



Diputació de Lleida



L'ASSOCIACIONISME ALS POLÍGONS D'ACTIVITAT ECONÒMICA DE LLEIDA

Diputació de Lleida

Desembre 2025



Índex

1. Resum executiu	3
2. Marc territorial. Pes i distribució dels PAE	4
3. L'associacionisme empresarial als PAE	7
4. Anàlisi territorial	13
5. Funcions i models de gestió	28
6. Bones pràctiques	34
7. Estratègia i línies d'impuls	41
8. Conclusions i recomanacions	46
9. Agraïments	48

1. Resum executiu

Els Polígons d'Activitat Econòmica (PAE) de la demarcació de Lleida constitueixen un dels principals motors del teixit productiu del territori i concentren una part significativa de l'activitat industrial, logística i de serveis. Malgrat aquesta importància, l'estructura associativa vinculada als PAE és molt heterogènia i ha evolucionat de manera desigual entre comarques. Aquest estudi neix amb la voluntat de conèixer amb detall aquesta realitat, identificar els models de governança existents i aportar una diagnosi rigorosa que permeti orientar actuacions futures tant des de les administracions públiques com des del mateix teixit empresarial.

La memòria analitza l'associacionisme empresarial als PAE de Lleida amb un enfocament territorial, qualitatiu i quantitatiu. Per fer-ho, s'han realitzat entrevistes en profunditat a ajuntaments, associacions i empreses, s'ha elaborat un mapa territorial de les associacions existents, s'han descrit les característiques clau de cada entitat i s'ha analitzat el seu grau de dinamisme, representativitat i impacte en la gestió i el funcionament dels polígons. Alhora, s'han identificat fortaleeses, febleses, reptes i oportunitats, així com les relacions que les associacions mantenen amb els ajuntaments, els consells comarcals i altres agents del territori.

El document també recopila i contrasta experiències i bones pràctiques que poden servir de referència per a la demarcació de Lleida, tant a escala local com extrapolable a altres territoris. A partir de tota aquesta informació, la memòria presenta un conjunt d'elements que permeten entendre de manera integral l'estat actual de la governança dels PAE, el paper de les associacions empresarials i les dinàmiques que condicionen el seu desenvolupament.

Finalment, l'estudi proposa un marc estratègic que inclou línies d'acció per reforçar l'associacionisme empresarial, instruments per incentivar la creació de noves associacions, mecanismes de col·laboració publicoprivada i espais de coordinació que puguin contribuir a millorar la competitivitat, la cohesió i la capacitat de projectar els PAE de Lleida cap al futur.

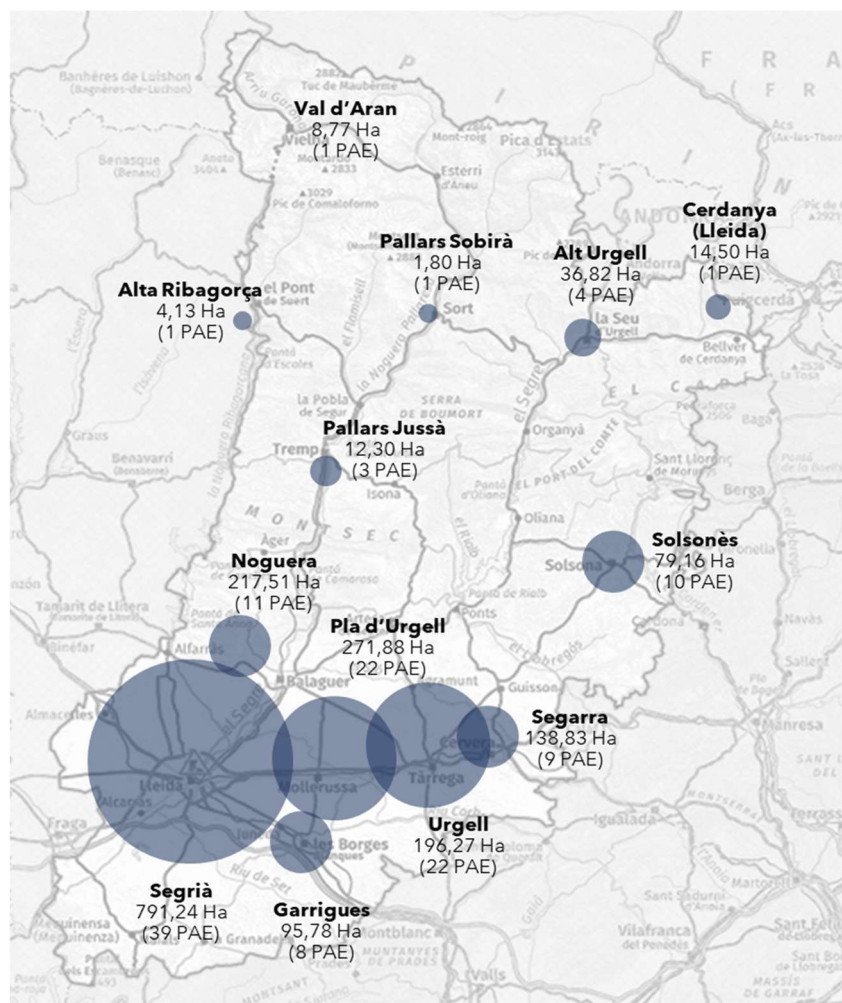
Aquesta memòria constitueix, així, una base de coneixement i planificació que facilitarà definir polítiques de suport, prioritzar intervencions i orientar els esforços perquè els PAE esdevinguin entorns més organitzats, eficients i alineats amb les necessitats del conjunt del territori.

2. Marc territorial. Pes i distribució dels PAE

Els Polígons d'Activitat Econòmica (PAE) constitueixen la principal infraestructura de suport al teixit empresarial de la demarcació i, per tant, l'anàlisi del seu nivell d'associacionisme requereix, com a punt de partida, una visió precisa de la seva distribució, dimensió i estructura territorial.

2.1. Distribució

La demarcació de Lleida presenta una xarxa extensa però molt heterogènia de polígons, marcada per una distribució territorial desigual, amb una dualitat entre les comarques centrals i de la plana, amb una alta concentració de sectors, i les zones de muntanya i perifèriques, amb una presència molt més reduïda.



Font: SIPAE, Generalitat de Catalunya, novembre 2025

Les comarques del **Segrià, Pla d'Urgell, Urgell i Segarra** apareixen com els principals nodes industrials, amb un nombre molt elevat de polígons que es concentra al voltant dels principals corredors d'alta capacitat, especialment l'eix de l'A-2 i les seves connexions radials. Aquesta densitat reforça el paper d'aquestes comarques com a eix vertebrador de l'activitat econòmica, on convergeixen tant les empreses de major dimensió com les dinàmiques logístiques que estructurin el conjunt de Ponent.

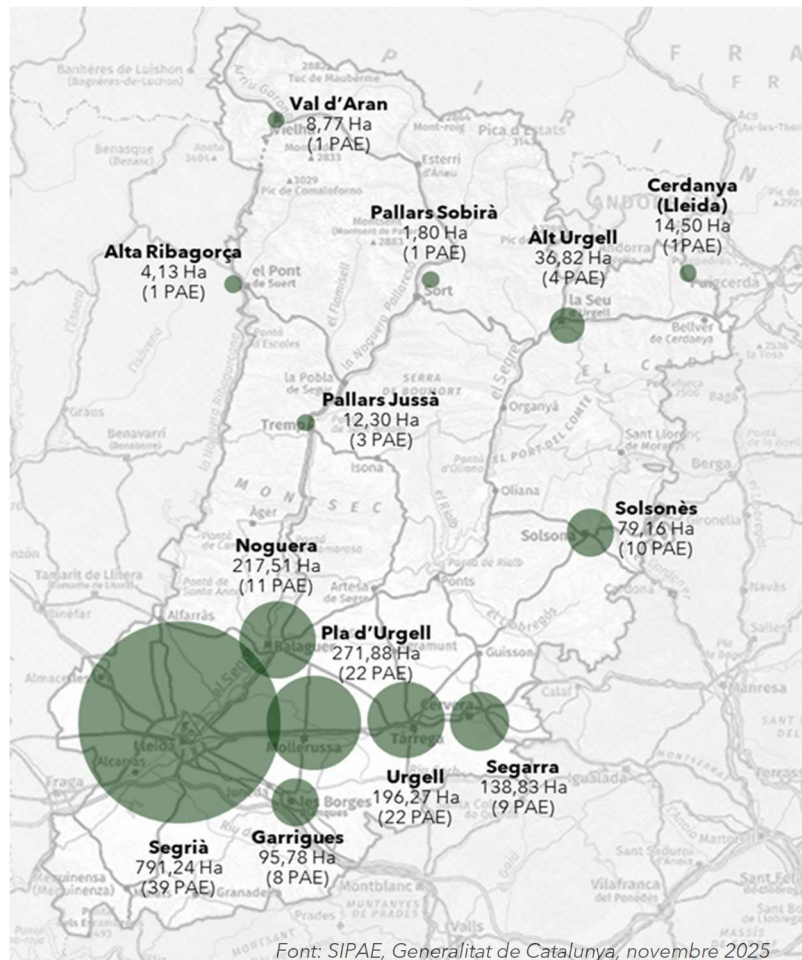
El mapa també reflecteix la importància de comarques intermèdies com la **Noguera, el Solsonès i Les Garrigues**, que, tot i no assolir les xifres de les comarques centrals, disposen d'un nombre significatiu de PAE situats de manera estratègica en infraestructures d'interconnexió territorial. Aquesta ubicació reforça la seva funció com a punts de suport a moviments de mercaderies i com a plataformes d'activitat econòmica que connecten la plana amb altres espais com els Pirineus, el Bages o els corredors cap al Camp de Tarragona.

Finalment, les comarques de muntanya —**Alt Urgell, Pallars Jussà, Pallars Sobirà, Alta Ribagorça, Val d'Aran i Cerdanya**— confirmen la seva menor densitat de PAE, amb un nombre reduït de polígons i una extensió més limitada. Tot i això, el mapa evidencia que aquests espais tenen un paper funcional rellevant dins dels seus territoris, garantint la presència d'activitat econòmica estructural i contribuint a mantenir l'equilibri territorial en zones de menor densitat poblacional i amb una economia fortament vinculada als serveis i al turisme.

2.2. Superfície

En quant a la superfície destinada a activitats econòmiques, aquesta ascendeix a prop de 2.550 hectàrees, amb dimensió d'espais que varia notablement entre comarques i una extensa xarxa de capil·laritat intercomarcal.

Els principals focus d'activitat es localitzen a les comarques del **Segrià, el Pla d'Urgell, l'Urgell i la Noguera**, que concentren més del 60 % de la superfície total de sòl econòmic de la demarcació. El Segrià lidera clarament amb 791,24 hectàrees i 39 PAE, seguit del Pla d'Urgell (271,88 ha, 22 PAE), l'Urgell (196,27 ha, 22 PAE) i la Noguera (217,51 ha, 11 PAE).



En un segon nivell se situen comarques com la **Segarra** (138,83 ha, 9 PAE), el **Solsonès** (79,16 ha, 10 PAE) i Les Garrigues (95,78 ha, 8 PAE), que presenten una activitat econòmica significativa però més fragmentada, amb polígons de dimensió mitjana i una orientació predominantment local o comarcal.

En canvi, les comarques de muntanya i de baixa densitat de població —**Alta Ribagorça, Pallars Sobirà, Pallars Jussà, Alt Urgell, Val d'Aran i Cerdanya**— mostren una presència molt més reduïda de sòl per a activitats econòmiques. En aquests territoris, la disponibilitat de sòl industrial és testimonial, amb superfícies inferiors a les 15 hectàrees i una mitjana d'entre 1 i 4 polígons per comarca. En el cas de la Cerdanya, l'oferta és pràcticament simbòlica, amb només mig polígon compartit amb la demarcació de Girona.

Aquest desequilibri territorial reflecteix la dualitat estructural de la demarcació de Lleida: d'una banda, un nucli central i sud amb una economia diversificada, infraestructures madures i capacitat d'atracció d'inversió; de l'altra, un espai pirinenc i prepirinenc amb una economia més dispersa, vinculada al turisme i als serveis, però amb limitacions evidents pel que fa a la connectivitat i la generació de nova activitat empresarial industrial.

Aquesta realitat té una incidència directa en les formes d'organització i associacionisme empresarial. Els polígons més grans i consolidats tendeixen a disposar d'associacions o entitats gestores amb una certa estabilitat, mentre que els espais més petits o de caràcter municipal presenten models de gestió més incipients o dependents de l'administració local. Entendre la distribució i les característiques dels PAE és, per tant, un pas essencial per analitzar la capacitat de cooperació entre empreses, la governança d'aquests espais i el potencial d'articulació d'una xarxa territorial d'associacionisme empresarial a la demarcació de Lleida.

3. L'associacionisme Empresarial als PAE

L'associacionisme empresarial és un element clau per entendre el funcionament i el potencial de desenvolupament dels Polígons d'Activitat Econòmica (PAE), ja que l'existència d'una estructura col·lectiva permet canalitzar les necessitats de les empreses, impulsar millores comunes i actuar com a interlocutor únic davant l'administració.

Estretament lligada a l'anàlisi dels PAE anterior, la realitat associativa dels PAE es caracteritza per una forta heterogeneïtat que inclouen polígons amb estructures consolidades i trajectòries de dècades, fins a comarques senceres sense cap entitat organitzada ni interlocució definida.

