

FUNDACIÓ



JOSEP IRLA

A horizontal orange banner containing various white icons: a butterfly, an apple, an airplane, a stethoscope, a paperclip, a desk lamp, a bicycle, a world map, a key, a computer mouse, a chair, and a bottle.

DOTZE REPTES PER AL PROGRÉS SOCIOECONÒMIC DE CATALUNYA

DIÀLEGS AMB 21 EXPERTS PER
AFRONTAR AMB GARANTIES EL SEGLE XXI

FUNDACIÓ



JOSEP IRLA

A horizontal red banner containing various white icons: a butterfly, an apple, an airplane, a stethoscope, a paperclip, a desk lamp, a bicycle, a world map, a key, a computer mouse, a chair, and a bottle.

DOTZE REPTES PER AL PROGRÉS SOCIOECONÒMIC DE CATALUNYA

DIÀLEGS AMB 21 EXPERTS PER
AFRONTAR AMB GARANTIES EL SEGLE XXI

OCTUBRE 2010

ISBN 978-84-614-3550-0

Dipòsit legal B-38.554-2010

DOTZE REPTES PER AL PROGRÉS SOCIOECONÒMIC DE CATALUNYA

DIÀLEGS AMB 21 EXPERTS PER
AFRONTAR AMB GARANTIES EL SEGLE XXI

Enric Llarch

Llicenciat en Ciències Econòmiques per la UB

Carme Andrés

Llicenciada en Ciències de la Informació per la UAB

SUMARI

	INTRODUCCIÓ	9
1	REpte 1. ENERGIA I ECONOMIA VERDA Carles Cabrera, director general de l'Institut Cerdà Marcel Coderch, doctor i màster en Enginyeria Elèctrica i Ciències Informàtiques	13
2	REpte 2. FLUXOS, CIUTATS I TERRITORI Eduard Bru, professor del Departament de Projectes de l'Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona Joaquim Coello, és conseller delegat d'Applus+ Oriol Nel·lo, secretari de Planificació Territorial del Departament de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat	27
3	REpte 3. ALIMENTS DE QUALITAT I SALUDABLES Lluís Arola, president del Consell Català de Recerca i Innovació i director del Centre Tecnològic en Nutrició i Salut	43

Josep M. Coll, responsable d'activitats complementàries i de política de qualitat i de seguretat alimentàries a la Comissió Permanent Nacional

- 4 REpte 4.**
SALUT I BENESTAR **59**
Guillem López Casasnovas, catedràtic
del Departament d'Economia i Empresa de la UPF
Alicia Granados, presidenta del Consell Social de la UAB
- 5 REpte 5.**
APRENTATGE
AL LLARG DE LA VIDA **75**
Imma Tubella, rectora de la UOC
- 6 REpte 6.**
CULTURA **85**
Antoni Lladó, director de l'Institut Català d'Indústries Culturals
- 7 REpte 7.**
CONSUM D'EMOCIONS
I EXPERIÈNCIES **97**
Salvador Anton Clavé, director de l'Escola Universitària
de Turisme i Oci de la URV
- 8 REpte 8.**
COHESIÓ SOCIAL I GESTIÓ
DE LA COMPLEXITAT SOCIAL,
UNA BASA INTANGIBLE
PER GENERAR RIQUESA **111**
Albert Serra, professor associat del Departament de Política
d'Empresa i professor associat de la URL a Esade

Teresa Sordé, investigadora Ramon y Cajal del grup d'estudis d'Immigració i Minories Ètniques del Departament de Sociologia de la UAB

9 REPTE 9.
NOUS SERVEIS **127**

Alfons Cornella, és fundador i director d'Infonomia

10 REPTE 10.
RISC I SEGURETAT **139**

Joan Delort, secretari de Seguretat del Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació Ciutadana de la Generalitat

11 REPTE 11.
**RECERCA DE FRONTERA
I SISTEMES DE PRODUCCIÓ
AVANÇATS** **149**

Xavier Gil, director del grup de recerca de Biomecànica, Biomaterials i Enginyeria de Teixits de la UPC
Lluís Torner, director de l'Institut de Ciències Fotòniques

12 REPTE 12.
ORGANITZACIÓ I GOVERNANÇA **163**

Oriol Homs, director general del Centre d'Iniciatives i Recerques Europees a la Mediterrània
Juan Ignacio Marcos Lekuona, director dels cursos de Màrqueting Polític de l'IDEC de la UPF
Enric Segarra, és director dels Leadership Development Programmes d'Esade

INTRODUCCIÓ



Aquest llibre pretén aportar algunes reflexions a dotze dels principals reptes de futur amb què s'enfronta la societat i l'economia de Catalunya en aquests inicis del segle XXI. Són, en bona part, reptes comuns a tots els països de tradició industrial, que cerquen la forma de mantenir i d'expandir les elevades quotes de benestar progressivament assolides des de la Revolució Industrial en l'entorn ràpidament canviant de l'economia global.

Per definir aquests reptes ens hem basat en el debat dut a terme a Catalunya a l'entorn de l'elaboració del Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI), i del consegüent Pla de Recerca i Innovació (PRI). Aquest debat ha comportat una profunda reflexió sobre els àmbits en què cal prioritzar les actuacions en matèria d'R+D+I. Nosaltres hem volgut contribuir en aquesta reflexió de país fent aquest document de connotació divulgativa on anem més enllà, fins a contemplar cada metasector en el seu conjunt.

