.

La retroalimentación por parte de los responsables en el SOC, en tiempo real, ha sido elevada y significativa tras la presentación de los casos y sus resultados parciales.

Este informe final incluye las fichas de los casos analizados de manera muy resumida con conclusiones generales de los mismos. Como anexos se encuentran los seis casos descritos de manera amplia y detallada.

4

### III. Estudios de casos: Variables clave y síntesis

Durante el análisis de los estudios de caso que han sido descritos a través de los ejes mencionados: situación de partida y factores de la ubicación; enfoque estratégico, organización y financiación; gobernanza; cooperación público-privada y resultados generados, así como la sostenibilidad de los mismos, han emergido algunas variables clave en dichos procesos de diversificación. Cabe destacar que el análisis se centró en el municipio con el fin de centrar las preguntas en esta dimensión; no obstante, los casos están contextualizados en diferentes procesos de reconversión sectorial descritos en los respectivos documentos.

Cabe resaltar la diferencia del contexto de los procesos de reconversión sectorial, como han sido el caso de la minería y de la siderurgia y el proceso de cierre de una central nuclear. Aunque en términos globales, las reconversiones mineras y siderúrgicas han tenido un impacto económico y de pérdida de empleo mucho mayor que los procesos de cierre de las centrales nucleares, en el ámbito local los efectos son comparables en la medida que desaparece su principal fuente de generación de riqueza y empleo.

A continuación, se verá cómo en los casos nucleares el contexto y situación que abordan las zonas analizadas es diferente, ya que no siempre lo nuclear signifique monocultivo, mientras que en los procesos de minería y siderurgia analizados sí eran zonas con fuerte presencia de

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

esa actividad, pudiendo considerarse como de monocultivo, más específicamente en el caso de la minería.

En el ámbito nuclear analizado, hay diferencias entre las localidades donde estaban ubicadas dichas centrales, ya que algunas tenían una economía diversificada coexistiendo con la producción energética, por lo que han notado menos el impacto (Mülheim Kärlich), y otras, con una alta dependencia de la central nuclear siendo ésta el mayor empleador (Obrigheim) o por constituirse la producción de energía nuclear en actividad clave para la existencia de la industria principal (Stade). Tras el cierre de las centrales nucleares que implica una parada total del sector y no tanto una reconversión por exigencias de competitividad, también se ha buscado la compensación del impacto profundizando en la diversificación de la economía. Aunque los tres casos analizados ya representaban economías de servicios, Stade presentaba una marcada orientación industrial. En este sentido, las tres experiencias ejemplifican diferentes opciones (con mayor o menor éxito) de diversificación, profundizando la orientación hacia los servicios. El caso de Stade además resalta la búsqueda de disminuir la dependencia de la gran industria hacia un tejido empresarial más pequeño e innovador.

Es importante tener en cuenta el tiempo que requiere un proceso del cierre de la nuclear que alcanza una media de 15 años. En los tres casos, el proceso sigue vigente. También y, a pesar de que el interés de diversificar la economía local se plasmó desde el inicio en los tres casos con mayor o menor fuerza, el reemplazo de la central nuclear por otra, ya sea de gas o carbón está jugando un rol central, más importante p.ej. en el caso de Obrigheim, que ve su vocación energética como la más viable, o en el de Stade, cuya industria química depende fuertemente de contar con una fuente de energía cercana. Mülheim Kärlich, por su lado, ya está orientado casi en su totalidad al parque empresarial, principal base de su economía. Ello puede estar relacionado con el impacto que supone el cierre en términos de ingresos municipales, ya que el impuesto industrial grava los beneficios de las empresas de su territorio, siendo las empresas energéticas grandes contribuyentes en dichos municipios.

5

Del conjunto de los 6 casos analizados de los tres sectores, destacan como variables que más han condicionado el proceso el **liderazgo público local y su protagonismo a lo largo de todo el proceso, la voluntad política, la articulación interinstitucional entre administraciones, la visión estratégica y la confianza**, como elemento cohesionador. Asimismo, el **diagnóstico de la situación, el interés general claro, la organización y los instrumentos (que garanticen coherencia con la visión estratégica), la implicación del sector privado, y el ámbito territorial** con el **compromiso de los actores respecto al territorio** complementan las primeras variables. Mientras el primer grupo de variables aparece de manera clara en los casos que han arrojado resultados positivos, el segundo grupo de variables aparece con diferente intensidad y matices, según los casos.

Conviene señalar que también se han analizado otras variables, que no han sido elevadas a la categoría de análisis, por ser estas muy particulares de algún caso específico. Entre otras, cabe mencionar, por ejemplo, la anticipación en el proceso de diversificación de la minería de Teruel y la nuclear Stade de Alemania. La implicación o no de las administraciones centrales de los estados en la diversificación y el tiempo de obtención de resultados en los procesos.



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

La siguiente tabla resume cómo las variables clave se reflejan en cada uno de los casos analizados. Se encuentran mencionadas aquellas variables que resaltaron en los diferentes procesos.

En el cuadro siguiente se exponen las síntesis de los casos, relacionadas por las variables clave:

1. Voluntad política: entendida como la firme decisión de llevar a cabo las actuaciones necesarias para contribuir al logro de los objetivos por parte de todos los actores implicados
2. Articulación institucional.
3. Liderazgo.
4. Visión estratégica.
5. Organización o instrumentos del proceso.
6. Nivel de implicación de la gran empresa del territorio.
7. Colaboración público – privada.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

Andorra/Teruel	Baracaldo	Dortmund	Stade	Mülheim-Kärlich	Obrigheim
<b>VARIABLES CLAVE</b>					
					Anticipación del cierre nuclear
No hubo voluntad política de contemplar desde el inicio del proceso a la CC.AA., a la administración local y agentes privados locales.	Voluntad política (Gobierno vasco; Diputación y Ayuntamiento)	Voluntad política (Gobierno regional y local)	Voluntad política: ¡Gobierno federal!, regional y local.		
	Articulación interinstitucional	Articulación interinstitucional (Gobierno regional y local)	Articulación interinstitucional (Gobierno local y regional)		
El liderazgo público local fue incorporado tardíamente en el proceso	Liderazgo público local (Definición y aplicación clara del interés general)	Liderazgo público local, Ayuntamiento (en todo el proceso)	Liderazgo público local, ayuntamiento como "motor" (durante todo el proceso).	Liderazgo público local (mancomunidad)	Liderazgo público local con debilidades
Liderazgo privado en el inicio, limitado en el tiempo (interés: valor del suelo)	Liderazgo público en contexto con cultura empresarial	Liderazgo compartido entre instituciones públicas y privadas (en diseño)			Apoyo del distrito energías renovables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apuesta por un modelo territorial (diagnóstico erróneo)</li> <li>Falta de visión estratégica</li> </ul>	Política pública (intervencionista) en el territorio (Enfoque combinando Plan urbanístico y promoción económica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión y enfoque estratégico (apuesta del territorio)= Dortmund project</li> <li>Equilibrio entre fomentar sector/es nuevo/s y mejora competitividad del/os antiguos sector/es</li> </ul>	<i>Coalición por Stade</i> (pacto): Estrategia integral (transporte, infraestructura económica, formación, desarrollo de Stade como emplazamiento económico y proceso cierre de la nuclear)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Énfasis en continuar siendo municipio energético (Resistencia al cambio); no tenían visión alternativa (infravaloración de energías renovables)</li> <li>Débil cultura y tejido empresarial.</li> </ul>	
7	Modelo organizativo público con gestión privada a través de Fundación Ría Bilbao. Sin ánimo de lucro.	Organización y seguimiento (como proyecto externo, luego institucionalizado como parte del Ayuntamiento)			Mancomunidad con ventanilla única para empresariado (mejora interlocución; intermediación de conflictos con entidades federales, facilitador procesos administrativos)
Instrumento de diversificación mediante articulación de sector público y privado	Instrumentos de fomento económico y mejora capacidades emprendedoras (CEDEMI; ELKARGI, INGURALDE)	Instrumentos y redes (Red emprendedores; Fundación Dortmund, etc.) con espíritu de colaboración público-privada institucionalizados	Instrumentos con espíritu de cooperación público-privada institucionalizados (Campus CFK; centro emprendedores y de servicios; Stade 2020; Süderelbe AG)	Parque tecnológico, como inversión sobredimensionada; <ul style="list-style-type: none"> <li>Central de biomasa público-privada.</li> </ul>	
					No hubo diálogo público-

