

rístiques o envergadura així ho requerien. El primer grup el constituïen les que es podrien denominar «polítiques d'acompanyament», mentre que les segones correspondrien al que s'anomenen «vestits a mida».

5.3 Polítiques d'acompanyament

Una primera funció òbvia són les actuacions de suport logístic al procés d'avaluació d'una possible nova inversió (idioma, allotjament, desplaçaments, contactes, etc.). En molts casos, tal activitat era externalitzada a un operador privat especialitzat, en general una consultoria que meresqués la confiança al possible inversor. Cal destacar la importància de la relació de l'organisme de captació d'inversions amb el col·lectiu de consultories especialitzades, tant locals com internacionals: era crític establir un clima de confiança mútua, ja que, quasi sempre, cada consultor abastava una xarxa restringida de contactes, freqüentment mediatitzada per relacions retribuïdes, que limitaven les opcions que es presentaven inicialment al client inversor. Per això convenia que el consultor no tingués cap perjudici en acudir a l'administració amb la finalitat d'ampliar el ventall de possibilitats sense posar en risc el seu negoci. En el cas de Catalunya i el CIDEM, s'ha de destacar l'excel·lent rol que jugaren les consultores i en general el sector privat en l'èxit de la materialització de moltes de les inversions.

Un tema comú a la majoria de projectes fou la qüestió immobiliària. Tant és així, que una de les seccions més importants de l'estructura del CIDEM fou la que gestionava aquests temes. No era suficient inventariar exhaustivament l'oferta de sòl o locals, les seves característiques i preus, sinó que era necessari superposar a aquests coneixements tota l'estructura econòmica, les infraestructures de comunicacions, disponibilitat d'aigua, xarxa de gas canalitzat, potència elèctrica... Totes les complexíssimes interrelacions característiques de l'ecosistema que constitueix un clúster econòmic havien de ser tingudes en consideració.

Aquest és un dels casos més clars que il·lustra la distinció entre

economia pura i política. Ja no es tractava de si existia o no una parcel·la amb tals o quals característiques: una inversió podia justificar sobradament una requalificació urbanística, com ha succeït en nombroses ocasions, sense que en aquest cas ningú pogués atribuir-ho a moviments especulatius. Igualment, si el projecte industrial tenia suficient envergadura, especialment en certes zones, també es podia justificar que l'administració assumís les obres públiques —accessos, carreteres, obres hidràuliques...— que augmentaven l'atractiu o la idoneïtat de l'emplaçament en qüestió. En aquest context, l'entorn local —i en particular les autoritats municipals— es convertiren en protagonistes principals de l'operació. Un alcalde entusiasta, en un poble il·lusionat per captar noves inversions, és l'aliat indispensable per abordar qualsevol projecte amb un mínim de garanties d'èxit. No s'està parlant d'ideologia, o de color polític, es parla d'actituds, i l'experiència demostra que en aquest tema tenen molt poc a veure les sigles del govern municipal. Aquesta informació —actituds— fou important pels que gestionaven el CIDEM, tant o més que el cadastre; en cert moment, era indispensable la visita *in situ* dels terrenys proposats, i aquí era necessària la presència de responsables locals que avalaven els compromisos respecte als tràmits municipals requerits.

Pot sorprendre que la captació d'inversió estrangera no sigui sempre un objectiu compartit a tots els nivells de l'administració: estatal, autonòmica i local. Un dels problemes del fort creixement del nivell de renda i benestar d'aquells anys fou precisament que es tendí a trivialitzar l'activitat econòmica i a magnificar els impactes negatius de qualsevol activitat (possible contaminació, augment del trànsit...). A Catalunya aquest és un factor a tenir en compte en la gestió dels nous projectes d'inversió i en les reinversions o ampliacions de les empreses, tant multinacionals com locals.

La qüestió de les ampliacions fou un altre aspecte que podia tenir gran importància en alguns projectes. El fet de què l'oferta inclogués la consideració d'una previsible necessitat d'expansió no solament era una garantia per l'inversor, també tenia un gran valor psicològic donat que implicava confiança en l'èxit de l'operació. La materialització

d'aquest tema era més fàcil en el cas del sòl públic, donat que es podia concretar mitjançant reserves de sòl o fins i tot opcions de compra a preus pactats durant un cert període.