3.1. Concepte i funció de les associacions d'empreses als PAE

Les associacions empresarials als PAE són estructures organitzades que agrupen empreses amb l'objectiu de defensar interessos comuns, millorar els serveis del polígon i reforçar la competitivitat del teixit empresarial mitjançant projectes estratègics de valor. Més enllà de la seva funció bàsica de representació, aquestes associacions actuen com a espais de governança compartida que permeten

ordenar les necessitats del polígon, facilitar la presa de decisions i impulsar iniciatives que transcendeixen l'àmbit estrictament empresarial per incidir en el desenvolupament territorial.

Aquestes entitats esdevenen, per tant, un instrument clau per garantir un funcionament més eficient i sostenible dels PAE, en la mesura que:

- Detecten problemàtiques compartides i articulen respostes conjuntes, evitant la fragmentació d'esforços i afavorint solucions amb major impacte.
- Actuen com a interlocutors unificats davant l'Administració i els agents territorials, facilitant la comunicació, l'agilitat en la resolució d'incidències i la capacitat d'incidència en polítiques públiques.
- Impulsen projectes de millora en àmbits clau, com la mobilitat interna i externa, la seguretat, la gestió de residus, l'energia, la senyalització o la millora d'infraestructures, generant beneficis directes per al conjunt de les empreses.
- Fomenten la cohesió i les relacions de col·laboració entre empreses, contribuint a crear comunitats empresarials més fortes, resilients i generadores d'oportunitats compartides.
- Potencien la imatge, la visibilitat i el posicionament del PAE, reforçant la seva capacitat d'atracció d'inversions, talent i activitat econòmica.
- Afavoreixen processos de sostenibilitat, digitalització i descarbonització, promovent projectes col·lectius que difícilment podrien desenvolupar-se de manera individual i que tenen un impacte directe en la competitivitat i transició verda.

En definitiva, les associacions de PAE constitueixen un element estructural per al desenvolupament equilibrat, eficient i competitiu dels polígons d'activitat econòmica, i esdevenen una peça imprescindible per a la modernització de l'economia local.

3.2. Tipologies d'associacions existents

Als PAE de Lleida s'observa una realitat molt diversa pel que fa a l'organització empresarial a l'entorn dels PAE, que respon tant a l'antiguitat del polígon com al grau d'implicació de les empreses, la presència de lideratges, el suport institucional i les dinàmiques territorials pròpies.

Un panorama que s'emmarca dins d'un ecosistema representatiu molt més ampli, en què també tenen un paper rellevant les cambres de comerç, les patronals empresarials, els gremis professionals, els clústers sectorials i d'altres associacions d'àmbit econòmic o territorial. Un conjunt d'agents complementa l'acció de les associacions de PAE i contribueix a configurar un teixit associatiu robust, tot i que amb funcions i escales d'intervenció diferents.

3.2.1. Associacions consolidades

Són entitats formalment constituïdes, amb estructura estable i trajectòria pròpia. Disposen de junta directiva, quotes, mecanismes de funcionament i, en alguns casos, personal administratiu o tècnic. Tenen pes específic dins el territori i exerceixen un paper actiu en la dinamització del polígon. Aquestes associacions actuen com un espai d'interlocució i planificació compartida, i sovint són les úniques capaces d'impulsar projectes que requereixen coordinació territorial.

Trets principals

- Governança definida: existència d'estatuts, càrrecs electes i processos interns de decisió.
- Continuitat temporal: funcionament al llarg dels anys, encara que el nivell d'activitat pugui fluctuar.
- Capacitat d'interlocució real: relació fluïda i reconeguda amb ajuntaments, consells comarcals i altres agents.
- Projectes compartits: impuls d'iniciatives en mobilitat, residus, digitalització, energia, seguretat o imatge corporativa del polígon, entre d'altres.
- Major massa crítica: agrupen un nombre elevat d'empreses o tenen un pes representatiu significatiu dins del PAE.
- Accés més fàcil a subvencions: poden preparar documentació, complir requisits i executar projectes col·lectius.

3.2.2. Associacions informals o en procés de creació

Aquesta categoria inclou realitats molt diverses, que van des de grups d'empreses que es reuneixen ocasionalment fins a entitats de recent creació encara sense activitat estable. Són estructures fràgils però amb potencial de creixement si reben acompanyament o si apareixen lideratges clars.

Aquests grups són l'expressió d'una voluntat inicial d'organitzar-se, de vegades motivada per una necessitat puntual (mobilitat, residus, projecte urbanístic, etc.) o per la voluntat municipal d'impulsar una governança compartida. Són la porta d'entrada més habitual cap a una associació madura.

Trets principals

- Organització flexible: no disposen de formalització jurídica o, si existeix, encara no funciona amb regularitat.
- Dependència de lideratges puntuals: la seva activitat depèn de persones concretes, sovint empresaris o tècnics municipals.
- Accions esporàdiques: poden impulsar projectes concrets (neteja, senyalització, comunitat energètica o mobilitat,) però no de manera continuada.
- Baixa capacitat de seguiment: costa mantenir el ritme, convocar reunions i consolidar sistemes de quotes o gestió econòmica.
- Interlocució limitada: mantenen relació amb l'administració, però sovint sense convenis o sense una estructura clara que faciliti la presa de decisions.
- Possibilitat d'evolució: amb suport extern (administració, programes PREC, dinamització) poden consolidar-se i créixer.

3.2.3. Polígons sense estructura associativa

En molts PAE no existeix cap forma d'organització col·lectiva. Aquest fet genera limitacions importants per a la planificació, la captació d'inversions i la resolució conjunta de problemàtiques. Són polígons amb poca vida comunitària, on les empreses desconeixen els seus veïns i on els reptes compartits no es transformen en projectes.

Trets principals

- Individualisme: cada empresa resol les seves necessitats amb l'ajuntament o de forma interna, sense coordinació amb altres.
- Manca d'interlocució: les administracions territorials no tenen un portaveu únic i reben demandes disperses.
- Dificultat per impulsar projectes compartits: temes com mobilitat, residus, seguretat, comunitats energètiques o senyalització requereixen governança que no existeix.
- Dependència total de l'ajuntament: qualsevol canvi o millora depèn exclusivament de la voluntat i recursos de l'ajuntament.
- Baix accés a subvencions: les línies de suport a PAE solen valorar positivament la participació empresarial organitzada.
- Inexistència de cultura col·laborativa: sovint per manca d'hàbit, desconfiança o saturació d'entitats existents.

3.3. Mapa d'associacions per comarca i PAE

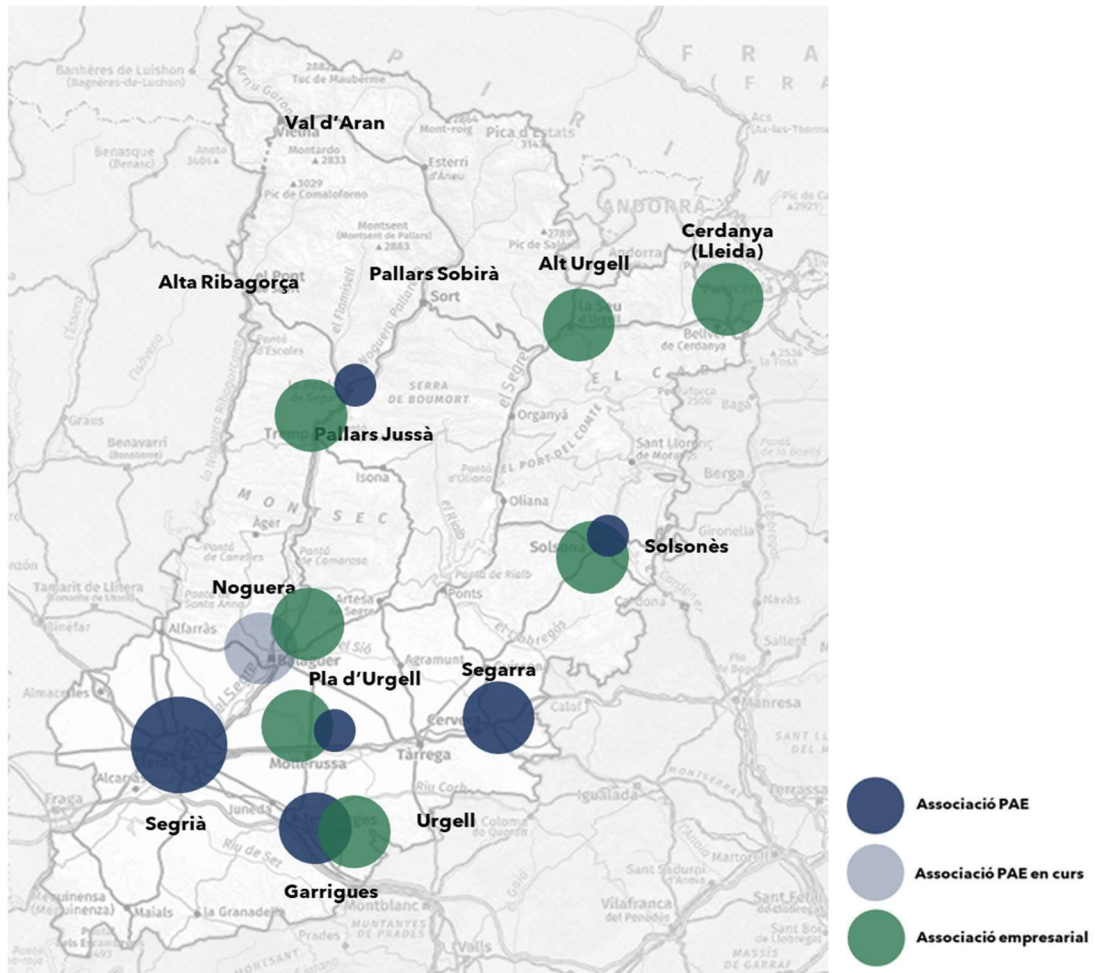
Amb una mirada de mosaic territorial, la representació per comarques permet observar de manera clara com aquestes realitats es distribueixen arreu del territori, evidenciant zones on la governança està fortament articulada i altres on encara no existeix cap estructura col·lectiva.

D'aquesta representació es desprèn un territori molt heterogeni en què conviuen nivells molt diferents de maduresa associativa. A les comarques del sud-oest, especialment al Segrià, es concentra el gruix de les associacions consolidades i específiques de polígon, com les del Camí dels Frares o El Segre a Lleida o Torrefarrera que disposen d'una trajectòria llarga, una base d'empreses àmplia i una governança formal que els permet impulsar projectes i actuar com a interlocutors solvents.

Però també, d'associacions més joves però compromeses amb la millora dels seus PAE i la defensa dels interessos del seu empresariat com Les Verdunes a Les Borges Blanques o els PAE de Cervera.

En aquest mateix espai també hi trobem estructures més orientades a la **propietat del sòl industrial**, com les associacions de propietaris de polígons d'Alcarràs (Polinasa) o Golmés, que, tot i tenir objectius diferents de les associacions d'empreses clàssiques, formen part del teixit organitzatiu i exerceixen un

paper rellevant en qüestions vinculades a la gestió urbanística, el manteniment i l'ordenació del polígon. Aquestes zones representen els nuclis més madurs pel que fa a organització i capacitat d'acció de tota la demarcació.



En un segon bloc apareixen comarques amb **associacions empresarials actives però no exclusivament vinculades als PAE**, com el Pla d'Urgell, Les Garrigues, el Solsonès, la Cerdanya o l'Alt Urgell. Tot i no ser associacions de polígon, aquestes entitats tenen un paper destacat en la dinamització econòmica, la formació, l'impuls de projectes de sostenibilitat, la cooperació institucional i la creació d'espais de relació empresarial. En aquests territoris, les associacions actuen com a estructures comarcals que vehiculen les demandes de les empreses localitzades als PAE mitjançant grups o comissions específiques. En destaca especialment el cas del Solsonès, on la col·laboració públicoprivada ha permès desencallar projectes de captació d'activitat, millorar infraestructures i reforçar el

desenvolupament i consolidació dels PAE, demostrant que la cooperació entre administracions i empreses pot generar resultats molt positius.

Un tercer conjunt de comarques presenta **governos associatius febles, inexistents o molt incipients**. És el cas de la Noguera, on no existeix cap associació activa més enllà del Cercle de Promoció Econòmica i d'Iniciatives de Balaguer i comarca, però on cal destacar l'esforç conjunt de l'Ajuntament i de l'empresariat de Balaguer per impulsar l'APEU del Polígon de Campllong, un projecte que, malgrat la interrupció temporal, es reprendrà amb una nova aprovació. També és el cas del Pallars Jussà, on a La Pobla de Segur s'ha constituït recentment una associació vinculada a un polígon, en aquest cas el del Sector Migdia, creada per vetllar perquè el procés urbanístic del nou sector avanci correctament i dins dels terminis previstos.

A aquestes zones s'hi afegeixen territoris de muntanya com el Pallars Sobirà, l'Alta Ribagorça i l'Aran, on no existeix cap estructura empresarial vinculada als PAE.

Aquesta lectura territorial permet extreure diverses conclusions rellevants. D'una banda, la **governança empresarial dels PAE és clarament desigual** i es concentra en determinades zones, mentre que altres presenten buits que limiten la capacitat d'impulsar projectes de millora, canalitzar subvencions o establir mecanismes d'interlocució estable amb les administracions.