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

		privada en diseño y ejecución			privado
Implicación de la gran empresa (Endesa) en el inicio		Implicación de la gran empresa con el territorio (en el inicio)	Implicación de gran empresa (desde inicio): la nuclear y los grandes empleadores	La central nuclear no se implica para diversificación del territorio	Central nuclear no se implicó (sólo muy puntualmente)
		Implicación de las micro- y pequeñas empresas en la ejecución	Implicación del tejido empresarial (desde inicio)	Débil cultura público-privada	
	Articulación público-pública generó confianza	Articulación público-privada generó confianza	<i>Coalición por Stade</i> generó confianza.		

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

## 1. DIVERSIFICACIÓN DE LA MINERÍA – ANDORRA, TERUEL

El caso de la **minería en la comarca – localidad de Andorra (Teruel)** se enmarca en el proceso de reconversión del sector minero en España que se fue dando progresivamente desde los años 80. El binomio de extracción de lignito y la generación de energía a través de centrales térmicas, fue el principal motor de la economía de la zona. Con el cierre de las minas de carbón y su sustitución por minas a cielo abierto, debido al aumento de competitividad en el sector, el impacto en términos de empleo iba a ser muy significativo, por lo que el mayor empleador de la zona en ese momento, la empresa pública, Endesa, empieza a liderar un proceso para intentar generar nuevas fuentes de empleo.

En este contexto, a pesar del liderazgo mostrado por la gran empresa, junto con sus trabajadores, por impulsar medidas alternativas que dinamizaran la economía, la débil voluntad política de cambio profundo de modelo y el compromiso de Endesa, limitado en el tiempo y centrado en mantener el valor del suelo, incidieron negativamente en dicha transformación.

La inexistencia de una visión estratégica de desarrollo local sin un modelo territorial claro al que apostar entre los sectores públicos y privados locales desde el inicio del proceso, así como un diagnóstico erróneo de la situación debilitaron aún más las posibilidades de cambio de modelo productivo. Aunque en materia instrumental, fue un modelo interesante en términos organizativos, ya que se constituyó una oficina orientada a la demanda del tejido empresarial de la zona, sin una orientación estratégica desde el inicio del proceso por parte de todos los agentes públicos y privados implicados en el territorio, quedaron en una suma de medidas y proyectos que han conllevado a resultados muy puntuales en el desarrollo de un cierto tejido empresarial de servicios, especialmente en turismo, y del ámbito industrial en actividades tradicionales.

9

No obstante, en los últimos años la mayor articulación de los gobiernos central, autónomo y local sobre la implementación de las medidas de diversificación está tratando de revertir esta falta de orientación estratégica, apostando por el turismo vinculándolo a las actuaciones concretas de potenciación de turismo que se están llevando a cabo en toda la provincia. El liderazgo local no aparece hasta la última fase.

Se contribuyó a la mejora de la competitividad del sector minero y del territorio con inversiones en infraestructuras, dotación de suelo industrial, agua y equipamientos culturales y deportivos. La articulación entre el sector público y privado se dio sólo en el nivel de la formulación de proyectos específicos, no así en una definición de un plan de desarrollo de la comarca o del conjunto del territorio en este caso.

**Persona de contacto:** Ana Galarraga Clavería, Técnica de Promoción y Desarrollo de la Sociedad Municipal para el desarrollo de Andorra (SOMUDAN): E.mail: agarralaga@somudan.es

**Mercedes Baselga** Presidenta de Somudan

**Manuel Navarro** Alcalde de Montalbán

**Joaquín Noé Serrano** Alcalde de Ariño



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

<b>Sandra Ríos</b>	Presidenta de la Asociación de Empresas Turísticas de la Comarca Gúdar Javalmbre
<b>Daniel Bertolín</b>	President de l'Asociación de truficultores de la provincia de Teruel
<b>Jesús Edo</b>	Alcalde d'Alcalá de la Selva
<b>María Vigara</b>	Directora de Expansión de la Cámara de Comercio de Teruel.
<b>Francisco J. Baguena</b>	Alcalde de Mora de Rubielos
<b>Ángel Gracia</b>	Alcalde de Rubielos de Mora
<b>Maribel Aguilar</b>	Gerent del Patronato de Turismo de Teruel i Directora Plan de Turismo Sostenible 2008-11

