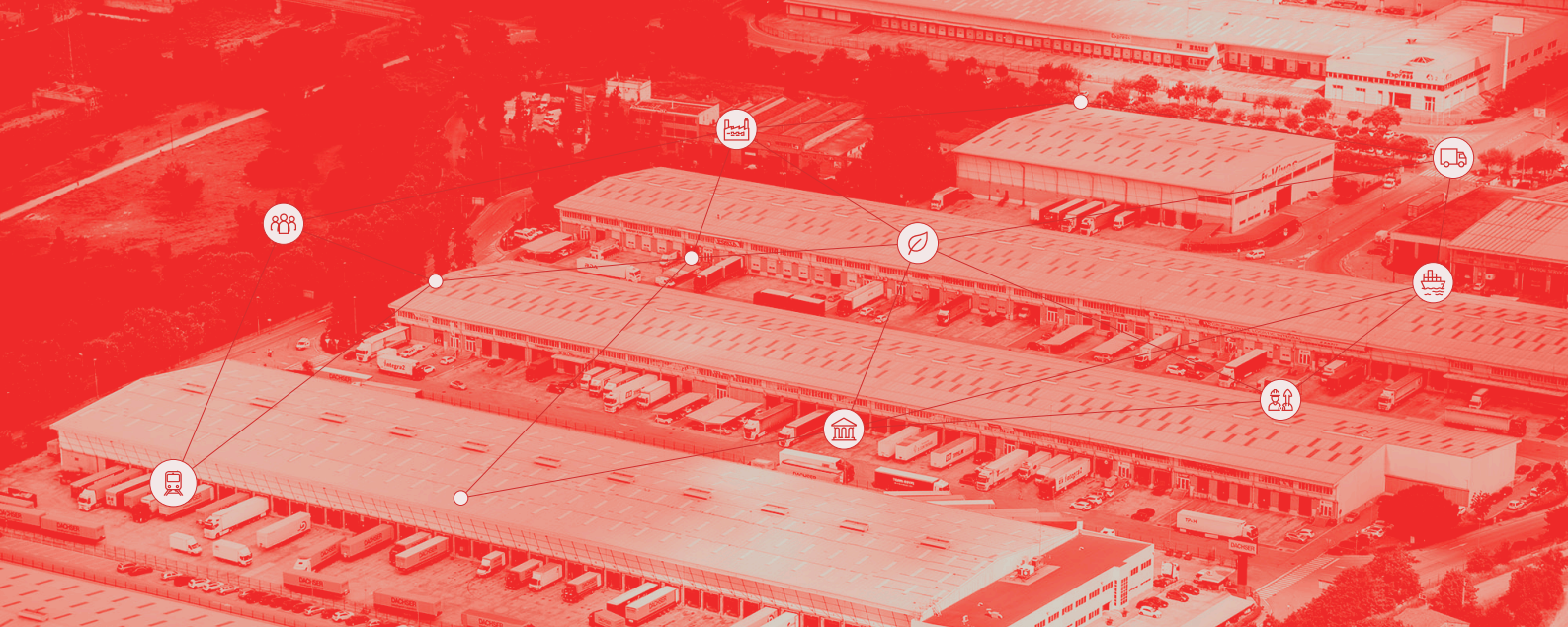




# Pla estratègic de CIMALSA 2026-2030

---

# Índex

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Presentació del Pla Estratègic.....</b>           | <b>4</b>  |
| 1.1. Què és el Pla Estratègic CIMALSA 2026–2030? .....  | 4         |
| 1.2. Components del Pla Estratègic .....                | 5         |
| 1.3. Procés d'elaboració del Pla Estratègic .....       | 6         |
| <b>2. Diagnòstic estratègic.....</b>                    | <b>10</b> |
| 2.1. Finalitat i enfocament del Diagnòstic.....         | 10        |
| 2.2. Resultats de l'anàlisi DAFO integrada.....         | 11        |
| 2.3. Resultats de l'anàlisi iPESTLE integrada .....     | 14        |
| 2.4. Estructura temàtica del Diagnòstic .....           | 17        |
| 2.5. Diagnòstic estratègic per temàtiques .....         | 18        |
| 2.6. Principals conclusions del Diagnòstic .....        | 21        |
| <b>3. Marc estratègic .....</b>                         | <b>22</b> |
| 3.1. Finalitat i arquitectura del Marc Estratègic ..... | 22        |
| 3.2. Escenaris prospectius.....                         | 24        |
| 3.3. Visió CIMALSA 2030 .....                           | 27        |
| 3.4. Reptes estratègics .....                           | 28        |
| 3.5. Missions CIMALSA 2030 .....                        | 30        |
| 3.6. Eixos estratègics i línies d'acció .....           | 34        |
| <b>4. Pla d'Accions, desplegament i seguiment.....</b>  | <b>37</b> |
| 4.1. El Pla d'Accions .....                             | 37        |
| 4.2. Com es llegeix una fitxa d'acció? .....            | 38        |
| 4.3. Fitxes d'accions .....                             | 39        |
| 4.4. Cronograma de desplegament .....                   | 54        |
| 4.5. Sistema de seguiment i avaluació .....             | 55        |

---

© Generalitat de Catalunya

**CIMALSA**

Avinguda Josep Tarradellas, 2-6  
08029 Barcelona

Primera edició: Setembre 2026

# 1. Presentació del Pla Estratègic

## 1.1. Què és el Pla Estratègic CIMALSA 2026–2030?

El Pla Estratègic de CIMALSA 2026–2030 és el full de ruta que defineix com ha d'evolucionar l'organització durant els pròxims anys per reforçar el seu paper dins del sistema logístic i de mobilitat de Catalunya.

El Pla parteix d'una lectura compartida de la situació actual de CIMALSA, de les seves capacitats internes, de les línies d'activitat que desenvolupa i de les principals transformacions que afecten el sector logístic, les infraestructures i la mobilitat. A partir d'aquesta base, estableix la visió de futur de l'organització, identifica els principals reptes que haurà d'afrontar i concreta les prioritats i accions que n'han d'orientar el desenvolupament fins al 2030.

El document té una doble funció. D'una banda, proporciona un marc estratègic estable que permet ordenar les prioritats de CIMALSA i reforçar la coherència entre les diferents línies d'activitat. De l'altra, constitueix una eina de gestió que facilita la planificació, el seguiment i l'actualització de les actuacions al llarg del període de vigència del Pla.

El Pla Estratègic s'ha concebut com un instrument flexible. Les accions, calendaris i recursos que incorpora estableixen una orientació comuna, però podran adaptar-se a l'evolució del context, a les disponibilitats pressupostàries, a la maduració tècnica dels projectes, als nous encàrrecs institucionals i als canvis que experimenti el sistema logístic i de mobilitat.

En aquest sentit, el Pla no es limita a definir què ha de fer CIMALSA, sinó que també estableix les condicions organitzatives, institucionals i operatives necessàries perquè l'empresa pugui assumir de manera sostenible un paper més actiu en la planificació, el desenvolupament i la gestió d'infraestructures, serveis i projectes estratègics.

***El Pla Estratègic és el full de ruta que defineix com ha d'evolucionar CIMALSA fins al 2030 i quines prioritats han de guiar la seva actuació***



---

## 1.2. Components del Pla Estratègic

El Pla Estratègic s'estructura en tres grans components complementaris, als quals s'afegeix un sistema transversal de seguiment i avaluació.



- **Diagnòstic estratègic**

Analitza la situació actual de CIMALSA, el funcionament de les seves línies d'activitat, les capacitats internes de l'organització i el context institucional, normatiu, econòmic, tecnològic, social i ambiental en què desenvolupa la seva activitat.

El Diagnòstic també incorpora una anàlisi de tendències i senyals de canvi que permet situar CIMALSA en un entorn de transformació accelerada del sistema logístic i de mobilitat.

- **Marc Estratègic**

Defineix l'horitzó de futur de CIMALSA i estableix l'arquitectura que orienta l'evolució de l'organització fins al 2030.

El Marc Estratègic integra els escenaris prospectius, la visió de futur, els reptes, les missions, els eixos estratègics i les línies d'acció que estructurin les prioritats del Pla.

- **Pla d'Accions**

Concreta el desplegament operatiu del Marc Estratègic mitjançant un conjunt de 35 accions estratègiques i 81 accions operatives distribuïdes entre els tres eixos i les dotze línies d'acció del Pla. Per a cada acció s'estableixen el títol, la descripció, la persona responsable, el calendari previst i una estimació dels recursos o del pressupost associat.

- **Sistema de seguiment i avaluació**

Estableix els mecanismes necessaris per revisar periòdicament el grau d'execució del Pla, identificar bloquejos o desviacions, actualitzar prioritats i ajustar els recursos necessaris.

---

### 1.3. Procés d'elaboració del Pla Estratègic

El Pla Estratègic de CIMALSA 2026–2030 s'ha elaborat mitjançant un procés progressiu que ha combinat **anàlisi tècnica, treball de gabinet, participació interna i contrast institucional**.

El procés s'ha estructurat en tres fases vinculades entre si: l'elaboració del Diagnòstic i l'anàlisi de tendències, la definició del Marc Estratègic i la concreció del Pla d'Accions.



## Elaboració del Diagnòstic i anàlisi de tendències

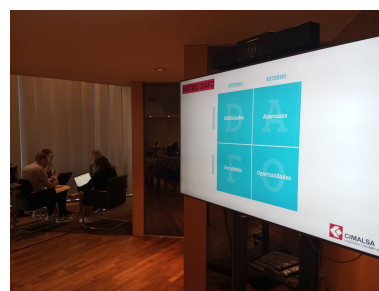
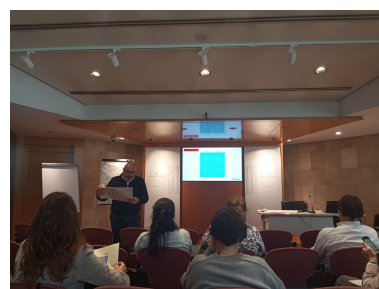
La primera fase va tenir com a objectiu construir una lectura rigorosa i compartida de la situació de CIMALSA, de les seves capacitats internes, de les línies d'activitat i de les transformacions que afecten el sistema logístic i de mobilitat.

El treball es va desenvolupar entre octubre i desembre de 2025 mitjançant un enfocament integrat que va combinar fonts qualitatives, documentals i participatives. La informació recollida es va contrastar per identificar coincidències, tensions i factors estratègicament rellevants per al futur de l'organització.

Les principals activitats desenvolupades van ser:

- **Entrevistes internes:** es van realitzar sis entrevistes grupals amb persones de diferents àrees i funcions de CIMALSA per recollir una visió transversal sobre el funcionament de l'organització, les seves capacitats, les línies d'activitat i els principals reptes operatius. Aquest treball es va completar amb entrevistes amb la Direcció general i amb responsables de la Secretaria de Mobilitat i Infraestructures.
- **Entrevistes externes:** es van entrevistar dos actors vinculats als àmbits de la logística, la mobilitat i les infraestructures amb l'objectiu de contrastar la percepció interna, incorporar una mirada externa sobre el posicionament de CIMALSA i identificar expectatives sobre el seu paper futur.
- **Taller DAFO/iPESTLE:** es va desenvolupar una sessió de treball amb la plantilla per identificar i prioritzar de manera col·laborativa les principals fortaleeses, debilitats, oportunitats i amenaces de l'organització, així com els factors de l'entorn que condicionen la seva activitat.
- **Dinàmiques internes prèvies:** es van incorporar els resultats d'altres espais de treball i participació desenvolupats anteriorment amb la plantilla, que van permetre entendre l'evolució recent de l'organització.
- **Anàlisi documental:** es va dur a terme una revisió estructurada de més de 20 documents estratègics, organitzatius, sectorials, operatius i normatius.

El resultat va ser un Diagnòstic integral, complementat amb una anàlisi de tendències i senyals de canvi, que va establir la base analítica per a la definició del Marc Estratègic.



---

## Definició del Marc Estratègic

A partir de les conclusions del Diagnòstic i de l'anàlisi de tendències es va desenvolupar el Marc Estratègic mitjançant una combinació de treball tècnic de gabinet, participació de la plantilla i contrast continuat amb la Direcció general de CIMALSA.

El 15 de desembre de 2025 es va realitzar un taller amb la plantilla orientat a avançar en la definició dels reptes i les missions del Pla Estratègic. La sessió va incloure una presentació dels resultats preliminars de les anàlisis DAFO, CAME i IPESTLE, un treball en grups sobre reptes i missions i una posada en comú dels resultats.



El treball col·laboratiu es va estructurar al voltant de cinc qüestions: el problema rellevant que calia abordar, el canvi transformador desitjat per a l'horitzó 2030, els possibles indicadors d'èxit, els actors clau implicats i els primers passos necessaris per avançar en cada missió.

A partir de les aportacions recollides, el treball de gabinet va permetre ordenar, contrastar i reformular els continguts fins a definir una arquitectura estratègica coherent, formada per la visió de futur, els reptes, les missions, els eixos estratègics i les línies d'acció. Aquest procés es va desenvolupar en estreta col·laboració amb la Direcció general, que va participar en la revisió i aprovació progressiva del Marc Estratègic.

## Definició i contrast del Pla d'Accions

La definició del Pla d'Accions va combinar treball de gabinet amb sessions de col·laboració, contrast i validació amb la Direcció general, les persones responsables de les principals àrees de CIMALSA, la plantilla, la Secretaria de Mobilitat i Infraestructures i el Consell d'Administració.

Les principals fites del procés van ser:

- **Identificació inicial d'accions:** partint de l'arquitectura del Marc Estratègic, es va elaborar una primera proposta d'accions amb la participació de la Direcció general, el director de Negoci; la directora Tècnica i Financera i la responsable de Comunicació de CIMALSA.
- **Contrast amb la Secretaria de Mobilitat i Infraestructures:** la proposta inicial es va revisar i presentar a la Secretaria de Mobilitat i Infraestructures de la Generalitat de Catalunya i als directors generals de la Direcció General de Transports i Mobilitat (DGTm) i la Direcció General d'Infraestructures de Mobilitat (DGIM) el **26 de maig de 2026**, per contrastar-ne l'orientació general i l'encaix institucional.
- **Desenvolupament de la proposta:** a partir d'aquest primer contrast, es va continuar treballant amb la Direcció general i les persones responsables de les diferents àrees per precisar els continguts, l'abast i la viabilitat de les accions.
- **Retorn a la plantilla:** el **17 de juny de 2026** es va presentar a la plantilla el conjunt del procés i dels documents elaborats. A partir d'aquesta sessió es va obrir un període d'un mes perquè l'equip pogués formular aportacions.
- **Presentació al Consell d'Administració:** el **23 de juny de 2026** es va presentar el Pla al Consell d'Administració. Inicialment es va fixar el 17 de juliol com a termini per presentar aportacions, si bé el període de contrast es va mantenir obert durant tot el mes de juliol.
- **Sessió de treball sobre les accions:** el **30 de juny de 2026** es va celebrar una sessió específica amb la Direcció general i la responsable de Comunicació per definir l'estructura final de les accions i identificar les actuacions operatives i les tasques necessàries per desplegar-les.
- **Redacció final:** finalment, es van integrar les aportacions formulades per la Direcció general, les direccions de Negoci i Tècnica i Financera, la plantilla i el Consell d'Administració, i es va redactar la versió final del Pla Estratègic i del Pla d'Accions.

Aquest procés ha permès combinar la consistència tècnica del treball estratègic amb el coneixement operatiu de l'organització, la participació interna i el contrast amb els principals òrgans institucionals i de govern.



