

CICLE: QUÈ HI HA DESPRÉS DE LA IMPLANTACIÓ D'UN MODEL DE RECOLLIDA D'ALTA EFICIÈNCIA

Sessió 3: Estratègies de comunicació

Data: 3 de juny de 2026

Format: Presencial

BLOC 1 Ponències i experiències

La tercera sessió del cicle analitza com s'ha de comunicar un canvi de model de recollida o de servei quan la implantació ja ha començat i la ciutadania ha d'incorporar noves rutines. Les tres ponències coincideixen que la comunicació no és una campanya puntual ni un recurs decoratiu: és una funció permanent de gestió, vinculada a la qualitat real del servei, a la transparència, a la capacitat d'escolta i a la coherència institucional.

SPORA aporta el marc conceptual per construir confiança després de la implantació; l'Agència de Residus de Catalunya concreta el procés comunicatiu i les eines per acompanyar el canvi de comportament; i l'Ajuntament de Tarragona mostra com aplicar aquests principis en una transició contractual complexa i sotmesa a una forta pressió mediàtica.

1.1 Estratègies de comunicació després de la implantació. Irina Marquès i Jordi Boadas (SPORA)

La implantació és l'inici de la relació quotidiana entre el model i la ciutadania. A partir d'aquest moment apareixen resistències, rumors, incomoditats i queixes, però també percepcions positives vinculades al progrés, la modernització i la responsabilitat ambiental.

La reacció ciutadana no és homogènia. Les actituds se situen en un continu entre l'acceptació i el rebuig i poden variar segons l'experiència real del servei. Per això, les resistències no s'han d'interpretar automàticament com un fracàs, sinó com una part previsible del procés de transformació.

De convèncer a construir confiança

La pregunta no és com convèncer la ciutadania, sinó com construir confiança pública en un model que exigeix canvis reals. Aquesta confiança depèn de la coherència entre el relat institucional, el funcionament del servei i l'experiència que la ciutadania viu al carrer.

Dues estratègies complementàries

Comunicació centrada en les persones:

- Explicar el perquè del canvi i no limitar-se a donar instruccions.
- Aplicar escolta activa i empatia davant la dificultat de modificar hàbits.
- Segmentar públics i adaptar el llenguatge, els canals i la intensitat del suport.
- Practicar una transparència radical: reconèixer errors, dificultats i decisions impopulars.
- Respondre els rumors amb informació veraç, directa i contrastable.

Treball transversal i arquitectura del canvi:

- Integrar comunicació, pedagogia, normativa, dades, educació ambiental i retroalimentació ciutadana.
- Mantenir un lideratge polític clar i coherent amb el relat tècnic.
- Utilitzar dades comprensibles per demostrar resultats, incidències i impacte econòmic.
- Coordinar equips tècnics, responsables polítics, informadors i operadors del servei.

Coherència, queixes i fermesa institucional

La comunicació no pot salvar una mala implantació.

Quan el servei és confús, la tecnologia falla o les incidències no es resolen, una bona campanya no compensa l'experiència negativa. El principal risc és el **greenwashing institucional**: comunicar èxit o sostenibilitat sense correspondència amb la realitat.

La queixa existirà i no pot convertir-se en l'únic indicador d'acceptació. Cal escoltar, informar i corregir els errors reals, però també sostenir les decisions justificades. Retrocedir davant qualsevol pressió puntual reforça la resistència i debilita la confiança institucional.

Idees clau de SPORA

- La implantació no és el final del projecte, sinó l'inici de la relació amb la ciutadania.
- L'objectiu de la comunicació és construir confiança, no vendre el model.
- La transparència legítima i redueix resistències.
- Les dades creen implicació quan són reals, contextualitzades i verificables.
- Avançar requereix valentia institucional i coherència entre el missatge i el servei.

1.2 Els reptes comunicatius dels models d'alta eficiència. Teresa Guerrero i Ana Tarragona (Agència de Residus de Catalunya)

Els models d'alta eficiència transformen els hàbits domèstics, l'espai públic, la relació amb l'Administració i la manera de finançar el servei. La comunicació ha d'acompanyar tot el procés perquè els canvis siguin comprensibles, utilitzables i socialment assumibles.