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

### Ficha de síntesis Andorra (Teruel)

<b>Contexto</b>	<b>Declive internacional en la producción de carbón por aparición de nuevos productos sustitutivos, nuevos productores más competitivos y por concienciación sobre el coste medio ambiental del uso del carbón. Reconversión industrial apoyada por la UE.</b>
<b>Situación de partida y factores de la ubicación</b>	Modelo económico basado en la extracción de carbón (lignito): Producción de la mitad del lignito español. Carbón=64% del Valor Agregado Bruto Industrial y el 30% del PIB provincial. Uso de lignito para electricidad: Centrales térmicas en Andorra (Endesa, hoy Enel) y de Escucha (E.ON). Especialización estructural lignito-térmicas-energía. Ventajas: Materia prima +ahorro en transporte.
<b>Motivo que desencadena reacción</b>	Desarrollo tecnológico+minería a cielo abierto → 3.700 empleos desaparecen (1.700 de Endesa). 80% de la población empleada en binomio minería-energía en Endesa y Samca → Exigencias reconversión europea → Formulación del Plan de Reordenación Minera 1990-93 de Endesa→ Promoción Industrial de la Zona de Andorra (PEAN).
<b>Enfoque estratégico</b>	Enfoque integral del Plan de Reordenación busca mejorar competitividad del binomio minero-energético (prejubilaciones y bajas) y fomentar diversificación (PEAN: dotación de infraestructuras; captación de inversiones exteriores, fomento y apoyo de iniciativas locales y creación de una cultura empresarial). Siguieron Plan 2 y 3 (95-97) + Plan de Reactivación Económica de la Comarca de Andorra. 1998-2005 y 2006-2012: Planes de Reordenación Minera.
<b>Organización</b>	ENDESA creó la Oficina de Promoción y Desarrollo del Plan (OPYDE) para PEAN: Servicios gratuitos de parque empresarial, ventanilla única, asesoramiento y gestión administrativa. Luego Agencia de Desarrollo Local en OPYDE y sociedad municipal SOMUDAN para gestión del polígono La Estación.
<b>Financiación</b>	1991-2004: >37 millones de euros para diversificación: ENDESA 25%, Incentivos Económicos Regionales (IER) 11%, Plan MINER 54%, Leader 1%, Instituto Aragonés de Fomento (IAF) 9%.
<b>Gobernanza, gestión y actores implicados</b>	Inicialmente liderazgo de ENDESA y trabajadores. Apoyo del IAF y sindicatos. Posteriormente implicación del Ministerio de Industria y Energía con el Plan de la minería del carbón y el desarrollo alternativo de las cuencas mineras (1998 – 2005) y su instrumento gestor el Instituto de Reestructuración de la Minería del Carbón (IRCM, 1997); tejido empresarial local y ayuntamientos.
<b>Cooperación público-privada</b>	Clave: Activa implicación de ENDESA desde el inicio. Apoyo de actores públicos (CC.AA. y ayuntamientos) que se vincularon financieramente a través de proyectos concursables (UE/Gobierno Español). Vinculación de empresas como grupo SAUCA y CEMEX.
<b>Resultados y sostenibilidad</b>	Pérdida de población (3%) entre 1978-2009 no compensada por la inmigración. No se logra cambiar estructura económica. En 2010: binomio lignito-térmica, principal empleador de la comarca (57% de los afiliados a la Seguridad Social)+ construcción. Incipiente industria extractiva no metálica. Empleos en sector servicios ligados al turismo. Mejora de infraestructuras, dotación de suelo industrial, agua, equipamientos culturales y deportivos. Aparición de un cierto tejido industrial (carpintería, automoción, mantenimiento industrial, hostelería, peluquería, etc.) y de medianas empresas en gres, cartón y otros, prefabricados de hormigón y secadero de jamones.
<b>Retos</b>	Mejorar competitividad en extracción minera y transformación (especialmente aspectos medioambientales). I+D en sector agroalimentario de Ariño (olivos ecológicos y comercialización del aceite de calidad). Actividad ganadera y polígonos ganaderos. Proyecto Ítaca (financiado por MINER) de descentralización de la formación universitaria en desarrollo sostenible.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

<b>Interesante para la MIDIT</b>	Población de comarca similar (10.000 hab.). Planes de la UE de reconversión industrial. Plan del MINER 1998 – 2005. Dependencia de una gran empresa ENDESA que se implica en el proceso de transformación (aunque Endesa era pública en ese momento). Se debe tener muy presente el período de tiempo necesario.
<b>Puntos críticos</b>	Faltó una apuesta por un modelo de desarrollo territorial específico. Se requiere tiempo para modificar cultura empresarial. Perfil empresarial de los trabajadores en minería, muy bajo, de difícil recolocación. Crítica viabilidad de empleos creados con inversión del MINER. Débiles comunicaciones viarias: Sin acceso vía ferrocarril y fuera del eje de principales redes viarias.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

## 2. DIVERSIFICACIÓN DE LA SIDERURGIA – BARACALDO, VIZCAYA

Debido a que **Baracaldo** (Vizcaya) se quedó fuera del proceso de reconversión siderúrgica en el País Vasco, teniendo que cerrar totalmente la actividad en el municipio, y el Plan para las Zonas de Reindustrialización Urgente (ZUR) tuvo poco impacto en la reactivación económica de la zona, la tasa de desempleo se disparó y 3 de cada 4 empleos industriales se destruían a mitad de los noventa.

En este contexto, el Ayuntamiento de Baracaldo, asumió desde el inicio el liderazgo del proceso de búsqueda de alternativas económicas, orientadas a cambiar el modelo productivo hacia el sector servicios. Durante todo el proceso, el interés general prevaleció tanto en el diseño de las medidas a implementar como en su ejecución, en especial en las medidas urbanísticas como la construcción y promoción de inmuebles y la dotación de equipamientos públicos.

Resalta del caso de Baracaldo que el liderazgo ha sido eminentemente público con el Ayuntamiento de motor, pero con los apoyos de la Diputación y del gobierno vasco. Por tanto, la cooperación público-pública aquí ha sido un factor de éxito importante. Sin embargo, el sector público implicó también al sector privado en la promoción del suelo, con una condicionalidad estricta en lo que se refiere a las plusvalías y su reinversión en los equipamientos públicos.

También ayudó el elevado compromiso del sector privado vasco con su propio territorio.

13

Cabe destacar el modelo organizativo y de gestión, liderado estratégicamente por el ayuntamiento a través del Plan de Ordenación Urbana (1995-2005) y gestionado por la fundación Ría Bilbao 2000, privada, con accionistas mayoritarios públicos y sin ánimo de lucro. Además de las intervenciones bien planteadas, en Baracaldo ha incidido positivamente la cultural empresarial de la zona que ha acelerado la transformación productiva.

La articulación interinstitucional en el proceso de diversificación, principalmente, público-pública, permitió además aplicar un enfoque combinado entre el plan urbanístico, actividades de promoción económica a nivel local y fomentar sinergias con el Plan previsto para Bilbao y el Plan de Revitalización de Áreas Desfavorecidas, Euskadi XXI. La orientación estratégica ha permitido articularse a dichos, programas que tienen convocatorias de proyectos que han podido complementar un objetivo estratégico único. Dicha política pública permitió también instalar instrumentos de fomento económico (CEDEMI; ELKARGI, INGURALDE), que también suponen una apuesta por generar más y mejores capacidades emprendedoras, no sólo promover la atracción de inversiones. Pivotando la transformación productiva a través del plan urbanístico, la fuerte cohesión de las instituciones con competencias sobre el territorio y los instrumentos aplicados, han logrado generar una economía local basada en el sector servicios que ahora busca aumentar su carácter tecnológico y más orientado al conocimiento.



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

**Persona de contacte:**

**Pedro Javier Jaúregui Fernández** Director de Urbanismo e Infraestructuras. [pjjauregui@barakaldo.org](mailto:pjjauregui@barakaldo.org)

