

Guia per a la gestió de la llicència social i la integració dels projectes de transició ecològica a Catalunya



CBC
Clúster de Bioenergia
de Catalunya



CEEC
Clúster de l'Energia
Eficient de Catalunya



CREC
Clúster de residus
de Catalunya



Bioenergia
Energia Eficient
Residus

Guia per a la gestió de la llicència social i la integració dels projectes de transició ecològica a Catalunya

Projecte liderat per:



CBC
Clúster de Bioenergia
de Catalunya



CEEC
Clúster de l'Energia
Eficient de Catalunya



CREC
Clúster de residus
de Catalunya

Amb el suport metodològic i facilitació de:



Amb el suport de:



Versió 1: Juliol de 2026

Autoria:

- Sigrid Muñiz
- Xavier Carbonell (ARC Mediació Ambiental)
- Mar Fàbregas (ARC Mediació Ambiental)

Revisió del document:

- Clúster de Bioenergia de Catalunya (CBC)
- Clúster de l'Energia Eficient de Catalunya (CEEC)
- Clúster de residus de Catalunya (CREC)

Guia elaborada en el marc del projecte Gestió de la Llicència Social i la Integració Territorial dels Projectes de Transició Ecològica a Catalunya, impulsat pel Clúster de la Bioenergia de Catalunya, el Clúster de l'Energia Eficient de Catalunya i el Clúster de Residus de Catalunya, amb el suport d'ACCIÓ i l'assessorament tècnic d'ARC Mediació Ambiental.

Col·labora:

Generalitat de Catalunya.
ACCIÓ - Agència per la Competitivitat de l'Empresa.

Concepte gràfic:

LaCasaGroga

Un agraïment a totes les persones de les empreses sòcies dels clústers que, amb la seva experiència, implicació i coneixement, han contribuït a l'elaboració d'aquesta guia.



Índex

1. Introducció	07
1.1 Per què una guia?	
1.2 Com hem elaborat la guia?	
1.3 Com hem orientat la guia?	
1.4 A qui va dirigida?	
1.5 Opcions de lectura	
2. Diagnosi	13
3. Necessitat d'intervenció	19
4. Atributs de la llicència social	22
4.1 L'encaix territorial	
4.2 La transparència	
4.3 La participació	
4.4 La governança	
4.5 El retorn al territori	
4.6 La comunicació	
4.7 La pedagogia	
4.8 La gestió i control d'impactes	
5. Recomanacions segons l'etapa del projecte	39
A. Activació preventiva	
5.1 La fase prèvia (fase d'anàlisi estratègica i contextualització)	
5.2 Fase de disseny dels projecte (abans d'iniciar la tramitació)	
5.3 Fase de tramitació administrativa (procés d'autorització formal).	
5.4 Fase de construcció de la instal·lació (execució de les obres i posada a punt)	
5.5 Fase d'operació, seguiment i control de les instal·lacions	
B. Activació en cas de conflicte manifest	
5.6 Intervenció en cas de conflicte manifest	
5.7 Intervenció en clau mediatadora	
5.8 Intervenció en cas de conflicte escalat	
5.9 Intervenció en cas de conflicte cronificat	
6. Ventall de mesures i d'eines	63
7. El paper dels clústers en el desplegament de la guia	89

Llistat de taules

Taula 1. Dificultats noves i/o degudes directament a factors socials i d'encaix territorial	15
Taula 2. Procediment general recomanat per a l'activació preventiva per aconseguir mantenir la llicència social	55
Taula 3. Anàlisi del model territorial, dels actors i de la problemàtica	64
Taula 4. Destapar emocions ocultes i necessitats fonamentals	65
Taula 5. Incloure les necessitats dels agents locals en la definició del projecte	66
Taula 6. Dimensionar la planta a la realitat social	67
Taula 7. Posar informació sobre la taula	68
Taula 8. Accessibilitat de la informació	69
Taula 9. Conèixer el funcionament de les plantes	70
Taula 10. Replantejament positiu del projecte i generació de noves possibilitats	71
Taula 11. Recerca d'aliances i complicitats	72
Taula 12. Crear espais participatius de qualitat	73
Taula 13. Participació de la ciutadania en la presa de decisions sobre la planta	74
Taula 14. Creació d'òrgans de seguiment amb participació local	75
Taula 15. Establir mecanismes de gestió dialogada de conflictes i restauratius	76
Taula 16. Generació de beneficis locals	77
Taula 17. Participació de la ciutadania en els beneficis econòmics de la planta	78
Taula 18. Establir canals, formats i llenguatges de comunicació específics	79
Taula 19. Prioritzar la discreció i la interacció directa	80
Taula 20. Reconèixer la legitimitat de les demandes socials locals	81
Taula 21. Transmetre a la ciutadania continguts en positiu de la transició energètica	82
Taula 22. Transmetre la necessitat d'interlocució social	83
Taula 23. Incloure la ciutadania en el seguiment d'impactes	84
Taula 24. Elaborar estudis específics sobre els impactes clau que generen més debat	85
Taula 25. Recomanacions de mesures segons la fase de desenvolupament del projecte	87

1. Introducció

Per què una guia?

La **transició ecològica a Catalunya** constitueix un repte estructural que afecta de ple la competitivitat de les empreses i el posicionament de la nostra indústria en el context europeu. No es tracta només d'una transformació del model productiu i energètic, sinó també d'una reconfiguració profunda del territori i de les seves infraestructures clau. El desplegament de noves plantes de bioenergia que aprofitin residus forestals i agrícoles, centres de tractament de residus per incrementar la valorització de materials, o instal·lacions de generació d'energies renovables que permetin reduir progressivament la dependència dels combustibles fòssils, és imprescindible per garantir costos energètics competitius, seguretat de subministrament i fluxos eficients de matèries primeres i subproductes.

Tanmateix, **la implementació d'aquests projectes sovint topa amb conflictes territorials i socials que poden retardar o fins i tot bloquejar el desenvolupament d'aquestes infraestructures estratègiques per al país.** Moviments de contestació qüestionen la ubicació o els impactes generats, mentre que la manca de transparència, els dèficits en els processos de participació ciutadana i la circulació de desinformació accentuen la desconfiança entre població, institucions i promotors. El resultat és un fre significatiu al desplegament de projectes que no només són clau per a la sostenibilitat, sinó també per a la competitivitat industrial de Catalunya.

Aquestes dinàmiques, addicionalment, posen en risc l'assoliment dels objectius de la transició verda: reduir emissions de gasos amb efecte d'hivernacle, avançar cap a una economia circular que redueixi el malbaratament de recursos i consolidar un model energètic sobirà i assequible. Però, sobretot, posen en risc la capacitat de les empreses catalanes —tant del sector energètic com de tots els àmbits industrials que depenen de l'energia i de la gestió eficient dels fluxos de residus i materials— d'innovar, créixer i competir en mercats internacionals.

Per donar resposta a aquest repte, el Clúster de la Bioenergia de Catalunya (CBC), el Clúster de l'Energia Eficient de Catalunya (CEEC) i el Clúster de Residus de Catalunya (CREC) han impulsat conjuntament un projecte per desenvolupar un model integral de gestió dirigit tant a les empreses dels diversos sectors que representen com a les mateixes organitzacions clúster. Aquest projecte ha estat finançat pel programa d'impuls per a projectes de creixement i canvi estratègic que impulsa l'Agència per a la Competitivitat de l'Empresa (ACCIÓ) de la Generalitat de Catalunya, en la línia de subvencions per a projectes cooperatius de clústers.

Com a eina de suport a la implementació d'aquest model integral s'ha elaborat aquesta **Guia per a la gestió de la llicència social i la integració dels projectes de transició ecològica a Catalunya.**

Els objectius d'aquesta guia són:



Compartir el diagnòstic que tenen els sectors del biogàs, les energies renovables i els residus sobre l'acceptació social dels projectes, i ampliar la seva comprensió.



Identificar i/o generar metodologies que els ajudin a afrontar aquesta problemàtica, i oferir-los eines, recomanacions i exemples per a millorar la seva actuació.

Com hem elaborat la guia?

La guia sorgeix després d'un procés de contacte directe i col·laboració amb els tres clústers i els seus associats. **Per l'elaboració participada de la guia s'han seguit els següents passos:**

- 1 Autodiagnòstic de l'estat de la qüestió per part de cadascun dels tres clústers** per tal d'analitzar en profunditat la problemàtica de la conflictivitat social entorn de les plantes de generació d'energia renovable i tractament de residus.
- 2 Enquesta interna als membres de cada clúster**, per identificar empreses i casos en els que s'hagin implementant mesures d'interlocució social en la promoció de projectes.
- 3 Identificació i benchmarking de casos d'èxit, inspiradors o bones pràctiques** per incorporar-los a tall d'exemple a la guia.
- 4 Entrevistes complementàries per part dels Clústers** per ampliar el mapatge de casos i obtenir informació sobre l'experiència en interlocució social dels promotors.
- 5 Tallers amb cada un dels tres clústers i les seves entitats associades** per completar el diagnòstic, debatre i explorar solucions i fer una reflexió sobre el format i el contingut de la guia¹.
- 6 Sessió de contrast amb els tres clústers per perfilar la guia** abans de la presentació final².
- 7 Presentació pública** de la guia.

¹ Es van realitzar tres tallers sobre la "Gestió de la llicència social i la integració territorial dels projectes de transició ecològica a Catalunya" amb el CBC (4/3/26), el CREC (11/3/26), i el CEEC (7/4/26) on van participar 55 persones (44 d'empreses, entitats, centres de recerca vinculades als clústers, 8 del personal tècnic dels propis clústers, 3 de l'equip redactor de la guia). Podeu sol·licitar els informes complets corresponents a cada sessió als clústers corresponents.

² Sessió realitzada el 27/5/26 amb 32 persones en total, vinculades als tres clústers

Com hem orientat la guia?

La gestió de la llicència social dels projectes sol ser una qüestió esmunyedissa que no és senzill sistematitzar ni acompanyar a través de protocols estandarditzats. Per tal d'acomplir amb els objectius previstos i, alhora, ser fidel al caràcter intangible, complex i únic d'aquesta tasca, hem plantejat la guia de la següent manera:

Visió àmplia del concepte de “llicència social”

El terme de “llicència social” pot convidar als promotors a intervenir-hi en funció de com es conceptualitzi. Es pot entendre com un procediment estructurat orientat a aconseguir un “permís” per part de la comunitat receptora de la instal·lació, en una analogia al procediment d'autorització administrativa, totalment pautat. Però, també, com un procés viu de construcció de confiança i de relacions positives entre els promotors i els agents locals.

La guia adopta un enfocament ampli de la gestió de la legitimació social en el que hi tenen cabuda tant aspectes més formals i verificables com intervencions més subtils i intangibles. I en el que es busquen resultats palpables i concrets per al desenvolupament dels projectes, però, en el que també es té un plantejament a llarg termini i que va més enllà de la pròpia planta. L'experiència demostra que així hi ha més probabilitats d'entesa, de prevenció de conflictes i que la intervenció sigui efectiva.

Seguint la mateixa lògica, la guia desglossa els diferents atributs que inclou la gestió de la llicència social, és a dir, totes aquelles variables que, d'una manera o altra, cal tractar quan volem tenir en compte a les persones, col·lectius i administracions del lloc. La guia vol posar èmfasi en que aconseguir l'aprovació social no significa convèncer a la gent de les bondats dels projectes o iniciar accions de comunicació, seducció, didàctica o creació de discurs, sinó que és quelcom més ampli i complex.

Una sola guia per a tots tres sectors d'activitat

La guia està orientada a totes aquelles infraestructures industrials vinculades al sector de la transició ecològica que tenen repercussions a nivell ambiental, social i territorial.

Certament, el sector de les energies renovables, el sector del biogàs i el sector del tractament de residus són tres àmbits productius amb trajectòries, ús de tecnologies i cadenes de valor diferents. En conjunt, engloben a una gran varietat de tipus d'instal·lacions, cada una amb les seves especificitats normatives, tècniques i econòmiques, però, alhora comparteixen la majoria de reptes socials i territorials amb els que es troben aquesta mena de projectes.

En aquest sentit, hi ha diferències, sobretot, en relació al grau d'importància i tipus d'impactes potencials i/o percebuts que tenen les plantes, en relació a la intensitat d'intervenció social segons la fase de desenvolupament del projecte i l'existència d'algun grup d'interès més específic per cada sector. Però, en general, les preocupacions són comunes i hi ha coincidència sobre quins són els punts calents de l'acceptació social: 1) la informació i el coneixement, 2) la manera que té la comunitat local de mostrar la seva opinió i 3) la influència de la política local en el desplegament del projecte.

La guia aposta per tenir en compte les necessitats agregades dels tres sectors d'activitat i, en el cas, que hi hagi diferències significatives en algun aspecte, fer-ne un esment específic.

Alta versatilitat de lectures i multiplicitat d'eines

És evident que la realitat de cada instal·lació i de cada empresa promotora marca un escenari d'intervenció únic. També, que entre els seus impulsors, hi ha diferents graus de familiaritat i coneixement de l'àmbit

de la participació i la mediació, i que, malgrat el creixent interès per la qüestió, encara no és un aspecte àmpliament estès. Tot plegat, dibuixa necessitats d'assessorament diferents i demandes d'informació sobre la llicència social diverses.

En aquest sentit, la guia ofereix diferents formes de ser llegida i facilitar, així, el seu ús pels diferents públics. El lector pot començar per aquell aspecte que més li cridi l'atenció, i, a partir d'aquí, endinsar-se en la temàtica. Tot els punts de partida acaben dirigint a tots els continguts. Però, d'aquesta manera, es permet una consulta de la guia a mida segons l'interès de cadascú.

S'han evidenciat, per part dels promotors dels diferents sectors, filies i fòbies en relació a les mesures de llicència social proposades; algunes coincidents i altres especialment controvertides. Amb el treball prospectiu fet amb els Clústers s'observa que hi ha uns patrons clars. En general, es prioritzen primer les accions de transparència i comunicació, en segon lloc les accions de pedagogia i control d'impactes, i, per últim, les mesures de governança i participació pública. També es constaten diferències interessants com que només el sector del biogàs destaca com a imprescindible “dimensionar la planta a la realitat local” i el sector de les energies renovables és l'únic que considera recomanable alt “la participació social en la titularitat de la planta”.

En tot cas, no hi ha quòrums totals, tant internament en un mateix sector com entre sectors, sobre la idoneïtat d'implementar unes mesures d'acceptació social i no unes altres. La guia opta, doncs, per incloure un gran nombre de propostes d'intervenció i, així, segons el projecte concret, l'escenari local, l'estratègia empresarial, l'experiència en processos socials del promotor, etc. es triïn les més adequades. En tot cas ens convé sempre tenir en compte, que no tota mesura o eina és oportuna per tot context i moment, i, per tant, que la llicència social pot adoptar molts formats diferents.

Priorització de l'enfocament preventiu

Hi ha diverses raons per les quals els promotors d'instal·lacions de producció energètica i tractament de residus tenen reticències a impulsar mesures de llicència social. Poden tenir en ment experiències prèvies o formats poc encoratjadors i/o efectius, sentir que és un camp relativament llunyà al propi sector i desconegut, no disposar de suficients recursos o no saber quan encaixar aquestes actuacions, absència de referents clars, por a perdre el control del projecte o del relat, etc. Per això, la guia s'enfoca a donar pautes i eines de com obtenir la llicència social i, a la vegada, busca casos reals que serveixin per mostrar promotors que sí s'han animat a intervenir.

Actualment, prendre mesures per millorar la legitimitat social dels projectes és, majorment (a excepció d'algunes accions en l'àmbit de les energies renovables), un acte voluntari per part dels promotors de les plantes. La guia aporta recomanacions i propostes d'actuació que van més enllà de l'imperatiu legal que tenen les empreses durant la tramitació administrativa del projecte i l'operació (desmantellament) de la instal·lació i aposta per un lideratge del sector privat i/o dels mateixos promotors, és a dir, per a que prenguin un rol proactiu envers la dimensió social i territorial dels projectes.

Per això, la guia recomana dissenyar o planificar des de l'inici una estratègia d'interlocució social que compregui tot el procés de desenvolupament del projecte i alerta sobre què succeeix quan no hem intervingut a temps o prèviament a una determinada fase, és a dir, les conseqüències previsibles de no actuar. Per suposat, seguir les lògiques, mesures o eines que aquesta guia proposa no garanteix que la contestació social es converteixi en recolzament, ni que les diferències d'opinió s'esvaeixin o esdevinguin un conflicte obert. Però, sí que augmenta les probabilitats que evolucioni positivament.

Donat que el desenllaç del procés social no està sota el control únic del promotor ni cap dels agents pot determinar per sí sol el futur de la instal·lació o com serà de fàcil o difícil la seva materialització, la guia recomana fer una intervenció integral, tenint en compte el màxim d'atributs assenyalats i definint una estratègia el més completa possible. En el cas que l'acció preventiva no sigui suficient, fa suggeriments sobre com abordar l'emergència de conflictes vius.

A qui va dirigida?

Aquesta guia s'adreça tant a promotors, siguin públics o privats, com a agents desenvolupadors o operadors de plantes que tinguin com a objectiu, a mig o llarg termini, vendre la planta a actors locals o transferir el projecte, juntament amb els permisos associats, a altres empreses del sector.



Opcions de lectura

Aquesta Guia té quatre opcions de lectura. Us les presentem a continuació amb una breu recomanació:

1

La completa.

Si es un tema que us interessa molt i voleu tenir un panorama complet sobre com gestionar la Llicència Social en aquest tipus de projectes.

- Us desitgem una bona lectura. Els temps estimat pel document complet és de 60'. Si en aquest primer contacte no entreu en detall en la descripció de cada eina, podeu fer-ho en 30'.

2

Per atributs propis de la Llicència Social

Si us preocupa especialment alguna de les vuit característiques bàsiques pròpies de la Llicència Social relacionades amb: l'encaix a la realitat local, la transparència, la participació, la governança, el retorn al territori, la comunicació, la pedagogia o la gestió i control dels impactes.

- Aneu a l'apartat corresponent (pag. 49 a 74) i exploreu les mesures i eines associades.

3

Per fases de desenvolupament del projecte

Si busqueu recomanacions bàsiques d'actuació i exemples inspiradors per una fase concreta de desenvolupament del projecte.

- Aneu a l'apartat corresponent a aquella fase i llegiu acuradament les lògiques d'intervenció i les mesures i eines potencialment aplicables en aquell moment.

4

Per mesures i eines disponibles

Si busqueu com aplicar de la millor manera possible alguna mesura en concret de les suggerides a la Guia.

- Consulteu la fitxa corresponent a aquella mesura on es suggereixen diverses eines.

2. Diagnosi

La implantació d'instal·lacions energètiques i de gestió de residus: quins reptes de caire social i territorial troben els seus promotors?

Desenvolupar plantes de tractament de residus, de producció de biogàs o d'energies d'origen solar i eòlic és una empresa exigent, entre d'altres raons perquè:

- ▶ Hi ha **complexitat i incertesa en la tramitació administrativa** (procediments llargs, multiplicitat d'organismes, superposició competencial, canvis regulatoris, normatives ambientals exigents...) que provoca problemes de dilació en la materialització dels projectes i esdevé un factor estructural de risc econòmic i financer.
- ▶ L'anterior situació comporta un agreujant als **reptes d'inversió** que ja tenen aquests sectors (elevat CAPEX, retorns a llarg termini, context de volatilitat del mercat...) i que dificulta la "bancabilitat" dels projectes.
- ▶ A més, es tracta de **projectes tècnicament desafiants** (requereixen implementar tecnologies cada vegada més avançades, tenen una alta complexitat operativa, necessiten minimitzar els seus potencials impactes ambientals i territorials...), el qual demana destinar-hi molta atenció i recursos.
- ▶ Alhora, són **instal·lacions amb dilemes de localització** significatius; no es senzill trobar un emplaçament que sigui compatible urbanísticament i ambientalment, i que, també, sigui proper al recurs i/o al client final (desigual distribució territorial de la matèria prima, respecte per les distàncies establertes, garantia de connexió a xarxa, eficiència logística...).

Uns reptes intrínsecs a la labor de projectar, construir i operar infraestructures d'aquesta naturalesa que **es veuen intensificats i/o condicionats fortament per la realitat social i territorial** del lloc en el que es porten a terme.

En el cas que hi hagi un context social poc receptiu o directament contrari al projecte, solen allargar-se els processos de tramitació i els terminis d'autorització, s'incrementen les incerteses a l'hora de prendre decisions d'inversió i planificació a mig i llarg termini, poden obligar a replantejar certes característiques de disseny i/o d'ubicació que augmenten la complexitat tècnica i els costos, s'eleva el risc percebut i dificulta el tancament del finançament o empitjorar les condicions...