Per què augmenta la necessitat de comunicació?

- Nous calendaris, freqüències i cubells en els sistemes porta a porta.
- Contenidors tancats, boques limitades i obertures amb targeta o clauer.
- Noves àrees d'aportació i transformacions de l'espai públic.
- Digitalització del servei mitjançant aplicacions i identificació d'usuaris.
- Introducció d'una taxa específica, diferenciada i no deficitària, amb tendència al pagament per comportament.

Aquests canvis afecten la comoditat, les rutines, la percepció de control, el cost i la confiança en les dades. No n'hi ha prou amb explicar com funciona el sistema; cal explicar per què es modifica i quins beneficis ambientals, econòmics i col·lectius es persegueixen.

Comunicar abans, durant i després

- Abans: diagnosi, participació, detecció de barreres i escolta dels col·lectius.
- Durant: instruccions clares, materials, resolució de dubtes i acompanyament presencial.
- Després: retorn de resultats, reconeixement dels esforços, correcció d'incidències i adaptació del model.

Informar no és comunicar

Informar és fer arribar continguts; comunicar és facilitar que el canvi es produeixi. La comunicació ha de generar comprensió, adhesió i corresponsabilitat, i s'ha d'avaluar pels seus efectes sobre la participació, l'ús del sistema i la qualitat de la separació.

El procés estratègic proposat per l'ARC

- Entendre: analitzar el context, les percepcions, els rumors i les barreres.
- Planificar: definir objectius, públics, missatges clau i canals.
- Comunicar: combinar canals institucionals, digitals i de proximitat.
- Acompanyar: facilitar el canvi amb educadors, reunions, carpes, visites i atenció personalitzada.
- Mesurar: seguir participació, incidències, ús de targetes, qualitat i recollida selectiva.
- Millorar: retornar resultats, adaptar missatges i reiniciar el cicle.

No existeix una única ciutadania

Llars, comerços, grans productors, associacions i escoles tenen necessitats i riscos diferents. El mateix projecte exigeix converses diferents. Els missatges han de ser clars, útils, adaptats i

concrets; un missatge principal i pocs missatges complementaris solen ser més efectius que una acumulació d'informació tècnica.

Taxa de residus i kit digital de l'ARC

La coincidència entre el canvi de model i l'aplicació d'una taxa específica i no deficitària incrementa la complexitat. Cal explicar els costos de recollida i tractament, els criteris de càlcul, els incentius o penalitzacions i els mecanismes de reclamació.

L'ARC ha elaborat un kit digital adaptable pels ens locals. El relat es desenvolupa en tres nivells:

- El servei té un cost
- Els residus ben separats es converteixen en recursos
- La Llei 7/2022 exigeix taxes específiques i no deficitàries.

El kit inclou cartells, infografies, preguntes freqüents, bàners i peces per a xarxes socials.

Com mesurar l'eficàcia

Els indicadors de difusió -fulletons, visites web o visualitzacions- són insuficients. Cal mesurar el canvi de comportament: participació, ús real de targetes i aplicacions, incidències, impropis, qualitat de la separació, recollida selectiva i reducció de la resta.

1.3 Més enllà de la creativitat: la importància del relat. Núria Bea Solé i Laura Serral Poy (Ajuntament de Tarragona)

Tarragona presenta una experiència de comunicació vinculada a la renovació integral del servei de recollida de residus i neteja viària després de 23 anys amb la mateixa empresa. El repte no era només presentar una nova imatge, sinó recuperar credibilitat durant una transició contractual llarga, conflictiva i molt visible als mitjans.

Situació de partida i crisi reputacional

- Maquinària, recursos i organització del servei envellits i desactualitzats.
- Vicis operatius, mancances de control i incompliments contractuals.
- Primera licitació deserta el 2023, nova adjudicació el 2024, recursos i intervenció dels tribunals.
- Adjudicació definitiva a Urbaser el 2025.
- Avaries, acumulacions de residus, deteriorament de l'espai públic i pressió mediàtica diària.

