

Jean-Louis Laville. Cap a una economia social i solidària

Joaquim Sabater Famadas. Inserció i economia social

Oihana Garcia i Jon Sarasua. Apunts per a una participació integral

Ignasi Puig Ventosa. L'ús dels instruments econòmics per afavorir la reducció i el reciclatge de residus

CRIC. Què és un consumidor crític?

Carme Chacón Castro. El Llibre Verd de la responsabilitat de les empreses

AEC i FCEC. Compromís per l'educació, la qualitat i la societat civil

Jordi Güell. Programa Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i el Collsacabra

Josep M. Prats. Turisme Garrotxa i la Carta Europea del Turisme Sostenible als Espais Protegits

Jordi Via. Evolució i perspectives de l'economia social

Xavier Gallofré. Un model de transformació organitzativa



Cap a una economia social i solidària

Jean-Louis Laville



Avui coexisteixen dos conceptes diferents, economia social i economia solidària, la complementarietat dels quals encara està en bona part per construir per tal d'arribar a una economia social i solidària que es pugui presentar com a unitària en la seva diversitat. Ara bé, tant l'economia social com l'economia solidària només tenen sentit en relació amb una economia plural, és a dir, amb una economia que no estigui reduïda a

la societat de capitals i al mercat, en què es puguin desenvolupar diverses lògiques econòmiques. Augmentant la cooperació al voltant de projectes concrets entre economia social i economia solidària, confirmant les modificacions positives dels poders públics, la recerca i els moviments socials, podem albirar una estratègia per a l'economia social i solidària.

Les consultes regionals de l'economia social i solidària organitzades el 2000 i que van mobilitzar al voltant de 4 500 participants, han fet palès l'interès renovat envers aquest nou tipus «d'actuació econòmica». L'objectiu d'aquest article és posar a l'abast una altra aproximació dinàmica per entendre les raons d'aquesta actualitat i finalment, per fer-se preguntes sobre les condicions necessàries per consolidar una perspectiva d'economia social i solidària¹.

Dels orígens a la institucionalització

Des del segle XIX, a Europa, la solidaritat ha estat considerada com un principi de protecció susceptible de limitar els efectes pertorbadors de l'extensió de l'economia de mercat. Més enllà d'una accepció filantròpica, una altra aproximació a la solidaritat remetia a pràctiques d'ajut mutu i d'autoorganització. Entre aquestes, el vincle social voluntari, propi de la ciutadania moderna, és a dir, respectant els principis de llibertat i d'igualtat i realitzant en l'acció concreta el principi de fraternitat, podia ser mobilitzat com un recurs econòmic.

Aquest associacionisme original va facilitar les bases d'un projecte d'economia solidària. Indiscutiblement, amb la revolució industrial combinada amb la força de la ideologia liberal i amb la repressió contra les diverses formes d'associacionisme obrer, aquest horitzó d'economia solidària s'ha desdibuijat progressivament. Així i tot, han quedat diverses restes, en particular en els estatuts d'economia social obtinguts durant la segona meitat del segle XIX. Llavors l'economia social és entesa com a sector que reagrupa els vessants (cooperatiu, mutualista, associatiu) en els aspectes en què no és l'imperatiu del no lucre el que és determinant, sinó el fet que l'interès material dels qui aporten capitals està sotmès a límits. L'aproximació francòfona a l'economia social es distingeix d'aquesta manera de l'aproximació anglòfona al sector no lucratiu, reunint els aspectes que es considera que pertanyen a una mateixa gènesi associacionista a la qual també convé vincular

1: Per a una argumentació més desenvolupada, consulteu P. Chanial i J.L. Laville, "Economie sociale et solidaire: le modèle français" El text i la presentació del projecte estan disponibles a la pàgina www.unites.uqam.ca/economos.

el sindicat. Per tant, en la concepció francòfona, la frontera no es troba situada entre organitzacions amb finalitat lucrativa o sense, sinó entre societats capitalistes i organitzacions d'economia social que privilegien la constitució d'un patrimoni col·lectiu per sobre d'una reinversió individual i que restringeixen l'apropiació privada dels resultats. El criteri que discrimina organitzacions d'economia social i societats de capitals no és l'absència d'objectiu lucratiu, sinó l'existència de regles estatutàries que garanteixin el principi general de no dominació del capital (Bidet, 2000, p. 38). D'aquesta manera, l'associacionisme original desemboca en la legalització de formes de reagrupació que combinen associacions de persones i activitats econòmiques (Vienney, 1994) que no estan controlades pels inversors.

L'aproximació a l'economia social afavoreix aquest reconeixement; però, aleshores, oculta la contrapartida que suposa la inscripció en una arquitectura institucional fonamentada en la separació entre una "economia" definida com a mercantil i un àmbit "social" definit com a competència estatal. Aquesta és l'ambivalència de Walras: volent conformar l'economia com a ciència, identifica una economia pura, àmbit de la producció, regida pels mecanismes de mercat, que es pot formalitzar matemàticament, i la corregeix fent servir una economia social, àmbit del que és "just", que fa referència a les qüestions socials i les tracta mitjançant la repartició. L'economia social com a disciplina sorgeix, per tant, en la dependència cap a una economia mercantil presentada com natural. Es proposa corregir els efectes socials de l'extensió del mercat, de conciliar interès i justícia i, d'aquesta manera, segons Walras, es confon amb la intervenció estatal.

Aleshores, a partir de l'acabament del segle XIX i durant el segle XX, que l'esclat i la fragmentació (Vienney, 1994, p. 76-83) s'accentuen sota l'efecte de les compartimentacions jurídiques i les formes d'integració en el sistema econòmic. Els tres estatuts jurídics obtinguts, cooperatiu, mutualista i associatiu, esdevenen altres tants subconjunts tributaris del model de desenvolupament econòmic i social en què s'insereixen; és el cas, en particular, de la separació que s'estableix i s'enforteix entre economia de mercat i l'Estat social. En el si d'aquest estil de desenvolupament, cooperatives i mutualitats estan sotmeses a pressions del seu entorn que es tradueixen en fenòmens d'isomorfisme institucional, és a dir, en "*processos limitadors*

Tant l'economia social com l'economia solidària només tenen sentit en relació amb una economia plural, és a dir, amb una economia que no estigui reduïda a la societat de capitals i al mercat.

que obliguen les unitats d'una població a assemblar-se a altres unitats que afronten les mateixes limitacions." (Di Maggio, Powell, 1983, p.150) Aquest isomorfisme fa que aquestes entitats estiguin "tocades per la banalització del seu comportament econòmic" (Vivet, Thiry, 2000).

En resum, mentre que el pes econòmic de l'economia social s'ha consolidat al llarg del segle XX, no ha succeït el mateix quant al seu pes polític. La tria dels membres en funció de la seva relació amb l'activitat ha limitat considerablement el sentiment de pertinença sobre el qual es basaven les dinàmiques associacionistes pioneres. L'especialització, l'avaluació de l'eficàcia productiva de les cooperatives i de les mutualitats en funció de la de les altres empreses, la inserció de les associacions en les polítiques socials nacionals han comportat una tecnificació dels reptes lligats a les organitzacions d'economia social. Les entitats de l'economia social només han influenciat dèbilment el debat públic i sovint han abandonat l'ambició social en profit de la recerca de resultats en la gestió o del respecte a les normes públiques.

Així, la pèrdua de la multidimensionalitat s'ha manifestat, en primer lloc, a través de l'oblit del fet polític, però també es pot trobar en l'augment de la distància entre els components de l'economia social. En els dos extrems, les cooperatives s'entenen com a empreses situades en el mercat, mentre que les associacions estan relegades a l'esfera social. Aquestes organitzacions són percebudes com a pertanyents a camps diferents. El manteniment d'una coherència "sectorial" esdevé aleshores difícil. La integració de les organitzacions d'economia social en un entorn que admet la jerarquització i la complementarietat entre economia de mercat i social estatal produeix efectes de dissociació entre els diferents components.

Economia social i model de desenvolupament

Comprendre les formes i els efectes d'aquesta evolució implica trencar amb la idea dominant, que porta a pensar que l'economia moderna es redueix al mercat. En aquest sentit, nombrosos autors Bouling (1973), Mauss (1923), Perroux (1960), Polanyi (1983) o Razeto Migliaro (1988)- han insistit, a través d'aportacions convergents, en el fet que l'economia moderna, com les economies anteriors, pot ser entesa a partir de tres principis de circulació de béns i serveis.

El principi del mercat permet un encontre entre oferta i demanda de béns i serveis amb la finalitat d'intercanviar a través de la fixació de preus. La relació entre oferent i demanant s'estableix sobre la base contractual a partir d'un càlcul d'interessos. El principi del mercat no implica una immersió en relacions socials *"considerades avui per les cultures occidentals com a diferents de les institucions pensades com a economia"* (Maucourant, Servet, Tiran, 1998). No té per què, forçosament, haver estat produït pel sistema social, tot al contrari dels altres principis econòmics que vénen tot seguit.

La redistribució és el principi que fa que la producció sigui confiada a una autoritat central que té la responsabilitat de repartir-la, cosa que implica uns tràmits per definir les regles per a les retencions i les seves utilitzacions. En aquesta forma, en les modernes democràcies s'estableix una autoritat pública que imposa obligacions i confereix drets socials, alguns d'ells que impliquen finançaments redistributius.

La reciprocitat correspon a la relació establerta entre grups o persones mitjançant prestacions que assoleixen el seu sentit en funció de la voluntat de manifestar un vincle social entre les parts perceptores. El cicle de la reciprocitat s'oposa a l'intercanvi mercantil, perquè és indissociable de les relacions humanes que posen en joc desitjos de reconeixement i de poder, i es distingeix de l'intercanvi redistributiu en la mesura en què no és imposat per un poder central. Una forma particular de la reciprocitat és la que s'exerceix al si de la cèl·lula base, que és la família, anomenada per Polanyi *"administració domèstica"*.

El model de desenvolupament basat en la sinergia entre mercat i Estat i en què s'inscriu l'economia social pot, per tant, caracteritzar-se com un model on el mercat és considerat com el primer principi econòmic, la redistribució com un principi supletori i la reciprocitat com un principi residual. L'economia és abordada com a economia mercantil i la redistribució pública s'autonomitza progressivament fins a esdevenir l'expressió d'una solidaritat abstracta que oblida la dimensió de reciprocitat de la solidaritat viscuda (Gauchet, 1991, p. 170).

L'absència d'anàlisis sobre aquest marc institucional a través de l'aproximació de l'economia social comporta uns quants límits.

La institucionalització hi és analitzada només com a resultat de les passes associacionistes pioneres (Gueslin, 1989). Sense caure en l'esquematisme invers que fa de la institucio-

***Als anys 80,
l'economia social
pateix la pressió
de la desregulació
neoliberal
que es tradueix
en un creixement
de les tendències
a la pèrdua
d'identitat.***

nalització una reproducció per fracàs de la profecia inicial (Lourau, 1981), aquesta visió es revela massa senzilla i unilateral. S'ha d'estudiar el procés d'institucionalització amb les seves ambivalències: el reconeixement dels marcs jurídics de l'economia social s'acompanya d'una selecció de les iniciatives. Les formes d'autoorganització pateixen en tota la segona meitat del segle XIX d'una discriminació negativa en comparació de les accions filantròpiques. Les societats d'auxili mutu estan estretament vigilades des de mitjans de segle i sotmeses a un control per part de les autoritats locals. Els atacs contra les organitzacions de treballadors i la preponderància cada vegada més gran de les pràctiques de beneficència que comporten, com ara l'afirmació per part dels pensadors de l'economia social del seu paper moral, fan que se la qualifiqui d'economia política "*tova*" i provoca dubtes radicals en un moviment obrer cada vegada més dominat per un marxisme que tendeix a desqualificar les pràctiques associatives. Marx mateix denuncia l'economia social com una "*economia vulgar*" perquè es limita a examinar les condicions que permeten conciliar el model de producció econòmic amb una reducció de la pobresa que amenaça l'ordre establert (Priocacci, 1995). A més, la "*invenció del fet social*" (Donzelot, 1984) correspon molt menys a una evolució ineluctable que no pas a una despolitització de la qüestió econòmica. El problema de la participació política és traslladat a la participació representativa i l'estatització de la solidaritat es diferencia de la socialització que preconitzava Jaurès (Chaniel, 2000).

Amb Fauquet (1965), prolongat per Vienney (1981-1982), el model cooperatiu esdevé la referència per al conjunt de l'economia social, amb la qual cosa s'arriba a integrar entre les associacions només a les "gestores d'empreses" (Vicennal, 1994, a. 105), El fenomen associatiu només és reconegut sota la forma de l'associació gestora. De forma tendenciosa, l'activitat econòmica és compresa en la seva inscripció en l'àmbit mercantil i la presència en el mercat es valora com a prova que l'economia social constitueix un veritable actor econòmic (Jeantet, 1999). Aleshores l'economia social ja no és sinó una empresa no capitalista en el mercat i l'indicador de l'èxit és el del creixement del volum d'activitats mercantils, amagant qualsevol interrogant sobre l'isomorfisme i els àmbits no mercantils de l'economia. Així, les associacions que en gran mesura obtenen els seus recursos de la redistribució i de la

beneficència podrien sentir-se totalment identificades en una carta de l'economia social que afirmés que els seus components “viuen en una economia de mercat” i desenvolupen “institucions que l'economia mercantil tradicional no pot suscitar”.

Correlativament, l'economia social concebuda d'aquesta forma és la prova d'una opció que restitueix les realitats empíriques a l'acció racional i a l'utilitarisme dels actors implicats. Entenent els actors a través del prisma de les opcions racionals, aquesta anàlisi “deixa de banda un ampli ventall de motivacions no consumistes i no instrumentals” (Evers, 1993). En certa manera, s'aturen a la porta d'una concepció de la reciprocitat com a principi independent, diferent del mercat i de la redistribució; o bé, quan la reciprocitat és reconeguda, només se li dóna un paper pal·liatiu, “derivatiu i secundari, omplint tasques allà on els altres principis són absents” (Salamon, 1987), “és marginal i perifèrica en relació amb les institucions i els processos fonamentals de la societat” (Herman, 1984). La referència única a les opcions racionals redueix el pensament a la raó discursiva i la raó discursiva al càlcul estratègic. Ara bé, els actors afectats també són actors amb seny, preocupats pel fet que es tingui en compte els esdeveniments i les modalitats de socialització en les dinàmiques que generen, la qual cosa comporta que la vessant simbòlica de la seva acció no sigui desatesa. Efectivament, tal com diu Caillé (1993) citant Ricœur, “el símbol sempre dóna més a pensar del que pot pensar la raó discursiva, precisament perquè no pertany a l'àmbit d'allò discursiu”.

En certa manera, la teoria de l'economia social, a causa de la seva referència a un paradigma de l'interès, oculta per construcció la dimensió intersubjectiva de l'acció organitzada. A més, alhora que reconeix el seu paper, aquest marc conceptual (Anheir, Seibel, 1990; Weisbrod, 1988) avalua les cooperatives, mutualitats i associacions sota el prisma de l'evolució de les relacions entre membres i dels resultats econòmics. Això implica oblidar el seu paper societal més ampli que inclou l'elaboració d'accions col·lectives que poden proporcionar la matriu per a accions públiques. Només per donar un exemple dels canvis institucionals que s'han produït en aquest sentit, recordarem els organismes d'ajudes mutuels que han prefigurats els sistemes de protecció social i han contribuït a la seva elaboració. En aquest aspecte, han procedit a una verita-

Les formes d'autoorganització pateixen en tota la segona meitat del segle XIX d'una discriminació negativa en comparació de les accions filantròpiques.

ble innovació que ha anat més enllà dels límits de l'economia de mercat.

De fet, la focalització de l'economia social al voltant de la dimensió organitzativa no permet copsar la dimensió institucional de l'acció col·lectiva. Els seus membres construeixen els principis de legitimitat d'aquesta acció en un moviment que parteix del sentiment que experimenten d'insuficiència institucional per acabar defensant els béns comuns que han elaborat. És en això que les accions dutes a terme pertanyen a la creació institucional amb independència del seu aspecte organitzatiu. Efectivament, la dimensió institucional va més enllà de l'organització que regeix el procés productiu, correspon al principi de legitimitat que reivindica l'acció col·lectiva i als compromisos al voltant dels quals els actors socials s'han posat d'acord per elaborar les "*regles del joc*" que governen les seves relacions (Bélanger, Lesque, 1990). Un cert nombre d'associats formulen projectes que apunten cap al canvi institucional, cosa que els situa com a institucions intermediàries entre els actors que es reagrupen en el seu si i els sistemes institucionals constituïts. Per aquesta raó, la seva "*dimensió d'espai públic en les societats civils*" (Evers, 1993) és tan característica com la seva estructura socioeconòmica.

Al mateix temps, la igualtat formal en aquesta última és assimilada amb massa rapidesa a un funcionament democràtic mentre que el conjunt de constatacions efectuades en les unitats d'economia social demostra que aquesta disposició no pot ser suficient (Demoustier, 1984; Laville, 1994; Meister, 1974; Sainsaulieu i altres, 1983). El postulat de posicions que assegurin per elles mateixes una democràcia interna pot, per un altre costat, dificultar el reconeixement de la divergència de lògiques, la representació dels interessos dels diferents grups, la implantació de contrapoders o la recerca d'organitzacions del treball i de condicions sociolaborals més favorables als assalariats (Bidet, 2001, p. 101).

Economia social: reagrupació i dilema identitari

En conseqüència, els límits propis de la conceptualització de l'economia social no han permès anar més enllà d'una anàlisi sobre la necessària adaptació als canvis durant el període de creixement conegut com els Trenta Gloriosos.

Però la situació canvia amb l'entrada en la fase de muta-

cions que arriba a continuació. Les organitzacions d'economia social es retroben, com moltes altres, desestabilitzades i inicien aleshores un procés d'aproximació, tal com testifica en 1976 el *Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives* (Comitè nacional d'enllaç de les activitats mutualistes, cooperatives i associatives, Cnlamca) i en 1980 l'adopció de la carta de l'economia social. Tot seguit, en 1981, l'economia social arriba al dret francès amb la creació de la Delegació per a l'economia social, una iniciativa de Michel Rocard.

En el moment en què es produeix aquesta reagrupació en la cúpula, l'economia social pateix la pressió de la desregulació neoliberal que es tradueix en un creixement de les tendències a la pèrdua d'identitat. Les mutualitats i les cooperatives, en especial, es troben amb problemes inèdits per poder conservar la seva especificitat (Vienney, 1994) i manifesten un "*empobriment del procés solidari*" (Bidet, 2001, p. 55).

Es constitueixen grups mixtos (Nicolas, 1985; Forestier, Mauget, 2000), l'obertura a inversors no cooperativistes als quals ofereixen una sobreremuneració augmenta l'imperatiu de rendibilitat (Champagne; Mévellec, 1989); com diuen Lévesque i Côté (1995), aquesta inflexió "*només pot posar fi a l'empresa cooperativa tal com s'ha conegut fins ara*".

S'introdueixen a les mutualitats d'assegurança i de salut normes per a la selecció dels afiliats (cotitzacions variables, límits d'edat en el moment de l'afiliació, qüestionaris mèdics...), cosa que ve a coincidir amb el rebuig dels agricultors que no aconsegueixen bons resultats a les cooperatives mentre que el *Crédit agricole* es mostra com una de les eines principals d'un model d'agricultura productivista ajudada per l'Estat mitjançant préstecs amb bonificacions (Parodi, 2000).

La construcció europea accentua aquesta evolució, ja que una "*visió massa rígida de la lliure competència*" en la Comissió Europea "*difícilment admet que es pugui renunciar a una part de la llibertat individual en profit d'un projecte col·lectiu, renúncia que és inherent a l'empresa d'economia social*" (Bidet, 2001, p. 53). Les mutualitats són, a petició seva, integrades en el dispositiu comunitari que regeix l'activitat asseguradora, cosa que de retruc produeix una interpel·lació entorn de la combinació en el seu si d'activitats d'assegurança de malaltia complementària i de gestió d'establiments com ara

L'economia social com a disciplina sorgeix en la dependència vers una economia mercantil presentada com natural.

els centres d'atenció, de cobertura de riscos de “vida” i de “no vida” (Rocard, 1999).

En resum, *“la duresa i la internacionalització de la competència han forçat notablement”* les empreses d'economia social *“a adoptar un comportament econòmic que s'assembla molt a empreses del sector privat clàssic”* (Ciriec, 2000), perdent el seu caràcter específic en modificar els seus principis fonamentals. La reagrupació produïda entre les entitats d'economia social es combina, per tant, amb un dilema:

«o accepten allunyar-se d'aquests principis tornant a formular les regles, és l'opció «managerial” que es preocupa en primer lloc de la competitivitat amb el risc de convertir l'economia social en un sector esclatat que no ofereix massa coherència;

“o refermen el respecte a l'actualitat d'aquests principis, cosa que (...) afebliria el pes politicoeconòmic del sector en el seu conjunt” (Bidet, 2001, p. 58).

Després d'una dominació de l'estratègia managerial, els límits de la professionalització gestora i de l'alineament amb les firmes de la competència són cada vegada més identificats pels responsables de les empreses de l'economia social. Les mutualitats prenen posicions en relació amb el futur dels sistemes de sanitat i les seves diferències respecte a les empreses asseguradores; les cooperatives militen pels estatuts de la societat cooperativa d'interès col·lectiu (SCIC), on els assalariats, usuaris, beneficència, col·lectivitats territorials i altres persones físiques o jurídiques poden ser membres, de la mateixa manera que ha estat legalitzat en altres països (Clément, Gardin, 1999); la direcció associativa és objecte de reflexions que s'allunyen de la reproducció de models importats de l'empresa privada (Haeringer, Traversaz, 2001). Aquestes noves afirmacions d'identitat no estan excloses del renaixement d'una perspectiva d'economia solidària.

Economia solidària: la renovació d'una perspectiva oblidada per molt de temps

En primer lloc, allò que diverses i múltiples iniciatives van reivindicar des dels anys 60 fou la dimensió política d'una “altra economia” (Lévesque i altres, 1989), que progressivament identificaran amb l'economia solidària.

Des dels anys 60, els canvis en els estils de vida introdueixen *“en el domini discursiu aspectes de la conducta social que*

anteriorment eren intangibles o regulats per pràctiques tradicionals” (Giddens, 1994, p. 120). La falta de possibilitat d’implicació per part dels assalariats com a usuaris tant en el seu treball com en el consum és criticada, igualment com l’aproximació estandarditzadora de la demanda que orienta l’oferta cap a béns de masses i cap a serveis estereotipats. De mica en mica apareix l’exigència d’una major “qualitat” de vida; cada vegada més al creixement quantitatiu s’oposa la reivindicació d’un creixement qualitatiu. Es tracta de substituir una política del nivell de vida per una política de l’estil de vida (Roustang, 1987), de tenir en compte les dimensions de la participació en les diferents esferes de la vida social, de preservar el medi ambient, de canviar les relacions entre els sexes i les edats. Aquesta capacitat autoreflexiva es difon en part a través de nous moviments socials com ara el feminisme. Aleshores, se senten veus que posen en dubte la capacitat de la intervenció pública per posar remei a les insuficiències del mercat. Alguns usuaris denuncien les lògiques burocràtiques i centralistes de les institucions redistributives: segons el seu parer, la falta de capacitat per a la innovació engendra la inèrcia, el control social i el clientelisme; encara més greu, la no adequació enfront de situacions diferenciades de vida explica la supervivència de grans desigualtats amagades sota una aparent normalització igualitària.

Aquestes formes inèdites d’expressió estan confrontades a una modificació tendenciosa de les formes de compromís en l’espai públic. El militantisme generalista, lligat a un projecte de societat que implica una acció al llarg del temps i considerables delegacions de poder en el marc d’estructures federatives, queda afeblit, tal com demostra el retrocés de certes adscripcions sindicals i ideològiques. En canvi, aquesta crisi del voluntariat observada en algunes de les associacions més institucionalitzades s’acompanya d’una efervescència associativa sobre la base de compromisos concrets de durada limitada, centrats en problemes particulars i treballant per a la posada en marxa de respostes ràpides de cara als subjectes afectats (Ion, 1997; Barthélémy, 1994, p. 48). Entre les iniciatives que posen en relleu la inflexió del compromís, algunes afirmen la seva dimensió econòmica al mateix temps que la vinculen a una voluntat de transformació social. Algunes empreses “autogestionàries” o “alternatives” volen experimentar la democràcia “*organitzant*” i anant “*cap a funcionaments col·lectius de treball*” (Sainsaulieu i altres, 1983).

L’origen del renaixement de l’economia solidària és anterior a la “crisi” econòmica i no s’explica en funció de l’atur i l’exclusió.

És innegable que moltes d'aquestes experiències s'han esgotat en el decurs de diferències ideològiques i la confrontació amb la penúria, però no per això han deixat d'inspirar idees que seran repeses en altres marcs i per altres grups socials. En tot cas, mostren que l'origen del renaixement de l'economia solidària és anterior a la "crisi" econòmica i no s'explica en funció de l'atur i l'exclusió. En canvi, aquest element contextual serà de molta influència des dels anys 80, com ho seran també, almenys, tres més: la terciarització de les activitats productives que comporten una pujada dels serveis relacionals com ara la sanitat, l'acció social, els serveis personals i domèstics; les evolucions sociodemogràfiques que es manifesten a través de l'envelliment de la població, la diversificació del perfil de les famílies, la progressió de l'activitat femenina i el creixement de les desigualtats engendrades per la internacionalització neoliberal.

Des dels anys 80, les iniciatives que es consideren pertanyents a l'economia solidària són locals i cobreixen com a dinàmiques principals la creació de nous serveis o l'adaptació de serveis que ja existeixen (serveis de la vida quotidiana, de millora de la vida, culturals i d'esbarjo, de medi ambient), la integració en l'economia de poblacions i de territoris desfavorits (Jouen, 2000; Gardin, Laville, 1997). També són internacionals, amb temptatives per establir noves solidaritats entre els productors del Sud i els consumidors del Nord, en particular mitjançant el comerç just.

En resum, les iniciatives que s'han desenvolupat en l'últim quart del segle XX enllacen amb l'impuls associatiu de la primera meitat del segle XIX, situant la referència a la solidaritat com a punt central del seu pas a l'acció econòmica. De manera més àmplia, l'economia solidària pot ser definida com el conjunt de les activitats que contribueixen a la democratització de l'economia a partir del compromís dels ciutadans. Tot al contrari del que podria fer pensar l'acaparament del mot "solidaritat" pels promotors de certes accions caritatives, l'economia solidària no és un símptoma de la desregulació que desitjaria substituir l'acció política per la caritat, fent-nos tornar un segle enrere. Sorgeix d'accions col·lectives que apunten a instaurar regulacions internacionals i locals, que completin les regulacions nacionals o supleixin les seves mancances. No es tracta de substituir la solidaritat redistributiva per una solidaritat més recíproca, sinó de definir modalitats

d'acoblament per completar la solidaritat redistributiva per una solidaritat recíproca que pot ser un factor de producció i, per tant, participar en la creació de riquesa. L'economia solidària busca una democratització de l'economia tot articulant les dimensions de reciprocitat i redistribució a la solidaritat, per tal de reforçar la capacitat de resistència de la societat enfront de l'atomització social, augmentada per la monetarització i mercantilització de la vida quotidiana (Perret, 1999). Almenys cap aquesta constatació convergeixen diverses aproximacions: mostren que en l'acció econòmica es mobilitzen mitjans complementaris al capital financer i humà que poden ser reagrupats sota el concepte de capital social. Des d'aquest punt de vista, el capital social format des de les relacions de solidaritat no pot ser menyspreat en l'economia, ja que és un factor de producció que pot contribuir a millorar els resultats de les combinacions productives. Finalment, les activitats d'economia solidària es creen a partir d'iniciatives que associen les parts implicades (usuaris, treballadors, voluntaris, productors, consumidors, habitants col·lectivitats públiques...) a través de la constitució de llocs d'intercanvi i de diàleg que poden ser qualificats d'"espais públics de proximitat" (Eme, Laville, 1994). Es consoliden si aconsegueixen articular els diferents registres de l'economia de manera apropiada als projectes per arribar a una combinació equilibrada entre els mitjans (recursos mercantils obtinguts pel producte de les vendes, recursos no mercantils que emanen de la distribució i recursos no monetaris derivats de contribucions voluntàries). Aquesta constatació incita a avançar en la idea general d'hibridació com a forma de perdurabilitat. De totes maneres, la hibridació entre recursos mercantils, no mercantils i no monetaris topa fortament amb la compartimentació entre economies, base de l'arquitectura institucional que separa allò que és mercantil d'allò no ho és i oblida l'existència d'activitats no monetàries.

De fet, el principal obstacle resideix en una concepció mutilada de l'economia, que oposa d'una manera simplista una economia de mercat, creadora de riqueses i generadora de creixement, a activitats no mercantils i no monetàries percebudes com a "parasitàries". Aquesta visió caricaturesca eludeix la qüestió de l'amplitud dels finançaments públics que sostenen l'economia de mercat; ignora la importància de la infraestructura no mercantil per a les empreses en una eco-

Les iniciatives que s'han desenvolupat en l'últim quart del segle XX situen la referència a la solidaritat com a punt central del seu pas a l'acció econòmica.

nomia amb un contingut important d'informació, immaterial i relacional, i nega així mateix la importància que té el treball de socialització realitzat en el marc d'activitats no monetàries (de família, d'amistats, de veïnat) de cara a autoritzar o facilitar la producció de riqueses mercantils.

Conclusió

L'economia social, així com l'economia solidària, no adquireixen sentit si no és en relació amb una economia plural, és a dir, amb una economia que no es redueix a la societat de capitals i al mercat, en què poden desplegar-se diverses lògiques econòmiques. En un context en què ha sorgit la utopia liberal de la societat de mercat (Rosanvallon, 1989) resulta vital que la realitat plural de l'economia sigui políticament assumida.