---

## 2. Diagnòstic estratègic

### 2.1. Finalitat i enfocament del Diagnòstic

El Diagnòstic estratègic constitueix el punt de partida del Pla Estratègic de CIMALSA 2026–2030. La seva finalitat és oferir una lectura estructurada de la situació de l'organització, de les seves línies d'activitat i dels factors interns i externs que en condicionen l'evolució.

Les conclusions s'han construït mitjançant la triangulació de les entrevistes, els tallers i dinàmiques internes i l'anàlisi documental. Aquest encreuament de fonts ha permès identificar els elements recurrents, contrastar percepcions i incorporar les discrepàncies i tensions com a part del mateix Diagnòstic.

L'anàlisi no pretén descriure exhaustivament totes les activitats de CIMALSA, sinó identificar els actius, les limitacions i els problemes estructurals amb més capacitat per condicionar les decisions del període 2026–2030. Els resultats s'han sintetitzat mitjançant les anàlisis DAFO i iPESTLE i s'han ordenat en tres grans blocs: organització, governança i posicionament; línies d'activitat; i eixos transversals de transformació.

## 2.2. Resultats de l'anàlisi DAFO integrada

L'anàlisi DAFO sintetitza els principals factors interns i externs que afecten el conjunt de CIMALSA, les seves línies d'activitat i els vectors transversals de transformació.



### Debilitats

- **Desajust entre activitat i capacitat interna:**  
el perímetre funcional i el volum d'encàrrecs han crescut més ràpidament que la plantilla, els recursos disponibles i l'estructura organitzativa.
- **Sobrecàrrega operativa:**  
la coexistència de la gestió quotidiana dels actius, els nous encàrrecs i els projectes estratègics dificulta la planificació, la priorització i el treball a mitjà termini.
- **Mancances en funcions corporatives:**  
es detecten dèficits persistents en àmbits com la gestió econòmicofinancera, els recursos humans, la contractació, el suport administratiu, la comunicació i el seguiment de l'activitat.



### Amenaces

- **Creixement d'encàrrecs sense recursos associats:**  
l'ampliació de responsabilitats sense una dotació econòmica i humana proporcional pot agreujar la sobrecàrrega i reduir la capacitat de resposta.
- **Dependència dels cicles polítics:**  
els canvis de prioritats, els encàrrecs conjunturals i la manca de marcs pluriennals poden dificultar la continuïtat de les estratègies i dels projectes.
- **Complexitat tècnica, administrativa i reguladora:**  
els terminis de planificació, contractació, tramitació urbanística i desenvolupament ferroviari poden condicionar la viabilitat i el ritme d'execució.
- **Dificultat per garantir la sostenibilitat econòmica:**  
algunes infraestructures i serveis tenen un elevat valor públic, però no generen retorns econòmics suficients a curt termini.
- **Rebuig social i territorial:**  
la percepció negativa de determinades infraestructures logístiques i els conflictes territorials poden dificultar-ne el desenvolupament.
- **Risc de dispersió estratègica:**  
l'augment de línies, projectes i encàrrecs pot reduir el focus de l'organització si no s'estableixen criteris clars de priorització.

## Fortaleses

- **Capacitat tècnica i resolutiva:**  
CIMALSA disposa d'una plantilla amb un elevat coneixement tècnic, flexibilitat i capacitat per resoldre situacions complexes, reconeguda tant internament com pels actors externs entrevistats.
- **Coneixement acumulat del sistema logístic:**  
l'organització té experiència en el conjunt del cicle de desenvolupament i gestió de les infraestructures logístiques, des de la planificació i promoció fins a la gestió d'actius i serveis.
- **Trajectòria consolidada:**  
els centres i parcs logístics i altres infraestructures impulsades per CIMALSA li han permès assolir un posicionament reconegut dins del sistema logístic i de mobilitat de Catalunya.
- **Condicció d'empresa pública:**  
la naturalesa pública de CIMALSA li permet intervenir en projectes estratègics, singulars o d'alt valor social i territorial que el mercat no assumeix per si sol.
- **Capacitat per estructurar projectes complexos:**  
l'experiència en col·laboració públic-privada, planificació territorial, logística ferroviària i gestió d'infraestructures constitueix un actiu diferencial.
- **Ampliació progressiva del seu paper:**  
l'evolució cap a funcions de coordinació, assistència tècnica i generació de coneixement situa CIMALSA en una posició singular per articular polítiques públiques, mercat i territori.

## Oportunitats

- **Demanda d'un actor públic estructurador:**  
el sistema públic català necessita capacitat tècnica estable per planificar, desenvolupar i coordinar actuacions en matèria de logística, mobilitat de mercaderies i intermodalitat.
- **Impuls de la intermodalitat ferroviària:**  
les polítiques europees, estatals i catalanes de canvi modal generen oportunitats per al desenvolupament de terminals i serveis ferroviaris de mercaderies.
- **Transició energètica i descarbonització:**  
les noves exigències climàtiques obren camps d'actuació en electrificació, energies renovables, infraestructures de recàrrega i modernització dels actius logístics.
- **Finançament europeu:**  
els programes europeus vinculats a mobilitat sostenible, energia, digitalització i infraestructures poden contribuir a la viabilitat de projectes transformadors.
- **Desenvolupament de noves infraestructures i serveis:**  
les terminals ferroviàries, els aparcaments de vehicles pesants, les àrees de servei avançades i els serveis d'assistència tècnica presenten potencial de creixement.
- **Capitalització del coneixement:**  
l'experiència acumulada, l'ELIEC, l'Observatori de la Logística i les capacitats d'anàlisi territorial poden reforçar el paper de CIMALSA com a referent tècnic i generador de coneixement.

---

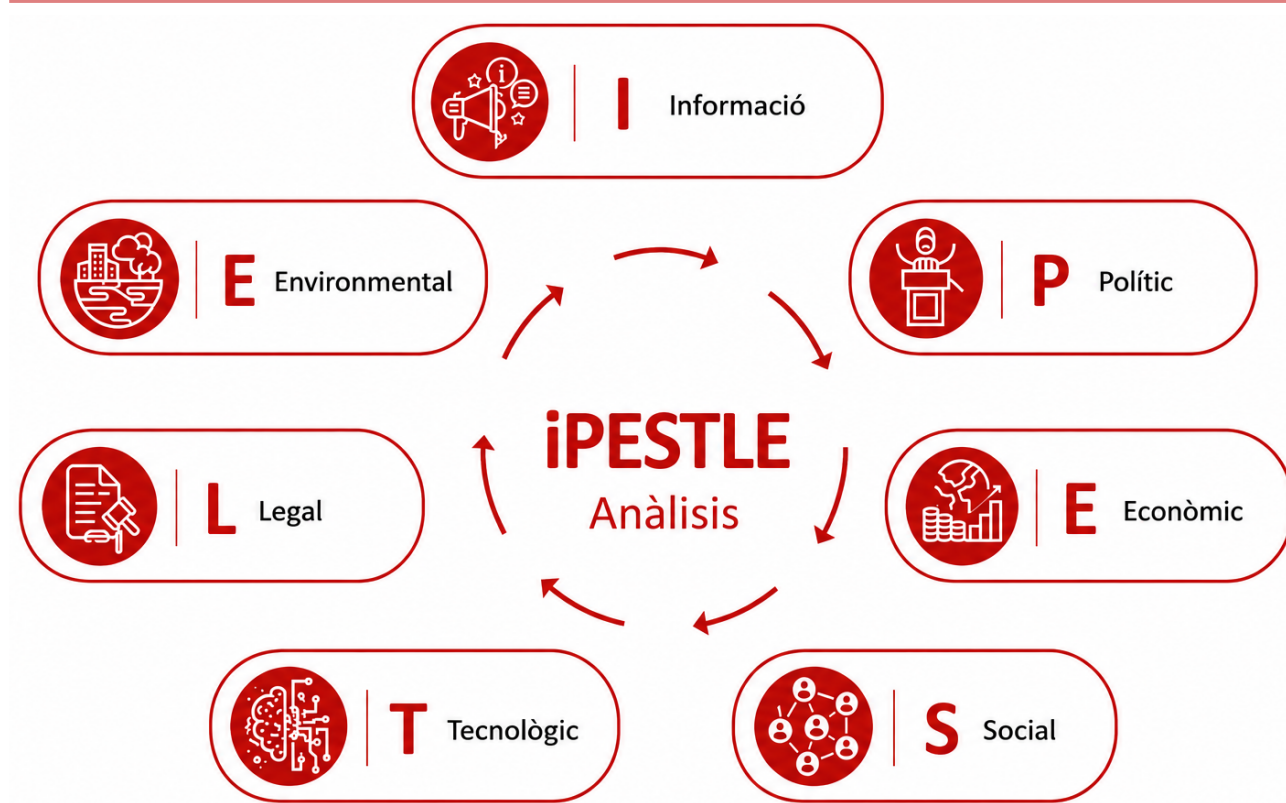
## Lectura integrada del DAFO

Els factors identificats configuren quatre grans tensions estratègiques:

- **Capacitat tècnica consolidada davant d'un perímetre d'activitat superior als recursos disponibles.**
- **Posicionament públic creixent davant d'un mandat institucional i uns instruments de governança encara insuficientment formalitzats.**
- **Oportunitats de desenvolupament logístic, ferroviari i energètic davant de l'elevada complexitat tècnica, financera i reguladora dels projectes.**
- **Vocació de servei públic davant de la necessitat de garantir la sostenibilitat econòmica de les diferents línies d'activitat.**

En conjunt, CIMALSA disposa del coneixement, l'experiència i la credibilitat necessaris per assumir un paper més rellevant en el sistema logístic. Aquest potencial, però, només es podrà desplegar de manera sostenible si es reforcen l'estructura interna, els recursos, els models de gestió i els mecanismes de governança i priorització.

## 2.3. Resultats de l'anàlisi iPESTLE integrada



L'anàlisi iPESTLE identifica els condicionants de l'entorn amb més capacitat d'incidir en l'evolució de CIMALSA fins al 2030. Els set factors analitzats estan interrelacionats i afecten de manera transversal l'organització i les seves línies d'activitat.

### (i) Informació i coneixement

CIMALSA disposa d'informació rellevant, però una part es troba fragmentada entre àrees, projectes i sistemes. L'Observatori de la Logística, l'ELIEC i el coneixement de la plantilla ofereixen una base per transformar les dades disponibles en intel·ligència aplicable.

- **Implicació per a CIMALSA:** avançar cap a una governança de dades compartida, amb indicadors comuns i eines orientades a la planificació i la presa de decisions.

### (P) Polític i institucional

El sistema logístic està format per múltiples administracions, operadors i nivells de decisió. Aquesta complexitat dificulta la coordinació i genera incertesa sobre els mandats, les responsabilitats i el lideratge públic.

- **Implicació per a CIMALSA:** clarificar el seu mandat, consolidar mecanismes estables de governança multinivell i reduir la dependència dels encàrrecs conjunturals.

---

### (E) Econòmic i de mercat

Algunes infraestructures tenen un elevat retorn social, ambiental o territorial, però no són econòmicament autoportants. Aquesta situació genera una tensió entre vocació de servei públic i sostenibilitat economicofinancera.

- **Implicació per a CIMALSA:** definir models econòmics i de finançament específics per a cada línia d'activitat, combinant recursos propis, aportacions públiques, finançament europeu i col·laboració privada.

### (S) Social i territorial

Les infraestructures logístiques incideixen en el territori, la seguretat, les condicions laborals i la qualitat de vida. La seva legitimitat depèn de la capacitat per demostrar-ne el valor públic i integrar els efectes socials i territorials des de la planificació.

- **Implicació per a CIMALSA:** incorporar criteris d'accessibilitat, seguretat, perspectiva de gènere, integració territorial i atenció a les persones en el disseny i la gestió dels actius.

### (T) Tecnològic

La digitalització, la intel·ligència artificial, l'automatització i les plataformes de dades estan transformant les cadenes logístiques. CIMALSA disposa d'iniciatives digitals, però necessita evitar solucions fragmentades i poc interoperables.

- **Implicació per a CIMALSA:** construir una arquitectura digital compartida, reforçar les capacitats internes i garantir la continuïtat de les eines.

### (L) Legal i regulador

La contractació pública, l'urbanisme, les concessions, la regulació ferroviària i les obligacions energètiques i ambientals condicionen els terminis, els costos i la viabilitat dels projectes.

- **Implicació per a CIMALSA:** reforçar les capacitats jurídiques i administratives i integrar l'anticipació normativa des de les fases inicials dels projectes.

### (E) Ambiental i climàtic

La descarbonització i la transició energètica redefeixen el disseny, la inversió i l'explotació de les infraestructures. Tot i les dificultats econòmiques i tecnològiques, aquest procés ofereix l'oportunitat d'exercir un paper tractor.

- **Implicació per a CIMALSA:** convertir els objectius climàtics en criteris operatius de planificació, inversió, gestió i avaluació en totes les línies d'activitat.

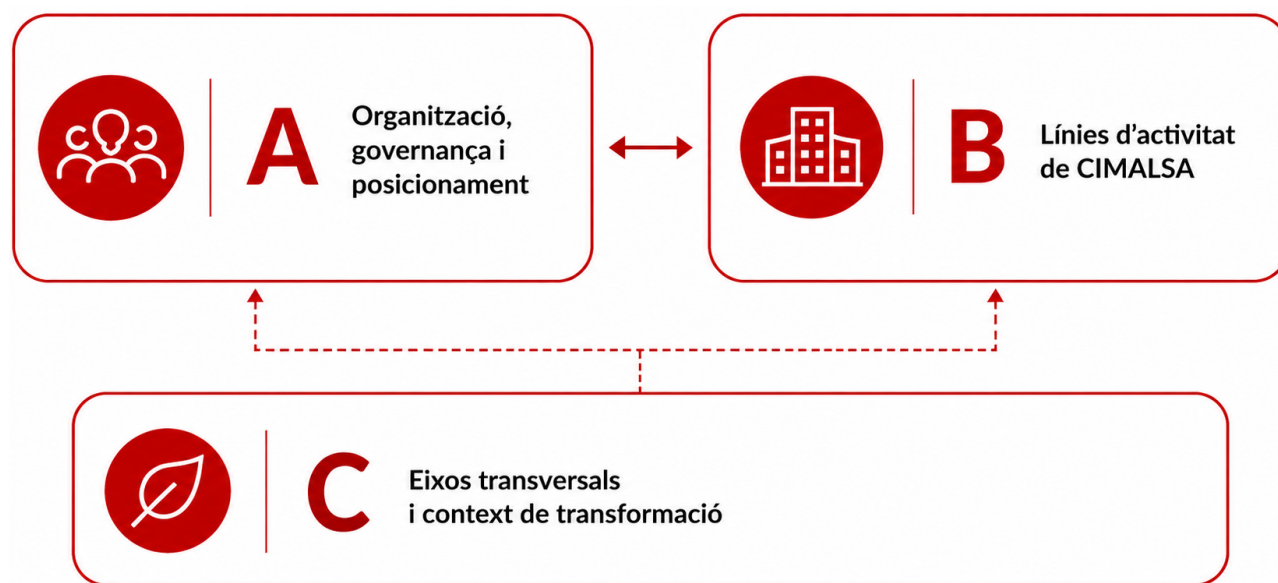
---

### **Lectura integrada**

L'anàlisi iPESTLE evidencia que el principal condicionant de CIMALSA és la dificultat que té l'empresa de convertir les oportunitats d'actuació en projectes viables i sostinguts.

La intermodalitat, la transició energètica i la digitalització obren nous camps d'actuació, però depenen de marcs institucionals estables, actors diversos i models econòmics encara no resolts. El Pla haurà d'abordar, per tant, aquests factors de manera integrada i traduir-los en decisions coherents amb l'evolució del sistema logístic i de mobilitat.