**Javier Rodriguez Alburquerque** Director de Inguralde

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

### Ficha de síntesis Baracaldo (Vizcaya)

<b>Contexto</b>	<b>Crisis internacional occidental de los sectores maduros (siderurgia, naval, electrodomésticos, textil) en los que la industria vasca está especializada en los años 70 con cierres de empresas y pérdidas masivas de empleo.</b>
<b>Situación de partida y factores de la ubicación</b>	Modelo económico basado en la industria de transformación siderúrgica sin actividades industriales de recambio. Baracaldo, buque insignia de la producción de siderurgia integral en la emblemática Altos Hornos de Vizcaya –AHV-. Evolución poblacional (1960: 77.354 hab.; 1979: 123.760; 2005: 95.640).
<b>Motivo que desencadena reacción</b>	Cierre definitivo de AHV (1996): Baracaldo fuera del proceso de reconversión. Escaso efecto del Plan para las Zonas de Reindustrialización Urgente (ZUR) = 30% paro y destrucción de 3 de cada 4 empleos industriales → Conciencia → Programa Urban 1996 + Modelo diversificación Bilbao Metrópoli
<b>Enfoque estratégico</b>	<b>Ayuntamiento de Baracaldo elabora estrategia con urbanismo como instrumento principal (Plan General de Ordenación Urbana 1997) y consenso con gobierno local (Diputación) y Gobierno Vasco:</b> Enfoque integral para todo el el municipio apostando por la recuperación de suelo para uso económico (sector terciario y usos avanzados) y residenciales, coherente con plan para Bilbao y Plan Interinstitucional de Áreas Desfavorecidas, Euskadi XXI.
<b>Organización</b>	Plan General de Ordenación Urbana (1995 – 2005): 1. <b>Operación Urban-galindo</b> (terrenos de AHV): Bilbao Ría 2000 (entidad pública de gestión privada); 2. <b>Operación Ansio-El Retiro:</b> Ayuntamiento y Diputación Foral de Bizkaia. 3. <b>Área Ibarreta Zuloko:</b> Concurso público (Promotor). Líneas de Proyectos Concursables (Plan de Revitalización de Áreas Desfavorecidas, Euskadi XXI)
<b>Financiación</b>	Programa Urban UE (9,6 millones de Euros), resto hasta 23,4 millones de Euros (ayuntamiento, diputación, gobierno vasco). Financiación pública (diputación, gobierno vasco y UE): Galindo, 70 millones; Ansio: 44 millones; Ibarreta: 264 m.; Bilbao Ría 2000 (diputación); Financiación privada puntual.
<b>Gobernanza, gestión y actores implicados</b>	Fuerte liderazgo del gobierno local & colaboración interinstitucional. Bilbao Ría 2000 lidera actuación “estrella” y ayuntamiento, dirección estratégica. Actores clave: Instituciones gubernamentales vascas, tejido empresarial, cámara de comercio/industria.
<b>Cooperación público-privada</b>	Participación, confianza y legitimidad generadas por el ayuntamiento y colaboración interinstitucional (Diputación Foral y Gobierno Vasco). Cooperación público- privada en la concepción y en la gestión y en la implantación de las actuaciones.
<b>Resultados y sostenibilidad</b>	Cambio radical de estructura económica: 45% empresas sector servicios (4% industria). Paro=3% (2007); 13% (2010). Cultura de cooperación público-pública y público-privada fortalecidas. Instrumentos novedosos de gestión (cesión a promotores privados de las actuaciones, reinversión de plusvalías de recalificación del suelo en construcción de vivienda protegida; aplicación de beneficios a la construcción de equipamientos). Dotación de infraestructuras productivas para capacidades emprendedoras (CEDEMI, ELKARGI, INGURALDE).
<b>Retos</b>	Continuar con las actuaciones pendientes logrando objetivo de atracción de actividad económica de mayor contenido tecnológico, objetivo planteado en la actuación de Burtzeña/Lutxana, ámbito donde se localizaba la industria química de Sefanitro.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

<b>Interesante para la MIDIT</b>	Bilbao Ría 2000 como instrumento público de gestión privada; Instrumentos de gestión innovadores, combinando el interés privado con el general.
<b>Puntos críticos</b>	Pérdida del comercio tradicional urbano; la actual coyuntura económica dificulta el reto de localizar actividad económica inteligente y; vulnerabilidad del tipo de empleo creado ante la crisis.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

### 3. DIVERSIFICACIÓN DE LA SIDERURGIA –DORTMUND, NORDRHEIN WESTFALEN

Dortmund forma parte de la cuenca del Ruhr, zona minera más importante del país germano. El proceso de reconversión del sector se ha desarrollado de manera paulatina desde los años 60, pero en Dortmund, sede importante de la siderurgia, se vive un momento de gran crisis a finales de los 90, cuando Thyssen Krupp decide cerrar su mayor planta en la ciudad. La conciencia de crisis movilizó a los actores del territorio, pero destaca notablemente la voluntad política, reflejada en la movilización del gobierno regional del *Land Nordrhein Westfalen* que asume la negociación estratégica y apoya al gobierno local de Dortmund. Existe claramente un liderazgo local del ayuntamiento desde el inicio que sigue asumiendo hoy en día, tras institucionalizar lo que en el inicio era un proyecto externo. Se da una articulación interinstitucional materializada en el diseño de la estrategia y en la financiación de las medidas de diversificación que ha sido clave para el cambio de modelo productivo.

Es interesante señalar el liderazgo compartido entre la empresa privada implicada, ThyssenKrupp, la consultora contratada para el diseño de la estrategia, Mckinsey, y el Ayuntamiento de Dortmund, en el lanzamiento de la estrategia, *Dortmund project*, lo cual generó mucha confianza y legitimidad entre los actores, especialmente el tejido empresarial local. Había una apuesta clara por el territorio basada en un diagnóstico participativo de actores públicos y privados de la ciudad. *Dortmund project* apostó por nuevos sectores tecnológicos y emprendeduría a la vez que orientaba estratégicamente las medidas clave que incluían inversiones en infraestructura productiva y en capacidad emprendedora. Aunque el énfasis se puso en nuevos sectores, se ha rectificado para mejorar la competitividad de sectores tradicionalmente fuertes en la ciudad.

Hay que evidenciar el modelo organizativo que se inició como un proyecto externo y se institucionalizó, siendo asumido por el ayuntamiento. En el caso de Dortmund se valora esto como algo sumamente positivo ya que fortaleció significativamente las capacidades del municipio de organizarse con un enfoque más territorial. El seguimiento regular y sistematizado realizado por *Dortmund project* ha sido un sistema clave para valorar resultados. En materia de instrumentos resalta también el espíritu de cooperación público-privada que se ha consolidado (p.ej. red de emprendedores, fundación Dortmund). La articulación público-privada, no sólo en el diseño, sino en la ejecución ha sido fundamental, tanto para la generación de un sistema de fomento económico y de empleo que ha ayudado a posicionarse como una economía orientada al conocimiento y la innovación, aunque el proceso de cambio sigue vigente.

#### Persona de contacto

**Paul Blanke-Bartz** Responsable de Phoenix project, Promoción económica Ayuntamiento de Dortmund  
 dortmund-project Töllnerstraße 9-11 44139 Dortmund, Tlf.: +49231/50-29231 E-mail: [paul.blanke@stadtdo.de](mailto:paul.blanke@stadtdo.de) Página web: [www.dortmund-project.de](http://www.dortmund-project.de)

#### Entrevistados/as

**Andrea Hoppe** Resp. fomento económico, Agencia fomento económico del Ruhr: MetropoleRuhr GmbH en Mülheim an der Ruhr

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

<b>Lars Tata</b>	Gestor de proyectos, Initiativkreis Ruhr GmbH, Essen
<b>Jan Peter Nissen</b>	Director Initiativkreis Ruhr GmbH, Essen
<b>Paul Blanke-Bartz</b>	Responsable de Phoenix project, Ayuntamiento de Dortmund
<b>Rasmus Beck</b>	Gestor de proyectos/Desarrollo capital humano, Ayto. de Dortmund
<b>Frank Wältring</b>	Consultor Senior Desarrollo económico local, Socio de Mesopartner

