

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

管理公私合资企业：PTB案例 故事余下的部分

PTB应对危机，整合PTB

当情况变得危急时，PTB的执行官员由董事会主席Josep M. Ribas带领会见了Santpedor市市长Laura Vilagrà。Vilagrà市长直言不讳地说出了她的不满，并且说她正考虑脱离PTB。如果想让她的市政厅继续留在董事会，要有一定条件。条件之一如果是PTB想要在该自治市有所行动，必须直接告知市长将要进行的一切土地购买及其目的。换句话说，她要详细了解PTB在她的自治市的所有行动计划。第二项条件是PTB不得购买任何已经指定为非可发展性用地的土地，除非郡总体发展规划或者市政厅事先已经重新将该地点规划为适合发展用地。Santpedor市市长并不想陷入那种局面去强迫市政厅重新规划土地。她说：

一开始我对该公司的态度是非常谨慎和惴惴不安的。但是当我看到所有已经完成的工作和他们为了这个郡非常热情地努力完成有意义的项目，我看问题的角度又不一样了。有一些私营个人，他们对企业进行投资，并且已经开始有所收益。

一位实业家对这一观点作出评论：

该项目逐渐显示出其价值，我们都相信最后的结果也会很好。但这不是件容易的事。如果你不能让结果来说话，人们会认为你在欺骗他们。Laura Vilagrà也承认，“公共和私营合作双方沟通起来困难重重。”而且，该郡所有最大开发方都在该公司。作为一个左翼党，这也让我有点心神不宁。

此模拟练习获得了2009-10年度“协作式公共管理、协作式治理和协作式问题解决”教学案例和模拟练习竞赛的优秀奖。该奖项经过由专家和执行者组成的委员会进行的双盲审。Angel Saz-Carranza, 博士, 公共治理和管理研究所, ESADE-Ramon Llull大学, 巴塞罗那。Albert Serra教授, 公共治理和管理研究所, ESADE-Ramon Llull大学, 巴塞罗那。此练习旨在促进课堂讨论, 而不是要表明所对所描述情况的处理方式有效还是无效。这是由E-PARCC为您提供的。E-PARCC隶属于Syracuse大学麦克斯威尔学院协作治理项目, 也是冲突分析和解决专业的组成部分。只要对作者的贡献给予充分肯定, 可以根据需要复印使用这份材料。

孟拉萨市市长Jordi Valls是这么说的，

左翼党常常对公共部门有意识形态上的偏好，而对私营部门疑虑重重。从这种立场出发，好像公共部门是公平的而私营部门就不公正。在公共部门表现的是平等主义，而在私营领域就成了精英主义。左派们应该要学会承担风险，要更富于创造性一些。

一旦解决了这次的危机，PTB变得非常小心预防以后再出现类似问题。他们拜访了许多地方市政厅和机构，向他们解释说明该项目。PTB总经理助理说，“我认为监狱事件和主席的更替是公司的分水岭。在那之前，我们并没有充分关注与各方的交流。”

图：中央公园的规划



PTB的解决办法是从地主那儿将Sant-Fruitós土地买过来，他本想在那儿修建住宅中心和酒店。接着将地让渡给由Sant-Fruitós和孟拉萨市政厅共同组成的联合体，为工业园建造城市绿化带。这些谈判是非常棘手的，因为PTB要买的土地本来指定用于住宅用地，而PTB买地的目的却不是为了修建房地产。因此它必须用最低价格购买这块地，才能不损害该项目的整体收益率。PTB与孟拉萨市政厅达成协议，保证该公司能拿到工业园征收房产税95%作为回扣。孟拉萨储蓄银行常务首席执行官Masana回忆说，“我们费尽心思想出这个折衷的办法。但是这也非常难办，因为我们不得不购买本来对于我们来说一钱不值的东西，这只不过是个绿化带。所以我们并不愿意支付房地产价。”他还说，