D'aquesta manera, hem establert la següent relació de reptes:

1. Ús i gestió dels recursos hídrics i energètics en un context de canvi climàtic. Energia i Economia verda.
2. Fluxos, ciutats i territori.
3. Aliments de qualitat i saludables.
4. Prevenció i cura per a la salut de les persones. Salut i benestar.
5. Aprenentatge al llarg de la vida.
6. Creacions artístiques, productes i serveis culturals d'excel·lència i difusió àmplia. Cultura.
7. Consum d'emocions i experiències.

8. Cohesió social i gestió de la complexitat social, una basa intangible per generar riquesa.
9. Nova societat dels serveis amb servi-productes de consum i comerç innovadors i e-serveis. Nous serveis.
10. Risc i Seguretat. Seguretat de persones, béns, informació i territoris.
11. Recerca de frontera i sistemes de producció avançats.
12. Organització i governança.

Per a realitzar aquesta tasca hem optat per mantenir una entrevista en profunditat amb 21 personalitats expertes en cadascun dels àmbits analitzats, a qui aprofitem per manifestar-los el nostre agraïment i reconeixement per participar en aquest treball i per atendre'ns personalment de forma llarga i pacient, en moltes ocasions en ple període estival. Es tracta de Salvador Anton Clavé, Lluís Arola, Eduard Bru, Carles Cabrera, Marcel Coderch, Joaquim Coello, Josep Maria Coll, Alfons Cornella, Joan Delort, Xavier Gil, Àlicia Granados, Oriol Homs, Antoni Lladó, Guillem López-Casasnovas, Juan Ignacio Marcos Lekuona, Oriol Nel·lo, Enric Segarra, Albert Serra, Teresa Sordé, Lluís Torner i Imma Tubella.

En tots els casos hem partit d'unes preguntes comunes que han donat lloc a converses riques i variades. Aquestes preguntes han estat les següents:

- a) Tendències previsible de la demanda global de béns o serveis del focus que justifiquin que parlem d'un àmbit emergent o de futur.
- b) Reconeixement de la situació al nostre país en aquest àmbit: empreses capdavanteres o que hi poden migrar amb facilitat, grau d'internacionalització i de participació en projectes a l'exterior, centres de recerca específics i investigadors i universitaris que s'hi dediquen.
- c) Identificació de les estratègies i de les polítiques públiques, privades i mixtes que caldria implementar per abordar amb èxit aquest repte i riscos de no fer-ho així.

En comptes d'una transcripció literal, que probablement hauria estat més fatigosa de llegir, i tenint en compte que molts reptes estaven conformatats per més d'una entrevista que no es produïa simultàniament, hem optat per bastir un reportatge amb cites literals que creiem que relliga i condensa de manera efectiva les diverses aportacions dels entrevistats.

Cadascun dels reptes es pretén definir amb una cita introductòria, pràcticament literal, del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020. Orientació de la recerca i la innovació*, elaborat pel Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica i el Departament d'Innovació, Universitats i Empresa sota la direcció de Jordi Cartanyà, veritable ànima de la tasca de reflexió desenvolupada durant aquests darrers

anys en l'àmbit de l'R+D+I des del govern de Catalunya. La Síntesi de l'informe preliminar d'aquest document fou publicada per la revista Paradigmes, promoguda pel DIUE, en el seu número 3, corresponent a desembre de 2009.

El discurs sobre cada repte culmina amb el que hem denominat *Postil·la final*, que són unes reflexions inspirades als autors per les converses amb les personalitats entrevistades. Es tracta de reflexions de caire bàsicament econòmic, que desenvolupen –a vegades amb visions no del tot coincidents– algunes de les tesis formulades pels entrevistats o que en plantegen de noves que hi estan relacionades.

Els autors volem agrair, finalment, a la Fundació Josep Irla la confiança dipositada per materialitzar aquest projecte i molt especialment a la seva vicepresidenta, Isabel Nonell, i al seu cap d'Estudis, Albert Castellanos. Per concertar i per realitzar les entrevistes ens ha estat molt útil l'ajuda de la Bàrbara Lligadas, de la Fundació Josep Irla, qui també s'ha fet càrrec de bona part de les fotografies de les personalitats entrevistades. En Jordi Cartanyà, juntament amb la Isabel Nonell i l'Albert Castellanos, ens va ajudar a perfilar les característiques del treball i la identificació i el contacte amb els experts que havíem d'entrevistar. A tots plegats, el nostre agraïment sincer. No cal dir, tanmateix, que qualsevol limitació o mancança en el contingut del llibre és responsabilitat única i exclusiva dels autors.

Confiem que les aportacions que conté aquest treball contribueixin a enriquir i a estimular el necessari debat sobre els reptes que hem d'afrontar com a societat diferenciada, però estretament vinculada amb Europa i amb tot el món. Un debat especialment necessari en els temps de cruïlla en què ens trobem, en què la construcció d'un relat de futur compartit per la gran majoria esdevé imprescindible per poder avançar cap a majors quotes de benestar col·lectiu.

Enric Llarch

Carme Andrés



REpte 1.