## 2.4. Estructura temàtica del Diagnòstic



Per facilitar una lectura integrada dels resultats, el Diagnòstic s'estructura en tres blocs interrelacionats:

### **Bloc A**

#### **Organització, governança i posicionament**

Analitza les capacitats internes i institucionals que condicionen la viabilitat de la resta de decisions del Pla.

### **Bloc B**

#### **Línies d'activitat de CIMALSA**

Examina les principals infraestructures i serveis, els seus models de gestió, el valor públic i el potencial d'evolució.

### **Bloc C**

#### **Eixos transversals i context de transformació**

Incorpora els vectors que afecten el conjunt de l'organització: sostenibilitat, transició energètica, digitalització, innovació i regulació.

Els tres blocs no constitueixen compartiments independents. Les capacitats internes condicionen el desenvolupament de les línies d'activitat, mentre que els vectors transversals redefeixen els seus models de planificació, inversió i gestió.

---

## 2.5. Diagnòstic estratègic per temàtiques

### Bloc A

#### Organització, governança i posicionament

- **A1. Capacitat interna i model organitzatiu**

L'ampliació de les funcions i els encàrrecs de CIMALSA no ha anat acompanyada d'una adaptació equivalent de l'estructura i els recursos disponibles. Aquest desajust genera sobrecàrrega, dependència de persones concretes i dificultats per compatibilitzar la gestió quotidiana amb els projectes estratègics. La capacitat tècnica, la flexibilitat i el compromís de la plantilla constitueixen un actiu central, però cal reforçar-los mitjançant un dimensionament adequat, funcions corporatives consolidades i eines comunes de coordinació, planificació i seguiment.

- **A2. Governança i relacions institucionals**

CIMALSA combina funcions de planificació, promoció, inversió, assistència tècnica i gestió d'infraestructures. L'ampliació d'aquest paper no sempre s'ha traduït en un mandat estable ni en una relació clara entre encàrrecs, recursos i prioritats. La consolidació d'un marc de governança amb la Generalitat i la resta d'actors és necessària per reduir la dependència dels cicles polítics, prioritzar els projectes i reforçar la capacitat d'actuar amb una perspectiva estratègica i de llarg termini.

- **A3. Posicionament estratègic i comunicació**

CIMALSA disposa d'un reconeixement tècnic significatiu, però aquest posicionament no sempre es correspon amb la seva visibilitat pública ni amb un relat compartit sobre el valor que genera. Internament, la informació sobre prioritats i projectes és sovint fragmentada; externament, la diversitat de funcions dificulta explicar el paper de l'organització. La comunicació ha d'actuar com una palanca de cohesió interna, legitimitat institucional, acceptació territorial i incidència en les polítiques del sistema logístic.

### Bloc B

#### Línies d'activitat de CIMALSA

- **B1. Centres i parcs logístics**

Els centres i parcs logístics constitueixen la línia més consolidada i han permès acumular experiència en planificació, desenvolupament, comercialització i gestió d'actius. El seu paper continua sent estratègic per ordenar el sòl logístic i donar suport a l'activitat econòmica. L'evolució futura exigeix actualitzar els models de desenvolupament i gestió, millorar el coneixement de la demanda i incorporar criteris més exigents de sostenibilitat, qualitat i integració territorial.

---

- **B2. Terminals ferroviàries**

Les terminals ferroviàries presenten un elevat potencial per contribuir al canvi modal, la descarbonització i la competitivitat logística, però també una gran complexitat tècnica, institucional i financera. El seu desenvolupament depèn de les connexions ferroviàries, els terminis de tramitació, la demanda i la capacitat d'estructurar models viables. CIMALSA pot exercir un paper estructurador si es clarifiquen les prioritats, la governança, el finançament i la distribució de riscos entre els actors implicats.

- **B3. Estacions d'autobusos**

Les estacions d'autobusos tenen un impacte directe sobre la qualitat del transport públic i l'experiència de les persones usuàries. El Diagnòstic identifica heterogeneïtat en els models de gestió, els estàndards de servei, la seguretat, el manteniment i la comunicació. La línia necessita un model compartit orientat a les persones, amb reglaments d'ús i criteris comuns de qualitat, accessibilitat i seguretat, així com una definició clara dels recursos i les responsabilitats.

- **B4. Aparcaments de vehicles pesants**

Els aparcaments de vehicles pesants cobreixen una necessitat estructural del transport de mercaderies i contribueixen a la seguretat i a la millora de les condicions de descans. La línia necessita un model generalitzable que defineixi els serveis mínims, els estàndards de qualitat i els comptes d'explotació. El seu potencial és evolucionar cap a una xarxa d'aparcaments segurs i sostenibles, integrada amb els corredors logístics i preparada per incorporar serveis energètics i digitals.

- **B5. Àrees de servei**

Les àrees de servei es troben en un procés de redefinició vinculat a la transformació de la mobilitat i a les exigències energètiques europees. La diversitat de situacions contractuals i la limitada rendibilitat inicial de determinats serveis dificulten el desplegament de noves infraestructures. L'oportunitat és evolucionar cap a nodes de la mobilitat sostenible, però això requereix clarificar els models de desenvolupament, concessió, finançament i explotació.

- **B6. Serveis d'assessoria i assistència tècnica**

Els serveis d'assessoria i assistència tècnica permeten capitalitzar el coneixement acumulat per CIMALSA i donar suport a les polítiques públiques de logística i mobilitat. Inclouen planificació, anàlisi territorial, estructuració de projectes, suport a l'ELIEC i participació en iniciatives europees. Per evitar la dispersió i l'assumpció d'encàrrecs sense recursos, cal definir una cartera de serveis, els destinataris, les capacitats necessàries i els criteris de priorització.

---

## **Bloc C**

### **Eixos transversals i context de transformació**

- **C1. Sostenibilitat, descarbonització i transició energètica**

La transformació climàtica i energètica afecta el disseny, la construcció, l'explotació i la modernització de totes les infraestructures. CIMALSA necessita passar de principis generals a un sistema operatiu compartit, amb objectius, indicadors i responsabilitats. Malgrat les dificultats de finançament i maduresa tecnològica, aquesta transformació pot reforçar el posicionament de l'organització com a actor públic de referència en la descarbonització de la logística i la mobilitat.

- **C2. Tecnologia, digitalització i innovació**

La tecnologia i les dades poden millorar la gestió d'actius, l'eficiència operativa i la presa de decisions. Tanmateix, l'aproximació actual és encara fragmentada i basada en solucions parcials. La digitalització s'ha de concebre com una infraestructura transversal de gestió, sustentada en una arquitectura compartida, sistemes interoperables i capacitats internes. Una agenda tecnològica comuna ha de permetre prioritzar les inversions i orientar la innovació aplicada.

- **C3. Marc normatiu i context regulador**

La contractació pública, les concessions, l'urbanisme, la regulació ferroviària i les obligacions energètiques i ambientals incideixen directament en els terminis, els costos i els models de gestió. La complexitat reguladora exigeix capacitat jurídica, anticipació i coordinació amb les administracions competents. La dimensió normativa s'ha d'incorporar des de l'inici dels projectes, no limitar-se a una comprovació posterior del compliment legal.

---

## 2.6. Principals conclusions del Diagnòstic

El Diagnòstic estratègic posa de manifest sis conclusions principals:

---

**CIMALSA disposa d'una base tècnica i institucional sòlida**, sustentada en el coneixement acumulat, l'experiència en projectes complexos i la capacitat de la plantilla.

**El perímetre d'activitat ha crescut més ràpidament que l'organització**, fet que exigeix adequar els recursos, les funcions corporatives i els mecanismes de coordinació.

**El paper institucional de CIMALSA necessita un marc més estable**, que relacioni de manera clara els encàrrecs, les prioritats, els recursos i els instruments de governança.

**Les línies d'activitat presenten graus de maduresa i models econòmics diferents**, i requereixen solucions específiques de gestió, finançament i explotació.

**La sostenibilitat, la digitalització i la regulació afecten el conjunt de l'activitat** i han de convertir-se en criteris transversals de planificació, inversió i gestió.

**El pròxim cicle estratègic requereix prioritització i focus**, combinant el reforç intern, l'evolució de les línies d'activitat i la transformació sostenible i digital del sistema logístic.

Aquestes conclusions constitueixen la base per definir els escenaris prospectius, la visió CIMALSA 2030, els reptes i les missions del Marc Estratègic.

---

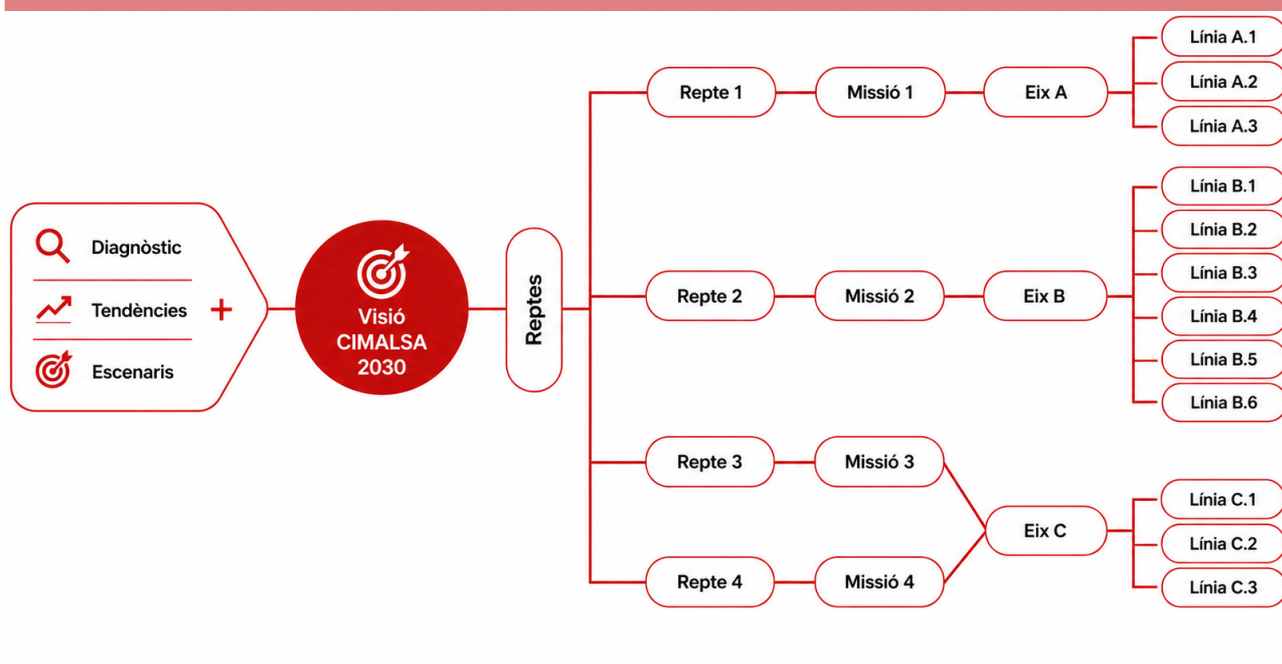
## 3. Marc estratègic

### 3.1. Finalitat i arquitectura del Marc Estratègic

El Marc Estratègic defineix l'horitzó de futur de CIMALSA i estableix les orientacions que han de guiar l'evolució de l'organització fins al 2030. Parteix de les conclusions del Diagnòstic i de l'anàlisi de tendències i les tradueix en una arquitectura formada per escenaris prospectius, una visió de futur, quatre reptes, quatre missions, tres eixos estratègics i dotze línies d'acció.

Aquesta arquitectura connecta l'anàlisi de la situació actual amb el desplegament operatiu del Pla:

## Arquitectura del marc estratègic



### Cada component compleix una funció específica:

- **Escenaris prospectius:** exploren possibles evolucions del sistema logístic i de mobilitat i permeten anticipar diferents contextos de futur.
- **Visió:** defineix el paper que CIMALSA aspira a exercir l'any 2030.
- **Reptes:** sintetitzen els principals desafiaments que l'organització haurà d'afrontar.
- **Missions:** tradueixen els reptes en processos de transformació orientats a resultats.
- **Eixos estratègics:** organitzen els grans àmbits d'actuació del Pla.
- **Línies d'acció:** concreten els camps d'intervenció que es despleguen mitjançant el Pla d'Accions.

Aquesta estructura assegura la traçabilitat entre les evidències del Diagnòstic, les prioritats estratègiques i les actuacions previstes per al període 2026–2030.

---

## 3.2. Escenaris prospectius

El sistema logístic i de mobilitat es troba en un procés de transformació profunda impulsat per factors econòmics, tecnològics, ambientals, territorials i institucionals. L'evolució d'aquests factors pot generar trajectòries de canvi diferents i introdueix un grau elevat d'incertesa en la planificació, el desenvolupament i la gestió de les infraestructures.

Davant d'aquest context, el Marc Estratègic incorpora un exercici de prospectiva que no pretén predir el futur, sinó explorar diferents escenaris plausibles i identificar les decisions que poden resultar necessàries en cadascun d'ells.

Els escenaris permeten analitzar com podrien evolucionar la logística i la mobilitat fins al 2030 i quines implicacions tindria aquesta evolució per al paper de CIMALSA dins del sistema logístic de Catalunya.

### 3.2.1. Tendències i senyals de canvi

Els escenaris es construeixen a partir de cinc grans transformacions que condicionaran l'evolució del sistema logístic i de mobilitat.

#### ***Transició energètica i descarbonització del transport***

La reducció de les emissions està impulsant noves tecnologies energètiques, infraestructures de recàrrega, combustibles alternatius i mesures d'eficiència. Aquesta transformació incidirà en el disseny, la inversió i la gestió de les infraestructures logístiques i de mobilitat.

#### ***Digitalització de les cadenes logístiques***

La gestió avançada de dades, la intel·ligència artificial, l'automatització i les plataformes digitals estan modificant l'organització dels fluxos de mercaderies i la gestió dels actius i serveis logístics.

#### ***Reorganització de les cadenes de subministrament***

Els canvis geopolítics i econòmics estan afavorint la regionalització parcial de la producció, la reconfiguració dels fluxos comercials i una major preocupació per la resiliència. Els nodes logístics i les infraestructures intermodals adquireixen així més valor estratègic.

#### ***Pressió territorial de les activitats logístiques***

El creixement de l'activitat logística incrementa la pressió sobre el sòl i genera impactes ambientals, paisatgístics i socials. Aquesta situació exigeix models més eficients, sostenibles i integrats territorialment.

#### ***Necessitat de coordinació institucional***

La transformació del sistema requereix una coordinació més efectiva entre les polítiques de logística, transport, energia, ordenació territorial, desenvolupament econòmic i sostenibilitat, així com entre les diferents administracions i els operadors.

---

### 3.2.2. Quatre escenaris d'evolució

Els quatre escenaris no són prediccions tancades ni alternatives excloents. La realitat pot combinar elements de diferents escenaris i evolucionar de manera desigual segons els territoris, les infraestructures i les línies d'activitat.

---

#### **Escenari 1.**

##### ***Sistema logístic coordinat i en transició***

Les polítiques públiques impulsen decididament la descarbonització, la transició energètica, el ferrocarril de mercaderies i el desenvolupament d'infraestructures intermodals.

Es reforça la planificació territorial i logística i les administracions assumeixen un paper actiu en la identificació, priorització i inversió en projectes estratègics.

- **Implicació per a CIMALSA**

Consolidar-se com a plataforma pública de planificació, desenvolupament i coordinació del sistema logístic, amb més capacitat tècnica, institucional i inversora.

#### **Escenari 2.**

##### ***Transformació impulsada pel mercat***

La transformació està liderada principalment pels grans operadors, les empreses tecnològiques i les plataformes logístiques. Les inversions es concentren en les activitats i els territoris amb més rendibilitat, accelerant la innovació, però també generant possibles desequilibris i deixant sense resposta infraestructures d'elevat valor públic.