我们就是这样解决牵一发而动全身的主要矛盾的。一开始我们叫它“孟拉萨科技园”，后来叫“中央公园”，最后选择叫“中央科技园”，整个过程中将Agulla公园扩大了19公顷。

在与Sant-

Fruitós市政厅进行了第一轮协商之后就出了其他一些分歧。该市政厅拥有的那块Agulla公园的土地与孟拉萨市政厅拥有的那部分接壤。这次的问题是，根据公园的制度，公园内所有公司产生的税收所得都要交给孟拉萨市政厅。这个问题直到2007年下才得以解决，当时组建了一个由两方人马组成的联合体。并且达成协议，规定科技园产生的税收所得将投资给Agulla公园。对于那些设立在毗邻的科技园的公司来说，公园的绿化带是一个区分性的因素。Masana说，

别忘了孟拉萨市政厅是由三方联合领导的，其中有一个中左翼党派和两个左翼党派。而在Sant-Fruitós执政的是中右翼党派。所以这两个市议会的政治立场截然不同。

要克服这一障碍有些困难。要达成协议的话，大家都要做出一些牺牲。这两个市政厅和PTB为科技园计划开了绿灯，该计划对地方经济起着重要作用。Agulla公园协会得到一个更大的公园，其中包括了PTB向Sant-Fruïtós市政厅购买的“绿化带”。对孟拉萨经济顾问而言，这件事之所以有可能解决是因为各方都有达成协议的动力，也都认为该项目能使该郡受益。当然一些说服工作也是必不可少的，包括明确指出科技园包括的内容以及将其与一般性的工业园区区别开来。还有一个更深层的问题是规划法规中没有涵盖科技园，只包括了物流园。这一法律真空使书面工作变得滞后了。

PTB成立了一个专家组，他们来自不同领域，主要是贸易革新和科技。该小组成立时与Agulla公园协会的那些问题还没有解决，但《Agulla宣言》刚出台不久。这个小组包括了来自环境、科技、城市规划、以及经济发展等方面的专家。他们对过去贝格斯郡建立科技园的标准进行了慎重考察。2005年初，PTB接到了两份报告。第一份详细列举了使科技园更具吸引力的因素，包括期望建筑物应具备的诸项特点。第二份报告阐述了PTB在草拟该项目时应该遵循的环境标准。

同时，PTB组织了几次参观其他科技园的活动，作为提高公众意识宣传的一部分。其中一次是去到巴斯克乡现场参观科技园。PTB带领孟拉萨经济发展顾问、孟拉萨城市发展顾问、Lluís Piqué（Agulla协会发言人兼贝格斯建筑师协会主席）以及其他一道去了巴斯克乡。在Josep M. Ribas看来，这些参观非常有益。Lluís Piqué也这么看，“去到这些地方让我们更明白什么是科技园”。

PTB :科技园的最终推力

在2004年底为科技园草拟了一份城市规划方案后，PTB招募了一位具有战略性和商业性远见的外来顾问。2004年底，PTB第二次扩充了资本。这是为了推动地区政府加入成为股东。Regió 7，该郡头号报纸上出现这样的标题“地区政府参与PTB，成为第二大股东”。地区政府的股份达到200万欧元，因此占有董事会两个席位。这一步有力地推动了之前的那些谈判。Josep M. Ribas说，“如果地区政府不同意我们就不可能有所作为，因为这种类型的项目必须遵守地区政策。”

地区政府参股也说明该项目的重要性，并确保可以持续进行下去。这也打消了一些实业家关于该项目是否能真正启动的担忧。Jaume

Masana还记得当时有位实业家想要退出。“另一个人说愿意多付10%买下他的股份。之前那人说他甚至还没有出价呢。第二个人让他仔细考虑。当然最后也不了了之了。”