ENERGIA I ECONOMIA VERDA

Solucions energètiques econòmicament i socialment sostenibles basades en un increment de les tecnologies que aprofitin les fonts renovables i l'augment de l'eficiència energètica, en un marc de consum conscient de les limitacions i de la necessitat de reduir les emissions de gasos amb efecte hivernacle. Gestió integral del cicle de l'aigua i dels recursos hídrics disponibles per garantir les qualitats requerides i incrementar l'eficiència en el marc d'un consum responsable i de l'adaptació de les activitats socioeconòmiques a les disponibilitats hídriques. Predicció i mitigació del canvi climàtic i adequació preventiva i proactiva de les activitats socioeconòmiques i humanes afectades en un context local amb implicacions globals. Aprofitament de les oportunitats que ofereix per al conjunt de les activitats productives l'adaptació a un model d'economia verda, basat en l'eficiència en l'ús de recursos naturals –energia, aigua, aire, terra– i la minimització del seu impacte sobre el medi ambient.

Catalunya disposa d'un coneixement tecnològic i de gestió significatiu per abordar el complex desenvolupament d'un sistema energètic socialment i mediambientalment sostenible i responsable que integri prosperitat econòmica, subministrament energètic, conservació ambiental i canvis de la forma de vida (fluxos de persones i mercaderies, disseny, ocupació i ús dels espais i el medi...), sense negligir l'assoliment de més alts nivells de benestar. Així mateix, gaudeix d'un

sector empresarial i públic capacitat a més d'una societat civil força conscienciada de la rellevància del tema energètic. L'esforç en recerca i innovació per aconseguir solucions tecnològiques útils, canvis en els sistemes d'electrificació i en els models d'explotació, acompanyats d'altres canvis estructurals que posin l'energia en el primer pla de l'agenda estratègica del país, pot produir un impacte econòmic molt significatiu, arrossegant una àmplia base de sectors i activitats econòmiques innovadores.

L'aigua a Catalunya, com arreu, és un recurs crític per a les necessitats humanes i les activitats productives i escàs en les condicions d'accessibilitat, quantitat i qualitat requerides per aquestes. Catalunya té capacitats científiques, tecnològiques i de gestió significatives en aquest tema que, combinades, ofereixen grans oportunitats en un àmbit d'implicacions socials i econòmiques globals i que actua de factor d'arrossegament d'altres sectors públics i privats d'activitat i de coneixement. A la vegada, les solucions als reptes de l'aigua tenen dimensió global i consegüentment el mercat també ho és.

Independentment de la durada, magnitud i fins i tot del percentatge del canvi climàtic que s'esdevé per origen antropogènic, la predicció de les seves variacions i els seus efectes han de capacitar i orientar transformacions, en alguns àmbits radicals, que necessàriament requeriran experimentació i innovacions en molts àmbits socioeconòmics que impacten en el canvi climàtic o en els quals el canvi climàtic impacta: aigua, agricultura, sistemes urbans i mobilitat, energia, tècniques i tecnologies per a la prevenció, salut, etc. Catalunya disposa d'uns coneixements científics i tecnològics sobre clima i canvi climàtic suficients per fer aportacions sensibles a aquest àmbit.¹ Per analitzar en profunditat aquest repte, hem parlat amb Carles Cabrera i Marcel Coderch:

CARLES CABRERA és director general de l'Institut Cerdà, és enginyer de Camins, Canals i Ports (UPC) i màster en Direcció i Administració d'Empreses per Esade. És professor del departament d'operacions d'Esade i membre del claustre, membre de la junta directiva de l'Associació d'Amics de la UPC i vocal de la Comissió de Medi Ambient de la UPC.

MARCEL CODERCH és doctor i màster en Enginyeria Elèctrica i Ciències Informàtiques per l'Institut Tecnològic de Massachussets (MIT) i secretari de l'Associació per a l'Estudi dels Recursos Energètics. També és membre del Consell Assessor de la Generalitat de Catalunya i vicepresident de la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions.

¹ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

«EN UN MOMENT EN QUÈ LA COMPETITIVITAT INDUSTRIAL TÉ CADA VEGADA MENYS MARGE DE MANIOBRA, NO APROFITAR LES OPORTUNITATS DE L'ECONOMIA VERDA ÉS UN GRAN DISBARAT» CARLES CABRERA

Un creixement continuat, emparat en energies fòssils, que s'apropa al final

La gestió dels recursos energètics i hídrics passa, necessàriament, per aprofitar les oportunitats que han aparegut amb la crisi econòmica i la ja patent limitació dels recursos naturals com a font d'energia per millorar l'actual nivell de benestar i els nostres estàndards de qualitat de vida. Catalunya té davant seu nous reptes que han de posicionar-la com una de les zones capdavanteres en la gestió. Carles Cabrera, director general de l'Institut Cerdà, i Marcel Coderch, secretari de l'Associació per a l'Estudi dels Recursos Energètics, dibuixen les línies estratègiques que s'hauran de seguir els propers anys.

«En un moment en què la competitivitat industrial té cada vegada menys marge de maniobra, no aprofitar les oportunitats que ens dona l'economia verda i que tenim al davant és un gran disbarat». Carles Cabrera ho justifica en base que «en primer lloc, estem obligats a fer-ho i, en segon lloc, perquè és una oportunitat de transformació de la indústria tradicional, de fer un saltar endavant i esdevenir en una gran oportunitat». Per al director general de l'Institut Cerdà, «els avenços que s'han fet fins ara al camp de la tecnologia es poden fer també al camp de l'economia verda. Aquest –continua– és un dels grans avantatges que pot tenir Catalunya, que el seu teixit industrial, no sense esforços, pot donar un salt endavant amb uns quants canvis modernitzadors del seu procés productiu i la seva estructura organitzativa».