Però, a més, **apareixen dificultats noves i/o degudes directament a factors socials i d'encaix territorial, com són:**

Taula 1.
Dificultats noves i/o degudes directament a factors socials i d'encaix territorial

Antecedents i/o elements estructurals i/o de context	Desconfiança per part dels propietaris dels terrenys per experiències prèvies, exemples de males praxis i antecedents negatius d'altres instal·lacions, projectes que contemplen l'ampliació d'un projecte preexistent que ja té impactes, la creença que pel fet que hi hagi una instal·lació existent garanteix la possibilitat de fer una ampliació o una nova instal·lació al costat.
Grau d'afinitat amb el model o paradigma, que justifica la necessitat de la planta	No es veu la necessitat imperiosa de la transició energètica, falta d'acceptació de les renovables, assumir que una fracció de la societat està en contra de les energies renovables i "busca" excuses per frenar els projectes.
Percepció que es té del promotor de la planta (o del sector en general)	Desconfiança envers a les administracions, la percepció que els projectes es fan des de llocs llunyans, rebuig perquè el capital és forani, desconfiança al que ve de fora a desenvolupar una planta en zones rurals despoblades, l'existència prèvia d'un concepte negatiu del qui promou, mala imatge del sector o del propi promotor que afecta la imatge del projecte.
Disponibilitat, ús i gestió de la informació i el coneixement vinculat a les plantes	Ignorància i desconeixement, manca d'informació sobre el projecte perquè no s'ha explicat bé o perquè no se n'ha fet difusió ni una explicació prèvia, o per les poques ganes de la gent de formar-se i informar-se, intentar canviar el projecte sense tenir prou criteri, desconeixement dels impactes actuals (sense planta), desinformació dels càrrecs públics, falta de comunicació política, poca implicació o implicació esbiaixada dels mitjans de comunicació, excés d'informació tècnica.
Posicionaments enrocats, refractaris o totalment contraris a qualsevol altra opinió.	Esmena a la totalitat (passar del fenomen Nimby ³ al Banana ⁴), posicions maximalistes (o tot o res) per part dels promotors o dels municipis , oposició intransigent sense motius, sabotatge...
Dinàmiques socials i de convivència local que determinen el comportament o posicionament individual	Sobretot important en pobles petits, on hi ha rols múltiples i les persones implicades comparteixen diferents espais de convivència, on no hi ha l'anonimat propi de les grans ciutats, on no agrada ser assenyalat per donar suport a la planta, etc. Per exemple, els membres del consistori poden rebre moltes pressions que els facin canviar el seu posicionament inicial. O casos, en els que els mateixos treballadors de la planta viuen en el municipi i reben atacs personals.
El marc normatiu i legal que hi ha establert	Poc coneixement dels tècnics dels procediments, falta d'un guió per tramitar, requeriments urbanístics i ambientals extremadament lents i complexos, pocs controls rigorosos de l'administració, punts d'accés a la xarxa escassos que dificulten les iniciatives socials i/o comunitàries, ajuntaments que regulen específicament per dificultar els tràmits d'aprovació.

Percepció dels impactes potencials que pot generar la planta	Preocupacions per olors, soroll, impacte visual, afectació del paisatge i dels espais protegit, desconfiança per la possibilitat d'un increment d'impactes, existència d'impactes històrics, propietaris que tenen por sobre què passarà quan acabi el contracte (desmantellament), rebuig perquè els residus no vinguin de "km0" i això impliqui l'increment de trànsit de camions, rebuig per desconeixement dels beneficis socials que reporta la planta, la percepció que hi ha molts projectes per un mateix territori malgrat després no s'acabin materialitzant tots.
L'existència i la forma que prenen els processos d'intervenció social	Al·legacions presentades per part de la regidoria de medi ambient de l'Ajuntament quan hi havia un acord previ amb el consistori, creació de plataforma ciutadana en contra (oposició de veïns organitzats), judicialització, processos de participació ciutadana que fan vulnerable el projecte, intervenció de grups de pressió, referèndums, enquesta feta al municipi per part de l'ajuntament que prescindeix dels resultats en contra i tira endavant el projecte...
Característiques tècniques de la planta	La mida condiona la percepció dels impactes com el transport i les olors, també la seva capacitat, i la proporcionalitat (per exemple, circulació elevada per un territori petit) i/o si el radi d'obtenció dels residus és molt gran, hi ha casos en els que un projecte agrovoltat molt petit també té oposició, en les línies de transport elèctric hi ha moltes persones afectades...
Distribució i ús del poder i percepció de la justícia i/o l'equitat de la situació	Sentiment d'inequitat i de distribució injusta (malgrat la presència nombrosa de purins a l'entorn on es volen ubicar les plantes), conflictes inter-veïns (per exemple, lluita econòmica (IBI's, impostos) d'un altre municipi que només rep l'afectació negativa), resposta NIMBY per sentir que s'assumeix la càrrega de residus d'altres, l'energia és per "Barcelona" però l'impacte es queda aquí... Politització (instrumentalització política dels projectes), oposició política local (polítics fan bandera posant-se a la contra), pressió institucional, efecte NIMEY (Not In My Electoral Year), presumpció d'interessos polítics il·legítics (a nivell local, a l'Ajuntament) per part dels promotors del projecte, barreja d'interessos particulars que entren en conflicte, interessos més enllà dels que s'exposen públicament, demanar major compensació econòmica (aprofitant-se de la situació)...
Gestió de l'operació de la planta	Gestió de l'operació de la planta. Queixes per olors, manca d'estudis de seguiment d'emissions, dificultat d'identificar la causa real de les queixes veïnals (males olors), de bones a primeres no buscar un especialista en olors, al principi no aglutinar els generadors d'olors (les diferents fonts), operació incorrecta...

³ NIMBY és l'acrònim de l'anglès “*Not In My Back Yard*” (no en el meu entorn immediat).

⁴ BANANA, prové de l'acrònim anglès “*Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anything*”: no construir absolutament res enlloc prop de res.

Reptes habituals

Fruit dels tallers impulsats pels tres clústers amb empreses del sector, s'observa una preocupació generalitzada pels factors que tenen a veure amb **la informació, el coneixement i la comunicació amb la comunitat receptora** de la planta. Als promotors els preocupa la desinformació i els missatges contradictoris i confosos que condicionen l'opinió sobre el projecte, que activen un debat públic polaritzat que dificulta el diàleg, i que tenen un impacte sobre la confiança en el promotor i la reputació del sector.

Un altre aspecte que crida prou l'atenció del promotor són les **connotacions polítiques** del rebuig social, especialment, en relació a la política local (partidismes, conflictes d'interessos, dinàmiques de poder...) que generen pressió institucional, canvis de posicionament polític, complicacions en la relació continuada amb l'ajuntament, bloqueig i incertesa.

També afecta el desenvolupament del projecte, la **percepció d'injustícia distributiva** que tenen els agents locals en relació a altres territoris (greuge comparatiu) i/o als beneficis que aconseguix el promotor. Això provoca demandes de retorn local que ha de procurar l'empresa privada (ocupació local, contractació, creació de fons per al territori, promoció de comunitats energètiques...) o demandes que poden quedar fora del control del promotor (per exemple, quan es reclama que el projecte sigui només d'iniciativa pública o comunitària, s'exigeix major planificació i equitat territorial a nivell autonòmic...).

Les **formes amb les que la ciutadania i la societat organitzada busquen incidir en la decisió** d'aprovar o no el projecte inquieta als seus promotors, sobretot, si són accions de lobby polític, demandes judicials, queixes regulars o a través de plataformes ciutadanes. Ja que això es tradueix en un allau d'al·legacions, recursos contenciosos o peticions de mesures cautelars, amb impacte directe en terminis i costos. Un factor que està molt relacionat amb la preocupació per trobar-se amb posicions inflexibles, de confrontació total, amb gent professionalitzada en tombar projectes, etc. que comporta un gran desgast pel promotor que no es sostenible a llarg termini.

Els arguments que, a nivell social, s'esgrimeixen contra les plantes **-la percepció dels seus impactes negatius-**, tot i que àmpliament coneguts i objecte de gestió tècnica per part dels desenvolupadors i operadors, preocupen als promotors perquè els consideren percepcions dominants que no és fàcil contrarestar (sobretot, si es basen en actituds inflamades o informacions falses) i perquè evidencien que la gent no veu la contribució al bé comú que fa la seva activitat.

Les **dinàmiques socials locals** condicionen el decurs del projecte, especialment, en àrees rurals i en municipis amb baixa densitat de població, en els que es donen relacions de proximitat/familiaritat que poden arribar a cooptar les opinions i dirigir-les cap a un determinat posicionament (cap a un pensament únic, en aquest cas, en contra).

La **percepció que té la gent del promotor** genera certa intranquil·litat, sobretot, al sector del biogàs i de les energies renovables, en el que majorment hi ha empreses privades. Les característiques empresarials tradicionals en els que es prioritza l'obtenció de beneficis econòmics particulars per sobre d'altres valors i/o consideracions socials, poden condicionar a la ciutadania local i rebre, de bones a primeres, als promotors amb recel i desconfiança. En el sector residus, donat que sol ser un promotor públic, també preocupa, però, en un sentit reputacional (la mala imatge que pugui haver anat adquirint el sector amb el temps)

Tot plegat, són circumstàncies d'índole social i territorial que poden sorgir en qualsevol moment del desenvolupament de la planta.

Són reptes que els promotors ja coneixen abans d'impulsar qualsevol projecte concret i, per tant, que tenen en compte a l'hora de prendre decisions estratègiques i pràctiques.



El sector del biogàs i el de les energies renovables clarament es plantegen i es troben amb aquests dilemes abans de projectar una planta o en les fases inicials. Són nous sector industrials i/o que estan en expansió i, de retruc, en el punt de mira.



El sector de residus en canvi, és un sector de llarg recorregut i amb la majoria de plantes en funcionament (hi ha poques noves i, en tot cas, són ampliacions i/o millores tecnològiques de les existents). I, per tant, concentren la majoria de reptes de contestació social en la fase de seguiment i operació de la planta.



3. Necessitat d'intervenció

Els reptes d'acceptació social dels projectes: val la pena intervenir com a promotors?

La dimensió social i humana cada vegada va guanyant més protagonisme en l'imaginari estratègic i pràctic del sector industrial i empresarial. La corrent que aposta per la responsabilitat social corporativa va obrint-se camí i va generant discurs, protocols i legislació (Directiva 95/2014, ISO 26000, criteris ESG...) que ajuden a la seva implementació. Els finançadors i les administracions manifesten un creixent interès en el valor compartit i apliquen incentius, segells o criteris de selecció per a identificar aquelles empreses amb un millor exercici social i ambiental.

Aquesta demanda de major sensibilitat pel medi ambient, els drets socials i laborals, per l'ètica i per la transparència i rendició de comptes de l'activitat econòmica, ha anat mutant. Si bé, inicialment, quedava acotada a una presa de consciència sobre les repercussions en la societat i l'entorn immediat, i/o en la realització d'estudis d'impacte social, actualment, s'impulsa la incorporació d'accions específiques i de tots els grups d'interès de la cadena de valor. I ja no es veu com un gest puntual, sinó com una variable competitiva.

En aquest sentit, sobretot en l'àmbit de la generació d'energies renovables, està prou estès el convenciment que, més enllà del risc tècnic, econòmic i/o administratiu, hi ha un risc social i relacional que pot comprometre el projecte. La influència del context social i territorial s'ha fet evident, especialment, arran de projectes bloquejats o fortament qüestionats i de l'increment de la conflictivitat ambiental que s'ha vingut observant en les dues darreres dècades a Catalunya, entorn a diferents infraestructures d'incidència territorial.

Tanmateix, reconèixer la major i tenir en compte la dimensió psico-social dels projectes, **no significa necessàriament que els promotors d'aquestes instal·lacions incorporin l'opinió o permetin incidir-hi a la població local, ni que realitzin accions estructurades o sistemàtiques** per a traduir aquest convenciment. D'altra banda, formar part d'un sector econòmic que neix amb el propòsit de contribuir a la sostenibilitat ambiental, tampoc garanteix de facto un impacte positiu en la societat.

En un context democràtic en el que hi ha una creixent voluntat per incidir en la definició de les polítiques públiques i per vincular-se col·lectivament a través de sistemes més cooperatius i comunitaris, en el que hi ha cada vegada una ciutadania més formada i qualificada, i una tradició d'associacionisme i autoorganització col·lectiva, **es fa difícil ignorar aspectes de governança entorn a la implantació d'energies renovables i la gestió de residus.**

És per això que, avui en dia, **es parla d'aconseguir la llicència social dels projectes.** És a dir, d'aconseguir que la comunitat local i altres grups d'interès donin el permís al promotor per a realitzar la planta que té projectada. És un consentiment simbòlic, o que no necessàriament està formalitzat, i que s'aconsegueix quan els "stakeholders" (les parts interessades o grups d'interès) validen o atorguen el vistiplau al projecte.

Això pot succeir de manera explícita (manifestant la seva conformitat i/o col·laborant d'alguna manera en la seva materialització), o de manera implícita (consentint sense mostrar oposició). Normalment, és un resultat poc tangible basat en atributs com la legitimitat, credibilitat i confiança, i que no és fixe.

Com s'ha evidenciat en l'apartat anterior, el rebuig social té conseqüències negatives directes en el projecte empresarial. Per tant, tractar d'incidir en els factors que hi entren en joc i millorar l'acceptació pot proporcionar, per exemple, beneficis en termes de reducció de riscos i incerteses, d'estalvi de costos associats a retards, al·legacions o judicialització, millora de la relació amb les administracions locals i major facilitat per accedir a finançament i aliances territorials.

Resposta de les empreses promotores

No obstant això, són minoritàries les empreses que han adoptat mesures d'interlocució social (de diàleg, comunicació, participació, mediació...) com a part intrínseca del desenvolupament del projecte i que, alhora, transcendeixen els requeriments purament legals. I gran part dels promotors que ho han fet, ha estat de forma reactiva com a resposta a conflictes concrets. És a dir, predominen els **promotors que aposten per un perfil baix en relació a la llicència social**; que busquen passar desapercibuts fins que la planta ja estigui aprovada (no sortir en premsa, ni fer presentacions públiques...) i, si s'escau, gestionar el conflicte quan aquest esclata.

Certament, també existeixen casos de **promotors que adopten un paper més proactiu i destinen temps i recursos** a conèixer en profunditat el context social i anar anticipant-se al que aquest demana. Empren una estratègia de prevenció de conflictes i consideren que és normal que la gent tingui preocupacions i cerqui la manera de resoldre-les. Les estratègies participatives que adopten són diverses (com donar informació tècnica, establir relacions de confiança, millorar la comunicació, crear condicions favorables per al projecte...).

En tot cas, la gestió de la receptivitat social dels projectes desperta sentiments enfrontats:

✗ Hi ha empreses que dubten sobre la seva eficàcia real ("moltes vegades suposen una pèrdua de temps", "millor centrar els esforços en projectes que ja es veu que sortiran", "obrir a la participació pot introduir aportacions que allarguin l'aprovació del projecte"...).

✗ O empreses que, fins i tot, ja no consideren lícit el fenomen de contestació social que s'està produint i, per tant, tampoc comparteixen la necessitat de tenir en compte la llicència social ("no m'hauria de preocupar, els polítics haurien d'actuar amb més valentia", "amb les regles del joc actuals ja es compleixen els requeriments socials i ambientals necessaris", "la ciutadania no sempre és un interlocutor vàlid (arguments irracionals, opinions no informades, posicions inflexibles, etc.)", "el que primer ha de guiar les decisions són els criteris tècnics i les necessitats a nivell de país"...).

✓ D'altra banda, hi ha promotors que sí que ho veuen necessari pels beneficis que ofereix ("avançar-se a les potencials reclamacions", "augmentar la conscienciació ciutadana i incloure a la massa silenciosa", "guanyar en legitimitat social", "mitigar la confrontació...") i per altres raons estratègiques i pràctiques ("no fer-ho incideix directament en la viabilitat del projecte", "cal acompanyar la transició ecosocial perquè es faci bé", "és una característica pròpia del sector sobre la que cal prendre acció"...).

Tant si la motivació que impulsa als promotors a considerar la llicència social és per coacció, conveniència o per convicció, **és clar que la dimensió social i territorial de les plantes de producció d'energia renovable i tractament de residus està sobre la taula.** Els camins que es poden prendre al respecte són múltiples: més o menys proactius, més o menys ambiciosos. Però, en tot cas, caldrà valorar quins són els més adequats per al context específic (no tots són vàlids en tot espai i temps) i dur-los a terme seriosament, buscant la qualitat i efectivitat de les mesures plantejades (les males praxis solen ser contraproductes pel projecte o generar anticossos envers als mecanismes d'interlocució social).

En els apartats següents, es posen a disposició diverses recomanacions i eines que els promotors de les plantes poden promoure i/o realitzar; posant èmfasi en la seva aplicació pràctica, però, també en tot allò que comporta iniciar una aventura d'aquesta envergadura.

4. Atributs de la llicència social

La llicència social, va més enllà d'una bona estratègia de comunicació?

Gestionar la llicència social implica reflexionar sobre alguns atributs bàsics implícits en aquest concepte que van més enllà de simplement explicar d'una manera entenedora què vol fer el promotor. En aquest apartat s'han identificat vuit aspectes clau sobre els que ens convé aprofundir si volem obtenir la llicència social.

A continuació es descriu breument cada atribut i també es dona alguna pista sobre el què no és, per tal d'evitar alguns malentesos recurrents. Acompanyant la descripció de l'atribut es suggereixen algunes preguntes guia i dubtes freqüents per ajudar a aterrar el concepte. També us recomanem consultar les mesures i eines corresponents a cada atribut (vegeu la Taula 1 de la pag.72 i 73).



*Imatge generada
amb Intel·ligència
Artificial*

4.1 L'encaix territorial

De què parlem?

L'acceptació social d'una planta depèn en gran mesura de la seva capacitat d'encaixar amb la realitat territorial, econòmica i social del lloc on es vol implantar. Això implica entendre el model territorial existent, les activitats econòmiques predominants, les dinàmiques comunitàries, els actors clau i els possibles conflictes previs o latents. També és important identificar emocions, pors o necessitats no explicites que poden condicionar la percepció del projecte. Es recomana incorporar les necessitats i expectatives dels agents locals des de les fases inicials i adaptar el disseny, la dimensió i el funcionament de la planta a la realitat local, evitant solucions estandarditzades o percebudes com a externes o desproporcionades.

Què
NO
és?

- ▶ **No significa** que el projecte s'hagi de definir únicament en funció de les opinions més visibles del territori.
- ▶ **No implica** acceptar qualsevol demanda local sense contrastar-la amb criteris tècnics, ambientals o econòmics rigorosos.
- ▶ **No consisteix** a adaptar superficialment el discurs sense modificar realment el projecte quan calgui.
- ▶ **No vol dir** renunciar a l'interès general o als objectius de transició energètica per evitar qualsevol tipus de conflicte.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1 El projecte està adaptat a les característiques socials, econòmiques i territorials del municipi o respon a una lògica externa?
- 2 Quins actors locals es poden veure més afectats o tenir més capacitat d'influència sobre el projecte?
- 3 Existeixen conflictes previs, sensibilitats territorials o emocions latents que puguin condicionar l'acceptació?
- 4 Les necessitats i expectatives del territori han estat incorporades en el disseny de la planta?
- 5 La dimensió i funcionament de la planta són percebuts com a proporcionats i coherents amb la realitat local?

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

Què entenem exactament per “realitat local”?

clarament es plantegen i es troben amb aquests dilemes abans de projectar una planta o en les fases inicials. Són nous sector industrials i/o que estan en expansió i, de retruc, en el punt de mira.

Fins a quin punt s'ha d'adaptar el projecte a les demandes locals?

Cal incorporar les aportacions locals sempre que siguin compatibles amb criteris tècnics, ambientals i econòmics viables.

Què passa si hi ha visions oposades dins del territori?

És important identificar la diversitat d'interessos i evitar considerar la comunitat local com un bloc homogeni.

Com tenir en compte la situació de partida del territori?

El projecte s'ha d'avaluar en relació amb els reptes i problemàtiques existents (energia, residus, activitat econòmica, etc.) i no com una actuació aïllada. Comprendre la situació de partida ajuda a contextualitzar millor els beneficis i impactes potencials.

Fins on poden influir els governs locals en el calendari o el disseny del projecte?

Els governs locals juguen sovint un paper clau en l'adaptació territorial i la construcció de consensos, però les seves competències estan condicionades pel marc normatiu i els procediments sectorials existents.



4.2 La transparència

De què parlem?

La transparència és una condició bàsica per generar confiança i reduir rumors o percepcions d'opacitat. La transparència és també una actitud d'honestedat, obertura i de voluntat de facilitar informació clara, accessible i comprensible sobre el projecte, incloent-ne els beneficis, riscos, limitacions i impactes potencials. És recomanable posar la informació a disposició de la ciutadania de manera proactiva, amb materials adaptats a diferents perfils i nivells de coneixement.

També és útil facilitar el coneixement pràctic del funcionament de les plantes, mitjançant visites, demostracions o exemples reals. La transparència no consisteix només en informar, sinó en fer possible que la població entengui i pugui valorar críticament el projecte. La transparència marca el camí cap a una bona rendició de comptes, amb l'obligació moral d'explicar i justificar amb dades als agents interessats (especialment la població local) els aspectes principals del desenvolupament de l'activitat.

Què
NO
és?