D'altra banda, es constata que les comarques amb **associacions generalistes però actives poden actuar com a palanca per reforçar la governança dels PAE**, fins i tot en absència d'associacions específiques. També es posa de manifest que les governances emergents representen oportunitats per estructurar nous espais de col·laboració publicoprivada.

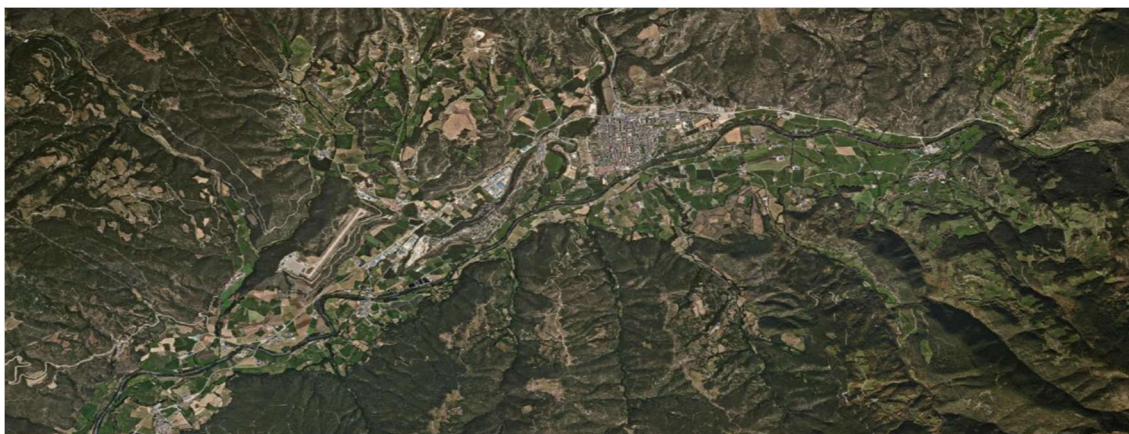
En conjunt, el mapa evidencia que **la demarcació de Lleida necessita una estratègia multinivell** per reforçar l'associacionisme empresarial als PAE per tal de consolidar les estructures existents, acompanyar les que es troben en fase emergent, crear nous espais de governança on ara no n'hi ha, i fomentar la cooperació entre comarques amb realitats complementàries, com les iniciades entre el Pla d'Urgell, l'Urgell i Les Garrigues.

4. Radiografia territorial

Un cop caracteritzat el model d'associacionisme empresarial existent als PAE, és essencial baixar al detall i examinar, les principals associacions i estructures organitzatives detectades al territori. L'objectiu és analitzar-ne el funcionament, el grau de maduresa, les activitats que desenvolupen, la seva capacitat d'interlocució i els reptes específics que afronten.

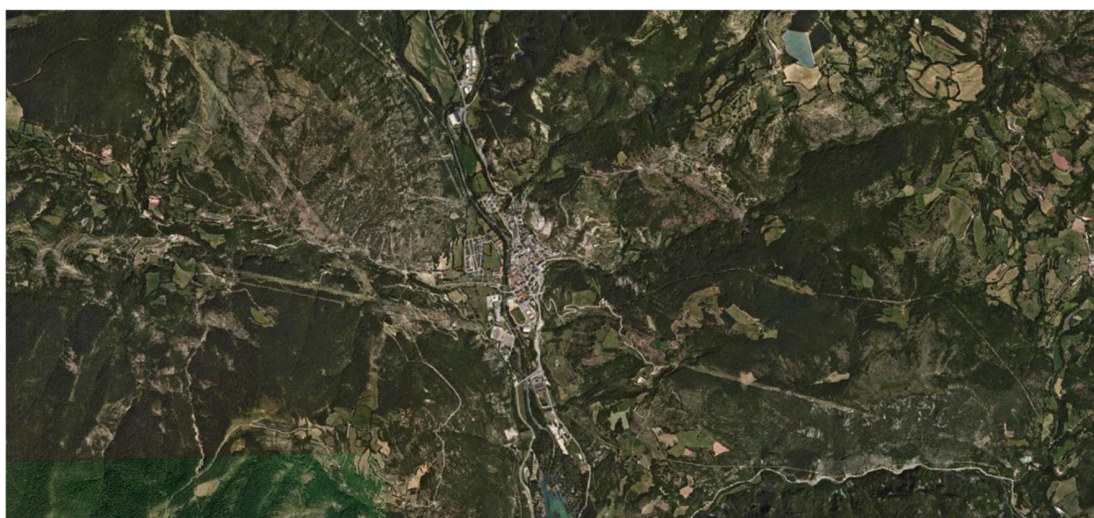
4.1. Alt Urgell

Associació d'Empresaris de l'Alt Urgell (AEAU) https://aeau.org/	
Dades clau	Associació comarcal amb aprox. 200 empreses incloent-hi diverses ubicades al polígon de La Seu/Montferrer. Tot i no ser una entitat específica de PAE, disposa d'un grup de treball dedicat al polígon.
Activitats	Fa seguiment sistemàtic de problemàtiques del polígon (seguretat, residus, mobilitat, manteniment) i trasllada incidències a l'Ajuntament de manera continuada. També organitza activitats de cohesió empresarial, com la Festa de l'Empresariat.
Fortaleses	Alta representativitat territorial, base social ampla i capacitat de transferència d'informació. La proximitat amb Andorra genera oportunitats d'atracció d'activitat i demanda de sòl industrial.
Debilitats	Percepció d'escàs retorn institucional, mancances en seguretat i vigilància, taxes de residus elevades i infraestructures insuficients. Falta d'informació sobre els projectes futurs del polígon.
Reptes i oportunitats	Millorar vigilància, manteniment i mobilitat; impulsar el nou polígon projectat (tot i els condicionants d'accessos); aprofitar la demanda de sòl procedent d'Andorra; i reforçar la governança interna del grup de treball.
Relació AAPP	Tot i l'existència d'una relació formal i estable, les empreses perceben poca resposta efectiva municipal i reclamen actuacions més visibles, més control policial i una comunicació més clara.



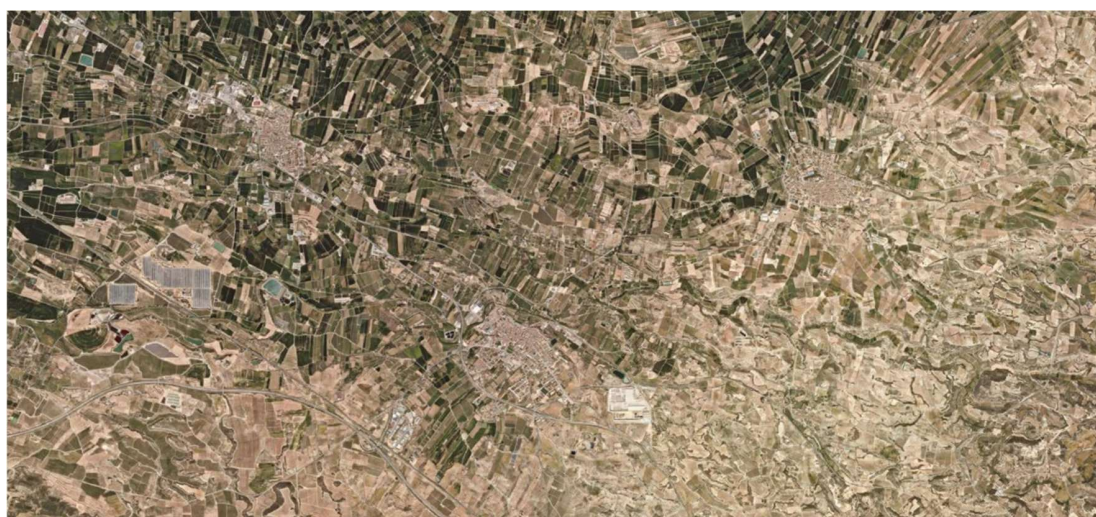
4.2. Alta Ribagorça

Dades clau	No existeix cap associació d'empreses vinculada a PAE. Antiga associació de comerciants completament inoperativa. Empreses disperses i sense estructura col·lectiva.
Activitats	No hi ha cap activitat organitzada en matèria de PAE. Les incidències no s'agrupen ni es canalitzen perquè no hi ha portaveu.
Fortaleses	Dinamisme en l'àmbit turístic i comercial (Vall de Boí) amb ganes de fer accions conjuntes. Ajuntaments actuen com a referents naturals.
Debilitats	Absència total d'associacionisme empresarial en l'àmbit industrial. No existeix interlocutor amb Consell Comarcal. Cultura empresarial poc orientada al treball conjunt.
Reptes i oportunitats	Explorar si hi ha interès real en crear una xarxa mínima (informal o sectorial). Identificar nuclis d'activitat a partir del Patronat de la Vall de Boí. Crear una primera capa de governança, encara embrionària.
Relació AAPP	Les AAPP no reben demandes perquè no existeix estructura empresarial que les formuli. Ajuntaments actuen com a única referència i com a espai de coordinació.



4.3. Garrigues

Garrigues Empresarial https://www.facebook.com/garriguesempresarial	
Dades clau	Associació comarcal constituïda el 2023 amb prop de 73 membres, integrada per empreses i comerços de diversos municipis. És una entitat generalista, sense personal propi, i rep suport organitzatiu de l'Ajuntament i del Consell Comarcal.
Activitats	Dinamització empresarial amb el suport de les administracions, incloent formacions del CEI finançades per la Diputació, la Trobada Garrigues Empresarial i la iniciativa "Empresa Oberta", centrada en networking i visibilització empresarial. Paral·lelament, participa en projectes com l'Oficina de Transició Energètica (OTE).
Fortaleses	Destaca una voluntat clara d'articulació territorial i una capacitat creixent de generar espais de trobada i visibilitat per al teixit empresarial. La col·laboració amb administracions i amb entitats com Agrupempla incrementa el potencial d'impacte i facilita el desenvolupament de projectes compartits.
Debilitats	L'associació pateix la manca de sòl i d'infraestructures bàsiques en algunes zones (enllumenat, clavegueram, serveis) i la dificultat general de captar i retenir talent. L'absència de personal propi restringeix la seva capacitat operativa.
Reptes i oportunitats	Crear una governança específica per als seus PAE, accelerar el desenvolupament de sòl industrial i informar del sòl i sostre existent. Aprofitar sinergies amb Agrupempla, enfortint l'OTE. Millorar serveis i infraestructures bàsiques.
Relació AAPP	La relació amb l'Ajuntament i el Consell Comarcal és estreta i funcional, amb suport tècnic i organitzatiu constant i codisseny de formacions i activitats, però es reclama més impuls en temes estratègics.



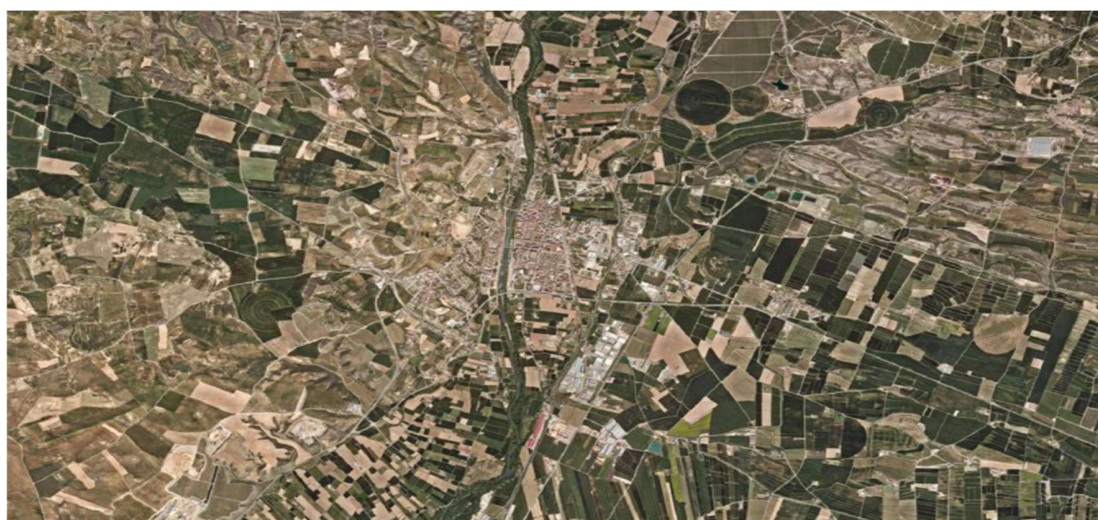
4.4. Garrigues

Associació d'Empresaris del Polígon Les Verdunes https://xeu.cat/associacio-dempresaris-del-poligon-les-verdunes/	
Dades clau	Associació creada el 2021 per cohesionar les empreses del polígon i detectar necessitats comunes, actualment amb 29 empreses. Funcionament voluntari, sense estructura tècnica.
Activitats	impulsa actuacions de millora de l'espai compartit, com l'adequació d'una zona arbrada en terreny municipal per reduir l'impacte de les fortes insolacions i crear un espai d'estada per a les persones treballadores. També treballa en la reordenació del trànsit en sentit únic per millorar la mobilitat de vehicles pesants i estudia l'adhesió a una Comunitat Energètica local.
Fortaleses	Bon clima relacional i alta predisposició empresarial. Capacitat d'activar projectes útils que milloren l'entorn laboral i la funcionalitat del polígon.
Debilitats	Associació jove i sense recursos estables. Diversitat d'activitats que dificulta necessitats comunes. Gran preocupació per la manca de sòl industrial que limita el creixement del teixit empresarial. Baix nivell de comunicació externa.
Reptes i oportunitats	Consolidar una governança estable i ampliar capacitat operativa. Impulsar projectes de mobilitat i energia. Desplegament del nou sòl industrial com a oportunitat clau.
Relació AAPP	Relació oberta i col·laborativa amb l'Ajuntament, amb qui treballa en l'adequació de nous espais i en la reorganització del trànsit. Tot i això, manifesta preocupació per l'estancament del desenvolupament del nou polígon.