Marcel Coderch coincideix en el fet que «s'obren noves oportunitats. El fet que hi hagi dificultats implica que els que siguin capaços de trobar determinades solucions i adaptar-se tindran, evidentment, una millor posició i, des d'aquest punt de vista, és una bona idea apuntar aquesta àrea de l'economia verda com a prioritària». «Els principals reptes de futur són els recursos naturals i, més concretament, el del tema energètic. Fins ara, hem estat capaços d'innovar perquè hi ha hagut una base energètica que ens ho ha permès. Hem fet un procés de substitució de treball físic per treball mecànic i energètic, que ha alliberat capacitats per intervenir en altres dimensions de la vida humana i intel·lectual. El que passa –continua Marcel Coderch– és que hem viscut aquests últims 150 anys d'unes reserves d'energia fòssil que vam tenir la sort de trobar i ens hem dedicat a viure com si aquest tresor fos una renda vitalícia». Aquesta energia ha estat barata durant molt de temps, «perquè havíem posat un preu, el d'extracció, processament i transport només, no el de renovació. I això ha estat un error, que ha permès el desenvolupament que hem fet perquè hem tingut una energia finita a un cost molt baix, però això no tindrà continuïtat generació rere generació».

Per mantenir els actuals estàndards de creixement, l'economia ha de créixer un 3% anual, però per cada 1% de creixement del PIB, s'augmenta el consum d'energia el 0,7%. Llavors, «hem de trobar un 2% d'energia més cada any, perquè si no, no funciona. I no podem millorar constantment aquesta relació, ja que qualsevol tipus de creixement implica uns mínims de consum energètic. Tenim un sistema econòmic i social que només funciona si és continuat. I com això és impossible, en algun moment haurem de pensar en un altre sistema que no necessiti una cosa que no pot ser, perquè no hi ha res pitjor que un sistema econòmic pensat per créixer i que no creixi».

Malgrat tot, per al secretari de l'Associació per a l'Estudi dels Recursos Energètics, si s'arriba a un punt en què no fos factible continuar creixent, «això no voldria dir que de sobte s'ensorraria tot, però sí que hi hauria d'haver un canvi de tendència molt important. Això és fàcil de dir, però molt difícil de traslladar a la pràctica perquè l'actual sistema econòmic no funcionaria. Per això, l'energètic és un problema bàsic a curt, mitjà i llarg termini i, per tant, hem de plantejar una transició cap a un sistema energètic diferent i sostenible». Coderch continua: «Si l'actual sistema energètic depèn en el 85% dels combustibles fòssils i es preveu que n'hi hagi una progressiva escassetat, que implicarà un alça de preus i discussions geoestratègiques, uns dels que podem resultar més afectats som els que n'estem fora. Per tant, plantejar-nos uns horitzons a mitjà i llarg termini és inexcusable».

Davant l'anunciat acabament de les energies fòssils, finites, la Terra compta amb energies renovables, com el sol (l'energia solar que la Terra rep cada dia és vint vegades superior al consum mundial), l'aigua o el vent. Coderch, però, dubta de les capacitats actuals per quelcom tan vital com emmagatzemar aquestes energies adequadament per al seu ús posterior. «Avui dia, tenim la capacitat tècnica i científica suficient per aprofitar les energies renovables millor que en el passat, però com les captem i emmagatzemem?», es pregunta. «Segurament, no serà tan fàcil i senzill com punxar i treure un raig de megawatts que surten de terra».

Marcel Coderch advoca perquè «si hem après alguna cosa en aquests últims 150 anys que estem vivint de les energies fòssils, si tenim uns coneixements científics i com encara queda potser la meitat de combustibles fòssils dels que hem consumit fins ara, la solució potser seria invertir aquestes energies no renovables en renovables, i no cremar-les com estem fent, per tenir un futur que no sigui el de tornar a la caverna».

Quant a l'energia nuclear, Coderch indica que Catalunya és un dels països més nuclearitzats del món, «sense saber-ho i sense que ningú ens hagi demanat si ho volíem», després de França, Lituània i Bèlgica. Però d'aquí a 15 anys, aquestes centrals que tenim compliran 40 anys. «En aquests anys, potser que la reinaxença nuclear es materialitzi a nivell mundial i hi hagi perspectives de renovació, però si s'analitzen les raons per les quals es van deixar de fer centrals nuclears, encara avui persisteixen. Són cost, seguretat, residus i proliferació». Avui dia, l'energia nuclear suposa el 12% del consum elèctric i aquest, el 20% del total de l'energia a nivell mundial, amb la qual cosa l'energia nuclear només suposa un 3% del total. A Catalunya, augmenten els percentatges, ja que l'energia nuclear suposa el 15% del consum elèctric i, per tant, aproximadament el 10% del consum total d'energia del país.

Pel que fa a l'aigua, Coderch també l'assimila a la disponibilitat d'energia per poder dessalar-la.