- ▶ **No és simplement publicar** documents tècnics extensos i difícils d'entendre.
- ▶ **No consisteix a informar** només quan el projecte ja està completament definit o en tramitació.
- ▶ **No implica comunicar** únicament els beneficis i ocultar riscos o limitacions del projecte.
- ▶ **No és una estratègia** de màrqueting o de control del relat públic.
- ▶ **No és només donar la informació** que creiem necessària, sinó també respondre a les demandes d'informació dels altres agents interessats.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1** La informació sobre el projecte és fàcilment accessible, comprensible i actualitzada?
- 2** Estem explicant tant els beneficis com els possibles impactes o limitacions del projecte?
- 3** La ciutadania entén realment com funciona una planta?
- 4** Existeixen canals clars perquè la població pugui demanar informació o aclariments?
- 5** El projecte està generant confiança o percepció d'opacitat?

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

Quanta i quin tipus d'informació cal compartir?

Caldria facilitar tota aquella informació a la que tenen dret d'accés per llei les entitats i la ciutadania i que, alhora, és considerada rellevant per a poder comprendre el projecte i formar-se'n una opinió pròpia. Ara bé, cal adaptar-ne el format i el nivell tècnic del llenguatge perquè sigui comprensible segons el nivell de coneixement de cada públic. I excloure aquella informació confidencial i/o susceptible de causar un dany empresarial per un ús indegut.

Quan s'ha de començar a informar?

Una de les causes principals del rebuig social es deguda precisament a que la gent es informada quan ja està tot decidit. La comunicació hauria de començar abans de la tramitació formal, però tenint una proposta mínimament establerta (a nivell conceptual i/o tècnic) i aclarint molt bé en quina fase de desenvolupament es troba el projecte. No fer-ho pot crear confusió i falses expectatives, i si el projecte ja està tancat, desconfiança i rebuig.

Informar sobre impactes pot generar més oposició?

Ocultar o minimitzar impactes acostuma a generar més desconfiança que explicar-los de manera honesta i contextualitzada.

Com adaptar la informació a públics amb nivells de coneixement molt diferents?

La informació ha de mantenir el mateix rigor, però adaptar els formats i llenguatges als diferents perfils socials. També cal tenir en compte que cada vegada hi ha més persones que sense ser expertes en la matèria poden assimilar amb facilitat informació especialitzada.

Es convenient utilitzar exemples i comparacions amb altres plantes?

Sí, sempre que es tracti d'instal·lacions comparables en dimensió, context territorial i tecnologia. Les comparacions poc equiparables poden generar expectatives o percepcions errònies.

4.3 La participació

De què parlem?

La participació ciutadana permet millorar la qualitat social dels projectes i incrementar-ne la legitimitat. Més enllà de la consulta formal, convé generar espais on la ciutadania pugui expressar preocupacions, aportar coneixement local i contribuir a redefinir o millorar el projecte. Els processos participatius cal que siguin inclusius, ben dinamitzats i orientats a generar noves possibilitats compartides, i en cap cas poden ser merament instrumentals i orientats a validar decisions ja preses. En aquest apartat ens estem referint als nivells més proactius de la participació (deliberació, co-disseny i implicació activa). També és recomanable fomentar aliances amb actors locals, entitats i col·lectius del territori. La participació és especialment útil quan es produeix des de fases inicials i quan té una incidència real sobre les decisions.

Què
NO
és?

- ▶ **No és validar** decisions ja preses mitjançant processos merament formals o simbòlics.
- ▶ **No implica** que totes les propostes ciutadanes s'hagin d'incorporar automàticament al projecte.
- ▶ **No consisteix a convidar** només actors afins o favorables al projecte.
- ▶ **No és un procés puntual** limitat a una reunió informativa o a la fase de tramitació.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1 La participació ciutadana es produeix abans de prendre les decisions principals?
- 2 Els espais participatius permeten influir realment en el projecte?
- 3 S'estan incorporant visions diverses i representatives del territori?
- 4 El projecte pot generar aliances i relacions de confiança amb actors locals rellevants?
- 5 Els processos participatius estan ajudant a transformar el conflicte en noves oportunitats compartides?

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

Qui ha de participar en el procés?

La participació hauria d'incloure actors diversos i no limitar-se als col·lectius més actius o organitzats però es habitual que els promotors no atorguin la mateixa legitimitat a totes les persones potencialment interessades. Es recurrent plantejar-se qüestions com ara: s'han de convocar només els habitants del municipi? Només als empadronats (primera residència)? Convoquem a totes les persones potencialment interessades o només els ajuntaments com a "representants" del poble?

A la pràctica és important implicar un nombre mínim d'agents (per exemple, en relació als interessats potencials) i suficientment plurals. És a dir, que estiguin representades totes les veus (relats) que s'identifiquen en la controvèrsia i no n'hi hagi cap sub- o sobre-representada. També es aconsellable valorar la possibilitat de combinar formats de participació diferents, més enllà de la convocatòria oberta o l'estricta selecció d'assistents.

Fins on poden influir les aportacions ciutadanes?

És important definir des de l'inici quins aspectes del projecte són oberts a modificació i quins no.

Participar pot alentir el projecte?

Els processos participatius poden requerir més temps inicial, però sovint redueixen conflictes i bloquejos futurs.

Tothom ha de tenir el mateix pes en els processos participatius?

Totes les opinions mereixen ser escoltades, però cal tenir en compte la diversitat d'afectacions, coneixements i responsabilitats dels diferents actors.

Cal incloure en el procés actors que ja s'oposen al projecte?

Sí, almenys en un primer moment. Excloure els sectors crítics acostuma a incrementar la polarització; incorporar-los permet entendre millor les causes del desacord i explorar possibles punts de trobada.

La participació ha de ser consultiva o també decisòria?

Dependrà del tipus de projecte i del marc normatiu, però és important definir des de l'inici quin grau d'influència tindran les aportacions ciutadanes.

4.4 La governança

De què parlem?

La governança fa referència a la manera com es prenen decisions i es distribueix la capacitat d'influència sobre el projecte. Per afavorir la llicència social, és recomanable establir mecanismes que permetin una implicació continuada de la ciutadania i dels actors locals en el seguiment i la presa de decisions rellevants. Això pot incloure òrgans mixtos de seguiment, espais de coordinació amb el municipi o canals permanents de diàleg. També és important disposar de mecanismes de gestió dialogada dels conflictes i d'enfocaments restauratius davant incidències o tensions. Una governança oberta i inclusiva contribueix a reforçar la confiança i la corresponsabilitat.

Què
NO
és?

- ▶ **No és delegar** tota la responsabilitat de decisió en la ciutadania o en l'ajuntament.
- ▶ **No consisteix a crear** òrgans participatius sense capacitat real d'incidència o seguiment.
- ▶ **No posa el focus** en la creació d'estructures formals, sinó en gestionar les relacions i els processos implicats en la presa de decisions col·lectives.
- ▶ **No implica eliminar** els rols i responsabilitats diferenciades entre promotors, administració i comunitat local.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1 Qui participa realment en la presa de decisions sobre el projecte?
- 2 Existeixen espais permanents de seguiment amb participació local?
- 3 Hi ha mecanismes clars i accessibles per gestionar desacords o conflictes?
- 4 El paper de l'ajuntament i dels actors locals està ben definit i consensuat?
- 5 La governança del projecte fomenta la confiança i la corresponsabilitat?

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

Qui ha de prendre les decisions finals?

La responsabilitat última continua sent del promotor i de l'administració, però amb mecanismes reals de participació i seguiment.

Cal crear nous òrgans participatius?

Depèn del context; en alguns casos es poden aprofitar espais existents (i així, evitar duplicitats) i en d'altres caldrà crear estructures específiques.

Com es gestionen els conflictes que obstaculitzen la presa de decisions?

Les diferències dins d'un grup és important que siguin explicitades i tractades de manera continuada, amb mecanismes de diàleg i facilitació, no només en moments de crisi.

Quin paper han de tenir les entitats locals en la governança del projecte?

Les entitats poden actuar com a canals de connexió amb el territori i aportar coneixement local, però sense substituir la representativitat institucional ni la participació ciutadana oberta.

Quin model de governança garanteix millor el compliment dels compromisos adquirits?

Els models més efectius combinen transparència, seguiment periòdic, participació local i mecanismes clars de rendició de comptes durant tota la vida del projecte.



4.5 El retorn al territori

De què parlem?

La percepció que el projecte genera beneficis tangibles per al territori és un dels principals factors d'acceptació social. Es recomana que els projectes incorporin mecanismes de retorn local clars i visibles, tant econòmics com socials o ambientals. Aquests poden incloure ocupació local, suport a activitats econòmiques del territori, millores comunitàries o fórmules de participació ciutadana en els beneficis econòmics de la planta.

El retorn hauria d'estar alineat amb les necessitats reals del municipi i evitar fórmules percebudes com a compensacions puntuals o poc equitatives. Definir una estratègia de retorn de forma participada, pot ser de gran ajuda en aquest sentit. Com més compartit sigui el valor generat, més probabilitat hi haurà d'acceptació.

Què
NO
és?

- ▶ **No són correcció** dels impactes ni compensació de danys causats.
- ▶ **No consisteix** únicament a **oferir compensacions** econòmiques puntuals o de complir amb les obligacions fiscals que tenen (com ara el pagament d'impostos al municipi a través de l'IBI, ICIO, IAE).
- ▶ **No és “comprar” l'acceptació social** del projecte mitjançant ajuts o subvencions.
- ▶ **No implica repartir** beneficis sense criteris clars, transparents i equitatius.
- ▶ **No és limitar el retorn** al municipi directament afectat ignorant la resta del territori impactat.
- ▶ **No és oblidar** que cal assegurar la viabilitat econòmica de la instal·lació i que l'activitat sigui rentable per al promotor.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1 Quins beneficis tangibles obtindrà el territori a curt i llarg termini?
- 2 Els beneficis del projecte es distribueixen de manera percebuda com a justa?
- 3 Existeixen oportunitats reals de participació econòmica local?
- 4 El retorn proposat respon a necessitats prioritàries del municipi?
- 5 El projecte contribueix a reforçar l'activitat econòmica i el teixit local?

FAQ's

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

Qui hauria de beneficiar-se del retorn local?

Els beneficis haurien d'arribar de manera equilibrada als col·lectius i territoris més afectats pel projecte.

El retorn ha de ser només econòmic?

No; també pot incloure serveis, ocupació, formació, infraestructures o millores comunitàries.

El retorn pot ser percebut com una compra de voluntats?

Per evitar-ho, els criteris de retorn han de ser transparents, equitatius i vinculats a necessitats reals del territori.

Els beneficis han de ser puntuals o mantenir-se durant tota la vida útil de la instal·lació?

Sempre que sigui possible, és preferible que una part significativa del retorn sigui continuada i vinculada a l'activitat de la planta.

Com es poden formalitzar els compromisos de retorn al territori?

És recomanable establir-los mitjançant instruments transparents i verificables (convenis, acords de col·laboració, fons comunitaris, etc.).

És legítim incentivar la participació econòmica de la ciutadania en el projecte?

Sí, sempre que la participació sigui voluntària, transparent i accessible, i no es plantegi com una condició per obtenir acceptació social.

4.6 La comunicació

De què parlem?

La comunicació és un element estratègic per construir confiança i evitar l'escalada de conflictes. És recomanable definir canals, formats i llenguatges adaptats a la realitat local, prioritzant la proximitat, la discreció i la interacció directa amb la ciutadania. Comunicar a través dels medis habituals porta sovint a polaritzar les posicions (pel biaix editorial dels propis medis o per fer més atractiva la notícia). La distància curta i la relació interpersonal afavoreix el reconeixement entre els actors i facilita l'entesa.

La comunicació ha de ser continuada i bidireccional, no limitada a moments puntuals o tràmits administratius. També és important reconèixer la legitimitat de les preocupacions socials i evitar plantejaments defensius o excessivament tècnics. Una bona comunicació no busca només informar (posar a disposició certa informació) sinó generar relacions de confiança i comprensió mútua, dialogar.

Què
NO
és?

- ▶ **No és fer campanyes** publicitàries per convèncer la població a qualsevol preu.
- ▶ **No consisteix a saturar** la ciutadania amb informació excessivament tècnica o corporativa.
- ▶ **No implica evitar** els actors crítics o comunicar només amb els sectors favorables.
- ▶ **No és reaccionar** únicament quan apareix un conflicte o una crisi pública.
- ▶ **No es pot desvincular** de la transparència que dota de credibilitat la comunicació.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1 Els canals i formats de comunicació són adequats per al context local?
- 2 La comunicació és contínua i bidireccional o només puntual i informativa?
- 3 S'estan reconeixent de manera respectuosa les preocupacions i demandes socials?
- 4 El llenguatge utilitzat és clar i comprensible per a tots els públics?
- 5 El projecte està prioritzant la proximitat i la relació directa amb el territori?

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

És millor ser poc o molt comunicatius?

La clau no és la quantitat, sinó la claredat, la continuïtat i l'adaptació al context local.

Com comunicar amb actors crítics?

Cal prioritzar l'escolta activa i la interlocució directa, alhora, que s'asseguren unes condicions de comunicació respectuoses i no ofensives per ninguna de les parts.

Com comunicar amb els actors que aparentment no es posicionen i el seu parer pot ser determinant si es planteja algun tipus de consulta o referèndum?

Sovint els actors més influents no són els que participen activament en els espais de debat, sinó aquells que observen el procés des de la distància i formen la seva opinió més endavant. Per aquest motiu, és important desplegar estratègies de comunicació àmplies i inclusives, que arribin també als sectors menys mobilitzats, facilitant informació clara, espais de consulta accessibles i oportunitats d'interacció sense exigir un posicionament públic previ.

Qui hauria de comunicar el projecte?

És recomanable combinar perfils tècnics, persones amb capacitat relacional i interlocutors de proximitat reconeguts pel territori. Pot ajudar recolzar-se en interlocutors amb una autoritat contrastada en la matèria i en fonts d'informació "independents" de l'empresa o de l'entitat promotora del projecte (com centres de recerca o universitats).

A quin àmbit territorial cal dirigir la comunicació?

S'ha d'adaptar a l'àmbit real dels impactes i beneficis del projecte, que sovint supera els límits administratius del municipi.

La comunicació ha de ser bidireccional?

És més efectiva quan incorpora mecanismes d'escolta i resposta, i no es limita a la transmissió unilateral d'informació.

Cal desmentir activament informacions falses o inexactes?

Sí, sempre que es pugui fer en un to constructiu i evitant alimentar dinàmiques de confrontació estèrils relacionades amb declaracions puntuals, clarament poc creïbles o insubstancials. És recomanable desmentir activament informacions falses aportant dades contrastades, però sense que això esdevingui una font de desgast improductiu per l'empresa.

4.7 La pedagogia

De què parlem?

Els projectes necessiten incorporar una dimensió pedagògica que ajudi a contextualitzar les diferents instal·lacions energètiques i de tractament de residus en el sí de la transició ecosocial actual. És recomanable transmetre continguts en positiu sobre els potencials beneficis ambientals, energètics i econòmics d'aquestes plantes, així com explicar-ne els límits i condicionants de manera honesta.

També és important reforçar la idea que la interlocució social i la participació formen part d'un desenvolupament territorial responsable. Les accions pedagògiques poden incloure tallers, visites, jornades informatives o materials divulgatius adaptats als diferents públics.

En tot cas, incentivar la deliberació col·lectiva basada en la reflexió, el debat en profunditat dels continguts tècnics i la invitació a la corresponsabilitat solen ser mètodes amb un alt potencial formatiu i de sensibilització social.

Què
NO
és?

- ▶ **No és adoctrinar** ni transmetre una visió acrítica de la transició energètica o de les tecnologies emergents associades.
- ▶ **No consisteix a simplificar** excessivament els debats o invisibilitzar els impactes potencials.
- ▶ **No implica considerar** que la manca d'acceptació social es deu només a desinformació, manca de formació i/o incapacitat per comprendre la problemàtica.
- ▶ **No és substituir** el diàleg i la participació per accions purament divulgatives.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1 La ciutadania entén quin paper pot tenir la instal·lació en el conjunt del repte ecosocial i la seva contribució al bé comú?
- 2 S'estan explicant els beneficis potencials del projecte de manera entenedora i realista?
- 3 Existeixen espais per resoldre dubtes i generar coneixement compartit?
- 4 S'han previst en el procés espais segurs per garantir una deliberació col·lectiva de qualitat que posin en valor la cultura del diàleg?
- 5 Les accions divulgatives estan adaptades als diferents perfils i nivells de coneixement del territori?

FAQ's

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

La manca de sensibilització per la crisi ecosocial és només un problema d'informació?

No; sovint també hi intervenen factors emocionals, territorials i de confiança institucional.

Quins conceptes són prioritaris en les accions pedagògiques?

Cal prioritzar aquells aspectes que generen més dubtes o preocupacions al territori, especialment els relacionats amb impactes, beneficis i funcionament de la tecnologia.

Com fer pedagogia sense semblar propaganda?

Cal explicar tant els beneficis com les limitacions del projecte amb honestat i esperit crític. El millor és fer processos en els que les persones arribin soles a certes conclusions. Se'ls poden donar dades, eines d'interpretació, fer preguntes de reflexió, contraposar-los a dilemes que cal resoldre, etc.

És convenient fer pedagogia directament a les instal·lacions?

Quan sigui possible, sí. Observar el funcionament real de les instal·lacions ajuda a contextualitzar millor els impactes i beneficis del projecte. Les experiències directes viscudes al visitar les instal·lacions acostumen a ser més efectives que la informació teòrica per reduir incerteses i percepcions errònies.

A qui s'han d'adreçar les accions pedagògiques?

És important adaptar els continguts als diferents públics i no centrar-se només en la població escolar. També cal tenir en compte que hi ha públics sobradament formats i que no convé tractar-los com si no fossin prou conscients de certes problemàtiques.

4.8 La gestió i control d'impactes

De què parlem?

La gestió dels impactes és un aspecte central en la percepció social de les plantes de biogàs i de gestió de residus, especialment en relació amb olors, trànsit, soroll o afectacions ambientals i a la biodiversitat.

Es recomana identificar des del principi quins són els impactes que generen més preocupació al territori i elaborar estudis específics sobre aquestes qüestions. També és convenient establir sistemes de seguiment transparents i incorporar la ciutadania o representants locals en els mecanismes de control i monitoratge.

La capacitat de prevenir, detectar i corregir incidències de manera ràpida i compartida és clau per mantenir la confiança i la llicència social al llarg del temps.

Què
NO
és?

- ▶ **No consisteix únicament** a complir els mínims legals o administratius exigits.
- ▶ **No és reaccionar** només quan les incidències ja han generat malestar social o conflicte.
- ▶ **No implica monitorar impactes** sense compartir-ne els resultats amb la ciutadania.
- ▶ **No és minimitzar o deslegitimar impactes** percebuts per la població encara que siguin difícils de quantificar tècnicament.

Preguntes guia per aterrar el concepte

Com a **preguntes prèvies**, l'entitat promotora es podria plantejar:

- 1 Quins impactes generen més preocupació social al territori?
- 2 S'han elaborat estudis específics sobre els impactes més sensibles (olors, trànsit, soroll...)?
- 3 La ciutadania pot participar en el seguiment i monitoratge dels impactes?
- 4 Existeixen protocols clars per actuar davant incidències o queixes?
- 5 Els mecanismes de control són transparents i generen confiança en la població local?

En l'aplicació pràctica d'aquest atribut es plantegen alguns **dubtes freqüents** com ara:

Quins impactes s'han de prioritzar?

Cal prioritzar aquells impactes que generen més preocupació social, encara que tècnicament no siguin els més greus, amb el benentès que no es poden descuidar cap dels impactes potencials.

Qui ha de controlar els impactes?

El seguiment ha de combinar control tècnic especialitzat amb mecanismes de transparència i participació ciutadana.

Què passa si la percepció social no coincideix amb les dades tècniques?

Les percepcions socials dels impactes també s'han d'abordar i gestionar, encara que els indicadors tècnics compleixin la normativa. Per poder-hi influir, caldrà esbrinar l'origen d'aquesta percepció, que no necessàriament, tindrà a veure amb la transparència (amb mostrar les dades que confirmen que no hi ha cap problema).

Com condiona la localització de la planta la percepció dels impactes?

La proximitat a nuclis habitat, infraestructures o activitats sensibles pot influir tant o més que la magnitud objectiva dels impactes.

Què passa si apareixen impacte no previstos inicialment?

Cal disposar de mecanismes de monitoratge i resposta adaptativa que permetin actuar ràpidament i revisar les mesures correctores.

És útil compartir el seguiment dels impactes en temps real amb el territori?

Sí, especialment en relació amb els impactes que generen més preocupació social. La transparència en el seguiment reforça la confiança i la credibilitat del projecte.

5. Recomanacions segons l'etapa del projecte

Quines lògiques d'intervenció social i territorial és oportú implementar en cada fase de desenvolupament del projecte?

Partim de que un projecte tipus d'una planta fotovoltaica, eòlica, de biogàs o de residus passa per cinc fases de desenvolupament:

1 Fase prèvia o fase d'anàlisi estratègica i contextualització del projecte, que consisteix en comprendre en profunditat el territori abans de definir el projecte.

2 Fase del disseny del projecte (abans d'iniciar la tramitació), en la que es concreta el projecte tenint en compte criteris tècnics, econòmics, socials i territorials.

3 Fase de tramitació del projecte, que inclou els procediments administratius, ambientals i urbanístics per autoritzar el projecte.

4 Fase de construcció de la planta, on es materialitzen els impactes més visibles i immediats sobre el territori vinculats a la nova construcció o ampliació.