Masana说，自从公司成立以后没有股东退出过。

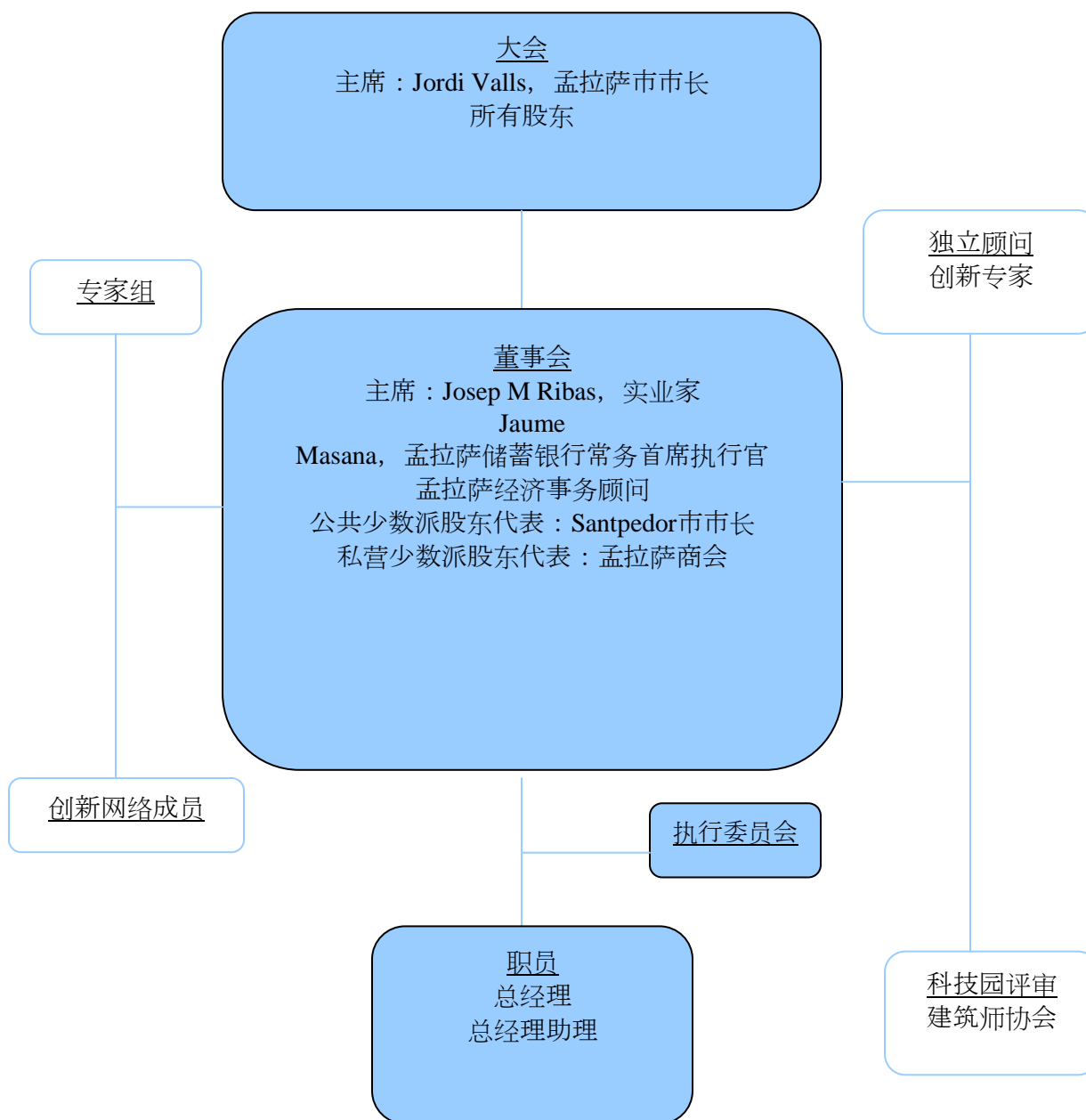
2005年中，PTB努力建立起了与西班牙科技园协会和国际科学园协会的关系，加强了与科技领域的联系。该项目很快得到该郡商业团体的认可。尽管该项目仍然有缺陷，但很多实业家给PTB来函表示支持。这也鼓舞了这些创建者们加劲干。