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

### Ficha de síntesis Dortmund (Nordrhein Westfalen)

<b>Contexto</b>	Declive minero (carbón y acero) en la cuenca del Ruhr desde los años 60 con masiva pérdida de empleos aunque proceso gradual hasta hoy. Gobierno federal desde esa época invirtiendo en infraestructura, universidades y parques tecnológicos.
<b>Situación de partida y factores de la ubicación</b>	Dortmund, centro de producción y transformación del acero. Ciudad más grande del Ruhr con más de medio millón de habitantes. Economía: PIB Agricultura: 0,2 % Servicios: 75,9% Industria: 23,9%/Tejido empresarial: 91% <10 trabajadores/as. Desde finales de los 60 se estaba invirtiendo en infraestructuras y educación (sobre todo universitaria+parques tecnológicos).
<b>Motivo que desencadena reacción</b>	Finales de los 90, ThyssenKrupp, el mayor empleador de la ciudad cierra su centro de producción para trasladarse →Conciencia de problemática → Negociación ThyssenKrupp-Gobierno regional Nordrhein-Westfalen (NRW) y gobierno local= Propuesta de ThyssenKrupp elaboración de estrategia (posteriormente llamada <b>Dortmund Project</b> ) para fortalecer capacidad económica de Dortmund, contratada a McKinsey.
<b>Enfoque estratégico</b>	<b>Dortmund Project:</b> Fomento de emprendeduría y nuevos clústers (micro/nanotecnología; tecnologías de la información y logística)+infraestructura productiva. Nace como cooperación público privada en la concepción y estructura y financiación para derivar en proyecto asumido por lo público con gran parte de la financiación pública pero implicación privada. Transversal: Comunicación, seguimiento y gestión eficiente.
<b>Organización</b>	Estructura de proyecto planteada a 10 años con una inversión de aproximadamente 65 millones de euros (Costes de personal y concursos de emprendeduría). Estructura articulada y liderada por Ayuntamiento con participación del sector privado, del académico, de sindicatos y cámaras de comercio e industria.
<b>Financiación</b>	Inicio: ThyssenKrupp: 2 m. € + gobierno local: 3 m. €. Posteriormente: 5-6.5 m. anuales financiados por gobierno local y regional. Infraestructura productiva: Gobierno local y regional (incl. fondos europeos), creación de Fundación Dortmund para movilizar financiación privada.
<b>Gobernanza gestión y actores implicados</b>	Liderazgo del gobierno local con apoyo del gobierno regional. Sector privado: Mckinsey dinamiza estrategia con apoyo de ThyssenKrupp. Ayuntamiento asume dirección estratégica. Actores clave: Tejido empresarial local, sindicatos, cámaras de comercio/industria, universidades, entidades investigación.
<b>Cooperación público-privada</b>	Clave: Confianza y legitimidad generadas por ThyssenKrupp y McKinsey ante actores económicos. ThyssenKrupp y McKinsey se desligaron tras el arranque, pero espíritu de cooperación público- privado en concepción y en articulación de redes mejorando entorno para actividad económica. Cooperación aún vigente. Red de redes como sistema de apoyo a la economía & empleo. Movilización de financiación privada muestra aún debilidades.
<b>Resultados y sostenibilidad</b>	<b>Dortmund Project</b> logra mejorar posicionamiento tecnológico desarrollando sector micro- y nanotecnología y consolidar logística. Se contribuye a proceso de cambio de una ciudad industrial a una de servicios. No se compensa pérdida de empleos industriales. Proceso de transformación aún en marcha. <b>Efectos muy positivos en:</b> capacidad organizativa regional del gobierno local. Cultura de cooperación público-privada para fomentar la economía y el empleo se fortalece. Se pilotan instrumentos eficaces (red y concurso de emprendedores, infraestructuras productivas articuladas a objetivos socio-ambientales).
<b>Retos</b>	Profundizar efectos de todas las inversiones (algunas aún en marcha) para generar cohesión, conllevando al desarrollo económico local/regional (y empleo). Reducir desempleo y seguir consolidando sectores punteros (darlos a conocer); ampliar a nuevos mercados.
<b>Interesante para la MIDIT</b>	Estructura organizativa de gestión y mecanismo de seguimiento; Articulación de actores públicos y privados→Red de redes; Enfoque sistémico de fomento de economía y empleo; Considerar vocación/historia económica del territorio para partir de ahí; Alianzas más allá de lo político-administrativo y con el nivel

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

	regional; Movilización de fondos europeos; Motivación de actores.
<b>Puntos críticos</b>	Considerar sectores productivos existentes (profundizando en la innovación) y no sólo enfocarse en sectores completamente nuevos; Necesidad de definir muy bien motivación de la gran empresa para articularla a proceso y gestionar adecuadamente expectativas; Definir criterios claros para actuaciones desde lo público (en alianzas público-privadas); Incluir a actores comprometidos con territorio; Débil participación de la ciudadanía; Falta de flexibilidad en el manejo del presupuesto para plan estratégico; Cooperación supra-municipal; Largo período de planificación. Bolsas de exclusión existentes (jóvenes sin formación ni empleo).

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

#### 4. DIVERSIFICACIÓN DE LA ENERGÍA NUCLEAR –STADE, NIEDERSACHSEN

Stade se enmarca en el Consenso Atómico del año 2000, impulsado por el Gobierno de coalición del SPD con los Verdes, que sienta las bases para el abandono paulatino de la energía nuclear en el país. A diferencia de los planes de reconversión de sectores como la minería o la siderurgia, no se plantean ayudas financieras específicas, aunque en el caso de Stade la clara voluntad política del gobierno federal y regional del *Land* Niedersachsen de convertir dicho proceso de cierre en una experiencia modélica a seguir por otras centrales, facilitó la movilización posterior de recursos financieros.

El acuerdo del gobierno federal con las principales empresas energéticas del país marcó el inicio del proceso de cierre de las centrales nucleares, pero el proyecto para generar alternativas económicas fue liderado por el gobierno local de Stade que además contaba con el apoyo del gobierno regional. Por tanto, aquí también se da la cooperación interinstitucional entre administraciones públicas, sobre todo, el local y el regional, con apoyo político clave del federal. El cierre de la nuclear generó conciencia de crisis debido a que el impacto afectaba a otras industrias dependientes de la energía nuclear instaladas en el territorio. El ayuntamiento, con el apoyo del gobierno regional, convocó la *Coalición por Stade*, un espacio de concertación con todos los actores clave del territorio (incluyendo el gobierno regional). *Coalición por Stade* definió un plan estratégico, basado en un diagnóstico anterior, realizado a finales de los 90 que definía debilidades y potenciales de la economía de Stade. El liderazgo local se mantuvo durante todo el proceso, habiendo definido una estrategia integral con cinco ejes, además del cierre de la central nuclear, incluían transporte, infraestructura económica, formación, desarrollo de Stade como emplazamiento económico.

21

El espacio de la *Coalición por Stade* fue determinante para generar confianza entre los actores del territorio, de manera que el tejido empresarial, tanto la central nuclear (E.ON) como la industria presente en la zona se implicó desde el inicio. En materia de instrumentos, este espíritu de articulación público-privada se refleja en las medidas tomadas, aunque sí se evidencia una inversión pública de mayor envergadura a lo largo del tiempo. Lo interesante es la integralidad de las medidas que buscan innovar en el modelo productivo y, en este caso, diversificar y avanzar hacia una economía basada en innovación y conocimiento. La cultura industrial de la zona ha incidido positivamente en el desarrollo de tejido emprendedor, aunque no obstante, sigue siendo un reto para Stade disminuir la dependencia de la gran industria instalada en la ciudad. Para ello, se encuentran trabajando con un enfoque territorial que va más allá de Stade y contempla de región metropolitana del Sur de Hamburgo en su totalidad. La experiencia de Stade ejemplifica cómo la concertación de los actores del territorio avalados por apoyo político de los tres niveles de la administración ha contribuido a paliar los efectos del cierre de la nuclear con una estrategia económica integral.