5 Fase d'operació, seguiment i control de les instal·lacions, que correspon al funcionament ordinari de la planta i al seguiment dels seus impactes socials i ambientals al llarg del temps.

A continuació analitzarem per a cada fase què ens cal per aconseguir o mantenir la llicència social. Presentarem les lògiques d'intervenció en cada cas amb alguns exemples pràctics d'intervencions. El **primer bloc**, el més extens, centrarà en activar mecanismes preventius i el **segon bloc** en protocols i accions concretes en el casos de conflictes manifestos.

5.1 La fase prèvia Fase d'anàlisi estratègica i contextualització

Abans de decidir la ubicació i el disseny concrets de la planta, és idoni **fer-se una composició de lloc i conèixer quin és l'escenari de partida**. És a dir, un cop s'ha identificat el territori potencial –que compleix amb els requisits mínims de viabilitat tècnica i econòmica- i es té una idea general del tipus i dimensió de planta que es vol impulsar, és clau entendre el territori receptor.

Això inclou:



Conèixer la realitat socioeconòmica local, és a dir, fer una anàlisi detallada de les variables econòmiques, demogràfiques, laborals, mapa d'actors, dinàmiques supramunicipals. Aquesta fase és important tant com a primera presa de contacte amb el territori com per recopilar informació que ens pot servir per a actuacions posteriors.



Detectar potencials aliances i/o col·laboracions, amb agents socials, grups d'interès i/o personal de l'administració local per tal de portar a bon port el projecte.



Valorar la viabilitat social del projecte, és a dir, buscar indicis de conflictivitat preexistent (antecedents de conflicte social en la zona entorn a la mateixa qüestió o similars), preveure potencials impactes socials i territorials, considerar factors acumulatius, recopilar declaracions dels interessats, etc. i estimar el grau de receptibilitat local.



Exemples d'intervencions:

Tempteig preliminar

Hi ha empreses promotores que abans de tenir el projecte definit o, de donar passos en ferm per impulsar la planta, temptegen quina és la receptivitat social que tindria i/o en quins termes l'acceptació de la comunitat local seria major.

Hi ha el cas dels **equips de sostenibilitat d'ENDESA** que, abans de tenir en cartera projectes concrets, realitzen entrevistes a entitats del territori per recollir les seves percepcions i quins plantejaments tenen envers al desplegament d'energies renovables.

O el cas de l'**empresa danesa Eolus**, que abans de demanar el punt d'accés i connexió a la xarxa elèctrica, ha estat realitzant durant 2025 presentacions i consultes a la ciutadania de Teresa de Cofrents (València) per valorar la construcció d'una planta eòlica.

Col·laboracions iniciàtiques

També hi ha empreses promotores que s'alien des de bon començament amb el teixit associatiu, els grups d'interès i/o l'ajuntament per tirar endavant el projecte.

Aquest seria el cas de la **planta fotovoltaica de Cacín Solar (Almócita-Almería)**, en el que l'empresa Fotovoltaica Puerto Cruz II, S.L. presenta (al 2019) el projecte a l'ajuntament i aquest, juntament amb la població prèviament organitzada en la iniciativa "Almócita en transición", defineixen a grans trets la planta, escullen el lloc i fan possible el projecte industrial.

Un exemple de col·laboració públicoprivada des de la fase inicial és el de la **planta de tractament de llana a Tagamanent (Vallès Oriental)**, en el que l'Ajuntament juntament amb l'Agència Catalana de Residus (Generalitat de Catalunya) i l'empresa Repte Territorial, S.L. desenvolupen el projecte (2023), implicant al sector ramader, a diferents actors tècnics i industrials, i a experts i altres agents econòmics en la definició i desenvolupament de la planta.

Llicència social com a filosofia empresarial

Hi ha alguna promotora que, directament, inclou en la seva pràctica i/o estructura empresarial protocols d'actuació en relació a la llicència social per a operar (LSO).

Aquest seria el cas de **Genia Bioenergy** que té un departament específic per a aquesta qüestió (amb una persona a dedicació complerta). Genia aprofita l'experiència de Repsol (que té el 40% de participació en l'empresa), i aposta com a metodologia per: informar en les fases inicials del desenvolupament d'un projecte de biogàs, fer propostes de "valor compartit", crear relacions de confiança a llarg termini amb el territori i per donar informació tècnica detallada a la ciutadania.



5.2 Fase de disseny dels projecte

Abans d'iniciar la tramitació

Un cop es decideix dur a terme una determinada instal·lació (de producció d'energia renovable i/o gestió de residus) en una determinada zona perquè compleix els requeriments mínims de viabilitat tècnica i financera i de legitimitat social, cal entrar en detalls. És, aleshores, el moment de definir les característiques tècniques de la planta; les seves coordenades (ubicació), dimensió, tecnologia, inputs-outputs, avaluació ambiental, estudi econòmic, etc. i de redactar el projecte que es presentarà a la tramitació administrativa per a la seva aprovació.

Aquest disseny es pot realitzar tenint en compte només criteris tècnics, de disponibilitat del recurs o exigències de la pròpia infraestructura-tecnologia, o també incorporant criteris d'índole social i context-específics. Acabar de definir el projecte en base a la informació socioeconòmica recollida en la fase anterior pot estalviar al·legacions en la fase d'informació pública i/o futures modificacions del projecte. En general, **fer un disseny del projecte el màxim d'ajustat a les característiques i necessitats locals** augura un menor rebuig per part dels veïns i veïnes, l'ajuntament, les entitats ambientals i culturals...

Això pot fer-se:



Elaborant el projecte de manera que **es minimitzin els aspectes que s'hagin detectat com a potencialment conflictius** (reduir impactes percebuts, evitar punts geogràfics sensibles socialment, ajustar el dimensionament a la matriu biofísica i a les dinàmiques socioeconòmiques locals...).



Plantejant el projecte perquè **permeti certs avantatges a la població local i/o als destinataris de la instal·lació** (és a dir, es contemplin retorns i/o es cobreixi una clara necessitat local).



Consultant determinats aspectes del disseny del projecte als actors claus o grups d'interès per realitzar el projecte definitiu en base a aquestes aportacions.

El nivell d'interacció amb els agents locals i l'abast de la participació ciutadana pot ser menor o major. D'una banda, el promotor pot limitar-se a fer una reunió (en petit comitè) amb l'alcalde o amb actors "de confiança" o amb persones concretes especialment dialogants, i realitzar una aproximació molt acotada a l'opinió del territori. O pot obrir un procés de consulta pública que impliqui a totes les persones potencialment interessades. De l'altra banda, el promotor pot simplement fer una presentació inicial del projecte i rebre un feed-back general, o bé, posar a consideració dels habitants del lloc aspectes concrets i tècnics del projecte per acabar-los de decidir.



Habitualment, **les organitzacions ambientals i socials solen demandar una participació** que es materialitzi en les **etapes primerenques del desenvolupament del projecte**. O, com a mínim, que es doni quan hi hagi suficient marge per **incidir d'alguna manera en la seva definició i implementació**.

No fer-ho, previsiblement, comporta lidiar amb crítiques en aquesta línia. En tot cas, cal valorar si hi ha una voluntat real de la ciutadania a participar d'aquestes consultes, o de si és oportú posar a debat el projecte si hi ha un grau de bel·ligerència prou gran com perquè suposi la paralització de tota iniciativa.

Certament, **en funció de les circumstàncies i el posicionament del promotor, serà més convenient una estratègia o una altra**. Però, sigui com vulgui, a l'hora de definir l'estratègia de gestió de la llicència social, cal que el promotor:

- ▶ **Prioritzi la construcció de confiança.** És a dir, qualsevol acció que s'emprenghi cal plantejar-la en clau relacional i a mig-llarg termini. És el moment d'establir les bases d'una relació saludable amb el territori que es pugui mantenir al llarg de tot el desenvolupament i operació de la planta sense desgast social. En aquest sentit, és necessari:
 - Cuidar especialment la comunicació i els intercanvis verbals que hi pugui haver amb els altres agents implicats (comunicació no violenta)⁵. Començar amb bon peu pot ser crucial per determinar els propers encontres.
 - Ser molt coherent i honest entre el que es predica i es fa. Donar dobles senyals pot confondre i generar recels, a més, de desconfiança sobre les intencions del promotor. En aquest sentit, si, per exemple, es decideix fer una consulta ciutadana realment hi ha d'haver alguna oportunitat de modificació o d'incorporar millores i després cal justificar perquè s'ha tingut o no en compte (explicar perquè són viables o no certes demandes socials).
- ▶ **Es compromet amb la transparència.** Cal assegurar que tota la informació que circula sobre el projecte és verídica i rigorosa per tal d'evitar malentesos, *fake news* o tergiversacions que puguin entorbir la relació entre el promotor i la comunitat local. El promotor no sempre podrà controlar aquesta qüestió, però, almenys, sí en relació a la informació que posa sobre la taula. El volum d'informació que comparteix dependrà de l'estratègia participativa adoptada, però, en tot cas, és necessari que sigui informació accessible i intel·ligible. És a dir, que estigui en formats, llenguatges i fonts adequats a cada públic objectiu perquè realment estigui disponible i sigui comprensible.
- ▶ **Sàpiga que no tot format d'interlocució social és igualment efectiu o adequat.** Dissenyar una estratègia participativa que tingui en compte els diferents factors i nivells que entren en joc no és una labor automàtica ni evident. **L'èxit de l'experiència dependrà en gran mesura d'aplicar els mecanismes adequats i de la manera correcta.** En aquest sentit, cal valorar si cal comptar amb l'assessorament o assistència d'una persona professional o una consultoria especialitzada en aquests temes.

⁵ En el cas de les instal·lacions d'energies fotovoltaïques i eòliques, segons el Decret Llei 22/2025, de 28 d'octubre, per augmentar la resiliència del subministrament elèctric a Catalunya (art. 9 bis), és obligatori fer una presentació pública del projecte a la ciutadania dels municipis afectats amb anterioritat al tràmit d'informació pública. Una presentació que la promotora ha d'acreditar mitjançant un informe.

Preguntes clau que cal respondre al finalitzar aquesta fase:

1

El projecte està ben plantejat (rigorós, ben dimensionat, busca la màxima qualitat)?

2

S'han tingut en compte les inquietuds, crítiques, observacions dels agents locals (la saviesa que contenen aquestes aportacions)?

3

S'ha sospesat curosament de quina manera es vol iniciar el contacte amb els agents locals i quines pautes de comunicació són les més adequades per construir relacions de confiança?

4

La informació sobre el projecte que es vol difondre és accessible per tothom, rigorosa i rellevant?

5

S'han valorat les repercussions que té que els grups d'interès no disposin de totes les dades necessàries per opinar sobre el projecte (per exemple, que aquests arribin a conclusions errònies, parcials o sense cap utilitat, o que es titlli al promotor d'opacitat)?



Exemples pràctics d'intervencions:

Adequació a la realitat dels receptors

Hi ha empreses promotores que dissenyen els projectes tenint en compte als seus receptors (tot i que no recullen explícitament les seves opinions en mecanismes d'interlocució social).

Aquest seria el cas d'**Apergas**, una empresa que prové del sector ramader i que, amb les seves plantes de biogàs, busca simplificar la vida als pagesos en relació als purins i oferir-los contraprestacions per millorar la seva situació actual (aplicacions de dejeccions, basses...). Una empresa que es preocupa per establir relacions de confiança a través d'accions de transparència (fent visites a les plantes que ja tenen en funcionament...) i de contacte constant sobre terreny (fent reunions informatives amb ramaders i ajuntaments...).

Un altre exemple seria el de l'**Ajuntament de Sant Antoni de Vilamajor** (Vallès Oriental) que és promotor d'una planta solar agrovoltaica que ja en la seva conceptualització té en compte als veïns i veïnes del municipi (està estudiant models de negoci per a traslladar el rendiment econòmic a la ciutadania) i als pagesos (està investigant com fer compatible la producció renovable amb l'agricultura). I que va realitzar a 2023 una jornada de presentació del projecte tècnic (amb taula rodona d'experts) i que a 2026 aprova en ple municipal el projecte executiu previ a iniciar tramitació.

Accions d'interlocució primerenca

Hi ha empreses promotores que es personen en el territori i promouen accions d'informació i de consulta social abans de sol·licitar formalment l'autorització del projecte.

En la fase anterior hem citat els casos de Eolus-planta eòlica de Teresa de Cofrents, planta fotovoltaica d'Almócita i la planta de tractament de llana de Tagamanent.

Un altre cas és el de la **Cadena alimentària Ametller Origen** que està desenvolupant un hub agroindustrial a Mont-roig del Camp (Baix Camp), en el que es contempla la producció de biogàs. I abans de determinar la potència d'aquest procés, s'han posat a discussió diferents aspectes del projecte a través de reunions bilaterals amb actors clau.

També, hi ha l'exemple de l'empresa **PREZERO** que ha treballat en coordinació estreta amb l'Ajuntament d'**Hostalets de Pierola** per l'ampliació del dipòsit controlat de l'abocador de Can Mata. En aquest context, es van realitzar diferents reunions informatives en la sala de plens i el consistori va habilitar un referèndum pels veïns del municipi i de l'entorn per decidir si tirava endavant amb la tramitació del projecte.

Hi ha el cas de l'empresa **ENCE**, que va presentar públicament el projecte de planta de sansa d'oliva de 100.000 tn/any en una assemblea ciutadana a **Camarles** (Baix Ebre), amb prop de 250 assistents. Al final l'empresa decideix retirar el projecte degut a la forta oposició veïnal.



5.3 Fase de tramitació administrativa

Procés d'autorització formal

Amb el projecte executiu enllestit, el promotor sol·licita als òrgans administratius competents l'autorització per construir i operar la instal·lació. Inicia els passos del procediment de tramitació urbanística, ambiental i/o energètica, i tots aquells tràmits que corresponen segons el tipus de planta projectada.

En essència aquesta etapa demana a l'empresa l'elaboració de diversos documents tècnics (per exemple, l'Estudi d'Impacte Ambiental), respondre a diferents requeriments formals, fer un seguiment de la tramitació, etc. És a dir, focalitzar-se en la seva relació amb les instàncies públiques i els tècnics de l'administració que porten el seu expedient. Normalment, no és una tasca senzilla, comptant la complexitat de certs procediments, la multiplicitat d'organismes implicats, la incertesa de certs criteris de valoració, etc.

Això inclou:



Fer valer davant les autoritats administratives la feina prèvia de consulta social i/o d'ajust del projecte a la realitat del territori d'acollida⁶. Transitar per aquesta fase amb un projecte ben treballat i rigorós, i que, a més, ha passat un cert filtre social que l'ha enriquit, ha llimat certs aspectes i/o l'ha ajustat a l'entorn en el que està previst, pot facilitar-ho. Una major qualitat i legitimació social del projecte, segurament, reduirà els requeriments que faran els tècnics al càrrec, ja que ajuda a consolidar el projecte i a tranquil·litzar als responsables públics.



Seguir de prop el posicionament de l'Ajuntament i, si s'escau, mantenir-hi una relació estreta. Als ens locals els correspon la tasca d'atorgar la llicència d'obres, una vegada la instal·lació ha estat aprovada per a la Generalitat. Per tant, tenen potestat de negar o dificultar la materialització del projecte, ja sigui a través d'aquest tràmit, aprovant planejaments locals d'ordenació d'energies renovables o d'infraestructures similars que estableixen criteris molt restrictius i/o establint moratòries.



La gestió de la llicència social comporta cuidar les relacions amb els agents directament implicats, tant aconseguint una **relació positiva amb la població** com establint **relacions de col·laboració amb l'administració local**.

⁶ En el cas de les instal·lacions d'energies fotovoltaïques i eòliques, segons el Decret llei 22/2025, de 28 d'octubre, per augmentar la resiliència del subministrament elèctric a Catalunya (art. 9 bis), és obligatori fer una presentació pública del projecte a la ciutadania dels municipis afectats amb anterioritat al tràmit d'informació pública. Una presentació que la promotora ha d'acreditar mitjançant un informe.

Si en les fases anteriors, ja s'ha avançat en aquest sentit, ara és el moment de mantenir-ho amb una comunicació regular, anticipant possibles canvis de rumb, etc. Si no s'ha aconseguit o no s'ha fet cap mena d'intervenció prèvia, és el moment d'insistir en obrir un espai de diàleg i coneixença amb el consistori de manera contínua a tot el procediment de tramitació, evitant buits de comunicació o períodes massa llargs de no contacte.

En tot cas, l'Ajuntament té un rol com a interlocutor local o d'intermediari amb la població del municipi, i es deurà als seus habitants o es veurà influït pel clima social que hi hagi. Hi ha poc marge, com a promotor, per intervenir socialment quan ja està el projecte fet i en tramitació. A aquestes alçades, difícilment, els promotors contemplin modificacions en el projecte que poden comportar costos sobrevinguts i dilatacions del procediment d'autorització i això, no sol ser ben rebut per aquells que s'hi senten afectats i no han tingut oportunitat de ser escoltats.

La intervenció es limita a:



Promoure la transparència i la informació entorn el projecte.

Posar a disposició de les parts interessades tota la documentació que hi ha sobre el projecte, aclarir tots aquells dubtes que puguin sorgir, facilitar la comprensió de la informació que està a exposició pública, etc. i fer-ho amb suficient antelació com perquè hi hagi temps de revisar, analitzar, al·legar... Es tracta de promoure l'opinió informada, d'evitar malentesos, de mostrar-se obert i minimitzar recels, etc. i que això repercuteixi positivament en el projecte i la comunitat.



Rendició de comptes i rigor en la resposta a les al·legacions presentades.

Hi ha la fase d'audiència a les administracions afectades i el període d'informació pública, en el que administracions, entitats i persones poden presentar al·legacions al projecte. Prendre's seriosament aquestes aportacions i justificar degudament perquè es tenen en compte (o no) és clau per mostrar respecte, professionalitat i que s'entenguin certes decisions entorn el projecte.



Negociar mecanismes de retorn de la instal·lació i/o de titularitat compartida.

En paral·lel al projecte constructiu es poden proposar fórmules que ajudin a compartir el valor generat per l'activitat industrial amb la comunitat amfitriona. Accions que no el modifiquen, però, que el poden fer més assumible per a la ciutadania del lloc.

D'una banda, es poden augmentar els beneficis locals directes i indirectes que ja té la planta (contractar proveïdors locals, creació de llocs de treball i formació associada, etc.) i buscar la manera que siguin realment efectius.

De l'altra banda, es poden contemplar mesures de repartiment de beneficis (inversions en projectes de desenvolupament local, fons comunitaris, reduccions de tarifes, etc.) que no siguin accions de compensació i/o de correcció d'impactes, sinó una contribució real a l'economia territorial.

També existeix la possibilitat que els agents locals participin del finançament del projecte (*crowdfunding*, *crowdlending*, *coinvertió*...) i puguin tenir una participació societària.

L'efectivitat d'aquestes mesures depèn, en bona part, del grau de confiança i credibilitat que té l'empresa promotora. Si no hi ha un mínim de coneixença mútua, no s'han establert contactes locals previs, si el clima social de partida és desfavorable (mala premsa, desconeixement sobre l'activitat, interessos en contra, antecedents que s'afegeixen a les inquietuds actuals...), els esforços de comunicació i informació s'entendran com campanyes publicitàries i no com mostres honestes de transparència, i tindran poc efecte. Igualment, si no es fa un procés participatiu per definir l'abast i tipus de mesures de retorn o no és evident la idoneïtat i resultats palpables de les accions proposades, aquestes mesures poden entendre's com a greenwashing i/o compra de voluntats, i, per tant, ser contraproduents.

Preguntes clau que cal respondre al finalitzar aquesta fase:

1

És possible aprofitar el període de redacció del projecte constructiu i dels diferents documents sectorials que cal presentar als departaments de la Generalitat per a iniciar –en paral·lel– una consulta social o algun tipus de procés participatiu local?

2

Si ja s'ha realitzat prèviament, s'ha recollit i documentat tot el procés per poder validar l'acceptació social o el grau de legitimitat social que té el projecte?

3

Es contemplen mecanismes de comunicació i informació per a la ciutadania i els agents locals interessats en el projecte (més enllà de l'exposició pública que és un imperatiu legal)?

4

Es considera la rebuda d'al·legacions una oportunitat per a millorar el projecte definitiu o és un mer tràmit per aconseguir l'autorització normativa?

5

Es poden dur a terme accions que no són directament accions de llicència social, però, que, de forma complementària, ajuden a crear un entorn positiu i una major receptivitat al projecte?



Exemples pràctics d'intervencions:

Iniciatives de presentació i informació del projecte

Hi ha empreses promotores que, una vegada el projecte es publica i/o està en coneixement dels ens locals, aterren al territori i expliquen en què consisteix. Algunes hi aprofundeixen més i estan més obertes a incorporar el feed-back rebut, mentre que altres es limiten a informar, intentar convèncer i/o a seduir als agents locals.

L'empresa **NRG Investment** promou la planta fotovoltaica de Sant Jordi (Castelló) i realitza presentacions i taules de treball amb la ciutadania durant el període preceptiu d'informació pública de la tramitació ambiental. La participació resulta en modificacions substancials del projecte inicial, la realització d'un estudi d'integració paisatgística i l'assoliment de compromisos de contribuir al desenvolupament local per part de l'empresa.