Replantejar el futur cap a una economia verda que abasti tot el teixit productiu

Aquest canvi de model cap a una economia verda es dibuixa com un camí a seguir els propers anys per als agents públics i privats. Però què és exactament l'economia verda? Carles Cabrera, director general de l'Institut Cerdà, centra l'economia verda en tres branques: una de tradicional, basada en el reciclatge, l'estalvi d'aigua o les energies renovables, «que encara tenen un camp de desenvolupament per recórrer», com



«HEM DE PLANTEJAR UNA TRANSICIÓ CAP A UN SISTEMA ENERGÈTIC DIFERENT I SOSTENIBLE» MARCEL CODERCH

les energies vinculades a les marees, per exemple. «Aquest primer grup seria l'economia verda obligada, donant resposta a necessitats i reptes de futur».

Un segon grup és el vinculat als grans sectors de l'economia catalana que necessiten una transformació profunda per a continuar essent importants, on Carles Cabrera es centra en els sectors de la construcció i el turístic, «dels que menys han evolucionat des del punt de vista dels seus paràmetres. Són sectors on les coses els han anat molt bé, però que, ara per ara, i més en un futur a curt termini, no podran conviure de forma separada de l'economia verda». «El 95% del parc d'habitatges actuals és antic i això dóna moltes possibilitats, perquè s'haurà de renovar i ajustar als nous requeriments. Cal ajudar el sector de la construcció, i no em refereixo a subvencions, sinó a posar-li les coses fàcils perquè entri en la dinàmica de l'economia verda», afegeix el responsable de l'Institut Cerdà. Per a Carles Cabrera, «fins fa poc, es mesurava en funció del cost del metre cúbic de formigó, però encara té llarg camí per avançar des del punt de vista de l'eficiència dels sistemes, tot i que no hi estigui obligada normativament».

Finalment, la branca més important de l'economia verda és aquella que té a veure amb la seva transversalitat amb tots els sectors productius de l'economia catalana. «Quan parlem d'economia verda no podem centrar-nos només en residus, canvi climàtic, salut i medi ambient, perquè també poden donar molt joc les relacions amb la demografia, la nanotecnologia o la biotecnologia», indica el director general de l'Institut Cerdà. Carles Cabrera afirma que «cal entendre els vectors mediam-

biental i energètic com una partida més del compte d'explotació que cal optimitzar. Per exemple, valoritzar una tona de residus pot arribar a costar uns 60 € i aquí hi ha molt per fer, des del moment de la compra del material, el procés productiu o la gestió del producte final perquè els residus siguin els menors possibles, de la mateixa manera que les empreses tenen assumit reduir el cost energètic i aquelles que són grans consumidores d'aigua han incorporat circuits tancats o sistemes d'aprofitament».

Per a Marcel Coderch, de totes formes, «això també té certs límits. Viure amb un valor afegit immaterial és complicat. Un increment de població implica un mínim de necessitats materials i qualsevol increment del que nosaltres diem benestar o nivell de vida generalment vol dir consum d'energia: viatjar, tenir una casa, estar calents a l'hivern,...». «Això implicarà –continua– un canvi cultural important, desmaterialitzar l'economia, millorar-ne l'eficiència, però molt em temo que tard o d'hora no tindrà solució perquè res no creix indefinidament».

Marcel Coderch és taxatiu: «Això no vol dir que no mereixi la pena invertir per aconseguir millores, però mentrestant ens haurem de començar a plantejar un futur de restriccions molt fortes. Ens estem apropant als límits i hauriem de canviar la imatge que tenim del que és progressar. Passar a ser capaços de viure d'una manera digna, desplegant les nostres possibilitats humanes, dintre dels límits que ens marca la naturalesa. Progressar ara significa fer més en aquestes dimensions, però sense anar més enllà dels límits que té el planeta. Podem funcionar temporalment, tot sistema el pots forçar una mica, però a mesura que el forces més, la recuperació i les conseqüències de futur són pitjors», indica el secretari de l'Associació per a l'Estudi dels Recursos Energètics. Per això recorda que «el 80% del diòxid de carboni que s'ha generat l'hem fet nosaltres i la responsabilitat és nostra. Hem estat beneficiaris i causants dels problemes de la humanitat. Si és veritat que el desenvolupament econòmic produeix més coneixement, nosaltres som els que tenim aquesta capacitat. Ens hem de trobar en un punt mitjà: nosaltres moderar els nostres consums i els països emergents, el creixement de la població».

Els sectors d'oportunitats per al teixit productiu de Catalunya

«A mi el que em preocupa més és que els sectors industrials tradicionals siguin realment competitius», assegura Carles Cabrera, i recorda que «hi ha molt camp a recórrer en economia verda vinculada als sectors productius, industrials i de serveis».

Però si hi ha una activitat que consumeix bona part de l'energia és el transport. El director general de l'Institut Cerdà aposta per la gestió de la mobilitat, «és a dir, com aconseguim que, en definitiva, consumim menys per persona, especialment en la mobilitat obligada, on hi ha molt a fer des del punt de vista de la

racionalitat, que té molt a veure amb l'educació: hem estat en una societat –afegeix– amb un índex de creixement constant i la mobilitat també ha anat creixent, però ha faltat racionalitzar-la. En aquest sentit, l'àmbit normatiu ens dona un marc obert de possibilitats».