La crisi del servei es va convertir en una crisi de confiança. L'Ajuntament va assumir que no podia prometre una ciutat neta des del primer dia, perquè la nova flota i la reorganització dels equips necessitaven mesos per desplegar-se.

Principi rector: transparència i gestió de les expectatives

- Transparència: explicar la situació real, les limitacions i els terminis.
- Acompanyament: mostrar que el canvi havia començat, encara que fos progressiu.
- Corresponsabilitat: relacionar la millora amb els hàbits ciutadans i el cost dels residus.

El Pla TGN'26 com a relat de transició

El Pla TGN'26 es va concebre com un full de ruta, no només com una marca. El missatge principal - «Estem posant en marxa un nou servei de recollida de residus i neteja. Durant tot el 2026 anirem implantant millores»- permetia explicar que el nou contracte ja havia començat, però que la configuració definitiva encara estava en desplegament.

La campanya va ordenar el relat al voltant de tres objectius: millorar la recollida selectiva, garantir carrers més nets i millorar l'eficiència de la neteja. Cada objectiu es vinculava a accions concretes i verificables.

El mateix servei com a canal de comunicació

- Vehicles provisionals retolats amb missatges sobre la renovació progressiva.
- Uniformes dels treballadors amb el missatge que s'estava treballant per millorar el servei.
- Marquesines i elements urbans amb els objectius del Pla TGN'26.
- Presentació dels nous vehicles com a fites visibles de compliment.

Aquesta opció va convertir els vehicles, els equips i l'espai públic en evidències quotidianes del procés, reduint la distància entre el relat institucional i el que la ciutadania podia observar.

De la transició a la corresponsabilitat

La comunicació es planteja en fases: primer explicar l'esforç institucional, després mostrar les millores i, finalment, demanar corresponsabilitat ciutadana. Aquesta seqüència evita exigir canvis de comportament abans que l'Administració hagi acreditat que també compleix la seva part.

Aprenentatges del cas Tarragona

- Una crisi de servei és també una crisi de reputació i confiança.
- La creativitat visual és insuficient sense un relat creïble i coherent amb la realitat operativa.
- És preferible reconèixer una transició lenta que prometre resultats immediats impossibles.
- Els objectius, les dates i les fites verificables generen més confiança que els eslògans genèrics.
- La comunicació ha d'estar coordinada amb el contractista i sincronitzada amb el calendari real del servei.
- La nova marca definitiva només és creïble quan la ciutadania ja percep millores tangibles.

2 Resum final de la sessió

Les tres ponències formen un relat complementari sobre la comunicació dels models d'alta eficiència i dels canvis de servei. SPORA defineix el marc de confiança, transparència i coherència; l'ARC transforma aquest marc en un procés operatiu de diagnosi, planificació, acompanyament i mesura; i Tarragona mostra com convertir-lo en una estratègia de transició aplicable a una situació real de crisi i renovació contractual.

2.1 Conclusions

- La comunicació és una funció permanent de gestió, no una campanya limitada al moment de la implantació.
- L'objectiu no és convèncer, sinó generar confiança, comprensió i corresponsabilitat.
- No existeix una única ciutadania: cal segmentar públics i adaptar missatges, canals i suport.
- La transparència implica explicar també errors, limitacions, costos i decisions impopulars.
- La comunicació només és creïble quan el servei respon i l'experiència ciutadana és coherent amb el relat.
- Les dades han de ser verificables, contextualitzades i entenedores; no poden utilitzar-se com a ornament.
- La conversa de proximitat continua sent el canal més efectiu per resoldre dubtes i consolidar hàbits.
- L'èxit s'ha de mesurar pel canvi de comportament: participació, ús del sistema, qualitat de la separació i reducció de la resta.
- La taxa necessita una explicació específica sobre costos, normativa, justícia i relació amb el comportament.
- El lideratge polític i la fermesa institucional són imprescindibles per sostenir el canvi davant les resistències.