- **Implicació per a CIMALSA**

Intervenir en els àmbits on existeixen fallades de mercat, garantir els objectius públics, socials i territorials i articular fórmules de col·laboració públic-privada.

#### **Escenari 3.**

##### ***Modernització gradual del sistema***

El sistema logístic evoluciona de manera progressiva, sense transformacions estructurals profundes. Les infraestructures existents incorporen millores incrementals en eficiència energètica, digitalització, qualitat del servei i gestió operativa, condicionades per la disponibilitat pressupostària i la maduració dels projectes.

- **Implicació per a CIMALSA**

Prioritzar la modernització dels actius existents, millorar els models de gestió i preparar projectes que puguin activar-se quan apareguin recursos o consens institucional.

#### **Escenari 4.**

##### ***Fragmentació logística***

La manca de coordinació, les dificultats de finançament, la complexitat reguladora i els conflictes territorials limiten el desenvolupament de noves infraestructures. Els operadors adopten solucions individuals i el sistema evoluciona de manera fragmentada, amb més desequilibris territorials i menor capacitat de planificació.

- **Implicació per a CIMALSA**

Reforçar el seu paper d'articulació, prioritzar els projectes viables, construir aliances i preservar una cartera estratègica que permeti donar continuïtat a les iniciatives.

---

## **Implicacions comunes**

Malgrat les diferències entre els escenaris, tots posen de manifest quatre necessitats estratègiques:

---

**Reforçar les capacitats organitzatives i el posicionament institucional de CIMALSA.**

---

**Adaptar les infraestructures, els serveis i les línies d'activitat.**

---

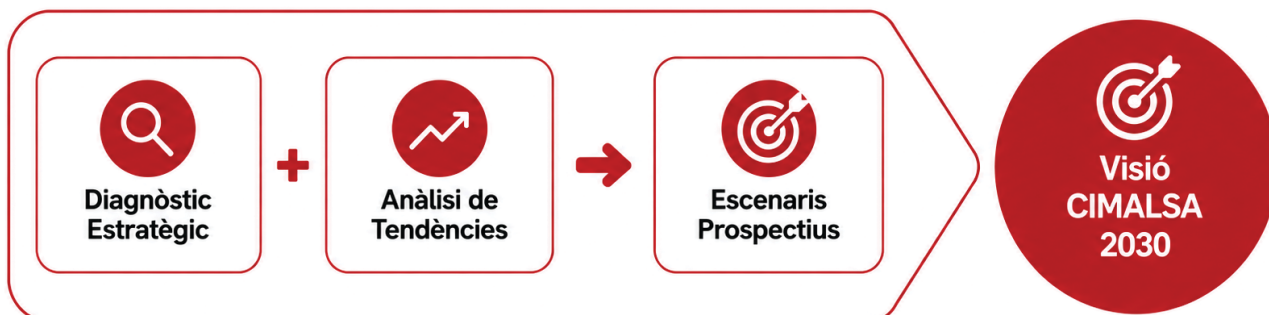
**Integrar la sostenibilitat, la descarbonització i la transició energètica.**

---

**Aprofitar el potencial de la digitalització, les dades i la innovació.**

Aquestes necessitats constitueixen la base de la visió i dels quatre reptes estratègics.

### 3.3. Visió CIMALSA 2030



La visió defineix el paper que CIMALSA aspira a exercir l'any 2030 i planteja una evolució que va més enllà de la gestió individual d'actius per reforçar la seva funció com a instrument públic al servei del sistema logístic i de mobilitat.

#### Visió CIMALSA 2030



*L'any 2030 CIMALSA ha de ser l'actor públic clau en l'articulació del sistema logístic de Catalunya.*



*Mitjançant l'impuls i la gestió d'infraestructures, serveis i projectes estratègics ha de contribuir a l'eficiència, la sostenibilitat i la competitivitat de la logística i de la mobilitat.*



*A través d'una organització sòlida, amb solvència tècnica, visió estratègica i una forta capacitat de col·laboració entre l'àmbit públic i el privat, CIMALSA actua com a plataforma pública per al desenvolupament de solucions efectives en logística i mobilitat, afavorint la transició energètica, la descarbonització, la digitalització del sistema logístic i una millor integració territorial de les infraestructures i dels serveis.*

---

### 3.4. Reptes estratègics

La visió estableix l'horitzó de futur. Per avançar-hi, el Pla identifica quatre reptes que sintetitzen les principals transformacions organitzatives, operatives i sistèmiques que CIMALSA haurà d'afrontar.



#### **Repte 1**

##### **Reforçar les capacitats organitzatives i la governança de CIMALSA**

Adequar l'organització al seu perímetre real d'activitat i consolidar els recursos, les funcions corporatives i els mecanismes de coordinació necessaris perquè CIMALSA pugui exercir de manera sostenible el seu paper estratègic.

Aquest repte implica:

- Adequar l'estructura organitzativa i la plantilla al perímetre real d'activitat.
- Consolidar les funcions corporatives i tècniques necessàries.
- Millorar la comunicació, la coordinació i els procediments interns.
- Establir marcs estables de relació amb la Generalitat i altres actors institucionals.
- Reforçar el posicionament de CIMALSA com a actor públic de referència.



#### **Repte 2**

##### **Adaptar les línies d'activitat de CIMALSA davant les noves dinàmiques del sistema logístic i de mobilitat**

Revisar els models de gestió, explotació i finançament de les diferents infraestructures i serveis, atenent els seus diferents nivells de maduresa, la seva viabilitat i la seva contribució al sistema logístic i de mobilitat.

Aquest repte implica:

- Millorar l'eficiència operativa i la qualitat dels serveis.
- Definir models de gestió, governança, explotació i finançament.
- Modernitzar els actius existents i desenvolupar-ne de nous quan sigui necessari.
- Prioritzar les actuacions amb més impacte estratègic i territorial.
- Explorar noves oportunitats vinculades a la intermodalitat, els serveis al transport i l'assistència tècnica.

---

 **Repte 3**

### **Integrar els vectors de sostenibilitat, descarbonització i transició energètica**

Incorporar els objectius climàtics i energètics al conjunt de les infraestructures, serveis i projectes, superant una aproximació sectorial i convertint-los en criteris transversals de planificació, inversió i gestió. La transició energètica no es planteja com una actuació sectorial, sinó com una transformació transversal de la cartera d'actius i serveis de CIMALSA.

Aquest repte implica:

- **Incorporar criteris de sostenibilitat ambiental, social i econòmica en els projectes.**
- **Reduir les emissions associades a les infraestructures i serveis.**
- **Impulsar l'eficiència energètica, l'autoconsum i les energies renovables.**
- **Desplegar serveis energètics adaptats a la mobilitat professional i al transport de mercaderies.**
- **Millorar la integració territorial, urbana i paisatgística de les infraestructures.**

---

 **Repte 4**

### **Aprofitar el potencial de la digitalització i la innovació per millorar la planificació i la gestió**

Utilitzar les dades, els sistemes d'informació, la intel·ligència artificial i la innovació aplicada per millorar la gestió dels actius, anticipar necessitats i reforçar la presa de decisions. La digitalització haurà de contribuir tant a la millora interna de CIMALSA com a la transformació del conjunt del sistema logístic.

Aquest repte implica:

- **Desenvolupar una gestió basada en dades.**
- **Integrar sistemes d'informació sobre infraestructures, actius i serveis.**
- **Incorporar eines digitals i intel·ligència artificial als processos interns.**
- **Impulsar projectes pilot i innovació aplicada.**
- **Reforçar l'Observatori de la Logística com a plataforma de coneixement i suport a la decisió.**
- **Capacitar la plantilla en eines digitals, dades i analítica.**

### 3.5. Missions CIMALSA 2030

Les missions tradueixen els reptes en processos de transformació orientats a resultats. No són projectes individuals, sinó marcs que permeten coordinar diferents actuacions, actors, instruments i recursos al llarg del període 2026–2030.

#### Missió 1

#### **Convertir CIMALSA en la plataforma pública de referència en l'àmbit de la logística a través de la planificació i la governança pròpia i del seu ecosistema**

##### **Enunciat**

El 2030, CIMALSA opera amb una estructura adequadament dimensionada, funcions corporatives consolidades, mecanismes estables de governança multiactor i coordinació institucional multinivell, i un posicionament clar com a actor públic de referència del sistema logístic i de mobilitat.

##### **Canvi sistèmic buscat**

- Organització dimensionada d'acord amb el seu perímetre real d'activitat.
- Funcions corporatives i capacitats tècniques consolidades.
- Governança, coordinació i posicionament institucional reforçats.

##### **Àmbits d'actuació**

- Organització, plantilla i funcions corporatives.
- Formació, millora dels processos interns i gestió del coneixement.
- Governança i coordinació institucional.
- Comunicació i posicionament públic.

##### **Ecosistema d'actors**

- Actors interns: Plantilla i òrgans de govern de CIMALSA.
- Actors institucionals: Generalitat, administracions i ens públics.
- Actors sectorials: Operadors, empreses i associacions.
- Actors territorials: Administracions locals i agents vinculats als projectes.

##### **Indicadors de progrés**

- Grau de cobertura de la plantilla estructural prevista.
- Funcions corporatives estratègiques plenament operatives.
- Projectes estratègics amb participació de CIMALSA.

##### **Instruments d'intervenció**

- Contracte programa o instruments pluriennals equivalents.
- Mecanismes de governança i coordinació multinivell.
- Sistemes corporatius de planificació, comunicació i seguiment.

##### **Inversió amb propòsit**

- Plantilla, perfils especialitzats i capacitat.
- Funcions corporatives i sistemes d'informació.
- Comunicació i posicionament institucional.

---

## Missió 2

### Impulsar el desenvolupament i l'evolució de les infraestructures logístiques i els serveis de CIMALSA per reforçar l'eficiència i la competitivitat de l'economia de Catalunya

#### Enunciat

Impulsar l'evolució dels centres i parcs logístics, les terminals ferroviàries, les estacions d'autobusos, els aparcaments de vehicles pesants, les àrees de servei i els serveis d'assessorament i assistència tècnica, millorant-ne l'eficiència, la sostenibilitat econòmica i la contribució al sistema logístic i de mobilitat.

#### Canvi sistèmic buscat

- Cartera d'activitats més coherent i integrada.
- Infraestructures i serveis més eficients i viables.
- Major adaptació a les noves dinàmiques logístiques i territorials.

#### Àmbits d'actuació

- Centres i parcs logístics.
- Terminals ferroviàries.
- Estacions d'autobusos.
- Aparcaments i àrees de servei.
- Consultoria i assistència tècnica.

#### Ecosistema d'actors

- Administracions públiques i ens locals.
- Operadors logístics i empreses de transport.
- Empreses usuàries i gestors d'infraestructures.
- Socis privats i entitats financeres.

#### Indicadors de progrés

- Superfície logística desenvolupada o gestionada.
- Infraestructures operatives per línia d'activitat.
- Grau d'ocupació dels centres i parcs logístics.

#### Instruments d'intervenció

- Planificació territorial i d'infraestructures.
- Models de gestió, explotació i concessió.
- Col·laboració publico-privada i finançament europeu.

#### Inversió amb propòsit

- Modernització dels actius existents.
- Desenvolupament de noves infraestructures estratègiques.
- Millora dels serveis i captació de finançament.

---

### Missió 3

## Incorporar la sostenibilitat integral al sistema logístic mitjançant la descarbonització, la transició energètica i la integració social i territorial de les infraestructures

### Enunciat

Integrar els principis de sostenibilitat ambiental, social i econòmica en el desenvolupament i la gestió de les infraestructures i serveis, accelerant la descarbonització, la transició energètica i la seva integració territorial.

### Canvi sistèmic buscat

- Infraestructures i serveis baixos en carboni i energèticament eficients.
- Objectius climàtics integrats en la planificació i la gestió.
- Major integració territorial, social i paisatgística.

### Àmbits d'actuació

- Descarbonització i canvi modal.
- Eficiència energètica i energies renovables.
- Serveis energètics per al transport.
- Integració territorial, seguretat i qualitat.

### Ecosistema d'actors

- Administracions públiques.
- Empreses energètiques.
- Operadors logístics i empreses de transport.
- Persones usuàries i actors territorials.

### Indicadors de progrés

- Reducció de les emissions associades als actius gestionats.
- Inversió en descarbonització i transició energètica.
- Projectes amb criteris avançats d'integració i sostenibilitat.

### Instruments d'intervenció

- Agenda d'Acció Climàtica de CIMALSA.
- Estàndards, clàusules i criteris de sostenibilitat.
- Programes energètics i finançament climàtic europeu.

### Inversió amb propòsit

- Descarbonització i adaptació energètica dels actius.
- Modernització ambiental i adequació normativa.
- Integració territorial i captació de recursos climàtics.

---

## Missió 4

### Promoure una gestió proactiva del sistema logístic basada en la digitalització i la innovació

#### Enunciat

Impulsar una gestió basada en dades, eines digitals i innovació que permeti millorar l'eficiència operativa, anticipar necessitats i reforçar la planificació. L'Observatori de la Logística ha d'evolucionar com a plataforma avançada de coneixement i suport a la decisió.

#### Canvi sistèmic buscat

- Millora de processos de gestió interna a través de la digitalització.
- Gestió basada en dades i sistemes d'informació integrats.
- Eines digitals aplicades a les infraestructures i els serveis.
- Capacitats analítiques i digitals consolidades.

#### Àmbits d'actuació

- Dades i sistemes d'informació logística.
- Digitalització de la gestió d'actius.
- Intel·ligència artificial i analítica avançada.
- Innovació aplicada i capacitat digital.

#### Ecosistema d'actors

- Plantilla de CIMALSA.
- Empreses tecnològiques i operadors logístics.
- Administracions públiques.
- Centres de recerca i coneixement.

#### Indicadors de progrés

- Bases de dades integrades a l'Observatori.
- Infraestructures amb sistemes digitals de gestió.
- Professionals formats en dades i eines digitals.

#### Instruments d'intervenció

- Observatori de la Logística.
- Plataformes i sistemes integrats de dades.
- Projectes pilot i programes europeus d'innovació.

#### Inversió amb propòsit

- Desenvolupament de l'Observatori.
- Digitalització d'infraestructures i serveis.
- Eines analítiques, intel·ligència artificial i formació.

---

### 3.6. Eixos estratègics i línies d'acció

Els eixos estratègics organitzen els grans àmbits d'actuació del Pla. La seva estructura manté una relació directa amb els tres blocs temàtics del Diagnòstic i permet connectar les quatre missions amb les dotze línies d'acció.

---

#### Eix A

##### Capacitats institucionals, governança i posicionament

Aquest eix té com a objectiu reforçar la capacitat de CIMALSA per actuar com a instrument estratègic de les polítiques públiques de logística i mobilitat.

Es vincula principalment amb la Missió 1 i s'estructura en tres línies:

##### A.1. Governança i relacions institucionals

Orientada a definir un marc estable de relació amb els òrgans de govern, les administracions i els principals actors del sistema logístic.

Inclou la clarificació del mandat, la prioritització de projectes i la consolidació d'aliances estratègiques.

##### A.2. Capacitat interna i model organitzatiu

Orientada a garantir que CIMALSA disposi dels recursos humans, les competències, els procediments i les eines necessàries per desenvolupar les seves funcions.

**Inclou el dimensionament de la plantilla, la millora de la comunicació interna i l'actualització dels procediments de gestió.**

##### A.3. Posicionament estratègic i comunicació

Orientada a reforçar la identitat, la visibilitat i la projecció institucional de CIMALSA.

Inclou la marca corporativa, la comunicació estratègica i la millora dels canals i continguts corporatius.