No hi pot haver legitimitat ni per a l'economia social ni per a l'economia solidària si no es retorna a un plantejament polític entorn de l'economia, que sigui susceptible de reemplaçar la representació dominant de la societat de mercat per una economia plural amb mercat (Passet, 1995; Aznar i altres, 1997; OCDE, 1996). L'economia social posa èmfasi en la varietat de formes de propietat, cosa que adquireix una actualitat renovada del moment que la dominació dels accionistes en les societats de capital genera efectes que són considerats cada vegada més com a perversos per part de l'opinió pública. En resum, gràcies als estatuts de l'economia social ha estat possible mantenir en les economies contemporànies un conjunt d'organitzacions que tenen com a característica limitar l'apropiació dels resultats de l'activitat per part dels accionistes i privilegiar la constitució d'un patrimoni col·lectiu més que continuar amb les inversions. Si bé no totes adopten un criteri no lucratiu, sí que totes limiten la redistribució dels guanys amb relació als capitals. En el moment de la "*corporate governance*" presenten, per tant, garanties particulars amb relació a la territorialització de les seves activitats i a l'ampliació dels seus consumidors més enllà dels segments exclusius de clientela solvent. Per tant, és important preservar allò adquirit, perquè permetrà lluitar contra l'augment de les desigualtats entre els diferents espais locals i entre els grups socials. Malgrat això, les evolucions de l'economia social mostren que s'ha de mobilitzar la pluralitat dels principis econòmics per tal que l'abast de la diversitat de les formes de propietat no sigui ate-

nuada, o fins i tot eliminada. L'economia social troba un suport en aquesta combinació de principis.

En definitiva, les dues qüestions principals que planteja l'economia solidària a l'economia social són les de regulació interna i externa.

Quins són els funcionaments susceptibles de conformar la democràcia participativa en les entitats jurídiques no capitalistes?

Quines són les regulacions públiques susceptibles d'afavorir un model de desenvolupament sostenible, tant en l'àmbit social com en el del medi ambient, i que puguin articular-se amb els compromisos ciutadans en l'economia?

Les iniciatives d'economia solidària posen l'èmfasi en un model de desenvolupament i en la participació ciutadana. Recorden a l'economia social que no pot conformar-se a situar la seva especificitat per les posicions: la immersió a llarg termini en l'economia de mercat genera fenòmens de mimetisme institucional que no poden ser limitats si no és per una combinació entre pluralitat de principis econòmics (mercat, però també redistribució i reciprocitat). Dit d'una altra manera, la dimensió solidària no pot perdurar si no es fonamenta en un compromís voluntari vinculat a la reciprocitat entre els ciutadans i mitjançant l'obtenció de regulacions públiques apropiades als projectes.

Avui existeixen dues concepcions diferents, l'economia social i l'economia solidària; la seva complementaritat està encara per construir a fi de poder arribar a una economia social i solidària que es pugui presentar com a unitària dins de la seva diversitat. Però no es pot negar que existeix un cert passiu: l'economia solidària d'entrada s'ha imposat com a reacció a una economia social camí de la banalització, i l'economia social ha mirat de fet pressió perquè aquella fos invisible. Aquesta fase d'oposició ha estat superada gràcies a les consultes regionals de l'economia social i solidària en 2000 i a les converses iniciades en el marc de la missió Lipietz (2000). Afegirem el nomenament d'un secretari d'Estat de l'Economia Solidària, que ha organitzat especialment una trobada europea de l'economia plural amb les xarxes de l'economia solidària i l'economia social.

Ara bé, l'elaboració d'una estratègia d'economia social i solidària requereix avenços en diferents direccions.

Queden per aclarir les relacions entre economia social i economia solidària. Una part de l'economia social ha volgut limitar

L'economia solidària busca democratitzar l'economia tot articulant les dimensions de reciprocitat i redistribució a la solidaritat.

l'economia solidària a la lluita contra l'exclusió i la inserció per tal de posar en entredit la seva capacitat d'oferir una proposta econòmica creïble; en tot cas, l'economia solidària seria l'expressió d'una nova economia social que només vindria a afegir-se a l'antiga economia social, i la relació amb aquesta economia solidària seria més de paternalisme que de cooperació, ja que s'aconsellaria, no sense condescendència, professionalitzar-se per tal de "créixer". Pel seu costat, una part de l'economia solidària s'ha refugiat en un maximalisme alternatiu, que reivindica aleshores un "monopoli del cor" que no pot atribuir-se: aquesta tendència pot produir la posició paradoxal d'una reivindicació de reconeixement que estigui acompanyada d'una desconfiança total amb relació a tot procés d'institucionalització. Per tal de no reproduir les incomprendions lligades a aquestes posicions, més que d'un reagrupament voluntari que no podria ser assumit pels actors, caldrà afavorir projectes comuns. Ja n'hi ha que han tingut un paper estructurant, com el que ha permès de crear la caixa regional d'economia solidària al Nord-Pas-de-Calais. Resulta pertinent estendre aquest moviment i identificar els dispositius de treball que poden expressar un acostament a través de les pràctiques, molt més portador de futur que les declaracions d'intencions nacionals que poden no ser seguides per resultats.

L'economia solidària s'ha desenvolupat en condicions difícils i encara ara nombroses xarxes han d'enfrontar-se a la falta de mitjans que limiten les seves potencialitats. És el cas, per exemple, de la xarxa *Réactives* que agrupa els restaurants interculturals de dones. La responsabilitat prioritària dels poders públics és d'encoratjar mitjançant un suport plurianual aquest tipus de xarxes que estan constituïdes a partir de l'acció autònoma dels actors. L'acció legislativa i reglamentària és tan important per a l'ampliació dels estatuts cooperatius i associatius, com per a l'edificació de ponts entre aquests, per a la instauració d'un veritable dret a la iniciativa i l'arribada de fons territorials que facilitin la hibridació dels finançaments, fins i tot per resoldre els problemes de temporalitat de la contractació jove.

La presència de l'economia social i de l'economia solidària en la investigació i en la universitat també és molt feble. El fet que hi hagi estudiants que proclamin la seva insatisfacció enfront d'un ensenyament de l'economia centrat en l'economia neoclàssica genera oportunitats per a una economia social i solidària que pot trobar el seu lloc en una altra aproximació

Les activitats d'economia solidària es creen a partir d'iniciatives que associen les parts implicades a través de la constitució de llocs d'intercanvi i de diàleg que poden ser qualificats d'"espais públics de proximitat".

de l'economia en la manera que es desenvolupa en els corrents internacionals de la socioeconomia i de la sociologia econòmica (Levésque i altres, 2001). Iniciatives recents com la constitució d'una xarxa interuniversitària o la creació de nous diplomes de tercer cicle, mereixen ser completats en el marc d'escoles doctorals i sobretot ser reemplaçats per la invenció de muntatges que es basin en l'"aliança" entre actors i investigadors sobre el model del Quebec.

La història ha aïllat l'economia social dels moviments socials. La conjuntura es presta al diàleg, en particular amb els moviments antiglobalització que es plantegen la qüestió de passar d'un discurs únicament crític a un discurs que articuli crítica i propostes a favor d'una altra globalització (Ortiz, Muñoz, 1998; Passet, 2001). L'economia solidària ha contribuït a aquesta aproximació. Així, el moviment Attac s'obre per primera vegada en 2001 en la seva universitat nacional d'estiu a un debat entorn de l'economia solidària. Un altre exemple, el Moviment social dels aturats i precaris ha definit un programa nacional de desenvolupament de l'economia solidària. Finalment, s'ha pogut observar una evolució en la posició dels sindicats en el seu congrés general, almenys en el si de la CFDT, prestant atenció a les noves solidaritats (Joubet i altres, 1998), i de la CGT (Le Duigou, 2001).

S'accentuen les cooperacions entorn de projectes concrets entre economia social i economia solidària. Si es confirmen les modificacions positives de les relacions amb els poders públics, amb la recerca i amb els moviments socials es pot concebre arribar a una estratègia d'economia social i solidària que estigui en posició de ser tinguda en compte en l'economia plural del segle XXI. Perquè aconsegueixi imposar-se, les exigències són reals des del punt de vista dels agents citats; ara bé, els queda cap més possibilitat si realment volen tenir un pes en les opcions econòmiques presents i futures?

L'economia social posa èmfasi en la varietat de formes de propietat.

* Jean-Louis Laville és sociòleg, codirector del Laboratoire de sociologie du changement institutionnel (Laboratori de sociologia del canvi institucional) (LSCI-CNRS, París)

Extret de *RECMA - Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n. 281, juliol de 2001.

Inserció i economia social

Joaquim Sabater Famadas*



A tall d'introducció

Vagi per endavant una constatació: els canvis que ha experimentat la societat en els darrers anys estan fent que els processos d'exclusió i pobresa no tan sols no disminueixin, sinó que tendeixen a créixer, i ens trobem que mentre hi ha factors generadors d'exclusió que no han patit canvis en aquests anys, han aparegut noves causes i formes noves de pobresa.

Els mecanismes, doncs, de lluita contra l'exclusió han de poder respondre també a aquesta nova realitat i han d'aprofitar

al màxim les sinergies que es van creant en la nostra societat.

Segurament, la societat del benestar ha estat massa sostinguda sobre l'estat i sobre el mercat, com a generador de beneficis, com a únics actors principals.

Aquesta nova realitat social, però, convida a establir altres relacions entre les persones excloses i els drets que tenen com a membres d'aquesta societat. I qualsevol dret va intimament vinculat a un deure. Per això, potser quan parlem del dret a la inserció hem de parlar inseparablement d'un deure d'implicació personal que possibiliti que les propostes individuals que es facin puguin estar vinculades a una certa obligació social d'aquell qui rep el servei. Es tracta, doncs, d'avançar cap a un sistema que vinculi els drets socials clàssics que s'interpreten com una espècie de crèdits que es podien exigir a uns altres drets socials que vincula l'exclòs amb un projecte.

Des de Càritas creiem que aquest nou model pot tenir molt de sentit en la construcció d'unes eines que permetin superar situacions personals d'exclusió i que, en definitiva, ajudin les persones a retrobar un camí no només basat en l'ajut extern, sino en el propi esforç.

En aquest model hi coexisteixen "el compromís personal, la participació en activitats d'interés general i els esforços grupals cap a la reinserció".¹

El sector de l'economia social inclou aquests elements; per tant, des de Càritas valorem la possibilitat que ofereix poder desenvolupar un tercer sector fort i cohesionat com una eina útil en la lluita contra l'exclusió. Creiem que és fonamental trobar elements que impliquin alhora l'individu i la societat i això, sense cap mena de dubte, es troba en l'economia social.

L'exclusió

Abans de seguir avançant, però, crec que és necessari fer una aproximació al concepte d'exclusió per situar i consensuar la visió de la realitat que tenim. Partint de l'experiència acumulada aquests anys i del bagatge de Càritas, entenem la pobresa com una **situació** i l'exclusió com un **procés**. D'una manera senzilla, podríem dir que la pobresa és un «fotograma» d'una «pel·lícula» que és l'exclusió.

Analitzar el fenomen d'exclusió ens portaria a fer una descripció exhaustiva de motius i causes, però de forma sistemàtica creiem que hi ha tres elements a tenir en compte.

Segurament la societat del benestar ha estat massa sostinguda sobre l'estat i el mercat, com a únics actors principals.

1: GARCIA ROCA, J.: "El Tercer Sector" a *Documentación Social*, núm 103, Càritas Española.

A.- L'exclusió és el procés generat per la combinació de tres factors:

1. Manca de béns i recursos

Les persones, famílies, comunitats o territoris pateixen una manca de recursos i béns necessaris per satisfer les seves necessitats de protecció, seguretat, subsistència, ... és a dir **no tenen**.

2. Dependència

Les persones, famílies, comunitats o territoris tenen impossibilitat de disposar de les capacitats i recursos personals o comunitaris propis per saber afrontar la vida amb dignitat, llibertat, autonomia, identitat, és a dir **no fan**.

3. Aïllament

Les persones, famílies, comunitats o territoris no podem cobrir les seves necessitats de protagonisme, participació, relació, per entendre's..., de manera que la resta de la societat acaba exercint un rebuig que els impedeix exercir i participar en la construcció d'aquesta mateixa societat, és a dir **no hi són**.

Aquests tres factors es combinen permanentment i de manera inseparable. Parlem, per tant, de realitat complexes i interrelacionades. Cap situació de pobresa no s'explica per un sol factor, cap situació d'exclusió no és estàtica, sinó que està sempre en un procés. És a dir podem analitzar una determinada situació de pobresa i ubicar-la en un lloc o altre en funció del pes d'un o altre factor, però no podem oblidar que aquesta situació és fruit d'un **procés dinàmic** que té un abans i un després.

B.- L'exclusió es genera per la ruptura de dos mecanismes

1.- D'una banda, hi ha mecanismes d'accés que es troben bloquejats:

-L'accés al mercat de treball o la incorporació a l'activitat econòmica i social

-L'estabilitat en els ingressos i la protecció

-L'accés a l'habitatge, l'educació i la salut.

2.- D'altra banda, hi ha mecanismes d'arrelament que es relacionen amb l'existència de vincles socials:

La necessitat de trobar elements que impliquin alhora l'individu i la societat és fonamental i es troba en l'economia social.

- la solidaritat, que garanteix el benestar al conjunt social
- les xarxes comunitàries en què els individus es troben integrats
- i els vincles familiars que també es troben bloquejats.

En aquest sentit, segueix un mateix procés d'exclusió un immigrant que, malgrat tenir treball i habitatge, no té cap tipus d'espai social on desenvolupar-se, com un transeünt que no acaba prenent protagonisme en el seu entorn, començant pel seu propi projecte.

Cap situació de pobresa no s'explica per un sol factor, cap situació d'exclusió no és estàtica, sinó que està sempre en procés.

C.- L'exclusió es desenvolupa en tres àmbits

1.- En l'àmbit personal

L'exclusió es caracteritza per la debilitat de les expectatives i dels dinamismes vitals com la confiança, la identitat personal, l'autoestima o la ruptura de la capacitat de comunicació amb la resta de persones.

2.- En l'àmbit comunitari

S'està produint una dissolució i un debilitament dels vincles socials. Es deterioren les xarxes familiars de suport i solidaritat primària de barris i pobles.

No s'ha d'entendre allò comunitari solament com allò territorial. La realitat global està fent que neixin noves relacions de comunitat al marge dels territoris, suportades per noves tecnologies i anàlisis comunes fets en diferents llocs.

3.- Des dels espais estructurals

S'estan trencant permanentment tant els mecanismes d'accés com els d'arrelament. Aquesta situació s'ha accentuat amb els processos de la globalització, portant-los a una situació en què cada vegada és més petit el control que cada un pot tenir dels mecanismes i més gran el risc que una decisió en aquest nivell t'afecti. Una mala inversió d'un *broker* a Nova York pot generar una tempesta financera a Rússia que deixi milers d'aturats al Brasil.

La lluita contra l'exclusió: el model de Càritas

El nostre model d'acció social es basa en la lectura de l'exclusió des dels diferents factors que hi incideixen i, bàsicament,

ha de servir-nos per convertir els factors negatius en accions a desenvolupar amb caràcter positiu respecte a cada un de ells. Les nostres accions han de tenir dos grans eixos de treball: d'una banda, la regeneració dels mecanismes d'accés; d'altra banda, la regeneració dels mecanismes d'arrelament.

- Regenerar els mecanismes d'accés que actualment estan bloquejats per la dinàmica del sistema. Es tracta de garantir l'accés en termes de dret als recursos necessaris per assegurar les necessitats (aliment, salut, educació, habitatge, treball i protecció social).

- Enfortir els processos d'arrelament. Generar, reforçar i consolidar els vincles socials des d'estructures primàries fins a espais de participació complexos i globals.

Si estem considerant la societat com un «tot» en què les persones, col·lectius i situacions estan interrelacionades, i som conscients que existeix un món pobre perquè existeix un món ric, no podem obviar que el nostre espai de treball es troba tant sobre l'accés (com fer que els qui hi ha fora entrin) com sobre l'arrelament (i que entrin en una societat diferent i transformada).

En el treball que fem amb les persones en l'àmbit de la inserció laboral, per exemple, no és suficient —encara que sí que és necessari— abordar el treball o les habilitats socials, sinó que s'ha de treballar, també, la seva relació al barri o al poble, amb els veïns, amb l'entorn...

El nostre model d'acció social haurà d'articular les nostres accions de forma coherent en els tres àmbits d'intervenció: el personal, el comunitari i l'estructural i sobre la base de tres factors que neutralitzin els descrits com a causes: la protecció, la promoció i el protagonisme social.

Combinant aquests àmbits i els factors, ens trobem amb un seguit de propostes moltes de les quals poden ser desenvolupades en el context del que anomenem l'economia social o el tercer sector:

- En l'àmbit personal

Protecció. Assegurar necessitats immediates, cobrir mancances, atendre les emergències socials...

Promoció. Promoure i possibilitar l'autoestima de les persones, treballar el sentit de la identitat i dignitat, millorar les seves capacitats personals i socials...

Protagonisme. Processos educatius i conscienciadors, capa-

S'estan trencant permanentment tant els mecanismes d'accés com els d'arrelament.

ciutat per optar i decidir de cara a la seva vida i futur, capacitat de reflexionar i d'entendre's.

- En l'àmbit comunitari

Protecció. Enfortir les xarxes de solidaritat primària (veïnal, familiar, clans...), xarxa de recursos i serveis socials i públics que garanteixen la cobertura de les necessitats. Millora de l'habitat i de l'entorn natural.

Promoció. Treballar el sentiment d'identitat col·lectiva, sentit de pertinença, identitat cultural, revalorització de les pròpies senyes. Descobrir i valorar les potencialitats i recursos existents en la comunitat.

Protagonisme. Participació en l'organització de la comunitat per respondre de forma participativa a les necessitats de tots els seus membres, reforç de l'element comunitari, generació d'estructures i espais de participació i decisió. Avançar en la descentralització del poder.

- En l'àmbit estructural

Protecció. Polítiques que garanteixin l'exercici i el compliment dels drets humans.

Promoció. Capacitat per incidir, pressionar i proposar en el disseny de les polítiques públiques.

Protagonisme. Garantir la participació de les organitzacions socials en els espais de disseny i aplicació de les polítiques públiques. Potenciar els espais de la societat civil. Impulsar una ciutadania crítica i solidària.

La nostra acció la volem orientar, doncs, a provocar un canvi que regeneri los mecanismes d'accés i els processos d'arrelament a la societat, i a aconseguir una societat amb un desenvolupament **inclusiu** en el marc d'una **democràcia participativa i vinculant**.

Per a això, hem de treballar:

Amb les persones, en processos d'incorporació per tal de procurar el canvi personal i de vinculació social a través de l'acompanyament i afavorint la seva capacitat d'iniciativa

En el desenvolupament comunitari, per procurar el seu desenvolupament local i aprofundir les seves dimensions «comunitàries» (solidaritat, acollida, relacions...) a través del foment de la participació i l'organització ciutadana.

En la transformació de les estructures, per procurar un

model de desenvolupament diferent i aprofundir en una democràcia que faci a tots participants del rumb de la societat, a través del desvetllament, la denúncia, la reivindicació i la proposta.

L'economia social en la lluita contra l'exclusió

Estem convençuts que en aquest model hi tenen un paper fonamental les iniciatives d'economia social. Les polítiques socials han d'impulsar la implicació personal, el desenvolupament de les associacions i organitzacions no lucratives i el sistema de protecció jurídica.

Les solucions no vindran per la retirada de l'estat, ni tan sols pel seu aprimament, com proposen les tendències neoliberals, sinó per recrear les seves competències i retrobar una nova manera d'exercir competències que afavoreixi la redistribució d'una manera més justa.

Tampoc no vindran per menysprear de forma dogmàtica o integrista el valor dels intercanvis comercials, ja que són un element necessari en la nostra societat.

Creiem, doncs, que un sector de l'economia social o un tercer sector cohesionat, fort i que fomenti els valors que li han estat inherents com l'autogestió, l'ajuda mútua, la generositat o la solidaritat pot jugar un paper fonamental a construir les condicions que definim com a necessàries per configurar una societat que pugui fer front a l'exclusió.

No es tracta, però, de fer models exclusius o excloents; es tracta, en definitiva, de crear sinergies que empenyin la transformació de les persones, de la comunitat i de les estructures, i en això ens hi hem d'esforçar.

* Joaquim Sabater Famadas és secretari general de Càritas Diocesana de Barcelona

Les polítiques socials han d'impulsar la implicació personal, el desenvolupament de les associacions i organitzacions no lucratives i el sistema de protecció jurídica.

Apunts per a una participació integral

Oihana Garcia i Jon Sarasua*



Les cooperatives, en constituir una forma especial d'estar o actuar en l'economia, han de readequar la seva raó de ser, el seu sentit mateix, en un panorama mundial on el model de desenvolupament constitueix un debat polaritzat de profundes implicacions, on la solidaritat adquireix una dimensió global, on el món empresarial evoluciona en sentits contradictoris que sovint col·loquen l'economia social en una situació paradoxal.

No hi ha dubte que cal repensar i re practicar constantment moltes dimensions del cooperativisme, com la responsabilitat social externa, la combinació entre l'arrelament i l'obertura, la

cultura del treball, l'educació cooperativa, etc. Entre aquestes dimensions, una de les qüestions que ha constituït el quid de la cooperativa ha estat, sens dubte, el tema de la participació. La participació cobra en les cooperatives un estatus propi.

El cooperativisme, si vol entroncar amb les il·lusions i les energies compromeses de les noves generacions, haurà de reconstruir el seu sentit treballant i unint elements de sentit en aquest nou escenari. Un d'aquests elements, un dels més centrals, serà construir un model de participació que li faci merèixer realment el nom de democràcia empresarial. Aquest article tan sols pretén llançar uns apunts preliminars per tal de situar aquesta tasca llarga i complexa.

Dos tipus de literatura

Sobre aquest tema tenim dos tipus de literatura substancialment divergents. L'una és clarament dominant i pràcticament l'única que es coneix en els cercles directius cooperatius. L'altra és una producció crítica, més allunyada tant de les necessitats immediates dels directius com de la realitat pràctica empresarial. Tanmateix, és interessant conèixer les dues a fi d'intentar esbossar una aproximació pròpia al tema.

Fa dècades que estem bombardejats per teories, modes i cursos sobre la participació a l'empresa. Encara que de forma sovint paradoxal, el món empresarial sembla evolucionar cap a posicions de management més participatives. Hi ha una abundosa literatura de *nova cultura empresarial*, que parla de la participació en l'empresa com un procés imparabile, dels valors com a avantatge competitiu, de noves formes de gestió horitzontal, d'implicar cossos, caps i cors en el treball. És una literatura i una praxi que té molts aspectes positius i que planteja qüestions que ja estan prenent cos en els cervells dels directius:

- el desenvolupament de l'autonomia personal i de quotes de llibertat en el treball;
- la descentralització del poder de decisió;
- el desenvolupament del potencial creatiu de la persona;
- la importància d'assumir un projecte comú des d'aquesta autonomia.

Es tracta d'aspectes importants, que configuren un dels reptes ètics principals de l'empresa actual. Aquesta mena de literatura constitueix una producció que contínuament ofereix noves possibilitats i noves eines.

Pensem que les cooperatives han d'estar en una actitud d'obertura i aprenentatge permanents davant aquestes aportacions. Aquest tipus de producció teòrica, en qualsevol cas, és conegut, per la qual cosa ens centrarem més a il·lustrar els arguments de la producció crítica, no per considerar-la més important o valuosa (que no ho és sempre), sinó per percebre que aquest segon apropament al tema no és prou conegut en l'entorn empresarial.

Existeix, efectivament, una producció teòrica crítica amb les tendències empresarials actuals, que les situen en un context més ampli. Aquesta lectura crítica planteja que les noves formes d'organització del treball poden ser, al capdavall, una nova resposta a l'exigència del guió que dicta la maximització del valor de l'accionista. Argüeix que convindria no oblidar que l'autonomia del treballador a què constantment es fa referència des dels cercles del management podria estar al servei de noves formes de concentració del capital: un poder, en el fons, profundament heterònom.

El nou escenari mundial caracteritzat per la creixent competitivitat interempresarial incita el capital a cercar noves formes d'implicació i de control del treball per a l'optimització dels seus beneficis. Noves formes que podrien suposar posar al servei de l'empresa dimensions humanes (emocions...) que abans quedaven com a refugi del treballador, fora de la lògica racional econòmica.

Moltes vegades, aquests plantejaments d'implicació total amb l'empresa van de la mà de la pèrdua d'arrelament social i territorial de les persones, d'una demanda de disponibilitat total (de mobilitat territorial, d'horaris...) que respon a la necessitat de flexibilització de les empreses. Disponibilitat a la qual el treballador ha d'accedir també a causa de les condicions precàries de mercat laboral.

Des d'aquesta perspectiva crítica, la nova cultura empresarial podria ser una forma de submissió subtil, quan en realitat ni la propietat, ni el control, ni els resultats de l'empresa estan en mans del treballador. El gran motor invisible però omnipresent en tot aquest procés de renovació i reconceptualització empresarial seria l'increment del valor de l'accionista, i tota la resta se subordinaria a aquesta finalitat. Es tracta, doncs, d'un plantejament crític que posa damunt la taula el terme autoexplotació, autoexplotació induïda, com a nova estratègia competitiva que aconsegueix transcendir les relacions antagò-

Fa dècades que estem bombardejats per teories, modes i cursos sobre la participació a l'empresa.

niques entre capital i treball i arribar a un context laboral de consens i cooperació. La nova cultura empresarial seria, així, un intent d'interioritzar per part del treballador la lògica racional-econòmica.

Aquestes transformacions en el món del treball, juntament amb les pèrdues de les conquestes assolides en el terreny dels drets laborals, han provocat la intensificació del treball, l'allargament de la durada de la jornada laboral i la imprecisió del lloc de treball que cada cop abasta més continguts i tasques. Les noves responsabilitats i pressions que recauen sobre el treballador han ocasionat una sèrie de conseqüències psicosocials que es tradueixen en malalties com l'estrès, que fan aflorar els perills de subordinar la persona en totes les seves dimensions a un projecte empresarial.

D'altra banda, el món empresarial, amb les grans corporacions al capdavant, és per a molta gent la tracció d'un desenvolupament humanament insostenible i constitueix, per a una anàlisi des dels valors cooperatius, la cara no democràtica de l'entramat mundial. Hi ha dades importants que ens dibuixen una globalitat preocupant, en què no encaixen de manera harmònica els discursos sobre participació i responsabilitat social que prevalen: el procés de concentració de capital, la creixent desigualtat en la distribució de la renda mundial, fins i tot dintre de països avançats, o el procés de descentralització de la producció cap a territoris amb mà d'obra barata i menys drets assolits, com a resposta a l'exigència de rendibilitats més altes per part dels accionistes.

Aquest segon tipus d'anàlisi és bastant contracultural en tot aquest univers d'idees de la nova cultura d'empresa. No deixa de ser una anàlisi distant i, d'alguna manera, fàcil. Però pot ser un *input* a tenir en compte si partim d'un cos de valors (no únicament com a instrument per a la implicació, sinó com a base del sentit social del que fem), que parlen de dignitat humana, cooperació i solidaritat.

Si partim des dels valors cooperatius, la participació i implicació de les persones és crucial i irrenunciable. Per això s'ha de tenir en compte que els plantejaments d'aquest tipus de cultura de management porten en el seu interior certa paradoxa i ambivalència, en el sentit que valors humans tan importants, propostes tan interessants com l'autonomia o el desplegament creatiu, poden servir, si no s'integren en una coherència molt exigent, a un procés de subtil submissió, a una adornada colo-

L'autonomia del treballador a la qual constantment es fa referència des dels cercles del management podria estar al servei de noves formes de concentració del capital.

nització de les millors energies humanes dins d'uns projectes econòmics que realment no són democràtics i que responen a una lògica purament competitiva i acumuladora.

Cap a una visió pròpia

Conèixer diferents punts de vista tant els entusiastes com els crítics és interessant per caminar en un sentit: el de construir una visió pròpia sobre la participació. Ara dibuixarem quatre apunts amb la intenció que serveixin per esbossar aquesta visió:

- una participació amb visió endògena
- una participació integral
- una participació sostenible
- una participació integrada en un sentit social

Una visió endògena

Les cooperatives, com a forma específica d'“estar” o d'actuar en l'economia, constitueixen tota una forma de veure i viure la participació. La seva gènesi històrica, la seva essència mateix i els seus 150 anys de trajectòria atorguen al cooperativisme una veu pròpia quan es parla de la participació. No es tracta, per tant, únicament d'adherir-se als discursos sobre participació que sovintegen en la nova cultura empresarial. Les cooperatives han de crear un paradigma participatiu propi i endogen. Propi i endogen, perquè compta amb elements específics que ho permeten, i perquè ho requereix la seva raó de ser.

En aquest sentit, alguns autors han criticat la poca creativitat i proactivitat que les cooperatives han demostrat en les darreres dècades, en què s'han limitat a validar i intentar aplicar teories que provenien de “la manera en què tothom està parlant d'aquestes coses a Amèrica”, tal com recull l'estudi del cooperativisme de Mondragon, George Cheney. Aquest autor conclou que:

“A Mondragon, el ‘coneixement rebut’ de consultors en administració d'empreses i escriptors prominents sovint es valida automàticament sense cap tipus de qüestionament. Era evident que tant el llenguatge com els mètodes de reorganització van involucrar un préstec substancial de conceptes de les experiències de corporacions multinacionals no cooperatives. Em va sorprendre en diverses ocasions la falta de creativitat a

***Moltes vegades,
els plantejaments
d'implicació total
amb l'empresa
van de la mà de
la pèrdua
d'arrelament
social i
territorial de
les persones.***

l'hora de formular nous programes de participació i productivitat, especialment en vista de la rica tradició social i de l'expedient d'enginy existent a les cooperatives”.

Realment, la realitat cooperativa -Mondragon apareix simplement com a exemple- té en el seu si prou elements per ser més proactiva a l'hora de pensar, dissenyar, experimentar i aplicar formes de participació amb personalitat pròpia, endògena. Una de les característiques d'aquesta visió pròpia i endògena de la participació cooperativa pot ser, per l'especificitat de les cooperatives, el seu caràcter integral.

Una participació integral

Ara prenguem com a referència aquelles cooperatives en què el treball estigui cooperativitzat, independentment que hi hagi, a més, algun altre objecte cooperativitzat (com és el cas del consum a les nostres cooperatives). Totes aquestes cooperatives tenen en comú dues vessants de participació encarnats en la mateixa persona: la participació institucional o política i la participació en la gestió, tècnica o funcional, en el lloc de treball.