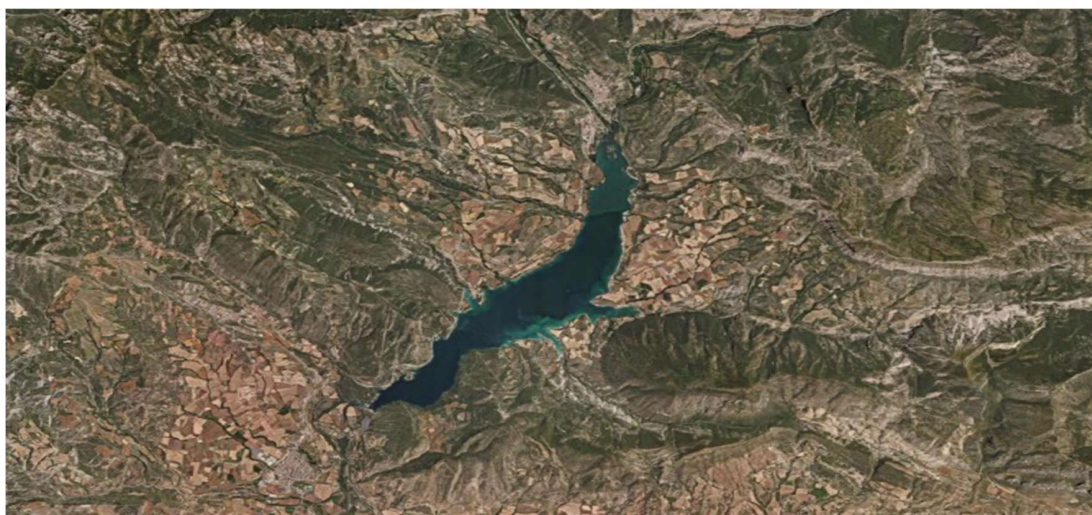
4.5. Noguera

Dades clau	No existeix cap associació empresarial comarcal vinculada a PAE. Iniciat un APEU a Balaguer fa 2 anys, però actualment aturat per qüestions administratives. Rellevant el projecte de Biopolígon (EnergyHubCat) impulsat per la Diputació de Lleida.
Activitats	Projecte en fase de segona aprovació de l'APEU de Campllong a Balaguer, amb interès en els àmbits de l'impuls de la transició energètica, la millora de l'espai públic, el talent amb perspectiva de gènere i l'increment del posicionament estratègic del seu teixit empresarial.
Fortaleses	Interès real empresarial i municipal en l'APEU amb suport de les institucions públiques i predisposició institucional. Balaguer com a nucli tractor.
Debilitats	La inexistència d'associacions empresarials que articulin les necessitats dels PAE han dificultat la identificació de problemàtiques, la representació col·lectiva i la interlocució amb les administracions. Lentitud en els procediments administratius.
Reptes i oportunitats	Reactivar i culminar la constitució de l'APEU de Balaguer com a instrument de governança estable i modernitzat del polígon (que esdevindria el primer de la demarcació), en paral·lel a la mirada envers el nou projecte de Biopolígon.
Relació AAPP	La relació amb les administracions és correcta però limitada per la manca d'un interlocutor empresarial estable, fet a solucionar amb la constitució definitiva de l'APEU.



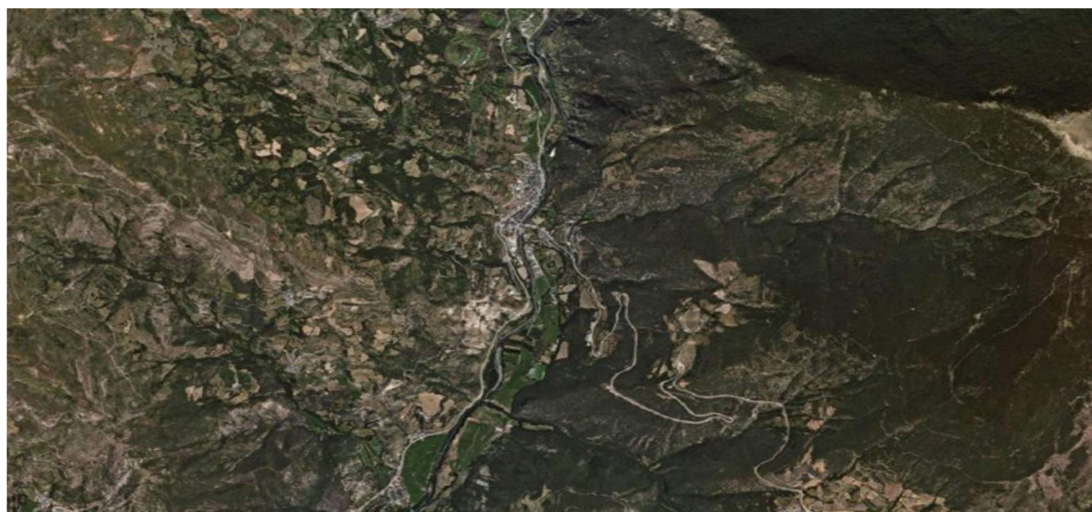
4.6. Pallars Jussà

Pobla Activa / Pallars Actiu / Associació de Comerciants i Industrials (ACIP)	
Dades clau	Al Pallars Jussà no existeix cap associació empresarial vinculada directament als PAE. El territori compta amb diverses estructures d'organització parcial, com Pallars Actiu o l'ACIP, però cap plenament consolidada com a interlocutora dels polígons. Actualment, l'Ajuntament de Tremp està impulsant una diagnosi inicial del seu polígon.
Activitats	L'activitat més rellevant recent relacionada amb PAE va ser la jornada de visita a empreses organitzada per l'ACIP al polígon del municipi.
Fortaleses	El territori mostra una predisposició institucional i empresarial notable: els ajuntaments de Tremp i La Pobla de Segur estan activament implicats, Pallars Actiu pot esdevenir un actor vertebrador i la creació recent de l'associació del Sector Migdia obre la porta a una representació més formal.
Debilitats	No existeix una estructura estable que representi els PAE més enllà d'alguna actuació puntual de l'Associació, fet que dificulta la coordinació, la transmissió de demandes i la planificació.
Reptes i oportunitats	Aprofitar l'impuls institucional per crear una estructura mínima de representació a partir de la coordinació de les entitats existents i el resultat de l'estudi a endegar de l'Ajuntament de Tremp.
Relació AAPP	Cal avançar cap a mecanismes de treball compartit per donar continuïtat a les diferents iniciatives existents.



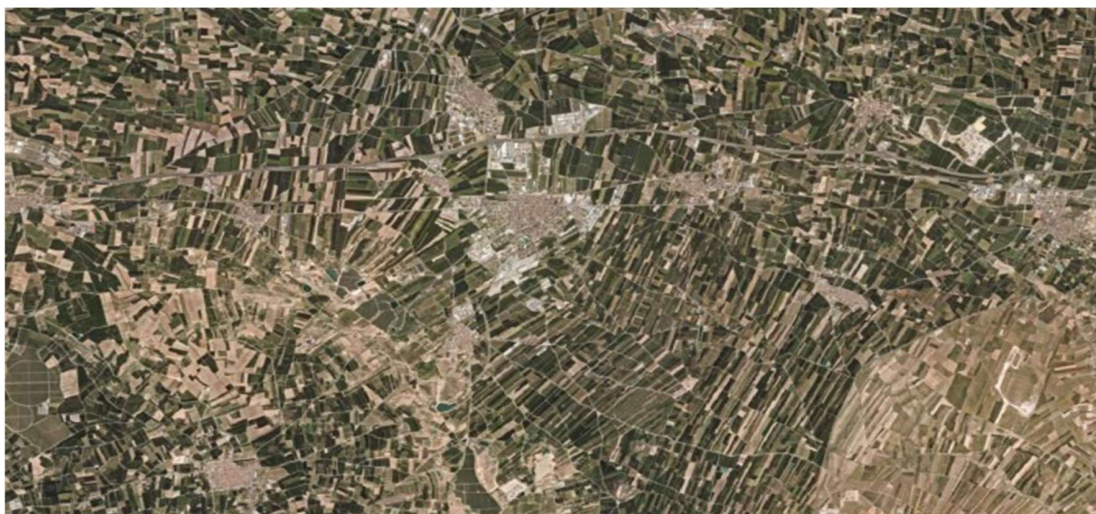
4.7. Pallars Sobirà

Dades clau	No hi ha constància de cap associació d'empreses ni cap estructura vinculada específicament als PAE. El territori no disposa d'un espai de governança empresarial perquè només hi ha un únic polígon plenament consolidat, a Sort, i la resta de l'activitat econòmica es concentra en serveis i petites empreses molt disperses.
Activitats	No hi ha activitat organitzada en PAE. El Consell Comarcal treballa en treball, formació i empenedoria, però no en polígons.
Fortaleses	Existència d'una estructura estable com el PAE de Sort, que ofereix un nucli mínim de referència territorial. També destaca l'interès institucional de projectes com Sobirà Dinàmic, que pot actuar com a punt de connexió i diagnosi per identificar oportunitats adaptades al model econòmic local.
Debilitats	Hi ha una manca total d'associacionisme empresarial relacionat amb PAE, unida a una densitat empresarial baixa i molt dispersa geogràficament. Les limitacions urbanístiques, la manca de sòl adequat i el context d'alta muntanya dificulten els desenvolupaments de PAE i impedeixen consolidar governances.
Reptes i oportunitats	Determinar si existeixen necessitats empresarials que justifiquin algun tipus de governança, encara que sigui sectorial o limitada. L'oportunitat se centra en el projecte Sobirà Dinàmic, que pot obrir espais de conversació i identificar possibles solucions petites i adaptades al territori, més orientades a serveis que a indústria.
Relació AAPP	La relació del teixit empresarial amb les administracions és encara molt incipient i limitada per l'absència d'un interlocutor empresarial al territori. El Consell Comarcal i els ajuntaments actuen com a referents provisionals.



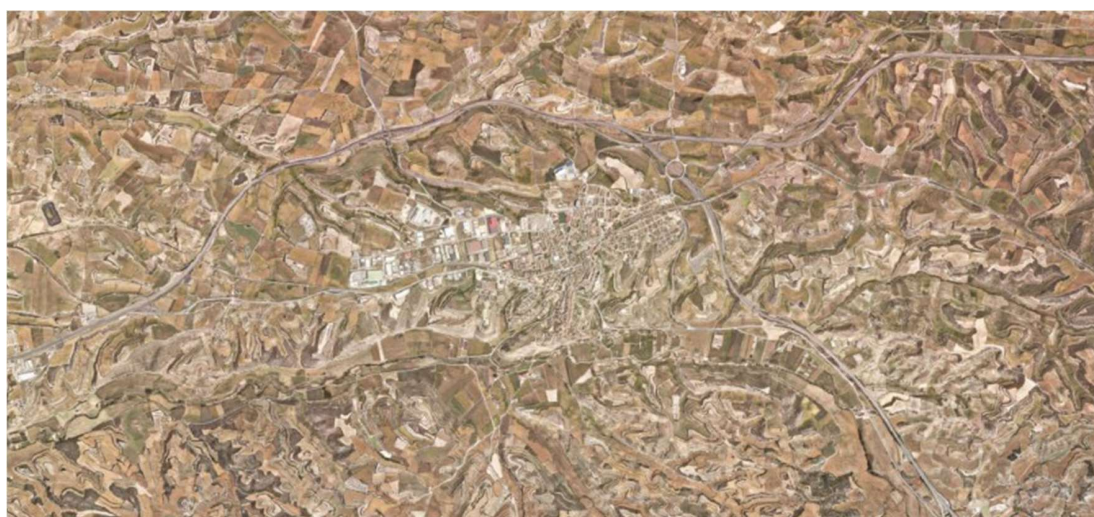
4.8. Pla d'Urgell

Agrupació Empresarial del Pla d'Urgell https://www.agrupempla.cat	
Dades clau	Associació privada d'àmbit comarcal creada el 2022, amb unes 140 empreses associades de sectors diversos. No és una associació de PAE, però té un paper central en la dinamització econòmica del teixit empresarial comarcal.
Activitats	Impulsa networking i formació empresarial i promou el coneixement del teixit local després de la COVID. Desenvolupa projectes de transició energètica a través de la seva OTE, i activitats de dinamització com la Nit del Soci i trobades temàtiques sectorials. També manté projectes de mobilitat sostenible, com el disseny de xarxes de camins segurs (Camí de l'Aigua, Camí de l'Aire, La Creu), i participa en iniciatives col·lectives com Agrupadel.
Fortaleses	Capacitat de cohesionar un teixit empresarial divers, la seva activitat constant i el suport estable de múltiples actors territorials. L'OTE és un punt fort excepcional, amb més de 20 agents col·laboradors i un abast supracomarcal.
Debilitats	PAE amb mancances estructurals destacades, com la falta de capacitat elèctrica, problemes de mobilitat segura, dèficits d'aparcament, il·luminació i neteja. La seva dispersió territorial en dificulta la coordinació, Tot i ser molt activa, no disposa d'un pla d'acció formal.
Reptes i oportunitats	Aprofitar la potència de l'OTE, impulsar comissions sectorials específiques de polígons i treballar col·lectivament temes com residus, enllumenat o aparcaments.
Relació AAPP	Relació molt fluida amb Consell Comarcal i ajuntaments, amb conveni i suport logístic amb Mollerussa. Exemple de governança publicoprivada comarcal.