Pel que fa al cotxe elèctric, tant Carles Cabrera com Marcel Coderch es mostren escèptics respecte a una eclosió a curt termini. «El petroli, la gasolina, és un gran combustible per al transport i, en el seu dia, va arraconar els motors elèctrics per tres característiques fonamentals: pots emmagatzemar-la i transportar-la fàcilment, té una bona relació pes-volum i la pots carregar immediatament. Electrificar el transport, sí, però el cotxe elèctric té un problema: les bateries. Si ho tinguéssim resolt, tindriem resolt molt del problema del transport. Però no sabem com emmagatzemar i transportar l'energia elèctrica», indica Marcel Coderch.

«A totes les empreses les coses es desenvolupen per l'oportunitat. Podem trobar-nos que el progrés tecnològic va en aquesta direcció i apareix un altre procés tecnològic que es desenvolupi abans. I aquest és el gran problema de l'economia verda com a sector emergent. Quan parles d'un sector emergent has d'acceptar que potser t'estàs equivocant per arribar a tenir èxit. En el món llatí, està molt menys acceptat l'error que al món anglosaxó, on no està tan penalitzat», explica el director general de l'Institut Cerdà. Un altre sector íntimament lligat amb la mobilitat és l'urbanisme. «Catalunya –explica Carles Cabrera– és referència a nivell mundial. Estem parlant de ciutats que necessiten una altra manera de dissenyar-se i pensar-se».

Pel que respecta al transport de mercaderies, Carles Cabrera aposta per «les petites accions» no únicament en les grans infraestructures. El tràfic de mercaderies per ferrocarril entre el port de Barcelona i França o, encara més a petita escala, la connexió per via fèrria amb la Seat, a Martorell, o amb Celsa, a Castellbisbal, ha de comportar treure camions de la carretera cap al ferrocarril «amb una inversió extremadament limitada». «Si volem que la mobilitat es regeixi per criteris de sostenibilitat i racionalitat des del punt de vista mediamambiental, les infraestructures que es facin també han d'incorporar la sostenibilitat econòmica», afirma Cabrera.

El sector agroalimentari, per la seva importància a Catalunya, és un dels camps de cultiu de les noves oportunitats que apareixen amb l'economia verda, des d'incrementos de la productivitat, nous tipus de cultius, nous processos o el tractament de residus. «Hi haurà tot un desenvolupament», vaticina Carles Cabrera, de la mà del posicionament de Catalunya a nivell mundial en el tractament i producció de productes agroalimentaris. «Tenim –assegura Cabrera– unes empreses en el sector agroalimentari de primer nivell, des de la producció al consum final, productors, importadors, indústria transformadora, restauració, comerç, etcètera, que s'enfronten a un entorn cada vegada més exigent i en constant canvi. Aquí tindrem oportunitats i, per tant, gent que estarà disposada a trobar les millors solucions per aprofitar-les».

Lligat al sector alimentari, un altre sector susceptible d'apropar-se a l'economia verda és el farmacèutic. «Salut i gent gran, malalties, al·lèrgies, onades de calor o fred... són possibilitats que s'obren per les ciències

de la salut i la biotecnologia», indica Carles Cabrera. Però el que és més important, afegeix el director general de l'Institut Cerdà, és «identificar a Catalunya aquelles empreses que tecnològicament han desenvolupat producte des d'un vessant tradicional i que estan capacitades per reconvertir processos i entrar en el sector de l'economia verda. Catalunya –afegeix– té un gran avantatge: té un teixit industrial extremadament sòlid: metal·lúrgic, automobilístic, sanitari, agroalimentari, fuster, paperer... I aquests sectors són els que, amb canvis ben dissenyats, poden entrar en aquest camp i resituar-se d'una manera molt interessant».

Carles Cabrera incideix en un altre aspecte: la necessitat de donar temps. Més que en grans avenços, el director general de l'Institut Cerdà creu més «en la perseverança i en una aposta constant d'inversió en recerca i innovació que, sense cap mena de dubte, acaba donant resultats». Però també en gestió. Una aposta per la inversió continuada necessita d'una bona gestió, «per exemple la gestió dels residus, doncs la recollida selectiva també té uns límits, que no aconseguim pujar». Llavors, «on pot haver-hi elements de millora? Tot i que es poden millorar les tecnologies de valorització, els problemes estan al començament –com recollim separatament més quantitats– i al final –com reintroduïm al mercat a preus competitius els materials recuperats». Però es mostra optimista. «S'ha de donar temps al temps. El que no podem pretendre és que això es solucioni d'avui per demà. És lent, perquè és un tema de gestió, el que no podem fer és anar cap enrere i no evolucionar. Serà dur, sí, però el que passa és que potser estem habituats a una societat en què busquem respostes massa ràpides. Estem acostumats –continua– a tenir una solució ràpida, encara que no sempre sigui la idònia a la llarga per solucionar el problema. Hi ha coses on s'ha de tenir clar cap a on hem d'anar, però també hem de tenir clar que no és immediat». «Probablement –recorda–, el sector immobiliari va ser la sortida pels inversors que van sortir de la bombolla tecnològica. S'han buscat, doncs, solucions a curt termini. En canvi, serà llarg el procés de canvi de gestió de les inversions o despesa pública o de canvi del model lligat al sector de la construcció. Estem acostumats a l'acció-reacció i que tot es produeixi de manera immediata. I ara hem de començar a adonar-nos que hi haurà problemes que no se solucionaran ràpidament».