L'empresa **Verbund / E-Storage** inicia els tràmits d'autorització administrativa per a la construcció d'una central hidroelèctrica reversible (La Baells, El Berguedà) i en aquest període aconsegueix la participació en l'accionariat de L'Energètica (empresa pública de la Generalitat de Catalunya), amb un mínim del 10%. I realitza, sobretot, reunions i presentacions als ajuntaments i consells comarcals. També, presentacions a la ciutadania municipal per municipi (durant 2025). El març de 2026 es celebra, per iniciativa municipal, una consulta popular no vinculant a Vilada i la Nou de Berguedà amb resultat contrari al projecte. Els promotors estan valorant quins han de ser els següents passos.

Establiment de mecanismes de retorn i/o governança

Hi ha empreses promotores que decideixen negociar contraprestacions (econòmiques, de major capacitat de decisió, etc.) i/o establir mesures que donin garanties als agents locals implicats.

Aquest seria el cas del **CTR Vallès Occidental**, que ha estat promogut per l'Agència de Residus de Catalunya i el Consorci per a la Gestió de Residus del Vallès Occidental, que signa un conveni amb l'Ajuntament de Vacarisses perquè aquest rebi una compensació econòmica fixa per cada tona de residu d'entrada. A més, convoca periòdicament unes Comissions de Seguiment per abordar les gestió correcta d'olors que emet la planta.



5.4 Fase de construcció de la instal·lació

Execució de les obres i posada a punt

L'obtenció de l'autorització administrativa definitiva permet iniciar les obres de construcció de la planta i demana que el promotor faci de gestor del procés contractual amb l'empresa constructora i de seguiment de l'execució. També, abans que entri en funcionament, haurà de realitzar totes les comprovacions i proves necessàries per assegurar que la instal·lació es pot posar en marxa i compleix totes les normes de seguretat establertes.

En principi, si s'han implementat amb èxit totes les mesures de llicència social suggerides en les fases anteriors, el projecte haurà rebut tots els permisos, també el vistiplau social, o com a mínim, haurà aconseguit minimitzar el rebuig inicial. En el cas que es faci la planta al marge del grau d'acceptació local, la situació pot derivar en sentiments de frustració per part dels agents locals i en una mala relació que dificulti l'operació posterior, o que s'acabin crispant més els ànims i derivi en accions de sabotatge a la instal·lació, o que la ciutadania abandoni tota voluntat de relació "amistosa" amb l'empresa promotora i es tanqui la possibilitat de diàleg per abordar problemes puntuals, etc.

En la fase de construcció l'empresa ha de seguir estant accessible i a banda de fer el seguiment de les obres, oferir informació de l'evolució d'aquestes mitjançant els canals de comunicació utilitzats. Sigui com vulgui, la lògica d'intervenció social segueix les mateixes regles que en la fase anterior, tot i que informar, donar resposta a les inquietuds que van sorgint durant la construcció, contractar a personal local, etc. no té massa sentit si no és com a **continuïtat d'una estratègia comunicativa i de relació social ja posada en pràctica amb anterioritat**. Al contrari, s'estén que si l'empresa aplica una estratègia de fets consumats, l'únic que els queda als veïns i veïnes és el dret a expressar el desacord, queixa o frustració encara que això no canviï el resultat.



5.5 Fase d'operació, seguiment i control de les instal·lacions

Un cop la planta ja està construïda i llesta per a ser posada en marxa, s'inicia l'activitat de producció d'energia i/o tractament de residus. Aquesta fase correspon al funcionament ordinari de la planta i al seguiment dels seus impactes socials i ambientals al llarg del temps. És el moment en el que es materialitzen els impactes més visibles i immediats sobre el territori, com el trànsit, el soroll o les molèsties temporals.

En aquest sentit, l'empresa promotora té l'obligació de fer complir les prescripcions d'execució aprovades, les mesures correctores i de seguiment de l'activitat, i tot allò que s'exigeixi normativament en l'autorització i obtenció de la llicència per a operar. Però, més enllà del legalment requerit, **s'espera que el promotor faci un control exhaustiu dels impactes potencials de la instal·lació i que respongui de manera àgil i eficaç davant possibles incidències.**

Des del punt de vista de la llicència social, això inclou:

Establir sistemes de monitoratge i seguiment de l'activitat que siguin públics, rellevants socialment i/o participatius. Normalment les variables i/o vectors de l'activitat que cal monitoritzar per garantir la seguretat de la planta venen determinats per la legislació sectorial i/o per les pròpies característiques tècniques de la instal·lació. L'empresa sol posar-les a disposició de l'administració per a la seva supervisió.

- ▶ En tot cas, solen ser de difícil accés per a la població en general (cal demanar-les expressament, no són fàcils d'interpretar per part dels no avesats en la matèria, etc.), el que dona inseguretat i sensació d'opacitat.
- ▶ Igualment, pot ser que el tipus d'informació sobre la que es fa el seguiment no sigui aquella que realment preocupa als habitants i, per tant, pot ser oportú escoltar i, si és viable, consensuar quines dades cal recollir i cada quan reportar-les públicament.
- ▶ D'altra banda, és interessant contemplar mecanismes de "ciència ciutadana", en els que són les persones que conviuen amb la planta les encarregades de recollir dades segons un mètode prèviament estandarditzat. És una forma de participació en el control d'impactes que serveix no només per donar veu a la ciutadania, sinó també per a recollir les queixes i que aquestes siguin productives i serveixin per a millorar l'operació.

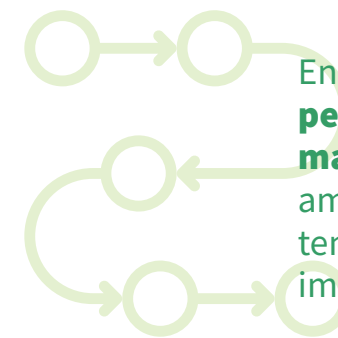
Donar la cara i estar a peu d'instal·lació quan succeeixin impactes sobrevinguts. Tot i que hi hagi un seguiment i l'objectiu és evitar a tota costa l'afectació de la població i/o l'entorn, cap activitat està exempta de possibles incidències.

- ▶ Si es donen episodis puntuals, per exemple, de males olors, logístics en el trànsit de camions, sobreescalfament de components elèctrics, fuites, etc. cal que el responsable de la planta **actui amb la màxima celeritat possible per resoldre-ho i, sobretot, que expliqui als afectats la situació, les causes i les mesures correctores aplicades** (també, perquè no torni a ocórrer). Fer una atenció personalitzada als més afectats, assistint personalment al lloc del problema i mostrant la predisposició a assumir responsabilitats, pot ser clau perquè la preocupació per una incidència puntual no escali.

- ▶ D'altra banda, cal estar especialment atents per **detectar quan aquestes situacions deixen de ser puntuals i es van repetint**. El nivell de comprensió per una determinada afectació es redueix dràsticament quan "no és la primera vegada" i es corre el risc de cultivar una mala reputació social que es pot cronificar i que sigui complicat de contrarestar. Per tant, si s'escau, cal aplicar les millors tècniques disponibles o prendre la iniciativa per implementar tecnologies innovadores que disminueixen al mínim l'afectació de la població.

Crear comissions de seguiment mixtes. Una fórmula per a rendir comptes sobre el dia a dia de l'activitat i/o per vehicular una comunicació regular amb el territori és crear espais i canals estables de relació i informació.

- ▶ Aquests mecanismes de governança poden tenir naturaleses diferents (quant a composició dels seus membres, potestats, regularitat de reunió, format, etc.), en tot cas, cal que siguin realment transparents i útils.
- ▶ Potencialment, malgrat no ho tinguin entre les seves funcions principals, també poden esdevenir un punt d'encontre per a resoldre desavinences puntuals (és a dir, com a mecanisme de mediació envers conflictes concrets).



En la mesura que **la llicència social no és un assoliment permanent, sinó un procés que s'ha de renovar i cuidar de manera continuada**, és recomanable mantenir el contacte amb els actors locals, complir els compromisos adquirits i tenir present totes les accions i aprenentatges que s'han anat implementant al llarg del desenvolupament del projecte.

L'experiència en la gestió de l'acceptació social com a promotor d'un determinat projecte esdevé un valor afegit en l'impuls de noves instal·lacions. Per això, **és convenient sistematitzar aquest coneixement i que serveixi d'ajuda per a afinar properes intervencions** (evitar certs errors, anar directament a allò essencial, habitar-se a tractar amb el conflicte, millorar en habilitats comunicatives, etc.).

D'altra banda, també és important fer accions quan no hi ha problemes. És a dir, estar present i ser visible també quan tot va bé; per exemple, fent visites concertades per a escoles, per a professionals del sector, per a veïns i veïnes, etc. i **dissemyant accions de sensibilització i pedagogia, aprofitant que es té una planta en funcionament**. Accions que poden facilitar l'acceptació social de futures instal·lacions i/o a que la societat s'hi familiaritzi.

Preguntes clau que cal respondre al finalitzar aquesta fase:

1

Es reconeix que poden haver impactes en la població local durant l'operació de la planta i que és raonable que els veïns i veïnes estiguin preocupats, inquiets o es queixin?

2

La informació sobre els paràmetres tècnics principals de la planta estan a disposició del públic en general i/o es fan informes específics per comunicar aquestes dades?

3

S'expliquen quines mesures es prenen per evitar l'afectació a les persones i al medi en el que està la instal·lació?

4

Hi ha definits protocols d'actuació en cas d'impactes puntuals i han estat consensuats prèviament amb els agents locals?

5

S'ha contemplat la manera d'incorporar a l'ajuntament, entitats i/o ciutadania interessada en el control i seguiment de l'activitat?

Exemples pràctics d'intervencions:

Mecanismes de seguiment de l'activitat

Hi ha empreses promotores que impliquen a la ciutadania en el control d'impactes.

Aquest és el cas de **PREZERO**, que en el projecte d'ampliació del dipòsit controlat de Can Mata (Hostalets de Pierola), utilitza l'aplicació de Nasapp per a monitorar, predir i gestionar en temps real els episodis d'olors. Una aplicació en el que els ciutadans són els informadors que registren aquells episodis d'olor que consideren propis de situacions de contaminació ambiental i a partir d'aquests registres individuals es va conformant un mapa dinàmic d'afectació geogràfica. A més, quan hi ha un episodi es fan comprovacions internes i, també, per part de la Universitat Politècnica de Catalunya que analitza les dades. A part, hi ha una comissió de seguiment tècnic que es reuneix dos cops l'any, en la que poden assistir els agents socials expressament convidats per estatuts.



Presentem un esquema resum de les recomanacions generals en l'activació preventiva. Cada un dels 12 passos ve identificat amb un número i un acrònim que apareix entre parèntesi.

Taula 2.
Procediment general recomanat per a l'activació preventiva per aconseguir o mantenir la llicència social

Activació Preventiva Procediment General Recomanat	
1. Diagnòstic de l'escenari de partida (DG) - Realitat socioeconòmica local - Potencials aliances i/o col·laboracions amb altres agents - Viabilitat social del projecte 2. Posicionament del promotor en relació a la llicència social (PP) - Reflexió interna i d'autoconeixement - Estratègia relacional i recursos disponibles 3. Accions complementàries al desenvolupament de la planta (AC)	Fase Prèvia Si encara no has decidit la ubicació i disseny concrets de la planta... Et recomanem seguir els 12 passos i lògiques següents.
4. Projecte ajustat a les característiques i necessitats locals (PA) - Minimització dels aspectes potencialment conflictius - Maximització dels avantatges per a la població local i els destinataris directes - Consulta, participació o codisseny del projecte amb els grups d'interès 5. Estratègia de llicència social (ES) - Priorització de la generació de confiança mútua - Compromís de transparència - Adequació del format d'interlocució social a les circumstàncies concretes	Disseny del Projecte Si estàs en el moment de definir les característiques tècniques de la planta... Et recomanem seguir els consells 4-12. Però, abans, fes una ullada a les accions 1 i 2.
6. Relacions institucionals (RI) - Acreditació i posada en valor dels processos de llicència social realitzats en fases primerenques - Seguiment i contacte estret amb els ens locals 7. Transparència (TS) - Difusió de la informació sobre el projecte - Rendició de comptes i rigor en la resposta de les al·legacions presentades 8. Negociació de contrapartides, retorns i/o titularitat compartida (NC)	Tramitació Administrativa Si has començat els tràmits necessaris per a l'autorització de la planta... Et recomanem tenir present les accions 6-8. En tot cas, la seva efectivitat dependrà del grau de confiança i credibilitat social del promotor i, per tant, del que aporten les accions 1-5.
9. Regularitat en la implementació de mesures de comunicació, relació i/o interlocució social (RM)	Construcció de la Instal·lació
10. Control de potencials impactes de la instal·lació (PC) - Sistemes de monitoratge públics, rellevants socialment i/o participatius - Gestió àgil dels impactes sobrevinguts i relació directa amb els afectats - Comissions de seguiment mixtes 11. Manteniment i avaluació de l'estratègia de llicència social (MA)12. Accions de sensibilització i pedagogia (AS)	Operació i Seguiment de les Instal·lacions Si la instal·lació ja es troba en funcionament... Et recomanem seguir les lògiques 10-12. En tot cas, conèixer els plantejaments anteriors (1-9) pot ajudar-te a comprendre recels actuals i/o a definir noves actuacions del promotor i, per tant, del que aporten les accions 1-5.

5.6 Intervenció en cas de conflicte manifest

Com s'ha comentat en els capítols inicials, **la transició energètica i la gestió de residus són qüestions controvertides que desperten opinions diverses i que alimenten un encès debat en l'esfera pública**. Alhora, són reptes de rabiosa actualitat que no es poden deixar sense tractar malgrat les diferències perceptives que hi ha. Una situació que ens enfronta amb la tasca de resoldre els problemes comuns (que tenim com a societat) des del reconeixement d'aquesta pluralitat.

Quan un promotor d'una instal·lació decideix adoptar un rol proactiu en la gestió d'aquesta diversitat de mirades, coneixements i interessos, està, precisament, reconeixent la naturalesa intrínseca de les societats democràtiques. I implementant maneres d'aproximar posicions, de construir consensos, d'arribar a acords, etc. que ajudaran a seguir avançant en el tan necessari canvi ecosocial. Les pautes i recomanacions que es descriuen en l'apartat anterior van en aquesta línia.

Són propostes d'intervenció especialment vàlides quan el context local està bastant receptiu a la instal·lació o quan, tot i haver un cert malestar i/o desconfiança envers aquesta, no es mostra un rebuig explícit. En ambdós casos, **una intervenció encertada per part del promotor pot evitar futurs malentesos o recels i prevenir l'esclat d'un conflicte**. Cal tenir en compte que, sota una aparent tranquil·litat social, hi ha pot haver un conflicte latent; un brou de cultiu que va gestant una resposta articulada col·lectivament.

La diferència entre un escenari preventiu i un escenari en el que cal emprendre mesures de resolució de conflictes, és l'existència d'una certa mobilització social organitzada.



Parlem de **conflicte manifest** quan les divergències s'expressen de forma visible i reconeguda, i els agents implicats prenen accions per a influir en el resultat de la disputa (per exemple, amb la creació de plataformes ciutadanes, campanyes de recollides de signatures, denúncies a la fiscalia, impuls de modificació de les normatives, etc.).

Val a dir, que la línia divisòria entre un escenari i l'altre pot ser traspassada amb relativa facilitat. El conflicte pot emergir en qualsevol de les fases de desenvolupament del projecte, tant si s'han pres mesures de llicència social prèviament com si no. L'emergència d'un conflicte socioecològic depèn de múltiples factors difícils de predir i/o controlar; n'hi ha que estan en mans dels promotors de les plantes i altres que no, n'hi ha que són locals i altres que s'activen en altres nivells territorials.

No es tracta, doncs, d'enfocar-nos en l'eliminació del conflicte o d'interpretar la seva aparició com un fracàs. Tampoc de prendre una actitud derrotista o evitativa esperant que el conflicte finalitzi sol (per exemple, per esgotament de les parts, perquè els activadors del conflicte es van diluint amb el temps...). Sinó, de **buscar la manera de prevenir-lo al màxim i, si apareix, aconseguir que el conflicte no derivi en confrontació, comunicació i/o bloqueig**. És a dir, que no escali i augmenti la seva bel·ligerància.

En aquest sentit, la lògica d'intervenció contempla:

- **Analitzar el conflicte** per conèixer amb més profunditat i precisió la situació conflictiva que tenim entre mans (actors, relats, objecte de disputa, context, cronologia dels fets, etc.). Un diagnòstic que permet identificar els nous actors socials, les fórmules d'incidència que empren els agents locals, els punts calents que caldrà tractar, etc.
- **Evitar agreujar la situació.** Si hi ha hostilitat, posicionaments que van en contra les nostres intencions, incomunicació, etc. és fàcil que s'entri en una espiral de retrets, menyspreus i/o atacs. Des del punt de la llicència social, no interessen les estratègies confrontatives (via judicial, lobby...) o de suma zero que enroquen els posicionaments i potencien la lògica "guanyadors-perdedors". En aquest sentit, és clau:
 - **Saber què ens desperta, com a promotors, l'existència d'un conflicte obert** per tal de no reproduir-lo ni alimentar-lo inconscientment.
 - **Prestar especial cura als contactes interpersonals entre el promotor i els demés actors.** Davant un malestar d'escala social, sol passar desapercebuda la importància de les trobades a nivell "individual". Una experiència poc satisfactòria en aquest nivell pot influir negativament en el futur del projecte.
 - **Comunicar-se amb les veïns i veïnes tenint en compte les diferents sensibilitats i emocions** que hi ha, sense relativitzar o minimitzar la seva rellevància o sentit.
 - **Mantenir la transparència del projecte.** Durant el conflicte, l'ús tendencios que es pot fer de certes dades, la poca credibilitat de l'empresa, la pressió mediàtica, etc. poden portar al promotor a ser prudent a l'hora de mostrar certa informació empresarial. Però, això, com a contrapartida, pot generar distanciament, sensació d'opacitat i agreujar la situació.
- **Focalitzar-se en crear un ambient positiu i no tant en l'obtenció de la llicència social. En general, el marge d'intervenció social es redueix molt si ja hi ha un conflicte manifest.** És millor posar el focus en ampliar les probabilitats d'entesa i concòrdia a llarg termini. Tota experiència social positiva, per petita i puntual que sigui, va calant en l'ambient conflictiu i reescriuint gradualment la visió que es té del promotor/ instal·lació. En aquest sentit, es poden aplicar les mesures i els plantejaments fets en aquest document, tenint en compte les limitacions que interposa el conflicte.
- **Establir una estratègia d'actuació en funció de les característiques del conflicte i de la predisposició del promotor a negociar amb el territori.** Normalment, les variables més significatives que cal tenir en compte a l'hora de dissenyar la intervenció social són:
 - **El grau de conflictivitat local:** com més alta és la bel·ligerància (existència de plataformes, presentació massiva d'al·legacions, accions de lobby, judicialització, etc.), més complicat és convèncer a les parts que la solució passa per dialogar.
 - **El nivell de cronificació del conflicte:** com més temps fa que existeix el conflicte actiu i/o suficientment present en l'imaginari social, més complicat és que aquest es pugui desactivar o reconduir.
 - **La predisposició del promotor a negociar amb el territori:** Com més impermeable a les demandes de la resta d'actors, més inassolible és la resolució dialogada del conflicte.

Hi ha diverses estratègies de gestió de conflictes socials que aposten per mecanismes consensuals (com la negociació, la conciliació, l'arbitratge, la mediació...). Normalment, cal demanar ajuda a un tercer imparcial que faciliti les trobades entre agents, que asseguri un espai de seguretat per a dialogar, que proposi mecanismes de resolució en clau mediatora, que explori vies d'acord, etc.



El rol d'intermediari-facilitador demana d'un seguit d'habilitats i recursos que caldrà assegurar (empatia, comunicació, assertivitat, metodologia, coneixement...) i d'una determinada actitud: la neutralitat en relació als diversos punts de vista dels actors implicats en el conflicte. A més, qui executi aquest paper caldrà que estigui legitimat pels protagonistes del procés.

- La responsabilitat de resoldre la controvèrsia i arribar a un acord recau en totes i cada una de les parts implicades. Però, els promotors (com a impulsors de la instal·lació objecte de disputa) tenen un paper destacat en el seu èxit. Sovint tenen més capacitat de decisió sobre la planta, més informació, més recursos i poden ser instigadors, iniciadors o ferms col·laboradors de la iniciativa mediatora. Abans, però, caldrà:
 - **Preguntar-se fins a quin punt o en quins termes estan disposats, com a promotors, a participar del diàleg** (límits i condicions). Ja que és a partir d'aquestes necessitats, i les que expressin la resta d'actors, que s'estableix el marc de referència de la negociació.
 - **Realitzar un diagnòstic del potencial de mediació** (predisposició de les parts a dialogar, marge de negociació possible...) per tal de valorar la viabilitat d'aplicar alguna d'aquestes estratègies consensuals. Fins i tot, en un escenari de conflictivitat mitja-baixa també poden haver variables ocultes, necessitats no negociables, fortes inèrcies del passat, etc. que no facin possible la mediació.