4.9. Segarra

Associació d'Empreses Industrials i de Serveis de Cervera https://xeu.cat/associacio-dempreses-industrials-i-de-serveis-de-cervera/	
Dades clau	L'Associació es va constituir el 2023 i va arribar a assolir 30 empreses associades, majoritàriament petites.
Activitats	L'associació es troba pràcticament inactiva. Amb anterioritat havia rebut propostes per impulsar compres mancomunades, reclamacions conjuntes a Endesa o serveis compartits, però cap d'aquestes iniciatives va prosperar. Tampoc s'han consolidat activitats pròpies de dinamització o trobades regulars que donin continuïtat a la seva feina.
Fortaleses	Com a principal fortalesa, destaca l'existència d'una entitat ja constituïda i amb vocals veterans que coneixen bé el funcionament del polígon i les problemàtiques recurrents.
Debilitats	L'associació es troba en un moment de baixa activitat, amb un cert desgast intern i dificultats per donar continuïtat a les iniciatives impulsades en el passat. La falta d'un espai de governança compartida consolidat i d'una dinàmica estable de treball conjunt ha limitat la capacitat de l'entitat per avançar en projectes i mantenir un ritme regular d'activitat. Baix nivell de comunicació externa.
Reptes i oportunitats	Reactivar una governança publicoprivada funcional, amb compromisos clars i corresponsabilitat entre Ajuntament i empreses, aprofitant que Cervera és l'únic municipi de la Segarra amb una estructura formal que es pot revitalitzar.
Relació AAPP	Cal consolidar dinàmiques estables de col·laboració publicoprivada, enfortir la comunicació i reprendre els espais de coordinació per avançar cap a un full de ruta comú i viable.



4.10. Segrià

Associació d'Empresaris del Polígon Industrial Camí dels Frares https://xeu.cat/associacio-dempresaris-del-poligon-industrial-cami-dels-frares/	
Dades clau	L'Associació del Camí dels Frares es va constituir el 2007 i agrupa aproximadament 70 empreses, entre propietaris i llogaters. La Junta Directiva s'ha mantingut sense canvis des de la seva creació i no s'han establert quotes, fet que limita la generació de recursos propis.
Activitats	En els darrers anys no s'han impulsat projectes rellevants, tot i haver explorat iniciatives com compres agregades d'energia o un sistema de seguretat compartit, que no van prosperar per falta de consens. Tanmateix, valoren molt positivament la canalització de reptes i problemàtiques amb l'Ajuntament.
Fortaleses	El polígon compta amb una entitat formal ja constituïda i amb experiència, que pot servir de base per vertebrar una futura dinamització.
Debilitats	Participació empresarial limitada, situació que dificulta la posada en marxa de projectes col·lectius. L'absència de quotes restringeix recursos, i alguns temes estructurals del polígon continuen sense una resposta compartida. Baix nivell de comunicació externa.
Reptes i oportunitats	Reactivar la participació empresarial i treballar de manera planificada necessitats clau com la seguretat, el transport i la millora de serveis comuns. Hi ha oportunitats per avançar mitjançant una major organització interna i aprofitant els espais de diàleg existents amb l'Ajuntament, així com el potencial de projectes compartits si s'aconsegueix un nivell més alt d'implicació.
Relació AAPP	La relació amb l'Ajuntament de Lleida és fluïda i permet abordar qüestions d'infraestructura i seguretat, tot i que encara cal enfortir canals de treball més estructurats.



4.11. Segrià

Associació de propietaris del Polígon El Segre https://xeu.cat/associacio-de-propietaris-del-poligon-industrial-el-segre/	
Dades clau	Creada el 1971, agrupa unes 250 empreses i és una de les entitats més consolidades de la ciutat. Disposa d'un local propi gràcies a Cambra Lleida i una Junta Directiva estable que es reuneix periòdicament. Tot i la poca renovació interna, manté una gestió operativa rellevant, incloent una persona administrativa.
Activitats	Subministra aigua al polígon i actua com a mediatra davant l'Ajuntament en qüestions d'il·luminació, manteniment i incidències diverses. Organitza jornades formatives puntuals i estudia la possibilitat d'impulsar projectes compartits com una comunitat energètica o serveis de seguretat conjunta.
Fortaleses	Gran representativitat amb un elevat nombre d'empreses associades i amb capacitat de gestionar serveis propis, com la xarxa d'aigua. Té una estructura consolidada, experiència acumulada i una posició estratègica dins el municipi.
Debilitats	L'antiguitat del polígon genera necessitats constants de manteniment i actualització, amb incidències recurrents en clavegueram, paviment i enllumenat. La manca de consens intern dificulta l'impuls de serveis compartits, i la inexistència d'un projecte de renovació integral limita la capacitat de transformació. Baix nivell de comunicació externa.
Reptes i oportunitats	Modernització d'infraestructures, la millora de la mobilitat interna i la posada en marxa de projectes col·lectius vinculats a seguretat, energia o gestió de residus. Existeixen oportunitats clares per avançar cap a una comunitat energètica i aprofitar les actuacions finançades amb fons Next Generation.
Relació AAPP	La relació amb l'Ajuntament és fluïda en qüestions operatives, atès que l'associació canalitza incidències de les empreses i treballa de manera coordinada en temes com enllumenat o manteniment. Cal avançar cap a una planificació més integral i sostinguda de les actuacions al polígon.



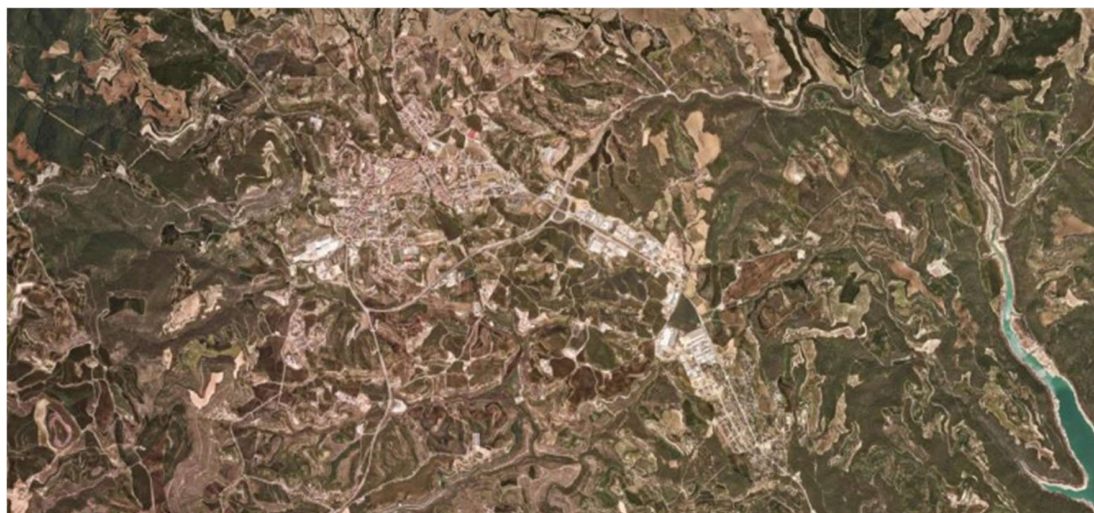
4.12. Segrià

Associació d'Empresaris del Polígon de Torrefarrera https://aetorrefarrera.org/	
Dades clau	Associació creada el 2004 amb aprox. 70 empreses associades. Disposa d'una estructura estable, amb junta consolidada i una administrativa contractada que dona suport a la gestió quotidiana. L'associació es finança principalment a través de quotes anuals i ocupa un despatx cedit al CEI per part de l'Ajuntament.
Activitats	Impulsa projectes diversos, com la gestió d'un projecte de recollida porta a porta o la realització de newsletters i espais de formació esporàdics. També manté una web activa i estudia noves eines com un directori digital empresarial. Participa en trobades territorials, prepara sol·licituds de subvencions i treballa en la dinamització interna, tot i que alguns projectes han quedat aturats per manca de recursos.
Fortaleses	La seva llarga trajectòria i l'existència d'una estructura tècnica pròpia aporten continuïtat i professionalitat. L'associació ha demostrat capacitat de representació i de cohesió del polígon al llarg del temps, i compta amb una base associativa consolidada.
Debilitats	La manca d'un finançament estable i la dependència de subvencions puntuals limiten la posada en marxa de projectes de major abast. La implicació empresarial és desigual i no totes les empreses del polígon formen part de l'associació. Algunes iniciatives, especialment en seguretat i vigilància, no han prosperat per falta de recursos i de consens intern.
Reptes i oportunitats	Reforçar la planificació estratègica i dotar l'associació d'un pla d'acció clar que permeti prioritzar projectes en seguretat, formació, comunicació i serveis compartits. El PAE seria apte per executar un projecte pilot de millora estratègica.
Relació AAPP	La relació amb l'Ajuntament és correcta, amb la voluntat mútua d'impulsar un marc més clar que faciliti la coordinació i permeti reactivar projectes pendents.



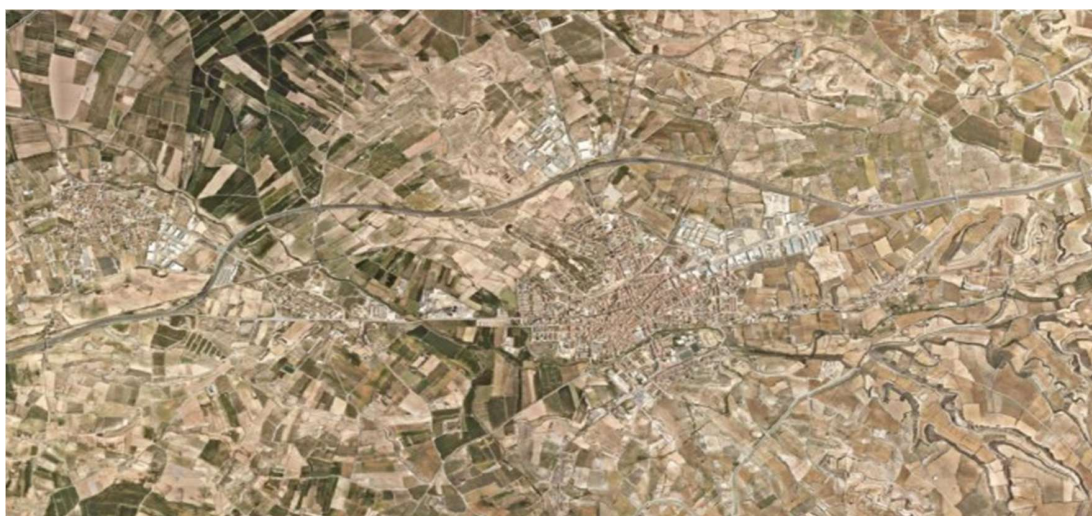
4.13. Solsonès

Associació d'Empreses del Solsonès / Associació del Polígon Els Ametllers https://www.empresessolsones.com/	
Dades clau	L'Associació empresarial fou creada el 2000 i compta amb aprox. 150 empreses associades, d'àmbit comarcal, i cofundadora de l'Agència de Desenvolupament del Solsonès i Cardona. L'única associació de PAE formal és la del Polígon Els Ametllers, actualment inactiva.
Activitats	Activitats de networking, reconeixement empresarial i projectes de dinamització vinculats als PAE. Col·labora activament amb l'Agència de Desenvolupament, que ha liderat projectes com la captació d'empreses, la reactivació del PAE Cardona – La Cort II i la connectivitat digital del territori. Actualment es busca incorporar una AODL per reforçar la promoció de polígons i la captació d'activitat econòmica.
Fortaleses	Ecosistema de cooperació publicoprivada consolidat amb persona tècnica impulsora i executora d'accions i programes. Una governança que ha permès assolir fites rellevants, com la fibra òptica al 2016 o la reactivació del PAE La Cort II de Cardona. El teixit empresarial mostra predisposició al treball col·laboratiu.
Debilitats	Projectes de mancomunació de serveis encara poc operatius. Recursos econòmics limitats i dependència de subvencions.
Reptes i oportunitats	Els reptes principals se centren en millorar serveis i infraestructures (senyalització, mobilitat, serveis compartits) i avançar en la transició energètica a partir d'estudis ja elaborats. L'oportunitat principal rau en la consolidació del Pla Estratègic 2019–2030 i en la possibilitat d'impulsar projectes vinculats al talent, la cooperació empresarial i la relació empresa-escola, aprofitant la governança desenvolupada.
Relació AAPP	La relació institucional és fluida i ben estructurada gràcies al paper de l'Agència de Desenvolupament Local, finançada per l'Ajuntament de Solsona (i Cardona), el Consell Comarcal i l'Associació.