##### Persona de contacto y entrevistado

<b>Thomas Friedrichs</b>	Responsable fomento económico del municipio de Stade Rathaus - Hökerstraße 2-21677 Stade Tlf: +49 41 41/401-140; E-Mail: <a href="mailto:Thomas.Friedrichs@stadt-stade.de">Thomas.Friedrichs@stadt-stade.de</a>
--------------------------	---



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

Página web: [www.stade.de](http://www.stade.de)



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

**Ficha de síntesis Stade (Niedersachsen)**

<b>Contexto</b>	Niedersachsen también tiene una economía basada en un mix de servicios (75% valor agregado bruto), industria (23.5) y agricultura (1.5). Industria automovilística fuerte (Centro neurálgico de Volkswagen, p.ej.), así como del acero. Centro de Niedersachsen más dinámico que la costa, ya que construcción naval ha perdido mucho peso. Sector energético importante, 5 centrales nucleares (2 en proceso de cierre, 1 cerrada en marzo de 2011, 2 funcionando). Distrito de Stade con dinamismo económico. Empleo generado en servicios (67.6%), industria (30.2%), agricultura (2.1%). Stade, zona geográfica que está siendo fomentada (acceso fluvial al mar del norte).
<b>Situación de partida y factores de la ubicación</b>	Stade, el municipio (46 046 hab.) tiene gran peso industrial. 3 700 empresas en servicios (47.4%); en comercio, hostelería y transporte (33.4%); industria (33.4%) y agricultura (0.2%). En el distrito, 89% empresas, menos de 10 trabajadores. Cuatro grandes empleadores ocupan al 20%: <i>Airbus Operations</i> (2 000), la química <i>DOW Deutschland</i> (1 600), la eléctrica <i>E.ON</i> (200) y <i>Aluminium Oxid Stade</i> (500). A pesar de tener situación geográfica estratégica (río) y pegada a zona metropolitana de Hamburgo, tenía mala conectividad por carretera y transporte público. Cultura industrial arraigada por grandes empresas, sobre todo <i>Airbus</i> , <i>Dow</i> y <i>E.ON</i> .
<b>Motivo que desencadena reacción</b>	Impacto analizado por el cierre de la central nuclear Stade fue motivo de crisis. Efectos negativos: Pérdida de empleos de la central y proveedores además del cierre de otras dos grandes empresas <i>Akzo Nobel</i> e <i>Hydro Aluminium</i> ; Pérdida de ingresos municipales/distrito de impuestos industriales e impuestos directos; Pérdida de poder de compra y dinámica de la economía. En números: casi un millar de empleos de las 3 empresas + amenaza de <i>Dow</i> (1 500); + 1 000 empleos indirectos; 8 millones de euros movilizados por revisiones anuales; 30 000 estancias de hotel anuales; 15 m. de euros de poder de compra; 5 m. de euros de impuestos directos; y 7 m. de euros anuales impuestos industriales (1997-98)
<b>Enfoque estratégico</b>	Acuerdo Gobierno federal y del <i>Land</i> para hacer de Stade proceso "modélico" de dinamización económica → Gobierno del <i>Land</i> y E.ON acuerdo para <i>Coalición por Stade</i> , convocada por municipio. Se definen 5 ejes ( <i>transporte, infraestructura económica, formación, desarrollo de Stade como emplazamiento económico y el cierre de la nuclear</i> ), compromisos ( <i>financieros y no financieros</i> ) y medidas.
<b>Organización</b>	<i>Coalición por Stade</i> . Liderazgo del equipo económico del municipio.
<b>Financiación</b>	Mayor parte de las medidas reciben financiación del municipio y contribución del gobierno del <i>Land</i> . Otras, apoyo del gobierno federal y también sector privado (sin cifras concretas de la inversión privada).
<b>Gobernanza, gestión y actores implicados</b>	<i>Coalición por Stade</i> como espacio de gobernanza. Liderazgo claro del municipio que asume dirección y seguimiento. Mucho apoyo político y económico del gobierno regional. Apoyo político del gobierno federal. Implicación del sector privado y de los actores económicos, como sindicatos (IG BCE) y cámaras de comercio/industria, representantes empresariales.
<b>Cooperación público-privada</b>	<i>Coalición por Stade</i> como espacio que articula y estimula colaboración público-privada. Y que ha dado lugar a proyectos posteriores: Proyecto Stade 2021 (con financiación pública y privada); Campus CFK; Stade 2020: Plan y visión para la ciudad. Fortalecimiento del diálogo entre administración local y sector privado; Institucionalización de redes.
<b>Resultados y sostenibilidad</b>	Mejora de la conectividad por autopista con zona metropolitana de Hamburgo (falta sólo un tramo de 20 km); mejora red transporte público regional; infraestructuras económicas en funcionamiento y con demanda (Centro tecnológico; centro de servicios; centro de emprendedores; Campus CFK; Centro de investigación CFK Nord); mejoras en imagen de la ciudad (sistema "city management") y transparencia de flujos económicos regionales; proyecto de gestión industrial público-privado (Stade 2021); mejora de competencia "europea"; cierre de la nuclear socialmente responsable; Redes entre actores públicos y privados institucionalizadas. Más tejido empresarial pequeño/mediano; y emprendeduría.



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

<b>Retos</b>	Disminuir dependencia de gran industria. Mejorar articulación a zona metropolitana de Hamburgo; infraestructura de puertos; articulación económica regional (aeronáutico; logístico; químico; energético).
<b>Interesante para la MIDIT</b>	Combinación de liderazgo del municipio+ voluntad política gobierno regional/federal. <i>Coalición por Stade</i> como espacio de interlocución y compromisos públicos y privados. Implicación clara y directa de <i>E.ON</i> y otras empresas del territorio. Estrategia integral. Articulación regional.
<b>Puntos críticos</b>	Fuerte dependencia de grandes empresas ( <i>Airbus/Dow</i> ), en menor medida, <i>E.ON</i> y <i>Aluminium Oxid</i> .

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

## 5. DIVERSIFICACIÓN DE LA ENERGÍA NUCLEAR –MÜLHEIM KÄRLICH, RHEINLAND-PFALZ

El cierre de la central nuclear de Mülheim Kärlich es particular, ya que aunque se enmarcó también en el consenso atómico del año 2000, su cierre técnico fue mucho antes debido a problemas de orden técnico y político, teniendo un funcionamiento durante 2 años. Ello limitó bastante el impacto de la central sobre la economía local. Sin embargo, el caso de Mülheim Kärlich se tomó ya que también impulsó un proceso de diversificación antes de que la central nuclear cerrara, cuando su principal industria de la arcilla quebró.