5.7 Intervenció en clau mediadora

Si es confirma la possibilitat d'actuar en clau mediadora, sovint, es recomana seguir els següents passos bàsics:

- ▶ **Aportar la informació bàsica necessària per a que es pugui dur a terme un diàleg apropiat i de qualitat.** Caldrà garantir que totes les dades sobre el projecte i el seu context tècnic i normatiu són conegudes per totes les parts, també la informació que sosté els diferents arguments que s'esgrimeixen o qualsevol document i/o coneixement que sigui necessari per a facilitar la comprensió mútua.
- ▶ **Accions de preparació i/o d'aproximació progressiva dels diferents posicionaments.** Habitualment, no sol ser recomanable ni possible reunir directament a les parts en conflicte, sinó que cal trobar espais i moments diversos que ajudin a fer una aproximació més gradual (formats més o menys distesos, trobades bilaterals, converses individuals, visites sobre terreny...).
- ▶ **Celebrar trobades multipart** en les que es puguin compartir la definició del problema, els relats o els interessos, generar conjuntament alternatives per a resoldre el conflicte, explorar punts de trobada, buscar mecanismes per a implementar els acords assolits i establir formes de seguiment i avaluació.



5.8 Intervenció en cas de conflicte escalat

En principi, quan la conflictivitat és alta abans de poder emprendre aquestes accions cal:

- ▶ **Identificar les causes de l'escalada del conflicte:** per què s'ha produït i com?. Tenir identificats els factors que han portat als agents a atrinxerar-se en les seves posicions i/o a tenir actituds hostils és fonamental per dissenyar accions de pacificació.
- ▶ **Rebaixar la tensió** i aconseguir que l'ambient actual pugui virar cap a una situació més amable i constructiva. Això passa per:
 - **Tenir paciència** i acceptar que els actors tenen dret de mostrar emocions negatives i a no voler escoltar ni tenir relació amb les altres parts en conflicte.
 - **Ser comprensius** i entendre que hi poden haver factors d'escalada que tinguin a veure amb el context social i del propi objecte de disputa, però, també, amb qüestions que formen part de l'esfera personal.
 - **Aplicar mesures de gestió emocional**, de comunicació no-violenta, de coaching i promoure amb la nostra actitud la cultura del diàleg.
 - **Prendre distància temporal** de les actituds més tòxiques, deixar reposar les trobades més difícils, interactuar de forma indirecta amb els actors més intransigents (per exemple, a través de representants, d'intercanvi d'opinions no presencials, etc.)...
- ▶ Si s'escau, reparar el dany que s'hagi pogut infligir prèviament. Pot ser que, anterior al mateix projecte o en les fases prèvies a l'esclat del conflicte, s'hagi produït algun dany personal i/o greuge social-territorial que hagi deixat ferides emocionals obertes en alguna persona i/o entitat. Si es demostra de forma clara que és així i es tracta d'algun esdeveniment puntual (i en cap cas, il·legal o amb connotacions delictives), és important poder reparar o mitigar l'afectació causada per poder continuar la relació en un futur.

El conflicte pot tenir una durada més o menys llarga. En el cas de les instal·lacions de producció elèctrica solar i eòlica, el conflicte sol durar fins que el procediment administratiu resol o no la seva aprovació. I si ha estat derivat als tribunals (normalment, al contenciós administratiu), es produeix quan finalitza el procés judicial que ha de dictaminar si el projecte és vàlid o quins requeriments o modificacions se li exigeixen. Certament, també, pot succeir que hi hagi accions de boicot per part dels que s'hi oposen, un cop els parcs solars i eòlics estan construïts, però, són casos anecdòtics.

En el cas de les plantes de biogàs i les instal·lacions de residus, el conflicte pot allargar-se fins a la seva fase d'operació. És força habitual, especialment, en el sector del tractament de residus, que hi hagi projectes que arrosseguen conflictes al llarg del temps. Pot ser que la font de conflicte hagi disminuït o fins i tot, desaparegut i que el conflicte (encara que en menor intensitat) segueixi viu i l'afecti de forma palpable.

5.9 Intervenció en cas de conflicte cronificat

Quan el conflicte no es resol i es va reactivant cada cert temps, podem dir que tenim una conflictivitat cronificada que demana una intervenció específica:

- **Identificar les causes de la cronificació del conflicte.** Pot ser que la font del conflicte segueixi activa, per exemple, si hi ha episodis continus de males olors per part d'una instal·lació en funcionament. Però, també pot ser que la inèrcia pròpia del conflicte el faci perpetuar-se, que hi hagi interessos creats que el mantinguin vigent o certes creences que s'hagin cosificat i costin de canviar, etc.
- **Desactivar dinàmiques desfavorables adquirides i/o aprendre d'allò viscut per no repetir errors.** Si s'evidencia que part del problema són determinades actituds, accions i/o situacions que s'han donat, sempre s'està a temps de canviar-les i modificar el decurs del conflicte.
- **Actualitzar l'estat del conflicte cada cert temps i no quedar-se ancorat en el passat.** Normalment, el conflicte evoluciona, al igual que la seva reactivitat. Les experiències negatives que es puguin haver viscut en el passat, poden fer més susceptible a l'empresa promotora a qualsevol moviment social i portar-la a sobre-reaccionar. La por a que en qualsevol moment la controvèrsia pugui tornar a escalar, pot dissuadir al promotor de prendre cartes en l'assumpte i tractar de resoldre les diferències. Per tant, cal revisar regularment el panorama social per detectar si s'ha obert alguna finestra d'oportunitat.

Exemples d'intervencions:

Més val tard que mai

Hi ha empreses promotores que, malgrat tinguin una filosofia de perfil baix en relació a la llicència social (és a dir, de no fer massa soroll fins que el projecte no estigui prou acabat, i, en tot cas, establir contactes amb les administracions implicades), aborden de front els conflictes socials que els apareixen.

Hi ha el cas de **Catalana de biogàs** que en la planta de Loporzano (Huesca) estan implementant moltes accions de comunicació, de creació d'opinió pública ("statements"), de reunions amb tots els actors... a través d'una empresa especialitzada (invertint molts recursos econòmics i de personal). Ho estant fent com a reacció a una mobilització i oposició local que s'ha activat durant la tramitació.

Gestió de la crisi

Hi ha empreses promotores que, malgrat la càrrega històrica de la instal·lació, trobar-se en processos judicials i/o no haver estat tradicionalment procliu a implicar als veïns i veïnes, estan realitzant accions proactives i de gestió de conflictes.

Aquest és el cas del **Grup TERSA en la seva planta de valorització energètica a Sant Adrià del Besòs**. Estan prenent accions de comunicació (pla de comunicació, web, premsa...), portal de transparència (publicació d'informació tècnica), visites a la planta, contactes amb les associacions locals, etc. I a més, adopten mesures de gestió de la crisi i transformació comunicativa (amb ajuda d'una agència comunicativa externa), aliances estratègiques amb clústers, altres empreses, administracions... per no estar sols davant del conflicte i reforçar la comunicació interna per a donar tranquil·litat davant el procés judicial que tenen obert.



6. Ventall de mesures i d'eines

Presentem a continuació un ventall de **mesures relacionades amb els vuit atributs de la llicència social en format de fitxa**, on es fa una breu descripció de la mesura, es proposen eines que es podrien aplicar, es destaquen alguns condicionants o alertes a tenir en compte dins d'aquella mesura i on s'inclouen recomanacions pràctiques, en alguns casos suggerides en els tallers amb els clústers.

Entenem per **mesura** l'acció o iniciativa concreta que es vol impulsar per assolir un objectiu que respon a la pregunta **"què farem"?**. **Eina** és el recurs, la metodologia o instrument que ens ajudar a aplicar o executar la mesura i respon a la pregunta **"com ho farem"?**. En definitiva, la mesura és el què es decideix fer i l'eina el mitjà per fer-ho possible.



Taula 3.
ET.1 - Anàlisi del model territorial, dels actors i de la problemàtica

Breu descripció de la mesura	Cal entendre en profunditat la realitat social, econòmica i territorial on es vol implantar la planta. Això implica identificar actors clau, conflictes previs, activitats econòmiques i problemàtiques ecosocials del territori. Aquest coneixement és essencial per anticipar riscos socials i adaptar millor el projecte al context local.
Eines que es poden aplicar	→ Estudi socioeconòmic. Elaborar un estudi socioeconòmic i territorial del municipi i de l'àrea d'influència de la planta. → Mapa d'actors. Identificar i mapar els actors locals rellevants (ajuntament, pagesia, cooperatives, entitats, plataformes, etc.) i analitzar-ne interessos i posicionaments. → Diagnòstic de conflictivitat. Analitzar els principals conflictes, tensions o problemàtiques ecosocials existents al territori (gestió de dejeccions, despoblament, pressió sobre el sòl, mobilitat, etc.). → Estudi d'impacte econòmic i territorial. Estudiar les activitats econòmiques i usos del sòl potencialment afectats o amb possibilitats de generar sinèrgies amb el projecte.
Condicionants o alertes	→ Evitar fer una lectura simplificada del territori o considerar la comunitat local com un grup homogeni. → No limitar l'anàlisi als aspectes tècnics o ambientals; els factors socials i relacionals són igualment determinants.
Recomanacions pràctiques	→ Transversal • No limitar l'anàlisi a l'àmbit municipal. Identificar els impactes i relacions funcionals del projecte a escala supramunicipal (mobilitat, recursos, activitat econòmica, paisatge, etc.). → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Analitzar detalladament la disponibilitat real de biomassa com ara, dejeccions o residus orgànics i les relacions existents entre explotacions agràries, ramaderes i indústria agroalimentària de l'entorn més proper. • Recollir per escrit la voluntat de les explotacions agràries locals/ properes d'aportar les seves dejeccions, biomassa, residus. • Conèixer quines altres plantes de biogàs estan projectades en la mateixa zona. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Identificar els principals consumidors energètics del territori (indústria, equipaments, habitatges) i els obstacles socials o econòmics que dificulten la implementació de mesures d'eficiència. • Encaixar el projecte amb el PLATER (un cop estigui aprovat i ja hagi incorporat les modificacions dels ajuntaments i les al·legacions ciutadanes). Això és especialment rellevant, comptant que el PLATER proposa una zonificació que ja ha tingut en compte varis criteris per a la localització. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Analitzar la percepció social existent sobre la gestió de residus i els conflictes previs associats a plantes de tractament, abocadors o infraestructures similars pre-existents en l'àrea d'influència de a l'entorn de la planta. • Identificar els principals impactes percebuts per la ciutadania —com olors, sorolls, trànsit, emissions, pols, riscos o impacte paisatgístic— i incorporar-los a l'anàlisi

Taula 4.
ET.2 - Destapar emocions ocultes i necessitats fonamentals

Breu descripció de la mesura	Més enllà dels arguments tècnics, l'acceptació social sovint està condicionada per emocions, percepcions i necessitats no explicitades. És important generar espais d'escolta activa per identificar pors, desconfiança o expectatives de la comunitat. Comprendre aquestes dimensions facilita prevenir conflictes i construir relacions de confiança.
Eines que es poden aplicar	→ Estudis de percepció. Realitzar estudis de percepció social, entrevistes i enquestes per identificar preocupacions, pors i expectatives. → Grups focals. Organitzar grups focals o espais de conversa reduïts per detectar emocions i conflictes latents que no apareixen en espais formals. → Metodologies participatives. Incorporar metodologies participatives qualitatives (mapes emocionals, dinàmiques deliberatives, facilitació social, etc.). → Anàlisi dels principals condicionants a l'acceptació. Identificar necessitats profundes del territori (reconeixement, seguretat, oportunitats econòmiques, orgull territorial, etc.) que poden condicionar l'acceptació.
Condicionants o alertes	→ Les pors o emocions no explicitades poden emergir més tard en forma de conflicte si no s'aborden des de l'inici. → Cal evitar espais participatius massa rígids o tècnics que dificultin l'expressió de preocupacions reals.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals - Realitzar entrevistes individuals abans dels processos participatius oberts; sovint les preocupacions més importants no emergeixen en espais públics. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs - Explorar específicament les preocupacions vinculades a olors, trànsit de camions, impacte paisatgístic i possibles afectacions a l'activitat agrària. - Explorar les connexions d'aquest sector amb altres com l'àmbit dels residus i de la transició energètica que poden estar influïnt en els moviments socials d'oposició a noves instal·lacions. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics - Detectar possibles resistències relacionades amb la percepció de costos, canvis d'hàbits o desconfiança envers noves tecnologies. - Aprofundir en les emocions i necessitats fonamentals vinculades amb el paisatge i en el fet de viure en un entorn no antropitzat. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus - Analitzar possibles sentiments de greuge territorial associats a la concentració d'infraestructures de residus o a la percepció de ser un territori receptor. - Explorar si existeix desconfiança prèvia envers operadors, administracions o projectes de gestió de residus, especialment en territoris amb antecedents de conflicte o manca d'informació.

Taula 5.
ET.3 - Incloure les necessitats dels agents locals en la definició del projecte

Breu descripció de la mesura	El projecte hauria d'incorporar, des de les fases inicials, les necessitats i aspiracions dels actors locals. Això permet generar sinèrgies amb altres objectius del territori i reforçar la percepció d'utilitat social de la planta. Quan el territori percep que el projecte respon també als seus interessos, augmenta la predisposició a acceptar-lo.
Eines que es poden aplicar	→ Encaix de la planta amb les estratègies locals. Avaluar les possibles sinèrgies entre la planta i altres aspiracions o estratègies locals (economia circular, agricultura, ocupació juvenil, etc.). → Co-disseny. Incorporar aportacions dels actors locals en aspectes rellevants del disseny del projecte (accessos, integració paisatgística, retorn local, etc.). → Estudis estratègics territorials i/o de metabolisme urbà. Explorar usos compartits o complementaris de la infraestructura amb activitats del territori. → Mesures de retorn al territori. Definir mesures de retorn o beneficis alineats amb necessitats prioritàries identificades pel municipi o la comunitat local.
Condicionants o alertes	→ Generar expectatives que després no es poden complir pot deteriorar ràpidament la confiança. → Incorporar aportacions locals només de manera simbòlica pot augmentar la percepció d'instrumentalització. → Assegurar que les necessitats identificades són àmpliament compartides per la comunitat local i no responen a interessos molt particulars.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals - Identificar una o dues necessitats prioritàries del territori i vincular-hi explícitament una part del valor generat pel projecte. → Específiques per empreses que promouen projectes de biogàs - Explorar com la planta pot contribuir a resoldre problemes locals de gestió de dejeccions, valorització de subproductes o fertilització agrícola. → Específiques per empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics - Vincular els projectes a objectius tangibles per a la ciutadania com la reducció de la factura energètica o la millora del confort dels edificis. - Estudiar opcions tecnològiques que maximitzin l'aprofitament de l'espai i/o compatibilitzin diferents usos com l'agrovoltaica. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus - Relacioneu el projecte amb objectius de millora de la recollida selectiva, economia circular o reducció de l'abocament al territori. - Explorar sinèrgies amb empreses, entitats o administracions locals que puguin aprofitar materials recuperats, subproductes, energia o altres recursos derivats del procés de valorització.

Taula 6.
ET.4 - Dimensionar la planta a la realitat social

Breu descripció de la mesura	La dimensió de la planta ha de ser coherent amb les característiques i capacitat d'absorció del territori. Els projectes percebuts com a excessivament grans o aliens al context local poden generar més rebuig. És recomanable apostar per dimensions proporcionades, escalables i compatibles amb la realitat territorial i social.
Eines que es poden aplicar	→ Capacitat d'absorció del territori. Adaptar la dimensió i capacitat de la planta a la disponibilitat real de recursos i a la capacitat d'absorció del territori quant a sòl disponible, nombre d'infraestructures actuals o projectades, model territorial pel que s'aposta. → Escalabilitat del projecte. Prioritzar projectes de dimensions mitjanes o escalables, amb possibilitat de creixement progressiu segons el nivell d'acceptació social. → Benchmarking. Valorar l'ampliació o adaptació d'instal·lacions existents abans d'implantar noves plantes de gran escala. → Volum global d'impactes. Analitzar la relació entre volum global d'impactes de la planta i comparar-ho amb la situació actual per evitar sensació de sobredimensionament.
Condicionants o alertes	→ Els projectes percebuts com a sobredimensionats poden activar més fàcilment oposició social i discurs NIMBY. → Cal tenir en compte no només la viabilitat tècnica i logística , sinó també la capacitat social per absorbir el projecte. La capacitat social d'absorbir el projecte en relació a la seva dimensió, té veure amb el nivell de canvi que comporta la planta i per tant, va vinculat a l'assimilació del canvi i la rapidesa amb la que es dona aquest canvi/transformació de l'entorn on viuen.
Recomanacions pràctiques	→ Transversal • Prioritzar, sempre que es pugui, escenaris de creixement progressiu abans que instal·lacions concebudes directament a màxima capacitat. Aquest plantejament adaptatiu a vegades no és possible per raons diverses (demora en el temps d'autorització de les plantes, determinades inversions en infraestructura o en maquinària que no poden ser “modulars”, etc.). En aquest cas les empreses haurien d'apostar per ajustar la planta a l'escenari actual real i si s'escau plantejar un nou projecte més endavant. • Tenir en compte i investigar quins factors i característiques tècniques influeixen més en la percepció del dimensionament de la planta i què fa que la gent ho percebi com una macro-planta o no. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Dimensionar la planta d'acord amb els recursos disponibles reals en un radi logístic econòmicament assumible, minimitzant la dependència de matèries primeres externes. • Donat que hi ha una correlació entre volum de gestió de residus i contestació social, seria millor optar per plantes de biogàs menors a 100.000-150.000 t/any. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Ajustar les plantes fotovoltaiques a la matriu geofísica i /o a la seva visibilitat, ja que és un aspecte molt vinculat a la percepció que és té del seu dimensionament. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Evitar instal·lacions que necessitin captar grans volums de residus procedents de territoris allunyats, ja que això acostuma a incrementar la conflictivitat social. • Valorar l'ampliació, modernització o optimització d'instal·lacions existents abans de promoure noves plantes, especialment en territoris que ja concentren infraestructures de gestió de residus.

Taula 7.
TR.1 - Posar informació sobre la taula

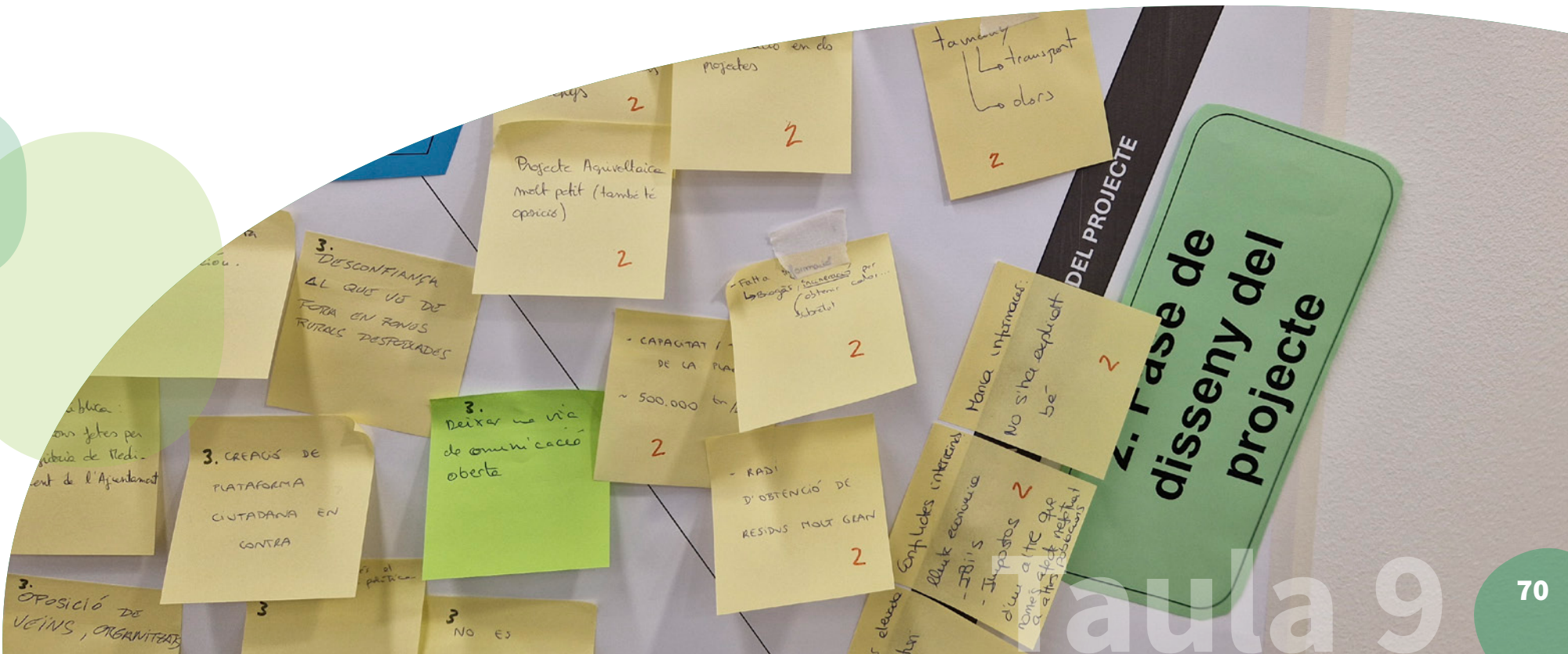
Breu descripció de la mesura	La transparència implica compartir informació rellevant de manera proactiva i des de les fases inicials del projecte. L'objectiu és evitar rumors, generar confiança i facilitar una comprensió real dels impactes i oportunitats associats a la planta. Informar no és només complir un tràmit, sinó facilitar una relació honesta amb el territori.
Eines que es poden aplicar	→ Jornades informatives. Organitzar jornades informatives obertes sobre el projecte i el funcionament de la planta. → Accions de difusió. Difondre els estudis d'impacte ambiental, paisatgístic o de mobilitat des de les primeres fases del projecte a través de la “landing page” de la planta o a través dels canals propis dels Ajuntaments. → Accions divulgatives. Explicar de manera clara els possibles impactes, beneficis i limitacions de la planta a través de les webs del projecte o institucionals, de la premsa i de revistes locals, dels canals municipals. Recolzar-se, quan sia possible en interlocutors amb habilitats comunicatives i amb representants locals. → Consultori. Crear espais de preguntes i respostes amb presència de l'equip tècnic i dels promotors.
Condicionants o alertes	→ Un excés d'informació tècnica pot dificultar la comprensió i augmentar la desconfiança. → Informar tard o només durant la tramitació pot generar percepció d'opacitat.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Compartir des de l'inici els aspectes que previsiblement generaran més debat, encara que siguin sensibles o potencialment controvertits. • Si es decideix publicar la informació a una web, tenir en compte la necessitat d'una persona o àrea que ho gestioni i actualitzi. • Cal mantenir aquesta mesura al llarg de tot el cicle del projecte, actualitzant la informació segons avanci. • Incloure també informació sobre les alternatives contemplades. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Explicar des del principi les previsions de trànsit, les mesures de control d'olors i la procedència de les matèries primeres, explicitant que és una operació complicada d'ajustar i que està subjecte a moltes variables (com per exemple la qualitat del residu o les característiques finals dels digestat) que poden modificar força els paràmetres inicials. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Explicar perquè s'ha triat una determinada localització, tenint en compte els requeriments tècnics per a la viabilitat de la planta i la minimització d'impactes territorials (menys impacte visual, menor necessitat de cablejat..). • Donar informació sobre la planta i sobre les infraestructures annexes que calen. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Per plantes que venen a la xarxa, explicar de forma didàctica la seva contribució a la producció d'energia neta i l'autoabastiment en renovables a nivell de país. • En instal·lacions comunitàries d'autoconsum quantificar de manera clara els estalvis energètics esperats, els terminis de retorn de la inversió i les possibles limitacions de les actuacions. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Informar de manera transparent sobre els fluxos de residus previstos, l'origen dels materials i els sistemes de control ambiental. Explicar de forma clara quins tipus de residus tractarà la planta, quins no acceptarà i quina destinació tindran els materials valoritzats, els subproductes i els rebuigs.