En aquest sentit, i en un moment en què han coincidit crisi econòmica i canvi climàtic, el director general de l'Institut Cerdà es mostra partidari de grans pactes, com un d'Estat per al sector energètic «que sense arribar a l'últim detall del model energètic sí que posi unes bases sòlides sobre les qüestions essencials, independentment del signe polític dels governs, que doni estabilitat a llarg termini al conjunt del sector, tant

públic com privat. Estem en una situació en què hem de buscar estabilitat amb pactes de país en els grans temes, perquè és necessari un canvi de mentalitat profund que no es pot plantejar a quatre anys vista».

Postil·la final

L'actual crisi i, sobretot, l'accés de Barack Obama a la presidència nord-americana han posat definitivament en primera línia de l'agenda mundial el que s'ha vingut a denominar Green New Deal.

La perplexitat ocasionada per la forma i l'abast de la crisi econòmica actual, la necessitat de trobar una fórmula adequada per superar-la i perquè no es repeteixi, combinada amb la tradicional preocupació per la dependència energètica als Estats Units –incrementada a partir de l'atemptat a les Torres Bessones– i per l'assumpció cada vegada més estesa de l'impacte i de les responsabilitats del factor humà en el canvi climàtic haurien estat els orígens de l'emergència del Green New Deal. Desastres naturals soferts recentment pels Estats Units –des del Katrina fins a la fuga petrolífera al Golf de Mèxic– haurien contribuït a reforçar entre l'opinió pública i els dirigents nord-americans l'aposta per un nou consens econòmic basat en l'economia verda.

El Green New Deal, o Nou Contracte (social) Verd, vol ser una posada al dia del New Deal impulsat pel president nord-americà Franklin D. Roosevelt i fonamentat en els principis de la teoria keynesiana sobre les crisis i el paper del sector públic, amb l'objectiu de superar la Gran Depressió. El New Deal original va lluitar contra l'atur i la pobresa bàsicament a través de l'increment de la despesa de l'Estat –en bona part, inversió en obres públiques– per reactivar l'economia a través del foment del consum i la inversió. Complementàriament, es van establir controls bancaris més estrictes per a evitar situacions similars en el futur.

L'augment de la despesa pública també ha estat l'opció que, amb més o menys intensitat, han adoptat els països de tradició industrial per fer front als embats inicials de l'actual crisi econòmica. Tanmateix, el creixement accelerat del dèficit i de l'endeutament de les administracions públiques i la desconfiança que han generat en el mercat de capitals en què han de finançar-se, han obligat a reduir –més o menys dràsticament, segons el cas– la política d'injecció de diners públics per sostenir un certs nivells d'activitat de l'economia i evitar greus conflictes socials. Aquesta marxa enrere per part dels estats de tradició industrial es produeix no sense incipients polèmiques amb els més ortodoxos partidaris dels postulats Keynesians i dels sectors econòmics i socials directament afectats per la retallada pública.

Tot plegat ens porta al primer i més significatiu escull per implementar un Green New Deal. En efecte, aquest nou keynesianisme comportaria la inversió d'importants recursos públics i, després, també privats, en sectors capaços de crear ocupació, reduir el consum de combustibles fòssils i lluitar, a més, contra el canvi climàtic. Tanmateix, l'actual crisi de les finances públiques, d'una banda, i les restriccions encara existents de liquiditat, de l'altra, fan de moment poc probable que es puguin portar a terme inversions substancials en energies netes.

A l'Estat espanyol, enmig del desori de la política energètica dels darrers quinze anys, tenim ja algun exemple significatiu dels efectes perversos que poden generar polítiques aparentment benintencionades de promoció de les energies renovables, bàsicament l'eòlica i la solar. Les subvencions a la producció d'aquest tipus d'energies han estat l'origen d'una veritable bombolla energètica i han contribuït a engreixar l'anomenat dèficit tarifari de les companyies elèctriques, una veritable bomba de rellotgeria per a les finances públiques. L'aplicació de preus que no reflecteixen els costos directes de l'energia porta cap a la ineficiència energètica, perquè no hi ha els necessaris incentius per aplicar mesures d'estalvi que en redueixin el consum i explorin mecanismes per augmentar l'autosuficiència energètica d'empreses i de famílies.

Precisament, repercutir via impositiva el cost de reposició de l'extracció dels combustibles fòssils, com ens comenta Marcel Coderch a l'entrevista, és la basa principal que defensen alguns partidaris del Green New Deal per finançar les inversions en energies renovables i crear nous bons bancaris «verds». Malgrat l'interès d'aquest tipus de propostes, és poc versemblant que arribin a implementar-se. Tot i que la dependència de l'economia dels combustibles fòssils no és tan acusada com a les crisis del petroli dels anys setantes i vuitantes, un escenari d'augmentos impositius rellevants repercutiria directament sobre els preus finals i dificultaria enormement la sortida de la crisi o, si és el cas, el manteniment de nous escenaris de creixement. Per no parlar de les tensions especulatives que un nou escenari d'aquest tipus podria desencadenar i de les que ja vam tenir-ne una mostra tot just abans de l'esclat de la bombolla financera.