Aquesta doble dimensió participativa és una mica exigent, però d'altra banda ofereix la possibilitat de donar a la participació una coherència cooperativa global, un caràcter integral en què les dues vessants es reforcin mútuament. En aquest moment que la participació en la gestió cobra una importància creixent en l'àmbit empresarial, les cooperatives tenen l'oportunitat històrica de desenvolupar formes participatives que integrin tot el seu potencial diferencial en aquesta doble dimensió.

Per això no es tracta de plantejar la participació en la gestió o la implicació operativa com a panacea, relativitzant una mica el caràcter cooperatiu amb la seva participació politicoinstitucional. Hi ha algunes veus a les cooperatives que connecten amb entusiasme amb les noves tècniques de gestió participativa, plantejant-ho com l'únic important, sigui quin sigui l'esquema institucional en què es desenvolupa i gairebé sublimant tots els principis cooperatius en això. És una via de confluència amb un altre tipus d'empreses, però amb el perill d'oblidar dimensions importants i de perdre aquesta oportunitat de caminar cap a una participació integral.

Des del nostre punt de vista, per aprofundir cap a una participació integral s'ha de caminar cap a un cooperativisme institucional no pas més *light*, sinó més exigent. S'ha de d'anar

més enllà, mirar d'apropar-se a una coherència cooperativa global. La participació en el terreny operatiu cobra la seva coherència més completa en allò que anomenaríem un *cooperativisme integral orientat a la transformació social* i amb un sentit social col·lectiu.

Per això, d'una banda les cooperatives poden: a) estar obertes, aprendre, experimentar, practicar les tècniques participatives que, venint de fora, són interessants. De l'altra, poden: b) prestar especial atenció perquè no es *refredi* el funcionament democràtic dels seus òrgans de sobirania i de govern. Poden greixar contínuament la seva participació politicoinstitucional, adequant formes i remodelant o creant nous òrgans, si cal. Al cap i a la fi, poden: c) desenvolupar mitjançant R+D pròpia i harmònicament les dues vessants de la participació, aquestes dues vessants que el caracteritzen i que ofereixen una oportunitat de desenvolupament conjunt inapreciable. Tot això requereix el: d) desenvolupament, actualització i visualització d'un sentit social compartit que, partint dels valors i de la trajectòria de transformació social heretats, respongui al nou context històric.

La seva gènesi històrica, la seva essència i els seus 150 anys de trajectòria atorguen al cooperativisme una veu pròpia quan es parla de la participació.

Una participació sostenible que equilibri oci i treball

El nou cicle històric al qual vam al·ludir al començament del treball aporta, entre altres signes, noves visions sobre el treball i el lloc que ocupa a la vida. Els anomenats *valors postmaterialistes* i les sensibilitats de bona part de les noves generacions demanen, i sembla que ho faran com més va més, un nou equilibri entre treball i oci, una nova configuració entre les dimensions de la vida.

Les cooperatives poden estar atentes a aquests canvis, que ja operen dins de la seva pròpia base social, especialment en part de la seva joventut. El cooperativisme té dos punts de partida, aparentment contradictoris entre si, per tal d'enfocar l'equilibri treball-vida-oci: d'una banda hereta una cultura de treball molt arrelada, i de l'altra la resposta a les necessitats de les persones en la seva mateixa essència. Tot i amb això, les cooperatives tenen condicions per esdevenir també avançades en formes d'harmonització del treball amb l'oci, en formes de treball parcial optatiu, en fórmules de flexibilitat voluntària, etc. És un tema obert, que caldrà combinar amb la participació integral dibuixada més amunt.

Unit a això, comencem tímidament a formular com a pregunta la sostenibilitat de la implicació laboral i de les formes de participació en la gestió. A falta d'estudis quantitius sobre el tema, apareixen a les nostres cooperatives casos significatius de persones a les quals el ritme d'implicació en la seva feina no els ha resultat sostenible. Aquest fenomen s'ha observat particularment en persones "militants", amb gran dedicació i implicació i, fins i tot, de fe en el projecte, que han acabat per "cremar-se". És el fenomen del *burn out*, que té certa incidència ja en algunes cooperatives i que enllaça també amb la nova configuració de l'equilibri treball-oci que es dibuixa, sobretot, en les generacions més joves.

Plantejar formes de participació sostenibles requereix equilibrar, per un costat el binomi treball-oci en una concepció multidimensional de la vida i, per l'altre, estar atents als diferents components que conformen la motivació en el treball. Alguna cosa d'això darrer esbossarem en el punt següent.

Una participació integrada en un sentit social

Les cooperatives neixen a partir de tradicions molt diferents, però enfocades cap a un sentit social, cap a una transformació social. Algunes parts d'aquests sentits socials, i molts cops el cos central d'aquest sentit, s'han diluït, bé sia perquè l'escenari ha canviat radicalment, bé sia perquè no hi ha hagut una transmissió ni una actualització dels valors que les sustentaven. Tot i amb això, un projecte cooperatiu no pot renunciar a intentar redibuixar un sentit social visualitzat i compartit, més enllà d'una responsabilitat social afegida, molt a l'ús darrerament en els discursos empresarials.

En un projecte cooperatiu, queda fluixa una motivació participativa que es compongui de:

- una motivació monetària
- una motivació de desenvolupament personal
- una motivació de sentiment grupal.

I un projecte cooperatiu ha d'integrar també un quart component de motivació, que seria:

-la motivació, d'alguna manera ideològica, un sentit social compartit, orientat cap a un projecte de transformació social amb credibilitat.

Tornem aquí a recalcar l'especificitat cooperativa, si bé afortunadament altres empreses integren moltes vegades aquests

Alguns autors han criticat la poca creativitat i proactivitat que les cooperatives han demostrat en les darreres dècades.

elements amb més coherència. Però, en general, la petita utopia d'arrel humanista que ofereix el discurs dominant sobre la implicació a l'empresa, és l'oportunitat per al desenvolupament personal (s'ha començat a insistir també en la responsabilitat social, però aquest és un tema complex i controvertit). Simplificant una mica, què et demana l'empresa? Que impliquis el teu cos, el teu cap i les teves emocions als objectius de la rendibilitat de l'empresa. Què t'ofereix? Opcions per al desenvolupament personal. Es podria formular així el cos central de la nova cultura d'empresa.

A les cooperatives, el desenvolupament personal (com a motor de la motivació que s'ofereix a la persona) s'ha de situar en o complementar-se amb un sentit social, amb un projecte de desenvolupament social. Creiem que, fins i tot en èpoques d'individualisme atomitzador, s'equivoquen els qui minusvaloren la importància d'orientar el desenvolupament cooperatiu en un projecte social profund. Entendre el desenvolupament personal emmarcat en un desenvolupament social amb un projecte de transformació és una de les claus de la identitat cooperativa. Aquest projecte social serà segurament pels signes dels temps menys monolític, de perfils més suaus, més multidimensional i més divers. Però les cooperatives es juguen part del seu futur a saber desenvolupar elements i construir amb ells un sentit social d'allò cooperatiu.

El títol d'aquest petit treball comença reconeixent que es tracta d'uns apunts, la intenció dels quals es limita a anomenar algunes pistes o línies de treball que pensem que poden ser interessants per pensar el futur de la participació en les cooperatives. Són una invitació, abans que res, per a nosaltres mateixos.

* Oihana Garcia i Jon Sarasua són membres de Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibersitate

El cooperativisme hereta, d'una banda, una cultura del treball molt arrelada i, de l'altra, la resposta a les necessitats de la persona en la seva mateixa essència.

L'ús dels instruments econòmics per afavorir la reducció i el reciclatge de residus

Ignasi Puig Ventosa



A la nostra societat els residus en general i els urbans en particular no han fet sinó augmentar en les darreres dècades, tant en pes com en toxicitat, i ha esdevingut un problema ambiental de primera magnitud. Tot i que progressivament s'està assumint que la jerarquia de les tres erres (reducció, recuperació i reciclatge) hauria de presidir l'estratègia per afrontar el que es coneix com "l'infart per les deixalles", encara avui el

pes dels tractaments finalistes (abocadors i incineradores) continua essent dominant.

A causa de la incidència sobre aspectes clau del sistema productiu, m'interessa tocar en aquesta primera part de l'article les dinàmiques que impedeixen que s'avanci mínimament en la primera i més important de les tres erres: la reducció dels residus.

La reducció és l'única solució veritable al problema dels residus: l'únic residu que no genera problemes és el que no es produeix. La generació zero de residus és una entelèquia, tot i que hi ha un enorme marge d'avenç cap a la minimització. No obstant això, més enllà de situar-se al capdavant de les teòriques prioritats que s'han de considerar en afrontar la resolució del problema dels residus, les polítiques per abordar la qüestió de la reducció són minses i ineficaces.

Reduir els residus: nedar contra corrent

Reduir els residus no és senzill. D'una banda, el gran creixement de la quantitat d'escombraries és conseqüència de l'aparició de nous productes, noves formes de comprar i, en definitiva, nous estils de consum basats en l'ús de productes de vida cada cop més curta.

La reducció dels residus qüestiona, per tant, algunes d'aquestes tendències tan implantades, fet que ajuda a explicar per què s'ha avançat tan poc en aquest camp. L'estreta relació entre el creixement del problema dels residus i algunes de les noves pràctiques socials fa que apostar per la reducció de la quantitat i toxicitat de les deixalles signifiqui anar contra algunes de les noves tendències de producció i consum. Estem parlant de l'essència del sistema.

D'altra banda, la reducció dels residus és una tendència a la qual només excepcionalment conduirà el sistema econòmic, a pesar que teòricament s'afirmi que condueix a una assignació eficient dels recursos, evitant el malbaratament. L'únic incentiu que proveeix el mercat per reduir els residus, derivat d'un menor ús de recursos, és fer un ús eficient dels materials per poder estalviar costos de producció (miniaturització, menys materials per a una mateixa funció...). Tot i que cada dia hi ha més exemples d'iniciatives d'aquest caire [llaunes de beguda més lleugeres¹, ampolles de plàstic o vidre més primes, components informàtics cada dia més petits, productes de neteja

1. Les llaunes d'alumini pesen un 35% menys des dels anys 60. World Wildlife Fund (WWF). 1991.

concentrats...], continuen essent aportacions testimonials i no es pot esperar que contribueixin sensiblement a la reducció dels residus urbans².

La reducció de residus en general implica la no producció de molts béns de vida útil curta i el mercat no proveeix cap incentiu perquè això succeeixi amb l'actual marc de preus, ben al contrari. Aquesta és una diferència essencial entre les possibilitats d'èxit de la reducció i del reciclatge, així com de la desigual dificultat que comporta avançar en aquest camp.

Queda clar, doncs, que mentre el reciclatge s'adequa prou bé a la lògica econòmica existent i als incentius que aquesta proveeix, en el sentit que genera una indústria i uns mercats, no succeeix pas el mateix amb la reducció. La no producció, la no generació de residus, no revertiran pràcticament en la creació de nous sectors econòmics.

Així doncs, no és d'esperar que de les actituds de particulars per si sols, ni del mercat com a agregat, en resultin mesures de reducció de residus, perquè els incentius que proveeix el mercat no condueixen en aquesta direcció.

La reducció de residus, per tant, només podrà avançar de forma notable si aquesta es planteja com a objectiu públic i, per tant, es desenvolupen des de l'administració pública una sèrie d'instruments de política ambiental que així ho facin possible.

Qui assumeix el cost dels residus?

Actualment, generar residus equival a traslladar problemes ecològics i sanitaris a la societat. No és just que aquesta continuï assumint aquests costos, sinó que justament el futur hauria de caracteritzar els residus com allò que ocasiona un important cost a aquell que els origina. En definitiva hauria de prevaler la corresponsabilització, entesa com una versió social i ampliada del principi de "qui contamina paga".

En aquest sentit, parlant de reducció, és especialment important analitzar el cas dels envasos, que és una fracció de les deixalles que més ha crescut en els darrers anys. Al nostre país, no ja en altres, els envasos no estan econòmicament penalitzats quan són excessius o problemàtics per al medi. El preu dels productes no reflecteix el cost extern (mediambiental i social) dels envasos³. Això condueix a l'absurda paradoxa que envasar ecològicament és més car que no fer-ho, pel fet que només els que ho fan estan assumint tots els

La reducció és l'única solució veritable per al problema dels residus.

2. Un estudi que aborda amb més profunditat i multitud d'exemples el tema de l'ús eficient de materials i energia és: Lovins, Lovins, Weizsäcker, 1997.

3. Les transaccions entre agents del mercat tenen conseqüències que sovint no estan limitades sobre aquells que decideixen fer-les, sinó que afecten tercers. Aquestes conseqüències reben el nom d'efectes externs o externalitats.

seus costos. En un context competitiu com el que ens trobem, aquesta situació comporta la relegació fora del mercat d'aquell tipus d'envasos que socialment són més interessants. Com s'explica, si no és per un motiu de costos, la desaparició de bona part dels envasos retornables? S'haurien implantat el bric, el PVC o la resta de plàstics, les llaunes d'alumini... si el seu preu incorporés, encara que fos només una part, els costos ambientals i socials que comporta l'extracció dels recursos i el seu tractament, ja com a residus, en abocadors i incineradores?

La indústria de l'envàs manté que el que ofereix és el que els ciutadans demanen; de manera que com a sector eludeix qualsevol responsabilitat pel fet que les preferències dels ciutadans no tinguin en compte criteris ecològics en la seva compra. El que passa és que, en absència de polítiques ambientals rigoroses, el que s'ofereix coincideix majoritàriament amb allò que és més barat sense considerar les externalitats i, com que, lògicament, el preu és un dels principals criteris dels compradors, això es tradueix en aquest èxit dels envasos ambientalment problemàtics. El consum verd i responsable és avui dia encara testimonial, malauradament. A més, sovint els compradors no poden demostrar la seva sensibilitat ecològica ni tan sols pagant més pels productes envasats ecològicament, simplement perquè aquests no es troben al mercat.

Així, si bé és important que les administracions dediquin recursos cap a una educació ambiental que incentivi un canvi d'hàbits de consum, també ho és que garanteixin les condicions econòmiques perquè els productes socialment i ecològicament més respectuosos no es vegin perjudicats. Això no necessàriament passa per afavorir aquests productes, sinó més aviat (simplement per una qüestió de justícia), per castigar ja sigui amb impostos o amb regulacions estrictes aquells productes generadors de residus que han imposat la seva hegemonia en el mercat no pel fet d'oferir les millors prestacions sinó perquè transfereixen una part important dels seus costos a la societat.

Polítiques econòmiques per afavorir la reducció de residus i el reciclatge

La forma de generar un incentiu per reduir els residus és fent recaure el cost del seu tractament en aquells que els

La reducció de residus només podrà avançar de forma notable si es planteja com a objectiu públic.

generen, en proporció a la quantitat de residus produïts i de la capacitat contaminant d'aquests, afavorint per tant la responsabilització. Addicionalment, un instrument econòmic incentivador del reciclatge és aquell que grava més els residus que tenen com a destinació els tractaments finalistes que els que són segregats per ser reciclats.

Existeixen diferents escales d'actuació administrativa, en funció bàsicament de quina administració té atribuïdes les competències, però també de quina d'elles és més eficient des del punt de vista de l'efectivitat de la mesura a emprendre.

En l'àmbit de la Unió Europea, els plantejaments de tractament preventiu comencen a estar recollits en les noves directives (per exemple, el principi de responsabilitat del fabricant, en el cas de les Directives d'Automòbils Fora d'Ús o de Residus d'Aparells Elèctrics i Electrònics, en fase d'aprovació). Tot i així, la lletra menuda del redactat fa que sovint les directives s'acabin aprovant amb nombroses vies d'escapament, que desvirtuen els principis generals, fet que, a més, s'accentua en la transposició al dret espanyol. El pes dels lobbies sobre aquestes institucions més allunyades dels ciutadans es fa sentir i això es pot constatar analitzant l'evolució dels diferents esborranys de les directives i les transposicions fins a la seva aprovació.

En l'àmbit estatal, alguns països tenen disposicions legals que van en la línia de responsabilitzar cada agent del mercat dels impactes ambientals que genera: l'impost islandès sobre bosses de plàstic, l'impost belga sobre maquetes d'afaitar i càmeres fotogràfiques d'un sol ús, els cànon d'abocament del Regne Unit, Itàlia o Dinamarca, la preeminència atorgada als envasos retornables en diversos països amb l'establiment de sistemes de dipòsit i devolució⁴, la taxa sobre piles a Suècia, l'impost danès sobre utensilis de cuina d'un sol ús...

En l'àmbit regional també hi ha experiències, per exemple l'impost sobre abocaments aplicat en la majoria de länder alemanys o l'experiència de la regió valona on s'estableix per a cada municipi un llindar màxim de generació, per sobre del qual ha de pagar un impost. En aquests moments, la Generalitat de Catalunya també s'està plantejant l'aprovació d'un impost sobre abocaments, tot i que en el moment de la redacció d'aquest article el procés s'està endarrerint i no se sap quan serà aprovada la mesura.

En l'àmbit de consorcis i mancomunitats de residus, el repartiment dels costos de tractament no s'hauria de fer en

Al nostre país, els envasos no estan econòmicament penalitzats quan són excessius o problemàtics per al medi.

4. Aquests sistemes podrien resoldre de forma senzilla i en molt bona part el problema dels envasos i, per tant, és tant inadmissible com simptomàtic que tant la Directiva 94/62 relativa a Envasos i Residus d'Envasos com la seva transposició (Llei 11/97 d'envasos i residus d'envasos) hagin donat a aquest mecanisme un paper residual.

cap cas proporcional a la població dels municipis integrants, sinó partint de la quantitat i tipologia de residus aportats per cada municipi a cada sistema de tractament. A més, es podria premiar aquells municipis que més reciclessin i menys residus per càpita tractessin amb un preu per tona més barat per als tractaments preventius que per als finalistes, amb un sistema de bonificació-penalització, de manera que els municipis que assolissin millors resultats rebessin una bonificació, que es podria obtenir mitjançant una penalització aplicada sobre aquells que s'esforcessin menys a fer una gestió ambientalment correcta de les deixalles⁵.

En l'àmbit municipal, el marc legal espanyol condiona completament el tipus d'instruments a aplicar, ja que en promocionar comportaments positius o gravar comportaments negatius es deriven despeses o ingressos per als ajuntaments que estan totalment tipificats, sobretot per la Llei 39/1988, de 28 de desembre, reguladora de les hisendes locals (LRHL) i per la Llei 8/1989, de 13 d'abril, de taxes i preus públics (LTPP).

Dels recursos que integren les hisendes locals, indubtablement el que té més capacitat per incidir en la reducció i el reciclatge dels residus municipals és la taxa d'escombraries, de la qual parlarem a continuació.

Els municipis tenen, no obstant això, altres opcions per desenvolupar política econòmica en el camp dels residus: preus públics alts als abocadors municipals, taxes d'ocupació privativa de la via pública elevades per a activitats generadores de residus (bars i terrasses...), subvencions i ajudes, ordenances municipals (regulació de la distribució de publicitat), introducció de requeriments en les condicions d'explotació d'equipaments públics (mercats, pavellons esportius, centres cívics...) i en les contractacions (com el compromís dels municipis lliures de PVC de no usar aquest plàstic en les obres públiques), acords voluntaris, recàrrecs exigibles sobre els impostos de les comunitats autònomes, compra verda...⁶

La reducció de residus urbans és una àrea de política ambiental on les eines amb més capacitat de transformar la situació vigent són en mans d'administracions supramunicipals. La prohibició de materials, els impostos ambientals, l'estandardització d'envasos o l'obligatorietat d'establir sistemes de dipòsit, entre altres, són mesures d'aplicació en els àmbits autonòmic, estatal o comunitari.

No obstant això, massa sovint en parlar de política econò-

5. Per a més detalls sobre l'articulació pràctica d'aquest sistema, vegeu Puig Ventosa, 2002.

6. Per a més detalls de les opcions que tenen els ajuntaments per incidir en la reducció i el reciclatge de residus mitjançant instruments de política econòmica ambiental, vegeu Puig Ventosa, I, 2000.

mica ambiental s'oblida el paper dels municipis. Moltes vegades aquest fet està justificat perquè l'escala local no és l'adequada: incidència en la competitivitat, efectes ambientals que ultrapassen límits de terme, alts costos... Però sovint, simplement per manca de referents i experiències pràctiques o per la pròpia inèrcia de les administracions, s'han deixat d'explorar instruments econòmics que possibiliten avenços notables, molt en especial les possibilitats de la taxa d'escombraries a la qual dediquem el següent apartat.

Taxes d'escombraries

Les taxes són un tribut que els ajuntaments cobren per la prestació de serveis de competència local quan aquests siguin de sol·licitud o recepció obligatòria i, a més, no siguin susceptibles de ser realitzats per part de la iniciativa privada⁷.

La taxa que més pot incidir en la reducció i reciclatge de residus és òbviament la taxa d'escombraries. Les taxes no són l'única forma de finançar el servei d'escombraries. Molts ajuntaments (més de la meitat dels de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, per exemple) no cobren taxa, sinó que paguen el servei d'escombraries des de la caixa general de l'ajuntament, a costa sobretot d'incrementar l'Impost de Béns Immobles. No obstant això, advoquem per establir una taxa en lloc de l'opció d'incrementar l'IBI, perquè és més transparent i aflora els costos d'un servei que cal deixar clar que no és gratuït.

D'altra banda, l'interès de les taxes també rau en el fet que poden generar incentiu entre els que s'hi veuen subjectes, de manera que estimuli a variar comportaments. Malgrat tot, l'efecte incentiu no és una característica intrínseca de les taxes (de fet, la majoria de les actualment vigents no en generen) sinó que l'incentiu existirà o no en funció de com aquestes es dissenyin.

Per originar incentiu i estimular la reducció el més indicat seria definir unes taxes proporcionals a la generació de residus⁸. Si es vol incentivar el reciclatge cal que la disposició correcta de les fraccions reciclables sigui més barata que la disposició del rebuig (o fins i tot gratuïta).

Ecològicament, això es justificaria pel major impacte dels que generen més residus i en reciclen menys, però socialment també seria una de les modalitats de taxa més acceptables perquè, si bé les taxes són regressives com tots els impostos

La forma de generar un incentiu per reduir els residus és fent recaure el cost del seu tractament als qui els generen.

7. Per a una definició més formal de les taxes, així com per a la resta de la seva regulació, vegeu els articles 20-27 de la Llei 39/88, de 28 de desembre, reguladora de las hisendes locals (LRHL).

8. Més interessant encara podria ser definir-les de manera marginalment creixent, però això dificultaria en el cas de les deixalles la seva implementació pràctica. Vegeu una interessant discussió sobre la progressivitat ambiental i la justícia social al voltant de la fiscalitat ecològica a Roca, 1998.

indirectes (i això és un dels seus aspectes negatius), a causa de la correlació existent entre nivell de renda i generació de residus, les taxes proporcionals a la generació serien menys regressives que les d'altres modalitats.

Avui, per exemple, la taxa d'escombraries domèstiques més estesa és aquella per la qual totes les llars paguen el mateix (amb independència de renda, generació de residus o qualsevol altre criteri), de manera que els que generen menys residus estan subvencionant de facto el servei de recollida i tractament de les deixalles d'aquells que en generen més, la qual cosa no solament és més regressiva sinó també més injusta. Altres modalitats amb problemes semblants són les que utilitzen altres bases imposables, com ara el consum d'aigua (cas de la Taxa Metropolitana de Gestió de Residus Municipals de l'Àrea Metropolitana de Barcelona) o el nombre de persones per llar.

Fins aquí ens hem referit a la idoneïtat de fer servir la generació d'escombraries com a base imposable per dimensionar la taxa, de manera que la quantitat a pagar pugui definir-se proporcionalment a aquesta generació. Però hem passat per alt un aspecte important: és possible conèixer la generació de residus de cada casa?

D'entrada ja es veu que no és cosa fàcil. Per conèixer el consum d'aigua o d'electricitat dels ciutadans hi ha comptadors, però què hi ha per saber la quantitat (per no parlar de la toxicitat) de residus produïts?

Taxes vinculades a la generació efectiva de deixalles

S'han proposat i assajat arreu del món diversos sistemes, que podríem anomenar de "pagament per generació" o PAYT (acrònim de *pay-as-you-throw*), per resoldre aquest interrogant. Existeixen experiències a gairebé tots els països europeus, als Estats Units, al Canadà o a països com Corea, la Xina i el Japó, més de 5.000 municipis a tot el món. Les primeres iniciatives començaren ja a principis del segle XX⁹. A continuació descrivim esquemàticament els aspectes més destacats de les modalitats més habituals¹⁰:

- Pagament per bossa (o *pay-per-bag*). Consisteix que l'administració local estableix l'obligatorietat d'utilitzar bosses homologades per desfer-se de les deixalles. Cal que cadascú

9. US EPA. 1996b.

10. Per a més detalls sobre l'aplicació pràctica d'aquestes taxes, vegeu Puig Ventosa, 2001.

deixi la bossa davant de casa seva i aquestes són posteriorment recollides porta a porta. Les deixalles no lliurades en aquestes bosses o lliurades incomplint algunes de les condicions de recollida no són recollides pel servei d'escombraries fins que el problema es resol.

La taxa pel servei de recollida i tractament s'incorpora al preu de les bosses. La base imposable de la taxa d'escombraries és, doncs, el consum de bosses d'escombraries homologades, de forma que aquelles llars que generen més deixalles necessiten més bosses i el total pagat és aproximadament proporcional al volum d'escombraries generades.

Aquest sistema s'aplica, per exemple, a una ciutat gran com Brussel·les, a molts municipis dels Estats Units o a força municipis holandesos¹¹.

Un estudi d'avaluació va analitzar alguns sistemes de "pagament per bossa" i va observar que els municipis que empraven els esmentats sistemes produïen un 10-20% menys de residus per cap que els municipis comparables que utilitzaven sistemes tradicionals¹².

Per primera vegada a l'Estat espanyol, a partir del gener es començarà a aplicar a Torrelles de Llobregat un model d'aquesta mena, en paral·lel al canvi del sistema de recollida, passant a recollir porta a porta i retirant els contenidors de la via pública.

- Pagament per adhesiu (o *pay-per-tag*). Aquest és un sistema anàleg a l'anterior, però en aquest cas no són les bosses d'escombraries el que està homologat per l'administració local sinó uns adhesius (preferiblement nominals per minimitzar el seu robatori) que cal enganxar a les bosses d'escombraries convencionals. En aquest cas la taxa tindria com a base imposable el consum d'adhesius homologats, establint de nou una proporció aproximada entre el volum d'escombraries i el pagament.

El problema és que no totes les bosses que utilitza la població tenen la mateixa grandària, de manera que l'Administració local ha d'establir una grandària màxima de bossa per a la qual són vàlids els adhesius. Altrament, es poden distribuir adhesius diferents per ser utilitzats en bosses de diferent grandària.

Respecte la modalitat de pagament per bossa té l'avantatge que és més barat fabricar i distribuir adhesius que no pas bosses¹³.

Dels recursos que integren les hisendes locals, sens dubte el que té més capacitat per incidir en la reducció i el reciclatge dels residus és la taxa d'escombraries.

11. Agència Europea del Medi Ambient, 1997.

12. Agència Europea del Medi Ambient, 1997.

13. US EPA, 1996a.

Aquesta és la modalitat aplicada a municipis com South Kingstown (Rhode Island) o Mount Vernon (Iowa), als Estats Units¹⁴.

- Pagament per contenidor (o *pay-per-car*). En aquest cas els habitatges disposen d'un contenidor particular que és recollit porta a porta. La base imposable de la taxa d'escombraries és la grandària del contenidor i la periodicitat de la recollida, aspectes que l'usuari decideix segons la seva generació de residus. En aquest cas, també existeix un vincle entre pagament i volum de deixalles generades, tot i que menys estret que en els casos anteriors, ja que es paga per contenidor, estigui ple o no, de manera que possiblement generi un incentiu menor a la reducció de residus. Tot i així, en alguns casos es permet que si la generació de deixalles ha estat menor es pugui trucar i cancel·lar la recollida fins al següent cop.

Generalment, el funcionament consisteix que els ciutadans deixen al carrer els seus contenidors i els enganxen l'adhesiu, que es correspon amb la capacitat del contenidor i la periodicitat escollides i indica que el servei ja ha estat pagat¹⁵. Aquest sistema és el més comú i s'aplica en molts municipis alemanys (per exemple a Berlín) i en altres països centreeuropeus. També és molt comú als Estats Units, on s'aplica en ciutats grans com Seattle des de 1991¹⁶ o San José (Califòrnia), i en moltes ciutats mitjanes i petites, com Gainesville (Florida) o Vancouver (Washington)¹⁷.

Una variant d'aquest sistema consisteix que els contenidors disposin d'un codi de barres que el camió de recollida llegeixi en buidar-lo i pesar-lo, i que sigui imputat directament a l'habitatge que ha generat els residus. Això permet computar el pes i no el volum, que sempre és més fidel a la generació efectiva. Un inconvenient d'aquestes modalitats de pagament per generació és que requereix una inversió inicial important, per comprar els contenidors particulars dels usuaris i, eventualment, els sistemes de pesatge dels camions.

- Altres sistemes. Una altra opció seria el pesatge individual de totes les bosses en el moment de la recollida.

Una primera opció seria el pesatge manual de totes les bosses. Aquesta modalitat ha estat assajada a Holanda¹⁸ i és sens dubte el mètode més fidel per establir els residus generats a cada llar, però té un cost molt elevat.

14. US EPA, 1997a.

15. Fishbein, Gelb, 1992.

16. Field, 1995; Ferrer, 1998.

17. US EPA, 1997a.

18. Agència Europea del Medi Ambient, 1997.

Una segona proposta consistiria que els contenidors de carrer s'obriessin amb una targeta magnètica mitjançant la qual es pagaria la taxa, ja sigui en el mateix moment (amb una targeta tipus moneder, per exemple) o registrant les dades per tramitar posteriorment el càrrec a cada contribuent. El contenidor pesaria automàticament les deixalles i la taxa seria proporcional a aquest pes.