Taula 8.
TR.2 - Accessibilitat de la informació

Breu descripció de la mesura	La informació ha de ser no només disponible, sinó també comprensible i fàcilment accessible per a tota la població. L'accessibilitat ajuda a reduir barreres de coneixement i facilita una participació més informada i inclusiva. La claredat i la proximitat comunicativa són factors clau de confiança.
Eines que es poden aplicar	➔ Materials divulgatius adaptats. Elaborar materials divulgatius resumits i visuals (infografies, vídeos) sobre el projecte i els seus impactes. Adaptar els continguts a diferents públics i nivells de coneixement tècnic. ➔ Punts d'informació. Crear un espai web o punt físic d'informació accessible per a la ciutadania. ➔ FAQs. Preparar un llistat de preguntes freqüents utilitzant llenguatge prou clar per facilitar la comprensió de tot tipus d públic.
Condicionants o alertes	➔ Publicar informació sense contextualitzar-la pot generar confusió o interpretacions errònies. ➔ No tots els col·lectius tenen el mateix accés o capacitat per interpretar documentació tècnica.
Recomanacions pràctiques	➔ Transversals • Preparar sempre una versió resumida i visual dels documents tècnics més rellevants, pensada per a públic no especialitzat. • Aprofitar el rigor de les dades dels estudis d'impacte per traslladar aquesta informació a la ciutadania en un format entenedor. • Reservar recursos específics per a la l'adaptació dels continguts a públic i formats diversos per part de professionals de la comunicació. • L'accessibilitat, té el repte sobretot d'arribar a gent que és més analfabeta digitalment o que no tenen una formació mínima per entendre certs conceptes tècnics. • Al llarg de tot el procés cal assegurar que la informació es posa a disposició amb prou antelació. S'ha de poder garantir que es deixa temps suficient a les persones interessades o interpel·lades per revisar-la convenientment (per exemple, durant la tramitació).

Taula 9.
TR.3 - Conèixer el funcionament de les plantes

Breu descripció de la mesura	Conèixer directament el funcionament d'una planta ajuda a reduir percepcions errònies i pors associades al desconeixement. L'experiència pràctica i visual és sovint més efectiva que la informació purament tècnica. Veure instal·lacions en funcionament pot contribuir a generar confiança i realisme sobre els impactes reals del projecte.
Eines que es poden aplicar	➔ Visites a plantes. Organitzar visites a plantes ja en funcionament. ➔ Jornades de portes obertes. Fer jornades de portes obertes o demostracions pràctiques. ➔ Intercanvi d'experiències. Facilitar testimonis d'altres municipis amb experiència en aquest tipus d'instal·lacions. ➔ Jornades pràctiques. Mostrar exemples reals de mesures de control d'olors, soroll o impactes ambientals.
Condicionants o alertes	➔ Mostrar només exemples molt exitosos o poc comparables pot generar frustració o desconfiança. ➔ Les visites han d'incloure també explicacions honestes sobre incidències o dificultats reals.
Recomanacions pràctiques	➔ Transversals • Prioritzar visites a instal·lacions reals en funcionament abans de les fases més sensibles de participació o tramitació. • Organitzar visites a plantes amb característiques similars que hagin resolt amb èxit les problemàtiques habituals associades a integració paisatgística, trànsit de vehicles, olors o altres impactes potencials propis de cada tecnologia.. • Tenir en compte que si hi ha un conflicte obert sobre una planta que ja està en marxa hi pot haver certa negativa de les persones de l'entorn a visitar la planta per raons de desconfiança i com a via per cronificar l'enfrontament. En aquest cas es poden explorar altres vies com convidar a altres empreses del sector i compartir in situ innovacions tecnològiques o solucions aplicades. També, promoure visites dels centres educatius i/o col·lectius d'altres zones.



Taula 10.
PC.1 - Replantejament positiu del projecte i generació de noves possibilitats

Breu descripció de la mesura	La participació pot ajudar a redefinir el projecte i transformar-lo en una oportunitat més alineada amb les necessitats del territori. No es tracta només de validar una proposta tancada, sinó d'explorar alternatives i generar noves possibilitats compartides. Aquest enfocament contribueix a reduir la conflictivitat i augmentar la percepció d'utilitat social del projecte.
Eines que es poden aplicar	→ Estudis d'alternatives. Elaborar estudis d'alternatives d'ubicació, accessos o dimensió de la planta. → Anàlisi multicriteri. Aplicar metodologies d'anàlisi multicriteri incorporant criteris socials, ambientals i territorials. → Sinèrgies amb activitats locals. Explorar usos complementaris o sinèrgies amb activitats locals (fertilització, economia circular, energia local, etc.). → Visions de futur. Obrir espais per identificar oportunitats compartides més enllà de la funció estrictament energètica del projecte.
Condicionants o alertes	→ Si les alternatives es perceben com a fictícies o poc obertes, es pot incrementar la desconfiança. → Cal evitar generar expectatives de canvi que després no siguin tècnicament o econòmicament viables.
Recomanacions pràctiques	→ Transversal • Presenteu el projecte com una proposta oberta a millores i no com una solució completament definida i immutable. • Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Exploreu conjuntament amb el sector agrari possibles usos del digestat o serveis addicionals vinculats a la gestió de dejeccions. • Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Identifiqueu actuacions complementàries que puguin generar beneficis directes per a col·lectius vulnerables o equipaments públics. • Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Cerqueu amb el territori possibles sinèrgies amb estratègies locals d'economia circular i prevenció de residus.

Taula 11.
PC.2 - Recerca d'aliances i complicitats

Breu descripció de la mesura	Construir aliances amb actors locals ajuda a reforçar l'arrelament territorial del projecte i a generar confiança. Les complicitats permeten identificar interessos compartits i facilitar una percepció menys externa o imposada de la planta. Quan diferents actors del territori s'impliquen en el projecte, augmenta la seva legitimitat social.
Eines que es poden aplicar	→ Activitats conjuntes. Impulsar activitats conjuntes amb entitats, cooperatives o agents econòmics locals. → Convenis de col·laboració. Establir convenis de col·laboració amb ajuntaments, sectors productius o associacions del territori. → Grups de Treball. Crear grups de treball o espais de coordinació amb actors locals rellevants. → Acords tàctics. Ritualitzar la visibilització dels petits acords o punts de trobada que es van assolint a mida que avança la relació entre el promotor i el actors locals en relació al projecte. → Formació i ocupació local. Desenvolupar iniciatives vinculades a la formació, ocupació o sostenibilitat en col·laboració amb el territori.
Condicionants o alertes	→ Relacionar-se només amb actors afins pot generar percepció d'exclusió o parcialitat. → Les aliances percebudes com a instrumentals o oportunistes poden generar rebuig social.
Recomanacions pràctiques	→ Transversal • Comenceu a construir relacions amb actors locals abans que apareguin posicions favorables o contràries al projecte. • Enfortiu des dels inicis la relació amb el col·lectiu (sovint pot ser "la majoria") de persones que no es posicionen netament ni a favor ni en contra. • Totes aquelles complicitat que s'aconsegueixin establir amb agents locals cal que sigui afinitats declarades. És a dir, que siguin públicament explicitades . → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Establiu aliances amb cooperatives agràries, associacions de ramaders i organitzacions del sector primari. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Impulseu col·laboracions amb comunitats energètiques i associacions veïnals. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Trebal·leu conjuntament amb entitats ambientals, agents educatius i organitzacions vinculades a l'economia circular.



Taula 12.
PC.3 - Crear espais participatius de qualitat

Breu descripció de la mesura	Els espais participatius han de permetre una interlocució real, inclusiva i orientada a la construcció de confiança. La qualitat del procés és tan important com el contingut del debat. Espais ben dissenyats poden reduir tensions, incorporar coneixement local i millorar la legitimitat social del projecte. Alhora, promoure una iniciativa participativa de qualitat transmet el missatge que el promotor té un interès real i seriós per escoltar i incorporar el sentir social.
Eines que es poden aplicar	→ Tallers participatius. Organitzar tallers participatius sectorials (ramaders, veïnat, comerç, jovent, etc.). → Espais Temàtics. Crear espais temàtics sobre qüestions sensibles (mobilitat, paisatge, impactes, ubicació, etc.). → Facilitació. Utilitzar metodologies de facilitació i dinamització per garantir una participació equilibrada. → Retorn. Establir mecanismes de retorn dels outputs del procés perquè la ciutadania conegui com s'han incorporat les seves aportacions.
Condicionants o alertes	→ Processos participatius massa tècnics o rígids poden limitar la implicació ciutadana. → Si la participació es percep com un tràmit formal sense impacte real, pot augmentar la frustració i el conflicte.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Dissenyar espais específics per temes sensibles (impacte paisatgístic, trànsit, olors, compatibilitat amb altres activitats) en lloc d'abordar totes les qüestions en una única sessió generalista. Valorar si cal en algun moment segregar per sectors. • La qualitat del procés participatiu cal que es vegi reflectit tant en el seu disseny i la claredat del marc de referència com en les metodologies que utilitza, els recursos que destina, les persones que hi assisteixen, els resultats que s'obtenen i el seguiment o continuació d'aquest. • Per anar comprovant el grau de qualitat de la participació, sovint, és suficient amb observar i/o preguntar la valoració que en fan els participants del procés.

Taula 13.
GV.1 - Participació de la ciutadania en la presa de decisions sobre la planta

Breu descripció de la mesura	La implicació de la ciutadania en la presa de decisions reforça la legitimitat i la corresponsabilitat sobre el projecte. Quan la comunitat percep que pot influir realment en aspectes rellevants, augmenta la confiança i el sentiment de vinculació amb la planta. La governança compartida contribueix a transformar el projecte en una iniciativa més arrelada al territori.
Eines que es poden aplicar	→ Co-gestió. Impulsar models cooperatius o fórmules de coparticipació en la construcció i gestió de la planta. → Co-lideratge. Incorporar representants locals en espais de decisió o definició d'aspectes rellevants del projecte. → Processos deliberatius. Establir processos deliberatius sobre qüestions estratègiques (ubicació, retorn local, ampliacions, etc.). → Bústia de suggeriments. Facilitar mecanismes perquè la ciutadania pugui fer aportacions vinculades a decisions concretes.
Condicionants o alertes	→ Generar espais de decisió sense capacitat real d'influència pot incrementar la frustració. → D'altra banda, si les decisions preses conjuntament amb la ciutadania són realment vinculants, cal posar l'èmfasi és en la corresponsabilitat o la cotitularitat. No és evident pel promotor que hi hagi persones amb capacitat de decidir sobre un projecte sobre el que no tenen cap tipus de responsabilitat o deure. → Els processos de governança compartida requereixen temps, recursos i una bona facilitació.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Definir des de l'inici quines decisions poden ser compartides amb la ciutadania i quines responen a condicionants normatius o tècnics no negociables. Establir un marc de referència molt clar. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Exploreu fórmules cooperatives o de participació compartida amb el sector agrari local quan aquest tingui un paper rellevant en el subministrament de recursos. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Impulseu mecanismes de co-decisió o co-gestió en actuacions que afectin equipaments comunitaris, barris o comunitats energètiques locals. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Incloeu representants del territori en la definició de criteris de seguiment ambiental i de control dels impactes percebuts en les instal·lacions ja existents.



Taula 14. GV.2 - Creació d'òrgans de seguiment amb participació local	
Breu descripció de la mesura	Els òrgans de seguiment permeten mantenir una interlocució estable i continuada amb el territori al llarg de tot el projecte. Aquests espais faciliten la transparència, la detecció precoç de problemes i la construcció de confiança. També contribueixen a reforçar la sensació de control i implicació local sobre la planta.
Eines que es poden aplicar	→ Comissió motora. Crear una comissió motora o de seguiment amb representants del territori i del promotor. → Reunions de seguiment. Establir reunions periòdiques per compartir informació, incidències i evolució del projecte. → Òrgans de seguiment inclusius. Incorporar actors diversos (ajuntament, veïnat, sectors econòmics, entitats, etc.). → Reglament de funcionament. Dotar aquests espais de mecanismes clars de funcionament, retorn i transparència.
Condicionants o alertes	→ Òrgans massa formals o poc actius poden acabar perdent credibilitat i utilitat social. → Si no hi ha retorn ni seguiment dels acords, es pot deteriorar la confiança en el procés.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Creeu òrgans de seguiment amb un calendari (estable o flexible) de reunions i amb capacitat de formular recomanacions i fer seguiment dels compromisos. • Important fer reunions efectives (amb temes rellevants, temps acotat, productives...) per fidelitzar l'assistència dels seus membres al llarg del temps. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Incorporeu representants del sector agrari, especialment si la planta està vinculada a la gestió de dejeccions ramaderes. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Incloeu usuaris finals, comunitats energètiques o representants d'equipaments beneficiaris de les actuacions. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Garantiu la presència d'entitats ambientals i veïnals especialment sensibles als impactes de la gestió de residus.

Taula 15. GV.3 - Establir mecanismes de gestió dialogada de conflictes i restauratius.	
Breu descripció de la mesura	Els conflictes formen part habitual dels processos de transformació territorial i energètica. Disposar de mecanismes dialogats i restauratius permet abordar tensions de manera preventiva i constructiva, evitant processos d'escalada o polarització. La gestió relacional dels conflictes és clau per mantenir la llicència social al llarg del temps.
Eines que es poden aplicar	→ Unitat de gestió dialogada de conflictes. Crear equips d'acompanyament o facilitació per gestionar situacions controvertides. → Protocols de mediació. Establir protocols de mediació i canals específics per a queixes o incidències. → Metodologies restauratives. Incorporar metodologies restauratives per abordar desacords o impactes percebuts. → Espais segurs. Activar espais de diàleg específics quan apareguin tensions o conflictes socials.
Condicionants o alertes	→ Negar o minimitzar els conflictes socials pot incrementar-ne la intensitat i la desconfiança. → Els mecanismes restauratius només funcionen si totes les parts perceben voluntat real d'escolta i reparació.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Activeu espais de mediació i diàleg abans que les discrepàncies es converteixin en conflictes públics o judicialitzats. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Preveieu protocols específics per abordar incidències relacionades amb olors, trànsit o afectacions percebudes per les explotacions agràries i/o el veïnatge. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Establiu mecanismes per gestionar desacords sobre prioritats d'inversió o distribució dels beneficis energètics. • Reforceu els mecanismes d'acompanyament i formació en estalvi energètic a la ciutadania per facilitar la interlocució entre uns i altres. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Disposeu de procediments específics per abordar controvèrsies vinculades a riscos ambientals o percepcions de greuge territorial (efecte acumulatiu d'instal·lacions en un mateix territori).

Taula 16.
RT.1 - Generació de beneficis locals

Breu descripció de la mesura	La percepció de beneficis tangibles per al territori és un dels principals factors d'acceptació social. El projecte hauria de generar valor econòmic, social o comunitari visible per a la població local. Quan els impactes positius es perceben com a compartits i útils per al municipi, augmenta la predisposició a acceptar la planta.
Eines que es poden aplicar	→ Contractació de personal local. Prioritzar la contractació de persones i empreses del territori durant la construcció i operació de la planta. → Formació. Impulsar programes de formació vinculats a llocs de treball associats al projecte. → Mesures de compensació. Desenvolupar mesures de compensació o suport comunitari mitjançant serveis, equipaments o iniciatives socials locals. → Sinèrgies amb activitats econòmiques del territori. Promoure sinèrgies amb activitats econòmiques del territori (sector agrari, gestió de residus, energia local, etc.).
Condicionants o alertes	→ Compensacions percebudes com a “pagaments per acceptar el projecte” poden generar rebuig. → Si els beneficis locals són poc visibles o es concentren en pocs actors, es pot incrementar la conflictivitat.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Prioritzar beneficis que tinguin continuïtat en el temps i que siguin percebuts com a útils per una part significativa de la població. • Visibilitzar públicament la generació de beneficis, per exemple, a través d'estratègies de comunicació on s'incorpori la veu dels agents implicats “beneficiats”. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Vincular el projecte i seu dimensionament a la millora de la competitivitat de les explotacions agràries locals i a la creació d'ocupació especialitzada al territori. • Posar en valor la contribució de la iniciativa a la millora de l'entorn (per exemple reduint la contaminació per nitrats). → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Prioritzar actuacions que redueixin la despesa energètica de les famílies vulnerables o dels equipaments comunitaris. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Destinar part dels beneficis a iniciatives locals de prevenció, reutilització o d'economia circular. • Compensar al veïnatge amb algun tipus de bonificació a les taxes o benefici tangible simbòlic (compost per les plantes dels jardins i balcons).

Taula 17.
RT.2 - Participació de la ciutadania en els beneficis econòmics de la planta

Breu descripció de la mesura	La participació de la ciutadania en els beneficis econòmics reforça el sentiment de corresponsabilitat i vinculació amb el projecte. Compartir part del valor generat contribueix a millorar la percepció d'equitat i justícia territorial. Com més clar i tangible sigui el retorn, més probabilitats hi ha de consolidar la llicència social.
Eines que es poden aplicar	→ Participació econòmica en la planta. Facilitar fórmules de participació econòmica ciutadana (participacions, cooperatives, inversió local, etc.). → Retorn directe. Impulsar mecanismes de retorn directe al municipi com reduccions del cost energètic o subministrament de calor al veïnat. → Fons comunitaris. Crear fons comunitaris vinculats als ingressos de la planta per finançar projectes locals.
Condicionants o alertes	→ Els mecanismes de participació econòmica massa complexos poden excloure part de la població. → Sovint les participacions que pot assumir la gent son massa petites en percentatge en relació al volum econòmic d'inversió de la planta. → Els fets demostren que fins ara, fins i tot en aquells casos on es reserva per llei l'obligació d'ofertar fins un 20% de la titularitat del projecte, moltes vegades no es cobreix o ha calgut ampliar el radi de potencialment interessats. → Si el retorn econòmic es percep com a poc equitatiu o poc transparent, pot generar desconfiança.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Dissenyar mecanismes de participació econòmica senzills, proporcionats, transparents i accessibles per a perfils socials diversos. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Explorar fórmules que permetin la participació econòmica de pagesos, ramaders o proveïdors de recursos vinculats a la planta. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Prioritzar mecanismes de retorn directe mitjançant estalvi energètic o participació en comunitats energètiques. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Valorar, d'acord amb l'ajuntament i dins del marc legal aplicable, la possibilitat d'establir mecanismes de retorn econòmic indirecte per al veïnatge, com bonificacions en taxes municipals, reduccions fiscals o altres beneficis vinculats a la presència de la instal·lació al territori.