Missió vinculada: **Missió 1**

Línies d'acció: **3**

Accions estratègiques: **9**

Accions operatives: **18**

---

## **Eix B**

### **Línies d'activitat i models de gestió**

Aquest eix té com a objectiu consolidar i adaptar les infraestructures, els serveis i les línies d'activitat de CIMALSA a les noves necessitats del sistema logístic i de mobilitat.

Es vincula directament amb la Missió 2 i s'estructura en sis línies:

#### **B.1. Centres i parcs logístics**

Orientada a consolidar, modernitzar i ampliar els actius logístics, identificar noves oportunitats de sòl i reforçar els mecanismes de governança dels polígons i comunitats de propietaris.

#### **B.2. Terminals ferroviàries**

Orientada al desplegament de l'Estratègia Catalana de Terminals Ferroviàries, la definició dels models de gestió i l'impuls de les infraestructures necessàries per reforçar la intermodalitat i el canvi modal.

#### **B.3. Estacions d'autobusos**

Orientada a definir un model homogeni de gestió, reforçar la qualitat del servei, millorar la imatge de les estacions i incorporar eines digitals al servei de les persones usuàries.

#### **B.4. Aparcaments de vehicles pesants**

Orientada a planificar una xarxa d'aparcaments en ruta, definir models de gestió i explotació, establir estàndards de qualitat i seguretat i incorporar serveis digitals i energètics.

#### **B.5. Àrees de servei**

Orientada a consolidar el model de gestió de les àrees, adaptar-lo a les noves exigències de mobilitat i desplegar serveis vinculats a la transició energètica.

#### **B.6. Serveis d'assessoria i assistència tècnica**

Orientada a estructurar una cartera de serveis, donar suport a les polítiques públiques de logística i mobilitat i reforçar la captació i gestió de projectes europeus.

Missió vinculada: **Missió 2**

Línies d'acció: **6**

Accions estratègiques: **18**

Accions operatives: **48**

---

## Eix C

### Transformació sostenible i digital del sistema logístic

Aquest eix integra els vectors de transformació que travessen totes les infraestructures, serveis i línies d'activitat de CIMALSA.

Es vincula amb les missions 3 i 4 i s'estructura en tres línies:

#### C.1. Sostenibilitat i descarbonització del sistema logístic

Orientada a reduir l'impacte ambiental de les infraestructures i serveis, facilitar el canvi modal, desplegar infraestructures de recàrrega i establir un nou marc climàtic per al conjunt de l'organització.

#### C.2. Transició energètica aplicada a infraestructures i serveis logístics

Orientada a incorporar eficiència energètica, autoconsum, generació renovable i neutralitat climàtica als equipaments i infraestructures de CIMALSA.

#### C.3. Digitalització, dades i innovació en la gestió del sistema logístic

Orientada a reforçar l'Observatori de la Logística, integrar dades, incorporar intel·ligència artificial als processos i desenvolupar una vigilància activa sobre les transformacions del sector.

Missió vinculada: **Missions 3 i 4**

Línies d'acció: **3**

Accions estratègiques: **8**

Accions operatives: **15**

## 4. Pla d'Accions, desplegament i seguiment

### 4.1. El Pla d'Accions

El Pla d'Accions concreta el desplegament operatiu del Marc Estratègic de CIMALSA 2026–2030. Tradueix els eixos i les línies d'acció en un conjunt de prioritats que han d'orientar l'activitat de l'organització durant el període de vigència del Pla.

S'estructura en **35 accions estratègiques i 81 d'operatives**, distribuïdes entre els tres eixos i les dotze línies d'acció:

| Eix   | Àmbit                                                   | Línies | Accions estratègiques | Accions operatives |
|-------|---------------------------------------------------------|--------|-----------------------|--------------------|
| Eix A | Capacitats institucionals, governança i posicionament   | 3      | 9                     | 18                 |
| Eix B | Línies d'activitat i models de gestió                   | 6      | 18                    | 48                 |
| Eix C | Transformació sostenible i digital del sistema logístic | 3      | 8                     | 15                 |
| Total |                                                         | 12     | 35                    | 81                 |

Les accions constitueixen marcs de treball que es desplegaran mitjançant actuacions operatives, projectes específics, estudis, licitacions, convenis o instruments de gestió interna. Combinen el reforç organitzatiu i institucional de CIMALSA, l'evolució de les infraestructures i els serveis, i la incorporació transversal de la sostenibilitat, l'energia, la digitalització i la innovació.

El calendari i els recursos associats tenen caràcter orientatiu i es podran ajustar en funció de la disponibilitat pressupostària, la maduració tècnica dels projectes, els acords institucionals, les oportunitats de finançament i les decisions dels òrgans de govern. Aquesta flexibilitat ha de permetre adaptar el desplegament a nous encàrrecs, canvis normatius i transformacions del sistema logístic i de mobilitat, mantenint sempre la coherència amb el Marc Estratègic.

## 4.2. Com es llegeix una fitxa d'acció?

Cada acció es presenta mitjançant una fitxa sintètica que conté la informació bàsica necessària per orientar-ne el desplegament:

| 1      | 2                                                                             | 3                                                                                                                                                                                      | 4           | 5         | 6           |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| A.1.1. | Definir els models de gestió de cada línia d'activitat i pactar-la amb la SMI | Aclarir el model de gestió i la relació amb la Secretaria de Mobilitat i Infraestructures (SMI), consensuant les línies d'activitat i dimensionant prèviament els recursos necessaris. | Carmen Ruiz | 2026-2028 | 50.000,00 € |

### 1. Codi

Identifica l'eix i la línia d'acció als quals pertany.

### 2. Títol

Sintetitza la prioritat o actuació que es vol impulsar.

### 3. Descripció

Defineix la finalitat, l'abast i els principals continguts.

### 4. Responsable

Identifica la persona encarregada d'impulsar i coordinar l'acció.

### 5. Calendari

Estableix el període orientatiu de desenvolupament.

### 6. Pressupost o recursos

Indica l'estimació econòmica, els recursos propis previstos o la necessitat de concretar-los posteriorment.

La persona responsable coordinarà el desplegament de l'acció, però això no implica necessàriament una execució individual. Moltes actuacions requeriran la participació d'altres àrees de CIMALSA, administracions, empreses, operadors, entitats especialitzades o actors territorials.

---

### 4.3. Fitxes d'accions

A continuació es presenten les **35 accions estratègiques** i les **81 accions operatives**, ordenades segons els tres eixos i les dotze línies d'acció del Marc Estratègic.

#### **Eix A**

#### **Capacitats institucionals, governança i posicionament**

Aquest eix té com a objectiu reforçar les capacitats institucionals i organitzatives de CIMALSA per afrontar els reptes del període 2026–2030. Les actuacions previstes busquen consolidar el seu model de governança, adequar l'organització als nous encàrrecs estratègics i reforçar el seu posicionament com a empresa pública de referència en els àmbits de la logística, la mobilitat i les infraestructures.

##### **Línia A.1. Governança i relacions institucionals**

Aquesta línia se centra en la definició d'un marc de relació clar amb els òrgans de govern i els principals actors institucionals, així com en la identificació de prioritats i aliances estratègiques que permetin reforçar el paper de CIMALSA i maximitzar l'impacte de la seva activitat.

|               |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |             |                   |                     |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| <b>A.1.1.</b> | Definir els models de gestió de cada línia d'activitat i pactar-los amb la SMI | Definir el model de gestió i la relació amb la Secretaria de Mobilitat i Infraestructures (SMI), consensuant les línies d'activitat i dimensionant prèviament els recursos necessaris. Definir la figura jurídica o l'instrument de governança que reguli aquesta relació, d'acord amb la dimensió, la naturalesa i l'esperit de CIMALSA. | Carmen Ruiz | 2n S<br>2026-2027 | <b>200.000,00 €</b> |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|---------------------|

|                 | <b>Acció operativa</b>                                                           | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                        | <b>Responsable acció</b> | <b>Calendari</b>          | <b>Pressupost</b> |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------|
| <b>A.1.1.1</b>  | Definir els models de gestió d'activitats.                                       | Analitzar el model de relació i de gestió entre CIMALSA i la SMI. Analitzar la viabilitat de substituir la gestió directa d'algunes instal·lacions per un model de concessió. | Simó Batlle              | 2n S<br>2026-2027         | 50.000,00 €       |
| <b>A.1.1.2.</b> | Aprovar contracte programa amb la SMI per a la gestió de les estacions d'autobús | Definir el marc de relació amb la SMI per adequar el model de compensació dels encàrrecs assumits per CIMALSA.                                                                | Carmen Ruiz              | 2n S<br>2027-1r S<br>2028 | 50.000,00 €       |
| <b>A.1.1.3</b>  | Formalitzar encàrrec de la SMI per al desplegament de les terminals ferroviàries | Formalitzar l'encàrrec i els recursos necessaris per al desplegament de les terminals ferroviàries assignades a CIMALSA.                                                      | Carmen Ruiz              | 2n S 2026                 | 100.000,00 €      |

| <b>A.1.2.</b>  | Identificar projectes estratègics                                                                                     | Definir els projectes estratègics que situaran CIMALSA en una posició de lideratge en el sector de la logística i de la mobilitat. | Carmen Ruiz              | 1r S 2027        | <b>Recursos propis</b> |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------|------------------------|
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                                                | <b>Breu descripció</b>                                                                                                             | <b>Responsable acció</b> | <b>Calendari</b> | <b>Pressupost</b>      |
| <b>A.1.2.1</b> | Definició dels projectes estratègics de l'empresa que hauran de ser desenvolupats per les diferents àrees d'activitat | Seleccionar els projectes estratègics i assignar-los a les àrees d'activitat corresponents.                                        | Carmen Ruiz              | 1r S 2027        | Recursos propis        |

| <b>A.1.3</b>   | Identificar socis estratègics                           | Reforçar les relacions amb actors estratègics del sector per facilitar el desenvolupament dels projectes prioritaris de CIMALSA. | Carmen Ruiz                          | 2n S<br>2026-2027<br>-2028 | <b>Recursos propis</b> |
|----------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------|
|                | <b>Acció operativa</b>                                  | <b>Breu descripció</b>                                                                                                           | <b>Responsable acció</b>             | <b>Calendari</b>           | <b>Pressupost</b>      |
| <b>A.1.3.1</b> | Identificar socis estratègics                           | Reforçar les relacions amb actors estratègics del sector per facilitar el desenvolupament dels projectes prioritaris.            | Carmen Ruiz                          | 2n S<br>2026-2028          | Recursos propis        |
| <b>A.1.3.2</b> | Identificar socis amb qui establir convenis de formació | Revisar els convenis de formació per millorar el retorn dels acords i facilitar la incorporació de persones en pràctiques.       | Simó Batlle -<br>Alexandra Vallugera | 2n S 2026-<br>1r S 2027    | Recursos propis        |

## Línia A.2. Capacitat interna i model organitzatiu

Aquesta línia té per finalitat garantir que l'organització disposi dels recursos humans, les competències i els processos necessaris per desenvolupar amb eficàcia les seves funcions actuals i futures. Inclou actuacions orientades a reforçar l'estructura interna, millorar la coordinació i actualitzar els instruments de gestió.

| <b>A.2.1.</b>   | Garantir una plantilla suficient i competitiva                                                               | Adequar la plantilla i els perfils professionals de CIMALSA al seu perímetre real d'activitat i a la càrrega de treball existent.                                                                                                                                                                                                     | Carmen Ruiz                                                      | 2n S 2026-2027      | <b>10.000,00 €</b>     |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|
| Acció operativa |                                                                                                              | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Responsable acció                                                | Calendari           | Pressupost             |
| <b>A.2.1.1</b>  | Concretar les necessitats de plantilla. Responsabilitats i càrregues de feines                               | Analitzar les tasques, responsabilitats i càrregues de treball per concretar les necessitats de plantilla.                                                                                                                                                                                                                            | Carmen Ruiz + Direcció recursos transversals                     | 2n S 2026-1r S 2027 | 10.000,00 €            |
| <b>A.2.1.2</b>  | Cobrir vacants                                                                                               | Convocar les vacants corresponents d'acord amb els perfils professionals identificats.                                                                                                                                                                                                                                                | Direcció recursos transversals + tècnic RRHH                     | 2n S 2026-1r S 2027 | Recursos propis        |
| <b>A.2.1.3</b>  | Anàlisi d'eventual ampliació de plantilla a la vista de les noves tasques que encarregui la SMI              | Analitzar les necessitats d'ampliació de plantilla associades als nous encàrrecs de la SMI.                                                                                                                                                                                                                                           | Direcció recursos transversals + Simó Batlle + Carolina Guerrero | 2027                | Recursos propis        |
| <b>A.2.2.</b>   | Millora de la comunicació interna                                                                            | Desenvolupar una estratègia de comunicació interna que millori la coordinació entre equips, la informació compartida, la cohesió organitzativa i el coneixement intern de les prioritats i projectes de CIMALSA.                                                                                                                      | Alexandra Vallugera                                              | 1r S 2027           | <b>Recursos propis</b> |
| Acció operativa |                                                                                                              | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Responsable acció                                                | Calendari           | Pressupost             |
| <b>A.2.2.1</b>  | Desenvolupament d'una estratègia de comunicació interna                                                      | Elaborar una estratègia de comunicació que definirà els canals, els missatges, els formats i els públics objectiu, d'acord amb els recursos i les característiques comunicatives de CIMALSA i alineada amb la identitat corporativa del Departament i de la Generalitat.                                                              | Alexandra Vallugera                                              | 1r S 2027           | Recursos propis        |
| <b>A.2.3.</b>   | Revisió dels procediments interns                                                                            | Revisar i actualitzar els procediments interns de CIMALSA per simplificar-ne l'aplicació, eliminar ineficiències i garantir-ne l'adequació a les necessitats actuals de l'organització. Digitalització, ús de dades i innovació en els sistemes de treball i en les infraestructures que gestiona CIMALSA. Vinculada a l'acció C.3.1. | Carolina Guerrero + Director recursos transversals               | 2n S 2026-1r S 2027 | <b>70.000,00 €</b>     |
| Acció operativa |                                                                                                              | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Responsable acció                                                | Calendari           | Pressupost             |
| <b>A.2.3.1</b>  | Revisió del procediment de comercialització                                                                  | Elaboració de Plecs tipus pels procediments patrimonials de lloguer de parcel·les o espais                                                                                                                                                                                                                                            | Jordi Tomàs                                                      | 2n S 2026           | Recursos propis        |
| <b>A.2.3.2</b>  | Revisió de tots els procediments ISO                                                                         | Revisar procediments i actualitzar indicadors de cara a la renovació de la certificació al 2027                                                                                                                                                                                                                                       | Carolina Guerrero + Director recursos transversals               | 1r S 2027           | 20.000,00 €            |
| <b>A.2.3.3</b>  | Revisió dels procediments interns i ús d'eines digitals per a la millora de l'eficiència d'aquests processos | Anàlisi i implementació de les accions de digitalització necessàries per fer més eficient i competitiu els processos de gestió interna                                                                                                                                                                                                | David Ibáñez                                                     | 1r S 2027           | 50.000,00 €            |

### Línia A.3. Posicionament estratègic i comunicació

Aquesta línia agrupa les actuacions destinades a reforçar la identitat corporativa i la projecció externa de CIMALSA. L'objectiu és millorar la seva visibilitat, coherència comunicativa i capacitat de posicionament davant dels diferents grups d'interès.