与此同时，也尝试吸引一些公司来这里，确定该园的建筑和功能。四个建筑公司相互间开展了一次竞争。其中两家公司由PTB提议，另外两个由建筑师协会举荐。该协会非常积极参与设计公园的规划图。Lluís

Piqué说，“PTB邀请建筑师协会积极参加该项目，并作为评审团成员为中央公园挑选最佳方案。”PTB给每个参赛者一份卷宗，里面包括了在参观巴斯克乡科技园后的研究。公开展览了四份提案后，2006年初评选出了得奖项目。评审团成员来自建筑师协会和其他公共和私营部门。得奖提案后来也融合了早期技术和环境研究，确保最终结果在视觉上是有吸引力的，并且能完全满足商业和科技的需要。

该园的建筑设计图于2006年定案。PTB成功地获得了微软公司要在那儿成立它的国际生产力创新中心的允诺。还有一些当地的大型公司也决定要迁往该园。在克服了2006年诸多危机之后，终于进展到科技园项目的技术层面，PTB意识到要有人来挑选公司并监督公司在那儿的建成过程。2006年下，该公司新聘请了一位总经理，比之前那位有更强的科技背景。当时的董事会主席Josep M. Ribas说PTB需要的负责人应该是，“他应该与这些公司可以相互交流，理解他们的想法。”

图：PTB变更后的主要成员



但是，该项目还没有到最后阶段。公园的建筑和平面图已经得到了地方政府的完全同意，但又有谣言说地方高速公路局还没有放弃连接孟拉萨环行路和东-

西高速的计划。这一连接会直接穿过科技园的中心，不费吹灰之力便破坏掉城市绿化带。结果只会让该项目倒退好几个月，PTB也非常苦恼——还不算糟糕的是，因为已经有公司开始对在该地建立表示出兴趣。地区局草拟了一个新的方案，修建一条地下交互式立交路才解决这个问题。

PTB成立了五年还未开始有所收益。Josep M.

Ribas是这么说的，“收益率为零是因为我们目前所做的都是买地。我们还没有开始卖。”即使这样，Jaume Masana辩解说，“对投资了这个项目的人来说，这将会是财政和社会的双重成功。”Masana还提到PTB预计所有项目每年目标整体收益率超过10%。但是他也承认星级科技园项目收益率可能还达不到这个目标，因为该项设计方案非常复杂，有可能导致现场平面布局和一般服务设施的高成本。

正如孟拉萨储蓄银行常务首席执行官提到的，尽管还没有派送红利，支持者们可以预见到投资PTB是能有所收益的。这一点也通过资本的不断扩张体现出来，并且形成了溢价。Masana谈及此事说，“如果有人现在想投资，显而易见股份比一开始的价值高得多。和那些后来加入的私营投资者一样，地区政府购买股份时也支付了股本溢价。”

2007年底，准备在科技园和该地区其他园成立的公司名单已经非常长。科技园的建筑工程开始于2008年上。PTB估计工程将耗时一年左右，还有一些其他工程也已经启动。

尽管参与各方都认为PTB取得了成功，但是人们又开始未雨绸缪。现任总经理说，“最大的挑战是整合科技园。另一个挑战是确保持续性和拟定新的方案。在我看来，这是我们目前面临的两大挑战。

新闻标题

为Agulla科技园开绿灯(2005年5月4日)

ECONOMIA »

DOBLAJUNT
1.400 milions
L'ENRIS
15.220%
1.427%
1.427%

LIBREALITAT
877.000
1.475%
ROBIA NOA
1.287%
1.27%

ESTIUM
3.710
1.72%
ROBIA ALIARD
1.707%
1.42%

PTB fixa vuit assessors per fixar els criteris que modelaran el contingut del Parc Central