El tema del personal fou un altre dels colls d'ampolla de qualsevol operació. Novament, l'administració podia posar a disposició els recursos dels organismes de col·locació. A més, coneixia perfectament l'oferta formativa, i per tant podia assessorar sobre la disponibilitat de les qualificacions requerides.

Encara que no acostumava a aparèixer explícitament, l'«entorn vital» dels directius que haurien de desplaçar-se era un factor decisiu sobretot tenint en compte que sovint eren aquestes mateixes persones les qui recomanaven la decisió. Això abastava des dels visats i permisos de treball o residència, al tractament fiscal; des de la vivenda a l'oci; de l'entorn professional al familiar; els recursos sanitaris, i una llarga llista d'aspectes que tenien a veure amb la qualitat de vida. Encara que Catalunya sigui certament un lloc privilegiat des d'aquest punt de vista, es feu necessari explicitar-ho de forma suficientment convincent. Aquí afloraren diverses contradiccions en el tractament de la cosa pública: per exemple, és un principi sagrat i irrenunciable la igualtat dels ciutadans davant l'administració; cal doncs enviar al president de la filial d'una gran multinacional americana o japonesa a la cua d'immigració per regularitzar el seu visat i permís de treball? Prescindint de la resposta, cal dir, però, que aquest tema generà algun dels conflictes greus que el CIDEM hagué de gestionar.

Certes polítiques d'acompanyament, sense deixar de ser transversals, són específiques a determinats col·lectius. Tal com s'ha destacat, Catalunya va resultar molt atractiva pels japonesos, el que es traduí en importants fluxos turístics, però també, i aquest és el tema que ens ocupa, en què gran part de les inversions japoneses a l'Estat espanyol s'ubiquessin a Catalunya. Típicament, les empreses japoneses tendien a col·locar executius japonesos en la direcció de les seves operacions a l'exterior, el que els obligava a traslladar la seva família. Lògicament, una preocupació dels pares era la formació dels seus fills, i les diferències entre els sistemes formatius europeus i el japonès suposaven un greu incon-

venient a l'hora del retorn als *headquarters* del Japó. Per això, un factor clau en la captació d'inversió japonesa fou la creació d'una escola japonesa que garantís uns continguts formatius que permetessin als fills dels executius una transició sense problemes en el moment del retorn.

Un altre exemple d'actuació transversal, però enfocada a un determinat sector, fou la creació d'un cicle de formació professional que combinava mecànica amb electrònica, que es denominà mecatrònics. Aquesta titulació era corrent a Alemanya però inexistent a l'Estat espanyol, el que representava un inconvenient en la forma de gestionar les habilitats dels treballadors en les empreses alemanyes implantades a Catalunya.

Seria molt extens detallar tot el ventall de serveis transversals d'alt valor que va proporcionar un organisme de foment d'inversions com el CIDEM. Calia un alt grau de professionalitat, dedicació i agilitat dels seus empleats, molt diferent de la imatge que es té de l'empleat públic, del funcionari. Encara que el personal del CIDEM no fossin funcionaris, sí que participaven de l'entorn de l'administració, i en aquest sentit cal reivindicar els seus resultats —materialitzats en l'elevat percentatge d'èxit en l'àmbit de la captació d'inversió exterior— com a paradigma de la capacitat i aportació de valor al país dels qui treballen en el sector públic.

Finalment, és també important aclarir que encara que el plantejament del CIDEM i la seva activitat s'articulessin al voltant del foment de la inversió exterior, donat que l'economia no distingeix nacionalitats, aquest conjunt d'eines era igualment aplicable a la inversió autòctona. Per part del Govern català hagués estat irresponsable i ineficient crear equips paral·lels dedicats uns a ajudar a les empreses catalanes i d'altres per les estrangeres quan es plantejaven noves inversions o ampliacions. Per tant, tot el descrit serví igualment pels empresaris i industrials catalans o espanyols, que protagonitzaren algunes de les actuacions més emblemàtiques del CIDEM, i també, tot s'ha de dir, alguna que altre decepció.⁴⁰

40. Per exemple, el cas d'una important empresa tèxtil, que demanà un emplaçament per un gran centre logístic, amb la condició principal que estés situat a mínima distància de la frontera, i quan tingué disponible l'espai requerit al costat de l'autopista, a 10 km de França, decidí implantar-se a Saragossa.