|                |                                                                             |                                                                                                                          |                                                         |                                           |                        |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|
| <b>A.3.1.</b>  | Redisseny de la marca corporativa                                           | Actualitzar la marca corporativa de CIMALSA i adaptar-la al posicionament actual de l'empresa.                           | Carmen Ruiz<br>+Alexandra Vallugera<br>+ Gabinet Tècnic | A<br>determinar                           | <b>20.000,00 €</b>     |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                      | <b>Breu descripció</b>                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                                | <b>Calendari</b>                          | <b>Pressupost</b>      |
| <b>A.3.1.1</b> | Actualització de la marca corporativa                                       | Adaptar el disseny de la marca corporativa a les indicacions de la Generalitat de Catalunya.                             | Carmen Ruiz-<br>Alexandra Vallugera                     | Segons<br>indiqui el<br>Gabinet<br>Tècnic | 20.000,00 €            |
| <b>A.3.2.</b>  | Pla estratègic de comunicació                                               | Definir els objectius, prioritats, públics i canals de comunicació corporativa de CIMALSA per al període 2026–2030.      | Alexandra Vallugera                                     | 2026–2030                                 | <b>Recursos propis</b> |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                      | <b>Breu descripció</b>                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                                | <b>Calendari</b>                          | <b>Pressupost</b>      |
| <b>A.3.2.1</b> | Elaboració del pla de comunicació quadriennal amb les grans fites previstes | Establir un marc de comunicació a llarg termini amb les fites quadriennals i les accions necessàries per desplegar-les.  | Alexandra Vallugera                                     | 2n S 2026                                 | Recursos propis        |
| <b>A.3.2.2</b> | Pla de comunicació anual                                                    | Elaborar anualment el pla de comunicació derivat del Pla estratègic de comunicació.                                      | Alexandra Vallugera                                     | Últim trimestre de cada any               | Recursos propis        |
| <b>A.3.2.3</b> | Pla de publicitat anual                                                     | Elaborar anualment el pla de publicitat d'acord amb les prioritats del pla de comunicació anual.                         | Alexandra Vallugera                                     | Últim trimestre de cada any               | Recursos propis        |
| <b>A.3.3.</b>  | Web corporatiu                                                              | Actualitzar el web corporatiu de CIMALSA i adaptar-lo a l'entorn web de la Generalitat de Catalunya.                     | Alexandra Vallugera                                     | 2027                                      | <b>20.000,00 €</b>     |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                      | <b>Breu descripció</b>                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                                | <b>Calendari</b>                          | <b>Pressupost</b>      |
| <b>A.3.3.1</b> | Actualització web corporatiu                                                | Adaptar el web corporatiu a les indicacions de la Generalitat de Catalunya i a les necessitats comunicatives de CIMALSA. | Alexandra Vallugera                                     | 2027                                      | 20.000,00 €            |

---

## **Eix B**

### **Línies d'activitat i models de gestió**

L'objectiu d'aquest eix és consolidar i adaptar les principals línies d'activitat de CIMALSA a les noves necessitats del sistema logístic i de mobilitat. Les accions previstes se centren en l'evolució dels centres i parcs logístics, les terminals ferroviàries, les estacions d'autobusos, els aparcaments de vehicles pesants, les àrees de servei i els serveis d'assessorament i assistència tècnica. L'objectiu és millorar l'eficiència operativa, reforçar la sostenibilitat econòmica dels diferents models de gestió i augmentar la contribució de CIMALSA al desenvolupament territorial, a la competitivitat logística i a la qualitat dels serveis públics vinculats a la mobilitat.

#### **Línia B.1. Centres i parcs logístics**

Aquesta línia se centra en la consolidació, millora i evolució dels centres i parcs logístics gestionats per CIMALSA. Les actuacions previstes busquen reforçar la capacitat de l'empresa per identificar noves oportunitats de sòl logístic, incrementar i modernitzar els seus actius, millorar-ne la comercialització i consolidar instruments de governança que permetin una gestió més eficient i sostenible dels polígons i comunitats de propietaris.

|                |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                          |                                              |                     |                        |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|------------------------|
| <b>B.1.1</b>   | Fer aflorar sòl logístic                                                                        | Identificar i activar oportunitats de desenvolupament de sòl logístic per ampliar l'oferta disponible i donar resposta a les necessitats actuals i futures del sector.                                   | Direcció recursos transversals + Carmen Ruiz | 2026-2027           | <b>Recursos propis</b> |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                          | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                     | <b>Calendari</b>    | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.1.1.1</b> | Condicions de crèdit de CIMALSA                                                                 | Redefinir les condicions limitadores de crèdit de CIMALSA per reforçar la seva capacitat d'actuació                                                                                                      | Carmen Ruiz                                  | 1r S 2026           | Recursos propis        |
| <b>B.1.1.2</b> | Convertir el projecte de 300.000 km/ segons en una eina d'ús i d'accés públic                   | Transformar les dades recollides en un visor de consulta i visualització orientat a la presa de decisions.                                                                                               | Direcció recursos transversals               | 2027                | Recursos propis        |
| <b>B.1.2.</b>  | Increment dels actius logístics de l'empresa                                                    | Execució de les obres d'urbanització pendents per incrementar les existències de parcel·les logístiques i construcció de noves naus logístiques per lloguer.                                             | Carolina Guerrero                            | 2029-2030           | <b>8.000.000,00</b>    |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                          | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                     | <b>Calendari</b>    | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.1.2.1</b> | Urbanització de la Fase 2 del LOGIS Montblanc                                                   | Finalitzar les obres d'urbanització del LOGIS Montblanc per disposar de més parcel·les per vendre i per poder dissoldre la Junta de Compensació.                                                         | Carolina Guerrero                            | 2029-2030           | 3.000.000,00           |
| <b>B.1.2.2</b> | Valorar la viabilitat de construir nous actius per destinar-los a lloguer                       | Analitzar la viabilitat tècnica i econòmica de construir nous actius per destinar-los al lloguer, d'acord amb la demanda prevista, els costos d'inversió i el potencial de retorn.                       | Carolina Guerrero                            | 2029-2030           | 5.000.000,00           |
| <b>B.1.3.</b>  | Millora dels actius logístics de l'empresa                                                      | Millorar les condicions dels actius per facilitar-ne la comercialització.                                                                                                                                | Carolina Guerrero                            | 2027-2030           | <b>2.090.000,00</b>    |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                          | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                     | <b>Calendari</b>    | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.1.3.1</b> | CIM el Camp. Modificació del Pla Parcial per afegir l'ús logístic a la parcel·la PAT-1          | Condicionat a la incorporació de la parcel·la PAT-1 a la Supracomunitat de Propietaris.                                                                                                                  | Carolina Guerrero                            | 2027                | 30.000,00 €            |
| <b>B.1.3.2</b> | LOGIS Empordà. Obtenció de l'Acta de Recepció definitiva de les obres d'urbanització            | Un cop finalitzades les obres de la canonada d'aigua entre el LOGIS i Figueres es podrà sol·licitar la recepció definitiva a l'Ajuntament i aixecar la càrrega de reversió del Registre de la propietat. | Carolina Guerrero                            | 2027                | 10.000,00 €            |
| <b>B.1.3.3</b> | CIM Vallès. Llicència d'activitats logístiques                                                  | Analitzar la viabilitat de sol·licitar una llicència d'activitats logístiques a la CIM Vallès.                                                                                                           | Carolina Guerrero                            | 2n S 2027-1r S 2028 | Recursos propis        |
| <b>B.1.3.4</b> | LOGIS Bages. Obtenció llicència d'activitats per risc alt                                       | Incrementar la protecció ignífuga de l'estructura metàl·lica de la nau.                                                                                                                                  | Carolina Guerrero                            | 2028-2030           | 1.500.000,00           |
| <b>B.1.3.5</b> | LOGIS Bages. Obres de millora de l'edifici                                                      | Col·lector pluvials, pintat de la façana.                                                                                                                                                                | Carolina Guerrero                            | 2028-2030           | 300.000,00 €           |
| <b>B.1.3.6</b> | LOGIS Montblanc. Execució de les obres de rebaix de terres de la parcel·la LI-1                 | Executar les obres de rebaix de terres necessàries per millorar la comercialització de la parcel·la.                                                                                                     | Carolina Guerrero                            | 2028                | 250.000,00 €           |
| <b>B.1.4.</b>  | Consolidació de la governança de polígons                                                       | Definir el model de governança de les comunitats de propietaris i establir les funcions i responsabilitats de CIMALSA com a copropietària i administradora.                                              | Carolina Guerrero - Jordi Tomàs              | 1r S 2027           | <b>500.000,00 €</b>    |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                          | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                     | <b>Calendari</b>    | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.1.4.1</b> | Constitució de la Supracomunitat de propietaris del LOGIS Montblanc                             | Constituir la Supracomunitat de Propietaris del LOGIS Montblanc un cop inscrita la reparcel·lació modificada al Registre.                                                                                | Carolina Guerrero - Jordi Tomàs              | 1r S 2027           | 500.000 € (120.000€)   |
| <b>B.1.4.2</b> | Promoure extensió de la bonificació per constitució de Comunitats de propietaris per parcel·les | Analitzar l'aplicació de la bonificació existent del 75% per a la constitució de comunitats de propietaris per parcel·les.                                                                               | Jordi Tomàs                                  | 1r S 2027           | Recursos propis        |
| <b>B.1.5.</b>  | Assessorament i acompanyament a la creació de figures de gestió logística                       | Avaluar la viabilitat d'estructurar una línia d'activitat vinculada al coneixement i a l'acompanyament en sòl logístic                                                                                   | Direcció recursos transversals               | 1r S 2027           | <b>Recursos propis</b> |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                          | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Responsable acció</b>                     | <b>Calendari</b>    | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.1.5.1</b> | Línia d'activitat sobre sòl logístic                                                            | Avaluar la viabilitat de crear una línia d'activitat vinculada al coneixement i al desenvolupament del sòl logístic.                                                                                     | Direcció recursos transversals               | 1r S 2027           | Recursos propis        |

## Línia B.2. Terminals ferroviàries

Aquesta línia agrupa les actuacions vinculades al desenvolupament de les terminals ferroviàries estratègiques i a la consolidació de la intermodalitat com a vector clau del sistema logístic català. Les accions previstes combinen planificació, governança, definició de models de gestió i impuls d'infraestructures, amb l'objectiu de reforçar el paper de CIMALSA en el desplegament d'una xarxa de terminals que contribueixi al canvi modal, a la competitivitat logística i a la descarbonització del transport de mercaderies.

|                |                                                                             |                                                                                                                                                                                                           |                          |                          |                        |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>B.2.1.</b>  | Aprovació i desenvolupament de l'ECTF                                       | Aprovar l'Estratègia Catalana de Terminals Ferroviàries i desenvolupar-la de manera coordinada amb altres direccions generals de la SMI                                                                   | Simó Batlle              | 2026-2027                | <b>50.000,00 €</b>     |
|                | <b>Aprovar per AGOV l'ECTF</b>                                              | <b>Impulsar l'Acord de Govern per definir les terminals ferroviàries estratègiques.</b>                                                                                                                   | <b>Simó Batlle</b>       | <b>2n S 2026</b>         | <b>Recursos propis</b> |
| <b>B.2.1.1</b> | Col·laborar en la redacció del PITC                                         | L'ECTF es complementa amb el desenvolupament del PITC per part de la DGIM.                                                                                                                                | Simó Batlle              | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | Recursos propis        |
| <b>B.2.1.2</b> | Col·laborar amb la DGTM de l'anàlisi de la capacitat de la XFIG             | L'ECTF es complementa amb l'anàlisi de la xarxa per part de la DGTM/DGIM.                                                                                                                                 | Simó Batlle              | 2n S 2026<br>- 2027      | Recursos propis        |
| <b>B.2.1.3</b> | Analitzar i definir el sistema de finançament de les terminals ferroviàries | Definir i garantir el sistema de finançament de les actuacions ferroviàries assignades a CIMALSA en el marc de l'ECTF                                                                                     | Simó Batlle              | 2n S 2026<br>- 2027      | 50.000                 |
| <b>B.2.1.4</b> | Aprovar per AGOV l'ECTF                                                     | Impulsar l'Acord de Govern per definir les terminals ferroviàries estratègiques.                                                                                                                          | Simó Batlle              | 2n S 2026                | Recursos propis        |
| <b>B.2.2.</b>  | Desenvolupament de la infraestructura de les TEC                            | Definir les funcions de CIMALSA i les tasques que se li han d'assignar en la construcció, el seguiment i l'impuls de les terminals ferroviàries. Aquesta acció es coordina amb les accions A.1.1 i B.2.1. | Simó Batlle              | 2026-2029                | <b>430.000,00 €</b>    |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                      | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Responsable acció</b> | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.2.2.1</b> | Aprovar els Estudis informatius (EI) i estudis d'impacte ambiental          | Aprovar els Estudis informatius (EI) i estudis d'impacte ambiental de les terminals estratègiques.                                                                                                        | Simó Batlle              | 2026-2028                | 410.000,00 €           |
| <b>B.2.2.2</b> | Tramitar els permisos de connexió                                           | Tramitar els permisos de connexió de les terminals estratègiques.                                                                                                                                         | Simó Batlle              | 2n S 2026                | Recursos propis        |
| <b>B.2.2.3</b> | Definir el paper de CIMALSA                                                 | Definir les funcions de CIMALSA en la construcció de les terminals ferroviàries, incloent el seguiment i l'impuls. Vinculat a les relacions amb la SMI.                                                   | Simó Batlle              | 2n S 2026                | Recursos propis        |
| <b>B.2.2.4</b> | Impulsar els projectes constructius                                         | Impulsar la primera fase dels projectes constructius de les terminals estratègiques, incorporant l'anàlisi de possibles fórmules de col·laboració publicoprivada.                                         | Simó Batlle              | 2026-2029                | 20.000,00 €            |
| <b>B.2.3.</b>  | Desenvolupament del model de gestió a les TEC                               | Establir un model de governança i explotació per a les TEC que defineixi els rols, les responsabilitats i els mecanismes de gestió.                                                                       | Simó Batlle              | 2026-2028                | <b>100.000,00 €</b>    |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                      | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Responsable acció</b> | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.2.3.1</b> | Definir el model de gestió estratègic de les terminals                      | Definir el model de gestió general de les terminals estratègiques catalanes                                                                                                                               | Simó Batlle              | 2026-2028                | 100.000,00 €           |
| <b>B.2.3.2</b> | Definir un model específic gestió de l'explotació per a cada terminal       | Definir els socis per al desenvolupament de la T. Lleida                                                                                                                                                  | Simó Batlle              | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | A determinar           |
| <b>B.2.3.3</b> | Impulsar el model específic gestió de l'explotació per a cada terminal      | Impulsar el model de gestió de l'explotació de la T. Lleida                                                                                                                                               | Simó Batlle              | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | A determinar           |
| <b>B.2.3.4</b> | Buscar fons i fonts de finançament                                          | Identificar fonts de finançament, incloent-hi fórmules de col·laboració publicoprivada i fons europeus                                                                                                    | Simó Batlle              | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | A determinar           |

### Línia B.3. Estacions d'autobusos

Aquesta línia se centra en la millora del model de gestió, finançament, imatge i digitalització de les estacions d'autobusos gestionades per CIMALSA. Les accions previstes busquen dotar aquesta línia d'activitat d'un marc més estable, eficient i sostenible, reforçant la qualitat del servei públic, la identificació de les estacions com a equipaments gestionats per CIMALSA i l'ús d'eines digitals que millorin la gestió i la informació a les persones usuàries.