Aquest sistema és semblant al de Bolzano (Itàlia)¹⁹, on els contenidors tenen un dispositiu que limita el volum de les deixalles dipositades i el càrrec és proporcional al nombre de vegades que s'omple aquest dispositiu. Hi ha elements que fan pensar que pot tractar-se d'un sistema amb força futur per a zones d'estructura urbanística compacta.

En els sistemes de pagament per generació cal també decidir si la base imposable que s'ha de considerar són totes les deixalles generades o només les fraccions no lliurades selectivament. En el primer cas la taxa genera un incentiu per reduir els residus mentre que en el segon l'incentiu és tant per reduir els residus com per participar en les recollides selectives. En aquest cas pot haver-hi el risc que alguns ciutadans, per evitar el pagament, dipositin residus impropis en els contenidors destinats a reciclables, si la seva recollida no és porta a porta; en aquest cas és molt difícil que passi.

Els sistemes de pagament per generació són transparents i clars per a l'usuari, de manera que és raonable esperar que la majoria de la població consideri just pagar d'acord amb els residus generats, ja que en el fons és l'única base imposable lògica. Així mateix, aquests sistemes permeten expressar amb claredat que l'objectiu que socialment es persegueix és la reducció i el reciclatge dels residus. Altrament, el missatge que dona la fiscalitat local de les deixalles és discordant als objectius ambientals que es pretenen assolir.

Els sistemes de pagament per generació no estan exempts de problemes. Potser la qüestió més rellevant és que sistemes d'aquesta mena pressuposen una recollida individualitzada, i això és més fàcil de dur-se a terme en zones d'urbanisme horitzontal que en zones d'urbanisme dens.

Tot i així, a Catalunya hi ha estructures urbanístiques molt diverses i per tant trobem centenars de municipis on podrien aplicar-se recollides individualitzades sense cap problema. De fet, municipis com Tiana, Tona, Riudecanyes, Balenyà, Cervera, Vilassar de Mar o altres ja han optat per la recollida

Sense una intervenció pública decidida no s'avançarà sensiblement en la reducció i el reciclatge dels residus.

19. Per a més detalls sobre aquesta experiència vegeu Alcantud, Esquerra, Puig, Roca 2002.

porta a porta. Per a tots ells, implantar un sistema de pagament per generació no presentaria cap complicació.

Per als residus comercials també es podrien aplicar sistemes de pagament per generació, amb independència del tipus d'urbanisme. De fet, les noves disposicions legals faran que a Catalunya s'avanci cap a una recollida segregada del residu comercial respecte al domèstic i, per tant, la forma de facturar el servei pot canviar en paral·lel.

En les zones d'urbanisme més compacte caldrà buscar solucions específiques per als immobles amb un nombre elevat d'habitatges, potser assignant contenidors a l'immoble i no a cada llar, com es fa a París o a zones de Munic. Cal recordar que el sistema de recollida porta a porta, ja sigui recollint bosses o petits "contenidors" particulars, ha estat fins no fa gaire el majoritari a les nostres ciutats i pobles (tot i que sense fer recollida selectiva). Altrament, caldrà optar per models semblants al de Bolzano.

Un altre problema potencial podria ser el que s'ha anomenat turisme de residus, és a dir, que alguns veïns optessin per portar els seus residus a barris o ciutats on continuï vigent el sistema convencional de recollida per estalviar-se el pagament, o pitjor encara, que optessin per abocar els residus il·legalment²⁰. De tota manera, estudis holandesos i nord-americans revelen que el turisme de residus existeix però no és significatiu i, a més, mitjançant una harmonització dels sistemes dins la ciutat i respecte a les poblacions veïnes aquest encara esdevé menys important²¹. Pot considerar-se que els efectes positius assolits en reducció i reciclatge de residus compensen l'eventual menor ingrés i problemes derivats de l'existència de frau.

En els sistemes de pagament per generació qui fa residus els paga. A banda del turisme de residus, no hi ha cap altre risc d'impagats²² (persones que no apareixen al padró fiscal perquè no estan empadronades, instal·lacions que no tenen consum d'aigua, instal·lacions o persones que sí que hi apareixen però no paguen...). Addicionalment, el fet de no pagar les deixalles comporta automàticament la no recollida d'aquestes. Per tot plegat es pot afirmar que aquests sistemes presenten una elevada capacitat recaptadora.

L'aplicació de sistemes de pagament per generació ha conduït a l'assoliment d'objectius molt alts de recollida selectiva i reducció de residus urbans. Un estudi fet sobre 212 municipis

20. Sobre abocament il·legal i turisme de residus en sistemes PAYT, vegeu US EPA, 1996b o bé Canterbury, 1998.

21. Sobre aspectes que cal considerar per prevenir que es produeixi abocament il·legal en implantar-se un sistema PAYT, vegeu US EPA, 1996c, o bé Aldy, Miranda, 1996.

22. Suposant que no hi ha una part fixa que s'hagi de tramitar mitjançant un padró fiscal convencional.

dels Estats Units que tenen en vigència sistemes de pagament per generació reporta que l'any posterior a la seva implantació s'assoliren nivells entre un 18% de reducció i un 2% d'increment de les deixalles generades, així com increments del nivell de reciclatge entre el 32% i el 59%²³. Altres estudis mostren dades semblants²⁴.

En l'àmbit de l'Entitat Metropolitana del Medi Ambient, a Tiana, tot i que encara no s'ha optat per establir un sistema de pagament per generació, el sol fet de passar a recollir individualitzadament li ha suposat un salt extraordinari en els nivells de recuperació (des del 5% al 60% en qüestió de dies)²⁵.

A més, en aquest punt és crucial assenyalar que els problemes que presenten els sistemes de pagament per generació són d'una naturalesa diferent als que presenten la resta de sistemes de cobrament de les deixalles. En el primer cas, es tracta de problemes logístics i per tant, en principi resolubles: com hem vist, aspectes com el turisme de residus, la falsificació d'adhesius estandarditzats o altres que poden ser minimitzats. En els altres casos, és a dir, quan s'utilitza una base imposable diferent de la generació de deixalles individual, els principals problemes (que són la inexistència de correspondència entre pagament i generació i la inexistència d'incentius a la reducció i el reciclatge) són intrínsecs a la pròpia definició de les taxes i per tant irresolubles.

Conclusions

Sense una intervenció pública decidida no s'avançarà sensiblement en la reducció i el reciclatge dels residus. A causa de l'existència de costos socials i ambientals que no carreguen els seus responsables, el mercat per si sol no conduirà la societat en aquesta direcció.

Es pot intervenir des dels diferents nivells administratius amb mesures complementàries, algunes de caràcter normatiu i altres de caràcter incentivador. Els marges d'avenç són grans, com han demostrat les experiències pioneres en aquest sentit. No obstant això, continua faltant aquest impuls per tirar endavant mesures noves, imprescindibles perquè després es puguin anar estenent, com ja ha passat en el passat amb la recollida selectiva de matèria orgànica, els municipis lliures de PVC o la regulació de la publicitat municipal.

Un tema no mencionat ha estat l'educació ambiental. Si

Per originar incentiu i estimular la reducció, el més indicat seria definir unes taxes proporcionals a la generació de residus.

23. US EPA, 1997b.

24. Vegeu, per exemple, US EPA, 1996b; Horton, 1998.

25. Coll, 2001; Ajuntament de Tiana, 2001. Cal dir que abans de la recollida porta a porta no es recollia selectivament la matèria orgànica.

això ha estat així no és perquè no s'hagi considerat important, sinó perquè es tracta d'un camp força més estudiat que no les iniciatives de caire econòmic i normatiu. Les activitats que cal desenvolupar en l'àmbit de l'educació ambiental són tan o més importants que la resta d'iniciatives exposades, ja que fomenten que les persones, en el seu doble paper de consumidors i de ciutadans, exigeixin amb les seves actituds canvis reals en la situació problemàtica que els residus plantegen avui.

En definitiva, l'educació ambiental ha de ser una constant que es complementi amb les mesures de caire econòmic que s'han exposat. Ni és d'esperar incidir notablement en la reducció i el reciclatge de residus (tampoc en la resta de problemàtiques ambientals) des de meres actituds normatives o fiscals imposades per l'administració, ni que la resolució de la problemàtica derivi estrictament de les actituds unilaterals que puguin emprendre consumidors conscients si el marc normatiu continua essent advers.

Bibliografia

AJUNTAMENT DE TIANA. REGIDORIES DE MEDI AMBIENT I DE SERVEIS. *La recollida porta a porta a Tiana. Resultats i respostes, 2001.*

COLL GELABERT, E. *Implantació al municipi de Tiana del model porta a porta de recollida de residus municipals. Criteris a tenir en compte*, Junta de Residus Generalitat de Catalunya, 2001.

AGÈNCIA EUROPEA DEL MEDI AMBIENT. "L'aplicació i efectivitat dels impostos ambientals", *Sèrie de qüestions ambientals*, núm. 1, Centre d'Estudis d'Informació Ambiental. Institut Català de Tecnologia, Barcelona, 1997.

ALDY, J. E., MIRANDA, M. L. "Recycling jumps when communities use unit pricing for residential garbage", *Resource Recycling*, agost de 1996.

CANTERBURY, J. "How to succeed with pay as you throw", *Biocycle*, desembre de 1998.

FERRER DUPUY, P. *Notas para el debate sobre la TAMGREM: aspectos tributarios*. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, 1988.

FIELD, B. C. *Economia Ambiental*, McGraw-Hill, Madrid, 1995.

FISHBEIN, B. K., GELB, C. MAKING LESS GARBAGE. *A planning guide for communities*. Inform, New York, 1992.

HORTON, T. "Environomics: Can the marriage of economics and the environment end happily ever after?", *Municipal solid waste management*, desembre de 1998.

LOVINS, A. B., LOVINS, L. H., VON WEIZSÄCKER, E. U. *Factor 4. Duplicar el bienestar con la mitad de recursos naturales*. Informe al Club de Roma, Col·lecció Galaxia

Gutenberg, Círculo de Lectores, Barcelona, 1997.

PUIG VENTOSA, I. *Política econòmica municipal per a la reducció dels residus urbans*.

Treball de recerca, Escola d'Administració Pública de Catalunya, Barcelona, 2000.

“Definición de tasas municipales de gestión de residuos para incidir en la reducción y el reciclaje”, pàg. 85-105, dins Dolores Romano i Pablo Barrenechea (coord.) *Instrumentos económicos para la prevención y el reciclaje de los residuos urbanos*, Bakeaz/Fundación Ecología y Desarrollo, Bilbao, 2001.

-“Aplicación de sistemas de bonificación-penalización para incentivar la reducción y el reciclaje en mancomunidades”, *Revista Residuos*, núm. 66, maig - juny de 2002.

ROCA JUSMET, J. *La fiscalitat ecològica: Introducció i aspectes generals*, Entitat del Medi Ambient, 1998.

ALCANTUD, A., ESQUERRA, J., PUIG, I., ROCA, J. *Estudi sobre la fiscalitat dels residus domèstics i el finançament del Programa de gestió de residus municipals de l'Àrea Metropolitana de Barcelona*, Ecoinstitut Barcelona, Àrea Metropolitana de Medi Ambient, 2002.

United States Environmental Protection Agency (EPA):

ALDY, J. E., MIRANDA, M. L. *Unit pricing of residential municipal solid waste: lessons from nine case study communities*, 1996a.

ALDY, J. E., BAUER, S. D., MIRANDA, M. L. *Unit pricing programs for residential municipal solid waste: an assessment of the literature*, 1996b.

BAUER, S., MIRANDA, M. L. *The urban performance of unit pricing: an analysis of variable rates for residential garbage collection in urban areas*, 1996c.

LAPALME, S., MIRANDA, M. L. *Unit pricing of residential solid waste: a preliminary analysis of 212 U.S. communities*, octubre de 1997.

WORLD WILDLIFE FUND (WWF). *Getting at the source. Strategies for reducing municipal solid waste*, Island Press, Washington, 1991.

Què és un consumidor crític?

Centre de Recerca i Informació en Consum (CRIC)



Es diu que es fa un «consum crític» quan per triar entre les diferents marques que hi ha al mercat es fa servir com a criteri, a més dels habituals, el caràcter de les diferents empreses fabricants, escollint unes o altres en funció de si el seu comportament ens sembla adequat o no. El *caràcter* i el *comportament* de les empreses es refereixen sobretot a qüestions de tipus social i mediambiental: condicions laborals, impacte

socioeconòmic de l'activitat, repartiment dels beneficis, interacció amb els poders polítics, impacte ambiental de les plantes i processos de producció, matèries primeres usades, gestió de residus, etc. El fet d'incorporar aquests nous paràmetres als criteris de compra també s'ha anomenat "consum ètic" o "consum responsable". En aquest article farem servir la denominació "consum crític", que potser és la que es presta a menys ambigüitats.

Existeix un vincle directe entre cada ciutadà i el poder real, és a dir, l'econòmic: el consum.

Justificacions del consum crític

Per quin motiu un consumidor es preguntaria pel comportament de les empreses fabricants abans d'escollir una marca determinada per a un article? La resposta és: perquè vol saber on van a parar els seus diners. Imaginem un consumidor preocupat pels problemes mediambientals que vol contribuir que no s'agreguin, i per això compra llibretes de paper reciclat i blanquejat sense clor. Si un dia s'assabenta que l'empresa fabricant és de fet una de les principals depredadores de boscos del món, o que aboca els residus tòxics de les seves fàbriques indiscriminadament al riu, el nostre consumidor se sentirà enganyat, i s'adonarà que amb les seves compres ha donat suport a unes activitats del tot contràries als seus principis. Això causa malestar al consumidor, li fereix la dignitat.

Imaginem ara un consumidor que creu que el millor que pot fer una empresa és maximitzar el benefici econòmic, i per això és accionista de certa empresa que es defineix d'acord amb aquest criteri i compra els seus productes. Si descobreix que l'empresa ha desestimat una inversió rendible perquè ha tingut en compte, per exemple, els perjudicis que podia causar a una població, li passarà el mateix que al consumidor "ecologista" d'abans.

Així doncs, podem dir que un "consumidor crític" és una persona que inclou dins el seu concepte de *dignitat* el fet que els seus actes siguin congruents amb els principis propis, i té la voluntat d'intentar que això es compleixi en tots els seus àmbits d'actuació, en particular en l'ús que fa dels seus diners. Per a aquestes persones, el consum crític és imprescindible en tant que els permet mantenir la dignitat en els actes de compra.

Aquesta seria la justificació del consum crític a nivell individual. Hi ha una justificació a nivell social, també, que neix de la gran influència que actualment té el poder econòmic

sobre el polític (actualment, i segurament al llarg de tota la història, democràtica o no, si més no en l'àmbit geogràfic europeu. En els últims 20 o 30 anys, però, la tendència s'ha accentuat manifestament). Aquest fenomen fa que el poder polític prengui les decisions que li corresponen –sobre les activitats econòmiques a desenvolupar, la gestió del territori i dels recursos, les tasques que s'encomanen als estats, les que s'encomanen als ciutadans i com... En definitiva, les decisions sobre quin model social es construeix que afecten la vida de tots els ciutadans– no d'acord amb la voluntat majoritària de la població, sinó seguint les directrius que estableix la minoria econòmicament més poderosa.

I, qui forma aquesta minoria? Aquells agents a qui els ciutadans donem més diners: en el sistema econòmic actual, aquells a qui *compren* més (en el sistema medieval, per exemple, els més rics eren els que pegaven més fort, o els que feien més por, quan manllevaven les collites). Existeix, doncs, un vincle directe, directíssim, entre cada ciutadà i el poder real, és a dir, l'econòmic: el consum. D'aquí es deriva que la participació dels ciutadans en la construcció del model social es vehicula eminentment a través del consum: són més influents els “vots” a les botigues que els vots a les urnes.

Així, els ciutadans o col·lectivitats que creuen que el model social hauria de ser un reflex de la voluntat majoritària, han de ser també «consumidors crítics»: necessiten que el caràcter i el comportament de les diferents empreses sigui conegut, per tal que sigui possible donar suport a les que s'adeqüin més als principis de cadascú, i negar-lo a aquelles que se n'apartin més. Aquesta és la justificació social del consum crític.

A partir de les explicacions anteriors es pot entendre l'origen de la denominació «consum responsable»: les empreses duen a terme les seves activitats gràcies a les aportacions econòmiques dels consumidors, i per tant aquests en són *corresponsables*. El consumidor, per tant, necessita conèixer quines són aquelles activitats per tal d'assumir la seva *responsabilitat*. És una formulació que pot resultar incòmoda, per una banda perquè l'assumpció de responsabilitats no sempre està resolta a nivell personal, i per una altra perquè, quan es parla de comportaments empresarials poc ètics, genera en el consumidor un sentiment de “culpabilitat” que li sembla injust, o desmesurat: veu les activitats empresarials molt llunyanes respecte a les seves compres quotidianes, individuals; li

***Els consumidors
som part del
problema i,
per tant,
de la solució.***

sembla exagerat sostenir que existeix un vincle directe entre ambdues coses.

El vincle, però, existeix. Certament, és difícil admetre'l quan s'està "diluint" entre milers de milions d'altres consumidors que compren les mateixes coses. Però d'aquí no se'n conclou que no existeixi un vincle individual, ans al contrari: existeixen tots i cadascun dels milers de milions de vincles individuals. Ara bé, el que sí que és erroni és acceptar aquest fet com una càrrega de culpabilitat; més aviat cal veure'l com la clau per poder intervenir en el sistema d'acord amb els criteris personals (sempre que vulguem fer-ho, és clar). El consumidor "ecologista" que hem presentat al principi no s'ha de culpabilitzar de totes les llibretes que ha comprat, ja que estava fent el que li semblava més correcte segons la seva consciència. Al contrari, una vegada ha descobert la possibilitat de conèixer el comportament real de les empreses vers el medi, voldrà explotar-la per tal que el seu consum a partir d'ara sigui encara més ajustat al seu criteri (el mateix serveix, evidentment, per al cas del consumidor "capitalista", o de qualsevol altre tipus). És la idea que reflecteix aquest eslògan, present des de fa un temps en l'àmbit del consum crític: *els consumidors som part del problema, i per tant part de la solució*. La «mala notícia» seria justament que no fóssim part del problema, perquè llavors tampoc no podríem ser part de la solució.

Com es pot dur a terme un consum crític?

Quan anem a comprar, habitualment trobem una oferta més o menys variada de marques, per a qualsevol producte. Cadascú aplica certs criteris, en l'ordre que li sembla més adequat, per descartar-ne algunes. En un moment determinat podem voler destriar d'acord amb el principi del consum crític; en aquest moment necessitarem conèixer el caràcter i el comportament de les empreses propietàries de les marques que tinguem a les mans.

Disposar d'aquesta informació és, decididament, molt inusual. La primera dada que necessitem és *qui* són les empreses propietàries. A les etiquetes hi sol haver la referència d'alguna empresa, però moltes vegades és difícil deduir si és la propietària, la fabricant o simplement la distribuïdora. Aquesta dada, a més, és extremadament volàtil, a causa de les constants fusions, compres i vendes entre empreses. I, supo-

sant que sabéssim quines són les empreses el comportament de les quals volem sospesar, el més habitual és que no disposem dels elements necessaris per fer-ho amb rigor.

És una realitat normal, si tenim en compte que a l'Estat espanyol el moviment del consum crític està tot just naixent. En canvi, en altres països on ja té uns quants anys d'història, existeixen publicacions dedicades a donar informació al respecte. És el cas, per exemple, de *Multinational Monitor*, *Shopping for a Better World* o *Corporate Watch* (aquesta a través d'Internet) als Estats Units (país on va sorgir la primera iniciativa de consum crític), *Ethical Consumer* a la Gran Bretanya o *Altreconomia* a Itàlia. L'èxit d'algunes d'aquestes publicacions demostra que hi ha ciutadans interessats a adquirir la informació necessària per poder dur a terme un consum crític (la revista *Ethical Consumer* fa una tirada de gairebé 6.000 exemplars, i calcula que els llegeixen unes 15.000 persones). A l'Estat espanyol, el *Centre de Recerca i Informació en Consum* té per objectiu servir als consumidors aquesta informació que manca. Si bé encara no disposa de cap publicació periòdica, ha escrit diversos llibres que contenen alguns estudis sobre sectors productius concrets.

És convenient recordar en aquest punt que és molt difícil, si no impossible, donar informació d'una manera objectiva. El sol fet de parlar d'unes coses i no d'unes altres ja és una decisió que l'informador pren subjectivament (i evidentment és impossible ser completament exhaustiu). Aquesta és una limitació del consum crític, que no el desqualifica, però: només el *limita*. Algunes de les organitzacions dedicades a informar per a un consum crític orienten els ciutadans cap a determinades pautes de consum de forma explícita, mentre que altres només donen dades. La informació per a un consum crític pot ser tan tendenciosa com qualsevol altra; de tota manera, el consumidor és el subjecte que decideix quan és davant la prestatgeria del supermercat. Alguns es nodriran d'una sola font d'informació, d'altres buscaran contrastar les dades, d'altres duran a terme una recerca pròpia, d'altres voldran esbrinar els principis ideològics de les organitzacions informadores per tal de "descodificar" la informació, o per decidir de quines prescindeixen i en quines confien... Els consumidors crítics són també tan manipulables com qualsevol altre.

A falta de fonts d'informació per al consum crític que puguem consultar, els ciutadans podem prendre diverses ini-

No tenim costum d'interessar-nos per gairebé res més que pel preu, però en altres llocs no passa el mateix.

ciatives a nivell particular per intentar conèixer les dades que volem. La més immediata és llegir les etiquetes, buscant si hi ha les empreses relacionades amb el producte, el lloc d'elaboració, els materials utilitzats, o si indiquen alguna forma d'atenció al consumidor a través de la qual potser es puguin esbrinar més dades. Aquest exercici també ens serà útil per prendre consciència de què solen dir les etiquetes, i per descobrir què hi trobem a faltar. A partir d'aquí, potser ens semblarà important demanar als fabricants que hi incloguin certes dades, o demanar a les administracions que ho garanteixin.

L'altra iniciativa que podem prendre molt fàcilment és demanar la informació als botiguers. La gran majoria de vegades no ens podran donar les respostes, però sabran que hi ha consumidors interessats en conèixer-les. Si això passa moltes vegades, potser transmetran les preguntes als majoristes, i així successivament, de manera que de mica en mica pot esdevenir normal que els botiguers es preocupin per conèixer què venen d'una forma més completa. De fet, aquest és un altre punt en què Espanya va molt per darrere d'altres països. Pels motius que siguin, aquí no tenim costum d'interessar-nos per gaire res més que el preu, però en altres llocs no passa el mateix. Per exemple, imaginem que trobem uns rotlles de paper de cuina amb la indicació «ecològic» a l'embolcall, però sense cap altra justificació per a l'adjectiu. Demanem-li aquesta justificació al botiguer: al nostre país, la probabilitat que ens ho expliqui és pràcticament nul·la; a Alemanya, és pràcticament impossible que no ens ho pugui explicar (de fet, a Alemanya rarament trobaríem embolcalls que no s'autojustifiquessin).

Existeixen les empreses ètiques? Com trobar-les

Què és una “empresa ètica”? Creiem que la resposta més encertada ens l'ha de donar el sentit comú: una empresa ètica és aquella que respecta de forma raonable les persones i, en la mesura del possible, el medi ambient.

Els consumidors que busquin empreses ètiques es poden trobar amb la limitació d'una manca d'alternatives plausibles de consum. Prenem un cas il·lustratiu i del qual s'ha parlat força, fins i tot als grans mitjans de comunicació: el de les sabatilles esportives Nike. A través d'algunes accions socials (com la *Campanya Roba Neta*) i reportatges televisius, els ciu-

tadans hem pogut saber que les condicions de treball en què es fabrica aquest calçat són molt pobres: jornades maratonia-nes, salaris de misèria, quotes de producció desmesurades, abusos físics i psicològics a les treballadores (majoritàriament dones), treball infantil... Hi ha molta gent a qui no li agrada contribuir a aquesta realitat, i es pregunta: “quina marca puc comprar que no tingui tot això al darrere?”. La resposta és: “potser cap”. Totes les empreses de grans marques tenen la mateixa política de subcontractació de la producció a maqui-les de països “poc desenvolupats” (el mateix que passa en molts altres sectors productius, d'altra banda); les condicions laborals són sempre idèntiques. Hi ha algunes empreses locals que fabriquen aquí en condicions segurament millors, però no ofereixen la mateixa gamma de calçats (per caminar, per córrer sobre diferents superfícies, per a atletes professionals, etc.).

Hom es pot plantejar, doncs, la utilitat de conèixer les con-dicions de producció, si el resultat serà que totes són iguals i per tant no hi ha elecció possible. La percepció que no exis-teixen alternatives diferents desemboca lògicament en la pos-tura: “si el que he de descobrir és sempre el mateix, llavors no vull assabentar-me de res” (una altra postura pot ser la d'in-tenir alguna acció per canviar la situació, però això surt de l'àmbit del consumidor genèric; correspon a l'àm-bit de l'activisme social, que no és el que estem tractant).

Certament, en alguns sectors productius l'homogeneïtat del tipus d'oferta és clara (un altre cas ben evident pot ser el dels serveis de comunicació, electricitat, etc.). La tendència a la concentració de la producció en poques mans, en molts sec-tors, i que poques mans aglutinin també activitats de sectors diferents, és innegable. Això, que es pot veure com la realit-zació més aconseguida, autèntica, genuïna del capitalisme, o com diuen alguns, la seva “victòria final”, està paradoxalment molt a prop del comunisme tal com s'ha implementat en el segle XX: control del sistema productiu en molt poques mans. La diferència entre tots dos casos rau que en el comunisme les mans que controlaven eren “estatals” (dir-ne “públiques” seria traïr el veritable significat d'aquest terme) i en el cas actual són privades. Però, a fi de comptes, aquesta és una diferència purament superficial, ja que tots dos casos comparteixen la característica realment important: que les mans controladores estan fora de tot control *públic* (ara sí).

Hom es pot plantejar la utilitat de conèixer les condicions de producció, si el resultat serà que totes són iguals i per tant no hi ha elecció possible.

La persistència d'aquesta tendència a l'aglutinament insinua horitzons francament poc tranquil·litzadors. Seria molt estrany que un monopoli inapel·lable no abusés de la seva situació de poder, per la senzilla raó que aquells que el vulguin construir ho faran justament amb l'objectiu d'abusar del poder: altrament no es dedicarien a construir un monopoli o, si més no, no l'amagarien de l'escrutini públic. Ara bé, de moment no hem arribat encara a una situació de monopoli total i irreversible. A quina distància hi som és una qüestió difícil de valorar objectivament, perquè hi intervenen multitud de factors no quantificables i fins i tot no previsibles; entre altres, l'evolució del consumisme crític.

Els consumidors crítics d'avui, doncs, encara trobaran alternatives diverses. Mirem al nostre voltant: coneixem moltes indústries, empreses, tallers, etc. de totes menes. N'hi ha de petites, de grans, de mitjanes; de modestes, d'ambicioses, d'agressives; algunes aconseguen grans sumes de beneficis, d'altres s'endeuten, d'altres sobreviuen prou bé; n'hi ha que tenen vocació de servei, i n'hi ha que busquen sobretot aprofitar bones conjuntures del mercat; en algunes s'hi treballa a gust, en altres menys; algunes contaminen molt, altres poc, algunes intenten no fer-ho; n'hi ha de matusseres i de rigoroses, etc. En definitiva, n'hi ha tanta varietat com de persones. Pretendre que "qualsevol empresa només es preocupa de fer diners, i per aconseguir-ho trepitja el que faci falta" és tan equivocat com sostenir que les persones només es mouen per afany de lucre, una afirmació òbviament falsa.

No és cert que les empreses ètiques no existeixin. El que sí que sol ocórrer és que *es noten* menys, tal com també passa en l'esfera personal. Les empreses que dediquen molts recursos a anunciar-se insistentment a través de la publicitat massiva i a fer-se presents de forma constant en la societat de maneres agressives, tenen *afany de poder* (altrament no buscarien la satisfacció en envair i, en certa manera, "posseir" moltes vides individuals). Anem per un moment a l'esfera personal i considerem la perspectiva de la psicologia, que ens diu que les persones que necessiten mostrar una aparença poderosa són aquelles que se senten íntimament més insegures; construeixen una màscara de superioritat que garanteix que l'entorn no "descobrirà" les seves mancances. A falta de recursos propis, les eines a què recorren per enfrontar-se amb les situacions són l'engany, el secretisme, l'arbitrarietat o la

violència; en definitiva, la *manca de respecte*, que els permet aconseguir aquella superioritat o poder, alhora que aboca inevitablement les empreses a cometre injustícies. Aquestes persones *es noten* més, a causa de la seva necessitat d'aparentar alguna cosa. Pel contrari, les persones que se senten segures, que se saben honestes, no necessiten demostrar res: l'entorn els atorgarà autoritat per si mateixes, sense que elles busquin convèncer ningú de la seva superioritat. Si ocupen llocs de responsabilitat, serà per mèrits propis, i en tindran prou amb la seva saviesa per comportar-se de forma respectuosa. Aquestes persones *es noten* menys, perquè no dediquen cap esforç a la publicitat –cal no perdre mai de vista que parlem en general, que tota regla té excepcions que la confirmen, i que entre els dos extrems d'una recta hi ha infinits punts.

Les empreses les formen persones, i quan parlem del caràcter d'una empresa estem parlant del dels seus directius, que són qui decideixen allò que farà l'empresa i com ho farà. Si traslладem l'argumentació anterior a l'esfera empresarial, concloem que les empreses de més presència social són les que cometen més injustícies, mentre que les de comportament més respectuosos passen desapercebudes. Per això “ens fa l'efecte” que en el món empresarial no hi ha altra cosa que corrupció i falta d'ètica; però en realitat només ocorre en el món empresarial *que es nota*.¹

En conclusió, si volem trobar empreses ètiques, val més que no busquem ni als anuncis televisius, ni entre els patrocinadors de grans esdeveniments, ni a les cadenes de grans superfícies, ni als rètols omnipresents, ni entre les grans multinacionals. La probabilitat d'èxit és molt més gran si passegem pel barri, o ens assabentem de les activitats tradicionals de cada zona, o confiem en el boca a boca com a font d'informació. En resum, si busquem la *localitat* de les empreses, entesa com a proximitat geogràfica i mida moderada: just el contrari d'allò que impulsa la *globalització* (haurem d'anar d'esquena a la moda, doncs). La localitat, a més d'oferir-nos les alternatives més ètiques, té altres avantatges.