En este caso, resalta el liderazgo local, en este caso personificado en la mancomunidad de Weißenthurm que agrupa 7 municipios entre ellos a Mülheim Kärlich, asumiendo todas las funciones administrativas y de fomento económico. Durante el proceso de cierre de la central nuclear, la propia empresa eléctrica, en este caso RWE, no se implicó en el diseño de una estrategia para diversificar actividades económicas. Su interlocución principal es con el gobierno regional del *Land* para temas vinculados estrictamente al cierre. Con el municipio mantiene un diálogo a modo informativo y respecto al futuro uso del terreno donde está la central, ya que en el caso de irse del emplazamiento el municipio añadiría dicho suelo al parque empresarial Mülheim Kärlich.

Es interesante el rol de la mancomunidad en cuanto al fomento económico, ya que ha creado una ventanilla única para el empresariado de la zona de los siete municipios, mejorando la interlocución con el mismo, facilitando procesos administrativos e intermediando en conflictos con entidades federales, por ej. en materia ambiental.

25

Se evidencia una débil cultura de cooperación público-privada, apenas incipiente en el parque empresarial y el actual impulso que se busca para el sector turístico. A pesar de haber contado con tejido industrial y una cierta cultura empresarial, la actual estrategia económica de la zona se centra en la expansión del parque empresarial. La diversificación la buscan para la configuración del parque que busca atraer empresas de comercio minorista básicamente, pero también de servicios e industriales.

<b>Persona de contacto</b>	
Horst Hohn	Responsable Fomento económico, Mancomunidad de municipios WEIßENTHURM -Kärlicher Straße 4 56575 Weißenthurm Tlf.: +492637 / 913-301; E-Mail: <a href="mailto:HohnH@vgwthurm.de">HohnH@vgwthurm.de</a> Página web: <a href="http://www.vgwthurm.de">www.vgwthurm.de</a>
<b>Entrevistados/as</b>	
Georg Hollmann	Alcalde de la mancomunidad de Weißenthurm
Horst Hohn	Responsable Fomento económico, Mancomunidad de WEIßENTHURM
Kurt Sesterhenn	Senior manager surveillance and project management RWE Power AG Mülheim Kärlich
Dagmar Butz	Responsable comunicació de RWE Power AG Mülheim Kärlich

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

### Ficha de síntesis Mühlheim Kärlich (Rheinland Pfalz)

<b>Contexto</b>	El <i>Land</i> de Rheinland Pfalz también es bastante dinámico económicamente (mix de agricultura, vitivinicultura, industria y servicios, turismo) y líder en exportación (5% desempleo). El distrito de Mayen Koblenz, antiguo centro de la industria de piedra y arcilla, nodo geográfico de Alemania, goza de buenas infraestructuras de transporte. 6 de las 40 grandes empresas en la región se ubican aquí. Mancomunidad de Weißenthurm agrupa a 7 municipios con un mix económico industrial, de servicios y agricultura. Empleo en el distrito: ámbito de servicios (70%), industria (29%) y agricultura (1%). Central nuclear Mühlheim Kärlich (MK), la única del <i>Land</i> (Cerrada en 2001). 91% empresas <20 empleados/as.
<b>Situación de partida y factores de la ubicación</b>	MK (10 823 hab.), municipio medio, fue centro de industria de arcilla (por tierra volcánica) desde siglo XIX hasta que entró en declive por competencia internacional. Finales de los 60 se instaura parque industrial para diversificar economía de la zona. La central nuclear de MK se construye durante una década (entre 70-80) y sólo funciona durante menos de dos años (problemas de orden técnico-político y social). Ubicación geográfica ventajosa, entorno bonito, con muy buen acceso vía tren, avión, coche o barco. Agricultura se da aunque genera poco empleo. Impacto del cierre de la nuclear: Pérdida de 210 empleos directos aprox. aparte de indirectos, y 40% de ingresos de impuestos industriales.
<b>Motivo que desencadena reacción</b>	No es un caso típico de diversificación debido al cierre de la central, ya que ésta estuvo poco tiempo funcionando. La diversificación comenzó mucho antes, debido al declive de la industria de la arcilla, que fue principal motor económico a finales de los sesenta.
<b>Enfoque estratégico</b>	El parque industrial MK como eje central de la estrategia económica de la zona, buscando un espectro diversificado del mismo (industria, servicios, empresas tecnológicas y comercio). Predominan empresas de comercio minorista.
<b>Organización</b>	Creación de la mancomunidad (1992) para asumir gestión de siete municipios (uno de ellos, MK), incluyendo área de fomento económico. Ventanilla única al tejido empresarial, mejora de procedimientos administrativos y mediación de conflictos.
<b>Financiación</b>	El municipio financió habilitación terrenos para parque industrial con ingresos propios. Una vez habilitado, vende las parcelas al sector privado. Tanto municipio MK como mancomunidad tienen actualmente buena recaudación vía impuestos industriales.
<b>Gobernanza, gestión/actores implicados</b>	Liderazgo de la mancomunidad con apoyo de los municipios. Cierta coordinación con agencia de fomento económico del distrito.
<b>Cooperación público-privada</b>	No como estrategia explícita. Un cierto espíritu de cooperación público-privado se ve en la asociación "Wir in Mühlheim Kärlich" que agrupa al sector privado, al parque industrial y a la administración. A través de tasas y un apoyo del municipio, gestionan la publicidad del parque (en y fuera de). Interlocución con asociación de empresarios de Weißenthurm y "Wir in MK" debatiendo nuevo concepto de turismo.
<b>Resultados y sostenibilidad</b>	Parque industrial con 390 empresas de diversos sectores y 6 000 puestos de trabajo. Coyuntura positiva y demanda de parcelas alta. De la reciente ampliación de 20 ha., 7 ventas. Tendencia creciente. Compensación de pérdida de empleos lograda. Actualmente: Ingresos por impuestos industriales del municipio 5.6 millones de euros; de la mancomunidad, 9 millones (2009). En 1987/88 con central funcionando llegaron a ser 12 millones de euros, sólo para el municipio. No se han compensado.
<b>Retos</b>	Continuar con parque industrial diversificado. Desarrollar nueva estrategia para comercio minorista. Desarrollar el turismo. Definir destino del suelo de la central (propiedad de la misma) para otra central energética o para vender como suelo industrial (mancomunidad tendría interés para ampliar parque).
<b>Interesante</b>	Organización de la mancomunidad que funciona de manera autónoma con resultados buenos de

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

<b>para la MIDIT</b>	gestión, tanto de eficiencia como de logro de objetivos. Se mejoró la interlocución con el sector privado (ventanilla única) y se mejoró el acompañamiento a empresas. Tejido empresarial mediano y pequeño. Proceso de largo aliento (más de tres décadas). Co-gestión empresarial y rol del comité de empresa, clave en estrategia de personal en central nuclear.
<b>Puntos críticos</b>	Aunque parque MK se ha convertido en centro de compras de la región, estrategia económica muy centrada en la instalación de empresas, lo cual no genera valor agregado y puede verse limitada. Débil diálogo entre central nuclear y mancomunidad sobre ideas de desarrollo económico local. Débil implicación. Cooperación público privada muy incipiente.