4.14. Urgell

Dades clau	No existeix actualment cap associació empresarial vinculada als PAE. Tot i intents previs, no s'ha arribat a constituir una entitat formal per manca de participació i lideratges,
Activitats	No es duen a terme accions específicament associatives als PAE. L'activitat econòmica s'articula sobretot a través de projectes municipals (especialment Tàrraga), Consell Comarcal, Cambra i patronals.
Fortaleses	El territori ha generat diagnòstic i plans d'acció que aporten una base sòlida per a futurs projectes, i existeixen col·laboracions institucionals actives, especialment entre Tàrraga i Bellpuig, així com amb Agrupem.
Debilitats	La manca d'una associació d'empreses específica dels PAE fa necessari aprofitar al màxim la col·laboració ja existent entre les institucions de suport empresarial per identificar la millor manera de canalitzar les demandes del teixit productiu i orientar les inversions als PAE.
Reptes i oportunitats	Implementació coordinada de totes les entitats a l'entorn dels principals reptes identificats als PAE. La col·laboració amb Agrupem del Pla d'Urgell és una oportunitat rellevant per compartir experiències i models de treball,
Relació AAPP	Existeix una relació institucional entre Ajuntaments, Cambra i Consell Comarcal fluïda.



5. Funcions i models de gestió

5.1. Governança i models associatius

La governança dels Polígons d'Activitat Econòmica de la demarcació de Lleida mostra un mosaic molt divers de realitats organitzatives que reflecteixen tant les diferències en densitat empresarial com el grau de maduresa del teixit productiu a cada territori.

En els polígons de major dimensió i trajectòria, com el Polígon El Segre, predominen associacions amb governs interns relativament estables i estructurats, encara que sovint mancats de renovació estructural. Aquestes associacions han actuat tradicionalment com a interlocutores amb l'administració municipal, tot i que en ocasions la seva activitat s'ha centrat en funcions de gestió parcial i representació més que no pas en el desplegament de projectes transformadors.

En contraposició, comarques com les del Pirineu presenten models de governança pràcticament inexistents, en què la baixa densitat industrial i la presència de polígons petits o dispersos dificulten la creació d'estructures representatives. En aquests casos, com al Pallars Sobirà, l'Alta Ribagorça o la Val d'Aran, l'absència d'un òrgan articulador deixa el teixit empresarial sense veu pròpia davant les institucions. Un tercer grup el formen les associacions de creació recent constituïdes arran d'un repte urbanístic o d'una necessitat puntual de representació. Aquestes entitats, tot i la seva joventut, mostren sovint una gran voluntat de consolidació i poden esdevenir espais de governança rellevants si reben el suport institucional adequat.

Aquesta heterogeneïtat constata que el model de governança als PAE no és només el resultat de la iniciativa empresarial, sinó també de la capacitat de l'administració local d'acompanyar, facilitar i mantenir un diàleg estructurat.

5.2. Funcionament intern i capacitat operativa

El funcionament intern de les associacions empresarials representa un dels factors que més condiciona la qualitat de la gestió dels PAE.

En general, moltes entitats operen amb recursos humans molt limitats, sovint depenent del voluntarisme de la junta o del suport puntual de personal municipal, fet que provoca ritmes de treball irregulars i dificultats per mantenir continuïtat en els projectes.

A Torrefarrera, per exemple, tot i disposar d'una administrativa dedicada, la manca de recursos econòmics suficients obliga l'associació a prioritzar actuacions bàsiques i a ajornar projectes més estructurals, com la seguretat compartida o la digitalització del polígon. En altres polígons, com Camí dels Frares, l'absència de quotes deixa l'entitat sense capacitat econòmica per assumir serveis bàsics o liderar iniciatives pròpies. Aquestes limitacions provoquen que moltes accions depenguin de la implicació personal d'alguns membres de la junta, o bé que quedin aturades per falta de consens intern o de disponibilitat tècnica.

Malgrat això, s'observen exemples positius en territoris com l'Alt Urgell o el Pla d'Urgell amb una persona tècnica al capdavant dels projectes programats i executats des de la mateixa Associació, o com Solsona, on la tècnica compartida contractada entre l'administració pública i l'Associació proporciona una continuïtat operativa que ha permès desplegar projectes de cooperació empresarial o de captació d'activitat.

Aquest cas demostra que, quan es garanteix una mínima estructura operativa estable, les associacions augmenten significativament la seva capacitat de gestió i impacte. La diferència entre territoris amb estructura tècnica i territoris que depenen exclusivament de voluntariat és, avui, un dels elements més definitoris del funcionament intern dels

5.3. Relació amb administracions i representativitat institucional

La relació entre les associacions empresarials i l'administració pública es configura com un factor central per entendre fins a quin punt els PAE són capaços d'impulsar projectes transformadors i de consolidar una governança estable.

Els municipis amb un ajuntament proactiu, com Torrefarrera, tendeixen a generar entitats més cohesionades i orientades a resultats, ja que el consistori actua com a facilitador de processos, informa sobre oportunitats i acompanya la resolució de qüestions urbanístiques. En canvi, en municipis on el paper institucional ha estat més intermitent, es detecta una relació marcada per la desconfiança, la

frustració davant promeses incomplertes i una percepció de manca de retorn institucional. Aquest context afecta negativament la motivació empresarial i la capacitat de les associacions per impulsar projectes col·lectius.

A escala comarcal, les persones tècniques de promoció Econòmica desenvolupen un rol variable segons la realitat del territori; així, mentre al Solsonès la tècnica compartida ha esdevingut una peça clau, en altres comarques com el Pallars Sobirà o l'Alta Ribagorça no es reben demandes perquè no existeix cap entitat articuladora.

Pel que fa a la Diputació de Lleida, el seu paper esdevé cada vegada més rellevant amb línies de suport previstes per al 2026, que poden actuar com a palanca de professionalització i consolidació dels models de gestió. En conjunt, la relació amb les administracions mostra que els territoris amb millor governança publicoprivada disposen de més capacitat d'anticipació, planificació i coordinació.

5.4. Infraestructures i serveis

La situació de les infraestructures i serveis dels PAE constitueix un dels àmbits clau de la competitivitat territorial i, alhora, una de les preocupacions més recurrents entre les empreses.

Diversos polígons presenten dèficits acumulats durant anys, relacionats amb la manca de manteniment o amb limitacions estructurals del seu disseny inicial. A El Segre, per exemple, s'han registrat problemes persistents d'il·luminació pública i de pavimentació, que han generat queixes constants de les empreses i demandes reiterades a l'Ajuntament que s'han anat resolent parcialment els darrers anys amb fons Next Generation. A Juneda, la manca de xarxa de clavegueram en alguns sectors i la inexistència d'enllumenat reflecteixen dèficits bàsics que impedeixen el correcte desenvolupament de l'activitat econòmica. O a Balaguer una de les preocupacions de l'empresariat interessat en endegar l'APEU de Campllong és la millora de les seves infraestructures. En territoris de muntanya, com La Seu/Montferrer, els problemes se centren en la mobilitat, la seguretat viària i la saturació d'aparcaments per l'ús indegut d'espais públics.

Els problemes de seguretat són també un denominador comú: polígons com Torrefarrera o Camí dels Frares han viscut episodis de robatoris, sense que els intents de desplegar vigilància privada o mancomunada hagin cristal·litzat per manca de recursos o d'acord entre empreses. Igualment, la gestió

de residus i la disponibilitat de contenidors constitueixen un repte en diverses comarques, com a l'Alt Urgell, on l'augment de taxes ha generat malestar entre les empreses. Aquest conjunt de problemàtiques, sovint compartides, indica que la millora de les infraestructures bàsiques ha de ser una prioritat estratègica per garantir la competitivitat dels PAE i la percepció de qualitat dels seus espais comuns.

5.5. Dinamisme empresarial i projectes en curs

Tot i la disparitat territorial, s'identifiquen diversos polígons i associacions que mostren un dinamisme empresarial significatiu, element que demostra que existeix una base d'activitat capaç d'impulsar projectes quan s'hi donen les condicions adequades. La coexistència d'aquests casos demostra que existeix una base sòlida sobre la qual construir models de governança i col·laboració més avançats quan convergeixen condicions favorables com lideratge, suport institucional i una mínima estructura tècnica.

En aquest sentit, un dels exemples més destacats és el del Solsonès, on la coordinació estreta entre l'Agència de Desenvolupament, les dues associacions empresarials i la tècnica compartida ha permès activar projectes de cooperació entre empreses, estratègies de captació i consolidació d'activitats industrials i processos de millora urbanística. Aquest model evidencia com la professionalització i la continuïtat tècnica poden transformar les dinàmiques internes del teixit empresarial i donar lloc a una governança madura.

A Les Garrigues, l'associació empresarial recentment constituïda ha impulsat un conjunt d'actuacions que han reforçat la cohesió territorial i la visibilitat del teixit productiu. A través de les trobades "empresa oberta", les sessions de networking i el treball en xarxa amb el CEI i el Consell Comarcal, l'associació ha aconseguit generar una estructura activa i creixent que, tot i la seva joventut, mostra un potencial notable per consolidar lideratges territorials. Una estructura que s'afegeix a la tasca desenvolupada per l'Associació al Polígon de Les Verdunes a Les Borges Blanques.

Cal destacar, en aquest context, el paper d'Agrupempla, que actua com a node de dinamització supracomarcal i com a plataforma d'acompanyament tècnic. Agrupempla contribueix a vehicular projectes de digitalització, de transició energètica i d'impuls empresarial, i ha esdevingut un agent que facilita la interconnexió entre administracions, empreses i nous projectes territorials. La seva participació en processos com el suport a l'Oficina de Transició Energètica (OTE) o en accions de

coordinació entre municipis demostra la seva utilitat com a instrument per superar l'atomització i generar economies d'escala a partir de dinàmiques col·laboratives.

A Balaguer, l'impuls del projecte APEU, iniciat fa dos anys i actualment en fase definitiva, representa una oportunitat estratègica per introduir un model de gestió avançat i professionalitzat que pot convertir aquest projecte en una experiència pilot replicable a la resta de demarcació. El procés ha comptat amb una participació significativa d'empreses i amb l'interès explícit de l'Ajuntament, que manté la voluntat de reactivar-lo.

Aquests casos mostren que, malgrat la manca generalitzada de recursos, el dinamisme empresarial pot emergir quan coincideixen lideratge, cohesió i oportunitat institucional.

5.6. Finançament

La sostenibilitat econòmica de les associacions constitueix un repte transversal i estructural, que afecta tant el seu funcionament ordinari com la seva capacitat per desplegar projectes transformadors.

La manca d'un sistema de finançament estable i suficient fa que moltes associacions depenguin exclusivament de quotes reduïdes que no permeten assumir serveis compartits ni contractar personal especialitzat. En casos com Camí dels Frares, la inexistència de quotes ha impedit històricament desenvolupar projectes més enllà de l'activitat representativa. Tanmateix, en entitats com el d'Agrupempla, Torrefarrera o el del Solsonès, les quotes permeten disposar d'una estructura tècnica que executi els projectes acordats.

Les subvencions públiques, procedents de la Diputació, de la Generalitat o del SOC, solen finançar projectes puntuals com accions formatives o processos de digitalització, però no garanteixen la continuïtat ni la consolidació de projectes com la millora d'infraestructures dels PAE. Només en casos singulars com el Polígon El Segre, on l'associació gestiona el subministrament d'aigua a través d'una estructura pròpia, es genera un flux econòmic cap als comptes de l'entitat que permet assumir tasques de manteniment i gestió interna.

Davant aquest panorama, es fa evident la necessitat de construir models de finançament estables que permetin transitar d'un sistema voluntarista cap a estructures professionals i autosostenibles.

5.7. Problemàtiques recurrents

L'estudi comparatiu del conjunt de territoris posa de manifest que, malgrat la diversitat de situacions, existeix un patró clar de problemàtiques compartides entre la majoria de PAE.

En primer lloc, la manca de renovació en les juntes directives i la dependència d'un nombre reduït de persones generen una vulnerabilitat organitzativa que dificulta l'assoliment d'objectius estratègics.

En segon lloc, la relació amb l'administració sovint presenta tensions vinculades a expectatives no satisfetes, on les associacions perceben una manca d'atenció municipal als problemes recurrents.

En tercer lloc, l'absència d'una governança publicoprivada estructurada impedeix que polígons importants disposin d'un model de coordinació estable, deixant la resolució de problemes en mans de processos reactius.

Aquests elements se sumen a mancances d'infraestructures i serveis, modernització dels existents, problemes de seguretat, una mobilitat sovint insuficient i un entorn empresarial que pateix una manca generalitzada de talent. Aquestes dificultats, més enllà de les particularitats de cada territori, indiquen la necessitat d'un enfocament supramunicipal i d'una planificació concertada entre agents públics i privats.

5.8. Oportunitats estratègiques

Tot i els reptes identificats, la demarcació disposa d'un conjunt d'oportunitats que, si s'articulen adequadament, poden transformar de manera significativa el model de gestió dels PAE.

El desenvolupament dels APEU representa una oportunitat de primera magnitud per introduir models de governança moderna, professionalitzada i finançada de manera estable, com podria succeir amb el projecte de Balaguer.

Les comunitats energètiques locals, encara en fase embrionària, ofereixen un espai potencial de col·laboració entre empreses i institucions per avançar cap a un model d'estalvi i autosuficiència energètica que podria reforçar la competitivitat, en la línia amb els diferents projectes de Biopolígons a la demarcació, la governança dels quals pendent de decidir.

Les línies de suport per a polígons previstes per al 2026 poden actuar com a motor de millora d'infraestructures, resolució de dèficits històrics i impuls de projectes de modernització. Iniciatives com els plantejaments de cooperació empresarial de l'Alt Urgell, Les Garrigues, el Segrià o el Solsonès, evidencien que, quan existeix un lideratge institucional clar, el territori pot evolucionar ràpidament cap a models més consolidats.