LA COMISSIÓ D'EXPERTS

 Eugeni Tarré President de la Comissió d'Assessoria MBA per l'IEE-estudior d'innovació del CIDEM (1997-2001). Actualment és director general d'Invenyma, SGR.	 Xavier Ferris Nascut a Mallorca. Director de Desenvolupament Empresarial del CIDEM, professor d'Operacions i Innovació a ESADE. Coordinador del Pla d'Innovació tecnològica.	 Alba Aulís Tinent d'alcaldia d'Economia, Innovació i Recerca a l'Ajuntament de Mallorca. Treballa en Desenvolupament General per EADA i enginyer superior en telecomunicacions.	 Dolores Toyano Llicenciada en Dret per la Universitat Autònoma de Barcelona. Regidora de Promoció Econòmica, Recerca Humana i Hisenda de l'Ajuntament de Sant Feliu de Guírdia.
 Jony Auladell Nascut a Mallorca. Director i gerent d'Ingenyeria de Mallorca, SGR. Ha treballat a l'Institut de Recerca de la Catalana central del Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya.	 Albert Gualer Pardo Enginyer tècnic industrial i investigador en tecnologia de processos. Ha treballat en diferents entitats de Col·legi d'Enginyers Tècnics Industrials de Mallorca.	 Jordi Martí Nascut a Mallorca. Llicenciat i Màster en Administració i Direcció d'Empreses. Director del l'area comercial i mintering del CTM i membre del consell de direcció.	 Lluis Tarrer Doctor per la UPC. Candidat a la resposta universitària, director de l'Institut d'IDEE i de la Oficina Científica Politécnica de Barcelona. Investigador en diferents universitats dels EUA.

Capitar empreses, perquè s'instal·lin al Parc Tecnològic i establir uns criteris comuns per fer-ne la selecció és la tasca de la qual s'ocuparà la recent creada Comissió d'Assessoria del Parc Central. Un organ format per deu representants de diversos àmbits que volen aportar una visió àmplia de les activitats al parc.

HEM ATRIBUÏT

Quins són els trets que farien que certes empreses escaixin al perfil del Parc Tecnològic de la Catalunya central? Amb quins criteris es podrà? Quines són les puntes de les empreses que podrien ser les candidates a ingressar? Totes aquestes qüestions quedaran en mans, a partir d'ara, de la Comissió d'Assessoria del Parc Central, un òrgan creat expressament per debatre i determinar cap a quin arribarà l'activitat i l'orientació del Parc Central.

Entre els membres, hi ha que han estat finalats per formar la comissió i que, dividides en quatre blocs, hi acceptaran funcions complementàries. D'una banda, Eugeni Ferré i Xavier Ferrà formen una ampla representació en el món empresarial i la política pública. D'altra banda, hi ha persones que són més enteses en política pública local. Albert Gualer Pardo i Jony Auladell són comptants en matèria de desenvolupament econòmic i tecnològic. I, finalment, Jordi Martí i Lluis Tarrer formen un ampli conecament en el món tecnològic i la recerca.

Tot d'alt, l'estructuració d'entitats i el seu desenvolupament seran el treball de la comissió. Eugeni Ferré, companya la recent creada comissió amb un col·lectiu de jugadors que treballa -en col·laboració amb un grup de jugadors- per arribar a les jugadores, que s'han de desenvolupar i amb

habilitar diferents "terracetes" que s'han de desenvolupar i amb un grup de jugadors que treballa a l'area comercial i mintering del CTM i membre del consell de direcció.

La comissió arriba en el moment que en què s'han de concretar quines empreses s'hi implicant. Des de la missió, l'empresa de Projectes Territorials del

rebutxí establir amb les empreses i amb el món de la recerca i amb el món de la indústria. Però no totes les activitats o empreses tindran cabuda en el Parc Central. "Havíem de pensar que s'entendria que no hi podrien entrar, com s'entendria que no hi podrien entrar", com s'entendria que no hi podrien entrar.