Un sistema econòmic és una cosa molt complexa. Hi intervenen moltíssims factors, i un nombre encara més gran d'interdependències entre ells, que formen una malla molt espessa. Variar un paràmetre no és mai un fet aïllat, sinó que té moltes conseqüències sobre altres factors propers o llunyans, algunes conegudes a priori, d'altres imprevistes i d'al-

Un sistema econòmic construït sobre una escala local és molt més fàcil de controlar i de sintonitzar correctament.

1: Volem subratllar que hem associat “comportament poc ètic” amb “afany de poder”, i no amb “gran riquesa econòmica”. Una de les formes de superioritat que busca la gent amb necessitat d'aparentar alguna cosa és l'econòmica (si bé, ai las, no és l'única), i per tant és habitual que s'esforci per fer molts diners. Per altra banda, la gent que se satisfà a si mateixa no sol sentir el desig de fortunes desmesurades. Així doncs, “afany de poder” i “gran riquesa econòmica” solen anar lligades (no està de més recordar de nou l'existència d'excepcions), però la segona és conseqüència del primer. Creiem que és important tenir-ho present.

tres fins i tot no detectades. Se suposa que la bondat d'un sistema econòmic s'ha de mesurar sobre la base de la seva eficàcia per proporcionar el major grau de benestar possible a la major quantitat de gent possible. Essent una estructura tan complexa, la potencialitat per a l'eficàcia disminueix exponencialment a mesura que augmenta la grandària. Equilibrar correctament una malla d'abast mundial seria una obra d'art reservada als genis, si no als déus. Un sistema econòmic construït sobre una escala local (que no vol dir tancat en si mateix, per descomptat) és molt més fàcil de controlar i de sintonitzar correctament.

La localitat també és molt positiva per al medi ambient: permet evitar un gran nombre d'infraestructures de transport (autopistes, ports i aeroports de dimensions colossals, trens d'alta velocitat, etc.) que malmeten el paisatge i malgasten innecessàriament els diners públics i privats. Permet evitar també, és clar, tota l'energia necessària per a aquest transport, la immensa majoria de les vegades contaminant. I condueix a una administració molt més assenyada dels recursos naturals, perquè la localitat va lligada a un menor volum tant de consum com de producció (ja que desapareixen les pressions per produir i consumir pròpies d'un sistema que està intrínsecament obligat a créixer indefinidament).

Així doncs, entre les empreses de mida raonable i pròximes a nosaltres segurament hi trobarem comportaments èticament acceptables. D'altra banda, val a dir que hi ha empreses que ja en la seva pròpia constitució han establert explícitament el principi de respecte a les persones i al medi com a tret definitori, i per tant l'utilitzen com a criteri a l'hora determinar les activitats que desenvoluparan –sempre que les paraules es corresponguin amb la voluntat real, és clar. Dins d'aquest capítol s'hi inclouen iniciatives com el *Comerç Just*, un moviment empresarial dedicat a la importació i distribució de productes procedents de països poc desenvolupats, especialment aquells que per les condicions climàtiques són propis d'aquests països com ara cafè, cacau o te (tot i que també es comercialitzen a través del Comerç Just productes d'artesanía o peces de vestir). Tradicionalment, la comercialització d'aquests productes s'ha fet de forma poc ètica: grans multinacionals han explotat la mà d'obra i el sòl locals, amb la connivència de governs i cacics, i s'han endut tots els beneficis. En canvi, les empreses de Comerç Just es comprometen a

remunerar dignament els productors i a garantir que s'organitzen en cooperatives de funcionament democràtic que respecten els drets dels treballadors. Altres iniciatives nascudes amb la mateixa intenció són la munió de cooperatives que els mateixos treballadors creen en resposta a condicions injustes d'explotació; l'exemple més paradigmàtic a casa nostra és probablement la transformació del món agrícola català durant el segle XX. Al llibre *Come y calla... o no* (Icaria editorial) es presenten exemples d'empreses individuals de sectors molt diversos que tenen la voluntat explícita de treballar de forma respectuosa amb les persones i el medi.

Incidència social del consum crític

Aquell consumidor crític que ho sigui només per una motivació personal veurà la seva inquietud satisfeta si aconsegueix esmerçar els seus diners d'acord amb els seus principis. Aquell que tingui a més una motivació social, té la pretensió que el consum crític es tradueixi en una incidència *real* sobre el model social.

És un objectiu que es pot titllar, amb encert, d'utòpic. Tots els moviments orientats a un canvi social *són* utòpics en el moment en què es proposen. Durant el nostre temps de vida, les persones tendim a veure el nostre entorn com quelcom "establert", com si *hagués* de ser necessàriament com és; la nostra perspectiva històrica no sol anar més endarrere de pocs anys abans del nostre naixement. Però la independència va ser una utopia a totes les províncies de l'Imperi Romà, la universalitat de la cultura ho va ser passat el Renaixement, la jornada setmanal de 60 hores o el vot de les dones ho eren encara entrat el segle XX. La caiguda del mur de Berlín era una utopia fa només 15 anys.

Avui –com sempre– la humanitat persegueix nombroses utopies. Les dones sota règims religiosos intolerants aspiren a viure amb dignitat, els treballadors de les maquiles lluiten per l'abolició definitiva de l'esclavitud, els països "pobres" somnien que un dia els països "rics" deixaran de robar-los la riquesa. A Europa, molta gent voldria treballar només les hores necessàries o poder viure en harmonia amb un entorn natural saludable. Molta gent voldria que els mitjans de comunicació no s'usessin per manipular la població. A Europa, la gran utopia segueix sent la democràcia *real*.

Pretendre que "qualsevol empresa només es preocupa de fer diners, i per aconseguir-ho trepitja el que faci falta" és tan equivocat com sostenir que les persones només es mouen per afany de lucre, una afirmació òbviament falsa.

Aquesta és, efectivament, la utopia que persegueix el consumisme crític. Sobre el paper és una proposta raonable, ja que parteix d'una anàlisi correcta del sistema econòmic actual. Però la seva implementació serà sens dubte molt difícil, sobretot si es vol fer de manera recta. Per aconseguir l'èxit hauria de ser capaç de convèncer les empreses dels avantatges de la transparència; els avantatges són reals, tant a nivell social com econòmic, però adonar-se'n no és trivial.

Si el consumisme crític aconseguix o no arrelar en la nostra societat, o anant més enllà, si aconseguix incidir efectivament en el dibuix del model social, és quelcom que només ens respondrà la història.

El Llibre Verd de la responsabilitat de les empreses¹

Carme Chacón Castro



1. Introducció

El passat 18 de juliol de 2001, la Comissió de les Comunitats Europees va presentar un Llibre Verd anomenat *Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses*. Aquest document de treball té el seu origen més remot en la crida del llavors president de la Comissió Jaques Delors a les empreses europees perquè participessin en la

lluita contra l'exclusió social (any 1993), la qual cosa va donar lloc a una mobilització important i a la creació de xarxes europees d'empreses. El seu origen més proper data de març de 2000, quan el Consell Europeu de Lisboa va apel·lar en particular al sentit de responsabilitat social de les empreses pel que fa a les pràctiques correctes en matèria d'aprenentatge permanent, organització del treball, igualtat d'oportunitats, inclusió social i desenvolupament sostenible. I el seu origen més immediat el té en el Consell Europeu de Göttemberg, de juny de 2001, que dins de l'estratègia de desenvolupament sostenible per a Europa proposa per a les empreses que el creixement econòmic, la cohesió social i la protecció mediambiental avancin en paral·lel.

Les empreses intenten elevar els nivells de desenvolupament social, protecció mediambiental i respecte dels drets humans i adopten una forma de govern oberta que reconcilia els interessos de diversos agents en un enfocament global de qualitat i viabilitat. El concepte de responsabilitat social s'aplica sobretot a les grans empreses, encara que en tots els tipus d'empreses, públiques i privades, incloent-hi les Pime i les cooperatives, hi ha pràctiques socialment responsables.

El Llibre Verd té per objecte iniciar un ampli debat sobre com podria fomentar la UE la responsabilitat social de les empreses en l'àmbit europeu i internacional, i en particular sobre com aprofitar al màxim les experiències existents, fomentar el desenvolupament de

pràctiques innovadores, augmentar la transparència i incrementar la fiabilitat de l'avaluació i la validació, així com recaptar opinions sobre la responsabilitat social de les empreses en l'àmbit nacional, europeu i internacional.

El concepte de responsabilitat social s'aplica sobretot a les grans empreses

2. Què és la responsabilitat social de les empreses?

Gairebé totes les definicions de la responsabilitat social de les empreses entenen aquest concepte com la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en les relacions amb els seus interlocutors.

En analitzar aquesta definició s'observa en primer lloc que el fet de ser una empresa socialment responsable és una decisió que ha de prendre la pròpia empresa voluntàriament, ho ha de fer cada empresa perquè vulgui, no perquè li imposi el mercat ni perquè li obligui una llei, ni perquè "està de moda". Una segona idea que cal tenir en compte és que el concepte de responsabilitat social està al marge de les lleis, en el sentit que va més enllà de la legislació, intenta arribar on la legislació no arriba, ja que el primer que ha de tenir en compte una empresa que vol ser socialment responsable és que ha de complir totes les lleis vigents en el seu moment i que li siguin d'aplicació, tant les lleis nacionals com les internacionals. Perquè, com diu el Llibre Verd, "la responsabilitat social de les empreses no s'ha de considerar substitutiva de

la reglamentació o legislació sobre drets socials o normes mediambientals, ni permet tampoc defugir l'elaboració de noves normes apropiades. En els països que no tenen aquestes reglamentacions, els esforços s'haurien de centrar en la instauració del marc legislatiu o reglamentari adequat per tal de definir un entorn uniforme a partir del qual desenvolupar pràctiques socialment responsables.²

Ser una empresa socialment responsable és una decisió que ha de prendre la pròpia empresa voluntàriament.

Un altre punt a tenir en compte és quines empreses estan cridades a ser socialment responsables. El Llibre Verd diu que fins ara han estat les empreses més grans les que s'han interessat pel tema, però reconeix que han de ser totes les empreses, incloent-hi les microempreses, les que han de tenir un comportament socialment responsable. Les cooperatives de treballadors i els sistemes de participació, així com altres formes d'empreses (cooperatives, mutualistes o associatives) integren estructuralment els interessos d'altres interlocutors i assumeixen espontàniament responsabilitats socials i civils.³

3. Dimensió interna

La responsabilitat social de les empreses té dues perspectives: la interna i l'externa; la interna té en compte l'interior de l'empresa: els accionistes, els treballadors i la gestió de recursos naturals en la producció que afecten el medi ambient; l'externa fa referència als interlocutors externs, socis comercials, els clients, els consumidors, els proveï-

dors i els interlocutors públics i les ONG.

La dimensió interna té, per tant, dos àmbits: el relatiu als treballadors i el relatiu al medi ambient. Dins del primer, el Llibre Verd estudia tres aspectes: la gestió dels recursos humans, la salut i seguretat en el lloc de treball i l'adaptació al canvi.

3.1. Els recursos humans

Dins del tema de la gestió de recursos humans, les empreses han de començar per ser socialment responsables en la contractació, contractar persones que pertanyen a minories ètniques, treballadors majors d'edat, aturats de llarga durada, etc.

En ser socialment responsable en la contractació, s'aconseguiran els objectius de lluita contra l'exclusió que pretén la UE. L'empresa ha de lluitar contra la discriminació que pugui existir a la seva empresa: pagar els mateixos salaris a homes i dones, permetre les mateixes possibilitats de promoció a uns i altres, aconseguir un equilibri més gran entre temps de treball i temps d'oci, etc. Igualment, ha de permetre l'aprenentatge permanent establint les necessitats de formació dels seus treballadors, estar en contacte amb les autoritats locals que dissenyen els plans de formació, valorar l'aprenentatge dins de l'empresa, permetre als aprenents promocio-nar-se, etc.

Quant a la salut i seguretat al lloc de treball, es tracta en primer lloc de complir totes les normes laborals establertes

en aquest àmbit i, en segon lloc, s'han de buscar maneres complementàries de promoure la salut i la seguretat utilitzant-les com a condicions per adquirir productes i serveis d'altres empreses i per promocionar els propis productes o serveis. També hi ha ja certes experiències en països europeus que etiqueten els seus productes acreditant que són segurs per als treballadors i respectuosos amb el medi ambient.⁴

Qualsevol activitat d'una empresa té implicacions directes en l'entorn físic en què està localitzada.

Finalment, el tercer àmbit d'estudi del Llibre Verd en el camp dels recursos humans és el d'adaptació al canvi. És un fet evident que les grans empreses fan reestructuracions perquè els seus productes guanyin en competència i qualitat, i de fet a l'any 2000 es van produir més fusions i adquisicions que qualsevol altre any. Reestructurar des d'un punt de vista socialment responsable significa equilibrar i tenir en compte els interessos i les preocupacions de tots els afectats pels canvis. És important buscar la participació i la implicació de tots els afectats mitjançant una informació i una consulta oberta. En les reestructuracions han de participar les autoritats públiques i els representants dels treballadors. Les empreses han de procurar no deixar desemparats els treballadors, procurar que s'organitzin muntant noves empreses o tutoritzant-ne la futura formació.

3.2. Gestió de l'impacte ambiental i dels recursos naturals

Ja cap empresa no dubta que la ges-

tió dels recursos naturals buscant un menor impacte mediambiental, disminuint el consum de recursos o de les deixalles i les emissions contaminants pot reduir l'impacte sobre el medi ambient. Les empreses han de ser conscients que les inversions fetes en l'eliminació de recursos i la disminució de matèries primeres, així com les despeses de descontaminació, són inversions normalment avantatjoses tant per a la societat com per a la pròpia empresa.

El VI programa de medi ambient de la Comissió explica de quina manera la UE i els estats membres poden desenvolupar la seva tasca i ajudar les empreses a detectar oportunitats comercials i efectuar inversions avantatjoses, establint programes d'assistència i tractant d'harmonitzar els sistemes nacionals.

La política integrada de productes (PIP) constitueix un bon exemple d'un plantejament que possibilita la col·laboració de les autoritats públiques i les empreses. La PIP es basa en l'anàlisi de les repercussions del producte al llarg de tot el seu cicle vital i inclou un diàleg entre les empreses i altres agents interessats.

Un altre plantejament que fomenta la responsabilitat social de les empreses és el sistema comunitari de gestió i auditoria mediambiental (EMAS) ISO 19000, el qual anima les empreses a crear, de manera voluntària, sistemes d'ecoauditoria i ecogestió a la companyia o l'emplaçament industrial dirigits a estimular la millora constant del rendiment ecològic.

4. Dimensió externa

La responsabilitat social de l'empresa no es limita a la seva activitat d'actuació dins d'aquesta sinó que implica també la seva relació amb tots els interlocutors amb què l'empresa té relacions: socis comercials i proveïdors, consumidors, autoritats públiques i ONG.

Els codis de conducta empresarial no han de substituir mai les legislacions laborals nacionals ni internacionals.

4.1. Relació empresarial amb les comunitats locals

No requereix gaire explicació el fet que qualsevol activitat d'una empresa té implicacions directes en l'entorn físic en què està localitzada; per exemple, si una empresa produeix contaminació acústica o fluvial perjudica la salut de les persones que habiten en aquesta localitat.

És per això que el Llibre Verd indica com a models de compromís responsable de les empreses amb la seva comunitat local els següents: l'oferiment de places addicionals de formació professional, la col·laboració amb organitzacions de defensa del medi ambient, la contractació de persones socialment excloses, l'oferiment de serveis de guarderia als seus treballadors, l'establiment de xarxes amb grups de la comunitat, el patrocini d'activitats esportives o culturals en l'àmbit local o la realització de donacions per a obres de beneficència.⁵

4.2. Relació amb els socis comercials, proveïdors i consumidors

Prenent com a base que les empre-

ses han de respectar les normes en matèria de competència, tant estatals com comunitàries, el Llibre Verd posa de manifest que les empreses han de ser conscients que els seus resultats socials poden veure's afectats per les pràctiques dels seus socis o proveïdors al llarg de tota la cadena de producció. A més, les mesures sobre responsabilitat social que adopta una empresa afecten

també els seus socis econòmics.

Els models de bones pràctiques que proposa el Llibre Verd en aquest àmbit són, per exemple, els sistemes de tutories oferts per les grans empreses a les empreses de nova creació i les Pime locals, o l'assistència proporcionada a petites empreses sobre la redacció d'informes socials o la divulgació de les seves activitats en l'àmbit de la responsabilitat social.

4.3. Respecte dels drets humans

Donada l'actual economia mundial, no s'ha d'oblidar que si una empresa vol ser socialment responsable, cal assegurar-se que els seus socis han de respectar els valors fonamentals. Per a això, és important complir els existents codis de conducta i normes de compliment obligat. Recalcant que els codis de conducta empresarial no han de substituir mai les legislacions laborals nacionals ni internacionals, el Llibre Verd recorda la importància d'aquests codis de conducta, així com els instruments internacionals com la Declaració tripartida de l'OIT sobre els principis i els

drets fonamentals en el treball, i les directrius de l'OCDE per a les empreses multinacionals. Els codis de conducta han d'estar basats sempre en aquestes normes internacionals.

Dins d'aquest context, hi ha una resolució de 15 de gener de 1999 del Parlament Europeu sobre "l'Adopció de normes per la Unió Europea per a les empreses europees que operen en països en desenvolupament: cap a un codi de conducta europeu" que insta a establir un codi de conducta europeu, basat en les normes internacionals, que contribueixi a estandarditzar en gran manera els codis de conducta voluntaris, a crear una plataforma de seguiment europea i a incloure disposicions sobre els procediments de denúncia i les mesures correctores.

4.4. Problemes ecològics mundials: responsabilitat ecològica a escala internacional

És important que les empreses col·laborin en el desenvolupament sostenible mundial complint les directrius de l'OCDE. El Llibre Verd recorda la Comunicació de la Comissió "Deu anys després de Río: Preparació de la Cimera Mundial sobre el Desenvolupament Sostenible de 2002" (COM2001/53), que conté dades addicionals sobre la manera en què les empreses poden contribuir al desenvolupament sostenible a tot el món.

5. Enfocament global de la responsabilitat social de les empreses

És indispensable la comprovació per part de tercers independents de la informació publicada en els informes de responsabilitat social.

El Llibre Verd pretén que les empreses que tenen comportaments socialment responsables les difonguin i les comuniquin a la resta de la societat, de la mateixa manera que els interlocutors de les empreses han d'exigir cada vegada més a les empreses que tinguin un comportament responsable. En aquest àmbit s'apunten cinc àmbits d'actuació: la gestió integrada de la responsabilitat social, els informes i auditories sobre la responsabilitat social, la qualitat en el treball, les etiquetes socials i ecològiques i la inversió socialment responsable.

5.1. Gestió integrada de la responsabilitat social en totes les actuacions empresarials

Les empreses que vulguin ser socialment responsables han d'integrar aquesta responsabilitat en la gestió, per a la qual cosa serà necessari que tant els directius com els treballadors rebin la formació pertinent. En aquest context s'inscriuen els cursos i els mòduls d'ètica empresarial que imparteixen universitats, encara que abastin parcialment el concepte més general de responsabilitat social.

5.2. Realització d'informes i auditories sobre la responsabilitat social: avaluació dels efectes socials i mediambientals de l'activitat empresarial

Encara que aquesta matèria es tractarà en profunditat en una altra ponència, és important saber com la tracta el Llibre Verd.

Hi ha actualment diversos corrents i iniciatives internacionals que elaboren normes per a la rendició de comptes, la presentació d'informes i l'auditoria en matèria social, però no hi ha uns criteris uniformes i generalment admesos. Entre les bones pràctiques actualment en vigor, el Llibre Verd recull les experiències de Dinamarca i França.⁶

El Llibre Verd pretén que, al final del debat obert, s'estandarditzin els indicadors que permetin informes o auditories socials uniformes i vàlides per a tots els països de la Unió; en tot cas, encara que els directius de les empreses són els qui estan més implicats, el llibre verd reconeix que és indispensable la comprovació per part de tercers independents de la informació publicada en els informes de responsabilitat social perquè els informes socials no siguin simples exercicis de relacions públiques sense contingut real.

5.3. Qualitat en el treball: més participació dels treballadors i els seus representants en l'empresa

El llibre verd recull com a model de bona pràctica l'existència en alguns països de la publicació de llistes d'empreses modèliques en l'àmbit de la qualitat en el treball.⁷

5.4. Etiquetes socials i ecològiques: la garantia que no hi ha explotació o abusos laborals en la fabricació d'un producte

Com ja he exposat amb anterioritat, cada vegada més els consumidors exigeixen saber les condicions en què s'ha produït un producte que desitgen comprar, no en tenen prou a

saber la qualitat i el preu del producte, volen també tenir la seguretat que es produeixen de manera responsable des del punt de vista social. Per a la majoria dels consumidors europeus, el comportament social d'una empresa influeix en les decisions de compra d'un producte o servei.

En aquesta recerca, per part del consumidor, del comportament social d'una empresa, les qüestions que més els preocupen són: la protecció de la salut i la seguretat dels treballadors, el respecte dels drets humans en el funcionament de l'empresa i en tota la cadena de subministraments (per exemple, la no utilització del treball infantil) i la protecció general del medi ambient.

En aquest context, apareixen les etiquetes socials fetes pels propis fabricants (marques autodeclarades) que manifesten que en la producció del producte que ells han fabricat no hi ha hagut explotació o abusos. El problema de les etiquetes socials i ecològiques, que cada vegada s'utilitzen més, és que no hi ha una verificació independent que aquest fet sigui real.

El Llibre Verd suggereix la necessitat de debatre el valor i la convivència de fer accions públiques per aconseguir que les etiquetes socials i ecològiques siguin més eficaces.

El Llibre Verd pretén que, al final del debat obert, s'estandarditzin els indicadors que permetin informes o auditories socials uniformes i vàlides per a tots els països de la Unió.

5.5. Inversió socialment responsable: aposta per empreses socialment responsables en els àmbits laborals i mediambientals

Dins d'aquest enfocament global, l'últim tema que recull el Llibre Verd és el de la inversió socialment responsable.

S'anomenen fons socialment responsables aquells que “no inverteixen” (criteri negatiu) en determinades empreses, com en empreses tabaqueres, en empreses productores d'armes o d'alcohol, o en empreses que generin residus no reciclables; o bé que “inverteixen” (dins del criteri positiu) en empreses que són actives en l'àmbit social o ecològic. Els fons ètics pretenen ser una alternativa per a entitats socials o petits inversors que volen garanties que el seu capital no serà invertit en empreses que topin amb els seus principis ètics.

En els últims anys han crescut a Europa els fons socialment responsables. El primer fons ètic es va fundar a la Gran Bretanya el 1984 i des de llavors s'han fundat a Alemanya, França, Itàlia, els Països Baixos i l'Estat espanyol.

A l'Estat espanyol, el primer fons ètic d'inversió es va crear el 1999 entre la firma AB Asesores i Intermon; és un producte FIM d'inversió que, a més de regir-se pels criteris financers de rendibilitat, selecciona les seves inversions d'acord amb criteris ètics d'actuació empresarial. Aquests criteris són definits per la Comissió Ètica del Fons. La comissió de la gestió del Fons Ètic FIM és de l'1,75% del capital inicial i

Intermon rep un 0,25% i un 0,50% de la comissió per a la realització de projectes al sud.

Dins d'aquest enfocament global de la responsabilitat social el fons ètic tanca el cercle, ja que els consumidors podran escollir els productes que compren i invertir els seus estalvis d'una manera responsable.

El fons ètic tanca el cercle, ja que els consumidors podran escollir els productes que compren i invertir els seus estalvis d'una manera responsable.

6. Conclusions

El Llibre Verd acaba amb una invitació a les autoritats públiques de tots els nivells, incloent-hi les organitzacions internacionals, les empreses, els interlocutors socials, les ONG i qualsevol persona interessada a expressar la seva opinió sobre la manera d'establir una associació per crear un nou marc destinat a fomentar la responsabilitat social de les empreses, tenint en compte els interessos tant de les empreses com de les diferents parts involucrades.

El Llibre Verd recorda que el seu objectiu és sensibilitzar i estimular el debat sobre les noves formes de fomentar la responsabilitat social de les empreses, per la qual cosa la Comissió no vol ser protagonista sinó deixar el protagonisme a les empreses i als seus interlocutors sense perjudicar els resultats del debat.

Notes

1 El text íntegre en castellà del Llibre Verd es pot trobar al web de la Unió Europea: <http://europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>

2: Paràgraf 22 del Llibre Verd.

3: Paràgraf 23 del Llibre Verd.

4: L'etiqueta sueca TCO (TCOLabelling Scheme) per a material d'oficina és una etiqueta voluntària amb què s'intenta animar les empreses a produir material d'oficina més segur per als treballadors i més respectuós per al medi ambient. Als Països Baixos, la llista de control dels contractistes en matèria de seguretat té per objecte avaluar i certificar els sistemes de gestió de la salut i la seguretat en el lloc de treball de les empreses contractistes que ofereixen els seus serveis a la indústria química i petroquímica. A Dinamarca, el sistema IKA orienta per establir els requisits de les licitacions del sector de neteja.

5: Paràgraf 45 del Llibre Verd.

6: L'índex social danès és un instrument d'autoavaluació elaborat pel Ministeri d'Afers Socials per determi-

nar en quina mesura una empresa assumeix les seves responsabilitats socials. Aquest índex s'expressa finalment amb un nombre que va del 0 al 100, per la qual cosa és fàcil per als tercers saber el nivell de responsabilitat d'una empresa. L'article 64 de la llei francesa relativa a la nova normativa econòmica obliga les empreses a tenir en compte els "efectes socials i mediambientals" de la seva activitat anual.

7: L'enquesta sobre les 50 millors empreses de la Gran Bretanya ("50 Best Companies to Work For in the UK"), patrocinada pel Ministeri de Comerç i Indústria i la unitat LearnDirect de la University for Industry (UFI), mostra que les petites empreses familiars poden ser tan responsables en les qüestions socials com les empreses multinacionals del sector de l'alta tecnologia.

Compromís per l'educació, la qualitat i la societat civil

**Agrupació Escolar Catalana
i Federació de Cooperatives
d'Ensenyament de Catalunya**



Les escoles de l'Agrupació Escolar Catalana, reunides a Tordera el 28 de febrer de 2002, acordem i manifestem el nostre compromís amb la societat catalana per aconseguir una educació de qualitat a Catalunya que compleixi els principis i objectius de llibertat, responsabilitat i eficàcia que recull aquest document.

Declarem que aquest compromís és la nostra missió i el nostre pla d'acció, tant a nivell individual -cada centre edu-

catiu- com a nivell col·lectiu -tots els centres educatius com a Agrupació- per servir millor la societat i les famílies en l'educació i la formació dels futurs ciutadans de Catalunya.

Afirmem que aquest compromís amb l'educació, la qualitat i la societat ja existeix d'antic, perquè aquest pacte amb la societat per una escola de qualitat sempre ha estat un tret constitutiu del nostre model, des del primer dia de funcionament de qualsevol de les escoles membres de l'AEC.

Per tant, considerem necessari fer explícit i de forma pública aquest compromís tenint en compte els reptes de futur que té davant l'escola, l'ensenyament i l'educació en aquest canvi de segle. Ho fem amb la seguretat que desenvolupem una feina cabdal per al futur personal de molts catalans i per al futur col·lectiu de Catalunya, com a societat avançada i com a país. I ho manifestem en un context de debat obert sobre l'ensenyament que està mancat de la profunditat i amplitud perquè generi els acords i les solucions que ajudin realment a millorar la qualitat de l'ensenyament.

Per tot això, renovem el nostre compromís i ens comprometem a complir i desenvolupar els principis següents:

1. Les escoles de l'AEC som centres educatius sense afany de lucre, nascuts de la iniciativa i de la força de la societat civil per prestar un servei públic de qualitat a la societat catalana: l'educació i l'ensenyament.

Presentar l'actual debat sobre el futur de l'ensenyament com una pug-

na entre allò públic i allò privat, oculta la vertadera qüestió sobre la qual gira la discussió: l'escassetat de recursos destinats a l'ensenyament i la manca d'autonomia de gestió dels centres educatius.

2. Les escoles de l'AEC som espais intel·ligents d'acollida, de memòria i de projecte; espais socialitzadors, de transmissió de cultura i de creació de nous horitzons personals i col·lectius.

Som un espai que confronta i ajuda a harmonitzar la dimensió individual amb la dimensió social dels alumnes. Un espai que posa davant per davant l'alumne amb el seu passat cultural, en el sentit més ampli d'aquest concepte. Un espai que permet incorporar els coneixements i les habilitats necessàries per participar en la construcció del propi futur. Un espai que fomenta el desig d'innovació, d'impulsió i de transgressió.

3. Definim l'educació i l'ensenyament com unes activitats necessàries i permanents en la vida d'una persona, especialment en la nova societat del coneixement; ensenyament i educació són una inversió de futur personal i de la societat que permet augmentar el grau de civilitat, de progrés i de projecció individual i col·lectiva.

En la nova societat del coneixement dedicar recursos a l'educació és una inversió en progrés personal i col·lectiu. Ens hi va el futur com a societat avançada. Per tant, els recursos destinats a l'ensenyament i a l'educació haurien d'augmentar.

4. Defensem un ensenyament de qualitat que garanteixi el ple desenvolupament de les capacitats físiques, intel·lectuals i afectives dels alumnes, preparant-los per a una vida personal i social plena i feliç.

La garantia d'un desenvolupament integral de l'alumne suposa poder adoptar un model d'escola amb autonomia suficient per crear l'ideari, l'organització, la gestió i la projecció més adients per garantir l'assoliment d'aquest objectiu.

5. Definim la qualitat de l'ensenyament amb la participació de tots els agents educadors, especialment amb la família i els docents.

La qualitat en l'ensenyament és un concepte en redefinició constant. És un contracte entre l'escola i la família que cal renovar dia a dia, any a any, curs a curs. L'escola ha de mantenir una actitud permanent de vigilància per detectar que és millorable en la seva oferta educativa en relació a les expectatives i necessitats de les famílies.