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

## 6. DIVERSIFICACIÓN DE LA ENERGÍA NUCLEAR –OBRIGHEIM, BADEN WÜRTTEMBERG

La central nuclear de Obrigheim era la más antigua en el momento del consenso atómico del 2000, por lo que entró también en él. El municipio sí anticipó su cierre unos 10 años antes, debido a que la vida útil de la misma estaba ya definida. Aunque no hubo un diagnóstico de la situación ni una planificación integral, Obrigheim definió, con cuatro municipios por un lado, el establecimiento de un parque tecnológico en la zona de 40 hectáreas. La articulación al nivel de administración superior, el distrital, se dio para la instalación de una central de biomasa. La articulación interinstitucional en este caso aparece como puntual, tanto a nivel intermunicipal como entre el municipio y el distrito.

A pesar del liderazgo local de Obrigheim, éste presenta algunas debilidades. Se evidencia interés por continuar siendo un municipio con vocación energética, por lo que se ha analizado la factibilidad de diversos proyectos energéticos (biodiesel, crudo, etc.) sin éxito. Ello también conllevó que a pesar del impulso del distrito por las energías renovables, siendo un tema líder en la región, el municipio no se acogiera a dicho eje de manera más contundente. Se han centrado mucho en la visión de continuar como municipio energético. Se infravaloró la importancia de las energías renovables que está siendo un tema clave en la actualidad. La actual central de biomasa ha generado pocos puestos de trabajo y sus ganancias y, por tanto, su contribución a las arcas municipales, no son comparables a las de una central nuclear, ya que el impuesto industrial mencionado grava justamente las ganancias empresariales.

- 28 Al contexto de Obrigheim hay que añadir además una débil cultura empresarial, ya que el territorio, muy pequeño, ha sido muy dependiente de la central nuclear para todas sus actividades y no ha habido una promoción económica en otras áreas. Tampoco se constata una cultura de diálogo público-privado en cuanto al fomento de medidas económicas en otros sectores, lo que no dio pie a que la central nuclear se implicara en la búsqueda de alternativas económicas. Sólo de manera puntual apoyó el traslado de uno de sus departamentos inmobiliarios a Obrigheim, aunque sus efectos son muy limitados en materia de empleo. El parque tecnológico, aunque ha compensado el número de empleos directos de la central, sigue sin rentabilizarse. La pérdida de ingresos municipales tampoco se ha podido compensado. Debido a que Obrigheim tiene condiciones naturales más adversas que los otros casos, existe una mayor exigencia de articularse territorialmente con otros municipios y el distrito en el marco de un planteamiento económico conjunto, reto aún vigente.

### Persona de contacto

Reinhard Horn      Responsable de fomento económico de Obrigheim  
 Alcaldía de Obrigheim-Hauptstraße 7, 74847 Obrigheim  
 Tlf. +496261646-17; E-mail: [reinhard.horn@obligheim.de](mailto:reinhard.horn@obligheim.de)  
 Página web: [www.obligheim.de](http://www.obligheim.de)

### Entrevistados/as

Roland Lauer      Alcalde de Obrigheim  
 Reinhard Horn      Responsable de fomento económico de Obrigheim  
 Johannes Biste      Responsable fomento económica de la sociedad de promoción  
 económica del distrito Neckar Odenwald

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

### Ficha de síntesis Obrigheim (Baden Württemberg)

<b>Contexto</b>	A pesar de contexto dinámico de Baden Württemberg, como <i>Land</i> líder exportador de maquinaria industrial y sede de la industria automovilística, y del distrito de Neckar Odenwald con cierta dinámica industrial, Obrigheim es un municipio rural pequeño (5 229 hab.) con alta dependencia de la central nuclear. Sector energético como ámbito económico de gran importancia: <i>Land</i> con 7 centrales nucleares (3 en proceso de cierre avanzado, 2 cerradas en marzo 2011 y 2 funcionando) que proveen casi 25% de energía. Central de Obrigheim desconectada en 2005 (Consenso atómico del 2000).
<b>Situación de partida y factores de la ubicación</b>	Economía muy pequeña, caracterizada hace más de cinco décadas por agricultura y algo de pequeña industria de yeso. En los ochenta-noventa, 2 empresas de manufactura dinamizaron el lugar, y más tarde la central nuclear. Ahora: un millar de empleos: Servicios (65%), industria (33%) y agricultura (1%). Pequeñas y medianas empresas. Territorio muy protegido (bosques), cercano a capital del distrito, Mosbach, pero desconectada de polos de desarrollo (Heidelberg, Mannheim). Sigue viéndose como "campo". Pérdida de población y envejecimiento.
<b>Motivo que desencadena reacción</b>	Cierre de dos empresas relativamente grandes de manufacturera (800 empleos) y vida útil de central nuclear limitada, ya que había sido primera central en ponerse a funcionar en el país. En los noventa empiezan a pensar alternativas (10 años antes de cierre).
<b>Enfoque estratégico</b>	Establecimiento de parque industrial TECHNO para atraer a empresas de fuera y establecimiento de central de biomasa para generar energía alternativa (también se barajan proyectos de central de biogás/biodiesel que se desechan).
<b>Organización</b>	Ninguna organización especial para cambio de modelo. Se fortalece función de "fomento económico" del municipio y se mancomunan 5 municipios para inversión de TECHNO.
<b>Financiación</b>	Programa de infraestructura regional del <i>Land</i> y fondos europeos financian TECHNO, aparte del municipio. Central de biomasa, participada por distrito, gobierno del <i>Land</i> , municipio y sector privado.
<b>Gobernanza, gestión y actores implicados</b>	Liderazgo del municipio, con apoyo político y económico del distrito (para instauración de central de biomasa como acto simbólico debido a pérdida de central) y del <i>Land</i> que también co-financió parque industrial TECHNO. Central nuclear débilmente implicada en ideas para economía local (una medida: ubicar equipos de inmobiliarias de la nuclear RWE en el municipio).
<b>Cooperación público-privada</b>	No se usa como esquema en el fomento económico, pero la central de biomasa nace con ese espíritu (64% financiación privada, 36% pública). TECHNO, sólo pública. Mayor acercamiento (rol facilitador) al tejido empresarial en materia de gestión administrativa.
<b>Resultados y sostenibilidad</b>	Pérdida hasta ahora de 150 empleos de la central compensada por TECHNO (175) y central de biomasa (10). Declive de industria no compensado, ni caída de ingresos de impuestos industriales (prácticamente 50%). Central de biomasa, aún pequeña en dimensión. TECHNO, aún sin rentabilizarse y con mucho espacio para alquilar. Municipio insiste en ser emplazamiento energético, buscando alternativas en este sentido.
<b>Retos</b>	Desarrollar un enfoque más basado en potenciales endógenos y complementar con emprendeduría (si no quieren seguir perdiendo población). Articularse a clústers de manera más contundente (energías renovables y madera). Aumentar articulación supramunicipal y con distrito. Aprovechar escenario favorable a las energías renovables.
<b>Interesante para la MIDIT</b>	Horizonte de anticipación (10 años). Cooperación supramunicipal inició pero no se ha extendido. Actual escenario energético puede relanzar al municipio si cambia de orientación hacia las



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008 i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

	renovables (además promovidas por el distrito).
<b>Puntos críticos</b>	Desarticulación con polos de desarrollo y/o clústers. TECHNO como inversión pública desde la oferta. Cierta resistencia al cambio por dependencia y “comodidad” de entradas fiscales suficientes: “ <i>central financiaba todo</i> ”. Muy débil implicación de la central nuclear en el proceso.