Les obres al Parc Central s'iniciaran el primer trimestre del proper 2008

PTB és al tram final de la fase de gestió administrativa. Ja ha iniciat el procés de contractualització amb empreses. El proper any que s'ha de començar a treballar al Parc Central. El treball de la comissió d'assessoria ja està avançant i ja s'han iniciat les obres de construcció del primer trimestre del 2008 (que abastarà a més de poder ser iniciat). El treball de la comissió d'assessoria ja està avançant i ja s'han iniciat les obres de construcció del primer trimestre del 2008 (que abastarà a més de poder ser iniciat).

6a CONVOCATÒRIA

*** NOU PLA GENERAL DE COMPTABILITAT**

- El marc conceptual
- Normes de Registre i Valoració
- Estructura dels nous Comptes Anuals
- Comentaris a la Informació Mercantil

ING. 27 de novembre

HORA: 12 hores i 15 minuts de 18:00 a 22:00 hores

DIRIGIT: 13 hores (2 sessions)

Sant Joan Baptista de 16, S/N 4a, 1a planta, 08002, Barcelona, Tel: 93 572 25 55

www.iefc.iefe.es

I TAMBE...

Alfonso Alzamora

Alzamora promet èxits per al Ricoh si hi ha implicació

▶ Alfonso Alzamora, el nou pivot del Ricoh Manresa que es va presentar ahir, creu que si la plantilla està compromesa en el projecte hi pot haver bons resultats. » Pàg. 27

Solsona

▶ Ingressa a presó un home que havia robat en un comerç de construcció. » Pàg. 4

Puigcerdà

▶ Els municipis d'ERC no accepten un pla urbanístic comarcal. » Pàg. 10

Henry es mostra actiu en el debut i marca

Iniesta

Henry, l'última esperança per millorar el joc blaugrana, va debutar i va marcar, però ho va fer en el rebot d'un penal i després d'un partit molt gris. » Pàg. 30

El parc tecnològic de Manresa estarà en obres a partir del 2008

▶ El projecte emblemàtic del PTB ha superat el tràmit urbanístic i ara inicia la comercialització mentre espera el primer moviment de terres » Pàg. 2 i 3



Josep Amengol i José Luis Buenache, gerent de FORUM i regidor, mirant la zona dels futurs anderosos

Manresa apunta les cases veïnes als enderrocs

L'Ajuntament de Manresa i l'empresa FORUM han pres nota dels esfondraments de cases que hi va haver fa un any a la zona de les Escodines i ara s'han decidit a apuntalar els habitatges que poden estar en perill. Sota unes aparellades estructures metàl·liques exteriors, el nou regidor d'Habitatge, José Luis Buenache (PSC), va admetre que per part de l'anterior equip de govern «potser hi havia hagut manca de sensibilitat». Aleshores, aquesta àrea era en mans d'ERC.

Els apuntalaments es faran en tres cases del carrer de les Escodines. És una de les mesures que esmentava l'estudi informatiu encarregat després dels esfondraments. » Pàg. 5

El fiscal manté l'acusació contra el dibuixant Manel

El fiscal de l'Audència Nacional no demanarà presó per als dibuixants Manel Fontdevila i Guillermo Torres, autors de la portada que va originar el segrest de la revista El Jueves, però manté l'acusació. El manresà Manel Fontdevila i Guillermo, que abans d'ahir van declarar davant el jutge, s'enfronten a una sanció econòmica que haurà de determinar el magistrat. El fiscal considera que amb l'acudit en què es veien els prínceps en una relació sexual es va cometre un delicte d'injúries al successor de la Corona. » Pàg. 30

BLUE IGUANA
DISCOTECA

Disabte, 28 de juliol

DOBLE GOTA live!

SOUTHSONIKS live!

Enak & Beth (GDRcorda)

L'única discoteca del país amb piscina i chill-out
(perquè et relaxes després de les sessions més contundents...)

www.blueiguana.com - Sant Llorenç de Morunys

SANFELIU MOTORS

Garantia Nissan Excellent 5 anys
Empresa certificada ISO 9001

MANRESA - TEL. 93 878 48 61 - IGUALADA - TEL. 93 803 08 09