6. Eduquem perquè valors universals com la pau, la generositat, la tolerància i l'honestedat; valors socials com la democràcia, el respecte i el diàleg; valors individuals com la llibertat, la sinceritat, el sentit crític, el sentit de l'humor i l'esforç personal; i valors tradicionals com la responsabilitat, la família i la civilitat, esdevinguin motors de transformació i avenç de la nostra societat.

Els professors i treballadors de les escoles, després de la família, som els

actors més influents en la formació d'una persona com a tal, com a éssers portadors i difusors de valors i actituds, i per tant ens hem de comprometre a defensar els que permetin la transformació de la societat en un espai d'igualtat, de convivència i de progrés.

7. Eduquem des de la identitat i la cultura pròpies de Catalunya per millorar el coneixement de les cultures d'Europa i del Món, i per aprofundir les relacions i el respecte mutu entre civilitzacions i cultures diverses.

La dimensió planetària de les relacions humanes, allò que d'altres anomenen globalització, genera la necessitat de crear uns espais pròxims d'identificació individual i col·lectiva per poder emprendre la tasca vital d'aprehendre el Món: les seves dimensions físiques i humanes, la seva diversitat, la seva complexitat i la seva riquesa natural i cultural. La identitat i la cultura catalanes són el nostre punt de partida per ajudar els nostres alumnes a descobrir el Món i a participar en el gran projecte comú que és la construcció d'una Europa unida, plural i socialment equilibrada.

8. Eduquem en un clima de confiança i de respecte, construint una relació emocional positiva entre les persones que treballen a l'escola i l'alumne, procurant la màxima integració de totes les persones implicades en la comunitat humana i en l'espai físic d'aprenentatge que és l'escola.

Una educació de qualitat només pot néixer d'un autèntic treball en conjunt

de tota la comunitat educativa en un entorn de confiança i respecte. La participació i la col·laboració dels pares i mares amb els responsables docents de l'escola és imprescindible per aconseguir les condicions d'un clima favorable per als alumnes.

9. Potenciem, fomentem i desenvolupem la col·laboració amb les famílies per garantir un model educatiu comú en benefici dels alumnes, procurant orientar i recolzar la tasca dels pares i mares en l'educació dels seus fills.

L'escola i els pares i mares són els que han de definir les idees força de l'educació i les pautes de l'ensenyament dels infants i adolescents. La feina d'educar els fills és compartida, tant des del punt de vista de la responsabilitat com dels del punt de vista de la pràctica. Per tant, l'escola i la família són col·laboradors i, consegüentment, han de coordinar els seus esforços per assolir objectius comuns d'acord amb l'ideari.

10. Defensem el dret a la llibertat d'elecció de centre dels pares i mares, una decisió familiar transcendental que fita profundament la vida i el futur dels fills.

La lliure elecció de centre és un principi fonamental, bàsic per a l'establiment d'una relació de confiança que ha d'existir entre l'escola i els pares dels alumnes. La participació de l'escola en l'educació dels fills és una activitat prou important i prolongada en el temps perquè els pares i l'escola estiguin d'acord i comparteixin un projecte educatiu. En aquest sentit, una

major llibertat d'elecció de centre *permetria que els pares*, ciutadans lliures i responsables, poguessin triar l'escola més propera a la seva forma de pensar i d'actuar.

11. Adaptem els nostres models de gestió, organitzatius, educatius i pedagògics a les necessitats dels alumnes i de les seves famílies. El pagament delegat resulta intervencionista i ultraregulador, redueix els marges d'autonomia dels centres per donar respostes eficaces a les necessitats dels alumnes i de les famílies, i grava l'administració dels centres educatius amb procediments burocràtics prescindibles.

12. Manifestem que l'actual sistema de finançament de les escoles concertades no garanteix la gratuïtat de l'ensenyament.

Reclamem un sistema de finançament que financi la demanda (les famílies) i no l'oferta (els centres). Així es garantiria el dret dels pares a cercar trets diferencials en l'educació dels seus fills i es fomentaria la qualitat, tot promovent la competència positiva en benefici dels alumnes i de les famílies.

13. Els mestres i professors de les escoles de l'AEC cooperem amb els pares i mares en l'educació dels seus fills i som iniciadors dels alumnes en el descobriment de la realitat.

La influència positiva del docent en la formació i educació dels alumnes és important. El docent ha de ser percebut per part de la societat com a l'especialista en ensenyament i educació,

de la mateixa manera que reconeix en un metge a l'especialista de la salut o, en un advocat, a l'expert en lleis.

14. Treballem per donar a l'escola el protagonisme social necessari per aproximar-la i fer-la coherent amb la gran responsabilitat que la societat li atorga en la formació i educació de futurs ciutadans.

L'escola és l'espai social on es manifesten les contradiccions de la societat moderna actual: la pèrdua o canvi de valors, les dificultats de conciliació entre vida familiar i laboral, els canvis de necessitats de coneixements, etcètera. L'escola ha d'exercir un paper actiu en el debat i en la formulació de solucions per als problemes de la societat, especialment els que directament o indirecta puguin afectar la qualitat de l'ensenyament.

15. Col·laborem amb totes les iniciatives sorgides de la societat que lluitin per la millora de la qualitat en l'ensenyament sempre que no contradiguin cap principi o objectiu d'aquest compromís.

Manifestem el nostre desig de col·laborar activament amb totes les iniciatives polítiques o socials que permetin millorar la qualitat de l'ensenyament en tots els seus vessants, especialment en la millora del finançament de l'ensenyament, en la millora de la preparació dels alumnes, en la millora de la professió docent i en la millora de la gestió i organització dels centres.

16. Convidem a totes les escoles públiques i privades, a les famílies i a

totes les persones del món de l'ensenyament del nostre país, així com a totes les organitzacions que els representen, a subscriure aquest compromís i a treballar junts per fer-lo realitat.

Demanem a totes les organitzacions socials i a totes les instàncies públiques que se sentin concernides a pronunciar-se sobre aquest manifest. Fem una crida especial a totes les entitats i persones relacionades directament amb el món escolar perquè facin seu aquest compromís de forma col·lectiva o individual.

Convidem els partits polítics, els sindicats, les universitats i a totes les entitats catalanes que vulguin impulsar la millora de la qualitat de l'ensenyament a manifestar-se públicament a favor d'aquest compromís.

Finalment, demanem a tots els mitjans de comunicació la divulgació d'aquest compromís i que aquest esdeveniment suposi un punt d'inflexió perquè hi hagi un tractament periodístic més contrastat i aprofundit de la informació relacionada amb l'ensenyament, especialment, la relacionada amb el debat sobre la millora de la qualitat de l'educació i de l'ensenyament.

Signen aquest manifest:

ATENEU IGUALADÍ/ Igualada. AUGUSTA/ Barcelona. AVENÇ/ Sant Cugat del Vallès. AZORÍN/ L'Hospitalet de Llobregat. BERGANTÍ/ El Masnou. BETÀNIA-PATMOS/ Barcelona. LLAR D'INFANTS BETLEM/ Barcelona. BETLEM/ Premià de Dalt. BRIANXA/ Tordera. ESCOLA CASSÀ/ Arenys de Mar. INSTITUCIÓ CULTURAL DEL CIC/ Barcelona. CIUTAT MERIDIANA/ Barcelona. COL·LECTIU D'ENSE-

NYANTS/ Barcelona. COLVERNE/ Sta. Coloma de Gramenet. CRESPINELL/ Terrassa. DAINA ISARD/ Olesa de Montserrat. EL CIM/ Terrassa. EL PUIG/ Esparreguera. EL TURÓ/ Mataró. ELISABETH/ Salou. ELS ARCS/ Barcelona. CENTRE ESCOLAR EMPORDÀ/ Roses. ESCOLA MARINADA/ Palau-solità i Plegamans. L'ESPILL/ Manresa. LLAR D'INFANTS L'ESQUITX/ Manresa. FREDERIC MISTRAL-TÈCNIC EULÀLIA/ Barcelona. GRUP D'ESCOLES MATARÓ/ Mataró. GINEBRÓ/ Llinars del Vallès. GRAVI/ Barcelona. GUIMBARDA/ Barcelona. GUINARDÓ/ Barcelona. L'HEURA DEL VALLÈS/ Terrassa. BALMES I/ Sant Boi de Llobregat. BALMES II/ Sant Boi de Llobregat. INSTITUCIÓ MONTSERRAT/ Barcelona. IPSI/ Barcelona. ISABEL DE VILLENA/ Esplugues de Llobregat. IPT JERONI DE MORAGAS/ Barcelona. COL·LEGI JOHN TALABOT/ Barcelona. LA PAU/ Vilanova i la Geltrú. LYS/ Barcelona. MAGÒRIA/ Barcelona. MARE DE DÉU DE LA MISERICORDIA/ Reus. I.E.MENÉNDEZ PIDAL/ Barcelona. MERITXELL/ Mataró. MESTRAL/ Sant Feliu de Llobregat. COL·LEGI MIRASAN/ Lleida.

MIREIA/ Barcelona. COL·LEGI MOLÍ NOU/ Sant Boi de Llobregat. MONTAGUT/ Vilafranca del Penedès. MONTSENY-POBLENOU/ Barcelona. MONTSENY-LA VERNEDA/ Barcelona. MONTSERRAT/ Vilanova i la Geltrú. NAUSICA/ Barcelona. NTRA. SRA. DE LOURDES/ Barcelona. OMICRON/ Barcelona. CA N'ORÍAC/ Sabadell. PAIDEIA/ Barcelona. PAIDOS/ Sant Fruitós de Bages. PETER PAN/ Barcelona. PETIT MÓN-FELISA BASTIDA/ Castelldefels. PETIT PLANÇÓ/ Olot. PROA/ Barcelona. ESCOLA PUIGCERVER/ Reus. RALET-RALET/ Vilassar de Mar. RAMON FUSTER/ Bellaterra. REINA ELISENDA/ Barcelona. REL/ Barcelona. SADAÑO/ Barcelona. SANT GERVASI/ Mollet del Vallès. SANT GREGORI/ Barcelona. INSTITUCIÓ ESCOLAR SANT JORDI/ Vilassar de Dalt. SANT NICOLAU/ Sabadell. SANTA ANNA/ Barcelona. SANTIAGO RAMON I CAJAL/ Barcelona. C.E.T.SEGLE XX/ Terrassa. ESCOLA SOLC/ Barcelona. SÚNION I.C.C./ Barcelona. TECNOS/ Terrassa. THAU BARCELONA/ Barcelona. THAU SANT CUGAT/ Sant Cugat del Vallès. TIROL/ Barcelona. VIROLAI/ Barcelona. XERRIC-XERRAC/ Barcelona.

Programa Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i el Collsacabra

Jordi Güell



Objectiu de la ponència

Transmetre l'experiència d'implementació d'una estratègia de desenvolupament d'un territori, basada en criteris de responsabilitat social a la comarca de la Garrotxa i el Collsacabra.

He estructurat el document en la formulació de quatre preguntes i, malgrat que semblin un tant tòpiques, són les que ens hem plantejat com a territori, i la seva resposta és el guió de la nostra feina diària.

1. Qui som?

La Fundació Garrotxa Líder, abans Fundació Privada per a la Promoció i el Desenvolupament de la Garrotxa, es va constituir formalment el dia 11 de juliol de 1996. Té, entre d'altres, com a objectius fundacionals:

- Facilitar suport tècnic i assessorament de tot tipus a qualsevol iniciativa de desenvolupament econòmic.

- Potenciar o crear iniciatives de gestió, millora, conservació i manteniment del medi ambient, i també de formació, educació i divulgació en temes ambientals.

- Coordinar les iniciatives que es duguin a terme en el marc d'aquelles finalitats amb les diverses empreses privades i organismes públics amb competències diversificades, especialment el Consell Comarcal de la Garrotxa, els ajuntaments de la comarca, la Diputació de Girona, els dependents de la Generalitat de Catalunya i, de forma particular, el Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa.

La Fundació Garrotxa Líder està integrada en l'actualitat per seixanta-sis patrons del sector públic i privat del territori –Garrotxa i Collsacabra–, amb una representació del quaranta-vuit per cent, pel que fa al primer, i del cinquanta-dos per cent, pel que fa a l'àmbit privat.

Els òrgans de govern de la Fundació són el Patronat, la Junta de Govern i el Gerent.

Inicialment, l'àmbit geogràfic d'actuació de la Fundació Garrotxa Líder es corresponia a la unitat administrativa de

la comarca. Segons un acord del Patronat, el seu àmbit d'actuació s'ha ampliat a la zona del Collsacabra, territori sobre el qual s'aplicarà també la present estratègia de desenvolupament local.

No cal fer una descripció acurada del territori on s'implanta la Marca de qualitat territorial. Hi ha moltes altres fonts on podeu trobar aquest tipus d'informació. Però si que és important fer-nos una idea ràpida de la situació socioeconòmica amb una taula resum de debilitats, fortaleces, oportunitats i amenaces.

Debilitats

1. Elevada concentració de la població a la capital i la seva àrea urbana, que va en augment. Existència de zones de muntanya més desfavorides, que corren el risc d'anar perdent població disseminada.

2. Baixa taxa d'ocupació femenina.

3. Elevada taxa d'atur femení (quasi el 70% dels aturats són dones), centrada en el col·lectiu de més baixa formació i major de 45 anys.

4. Desajust entre l'oferta i la demanda de treball qualificat.

5. Poca conscienciació de la necessitat de formació dels treballadors.

6. Poca contractació indefinida.

7. Baixa conscienciació mediambiental en els diferents sectors econòmics.

8. Baixa adaptació a la nova cultura empresarial.

9. Sector agrícola en regressió, amb problemes de viabilitat en moltes explotacions i canvis d'usos en les finques.

10. Manca de serveis al sector industrial.

11. Baix grau d'associacionisme del sector industrial.

12. Manca d'una planificació comarcal del sòl industrial.

13. Sector terciari poc desenvolupat i amb baixa conscienciació de la importància del sector.

14. Poca capacitat d'atracció dels centres comercials i elevada competència grans superfícies/petits comerços.

15. Poca formació, manca d'ofertes específiques i màrqueting poc desenvolupat en el sector del comerç.

16. Pocs programes específics d'inserció laboral de col·lectius amb dificultats.

17. Manca de serveis públics de guarderia i geriatria.

18. Manca de vies ràpides de comunicació.

19. Serveis de transport públic deficitaris.

Fortaleses

1. Elevat percentatge de població activa i taxa d'atur relativament baixa.

2. Gran diversificació de les activitats econòmiques, amb un lleuger domini del sector industrial (també molt diversificat).

3. Elevat volum d'entitats vinculades a aspectes socials i a col·lectius desfavorits.

4. Important teixit associatiu d'entitats locals.

5. Elevada fidelització del treballador amb l'empresa.

6. Sector primari amb un alt nivell de formació, amb un bon desenvolupament de la ramaderia i un progressiu

augment de la rendibilitat i la competitivitat de les explotacions.

7. Importància del cooperativisme en el sector primari.

8. Indústria dinàmica, emprenedora i diversificada, tant sectorial com territorialment.

9. Sector industrial ben qualificat professionalment.

10. Petit comerç amb gran capacitat d'adaptació i centre comercial comarcal ben marcat territorialment.

11. Progressiu increment de l'oferta turística, amb un elevat grau d'associacionisme i una estratègia comuna, la Carta Europea de Turisme Sostenible.

12. Elaboració de productes artesans i agraris d'alta qualitat alimentària que es poden identificar amb la zona.

Amenaces

1. Existència de zones d'elevat valor natural i cultural amb insuficient grau de protecció.

2. Baix creixement de la població.

3. Elevada taxa d'envelliment de la població amb tendència a l'alça, més accentuada en els municipis petits, cosa que provoca dificultats pel canvi generacional en certs sectors econòmics.

4. Dificultats d'integració de la població immigrada.

5. Progressiva disminució dels ocupats en el sector primari, amb un fort impacte dels altres sectors en el món agrari.

6. Baixa rendibilitat de la superfície forestal.

7. Sector del turisme molt recent, amb una demanda centrada en períodes festius i en determinats indrets.

8. Grans nuclis comercials propers en expansió (Girona, Vic, Figueres, etc.).

9. Exportació de treballadors qualificats.

Oportunitats

1. Existència de zones d'elevat valor natural per revalorar.

2. Marcada capitalitat comarcal i existència de nuclis petits i població disseminada.

3. Augment de la població immigrada.

4. Importància de la superfície forestal.

5. Forta tradició industrial.

6. Alt potencial turístic derivat del paisatge, l'Alta Garrotxa i el Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa i un conjunt de punts d'interès cultural.

2. D'on venim?

Des que es va constituir, l'any 1996, la Fundació Garrotxa Líder ha gestionat dues iniciatives vinculades al desenvolupament del medi rural que, més enllà de constituir dues eines fonamentals per a la consecució dels objectius que s'havia fixat, han permès al grup assolir una experiència decisiva en aquesta tasca de dinamització de la comarca. D'una banda, la iniciativa Leader II i de l'altra, un programa ADAPT destinat a la millora de la qualitat del sector turístic.

En el marc de Leader II, la Fundació ha promogut un total de 225 iniciatives de desenvolupament en cinc àmbits: la formació, el turisme rural, el desenvolupament

de les Pimes, la valoració i la comercialització de la producció agrària i la conservació del medi ambient, de les quals n'ha donat llum verda a 198 i ha propiciat la creació de 179 nous llocs directes de treball.

El programa d'ADAPT, promogut per l'Associació Garrotxa Terra d'Acolliment Turístic, ha fet possible, d'altra banda, l'aplicació d'un pla per adaptar el sector turístic als nous reptes tecnològics amb l'objectiu d'aconseguir un turisme sostenible a la comarca. El Pla s'ha concretat en la creació d'una xarxa informàtica que dona accés a l'oferta europea de turisme verd i ha permès l'intercanvi d'informació entre establiments turístics de la comarca. A la vegada, ha impulsat accions de difusió i sensibilització dirigides a preparar el personal i els directius de les empreses del sector per assumir aquests processos d'innovació. Tot plegat ha constituït una oportunitat única per millorar la qualitat del sector turístic de la Garrotxa i fer més competitives les seves empreses.

El programa ADAPT ha assentat les bases instrumentals que han permès al sector turístic gaudir d'una capacitat prou sòlida per diagnosticar-se internament, i a partir d'aquí, i sempre amb un enfocament ascendent, definir una estratègia d'actuació a cinc anys vista per gestionar el turisme de la comarca d'una forma integral i sostenible que es vehicula a través de la Carta Europea de Turisme Sostenible –una marca d'excel·lència amb reconeixement europeu–, que ha posat de manifest una necessitat que el territori ha d'afrontar en el futur pròxim: El desenvolupament sostenible de la Garrotxa no pot ser una

aposta aïllada d'un únic sector, sinó que imprescindiblement ha de ser una estratègia compartida per tot el territori.

Més, però, que la consecució d'aquests resultats, un dels majors èxits aconseguits ha estat la sinergia que ha permès establir entre els diferents agents socials que operen al territori i que han facilitat la definició de noves estratègies de futur.

Es pot concloure, per tant, que el conjunt d'aquests processos de desenvolupament han afavorit un context idoni per anar més enllà i desenvolupar un important pas cap a la qualitat global. La comarca i tots els seus agents socioeconòmics han assolit suficient grau de conscienciació i compromís per establir que recursos públics derivats d'ajuts o subvencions no suposin exclusivament un guany aïllat, sinó que reverteixin en un benefici directe al territori.

D'aquí que, atenent a aquesta voluntat col·lectiva d'augmentar la qualitat integral de la comarca i afavorir el seu desenvolupament en termes de sostenibilitat, la Garrotxa instrumentalitza el Leader + com una eina per garantir la viabilitat de la necessària relació contractual que s'ha d'establir entre territori i promotors. A través d'aquesta iniciativa comunitària, la Fundació afavorirà amb recursos i amb el valor afegit d'una marca de qualitat territorial la inversió d'aquells que amb les seves accions retornin una millora econòmica, social i mediambiental a la comarca.

En aquest sentit, la Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i Collsacabra es crea amb l'objectiu d'augmentar la qualitat integral del conjunt del territori

amb criteris de desenvolupament sostenible, a través de l'establiment de compromisos contractuals de millora, eficàcia organitzativa i processos d'avaluació i col·laboració.

La signatura d'un compromís de millora serà essencial per al desenvolupament d'aquest objectiu i l'obtenció de la Marca. Així, els agents sol·licitants hauran d'adherir-se a la Carta de Qualitat de la Garrotxa i Collsacabra i desenvolupar un programa d'accions.

La Carta de Qualitat de la Garrotxa i Collsacabra defineix els vectors econòmics, mediambientals i socials de qualitat que la comarca entén indissolubles al seu procés global de desenvolupament. Aquests vectors treballen en sentit contrari a les febleses del territori i n'aprofiten les potencialitats.

Totes les entitats i empreses de qualsevol sector econòmic o territorial de la comarca que desitgin obtenir la Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i Collsacabra hauran de desenvolupar un programa de millora de la qualitat i respectar els principis de la Carta. La Marca s'obtindrà, per tant, com a garantia d'un procés de millora de la qualitat de les diferents activitats i del conjunt de la comarca.

Al costat dels promotors que optin individualment al procés d'obtenció de la Marca de Qualitat, l'estratègia preveu un segon grup de beneficiaris, que denominem empreses-llançadora i que seran instruments clau en aquesta dinàmica de desenvolupament de la zona en termes de qualitat integral, perquè d'elles dependrà, en gran part, que els objectius fixats puguin tenir continuïtat més enllà de la iniciativa Leader +.

Aquestes empreses-llançadora actuaran a un doble nivell:

- D'una banda, desenvoluparan accions d'acompanyament –formació, assessorament col·lectiu o individual, diagnosi i suport– a les empreses que accedeixin a desenvolupar un programa de millora de la qualitat de les seves activitats i, per tant, optin a l'obtenció de la Marca de Qualitat Territorial.

- I de l'altra, portaran a terme programes propis per impulsar una activitat econòmica a la zona compromesa amb el desenvolupament sostenible, la innovació i la qualitat. Aquest segon nivell d'actuació ha de permetre generalitzar o estendre l'objectiu general de la present estratègia a un ampli ventall de promotors –microempreses, nous emprenedors...– els quals, sense comprometre's directament a desenvolupar un programa integral de millora de la qualitat, podran beneficiar-se d'un seguit d'accions directament vinculades als principis de la Carta de Qualitat de la Garrotxa i Collsacabra. El paper, en aquest cas, de les empreses-llançadora es planteja com un pas previ a l'obtenció de la Marca de Qualitat Territorial.

L'adhesió a la Carta ha de donar com a resultat la definició d'una estratègia de millora de la qualitat i d'un programa d'accions contractuals de les empreses o territoris signataris.

L'adhesió a la Carta significa respectar l'objectiu general de la Marca i també realitzar un diagnòstic, fixar els objectius estratègics, assignar els mitjans necessaris, dur a terme un programa d'accions i avaluar-ne els resultats.

El procés per a l'obtenció de la Marca serà:

- Acceptació dels objectiu global de la Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i Collsacabra.

- Definició d'una estratègia a favor d'una millora de la qualitat de l'activitat del sol·licitant. Aquest programa d'actuacions haurà de preveure també aquells mitjans que s'imposin necessaris per a la seva execució.

El sol·licitant farà un diagnòstic del seu estat actual, segons el qual definirà una estratègia de millora integral de la qualitat, tenint en compte els vectors de qualitat de la Garrotxa i les línies d'actuació de cada sector i territori. L'estratègia es presentarà en forma d'un programa d'accions que detalli les mesures a dur a terme per assolir els objectius fixats. Al llarg d'aquest procés, el sol·licitant comptarà amb la col·laboració de l'òrgan d'assessorament i gestió (OAG) de la Fundació Garrotxa Líder.

- Validació de l'estratègia. Se sotmetrà l'estratègia de millora de la qualitat a la Junta de Govern de la Fundació Garrotxa Líder, la qual, en funció de l'informe emès per l'òrgan d'assessorament i gestió (OAG), determinarà la idoneïtat del projecte. L'estratègia i el programa d'accions hauran de donar resposta a les exigències de la Carta de Qualitat de la Garrotxa i Collsacabra segons l'estat inicial de cada sol·licitant i el llinar de qualitat que es compromet a assolir. Si és així, se signarà el compromís d'adhesió a la Carta per part del sol·licitant i la Fundació Líder Garrotxa.

- Avaluació dels resultats de l'estratègia. El signatari es compromet a fer un seguiment dels resultats de la seva estratègia i a avaluar-los. Aquests resultats es remetran a l'òrgan extern d'ava-

luació i control (OAC), que emetrà un informe que determinarà el grau d'assoliment dels compromisos adquirits pel signatari.

- Obtenció de la Marca. A partir dels resultats de l'informe emès per l'òrgan extern d'avaluació i control, la Junta de Govern de la Fundació procedirà, si s'escau, a la certificació de les actuacions que ha desenvolupat l'empresa o entitat, i atorgarà la corresponent Marca de Qualitat.

Esquema del procediment d'obtenció de la Marca

L'òrgan d'assessorament i gestió de la Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i Collsacabra és un ens assessor de les empreses o entitats per a l'elaboració de les seves estratègies de millora de la qualitat. Alhora realitzarà un control de la continuïtat de les actuacions a realitzar i col·laborarà amb els sol·licitants en el procés d'avaluació de l'eficàcia de l'estratègia duta a terme.

L'òrgan d'assessorament i gestió està integrat per l'equip tècnic de la Fundació Garrotxa Líder i compta amb la col·laboració d'assessors externs quan la complexitat dels projectes ho requereixin.

L'òrgan d'avaluació i control l'integrarà un equip tècnic extern a la Fundació Garrotxa Líder, amb la finalitat de garantir la plena objectivitat en el procés de certificació del projecte i obtenció de la Marca de Qualitat, responsabilitat última de la Junta de Govern.

L'òrgan d'avaluació i control avaluarà els projectes duts a terme i emetrà un

informe final del grau d'assoliment dels compromisos signats i de l'eficàcia de les actuacions en funció dels indicadors d'avaluació fixats en cada estratègia.

La certificació del projecte i posterior atorgament de la Marca estarà supeditat als resultats d'aquest informe.

L'òrgan d'avaluació i control s'encarregarà també del posterior seguiment de la qualitat en les empreses o entitats que hagin obtingut la Marca, i estarà acreditat per informar desfavorablement si no s'observa una millora contínua del procés. En funció d'aquest dictamen, la Fundació Garrotxa Líder podrà retirar, si s'escau, la Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i Collsacabra.

3. On estem?

La primera actuació pràctica i real del projecte d'implantació de la Marca de Qualitat Territorial de la Garrotxa i el Collsacabra s'ha concretat en la publicació de les bases i la convocatòria d'ajuts per a l'obtenció de la Marca per a projectes productius i per a empreses llançadora. Aquesta primera convocatòria té el caràcter de prova pilot, per tal d'ajustar el procediment d'implantació de la Carta, i es limita el nombre de beneficiaris que podran obtenir la Marca i un ajut per a la seva implantació. La convocatòria va sortir publicada al DOGC núm. 3669 del dia 3 de juliol de 2002.

A la convocatòria de projectes de caràcter productiu s'hi han presentat 47 projectes. L'òrgan d'assessorament i gestió ha qualificat els projectes d'acord amb els criteris de selecció i n'ha proposat 10 perquè iniciïn el procés d'ob-

tenció de la Marca. D'acord amb el procediment d'implantació, els sol·licitants hauran d'acceptar el marc normatiu de la Marca, fer la diagnosi amb el suport de l'òrgan d'assessorament i gestió i, a partir d'aquesta diagnosi, definir una estratègia de millora, amb la incorporació d'un programa d'actuacions, fer-ne l'execució i finalment certificar els compromisos adquirits per tal de poder accedir a la Marca.

La convocatòria per a empreses llançadora està oberta.

4. On anem?

El desenvolupament de l'estratègia de la Marca de qualitat territorial de la Garrotxa té una limitació pràctica en la seva aplicació. Evidentment, no totes les decisions que afecten el territori es prenen en el mateix territori, i no totes

les que es prenen al territori persegueixen el mateix objectiu.

D'altra banda, la cooperació entre els agents públics i privats té les seves limitacions, almenys actualment, perquè acaben gestionant molt poca part dels recursos disponibles i prenen una petita part de les decisions que ens afecten.

Creiem, doncs, que cal avançar en l'enfortiment de les formes de treball conjuntes que ajudin a confluïr interessos i a responsabilitzar els habitants del territori del seu propi futur. Paral·lelament, cal avançar cap a la integració de les polítiques públiques socials, mediambientals i econòmiques en les àmbits en els quals el territori té competències i, per tant, possibilitat real d'influència.

Cal despertar voluntats de reinvertir en el territori els beneficis que ens ha proporcionat fins al dia d'avui.

Turisme Garrotxa i la Carta Europea del Turisme Sostenible als Espais Protegits

Josep M. Prats*



El desenvolupament sostenible i harmònic d'un territori és una responsabilitat que pertoca a tothom, tant a les institucions públiques com a les empreses privades. A la Garrotxa, tenim una experiència reconeguda internacionalment d'un model de col·laboració entre ambdós sectors en matèria de turisme i protecció de la natura. Es tracta de l'Associació la Garrotxa Terra d'Acolliment Turístic, o la seva marca Turisme Garrotxa, nom que utilitzarem a partir d'ara per designar-la.

Turisme Garrotxa, associació creada l'any 1996, es defineix com una entitat privada sense afany de lucre que té com a finalitat el desenvolupament d'un turisme sostenible i de qualitat en l'àmbit de la comarca de la Garrotxa. Els estatuts de Turisme Garrotxa contenen el compromís dels seus associats en favor del turisme sostenible segons la definició que se'n va fer a la conferència de Lanzarote (1995).

Hi ha tres aspectes que són destacables de l'Associació:

1. La composició: en són socis els 21 municipis de la comarca, el Consell Comarcal, el Parc Natural i la totalitat dels gremis i associacions empresarials de turisme de la comarca.

2. El sistema de finançament, amb unes quotes molt adaptades a la realitat tant diferent dels seus socis i pactades de comú acord.

3. El sistema de treball basat en un Programa d'actuació anual i un pressupost, que segueix el eixos d'actuació definits als estatuts.