|                |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                            |                          |                        |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>B.3.1.</b>  | Definició del model de gestió de les estacions de busos                                | Establir el model de governança, explotació i prestació dels serveis de les estacions d'autobusos, definint els rols, les responsabilitats i els mecanismes de gestió més adequats, tot en el marc del Contracte Programa, en coordinació amb l'acció A.1.1. | Simó Batlle                                                                | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | <b>80.000,00 €</b>     |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                 | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Responsable acció</b>                                                   | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.3.1.1</b> | Anàlisi del model de gestió de les estacions d'autobús                                 | Encarregar estudi per valorar concessions per a la gestió de les estacions de bus                                                                                                                                                                            | Simó Batlle                                                                | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | 30.000,00 €            |
| <b>B.3.1.2</b> | Actualitzar el model de gestió de les estacions d'autobusos                            | Actualitzar el model de gestió de les estacions d'autobusos mitjançant un contracte programa                                                                                                                                                                 | Simó Batlle                                                                | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | 50.000,00 €            |
| <b>B.3.1.3</b> | Finançament de les estacions d'autobusos                                               | Establir un model estable i sostenible que determini les fonts d'ingressos, les aportacions públiques i els mecanismes de cobertura dels costos d'explotació.                                                                                                | Cristina Plana                                                             | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | Recursos propis        |
| <b>B.3.2.</b>  | Homogeneïtzació de la imatge corporativa a totes les estacions gestionades per CIMALSA | Homogeneïtzar la imatge corporativa de les estacions d'autobusos gestionades per CIMALSA, perquè siguin plenament identificables i amb identitat de marca                                                                                                    | Cristina Plana -<br>Alexandra Vallugera                                    | 2026-2027                | <b>Recursos propis</b> |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                 | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Responsable acció</b>                                                   | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.3.2.1</b> | Projecte per a l'aplicació del manual de marca existent a totes les estacions          | Aplicar el manual de marca existent a les estacions gestionades per CIMALSA, establint una imatge comuna com a garantia de qualitat                                                                                                                          | Cristina Plana -<br>Alexandra Vallugera                                    | 2027                     | Recursos propis        |
| <b>B.3.2.2</b> | Recerca de recursos per a la seva aplicació a les estacions d'autobusos                | Identificar i analitzar recursos i fonts de finançament disponibles per facilitar l'execució de les actuacions previstes a les estacions d'autobusos.                                                                                                        | Cristina Plana -<br>Alexandra Vallugera                                    | 2n S 2026<br>- 2027      | Recursos propis        |
| <b>B.3.3.</b>  | Digitalització                                                                         | Analitzar i desplegar eines digitals que millorin la gestió, la informació i la qualitat del servei a les estacions d'autobusos.                                                                                                                             | Simó Batlle +<br>Cristina Plana +<br>Alexandra Vallugera +<br>David Ibáñez | 2027-2028                | <b>A determinar</b>    |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                 | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Responsable acció</b>                                                   | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b>      |
| <b>B.3.3.1</b> | Digitalització i aplicació de les dades                                                | Elaborar un estudi sobre protecció de dades vinculat a la digitalització de les estacions d'autobusos                                                                                                                                                        | Jordi Tomàs - Simó Batlle + David Ibáñez                                   | 2027                     | Recursos propis        |
| <b>B.3.3.2</b> | Aplicació d'eines digitals a les estacions d'autobusos                                 | Incorporació, per fases, d'eines digitals, incloent-hi assistents basats en IA i realitat virtual, per millorar la comunicació i l'atenció a les persones usuàries                                                                                           | Simó Batlle +<br>Cristina Plana +<br>Alexandra Vallugera +<br>David Ibáñez | 2n S 2027<br>- 1r S 2028 | A determinar           |

## Línia B.4. Aparcaments de vehicles pesants

Aquesta línia té com a objectiu impulsar una xarxa d'aparcaments de vehicles pesants en ruta que contribueixi a millorar la seguretat, les condicions de treball del sector del transport i la qualitat dels serveis associats a la mobilitat de mercaderies. Les accions previstes combinen planificació territorial, definició de models de gestió, millora dels estàndards de qualitat i incorporació d'eines digitals, amb la voluntat d'avançar cap a un model eficient i alineat amb els estàndards europeus de seguretat, confort, sostenibilitat i transició energètica.

| <b>B.4.1.</b>   | Impulsar el Pla de Desplegament d'Aparcaments de Vehicles Pesants en ruta a Catalunya | Impulsar la planificació d'una xarxa d'aparcaments de vehicles pesants en ruta a Catalunya, en coordinació amb els actors públics i tècnics corresponents, en coordinació amb l'acció A.1.2.                              | Simó Batlle + David Ibáñez + Carmen Ruiz + DGTM | 2027                  | <b>A</b><br>determinar |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Acció operativa |                                                                                       | Breu descripció                                                                                                                                                                                                           | Responsable acció                               | Calendari             | Pressupost             |
| <b>B.4.1.1</b>  | Pla de desplegament d'aparcaments de vehicles pesants (PAVP)                          | En col·laboració amb la DGTM, el CENIT i segons la normativa europea, impulsar un Pla de desplegament d'aparcaments de vehicles pesants (PAVP), diferenciant entre els aparcaments en ruta i els aparcaments a destinació | David Ibáñez                                    | 2027                  | <b>A</b><br>determinar |
| <b>B.4.2.</b>   | Definició del model de gestió dels aparcaments de vehicles pesants                    | Definir un model de gestió homogeni per als aparcaments de vehicles pesants que en garanteixi una explotació eficient, sostenible i alineada amb els objectius de CIMALSA.                                                | Simó Batlle + David Ibáñez                      | 2028                  | <b>Recursos propis</b> |
| Acció operativa |                                                                                       | Breu descripció                                                                                                                                                                                                           | Responsable acció                               | Calendari             | Pressupost             |
| <b>B.4.2.1</b>  | Definició del model de gestió dels aparcaments de vehicles pesants                    | Definir un model de gestió homogeni per als aparcaments de vehicles pesants que en garanteixi una explotació eficient, sostenible i alineada amb els objectius de CIMALSA.                                                | David Ibáñez                                    | 2028                  | Recursos propis        |
| <b>B.4.3.</b>   | Millora de la qualitat dels aparcaments de vehicles pesants                           | Definir i desplegar mesures de qualitat, seguretat, imatge, digitalització i finançament per als aparcaments de vehicles pesants                                                                                          | David Ibáñez                                    | 2026–2030             | <b>100.000,00 €</b>    |
| Acció operativa |                                                                                       | Breu descripció                                                                                                                                                                                                           | Responsable acció                               | Calendari             | Pressupost             |
| <b>B.4.3.1</b>  | Implementar segells de qualitat                                                       | Seleccionar el segell de qualitat homologat i de referència europeu més adequat per als aparcaments de vehicles pesants                                                                                                   | David Ibáñez                                    | 2026 - 2030           | Recursos propis        |
| <b>B.4.3.2</b>  | Projecte d'aplicació del manual de marca als aparcaments de vehicles pesants.         | Adaptar el manual d'identitat corporativa a les característiques dels aparcaments, establint els criteris d'implantació de la marca                                                                                       | David Ibáñez - Alexandra Vallugera              | 2n S 2027 - 1r S 2028 | Recursos propis        |
| <b>B.4.3.3</b>  | Estudi d'altres fonts de finançament                                                  | Analitzar oportunitats de finançament públic, privat i europeu, així com nous instruments financers, per diversificar els recursos destinats al desenvolupament i la gestió de les infraestructures de CIMALSA.           | David Ibáñez - Simó Batlle                      | 2026–2030             | 50.000,00 €            |
| <b>B.4.3.4</b>  | Digitalització                                                                        | Impulsar la transformació digital dels aparcaments, mitjançant la incorporació de tecnologies i eines digitals que millorin l'eficiència, la qualitat dels serveis i la gestió de les infraestructures                    | David Ibáñez - Simó Batlle                      | 2026–2030             | 50.000,00 €            |

## Línia B.5. Àrees de servei

Aquesta línia aborda l'evolució de les àrees de servei com a infraestructures cada vegada més rellevants per a la nova mobilitat, la transició energètica i la prestació de serveis al transport. Les accions previstes busquen revisar el model de gestió, millorar el seguiment de les concessions, analitzar la conveniència d'una imatge corporativa homogènia, incorporar eines digitals i definir el model de desplegament i explotació de les electrolinerres vinculades a la xarxa gestionada per CIMALSA.

| <b>B.5.1.</b>   | Definició del model de gestió de les àrees de servei                                 | Definir un model de gestió homogeni per a les àrees de servei a la mobilitat que estableixi els criteris d'explotació, la cartera de serveis, la governança i les responsabilitats dels diferents agents implicats.                                        | Simó Batlle + Silveri Beltran                   | 2027-2030             | 200.000,00 €    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Acció operativa |                                                                                      | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                            | Responsable acció                               | Calendari             | Pressupost      |
| <b>B.5.1.1</b>  | Model de negoci                                                                      | Actualitzar el model de negoci de les àrees de servei                                                                                                                                                                                                      | Silveri Beltran                                 | 2n S 2026 - 1r S 2027 | Recursos propis |
| <b>B.5.1.2</b>  | Reforçar l'equip (extern) per al seguiment de les concessions                        | Definir les necessitats de suport extern i impulsar la licitació corresponent                                                                                                                                                                              | Silveri Beltran                                 | 2n S 2026 - 1r S 2027 | Recursos propis |
| <b>B.5.1.3</b>  | Digitalització i aplicació de les dades                                              | Analitzar les necessitats de digitalització i aplicació de dades en la gestió de les àrees de servei                                                                                                                                                       | Silveri Beltran + David Ibáñez                  | 2027-2030             | 200.000,00 €    |
| <b>B.5.2.</b>   | Definició del model de gestió de les electrolinerres                                 | Definir el model de negoci, els plecs de licitació i les condicions de desplegament i explotació de les electrolinerres, en coordinació amb l'acció C.1.1.1                                                                                                | Carolina Guerrero + Silveri Beltran             | 2026-2028             | Recursos propis |
| Acció operativa |                                                                                      | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                            | Responsable acció                               | Calendari             | Pressupost      |
| <b>B.5.2.1</b>  | Definir el model de negoci                                                           | Definir el model de negoci, els plecs de licitació i les condicions d'explotació de les electrolinerres                                                                                                                                                    | Carolina Guerrero-Silveri Beltran + Jordi Tomàs | 2n S 2026 - 1r S 2027 | Recursos propis |
| <b>B.5.2.2</b>  | Desenvolupament de les primeres fases del PIVE                                       | Licitació de les electrolinerres a les àrees de servei de les carreteres de la Generalitat de Catalunya                                                                                                                                                    | Carolina Guerrero-Silveri Beltran               | 2026-2028             | Recursos propis |
| <b>B.5.3.</b>   | Anàlisi de la imatge corporativa a totes les àrees de servei gestionades per CIMALSA | Analitzar el grau d'implantació de la identitat corporativa a les àrees de servei de CIMALSA, determinar si hi hauria costos reputacionals associats i establir un pla d'actuació en cas que calgui                                                        | Alexandra Vallugera + Gabinet tècnic            | 1r S 2027-1r S 2029   | Recursos propis |
| Acció operativa |                                                                                      | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                            | Responsable acció                               | Calendari             | Pressupost      |
| <b>B.5.3.1</b>  | Avaluació del cost reputacional de la imatge de marca a les àrees de servei          | A partir de les consideracions del Gabinet Tècnic i de l'estratègia de la Generalitat en la creació de noves marques, cal avaluar quin és el cost reputacional potencial de la creació d'una marca pròpia per a la gestió d'àrees de servei a la mobilitat | Alexandra Vallugera                             | 1r S 2027             | Recursos propis |
| <b>B.5.3.2</b>  | Definició de la marca                                                                | En cas que es decideixi l'aplicació de la marca corporativa en les àrees de servei a la mobilitat, definir el pla d'implantació i comunicació de la marca a les àrees de servei, si se'n confirma l'aplicació                                              | Alexandra Vallugera                             | 1r S 2029             | Recursos propis |

### Línia B.6. Serveis d'assessoria i assistència tècnica

Aquesta línia té com a objectiu consolidar l'assessorament i l'assistència tècnica com una funció estratègica de CIMALSA al servei del sistema logístic i de mobilitat de Catalunya. Les accions previstes busquen ordenar la cartera de serveis tècnics de l'empresa, reforçar el desplegament de l'ELIEC, donar suport a la identificació i gestió de sòl logístic i posar en valor el coneixement acumulat per CIMALSA en projectes tècnics, institucionals i internacionals.

| <b>B.6.1</b>    | Desenvolupar els projectes de l'ELIEC que ha d'encapçalar CIMALSA i fer-los rellevants | Desenvolupar i executar els projectes estratègics de l'ELIEC liderats per CIMALSA i consolidar-ne el posicionament dins l'ecosistema logístic català.                                      | Simó Batlle + Jordi Fornós | 2026-2028                | <b>A</b><br>determinar |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Acció operativa |                                                                                        | Breu descripció                                                                                                                                                                            | Responsable acció          | Calendari                | Pressupost             |
| <b>B.6.1.1</b>  | Reestructurar les línies prioritàries de l'ELIEC                                       | Reordenar les línies prioritàries de l'ELIEC d'acord amb la nova estructura de treball interdepartamental i amb el lideratge assumit per CIMALSA.                                          | Jordi Fornós               | 2n S 2026<br>- 1r S 2027 | A<br>determinar        |
| <b>B.6.1.2</b>  | Alinear l'ELIEC amb les estratègies de CIMALSA                                         | La redefinició de les línies prioritàries de l'ELIEC i els socis estratègics per desenvolupar-les. Posar-les en relació amb el nou Pla Estratègic de l'empresa i donar-les cohesió interna | Jordi Fornós               | 2027-2028                | A<br>determinar        |
| <b>B.6.1.3</b>  | Divulgar els resultats de les accions de cada línia de treball de l'ELIEC              | Utilitzar el web de l'ELIEC (en creació) com a eina de divulgació, coneixement i comunicació dels resultats                                                                                | Alexandra Vallugera        | 2027-2028                | A<br>determinar        |

## Eix C

### Transformació sostenible i digital del sistema logístic

Aquest eix té com a objectiu incorporar de manera transversal els principals vectors de transformació del sistema logístic i de mobilitat: la sostenibilitat, la descarbonització, la transició energètica, la digitalització, les dades i la innovació. Les accions previstes busquen reforçar la capacitat de CIMALSA per impulsar infraestructures i serveis més eficients, reduir l'impacte ambiental de l'activitat logística, millorar la gestió basada en informació i anticipar els canvis tecnològics que afectaran el sector en els propers anys.