Taula 18.
CM.1 - Establir canals, formats i llenguatges de comunicació específics

Breu descripció de la mesura	La comunicació, per ser efectiva, és necessari que s'adapti a la realitat social i cultural del territori i als diferents perfils de població. No tots els actors necessiten ni interpreten la informació de la mateixa manera. Una comunicació clara, segmentada i continuada facilita la comprensió del projecte i contribueix a generar confiança.
Eines que es poden aplicar	→ Estratègia comunicativa. Definir una estratègia comunicativa diferenciada segons els diferents públics objectiu (veïnat, pagesia, joves, entitats, administració, etc.). → Portfoli de canals. Utilitzar formats adaptats al context local: reunions presencials, materials visuals, vídeos explicatius, xarxes locals o butlletins informatius. → Canals permanents. Crear canals permanents de consulta i resposta per facilitar una comunicació bidireccional.
Condicionants o alertes	→ Un llenguatge massa tècnic o corporatiu pot generar distància i desconfiança. Elaborar continguts amb un llenguatge clar, proper i no excessivament tècnic. → Utilitzar un únic canal o format comunicatiu pot deixar fora part de la població.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Elaborar un pla de comunicació específic per al projecte identificant què cal comunicar, a qui, quan i a través de quin canal. • Buscar alguna persona originària del lloc on es localitza la instal·lació per a que exerceixi d'interlocutor entre l'empresa i la població local i/o per a que ofereixi assessorament sobre quin és l'estil comunicatiu més adient. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Prioritzeu materials visuals que expliquin de manera molt clara el funcionament de la planta, el trànsit previst, la gestió de les olors i el destí dels subproductes. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Utilitzeu comparatives senzilles de consums, estalvis i emissions evitades que permetin visualitzar els beneficis de les actuacions. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Expliqueu amb esquemes simples els fluxos de residus, els processos de tractament i els mecanismes de control ambiental de la instal·lació.

Taula 19.
CM.2 - Prioritzar la discreció i la interacció directa

Breu descripció de la mesura	La proximitat i la relació directa són especialment importants en projectes amb potencial conflictivitat territorial. Les interaccions personals faciliten la confiança, permeten detectar preocupacions de manera precoç i redueixen la sensació d'imposició externa. La discreció ajuda també a evitar processos de polarització prematura.
Eines que es poden aplicar	→ Reunions presencials. Prioritzar reunions presencials, trobades petites i espais de conversa directa amb els actors locals. → Pla de comunicació amb els mitjans. Minimitzar la dependència exclusiva dels mitjans de comunicació públics o de comunicacions massives. → Interlocutors de proximitat. Establir interlocutors de proximitat estables i accessibles al territori. → Espais informals d'escolta. Crear espais informals d'escolta i relació abans de l'aparició de conflictes.
Condicionants o alertes	→ Una comunicació excessivament pública o reactiva pot amplificar tensions socials. → Evitar la comunicació directa amb actors crítics pot augmentar la conflictivitat i la desconfiança. → La comunicació de proximitat, cara a cara, demana temps, constància i tenir traça amb les relacions humanes.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Mantenir reunions individuals o en grups reduïts amb els actors més influents abans de les presentacions públiques massives. • És important que la persona o persones que tinguin encomanada el rol de comunicació amb el territori tinguin dots en aquest sentit i, alhora, algun tipus de càrrec de responsabilitat en l'empresa (que doni autoritat i força al seu missatge). → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Dedicar temps específic a reunir-vos amb pagesos, ramaders i propietaris de terrenys potencialment afectats. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Prioritzar el contacte directe amb comunitats de propietaris, empreses i equipaments que es puguin beneficiar de les actuacions. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Habilitau espais de diàleg estables amb els veïns més propers a la instal·lació abans de l'inici de la tramitació (si es tracta d'una nova instal·lació) o d'acompanyament (a incidències o neguits) en cas d'una instal·lació en funcionament que es plantegi una ampliació.

Taula 20.
CM.3 - Reconèixer la legitimitat de les demandes socials locals

Breu descripció de la mesura	Reconèixer la legitimitat de les preocupacions socials és essencial per construir relacions de confiança i evitar dinàmiques de confrontació. Les demandes locals sovint expressen necessitats, pors o valors territorials legítims que cal abordar amb respecte. La comunicació basada en l'escolta i la humilitat facilita processos de diàleg més constructius.
Eines que es poden aplicar	→ Espais de diàleg. Respondre a les preocupacions socials amb dades contrastades, escolta activa i predisposició al diàleg. → Rigor i honestedat. Reconèixer públicament els impactes o limitacions potencials del projecte quan existeixin. → Indagació apreciativa. Evitar desqualificar o simplificar les oposicions socials com a resistències irracionals. → Espais de reflexió compartida. Generar espais de reflexió compartida sobre alternatives, impactes i possibles millores del projecte.
Condicionants o alertes	→ Menystenir, relativitzar o ridiculitzar les preocupacions socials pot activar oposicions més intenses. → Respondre només amb arguments tècnics pot ser insuficient davant demandes de caràcter emocional o territorial.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Respondre les preocupacions expressades pel territori amb arguments contrastats però també amb voluntat d'escolta i adaptació. • Enlloc de qüestionar les inquietuds o emocions que desperta el projecte o de tractar de desactivar-les amb arguments tècnics i/o racionals, és millor identificar la saviesa o informació que contenen i buscar la manera de tenir-les en compte. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Tracteu les preocupacions sobre olors o trànsit com a qüestions legítimes encara que les modelitzacions tècniques indiquin impactes limitats. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Reconegeu les dificultats econòmiques o organitzatives que poden tenir alguns col·lectius per adoptar les mesures proposades. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Acompanyeu amb atenció personalitzada si convé les preocupacions associades a la gestió de residus.

Taula 21.
PG.1 - Transmetre a la ciutadania continguts en positiu de la transició ecològica

Breu descripció de la mesura	La pedagogia és clau per facilitar una comprensió més informada sobre el paper de les energies renovables i del biogàs en la transició ecològica. Explicar els beneficis potencials i el funcionament d'aquestes tecnologies ajuda a reduir percepcions errònies i pors associades al desconeixement.
Eines que es poden aplicar	→ Jornades formatives. Organitzar jornades formatives i informatives als centres educatius del municipi o de la comarca. → Materials divulgatius. Elaborar materials divulgatius sobre el perquè d'aquestes instal·lacions en el context de transició ecològica actual. → Xerrades i exposicions. Realitzar xerrades, exposicions o activitats obertes a la ciutadania amb exemples pràctics i casos reals.
Condicionants o alertes	→ Uns mecanismes de sensibilització i/o formatius excessivament institucionals o unidireccionals poden generar rebuig o manca d'interès. → Presentar només els beneficis sense abordar els possibles impactes pot reduir la credibilitat del missatge. → L'aprenentatge social és un procés complex que, sovint, no es pot dirigir plenament a través d'accions de pedagogia. Parlem d'un canvi cultural que depèn de molts factors i que és dóna a mig-llarg termini.
Recomanacions pràctiques	→ Transversal • Relacionar els beneficis globals de la transició energètica amb beneficis tangibles i propers per al territori. És a dir, evitar discursos massa teòrics o conceptuals i transmetre les repercussions en la vida quotidiana de les persones. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Poseu èmfasi en la contribució del biogàs a la gestió de dejeccions, la contaminació dels aqüífers, la reducció d'emissions i la producció local d'energia. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Mostreu exemples concrets de reducció de costos energètics i millora del confort en edificis o equipaments. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Destaqueu el paper de les instal·lacions en la reducció de l'abocament, l'aprofitament de recursos i l'economia circular.

Taula 22.
PG.2 - Transmetre la necessitat d'interlocució social

Breu descripció de la mesura	La llicència social requereix entendre que la interlocució amb el territori no és un tràmit, sinó una part central del projecte. Promoure aquesta mirada dins les empreses i institucions ajuda a generar cultures organitzatives més obertes al diàleg i la participació. La sensibilització interna és imprescindible per construir relacions més respectuoses i cooperatives amb la comunitat local.
Eines que es poden aplicar	→ Sessions de sensibilització. Organitzar formacions i sessions de sensibilització per a empreses promotores, ajuntaments i equips tècnics. → Gestió de conflictes. Incorporar continguts sobre participació, comunicació i gestió de conflictes en els processos de desenvolupament de projectes. → Intercanvi d'experiències i bones pràctiques. Compartir experiències i bones pràctiques de diàleg social en altres territoris o sectors. → Espais confiança. Generar espais de reflexió conjunta sobre la importància de la confiança i la relació amb el territori.
Condicionants o alertes	→ Considerar la interlocució social només com una obligació administrativa limita la confiança i la qualitat del procés. → Sense coherència entre discurs i pràctica, els missatges sobre participació poden perdre credibilitat.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Formar els equips promotors perquè considerin la relació amb el territori com una part estructural del projecte i no com un requisit administratiu. • Explicar que la llicència social és una responsabilitat compartida entre promotors, administració i comunitat local. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Sensibilitzeu els promotors sobre la importància estratègica de les relacions amb el sector agrari i les comunitats rurals. • Fomenteu el coneixement mutu entre promotors, sector agrari i ciutadania per reduir estereotips i desconfiança. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Reforceu la capacitat dels equips per treballar amb comunitats energètiques, usuaris finals i administracions locals. • Potencieu espais d'aprenentatge col·lectiu sobre consum energètic i corresponsabilitat en la transició energètica. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Promoveu la comprensió compartida de les responsabilitats individuals i col·lectives en la generació i gestió dels residus. • Formeu els equips en la gestió de controvèrsies socials i en l'abordatge de conflictes vinculats a la percepció del risc.

Taula 23.
IP.1 - Incloure la ciutadania en el seguiment d'impactes

Breu descripció de la mesur	Incorporar la ciutadania en el seguiment dels impactes reforça la transparència i la confiança sobre el funcionament de la planta. La participació en el monitoratge ajuda a reduir percepcions d'opacitat i facilita una detecció precoç de possibles problemes. Quan el control dels impactes és compartit, augmenta la credibilitat i la legitimitat social del projecte.
Eines que es poden aplicar	→ Monitoratge. Implementar sistemes de monitoratge públic d'emissions, olors, soroll o qualitat ambiental accessibles a la ciutadania. → Comissions de seguiment. Crear comissions de seguiment amb participació de veïnat, ajuntament i actors locals. → Dades compartides. Compartir periòdicament dades de funcionament i incidències de la planta de manera comprensible. → Atenció d'incidències. Establir canals àgils perquè la ciutadania pugui comunicar incidències o percepcions d'impacte.
Condicionants o alertes	→ Compartir dades sense contextualització pot generar alarmisme o interpretacions errònies. → Si no es dona resposta a les incidències notificades, es pot deteriorar ràpidament la confiança.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Compartir periòdicament els principals indicadors de seguiment i establiu mecanismes perquè la ciutadania pugui plantejar observacions o incidències de manera estructurada. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Feu públics els indicadors relacionats amb olors, trànsit, soroll i gestió del digestat, especialment durant els primers anys d'operació. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Compartiu els resultats obtinguts en termes d'estalvi energètic, reducció d'emissions i impacte econòmic de les actuacions implementades. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Facilitau l'accés a dades de qualitat ambiental, emissions, olors i incidències operatives mitjançant eines de consulta accessibles.

Taula 24.
IP.2 - Elaborar estudis específics sobre els impactes clau que generen més debat

Breu descripció de la mesura	Els impactes percebuts com a més sensibles o controvertits requereixen una anàlisi específica i rigorosa. Anticipar aquests debats i aportar informació contrastada ajuda a reduir incerteses i millorar la capacitat de resposta del projecte. Els estudis específics també permeten identificar mesures correctores o preventives més adequades al context local.
Eines que es poden aplicar	→ Estudis específics d'impactes. Desenvolupar estudis específics sobre mobilitat, trànsit de camions, olors o integració paisatgística. → Plans de mobilitat. Elaborar plans de mobilitat comarcals o municipals vinculats a la logística de la planta. → Simulacions. Realitzar simulacions o escenaris d'impacte per anticipar possibles afectacions al territori. → Difusió i contrast dels estudis. Compartir els resultats dels estudis amb la ciutadania i incorporar-ne aportacions o observacions.
Condicionants o alertes	→ Estudis excessivament tècnics o poc accessibles poden dificultar la comprensió i generar desconfiança. → Ignorar impactes percebuts com a rellevants per la població pot intensificar la conflictivitat social.
Recomanacions pràctiques	→ Transversals • Identificar durant les primeres fases del projecte quins impactes preocupen més a la població i dediqueu-hi estudis específics i recursos addicionals. → Específiques per a empreses que promouen projectes de biogàs • Prioritzeu estudis específics sobre mobilitat de camions, emissions odoríferes i compatibilitat amb l'activitat agrària local. → Específiques per a empreses que promouen projectes fotovoltaics o eòlics • Desenvolpeu anàlisis detallades sobre els costos d'implantació, l'accessibilitat econòmica de les actuacions i els beneficis socials esperats. → Específiques per a empreses que promouen projectes de tractament de residus • Realitzeu estudis complementaris sobre impactes acumulatius, trànsit associat i possibles efectes sobre la qualitat ambiental percebuda.



Taula 25.
Recomanacions de mesures segons la fase de desenvolupament del projecte

● Mesura imprescindible ● Mesura recomanable

Mesures		Prèvia			Disseny		Tramitació			Construcció	Operació i seguiment		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		DG	PP	AC	PA	ES	RI	TS	NC	RM	CI	MA	AS
ENCAIX TERRITORIAL (ET)	ET1	●			●								
	ET2		●			●							●
	ET3		●		●								
	ET4		●		●								
TRANSPARÈNCIA (TR)	TR1			●		●		●		●	●		
	TR2					●		●		●	●		
	TR3			●	●					●			●
PARTICIPACIÓ aPC)	PC1		●		●				●				
	PC2		●			●						●	
	PC3		●			●		●			●		

Mesures		Prèvia			Disseny		Tramitació			Construcció	Operació i seguiment		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		DG	PP	AC	PA	ES	RI	TS	NC	RM	CI	MA	AS
GOVERNANÇA (GV)	GV1					●					●		
	GV2					●					●		
	GV3		●			●						●	
RETORN AL TERRITORI (RT)	RT1		●							●	●		
	RT2		●									●	
COMUNICACIÓ (CM)	CM1		●			●		●			●		
	CM2		●			●	●					●	
	CM3	●			●				●				
PEDAGOGIA (PG)	PG1			●		●		●					●
	PG2		●			●							
GESTIÓ I CONTROL D'IMPACTES (IP)	IP1										●		
	IP2	●			●						●		

7. El paper dels clústers en el desplegament de la guia

Els clústers, com a organitzacions que agrupen empreses, centres de coneixement, administracions i altres agents d'un mateix àmbit d'activitat per impulsar la competitivitat, la innovació i el desenvolupament de projectes col·laboratius que generin valor per als seus membres i per al conjunt de l'ecosistema, tenen, entre d'altres funcions, recolzar als seus associats en la totes aquelles línies d'actuació o serveis que poden facilitar l'obtenció i el manteniment de la llicència social.

Els clústers poden contribuir al desplegament de la guia dins d'una estratègia global de suport a la llicència social, a través de:

Formació i capacitatció

L'obtenció de la llicència social requereix competències que sovint van més enllà dels coneixements tècnics associats al projecte.

Aquesta categoria inclou serveis orientats a reforçar les capacitats dels promotors en àmbits com la participació, la comunicació, la gestió de conflictes, l'anàlisi social o la construcció de relacions de confiança amb el territori.

L'objectiu és dotar els equips promotors de les eines necessàries per afrontar amb garanties els reptes socials associats al desplegament de les instal·lacions.

En concret, podria incloure:

A

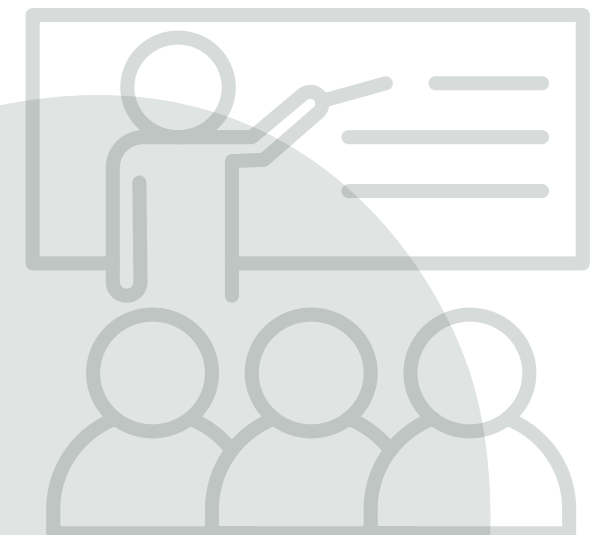
Prioritàriament

- ▶ Formació en anàlisi mapa d'actors, sociogrames, estudis de percepció, entrevistes.
- ▶ Formació en elaboració de materials divulgatius i formats infogràfics.
- ▶ Formació en dinamització de comissions de seguiment.
- ▶ Formació en gestió dialogada de conflictes i convivència.
- ▶ Formació en facilitació.

B

Complementàriament

- ▶ Formació en escolta activa i diàleg col·laboratiu.
- ▶ Formació en assertivitat i comunicació interpersonal.
- ▶ Formació en processos restauratius.



Eines, metodologies i recursos operatius

Els promotors necessiten instruments pràctics que facilitin la incorporació de la dimensió social al llarg de tot el cicle del projecte.

Aquesta categoria agrupa recursos, metodologies, guies, models i eines que permeten sistematitzar processos com l'anàlisi territorial, la participació, la transparència, el retorn al territori o la gestió dels impactes.

Es tracta de posar a disposició dels promotors solucions concretes que facilitin la presa de decisions i la implementació de bones pràctiques.

En concret, podria incloure:

A Prioritàriament

- Oferir un portfoli d'eines orientades a millorar la transparència.
- Generar un catàleg de possibles mesures compensatòries i de suport comunitari.
- Oferir un llistat de possibles mecanismes de retorn directe a la ciutadania.

B Complementàriament

- Materials de suport que facin més entenedors els estudis més tècnics i en facilitin el seu contrast.
- Suggestir metodologies sistematitzades per fer prospectiva de necessitats.
- Eines de modelització i simulació d'escenaris dels potencials impactes en funció del disseny de les instal·lacions.



Acompanyament tècnic i suport especialitzat

Determinades situacions requereixen coneixements especialitzats o suport extern per abordar aspectes complexos vinculats a la llicència social.

Aquesta categoria inclou serveis d'assessorament tècnic, jurídic, comunicatiu o social, així com la connexió amb professionals i empreses expertes en participació, mediació, comunicació o estudis socials.

L'objectiu és oferir suport qualificat als promotors en aquells àmbits que excedeixen les seves capacitats internes (ja sigui per falta de coneixement, de personal i/o de temps).

En concret, podria incloure:

A Prioritàriament

- Recolzament a estratègies de comunicació vinculades als projectes.
- Directori d'empreses especialitzades en participació i facilitació.
- Directori d'empreses especialitzades en gestió de conflictes.

B Complementàriament

- Suport a l'elaboració d'espais web propis de cada projecte.



Xarxa, governança i articulació territorial

La construcció de relacions de confiança amb el territori és un procés continu que requereix espais de coordinació, diàleg i col·laboració.

Aquesta categoria inclou serveis orientats a facilitar la creació d'aliances, la connexió entre actors, el treball en xarxa i la posada en marxa de mecanismes de governança compartida.

L'objectiu és afavorir una millor articulació entre promotors, administracions, sectors econòmics i comunitat local.

En concret, podria incloure:

A

Prioritàriament

- ▶ Models de convenis de col·laboració amb ajuntaments, sectors productius o associacions.
- ▶ Organització d'espais de coordinació (entre promotors i actors locals, o fent de pont o promovent espais de trobada entre els promotors i les administracions públiques competents).
- ▶ Impulsar espais de debat temàtics sobre impactes sensibles.

B

Complementàriament

- ▶ Coordinar accions de treball en xarxa i networking.
- ▶ Fomentar que les empreses incloguin la dimensió social en els seus projectes i executin pràctiques per a augmentar la seva acceptació i integració territorial.
- ▶ Recolzament a la implantació de canals de consulta permanent.



Divulgació, comunicació i sensibilització

La informació, la comunicació i la pedagogia tenen un paper clau en la construcció de confiança i en la comprensió dels reptes associats a la transició ecològica.

Aquesta categoria inclou accions orientades a generar coneixement, difondre bones pràctiques, explicar els beneficis i impactes dels projectes i facilitar una comunicació clara, accessible i adaptada als diferents públics.

L'objectiu és contribuir a una ciutadania més informada i a processos de desplegament més transparents i participatius.

En concret, podria incloure:

A

Prioritàriament

- ▶ Estratègies comunicatives segons públic objectiu.
- ▶ Divulgació de casos exemplificants.
- ▶ Elaboració de materials divulgatius comuns.

B

Complementàriament

- ▶ Organització de jornades formatives i informatives.
- ▶ Exposicions itinerants dirigides a la ciutadania.



Guia per a la gestió de la llicència social i la integració dels projectes de transició ecològica a Catalunya



CBC
Clúster de Bioenergia
de Catalunya



CEEC
Clúster de l'Energia
Eficient de Catalunya



CREC
Clúster de residus
de Catalunya