4. El fet que treballa directament amb les empreses privades o establiments turístics, als quals ofereix un ampli ventall de serveis. Actualment hi ha 117 establiments adherits a Turisme Garrotxa, la qual cosa representa més del 80% del sector.

L'èxit indiscutible que ha obtingut fins ara Turisme Garrotxa en la seva tasca és deguda bàsicament a 3 factors:

1. El grau d'implicació dels socis, especialment els que pel relleu són claus en el funcionament: El Parc

Natural, l'Ajuntament d'Olot i l'Associació d'Hostaleria i Restauració de la Garrotxa.

2. L'existència d'un equip de tècnics en contacte permanent amb el sector i amb un grau de professionalitat molt alt.

3. L'estímul que han representat dos programes europeus: el programa ADAPT i la Carta Europea de Turisme Sostenible.

Si Turisme Garrotxa ha demostrat ser un instrument excel·lent de treball pel sector turístic, la Carta Europea de Turisme Sostenible als Espais Protegits ha permès dotar-se d'un marc de referència estructurat, amb uns objectius molt ben definits i una metodologia apropiada. A més, la Carta permet una connexió amb altres espais protegits d'Europa, tant en el terreny de la promoció conjunta com en el de l'intercanvi d'experiències, transvasament de tecnologia i de coneixements.

Per explicar què és i en quin context se situa la Carta Europea del Turisme Sostenible, cal començar recordant que l'any 1991 un grup de treball de la Federació de Parcs Naturals i Nacionals d'Europa (Europarc) va iniciar una reflexió sobre el turisme sostenible als espais protegits europeus. El seu treball va recollir-se en un document que duu el títol significatiu de *Loving them to death?* (Estimar-los a mort?), el qual conté, a més, exemples de bona gestió del turisme en parcs europeus.

Aquest treball, en les seves conclusions, proposa un seguit de recomanacions per als gestors de parcs i per al sector turístic, entre les quals hi ha la

redacció d'una Carta europea del turisme sostenible als espais protegits (CETS).

La Federació Europarc va encarregar la coordinació de la tasca de redacció d'aquesta carta a la Federació de Parcs Naturals Regionals de França, la qual per poder-ho fer va obtenir un ajut de la DGXI de la Unió Europea en forma de programa LIFE.

El procés de redacció es va iniciar l'any 1995 i va culminar l'any 1998 amb la presentació oficial de la Carta a la població de Saint-Amand-les-Eaux, al Parc Natural Regional d'Escarpe-Escou (França).

L'efectiva redacció de la carta va ser el fruit d'un intens debat al si d'una comissió (*Comité de Pilotage*) format per 10 parcs pilots d'arreu d'Europa i de representants de nombroses associacions europees de turisme i organitzacions conservacionistes com ara la UICN i la WWF.

La CETS és, de fet, un programa de bones pràctiques relacionades amb el turisme sostenible a àrees protegides. La carta vol ser l'expressió concreta d'un compromís contractual i voluntari entre gestors d'àrees protegides i els empresaris turístics que encoratgi el desenvolupament del turisme en harmonia amb la gestió sostenible dels recursos naturals d'aquests espais.

Els objectius de la Carta són :

La protecció i la millora del patrimoni local.

El desenvolupament econòmic i social.

La preservació i la millora de la qualitat de vida de la població local.

El control de l'afluència de turistes i la millora de la qualitat dels serveis.

En conseqüència la Carta s'adreça a tres tipus de signataris:

1. Els responsables de la gestió de l'espai protegit.

2. El empresaris turístics situats dins l'espai protegit o a la seva àrea d'influència.

3. Els operadors turístics (*tour operators*) que treballin amb espais protegits.

En aquests moments només la primera etapa de la Carta, l'adhesió dels espais protegits, es troba operativa, si bé es preveu per a molt aviat el segon pas d'adhesió dels empresaris turístics.

Pel que fa als parcs, el procés d'adhesió a la Carta exigeix:

Realitzar una diagnosi de l'espai protegit i de l'activitat turística.

Dissenyar una estratègia per al turisme d'acord amb els principis de la Carta.

Presentar l'estratègia i un pla d'actuació a 5 anys a la comissió europea d'avaluació.

Rebre la visita d'un expert designat per la comissió europea d'avaluació.

Signar el compromís de dur a terme el Programa d'actuació a 5 anys.

Avaluar els resultats de l'estratègia a la fi d'aquest període.

Tant les empreses turístiques com els operadors han d'assumir també compromisos similars, al seu nivell, però en el ben entès que el parc és sempre el primer signatari. Un cop el parc ha sig-

nat el seu compromís, s'obre la via perquè les empreses turístiques i els *tour* operadors puguin també realitzar el seu procés d'adhesió.

L'elaboració i la realització d'una estratègia de desenvolupament turístic sostenible d'acord amb la CETS ha de seguir els criteris següents:

1. Tenir com a punt de partida les necessitats del territori, la qual cosa exigeix basar-se en una diagnosi completa del territori i els seus potencials turístics.

2. Treballar en col·laboració, perquè la gestió global del turisme significa:

Una presa de consciència col·lectiva de les exigències del turisme sostenible,

La concertació de tots els actors implicats en l'activitat,

La cooperació eficaç entre els diferents col·laboradors a fi que tots actuïn en favor de la millora de la gestió del turisme en el territori.

3. Mobilitzar i implicar els actors locals, perquè ni el sector públic sol ni el sector privat pel seu cantó tenen ni la informació ni els mitjans suficients per dur endavant l'estratègia.

En el cas del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa, el procés d'adhesió a la Carta és la conseqüència, primer, de la seva condició de parc pilot, i segon, del compromís signat en aquest sentit l'abril de 1999 a Saint Amand.

Per acomplir els requisits d'aquesta adhesió es constituí, l'agost de 1999 un Grup de treball amb la missió d'elaborar el dossier de candidatura del Parc a la CETS.

Cal precisar que una decisió prèvia havia establert que el territori a tenir en compte en aquest procés no podia limitar-se al perímetre estricte del parc, ja que des del punt de vista del turisme, la comarca de la Garrotxa forma una unitat política i geogràfica indiscutible. Per això, es va optar per considerar la resta del territori de la comarca exterior al Parc com a zona d'influència. D'aquesta manera, es fa possible a les empreses turístiques que no estan situades dins del parc, però que estan associades a Turisme Garrotxa, aspirar a obtenir la distinció europea que suposa la Carta. A la vegada, això permet incidir en un sentit favorable a una gestió sostenible en moltes empreses que altrament quedarien excloses de l'abast del parc.

L'any 2001 El Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa va ser un dels primers 7 parcs europeus que va superar amb èxit una auditoria i va ser acreditat com a parc de la CETS en el transcurs de l'Assemblea anual de la Federació Europarc que es va dur a terme a Matrei, Tirol (Àustria).

El programa d'actuació de la Garrotxa inclou 28 accions destinades a garantir un desenvolupament sostenible del turisme a la comarca, amb el Parc Natural i Turisme Garrotxa com a eixos vertebradors, però en el qual participen activament totes les institucions de la comarca vinculades a l'Associació, especialment el Consell Comarcal i l'Ajuntament d'Olot.

Aquestes actuacions s'articulen en funció de 6 objectius generals que es pretén assolir:

1. Desenvolupar una política de qualitat.
2. Organitzar i gestionar la freqüentació turística.
3. Promoure, comunicar i desenvolupar un màrqueting responsable.
4. Formar, educar i sensibilitzar.
5. Protegir i valorar el patrimoni.
6. Donar suport a l'economia local i millorar la qualitat de vida dels habitants.

En el primer any d'aplicació del Programa d'actuació destaquen dues actuacions per la incidència que han tingut en les empreses del sector:

1. L'acreditació de 16 empreses turístiques com a punts d'informació del Parc Natural. Aquesta acreditació ha estat la culminació d'un curs impartit per tècnics especialistes sobre els valors del territori i tècniques de comunicació i de recollida de dades sobre els visitants.
2. La realització d'un estudi de mercat i anàlisi de l'oferta turística de la

comarca que ha permès definir una gamma de productes en relació amb el senderisme, a fi d'arribar a poder incidir en la desestacionalització de l'oferta i en la millora de la qualitat dels establiments adherits a Turisme Garrotxa.

Moltes altres actuacions estan iniciades o s'aniran desenvolupant al llarg dels 4 anys restants. Finalitzat aquest període, una nova auditoria certificarà que realment s'han assolit els objectius i obrirà la possibilitat de presentar un nou programa d'actuació per 5 anys més.

D'aquesta manera, la Carta Europea permet planificar el desenvolupament turístic a la comarca i ofereix a les empreses que hi participen valuoses oportunitats de millora, tant en la qualitat del seu producte com en el reconeixement europeu d'aquesta qualitat.

* Josep M. Prats és tècnic del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa i membre de la Junta de Govern de Turisme Garrotxa

Evolució i perspectives de l'economia social

Jordi Via



En primer lloc, vull agrair la possibilitat d'estar aquí en aquesta compareixença, si bé és cert que resoldre una intervenció tan genèrica com “evolució i perspectives de l'economia social” en un quart d'hora o vint minuts és impossible. Però farem un esforç.

Com hem plantejat des de la Federació de Cooperatives de Treball aquesta compareixença? Volem parlar des d'una realitat de 4.500 empreses cooperatives de treball, que donem

ocupació a més de 50.000 persones aquí a Catalunya. Farem un esbós de les línies estratègiques de la Federació de Cooperatives de Treball que són les que ens impulsen a proposar als diferents grups parlamentaris algunes línies d'intervenció política.

L'estratègia de la Federació de Cooperatives de Treball s'orienta a la construcció del sector –per reduir-ho a una fita, doncs, especialment contundent, significativa i de calat, a la construcció del sector de l'economia social i solidària. Considerem que com a economia social, com a cooperativisme, no som un subsector del sector mercantil; per tant, hem de fer un esforç tots plegats, des del propi cooperativisme, des del conjunt de l'economia social i des dels grans agents polítics presents en aquest Parlament, per configurar una identificació del sector de l'economia social i solidària diferenciat del sector mercantil i del sector oficial estatal. Com veurem després en el *Llibre blanc de l'economia social*, la nostra realitat al conjunt de l'economia social configura i aporta ja un percentatge considerable –al voltant del 8%– del producte interior brut del país.

Per tant, aquest element de referència és a partir del qual bastim quatre eixos que defineixen les nostres línies estratègiques com a Federació de Cooperatives de Treball. La primera és l'impuls a la creació de cooperatives, específicament en el nostre cas de cooperatives de treball associat.

El segon punt, en el qual em vull

aturar, tot i que d'una forma ràpida, té a veure amb el fet de potenciar la viabilitat socioempresarial de les nostres empreses, i és un aprofundiment, una aportació d'elements que es recolzen no en els criteris d'èxit empresarial des del punt de vista empresarial convencional, sinó que es fonamenta en l'assoliment de la viabilitat socioempresarial des de l'aprofundiment de la cultura empresarial cooperativa que s'explica en termes d'aprofundiment de la democràcia econòmica i en termes d'exercici de responsabilitats socials de l'empresa.

Com vaig tenir oportunitat d'explicar amb detall a l'anterior compareixença, el novembre de l'any 1996 en aquest mateix espai, aquest desenvolupament de la cultura empresarial cooperativa, fonamentada en la democràcia i en la responsabilitat social, configura un model empresarial; un model econòmic especialment significat des del punt de vista de l'assoliment de la sostenibilitat, tant des de l'ecològic i del social, i es desenvolupa posant en marxa el que anomenem “empresa competent”.

L'empresa competent el que fa és articular, desenvolupar la seva activitat econòmica incorporant unes nocions específiques i singulars de creació de la riquesa, eficiència i competitivitat, que al cap i a la fi configuren en la pràctica una caixa d'eines que fa possible –i és bo esmentar-ho aquests dies– plantejar-nos la globalització econòmica en termes de globalització cooperativa, globalització fonamentada en les perso-

Volem parlar des d'una realitat de 4.500 cooperatives de treball que donen ocupació a més de 50.000 persones a Catalunya.

nes i globalització fonamentada des de l'aplicació de criteris de subsidiarietat, també en els pobles.

La tercera línia estratègica de la Federació de Cooperatives de Treball passa per seguir insistint, com ho fèiem fa cinc anys, en la visualització del conjunt del cooperativisme i del conjunt de l'economia social, en tant que agent socioeconòmic de primer ordre en el país.

Un quart element és el de la configuració del que anomenem "mercat social"; mercat social no circumscrit únicament i exclusivament a aquelles realitats que formen part de l'economia social i del cooperativisme i que tenen a veure amb les realitats d'iniciativa social, sinó mercat social que aproximi unes percepcions, tant des del punt de vista de consum com de la producció, a un conjunt de la societat que pot entendre amb relativa facilitat el valor afegit que les empreses cooperatives i empreses del conjunt de l'economia social aportem a aquest mercat.

En definitiva, aquesta construcció de sector, aquestes quatre línies estratègiques no fan altra cosa que recuperar l'activitat econòmica des d'un punt de vista d'activitat econòmica al servei de la comunitat, emmarcada en el conjunt de l'economia productiva del país. Per tant, en aquest sentit, considerem que aquesta estratègia, que respon al desenvolupament de la realitat de la qual formem part, fa una clara aportació a la cohesió social i a la construcció nacional del país.

Volem insistir molt especialment, abans d'entrar en aspectes concrets d'acció política, en el mètode de treball dels diferents governs, tant d'àmbit

local com d'àmbit nacional. En uns dies en què s'està parlant especialment de la simultaneïtat, de la necessària simultaneïtat a l'hora de desenvolupar la democràcia participativa amb relació a la democràcia representativa, ens sembla especialment

significatiu insistir en la necessitat –posada en pràctica, d'altra banda, en alguns àmbits als quals després em referiré– de desenvolupar xarxa de polítiques públiques.

És a dir, des de l'exercici de la corresponsabilitat com a sector de l'economia social, entenem que el desenvolupament d'accions públiques des dels diferents governs s'ha de fer, inexcusablement, a partir de la col·laboració amb les entitats representatives dels diferents sectors. Entenem que hem d'anar molt més enllà de la mera consulta administrativa i hem d'aconseguir que les entitats d'economia social, les entitats cooperatives en el meu cas, siguin escoltades, participadores i gestores de polítiques públiques específiques. Si aconseguim consolidar aquest mètode de treball, estarem fent un gran avenç amb relació a la simultaneïtat a què em referia entre democràcia representativa i democràcia participativa.

Referències respecte a l'acció política. En la nostra intervenció diferenciem dos àmbits d'actuació política: el local i el nacional. Considerem especialment idoni el suport al conjunt de l'economia

Ens sembla especialment significatiu insistir en la necessitat de desenvolupar xarxes de polítiques públiques.

social des de l'àmbit local, si aquest és capaç de desenvolupar propostes de promoció econòmica que es configuren en un context d'economia autocentrada o d'economia endògena; economia autocentrada, des del nostre punt de vista, molt més pròpia i molt més adequada a criteris de sostenibilitat; economia endògena molt més ubicada a criteris de competitivitat entre territoris, que poden ser parcialment compartibles. Però, en qualsevol cas, des d'aquests dos criteris de promoció econòmica en l'àmbit local hi ha un procés de confluència on l'economia social apareix com un operador amb un alt potencial.

Qualsevol política de promoció econòmica d'àmbit local que se centri en l'optimització dels recursos del territori, i molt essencialment la utilització dels recursos que es refereixen a les persones, ha de comptar necessàriament amb l'economia social si vol construir una xarxa comunitària, si vol construir una ocupació estable, especialment resistent a la deslocalització, i si vol induir i afavorir polítiques i accions que optimitzin la gestió dels recursos públics. Simplement m'hi refereixo, però en l'àmbit local és on operen especialment les accions de tipus econòmic orientades als serveis de proximitat. I aquí no tinc avui possibilitat de desenvolupar-ho amb deteniment, però l'economia social és una realitat especialment idònia en aquest sentit.

Per tot això, des d'aquest desenvolupament de polítiques autocentrades o

endògenes amb aquests objectius, es desprèn la necessitat que l'economia social tingui una presència sistemàtica en els àmbits de promoció econòmica, de polítiques d'ocupació, de formació –tot referit a l'àmbit local– i, molt especialment en aquest sentit, hem de fer acció política que contribueixi a la incorporació de la clàusula social indicada amb relació única i exclusivament a les empreses d'inserció social. Pel que fa a les polítiques d'àmbit nacional, hem defi-

nit tres blocs: un bloc de foment genèric, un altre de polítiques d'ocupació i un tercer de suport per millorar el que anomenem “dèficits originaris” –sí, té unes certes ressonàncies de pecat original, però realment són dèficits originaris.

Pel que fa a foment genèric, necessitem la complicitat de les forces polítiques presents en aquest Parlament, de totes, per fomentar els valors cooperatius, tant en l'àmbit del consum com en l'àmbit de la producció. Hi ha en aquests moments polítiques concretes de responsabilització amb relació al consum; em ve al cap en aquests moments, tot i que va vinculada a problemes d'escassetat per sequera, un impuls amb relació al consum responsable de l'aigua; hi ha un camp amplísim a potenciar des dels estaments, tant legislatius com executius. Un altre aspecte del foment genèric és el que té a veure amb el foment de l'esperit emprenedor amb relació a l'autoinculpació col·lectiva. I un darrer subaspecte

Qualsevol política de promoció econòmica d'àmbit local que se centri en l'optimització dels recursos del territori ha de comptar necessàriament amb l'economia social.

d'aquest foment genèric és el que té a veure amb la millora del marc institucional.

Deixeu-me fer un esment específic a la Llei de cooperatives que tots els grups parlamentaris tenen en aquests moments al damunt de les seves taules de treball, i deixeu-me fer un esment al fet que aquesta proposta de la Llei de cooperatives ha estat una proposta treballada pel conjunt del sector, desenvolupant aquesta xarxa de polítiques públiques amb l'Administració. És a dir, hi ha hagut un desenvolupament corresponsable entre el sector articulat al voltant de la Confederació de Cooperatives i la pròpia Conselleria de Treball a l'hora de presentar en aquest Parlament el document de treball que en aquests moments està, ens consta, en una fase avançadíssima.

I un altre aspecte quant a la millora del marc institucional és fer tot el possible perquè al conjunt de l'economia social tinguem la presència que ens pertoca, en tant que sector econòmic específic en el país, a l'hora d'estar presents en qualsevol àmbit –com el del Consell de Treball Econòmic i Social, en què ja estem presents– on es parli de temes que es refereixin a l'economia del país. Sistemàticament, el conjunt de l'economia social hem de tenir una presència en aquests àmbits. No podem ser un sector que operi des de la invisibilitat; som un sector que responem a una realitat quantitativa i a una realitat qualitativa significativa.

Per reforçar la nostra singularitat com a empreses necessitem una formació adequada que incorpori els valors cooperatius en la nostra gestió.

Simplement, vull referir-me aquí a la importància que a altres països europeus s'està donant al conjunt de l'economia social, la qual cosa ha portat a una secretaria general, en el cas de França, amb rang de Ministeri d'Economia Social i Solidària, i a un ministeri a Bèlgica, d'economia social i solidària, que és alhora el ministeri dels pressupostos i de la inserció social, si no recordo malament.

Pel que fa al segon bloc d'accions polítiques farà una referència ràpida que té a veure amb la necessitat de desenvolupar polítiques específiques de creació d'ocupació cooperativa. Sistemàticament, en el conjunt de polítiques actives per promoure ocupació, i com a conseqüència de l'impuls de l'esperit emprenedor amb relació a l'autoocupació col·lectiva, hi ha d'haver mesures específiques que donin suport a la creació d'ocupació cooperativa, d'ocupació en el context de l'economia social.

El darrer bloc de consideracions –això, com veuran, no deixa de ser un guió que ha de permetre el desenvolupament de polítiques afavoridores del conjunt de l'economia social–, és al que he anomenat “suport per a la millora dels dèficits originaris”. M'hi referiré amb quatre subblocs.

El que es refereix a la formació, absolutament imprescindible: la formació des d'un punt de vista professional sectorial; la formació des d'un punt de vista sociopolític –considerem que no és possible desenvolupar l'economia social sense un nivell de consciència i

de responsabilitat social adequada; per tant, això requereix una formació continuada també en aquest sentit-, i la formació en gestió.

Però, atenció, no una formació en gestió des d'un punt de vista de criteris de gestió empresarial convencional. Necessitem, per reforçar la nostra singularitat com a empreses, una formació adequada que incorpori els valors cooperatius en la nostra gestió.

Nosaltres ens hi referim parlant de la "gestió cooperativa integral" que ens ha de fer arribar un procés on sigui possible desenvolupar una etiqueta social que ens identifiqui com a empreses que exercim efectivament la democràcia econòmica i que exercim la nostra activitat amb un nivell constatable de responsabilitat social.

Un tercer subbloc de suport és tot el que té a veure amb el finançament. Patim, igual que el conjunt de la petita i mitjana empresa del país, un dèficit de finançament en el desenvolupament de la nostra activitat econòmica, de la nostra activitat empresarial. Per tant, en aquest sentit, necessitem el suport en el desenvolupament d'instruments propis. Des de la Federació de Cooperatives de Treball impulsem una experiència que es diu Cooperativa 57, que és una cooperativa de serveis financers vinculada al tractament del diner amb criteris ètics i solidaris al servei del cooperativisme i de l'economia social, però hi ha dos fronts més que no hem de descuidar i que són importantíssims: és el que té a veure amb les caixes d'estalvis del país,

formalment entitats d'economia social –només formalment. Des de l'economia social considerem que hem d'emplaçar aquestes entitats perquè desenvolupin

líniees de suport específic al sector– i els mateixos instruments de l'Administració –Institut Català de Finances, Institut de Crèdit Agrari.

Un quart subbloc és el que té a veure amb el suport respecte a la comunicació. Necessitem fer evolucionar en positiu la comunicació,

tant interna com externa; necessitem millorar la nostra autoestima com a sector econòmic; necessitem millorar el coneixement dins del mateix sector d'experiències d'èxit, que n'hi ha, i moltes. I també suport respecte a la comunicació externa; com dèiem, hem de deixar de ser un sector econòmic visualitzat d'una forma molt precària i que ens fa sentir, en molts moments, com un sector invisible.

En darrer terme, el suport a la intercooperació, tant en l'àmbit empresarial com en l'àmbit sociopolític. En l'àmbit empresarial, necessitem el desenvolupament de xarxes sectorials i de xarxes territorials de microempreses cooperatives, de microempreses d'economia social. Per tant, aquí ens apuntem no d'una forma oportunista, sinó en coherència amb el principi d'intercooperació que explica l'empresa cooperativa, al desenvolupament de xarxes d'empreses. I ens apuntem –i ja m'hi he referit molt de passada– al desenvolupament de xarxes comunitàries vinculades al desenvolupament local i, molt específicament, amb relació a l'impuls

Igual que el conjunt de la petita i mitjana empresa, patim un dèficit de finançament en el desenvolupament de la nostra activitat econòmica.

de la intercooperació empresarial, a la necessitat de recolzar des de la mateixa Federació, des de les mateixes administracions, la creació de grups empresarials cooperatius.

Intercooperació, per últim, en l'àmbit sociopolític. Fixàvem com un referent estratègic la creació d'un mercat social. Aquest mercat social, des de l'òptica de l'empresa cooperativa, es construeix, sobretot, amb relació a l'àmbit local, amb relació a una millora de percepció pel que fa al valor afegit que aportem les empreses d'economia social a la societat, de determinats moviments socials, i intercooperació també amb relació al conjunt de l'economia social. Un dels déficits del conjunt de l'economia social és l'articulació política d'aquest conjunt de l'economia social. Necessitem, d'una banda, l'encert de les mateixes entitats d'economia social amb relació a aquest procés d'articulació i, de l'altra, el suport de les diferents administracions per a aquest desenvolupament.

Plantejàvem, i seguim plantejant des del cooperativisme de treball com a fase prèvia a la configuració d'un àmbit de representació política de l'economia social, la necessitat d'un fòrum estable de l'economia social que ens permeti un millor coneixement entre les dife-

Necessitem un fòrum estable que ens permeti conèixer millor les diferents realitats de l'economia social.

rents realitats de l'economia social i també un nivell de coneixement i de maduració de la proposta que ens ha de portar a l'articulació del conjunt de

l'economia social. Mentrestant, volem veure en quina mesura en els àmbits d'organització del Govern s'articula adequadament la gestió de suport polític al conjunt de l'economia social per superar el que nosaltres entenem que són contradic-

cions que necessitem superar i millorar, i que portin que, tant en l'àmbit de la Direcció General d'Economia Social, Cooperatives i Autoempresa com en el de gestió política des del Govern, també hi siguin les mutualitats de previsió social.

Si voleu, ho plantejo d'una altra manera: des de l'economia social no renunciem al fet que les mutualitats són també entitats de l'economia social. I en aquests moments, des de l'acció política del Govern, tenim dos àmbits de gestió, la qual cosa considerem que és una feblesa que no afavoreix el procés d'articulació política de l'economia social.

Deixo aquí la meva intervenció i em poso a la vostra disposició per a qualsevol comentari o aclariment.

Intervenció al Parlament de Catalunya

Un model de transformació organitzativa

Xavier Gallofré

Aquest article és una ressenya de l'obra escrita d'Alfonso Vázquez, soci i director d'Hobest, empresa consultora que ha tingut una influència determinant en la transformació dels sistemes de gestió en el País Basc. Treballa com a consultor d'estratègia, organització i direcció d'organitzacions industrials, de serveis, educatives, culturals i de sanitat.

La ressenya es basa en principalment en tres de les seves obres: *Hobekuntza* (1994), *Retando al Futuro* (1998) i *La imaginación estratégica* (2000) i en una entrevista realitzada per en Jordi Garcia Jané per al número anterior de *Nexe*.

Introducció

Restituir la persona en el centre de l'activitat econòmica vol dir, entre d'altres coses, recuperar el concepte de treball, i entendre'l com una activitat vital que, com a tal, té significat propi per a qui el realitza. Aquest significat és diferent per a cada individu específic i varia en funció dels seus gustos i interessos personals. El treball alienat no té significat per a qui el realitza, només té "efectes col·laterals": la retribució, la promoció, etc.

El significat del treball contribueix a

donar significat a l'organització, però aquesta també ha d'adquirir sentit per als seus membres presents i futurs. En aquest intent, hi juga un paper important la recerca d'una aportació específica i valuosa a la societat en termes de creació de riquesa no estrictament material, sinó també social i cultural.

Per tal que el treball adquireixi significat en el si de l'organització, cal articular una dinàmica basada en l'"apropiació" del treball, l'assumpció de poder i responsabilitat per part del treballador i el disseny d'una organització democràtica sostenible en el temps.

Aquesta organització, dissenyada com un "camp de comunicació", ha de ser formada per equips lliures i persones lliures, promoure decididament la diversitat cultural i afavorir l'apropiació del seu treball per part dels equips, amb poder per desenvolupar-lo i transformar-lo.

Jerarquia versus democràcia

1) La cultura

Quan en el context d'una organització parlem de gestionar la seva cultura o els seus valors, ens referim a la tasca de

identificar i reforçar alguns trets del comportament que siguin coherents amb la manera com pensem que ha de ser aquesta organització.

La formulació expressa de la cultura i dels valors desitjats serveix a l'organització com a base justificativa per reforçar de manera activa certs comportaments per comptes d'uns altres per diversos procediments: el seu sistema de premis i càstigs, la socialització, els símbols, els rituals, la formació, la selecció dels seus futurs membres, etc.

Diem que l'organització gestiona la seva cultura o valors de forma "coherent", quan les seves pràctiques organitzatives concretes es corresponen -en grau acceptable- amb allò que l'organització ha formulat prèviament com a desig.

La capacitat de l'organització per actuar en coherència amb els valors que ha formulat -i "gestiona"- està condicionada per l'ambient cultural en què es mou. Aquest ambient està format per creences, costums, normes, símbols, llenguatges, valors, principis, etc., que estan fortament arrelats en les persones i que modelen els seus comportaments i actituds, i per tant, les seves pràctiques organitzatives concretes.

Si els valors expressats per l'organització són contradictoris, aliens, o no confluents amb els culturalment hegemònics en l'ambient cultural on es mouen els seus membres - presents i futurs-, aquesta contradicció condicionarà l'energia i els recursos que haurà de destinar l'organització per promoure els valors que vol.

Una fita tradicional de la "gestió cultural" és la creació de "cultures fortes",

és a dir, molt arrelades en els seus membres, molt homogènies i coherents com a conjunt. Un indicador de l'èxit d'aquest tipus de gestió cultural "tradicional" és la coherència entre els valors adoptats i les pràctiques organitzatives concretes.

2) *El tractament de la diversitat*

L'organització amb una "cultura forta", en termes tradicionals, limita la varietat cultural existent en favor de la "idoneïtat cultural". En contextos relativament estables, aquesta gestió contribueix a l'eficiència organitzativa, ja que canalitza l'energia col·lectiva vers objectius molt significatius per als seus membres i redueix l'esforç necessari per formalitzar el comportament d'aquests.

Per promoure el tipus d'organització que es vol arribar a ser, l'organització intentarà optar -és a dir, seleccionarà- d'entre un ventall de possibilitats, per aquells objectius estratègics i aquelles accions concretes que siguin considerades més idònies en funció dels valors expressats com a desitjables.

Com més forta és una cultura en termes tradicionals, menys capacitat té l'organització per actuar en entorns relativament inestables, ja que el ventall d'opcions "elegibles" és va fent més estret a mesura que la manera de veure el món dels seus membres es fa més homogènia; per tant, el contrast d'idees i la capacitat d'innovació -facilitadors bàsics de l'adaptació al canvi- es redueixen.

En contextos relativament inestables, la fita de la "gestió cultural" hauria de ser la promoció de la diversitat cultural, pre-

parant l'organització per tractar amb increments significatius de complexitat.

És un criteri culturalment hegemònic, i promogut prioritàriament per les principals instàncies educatives i socialitzadores, que la propietat de les organitzacions empresarials correspon als titulars del seu capital. La possessió del capital atribueix drets polítics i econòmics i, per tant, atribueix a la propietat el dret a decidir la missió, la visió, la cultura i els valors de l'organització. Tot i això, també es un criteri culturalment hegemònic que l'organització –a partir de criteris legals o ètics– atribueixi una certa veu i poder a altres grups d'interès, com ara consumidors, treballadors, la comunitat, els petits accionistes, etc.