#### Línia C.1. Sostenibilitat i descarbonització del sistema logístic

Aquesta línia agrupa les accions orientades a reduir l'impacte ambiental de les infraestructures i serveis vinculats a la logística i la mobilitat, així com a facilitar el canvi modal i la transició cap a formes de transport més sostenibles. Les actuacions previstes inclouen el desplegament d'infraestructures de recàrrega, l'elaboració d'una nova agenda climàtica i l'acompanyament a empreses per afavorir la descarbonització del transport de mercaderies.

| C.1.1           | Executar el pla de desplegament de punts de recàrrega en àrees de servei                     | Executar el desplegament de punts de recàrrega per a vehicles elèctrics a les àrees de servei de CIMALSA d'acord amb la planificació establerta i les necessitats de la xarxa. Aquesta acció es coordina amb la línia B.5 i amb el model de gestió de les electrolineres | Carolina Guerrero - Silveri Beltran | 2026-2028             | Recursos propis |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Acció operativa |                                                                                              | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                                          | Responsable acció                   | Calendari             | Pressupost      |
| C.1.1.1         | Desenvolupament i aplicació del pla de desplegament de punts de recàrrega en àrees de servei | Definir i executar el pla de desplegament de punts de recàrrega a les àrees de servei de CIMALSA, d'acord amb les necessitats de la xarxa i els objectius de descarbonització de l'empresa.                                                                              | Carolina Guerrero - Silveri Beltran | 2026-2028             | Recursos propis |
| C.1.2.          | Elaboració de l'Agenda climàtica 2030                                                        | Definir l'Agenda Climàtica 2030 de CIMALSA, amb els objectius, les actuacions i els indicadors necessaris per avançar cap a la descarbonització, l'adaptació al canvi climàtic i la sostenibilitat de les infraestructures.                                              | David Ibáñez                        | 2n S 2027 - 1r S 2028 | 30.000,00 €     |
| Acció operativa |                                                                                              | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                                          | Responsable acció                   | Calendari             | Pressupost      |
| C.1.2.1         | Planificació i desenvolupament de l'Agenda climàtica 2030                                    | Definir l'Agenda Climàtica 2030 de CIMALSA, amb els objectius, les actuacions i els indicadors necessaris per avançar cap a la descarbonització, l'adaptació al canvi climàtic i la sostenibilitat de les infraestructures.                                              | David Ibáñez                        | 2n S 2027 - 1r S 2028 | 30.000,00 €     |
| C.1.3.          | Assessoria multimodal                                                                        | Reforçar el servei d'assessorament multimodal a empreses, en coordinació amb ACCIÓ i amb els objectius de descarbonització, d'acord amb l'acció A.1.2.                                                                                                                   | Jordi Fornós                        | 2026-2030             | Recursos propis |
| Acció operativa |                                                                                              | Breu descripció                                                                                                                                                                                                                                                          | Responsable acció                   | Calendari             | Pressupost      |
| C.1.3.1         | Servei d'assessorament per al canvi multimodal                                               | Mantenir el servei d'assessorament multimodal a les empreses que volen implementar el canvi modal en el seu transport de mercaderies                                                                                                                                     | Jordi Fornós                        | 2026-2030             | Recursos propis |

## **Línia C.2. Transició energètica aplicada a infraestructures i serveis logístics**

Aquesta línia se centra en la incorporació de criteris d'eficiència energètica, autoconsum i neutralitat climàtica en els equipaments, infraestructures i serveis gestionats o desenvolupats per CIMALSA. L'objectiu és avançar cap a una menor dependència de proveïdors externs d'energia elèctrica i reforçar la capacitat de les infraestructures logístiques i de mobilitat per generar, gestionar i consumir energia de manera més eficient i sostenible.

|                |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                 |                                    |                  |                        |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------|
| <b>C.2.1.</b>  | Dependència Zero de proveïdors d'energia elèctrica - Aconseguir infraestructures climàticament neutres                    | Assolir la independència energètica de les infraestructures gestionades per CIMALSA mitjançant la generació i l'autoconsum d'energia renovable, amb l'objectiu d'avançar cap a la neutralitat climàtica.        | David Ibáñez                       | 2027             | <b>Recursos propis</b> |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                                                    | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Responsable acció</b>           | <b>Calendari</b> | <b>Pressupost</b>      |
| <b>C.2.1.1</b> | Eficiència energètica de tots els equipaments gestionats o desenvolupats per CIMALSA: assolir el balanç energètic positiu | Generar energia elèctrica renovable als equipaments gestionats o desenvolupats per CIMALSA, en coherència amb el Pla d'acció ambiental.                                                                         | David Ibáñez                       | 2027             | Recursos propis        |
| <b>C.2.1.2</b> | Creació i difusió d'indicadors d'estalvi i eficiència energètica aconseguits                                              | Definir un sistema d'indicadors que permeti mesurar, fer el seguiment i difondre els resultats en matèria d'estalvi, eficiència energètica i reducció d'emissions assolits per les infraestructures de CIMALSA. | David Ibáñez + Alexandra Vallugera | 2027             | Recursos propis        |

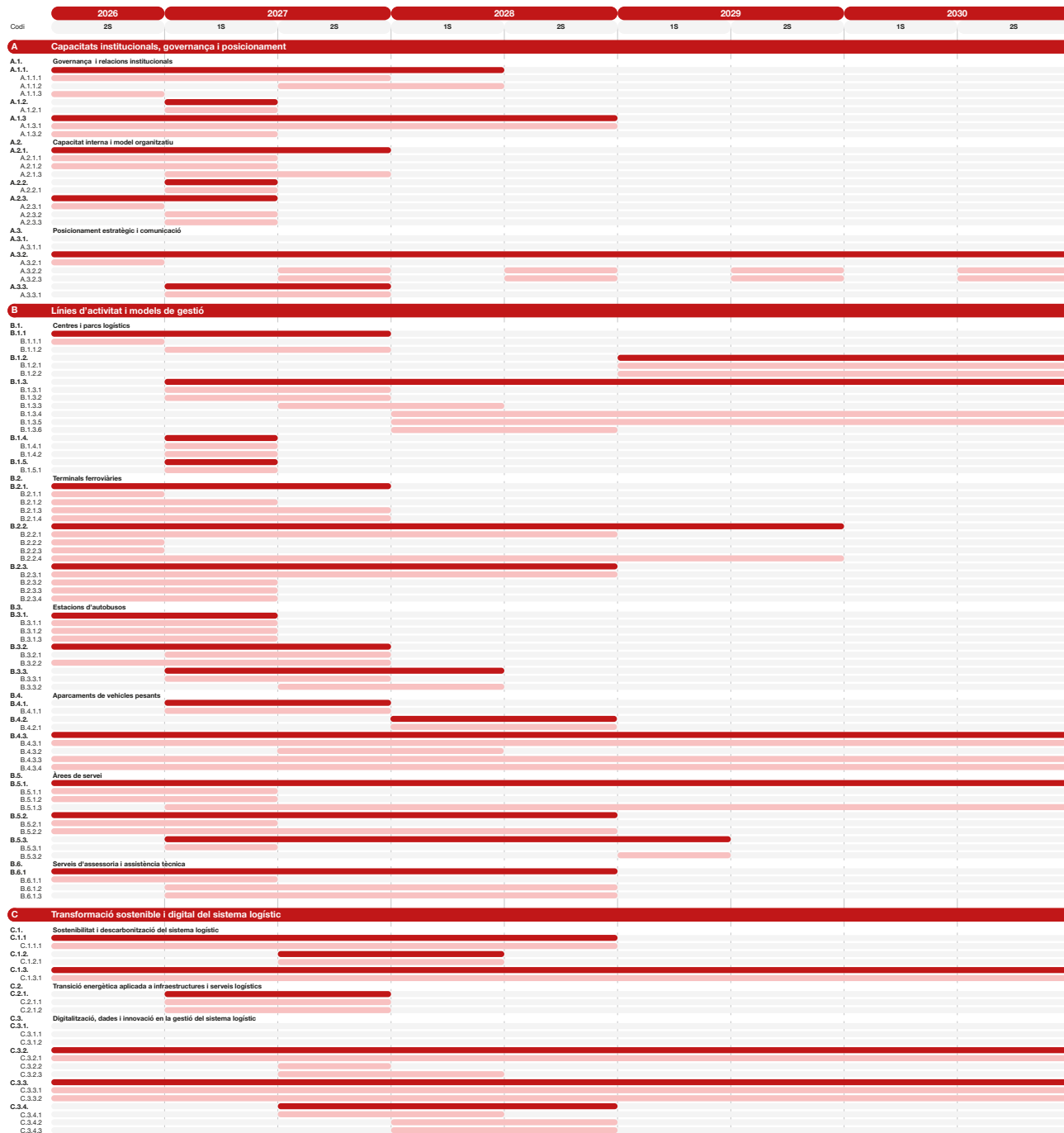
---

### **Línia C.3. Digitalització, dades i innovació en la gestió del sistema logístic**

Aquesta línia agrupa les accions destinades a reforçar la capacitat de CIMALSA per gestionar informació, generar coneixement i incorporar eines digitals i d'innovació aplicada a la seva activitat. Les actuacions previstes busquen consolidar l'Observatori de la Logística com a eina estratègica, incorporar progressivament la intel·ligència artificial als processos interns i mantenir una vigilància activa sobre l'evolució del sector per identificar oportunitats de millora en serveis, infraestructures i models de gestió.

|                |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                  |                          |                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| <b>C.3.1.</b>  | Digitalització, ús de dades i innovació en els sistemes de treball i en les infraestructures que gestiona CIMALSA   | Impulsar la transformació digital de CIMALSA mitjançant l'ús intensiu de les dades i la incorporació de solucions innovadores que millorin els sistemes de treball, la gestió de les infraestructures i la presa de decisions.                                    | David Ibáñez                                     | A determinar             | 50.000,00 €       |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                                              | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Responsable acció</b>                         | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b> |
| <b>C.3.1.1</b> | Definir les necessitats de digitalització dels processos interns                                                    | Identificar les oportunitats de digitalització dels processos interns de CIMALSA per incrementar l'eficiència operativa, optimitzar la gestió de la informació i millorar la presa de decisions, en coordinació amb l'acció A.2.3. Revisió dels processos interns | David Ibáñez                                     | A determinar             | Recursos propis   |
| <b>C.3.1.2</b> | Implementar eines digitals i noves aplicacions a les infraestructures                                               | Incorporar solucions digitals i tecnologies innovadores a les infraestructures gestionades per CIMALSA per millorar-ne la gestió, la qualitat dels serveis i la competitivitat.                                                                                   | David Ibáñez                                     | A determinar             | 50.000,00 €       |
| <b>C.3.2.</b>  | Enfortir l'Observatori de la Logística                                                                              | Reforçar l'Observatori de la Logística com a eina de coneixement i suport als projectes estratègics de CIMALSA, en coordinació amb l'acció A.1.2.                                                                                                                 | Alexandra Vallugera                              | 2026–2030                | 60.000,00 €       |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                                              | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Responsable acció</b>                         | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b> |
| <b>C.3.2.1</b> | Generar coneixement de manera recurrent i estandarditzada a partir dels indicadors de l'Observatori de la Logística | Definir una metodologia estable d'anàlisi i explotació dels indicadors per obtenir informació útil que doni suport a la presa de decisions i al seguiment de l'evolució del sector logístic.                                                                      | Alexandra Vallugera                              | 2026–2030                | 20.000,00 €       |
| <b>C.3.2.2</b> | Desenvolupar el web de l'Observatori de la Logística                                                                | Crear un espai web que centralitzi els indicadors, els estudis i les publicacions de l'Observatori i en faciliti la consulta, la visualització i la difusió.                                                                                                      | Alexandra Vallugera                              | 2n S 2027                | 20.000,00 €       |
| <b>C.3.2.3</b> | Establir acords amb observatoris i proveïdors de dades                                                              | Formalitzar acords de col·laboració que amplïin les fonts d'informació disponibles, millorin la qualitat de les dades i reforcin la capacitat analítica de l'Observatori.                                                                                         | Carmen Ruiz + Simó Batlle + Alexandra Vallugera  | 2n S 2027<br>- 1r S 2028 | 20.000,00 €       |
| <b>C.3.3.</b>  | Incorporar les eines d'IA als processos de CIMALSA                                                                  | Incorporar solucions d'intel·ligència artificial als processos de CIMALSA per augmentar l'eficiència operativa, reforçar la capacitat analítica i donar suport a la presa de decisions.                                                                           | Simó Batlle + David Ibáñez + Alexandra Vallugera | 2026–2030                | Recursos propis   |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                                              | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Responsable acció</b>                         | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b> |
| <b>C.3.3.1</b> | Incorporació de la IA a les feines de CIMALSA                                                                       | Aplicar eines d'intel·ligència artificial per millorar la productivitat i la qualitat dels resultats generats per CIMALSA.                                                                                                                                        | Simó Batlle + David Ibáñez + Alexandra Vallugera | 2026 - 2030              | Recursos propis   |
| <b>C.3.3.2</b> | Incorporar els principis de l'Estratègia Catalunya IA 2030                                                          | Aprofitar l'existència d'una estratègia de govern per generar acords amb altres departaments del Govern i aplicar la IA a la logística i la mobilitat.                                                                                                            | Simó Batlle + David Ibáñez + Alexandra Vallugera | 2026 - 2030              | Recursos propis   |
| <b>C.3.4.</b>  | Actualització constant del coneixement de l'evolució del sector                                                     | Establir un sistema de vigilància estratègica que permeti identificar de manera continuada les tendències, les innovacions i els canvis normatius del sector logístic per anticipar oportunitats i donar suport a la presa de decisions.                          | Carmen Ruiz                                      | 2027-2028                | Recursos propis   |
|                | <b>Acció operativa</b>                                                                                              | <b>Breu descripció</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Responsable acció</b>                         | <b>Calendari</b>         | <b>Pressupost</b> |
| <b>C.3.4.1</b> | Identificar fonts d'informació sectorial                                                                            | Identificar els espais on hi ha aquesta informació: fires, fòrums, revistes, webs...                                                                                                                                                                              | Alexandra Vallugera                              | 2n S 2027<br>- 1r S 2028 | Recursos propis   |
| <b>C.3.4.2</b> | Crear un full de ruta d'innovació                                                                                   | Traslladar els resultats de l'estudi sectorial a un full de ruta d'innovació aplicable a CIMALSA                                                                                                                                                                  | Carmen Ruiz                                      | 2028                     | Recursos propis   |
| <b>C.3.4.3</b> | Identificar projectes innovadors                                                                                    | Detectar projectes de referència en logística, mobilitat, infraestructures i gestió empresarial.                                                                                                                                                                  | A determinar                                     | 2028                     | Recursos propis   |

## 4.4. Cronograma de desplegament



---

## 4.5. Sistema de seguiment i avaluació

El sistema de seguiment i avaluació es concep com un mecanisme intern, senzill i orientat a la millora contínua. La seva finalitat és facilitar una lectura compartida del grau d'avanç del Pla, detectar bloquejos, ajustar prioritats i donar suport a la presa de decisions, sense generar una càrrega administrativa desproporcionada.

El sistema es basa en quatre principis:

- **Simplicitat:** ha de ser fàcil de mantenir i proporcional a les capacitats de l'organització.
- **Utilitat:** la informació ha de servir per prendre decisions, ajustar prioritats i desbloquejar accions.
- **Transparència interna:** la plantilla ha de conèixer l'evolució del Pla i participar en espais de contrast i millora.
- **Orientació estratègica:** el seguiment ha de contribuir a mantenir el focus i la coherència entre les accions i els objectius del Pla.

### Governança del seguiment

La Direcció general validarà l'enfocament general, els balanços anuals i les avaluacions. Les persones responsables de les accions actualitzaran la informació sobre el grau d'avanç, les dificultats i els passos següents. La plantilla participarà en les sessions periòdiques de contrast i, quan sigui necessari, es podrà disposar de suport tècnic extern.

### Cicle de seguiment i avaluació

---

| Moment   | Exercici            | Finalitat                                                                                              |
|----------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juny     | Seguiment semestral | Revisar l'avanç de les accions, identificar bloquejos i orientar els sis mesos següents.               |
| Desembre | Balanç anual        | Valorar els resultats de l'any, extreure aprenentatges i definir les prioritats de l'exercici següent. |
| 2028     | Revisió intermèdia  | Analitzar el desplegament del Pla i introduir els ajustos estratègics que siguin necessaris.           |
| 2030     | Avaluació final     | Valorar la implementació global i extreure aprenentatges per al següent cicle estratègic.              |

El seguiment semestral coincidirà amb la jornada interna de CIMALSA i combinarà l'actualització de la informació, entrevistes breus amb les persones responsables i una sessió de contrast amb la plantilla. El balanç anual tindrà un caràcter més reflexiu i permetrà decidir quines accions s'han de mantenir, reforçar, corregir o reprogramar.

La revisió intermèdia de 2028 permetrà valorar la pertinència de les prioritats, els canvis produïts en el context i l'adequació entre les accions previstes i la capacitat real d'implementació. L'avaluació final de 2030 servirà per retre comptes, identificar els resultats assolits i orientar el següent Pla Estratègic.