Aquest conjunt d'oportunitats, si es tracten de manera estratègica i coordinada, poden contribuir a transformar un mapa d'associacionisme fragmentat en un ecosistema més robust, cohesionat i orientat al futur.

6. Bones pràctiques

6.1. AEPIC (Associació d'Empreses del Polígon Industrial Les Comes) Igualada



El Polígon Les Comes d'Igualada constitueix un dels models més avançats de governança, dinamització i prestació de serveis a Catalunya. El seu funcionament combina lideratge empresarial, cooperació publicoprivada i professionalització, i ofereix un referent excel·lent per als polígons de la província de Lleida que busquen estructurar o consolidar una associació empresarial moderna, eficient i orientada a resultats.

Un primer element diferencial és la governança professionalitzada de l'AEPIC (Associació d'Empreses del Polígon Les Comes), creada el 2017 i amb unes 200 empreses associades. La seva estructura

directiva mostra estabilitat, renovació ordenada i capacitat de planificació a mitjà termini. Un aspecte clau és que la gestió administrativa de l'AEPIC és assumida per la UEA (Unió Empresarial de l'Anoia), la patronal del territori. Aquesta col·laboració reforça la qualitat de la gestió, assegura un funcionament continu i eficient i exemplifica un model de cooperació entre entitats privades que pot ser reproduït en altres territoris que no disposin de recursos interns suficients.

L'associació manté també una relació publicoprivada madura amb l'Ajuntament d'Igualada, basada en la corresponsabilitat, la comunicació constant i la planificació compartida. Aquesta relació ha permès abordar de manera coordinada millores en infraestructures, mobilitat, manteniment, promoció econòmica i accessibilitat, consolidant una governança que supera els límits administratius i situa el polígon com un actor estratègic dins la Conca d'Òdena.

En aquesta línia, l'AEPIC ha signat recentment un acord de col·laboració amb l'Associació dels Plans, l'entitat que impulsa la millora dels PAE de la Conca d'Òdena. Aquest acord té com a objectiu impulsar accions conjuntes en matèria de polígons, compartir metodologies de gestió i articular projectes coordinats arreu de la Conca d'Òdena en àmbits com la mobilitat, la sostenibilitat, la captació d'activitat econòmica o la representació institucional del teixit productiu.

Un dels projectes més rellevants que actualment posiciona Les Comes com a referent a escala catalana és el desenvolupament d'una Comunitat Energètica Empresarial, finançada parcialment per l'IDAE en el marc de les línies de foment de l'energia renovable i l'autoconsum compartit. Aquesta comunitat energètica ha permès impulsar la instal·lació de sistemes fotovoltaics en diferents cobertes del polígon, actualment en fase d'execució, i ha establert un model de producció energètica distribuïda que reduirà costos, reforçarà l'autonomia de les empreses i generarà beneficis ambientals mesurables. A més de la instal·lació de plaques solars, el projecte inclou accions complementàries: sistemes de monitoratge energètic per a les empreses participants, estudis d'ampliació de l'autoconsum col·lectiu, comunitats solars obertes a pimes sense cobertes disponibles i la previsió de futurs projectes d'emmagatzematge energètic mitjançant bateries. Aquest projecte, pel seu disseny i governança, és avui un dels més avançats a Catalunya en l'àmbit de la transició energètica aplicada a PAE.

Igualment rellevant és la incorporació del polígon al projecte Clic.cat, una iniciativa de mobilitat flexible i sostenible. Aquest sistema de transport a demanda dona servei directe al polígon i permet adaptar els trajectes en funció de les necessitats reals de treballadors i empreses, millorant l'accessibilitat, reduint emissions i incrementant l'atractivitat del polígon com a lloc de treball. El model combina rutes fixes

amb ajustos en temps real, una plataforma digital d'usuaris i coordinació amb transport regular, oferint una resposta eficient a una de les demandes més comunes en els PAE: la manca de mobilitat pública adaptada a horaris industrials.

A tot això s'afegeix un sistema consolidat de serveis compartits, que inclou vigilància coordinada, manteniment reforçat, serveis logístics, gestió eficient dels residus i un catàleg estable de proveïdors homologats. Aquests serveis, sumats a iniciatives de compres mancomunades, generen economies d'escala, redueixen costos operatius i reforcen la cohesió entre empreses.

En matèria de promoció i dinamització, Les Comes ha desenvolupat una política de visibilitat empresarial i comunicació activa, amb directori digital, butlletins informatius, reunions periòdiques, canals d'atenció i esdeveniments de networking que faciliten el coneixement mutu entre empreses i la creació d'oportunitats.

En conjunt, el Polígon Les Comes, associat a la UPIC, representa un model integral i plenament replicable per als PAE de la província de Lleida. La seva combinació de governança professionalitzada, serveis estructurats, cooperació publicoprivada, aposta energètica estratègica, mobilitat innovadora i capacitat de treballar en xarxa configura un full de ruta sòlid i inspirador per a totes aquelles associacions empresarials que busquin consolidar-se o constituir-se en els pròxims anys.

6.2. Associació d'Empresaris de Bufalvent



L'Associació d'Empresaris de Bufalvent, situada al polígon industrial de Manresa, és avui un dels models més complets i consolidats de gestió industrial, cooperació empresarial i governança publicoprivada de

Catalunya. Creada el 1990, i amb aproximadament 300 empreses associades, que representen la major part del teixit empresarial del polígon, Bufalvent ha sabut evolucionar des d'una estructura tradicional cap a un ecosistema industrial avançat, orientat a la sostenibilitat, la competitivitat i l'eficiència col·lectiva. La trajectòria de Bufalvent constitueix un referent per als polígons de Lleida, tant en la seva dimensió organitzativa com en la seva capacitat d'impulsar projectes d'alt valor afegit.

Un dels trets més distintius del model Bufalvent és la seva capacitat d'articular projectes de simbiosi industrial i economia circular. Des de fa anys, l'associació treballa en la identificació de sinergies entre empreses, l'aprofitament de residus com a recursos, la reducció de costos per via de la col·laboració i la generació de circuits interns de reutilització de materials. Aquest enfocament, desenvolupat a través d'una oficina específica de simbiosi, permet que les empreses del polígon comparteixin recursos, serveis o excedents productius i genera un conjunt de dinàmiques que milloren la sostenibilitat ambiental i l'eficiència operativa del conjunt del polígon. Aquest projecte, a més, ha estat acompanyat per processos de diagnosi, formació especialitzada, assistència tècnica i col·laboració amb consultores referents, configurant un model estable i replicable.

La simbiosi industrial ha estat la base per a la creació d'una comunitat energètica empresarial, una de les més avançades del país i un exemple de transició energètica aplicada a entorns industrials. Bufalvent ha impulsat un projecte d'autoconsum compartit que ha permès l'inici de la instal·lació de plaques solars en diverses cobertes del polígon. Aquest projecte inclou l'ús compartit de l'energia generada, sistemes de monitoratge, estudis sobre la incorporació de bateries, campanyes de sensibilització i la voluntat de consolidar un model d'abast ampli que beneficiï tant les empreses amb coberta pròpia com les que no disposen d'espai per instal·lar-hi plaques. La comunitat energètica de Bufalvent és un exemple clar de com un polígon pot liderar la transició ecològica amb una mirada col·lectiva, innovadora i alineada amb els objectius ambientals europeus.

Un altre element rellevant és la seva aposta per la seguretat mancomunada, que combina vigilància privada, sistemes de control d'accessos, càmeres i patrullatge coordinat. Aquest model ha contribuït a reduir incidències, reforçar la percepció de seguretat i millorar el funcionament intern del polígon. A diferència d'altres territoris on la vigilància compartida ha estat difícil de desplegar, Bufalvent ha consolidat un sistema estable, finançat i valorat positivament per les empreses, i ha esdevingut un exemple de com la cooperació empresarial pot aportar solucions eficients i sostenibles en un àmbit crític per al teixit productiu.

Bufalvent destaca també per la seva història de col·laboració públicoprivada, amb projectes singulars com la construcció, en el seu moment, d'un parvulari, un equipament educatiu impulsat amb la participació conjunta d'empreses i institucions públiques. Aquest projecte evidencia una visió de polígon que supera la dimensió estrictament industrial per integrar-hi funcions socials, comunitàries i de qualitat de vida, mostrant com un espai productiu pot esdevenir un entorn integral també per a treballadors i famílies. Aquest model de corresponsabilitat social és especialment inspirador per als polígons de Lleida que busquen consolidar-se com a entorns atractius per al talent i la retenció de personal qualificat.

A nivell de mobilitat, el polígon ha treballat en la introducció de solucions sostenibles i de proximitat, vinculades a la millora de la connexió amb la ciutat i la regulació d'accessos, tot contribuint a la reducció d'emissions i a una fluïdesa més gran en els fluxos interns. Aquestes iniciatives, sumades a la simbiosi industrial, la comunitat energètica i els sistemes de seguretat, completen una visió moderna i integral de polígon orientat al futur.

La cooperació interinstitucional és un altre dels pilars del model Bufalvent. Al llarg dels anys, l'associació ha establert col·laboracions estables amb l'Ajuntament de Manresa, el Consell Comarcal del Bages, la Cambra de Manresa i la Diputació de Barcelona, fet que ha afavorit la continuïtat dels projectes i la capacitat de captar finançament extern. Aquesta xarxa d'aliances demostra que la coordinació entre empreses i institucions és indispensable per desenvolupar PAE competitius, cohesionats i capaços d'afrontar reptes compartits.

En conjunt, l'Associació d'Empresaris de Bufalvent, associat a la UPIC, representa un model completament exportable als polígons industrials de la província de Lleida. La seva combinació de governança robusta, simbiosi industrial, economia circular, comunitat energètica, vigilància mancomunada, serveis compartits i col·laboració institucional constitueix un full de ruta modern i eficaç per a la transformació dels PAE en ecosistemes industrials innovadors i resilients. És un exemple tangible de com un polígon pot evolucionar des d'una estructura tradicional cap a un model basat en la cooperació, la sostenibilitat i la innovació col·lectiva.

6.3. Associació de Propietaris i Empresaris del Polígon de Riudellots de la Selva (APRS)



L'Associació de Propietaris i Empresaris del Polígon Industrial de Riudellots de la Selva (APRS), creada el 1992 i amb aproximadament 70 empreses associades, és un dels models més consolidats, actius i influents de Catalunya en la gestió i dinamització de polígons industrials. Situat al municipi de Riudellots de la Selva, aquest polígon és el més gran de tota la demarcació de Girona, tant per superfície com per volum d'activitat i pel nombre d'empreses que concentra. Aquesta dimensió confereix a l'associació un paper estratègic dins del teixit econòmic gironí i la converteix en un referent de bones pràctiques plenament extrapolable als PAE de la província de Lleida.

L'APRS ha desenvolupat una governança empresarial sòlida, estable i representativa, basada en una junta directiva implicada i en una participació empresarial elevada, fet que ha permès articular una estructura associativa madura i amb capacitat de planificació. L'associació manté una relació fluida i continuada amb l'Ajuntament de Riudellots de la Selva, que s'ha caracteritzat per una col·laboració intensa, estable i bidireccional. Aquesta col·laboració no és només institucional, sinó també financera: l'Ajuntament destina subvencions anuals específiques a l'associació perquè pugui impulsar projectes d'interès general, com estudis de mobilitat, anàlisis tècnics d'asfaltatge, millores d'infraestructura i projectes de gestió de residus, demostrant un compromís ferm amb la competitivitat i la sostenibilitat del polígon.

Un dels elements fundacionals que ha marcat la trajectòria de l'APRS ha estat la capacitat per cohesionar les empreses al voltant de projectes transformadors. Històricament, dos projectes van actuar com a palanca de cohesió i impuls inicial: d'una banda, la instal·lació de fibra òptica al polígon, en un moment

en què la disponibilitat de connexió d'alta capacitat era un factor determinant per a la competitivitat industrial; i d'altra banda, el desplegament d'un sistema de seguretat mancomunada, amb vigilància compartida, patrullatge, càmeres i coordinació amb cossos policials. Aquests dos projectes van generar un sentiment de necessitat col·lectiva, van reforçar la percepció de valor tangible de l'associació i van crear una base sòlida de cohesió i confiança entre les empreses, fet que ha permès desenvolupar posteriorment iniciatives de major profunditat i abast.

A partir d'aquestes bases, Riudellots ha desplegat un ampli conjunt de serveis compartits i actuacions de millora contínua que han convertit el polígon en un espai altament funcional, modern i competitiu. La vigilància mancomunada s'ha consolidat com un servei central i reconegut, proporcionant un entorn segur i reduint significativament les incidències. Paral·lelament, les actuacions en manteniment, enllumenat, ordenació interna i gestió de punts crítics han millorat de manera significativa la qualitat de l'espai industrial.

En matèria de sostenibilitat, l'associació ha impulsat iniciatives centrades en l'eficiència energètica, la promoció de l'autoconsum, la gestió de residus i la millora ambiental, amb la voluntat d'avançar cap a models de circularitat i d'adaptació als reptes climàtics. L'APRS ha treballat amb diagnosi energètica, projectes d'optimització de consums i estudis preliminars per a futures comunitats energètiques, seguint la línia de polígons capdavanters que ja han consolidat aquest model.