El pensament empresarial culturalment dominant concep l'empresa i el món empresarial com un sistema mecànic, format per peces sense significat per elles mateixes, que només poden funcionar connectades amb la resta de peces de l'organització. Així, les normes, procediments reglaments, etc., són essencials per al funcionament d'aquestes peces, són la manera en què aquestes es connecten entre si.

Una concepció d'aquesta mena exclou la diversitat cultural com a forma habitual de comportament i funcionament i entén com a fonamental aconseguir que tot estigui regulat i ordenat, que les operacions siguin tan simples i repetitives com sigui possible, que les tasques estiguin perfectament definides a priori i que, en conseqüència, el comportament de les persones sigui perfectament previsible.

En funció d'aquesta manera de concebre l'organització empresarial, el tractament amb l'entorn, amb la complexitat, està reservat a la direcció, de manera que l'organització només rep aquella informació que la cúpula directiva creu adient en funció dels seus conceptes sobre l'organització. En conseqüència, la diversitat es veu reduïda necessàriament per l'òptica d'unes poques persones que comparteixen idees, criteris i maneres comuns de veure el món. La cúpula directiva només capta allò que encaixa amb els seus conceptes i el seu "túnel de visió".

Aquest concepte de l'organització i del tractament de la diversitat cultural té conseqüències evidents: qualsevol decisió, orientació, estratègia, canvi, etc., és necessàriament cosa de la direcció. La resta de l'empresa només pot repetir tasques i comportaments.

Aquest concepte de l'organització i del tractament de la diversitat cultural té conseqüències evidents: qualsevol decisió, orientació, estratègia, canvi, etc., és necessàriament cosa de la direcció. La resta de l'empresa només pot repetir tasques i comportaments.

3) L'estratègia

L'estratègia es la forma particular en què una organització interactua amb el seu entorn per transformar la realitat (per dur a terme les seves intencions). Tota organització existeix perquè té una o unes quantes intencions, alguna cosa que vol ser i fer i que li dona la seva pròpia identitat i personalitat. Aquestes intencions poden ser explícites o implícites, compartides o restringides, etc., segons com es concebi l'organització.

La "construcció de l'estratègia" és la manera com l'organització, seleccionant i interpretant les dades de l'entorn en què està immersa, decideix aplicar els seus recursos físics, mentals i econòmics en una direcció o una altra, per tal de realitzar les seves intencions.

Quan l'organització construeix la seva

estratègia, tendeix a captar i “filtrar” les dades de l’entorn que a priori pot interpretar, és a dir, aquelles que són significatives per a les persones encarregades de captar-les. Aquesta informació, un cop interpretada i analitzada, serveix de base per decidir quines accions emprendre.

A les organitzacions tradicionals, la “construcció de l’estratègia” és un exercici de la direcció. Els processos de selecció, interpretació i decisió són duts a terme principalment per la cúpula directiva; per tant, tota la informació és filtrada i interpretada a través dels coneixements, models mentals, experiències prèvies, necessitats i interessos personals dels integrants d’aquesta cúpula.

Aquest mètode tradicional de “construcció de l’estratègia” redueix les opcions “elegibles” per l’organització a allò que resulta “elegible” per a les persones de la cúpula directiva. En canvi, com més persones de l’organització siguin capaces d’atribuir significat a les dades de l’entorn, més grans seran les possibilitats de captar informació rellevant, donar-li significat, decidir i actuar.

Els éssers humans estem limitats a l’hora de captar i interpretar informació de l’entorn, per tant, l’elecció d’unes opcions per comptes d’unes altres respon a les capacitats, coneixements, gustos, interessos, necessitats i tendències intel·lectuals de cadascú. Quan a una organització la interpretació dels senyals de l’entorn és tasca de la cúpula directiva, un petit grup de persones filtren i decideixen, amb la qual cosa la diversitat es veu dràsticament reduïda.

La combinació de dos factors de canvi molts característics de la nostra època

(les tecnologies de la informació i el coneixement com a font essencial de creació de valor i riquesa) es tradueixen en entorns molt rics en senyals, on les combinacions de coneixement juguen el paper de dinamitzadors de les organitzacions. El resultat és l’accés a un món divers en el qual prendre decisions s’han tornat una tasca molt més complexa, en haver d’escollir enmig d’un mar de possibilitats ràpidament canviats.

Qualsevol persona immersa en un mar d’informacions, les interpreta i, si pogués, escolliria. Com que molta part d’informació escapa al procés de selecció que fa la cúpula directiva, es generen contínuament contradiccions entre les persones que decideixen (els “de dalt”) i les persones que tenen accés a la informació més pròxima i, per tant, més significativa per a la seva feina.

Els efectes positius i creatius de promoure la diversitat cultural com a fita de la gestió cultural han estat tractats des de diverses òptiques. En general, es tendeix a pensar que com més gran és la diversitat, més gran és la capacitat per generar innovació, coneixement i riquesa. La diversitat tendeix a crear contextos amb un major nombre d’opcions elegibles.

Les organitzacions, per tractar amb increments cada cop més grans de complexitat, han de tendir a constituir-se, no sols com a “centres productius” sinó també com a “centres d’aprenentatge”. Aquests “centres productius i d’aprenentatge” han d’assumir una funció no homogeneïtzadora dels seus membres (funció pròpia de la gestió cultural tradicional), si no alliberadora, que parteixi del concepte de llibertat (de les persones i equips), materialitzada en l’apro-

piació del treball, el poder per realitzar-lo i la diversitat per reinventar-lo i enriquir-lo.

4) *Les persones*

Promoure la diversitat cultural significa promoure un nou tipus de vincle entre l'organització i la persona que la integra o la integrarà, de manera que aquesta no pertanyi a l'organització i assumeixi els seus valors unilateralment, sinó que les dues parts en treguin profit i es transformin a partir de la seva mútua interacció.

Aquests nou tipus de vincle entre la persona i l'organització ha de ser dinàmic i canviant i tenir com a objectiu el mutu desenvolupament d'ambdues parts. S'ha de produir entre la persona com a individu específic que posseeix uns valors i un potencial de desenvolupament futur, i l'organització, com un col·lectiu humà que tracta de sobreviure i desenvolupar-se en una projecció futura.

La connexió s'ha de donar a través del treball, com a aportació mútua i canviant entre l'organització i la persona, de forma que el desenvolupament d'ambdues parts s'estableix com a base de cooperació per al seu creixement compartit.

L'acord entre la persona i l'organització ha de tenir un fort component individual. És diferent el que cada persona pot aportar durant cada moment de la seva vinculació a l'organització i també és diferent el que pot desitjar rebre de l'organització. A més, en un context organitzatiu de promoció de la diversitat, cada persona pot tenir desitjos propis donats pel seu propi sistema de valors.

En aquest nou vincle, la remuneració econòmica constitueix només un dels components d'un paquet que conté elements com la capacitació professional que garanteixi l'ocupabilitat dins o fora de l'organització, la seguretat en el treball, el desenvolupament professional, la pluricapacitació tècnica, etc. És tracta de combinar, dins del paquet compensador, la despesa (remuneració econòmica) amb la inversió (formació, promoció, etc.).

Els elements d'inversió del paquet són clau, tant per crear les condicions de seguretat professional de la persona i el seu nivell de remuneració futura, com per assegurar una aportació de la persona a l'organització cada cop més qualificada.

5) *Els sistemes de treball*

L'àmbit natural de connexió de la persona amb l'organització és l'equip de què forma part. Aquest equip ha de tenir una mida humana per tal de permetre la comunicació interpersonal de manera espontània i senzilla. L'equip ha de ser el context habitual d'aportació mútua entre els seus integrants. Els equips han de "contractar" amb l'organització la seva aportació al desenvolupament col·lectiu.

A diferència de l'organització tancada en ella mateixa i amb les mirades de tots concentrades en la direcció, l'organització oberta, construïda sobre equips amb significat propi, pot ser vista com una manera de tractar amb la diversitat. Multitud d'equips capten i interpreten la informació, els senyals del seu entorn específic, i en el marc de les intencions de l'organització, decideixen.

Quan entenem l'organització com un sistema complex que opera creativament en un entorn complex, la construcció de l'estratègia juga un doble paper. Per un costat, regula l'exercici de l'autonomia dels equips, creant un marc amb significat i elements de cohesió; per l'altra, desequilibra el funcionament de l'organització —introdueix fluctuacions—, en proposar nous reptes i noves fites.

Les estratègies es converteixen en formulacions clares i senzilles en la seva expressió, però ambigües en el seu contingut (en el com). Cada equip desplega el seu contingut (el com) a partir de les seves especificitats i dels propis reptes i objectius.

Les estratègies, que poden ser impulsades des de qualsevol àmbit de l'organització, tot i que presenten una certa estabilitat en el temps, són modificades i enriquides amb el progrés de l'organització que, a través de l'aprenentatge, genera noves estratègies.

Aquests equips amb significat propi (equips autoreferents) només poden funcionar quan tenen significat per a les persones que els integren. Si el treball que fem no té prou sentit finalista (significat intel·lectual i emocional), les tasques es realitzaran de manera mecànica i repetitiva. Per altra banda, sense un elevat grau de propietat sobre allò que fa la unitat i sobre els seus resultats, no hi ha significat. Si una persona no treballa per una finalitat pròpia, sinó per a un altra persona, no hi ha estímul creatiu, perquè tot el sentit del que fa pertany a un altre.

6) *El poder*

Sense un elevat grau de poder de la

persona sobre l'activitat, la seva finalitat i els resultats, tampoc no hi ha significat. Sense poder, senzillament, les persones fan allò que el seu superior jeràrquic decideix que facin. El sentit és del superior jeràrquic, la persona es limita a obeir.

Si a l'organització el poder està molt concentrat, quasi no hi ha aprenentatge, la gent, senzillament obeeix, treballa per al seu superior jeràrquic. En una organització molt desconcentrada, en què les seves unitats són molt independents, cada unitat té sentit per ella mateixa, però no en termes de l'organització. Cada unitat pot evolucionar independentment de les altres. Res en el sistema impulsa a la cooperació. Tampoc en aquest cas existeix aprenentatge, ja que la suma de la varietat captada per l'organització és igual a la que capta i elegeix cada unitat, sense espais en els quals aquesta sigui compartida i reinterpretada. En aquest context, l'organització no té significat.

Així, ni la dependència ni la independència creen condicions per a l'aprenentatge organitzatiu, per al tractament intel·ligent de la complexitat. Només en presència de la interdependència, de la tensió creativa entre la coherència del sistema i la llibertat de les unitats que l'integren, és possible l'aprenentatge. Per tant, el poder ha d'estar àmpliament distribuït, però desigualment distribuït. Tant a nivell dels equips com a nivell de l'organització, alguna persona ha de poder elegir i prendre decisions en funció del marc d'acció determinat per les finalitats organitzatives. Com més distribuït estigui el poder, més directius tindrà l'organització.

En un context organitzatiu d'equips autoreferents, autònoms i interdepen-

dents, el consens pot ser desitjable, però no és una condició necessària per al sistema, com tampoc no ho és l'elecció democràtica (decidir mitjançant votacions). La funció de la decisió és elegir entre diverses bifurcacions possibles amb la finalitat que el sistema progressi vers noves bifurcacions. En la seva absència, el progrés es pot aturar i, si ho fa, s'atura també l'aprenentatge.

II.- Condicions per a la transformació

La construcció d'un tipus d'organització democràtica exigeix certes condicions que cal desenvolupar paral·lelament a la implantació de les mesures apuntades en el número anterior:

1) *Formular clarament la intenció de l'organització de canviar de model*

Pot donar-se en formes o nivells diferents: projectes estratègics, nous serveis, nous models organitzatius, etc.

Es tracta d'unir a la intenció de canvi, la major part possible de voluntats dels membres de l'organització. No es tracta tant d'elaborar participativament plans estratègics, com d'establir idees guia amb un propòsit clar en la seva definició però ambigües en el seu contingut. Aquesta ambigüitat està orientada a concentrar al voltant de la intenció, la generació de coneixement i aprenentatge, amb la finalitat de dotar-la de contingut i de realitat.

2) *Promoure l'autonomia*

Només en presència d'elevats i conti-

nuats graus d'autonomia, la gent té energia per combinar coneixements i idees i, per tant, per crear nous coneixements a través de l'aprenentatge. En situacions de dependència pròpies del model jeràrquic tradicional, les persones ens comportem i diem només allò que se suposa que s'espera de cadascun de nosaltres. Actuem, almenys formalment, segons com suposem que el nostre "controlador" desitja, anul·lant tota capacitat d'aprenentatge col·lectiu sobre les tasques i activitats que desenvolupem.

L'exercici de l'autonomia ha de ser gestionat com a element nuclear del nou model, donat que el seu desenvolupament atempta frontalment contra l'eix central de l'organització jeràrquica tradicional, que no es modificarà sense una voluntat intel·ligent (la gestió) per fer emergir noves concepcions i pràctiques de funcionament.

La base per a la gestió de l'autonomia és la distribució desigual i irregular del poder, estructurats sobre una base prou flexible i modificable, però imprescindible per consolidar el nou model.

3) *Acceptar la fluctuació*

La combinació entre les intencions organitzatives explícites i la distribució desigual del poder a partir de l'autonomia crea fluctuacions que generen un "caos creatiu". Aquestes fluctuacions impedeixen que l'estructura de l'organització s'"estanchi" i que les inèrcies del funcionament marquin el ritme vital de l'organització.

Aquestes fluctuacions, que sovint afecten directament els intents de transformació organitzativa, es poden conèi-

xer des del moment en que s'inicia el procés de canvi, però no se sap com es desenvoluparan ni com acabaran. L'única hipòtesi amb què podem funcionar és que aquesta impulsió vers el "caos creatiu" generarà un ordre nou de tipus superior, però no sabem anticipadament com serà.

4) *Acordar la redundància*

L'organització democràtica ha de comptar amb una certa sobrecapacitat sobre les seves operacions ajustades, ja que és l'única manera de crear nous futurs, de créixer, d'innovar o de millorar.

Qualsevol de les activitats intel·ligents de l'organització exigeix invertir en temps. Exigeix que les persones (poseïdores de coneixement i consumidores de temps) es trobin entre si, dialoguin, facin i aprenguin del que fan. Tot això es basa en la comunicació i l'exploració i consumeix temps.

Aquesta sobrecapacitat (redundància) pot concretar-se en un nombre de persones superior al necessari, en el desenvolupament de formació per a la polivalència, en la no separació rígida de tasques i projectes sinó en l'impuls perquè unes i altres es relacionin i es combinin.

5) *Fomentar la diversitat*

La confrontació entre diferents òptiques té un efecte accelerador per a la generació d'aprenentatge i de coneixement. Les diferències culturals, en combinar-se, qüestionen l'estat de coses en què es basa el "saber convencional" i fa emergir noves maneres de pensar.

Mentre que l'autonomia i la fluctuació són forces centrífugues, en el sentit que creen impulsos de final desconegut i tendeix a dispersar les iniciatives (i també a multiplicar la innovació); la diversitat, juntament amb la formulació clara de la intenció organitzativa, actuen com a forces centrípetes, concentrant les iniciatives i l'aprenentatge entorn de certes finalitats, limitant la individualitat i els seus impulsos. La redundància actua com un factor essencial per tal que es produeixi i desenvolupi la comunicació com a element nuclear del nou model organitzatiu

III.- Claus de transformació

Les claus següents són propostes adreçades a promoure la diversitat cultural i la llibertat de persones i equips en les nostres organitzacions, materialitzades en l'apropiació del treball, el poder per realitzar-lo i la diversitat per reinventar-lo i enriquir-lo.

1) Convertir la missió de l'organització i les seves intencions de futur en un diàleg continuat, obert a totes les persones.

Aquest diàleg és essencial per crear la raó de ser de l'organització i assolir compromisos proactius en el desplegament de la seva visió, d'allò que vol arribar a ser. Amb aquests diàlegs es construeix un conjunt de valors i sistemes de comportament que garanteixen la llibertat i la dignitat de les persones i dels equips.

Així, la "visió" de l'empresa (allò que vol arribar a ser) no és una cosa inicial i invariable sinó una construcció complexa i de vegades contradictòria, que il·lumina,

mitjançant opcions i renúncies successives, una idea innovadora del futur.

Establert el marc de la missió i de les intencions de futur, l'organització, a nivell global, se centra en la impulsió d'idees i projectes, el contingut dels quals correspon desenvolupar als equips autoreferents, que les tradueixen a la seva realitat i les doten de significat segons la seva experiència i criteris.

2) Incrementar el sentit de “propietat” sobre els productes, els processos i els projectes per part de les persones que els realitzen.

Les formes organitzatives d'autoreferència i autoorganització que hem esmentat pertanyen a aquest concepte de “propietat”. Equips específics, clarament identificats, i amb dimensió humana, autogestionen les seves tecnologies específiques, els seus processos de treball, els seus productes, etc. Aquests equips defineixen els seus objectius, generen la seva pròpia informació i els seus indicadors d'autocontrol, capten de la resta de l'organització –o de l'entorn– la informació que necessiten i analitzen els seus propis procediments.

D'aquesta manera, l'autoritat i la responsabilitat estan en mans del propi equip, i el significat, la decisió i l'acció pertanyen al mateix àmbit, trencant-se l'estructuració tradicional de l'organització, que divideix aquests tres aspectes a través de la jerarquia de comandament.

3) Els recursos econòmics assignats als diferents processos i projectes són administrats sota la responsabilitat pels mateixos equips “propietaris”

En assumir tota l'autoritat sobre els productes i els processos, l'equip ha de disposar d'autoritat sobre els recursos necessaris per complir amb els seus objectius

4) Reconsiderar tot el sistema de direcció i gestió

Mantenir el sistema actual de direcció, o tractar de canviar-lo a través de la delegació, bloqueja inevitablement el procés de transformació d'un tipus d'organització autoritària a un tipus d'organització democràtica. Els equips autoreferents acaben desapareixent per manca de contingut real.

El màxim poder (autoritat i responsabilitat) ha de concentrar-se en els equips autoreferents, que assumeixen el màxim possible de la gestió dels seus processos de creació de valor afegit (programació, servei, qualitat, formació, etc.). Totes les persones de l'equip “pensen” (col·laboren en reunions d'equip i aporten iniciatives i idees) i “treballen” (en el sentit tradicional de la paraula).

Es tracta de funcionar amb la gestió essencial situat en el nucli de creació del valor afegit, allí on realment l'organització “fa” la riquesa que aporta a la societat, de manera que cada nivell que s'allunya del nucli central assumeix àmbits de gestió que no es possible realitzar en el nivell immediatament més pròxim a la creació de valor.

5) Reconsiderar el significat de l'exercici de la direcció

L'exercici de la direcció no es transforma de manera “natural”. El vell con-

cepte de direcció, propi de l'organització jeràrquica, per estar assentat en valors culturalment dominants, està molt arrelat en tots els membres de l'organització, i per tant, cal establir un espai de diàleg sobre les seves formes d'exercici, i assolir compromisos per desplegar altres formes d'actuació. Cal destinar, per tant, molt de temps i energia a redefinir la distribució del poder i l'exercici de la direcció.

L'organització democràtica es basa en la distribució àmplia i desigual del poder a tots nivells i amb variacions en el temps quant a la seva assignació. Sense qüestionar l'exercici del poder, o distribuint aquest poder igualitàriament conservant un lideratge molt fort que segueix exercint el control de forma unilateral, els processos de canvi es bloquegen.

6) Estructurar l'àmbit del valor afegit en unitats amb sentit, propietàries de processos com més complets millor, i amb dotació de recursos que permetin la seva autogestió

Cal visualitzar l'organització com un conjunt d'equips (autoreferents) que dominen els processos de valor afegit i la seva millora contínua a través de l'autogestió.

Cal aprofundir en el caràcter d'intraorganitzacions que tenen els equips autoreferents (organitzacions amb significat propi dins de la pròpia organització), augmentant la seva autonomia, capacitat de gestió global i domini dels seus processos i productes.

7) Promoure la innovació impulsant la creació d'equips de projecte i generar

el context en què puguin funcionar i constituir-se espontàniament.

Els termes "projecte" i "projectar" tenen significats múltiples a les nostres organitzacions. En aquesta proposta pensem que existeix un projecte quan "una idea, clara en la seva expressió, però molt ambigua en el seu contingut, reuneix al seu voltant persones i recursos per iniciar una tasca de recerca i avaluació de significats i continguts que contribueixen a aproximar-se a un objectiu o a la modificació d'aquest. Com que el resultat no pot ser conegut anticipadament, la clau del procés és l'aprenentatge".

Així, un "projecte" no pot ser gestionat de manera tradicional. Com que no es pot conèixer anticipadament el resultat, no es poden introduir pautes de gestió ni controls habituals. Tot el que pot fer la "jerarquia" és "transferir poder", és a dir, posar limitacions al procés a través de l'assignació de prioritats entre projectes, i per tant, a través de l'assignació desigual de recursos econòmics i temps.

Cadascun d'aquest projectes pertany a un equip de persones que el desenvolupa amb la seva pròpia estratègia i recorre a l'organització per obtenir les capacitats necessàries quan les necessita. El control per part de l'organització s'exerceix per excepció, és a dir, quan alguna variable presenta una desviació greu.

8) El paper essencial de la direcció consisteix a crear un context on les formes autoorganitzades i autoregulades rellevin les formes burocràtiques

En entorns canviants i dinàmics, la presència intensa de formes autoorganitzatives està altament relacionada amb la capacitat competitiva de l'organització.

En situacions molt estables, i en presència de processos molt repetitius, la visió mecànica de l'organització pot funcionar perquè les línies de comunicació necessàries estan perfectament definides i "cosificades". El problema apareix quan ens enfrontem a un increment de la complexitat: diferents variables comencen a combinar-se de manera no previsible i a reforçar-se en una espiral de conseqüències.

L'autoorganització es produeix quan les persones de l'organització creen, de forma espontània i voluntària, coalicions per resoldre un problema, per tractar amb un esdeveniment imprevist, amb una idea o amb un objectiu. Per la seva pròpia naturalesa, aquestes coalicions són molt mòbils, canviants i elàstiques, i adaptables a circumstàncies concretes.

La direcció ha de crear el context per promoure i sostenir activament el desenvolupament generalitzat de formes autoorganitzatives, tant a dins de l'organització, com entre aquesta i l'entorn, com a element clau per tractar la complexitat.

La creació d'aquest context és clau en la gestió de la informació. Cal afavorir una accessibilitat lliure, àgil i agradable a aquesta, i que la informació sigui incrementada pels seus usuaris. A mesura que tractem de crear un context d'aprenentatge, autogestió i autoregulació, la informació –gestionada pels propis usuaris– és un factor clau per decidir, dotar de sentit el que es fa, contrastar i corregir accions i resultats. No es tracta tant que la direcció decideixi que ha d'informar

"més", sinó de crear una xarxa oberta, transparent i autogestionada, on la informació flueix i es transforma alimentant les xarxes de comunicació.

L'autoorganització requereix també atorgar un paper central a la formació lligada a l'acció. Cal entendre la formació com un exercici essencial de la gestió. Per tal que, en un sentit creatiu, les persones puguin autogestionar-se i autoregular-se, cal que posseeixin les capacitats i les competències que els permetin dominar els seus processos de treball i els seus entorns organitzatius.

Informació i formació es converteixen en aprenentatge i acció col·lectiva a través de la comunicació. Crear espais de comunicació, atorgant-los temps pel damunt de les pressions del dia a dia és vital perquè els equips puguin funcionar.

IV.- El procés de transformació

Encara que no podem parlar d'una eina validada per gestionar la fase de transició entre l'organització jeràrquica i l'organització democràtica, es poden aportar alguns trets comuns que comparteixen diverses experiències de transformació. No es tracta d'una "recepta", perquè aquests processos són molt sensibles a les condicions inicials (l'estat del qual es parteix) i una gestió intel·ligent exigeix assumir la complexitat imprevisible del seu impacte sobre aquestes condicions.

1) L'origen

El procés de transformació sempre té lloc a partir d'una decisió, és a dir, d'una

combinació de visió, intel·ligència, emoció i voluntat, presa per qui té el poder a l'organització. Per regla general la decisió la pren la direcció o bé la " propietat " quan aquesta està molt distribuïda o bé vinculada al treball. En determinades branques d'activitat, la influència de l'administració pública també té un paper a jugar.

En tots els casos hi ha una decidida voluntat de transformar radicalment el funcionament de l'organització i el paper que en ella juguen les persones, la qual cosa no exclou el sentiment d'incertesa i por davant del repte.

2) L'inici

Presa la decisió d'iniciar el procés de transformació, el primer pas és construir la visió del canvi i un compromís entorn d'aquesta visió. Un equip ampli, format per directius, tècnics, líders informals i persones dels òrgans rectors, assumeix la missió de crear, en primera instància, aquesta visió del canvi, i assolir un ampli compromís organitzatiu a l'entorn seu.

Per tal de garantir una àmplia participació individual de tots els components d'aquest equip, es poden formar " subequips ", de manera que s'alternin els plenaries amb sessions de debat sobre temes específics.

Una de les tasques d'aquest equip és posar en comú idees, conceptes, visions de futur, desitjos i expectatives sobre el significat de l'organització per a tots els seus membres. Mentre es realitza aquesta tasca, es va creant o compartint un llenguatge comú que dona significat específic als conceptes abstractes que s'utilitzen (qualitat, client, participació,

etc.), per tal de crear una base de comunicació activa al si de l'organització.

Aquest equip elaborarà una visió del canvi, que consta de tres o quatre línies bàsiques (o bé un lema o una metàfora o una analogia suficientment significativa) sense pretendre, en cap cas, arribar a nivells de detall o d'accions concretes. D'aquesta manera es posen en comú i comparteixen idees i valors considerats molt importants per crear el futur desitjat per l'organització.

Després d'alguns mesos de feina, de trobades i diàlegs realitzats amb una periodicitat establerta, es va creant un compromís intel·lectual i emocional entre els membres de l'equip, que, en el seu moment, contribuirà favorablement a desplegar la visió. Paral·lelament, els debats, conceptes, idees i el llenguatge compartit per l'equip es va filtrant pels canals informals de comunicació de l'organització, contribuint a amplificar el debat a on realment té sentit, és a dir, fora de l'estructura de l'organigrama.

L'equip ha de ser conscient que aquest pas només és un impuls inicial. No pot pretendre arribar a un resultat tancat, totalment acordat, sinó a un plantejament obert i amb ambigüitats en les seves propostes de desenvolupament. Per tant, el plantejament té voluntat de ser enriquit, dotat de significat i modificat.

Si no existeix aquest equip i aquest debat previ, el posterior diàleg organitzatiu serà erràtic, la comunicació dispersa i les iniciatives inconnexes. A més, llevat que l'organització sigui molt petita, si aquesta primera fase s'ampliés a la participació directa de tots els seus membres, el debat es perllongaria molt

en el temps. Posteriorment, el debat s'estendrà a tota l'organització.

3) Alliberant l'organització, alliberant les persones

Tot i que el debat ja s'ha estès informalment, en major o menor grau, a partir d'un moment donat s'ha d'estendre formalment a tota l'organització, a través de petits grups, generalment formats pels grups homogenis ja existents, en els quals la participació i el diàleg siguin fàcils. Els membres de l'equip inicial exposen i dialoguen amb aquests grups la visió de l'organització, els seus fonaments i la nova intenció organitzativa, atribuint poder als petits grups perquè enduguin el seu propi procés de transformació. En aquests debats apareixen ja multitud de problemes i iniciatives, que són immediatament trameses al grup petit per tal que siguin tractats i resolts com aquest cregui convenient.

Ahora es constitueixen diversos equips nous amb la missió de traduir creativament la visió del canvi a les seves pròpies àrees de treball (unitats de negoci, producció, equips de projecte, administració, etc.).

A través dels petits grups homogenis i dels equips nous, participaran moltes persones que no van participar en l'equip inicial, incorporant idees, iniciatives i emocions al projecte, i per tant, enriquint-lo. Aquest procés d'enriquiment no hauria estat possible si l'equip inicial hagués fet un "pla tancat" des del primer moment. Grups homogenis i equips nous, formats pels protagonistes del treball i l'acció, dissenyaran el seu propi concepte d'organització i funcio-

nament, en el qual treballaran, viuran i aprendran.

Al mateix temps, es constitueixen equips transversals per dissenyar els suports d'informació, formació i activació de la comunicació necessaris per alimentar del desplegament el nou model. La seva funció no és fer "plans", sinó facilitar suport als qui gestionaran les àrees d'activitat: els equips autoreferents i autoorganitzats. En alguns casos, el disseny d'aquests suports es plasma en un "manual", destinat a guiar i donar suport a l'organització en la seva pràctica, no a reglamentar la pràctica.

Tot aquest desplegament crea una organització dotada d'una participació molt intensa i estesa de cara a construir un nou concepte d'ella mateixa, amb una gran quantitat d'iniciatives i d'idees. La comunicació comença a funcionar per mitjà de molts canals formals i informals, i a través seu es posa en marxa, no pas sense contradiccions i problemes, el nou model organitzatiu.

4) Un nou tipus d'aliances

En aquest procés, el debat generat a l'organització, juntament amb la distribució del poder a tots els nivells, de forma desigual i irregular en el temps, provoca des del començament aliances de moltes menes. A diferència de l'organització jeràrquica, on les aliances són connaturals amb l'estatus, a l'organització democràtica les aliances es formulen al voltant de la visió (els seus defensors), a variants de la mateixa visió (projectes alternatius) i al voltant de l'oposició. El diàleg, contrast i conflicte entre aliances, si es gestiona de manera oberta i trans-

parent, enforteix l'organització i genera condicions de mobilitat i adaptabilitat organitzatives molt elevades.

5) Creant un ordre nou

D'aquest procés desestructurador sorgeixen les noves formes organitzatives: equips autoreferents, equips de projecte, espais de comunicació i una direcció

promotora d'aquestes noves formes.

A l'organització jeràrquica és possible estructurar l'empresa de manera similar "formalment", sense variar el seu "esperit". En l'organització democràtica, el canvi en "l'esperit" sorgeix quan es desplacen la propietat, el poder i el significat vers les unitats bàsiques de treball i gestió, de manera que s'autogestionen, s'autoorganitzen i s'autoregulen.