La dinamització empresarial és un altre dels aspectes que defineixen Riudellots. L'associació impulsa activitats de networking, espais de cooperació empresarial, eines de promoció com el directori empresarial i accions de visibilització que reforcen la cohesió del teixit productiu i milloren la projecció del polígon dins la comarca. Aquest treball sostingut ha permès consolidar una identitat pròpia i un model de posicionament territorial que atrau activitat i reforça la competitivitat del conjunt del polígon.

Finalment, el model de Riudellots, associat a la UPIC, destaca per una clara vocació de cooperació supramunicipal i per la seva capacitat d'articular relacions sòlides amb agents econòmics, institucions públiques i entitats de promoció econòmica de les comarques gironines. Aquesta visió, que combina dimensió empresarial, col·laboració institucional i compromís amb la millora contínua, converteix l'APRS en un model de polígon industrial avançat, capaç d'inspirar i guiar la transformació dels PAE de Lleida cap a estructures més cohesionades, sostenibles i competitius.

7. Estratègia i línies d'impuls

La diagnosi territorial realitzada posa de manifest una realitat associativa altament desigual entre comarques i polígons, amb territoris que compten amb associacions consolidades, d'altres amb estructures emergents i una part significativa sense cap espai de governança empresarial. Aquesta heterogeneïtat condiona la capacitat dels PAE per impulsar projectes compartits, captar recursos, millorar serveis i articular un diàleg estable amb les administracions públiques.

A partir d'aquest escenari, es proposa un conjunt d'estratègies i línies d'acció orientades a reforçar l'associacionisme, generar estructures estables i promoure models de col·laboració públicoprivada que donin coherència i continuïtat al desenvolupament dels polígons.



1. Reforçar les associacions existents perquè esdevinguin governances de PAE més sòlides

Les associacions que ja funcionen actualment als PAE de Lleida tenen un paper fonamental en la dinamització econòmica i la millora dels serveis dels polígons, però necessiten un impuls que els permeti evolucionar cap a estructures més madures i estables. És necessari establir marcs de col·laboració formal amb els ajuntaments que defineixin amb claredat les responsabilitats de cada part, així com les línies de treball conjuntes.

Aquest marc hauria d'anar acompanyat d'un suport econòmic suficient per sostenir l'activitat associativa i garantir que els projectes tinguin continuïtat en el temps.

També cal dotar aquestes associacions de capacitats internes reforçades, mitjançant eines de formació, suport tècnic i acompanyament en la gestió diària, per assegurar que poden coordinar projectes, gestionar serveis i representar adequadament els interessos del conjunt d'empreses del polígon.

2. Activar i consolidar les governances emergents

En diversos territoris de la demarcació hi ha associacions o grups empresarials que han sorgit recentment i que mostren una clara voluntat de constituir espais de governança dels PAE, tot i que encara es troben en fases molt inicials.

Perquè aquestes iniciatives puguin arrelar i créixer és imprescindible proporcionar-los un suport específic que inclogui orientació estratègica, definició d'objectius realistes, creació d'estructures organitzatives bàsiques i recursos per garantir el seu funcionament.

Aquest acompanyament ha de permetre que aquestes governances emergents guanyin solidesa i capacitat real d'incidència, evitant que quedin estancades en fases inicials o que depenguin exclusivament de moments d'impuls puntual. També cal fomentar que aquestes noves iniciatives es connectin amb xarxes d'associacions consolidades per tal de facilitar l'aprenentatge mutu i la transferència de coneixement.

3. Crear associacions de PAE on no existeixen

En diverses comarques de Lleida no existeix cap estructura associativa vinculada als PAE, fet que provoca una manca de representació i de capacitat per articular projectes de millora.

Per revertir aquesta situació cal impulsar processos de creació d'associacions des de zero, basats en un treball de sensibilització amb les empreses, la identificació de lideratges capacitats per dinamitzar el procés i la facilitació d'un itinerari clar per a la constitució formal de les entitats.

És important començar per formats lleugers com les comissions empresarials de polígon, que permeten agrupar les primeres necessitats i definir prioritats sense exigir una estructura complexa. A partir d'aquí, amb sessions de treball, suport tècnic i acompanyament institucional, es pot avançar cap a la creació d'associacions formals amb estatuts, junta i un pla mínim d'activitat.

Perquè aquest procés sigui viable cal també un suport econòmic inicial que permeti afrontar les despeses de posada en marxa i assegurar un primer any de funcionament.

4. Promoure instruments de col·laboració publicoprivada

La col·laboració entre les administracions públiques i les associacions d'empreses és un dels eixos fonamentals per garantir un funcionament eficient dels PAE. Els polígons industrials són espais que generen externalitats, requereixen inversions constants i necessiten una coordinació estreta entre el sector públic i el privat.

És per això que es proposa desplegar instruments que permetin institucionalitzar aquesta col·laboració, com ara convenis estables entre ajuntaments i associacions, taules de polígon a escala municipal o comarcal o fórmules de gestió compartida com els APEU en aquells territoris que disposen de la massa crítica suficient. Aquestes eines han de facilitar una presa de decisions conjunta, un repartiment equilibrat de responsabilitats i la capacitat de mobilitzar recursos per a millores en mobilitat, residus, seguretat, energia o infraestructures internes.

Impulsar aquests instruments també ajudarà a reduir la dispersió actual de models i a generar un marc comú que doni coherència a les actuacions de tots els PAE de la demarcació.

5. Fomentar la coordinació i el treball en xarxa entre PAE

La realitat territorial de Lleida evidencia que moltes comarques tenen problemàtiques similars però afronten reptes de manera aïllada. Per això és necessari promoure espais de coordinació interterritorial que permetin compartir experiències, transferir bones pràctiques i impulsar projectes comuns entre polígons que tenen necessitats equivalents.

Crear una xarxa provincial d'associacions de PAE pot afavorir una major cohesió territorial i facilitar que els polígons menys organitzats es beneficiïn de l'experiència de les associacions consolidades. També cal impulsar trobades anuals, grups de treball temàtics en àmbits clau com l'energia, la mobilitat o els residus, i fomentar projectes supramunicipals que permetin escalar solucions i reduir costos.

El treball en xarxa pot accelerar processos de millora i evitar que cada polígon hagi de desenvolupar solucions des de zero, generant un ecosistema més col·laboratiu i eficient.

6. Oferir línies de suport i incentius econòmics

Per garantir que les associacions puguin desenvolupar projectes, professionalitzar-se i generar valor per a les empreses, és essencial disposar d'instruments econòmics adequats.

Cal establir línies d'ajut específiques per a la creació de noves associacions, suport financer per a la contractació de personal tècnic o administratiu que assegurï continuïtat operativa i subvencions per a projectes estratègics com comunitats energètiques, programes de residus, sistemes de seguretat mancomunada, millores d'infraestructures o serveis a les persones treballadores.

També és important incloure criteris que incentivin els PAE amb associacions actives a accedir a programes públics de modernització i reconèixer la contribució de les associacions mitjançant etiquetes o distintius que reforcin el seu prestigi i la seva visibilitat.

Aquest conjunt d'incentius ha de permetre que les associacions superin les limitacions del voluntarisme i avancin cap a models més solvents i sostenibles.

7. Enfortir les capacitats internes de les associacions

Perquè les associacions puguin funcionar correctament necessiten disposar de coneixements, eines i procediments clars. És necessari impulsar programes de formació en gestió associativa, lideratge, captació de membres i comunicació, de manera que les juntes directives disposin de les competències necessàries per guiar el funcionament de l'entitat.

També cal oferir eines digitals que facilitin la comunicació interna, la gestió d'incidències, la dinamització de la base social i la recopilació de dades sobre l'activitat del polígon. Disposar de manuals de procediments i de protocols de representació i presa de decisions també pot ajudar a reduir conflictes, donar continuïtat als canvis de junta i assegurar que l'associació manté un funcionament estable.

Aquest reforç de les capacitats internes és essencial perquè les associacions puguin exercir un paper actiu i estratègic en la dinamització dels PAE.

8. Impulsar projectes de valor per als PAE

Per tal que les associacions siguin percebudes com a útils i rellevants per part de les empreses, cal que impulsin projectes tangibles que aportin beneficis directes al conjunt del polígon.

Aquest tipus de projectes pot incloure iniciatives de transició energètica com comunitats energètiques, sistemes de vigilància i seguretat mancomunada, projectes de gestió coordinada de residus, millores en la mobilitat interna i en els camins segurs per a les persones treballadores, actuacions de modernització d'infraestructures comunes o la creació de serveis complementaris per facilitar el dia a dia de les empreses i les persones que hi treballen.

Aquests projectes no només contribueixen a millorar funcionalment el polígon, sinó que reforcen la cohesió interna i la percepció que treballar de manera col·lectiva aporta beneficis reals i mesurables. Són, per tant, una palanca de transformació essencial per consolidar l'associacionisme empresarial.

8. Conclusions i recomanacions

L'anàlisi de l'associacionisme empresarial als Polígons d'Activitat Econòmica (PAE) de la demarcació de Lleida evidencia un territori altament desigual, fragmentat i amb diferents nivells de maduresa organitzativa, resultat tant de la distribució territorial dels PAE com de la capacitat de dinamització del teixit productiu de cada comarca.

En primer lloc, la **governança dels PAE** presenta un model clarament asimètric, amb una concentració d'associacions consolidades al Segrià i una absència gairebé total d'entitats representatives a les comarques de muntanya, com l'Alta Ribagorça, el Pallars Sobirà i l'Aran. Entre aquests dos extrems, existeixen territoris amb associacions actives però de caràcter generalista, com l'Alt Urgell, el Pla d'Urgell, el Solsonès o Les Garrigues, que exerceixen una funció de dinamització econòmica amb una mirada específica cap als seus Polígons.

En segon lloc, l'estudi confirma que el **funcionament intern** de les associacions és molt desigual i condicionat per la disponibilitat de recursos humans i econòmics. Moltes entitats depenen del voluntarisme de les juntes directives, no disposen de personal tècnic i presenten una activitat intermitent, fet que limita la seva capacitat d'impulsar projectes transformadors. Allà on existeix estructura tècnica s'observa una major continuïtat, capacitat executiva i potencial de consolidació.

En tercer lloc, la **relació entre les associacions i les administracions públiques** es configura com un element determinant de la qualitat de la governança. Els territoris on l'Ajuntament manté un paper proactiu, proper i planificat mostren més cohesió i dinamisme, mentre que en municipis on hi ha hagut promeses incomplertes o una percepció de manca de retorn institucional la confiança s'ha deteriorat i l'associacionisme ha quedat debilitat.

En quart lloc, les **problemàtiques dels PAE** són sorprenentment coincidents, independentment de la comarca: dèficits d'infraestructures bàsiques, problemes de seguretat, mobilitat insegura o insuficient, manca de contenidors o taxa de residus elevada, poc manteniment i infraestructures antigues. La repetició d'aquestes problemàtiques indica la necessitat d'un enfocament supramunicipal i de la creació de models de gestió compartida que permetin economies d'escala i major eficàcia.

En cinquè lloc, l'estudi posa de manifest l'existència de **dinàmiques empresarials** molt actives que, quan convergeixen **amb suport institucional**, generen projectes de gran valor. AEPIC /Igualada, Bufalvent/Manresa, o l'APRS/Riudellots de la Selva esdevenen exemples que demostren que la

cooperació empresarial, la professionalització i la governança publicoprivada són claus per transformar els PAE en espais competitius, cohesionats i sostenibles. Aquests models mostren el camí a seguir i constitueixen referents útils per impulsar processos similars a Lleida.

En sisè lloc, la **manca de governança** a comarques com la Noguera (actualment en curs de reversió), el Pallars Jussà, l'Alta Ribagorça, la Val d'Aran o el Pallars Sobirà és una limitació estructural. En aquests territoris, l'absència d'associacions impedeix articular una veu col·lectiva, dificulta la interlocució amb les administracions i frena la capacitat de captar recursos o impulsar projectes de millora. La creació de noves estructures associatives, encara que siguin lleugeres, és essencial per corregir aquest desequilibri.

Finalment, les **oportunitats identificades** són nombroses i d'alt impacte, especialment en relació amb el desenvolupament de projectes de transició energètica (comunitats energètiques), la reactivació dels APEU com a model de gestió avançada, les línies de suport previstes per al 2026, la cooperació entre comarques properes i la possibilitat de generar models de governança replicables inspirats en experiències d'èxit. La demarcació disposa d'un marge ampli per millorar la competitivitat dels seus PAE si s'articulen polítiques coordinades, s'enforteix l'associacionisme i es consolida la col·laboració publicoprivada.

La demarcació de Lleida necessita una estratègia multinivell que combini el reforç de les associacions existents, el suport a governances emergents, la creació d'associacions on no n'hi ha, el desplegament d'instruments de col·laboració publicoprivada i el foment del treball en xarxa entre PAE. Només a través d'aquest enfocament integral serà possible construir un ecosistema de polígons més cohesionat, competitiu i alineat amb les necessitats del teixit empresarial i del territori.

9. Agraïments

Agraïment a totes les empreses, associacions, ajuntaments i agències que han compartit el seu temps, el seu coneixement i la seva experiència en el marc d'aquest estudi. Les converses mantingudes i les aportacions rebudes han estat fonamentals per entendre la realitat diversa dels PAE de Lleida i per orientar les propostes que es presenten en aquesta memòria. Agraïm també el suport de la Diputació de Lleida, així com la predisposició constant de tots els agents territorials que han facilitat l'accés a dades, documentació i testimonis.



Unió de Polígons Industrials de Catalunya

Desembre 2025