Tanmateix, les dificultats per implantar mesures dràstiques no impliquen que no calgui empènyer amb petits però continuats impulsos la migració de l'actual sistema energètic cap a un altre de caracteritzat per una major eficiència energètica i que siguin els propis operadors els que vagin avançant en aquest camí. D'una banda, les empreses energètiques convencionals han de reforçar la seva aposta per les energies renovables, tant en termes d'R+D+I com de noves instal·lacions que abarateixin el preu unitari de les instal·lacions solars,



«ENS ESTEM APROPANT ALS LÍMITS I HAURÍEM DE CANVIAR LA IMATGE QUE TENIM DEL QUE ÉS PROGRESSAR» MARCEL CODERCH

eòliques i altres. D'altra banda, els consumidors d'energia, tant empreses com famílies, cal que maximitzin l'eficiència de l'energia emprada i que, ells mateixos es converteixin en productors d'energia i tendeixin a esdevenir al més autosuficients possible.

En aquest darrer sentit, la incorporació de sistemes de generació energètica a les construccions i instal·lacions –sobretot solar i geotèrmica– pot significar un important avenç en la reducció del consum d'energies fòssils i ha de complementar els avenços en curs en matèria d'estalvi energètic. Aquesta aposta enllaça directament amb el concepte d'economia verda que ens apunta en Carles Cabrera en la conversa, i que té en la construcció un dels principals exponents. El paper de l'Administració és clar, tant en termes de demostració a les pròpies instal·lacions i infraestructures –de nova planta i preexistents– com a l'hora d'establir –i fer complir– normatives i incentius que obliguin i/o estimulin els privats en aquest sentit.

Les oportunitats de l'economia verda, com ens indica Carles Cabrera, no s'acaben ni a la construcció ni al vessant energètic, sinó que abasten tots els sectors productius, començant pel transport i incloent-hi el consum de les famílies, i totes les mesures d'estalvi de recursos naturals i de minimització de residus, emissions i d'impacte general sobre el medi ambient d'aquestes activitats. Totes les polítiques públiques amb aquesta finalitat han de seguir els mateixos criteris que apuntàvem en parlar de la construcció: la incorporació d'aquests paràmetres a la despesa pública en el seu conjunt –efecte sobre la demanda i efecte demostració–, l'establiment de normatives que puguin ser raonablement assumibles i que no es vegin com un atemp-

tat a la viabilitat del sector en qüestió i la implementació d'incentius, que no acabin comportant efectes perversos en modificar de forma artificial les dinàmiques del mercat. Per això, i com moltes altres qüestions, les polítiques públiques han de tenir una continuïtat a mitjà i llarg termini en els objectius i han d'oferir un marc clar de referència per als agents econòmics. Alhora, els instruments concrets que s'apliquen cal revisar-los de manera periòdica i sistemàtica per garantir-ne l'eficiència i prevenir l'aparició d'efectes no desitjats.

Com el mateix Cabrera ens indica, l'economia verda és una font d'oportunitats per a tota mena d'activitats productives, no només energètiques. La innovació o la substitució dels processos productius tradicionals pot comportar importants estalvis de costos i, per tant, un augment rellevant de la competitivitat. Complementàriament, el coneixement adquirit en aquests processos es pot comercialitzar entre empreses, foranes o no, del mateix ram i constituir una important font d'ingressos complementaris.

Un dels pocs efectes positius de la política energètica menada a l'Estat espanyol durant els darrers anys ha estat l'atenció que el sector de les energies renovables ha despertat per part de grans empreses que hi eren alienes. Empreses energètiques tradicionals, constructores que han volgut diversificar el negoci i empreses de material de transport s'han interessat pel sector i han constituït, directament o per l'adquisició d'empreses emergents del sector, noves divisions especialitzades. A Catalunya, alguna empresa emergent significativa ha acabat en mans de multinacionals sense que l'empresariat català hagi fet un pas endavant per mantenir-ne el control, com sí que ha fet després en alguna altra empresa estratègica.

Tot i amb això, existeix encara un gran camp per córrer sempre que es tracti d'apostes estratègiques i no especulatives i sense que la por al fracàs que ens comenta Carles Cabrera no ens parilitzi. La formalització d'un clúster energètic hauria de propiciar una imprescindible col·laboració en molts àmbits –des de l'R+D+I fins a la participació conjunta en projectes internacionals–, tot mantenint la indispensable competència en tot allò que calgui. A Catalunya, a més, disposem d'una gran empresa energètica, GasNatural Fenosa, que tradicionalment s'havia limitat bàsicament a la distribució d'energies fòssils, tot i que en el seu moment aquesta fos tan innovadora com la del gas natural. L'aposta per participar en les concessions de parcs eòlics juntament amb la divisió de renovables d'Alshtom indica també una voluntat de no quedar al marge d'un procés de modernització energètica que Catalunya i les seves empreses ha de fer esforços per liderar.



2

REpte 2.

FLUXOS, CIUTATS I TERRITORI

Noves solucions en infraestructures i mitjans de transport per a la mobilitat de persones i mercaderies al servei d'un canvi de model en la gestió de fluxos que, orientat a afavorir l'accessibilitat, integri la planificació territorial, urbanística i de distribució espacial d'activitats socioeconòmiques, tenint en compte els condicionants energètics, territorials i mediambientals.

Territoris, ciutats i espais que incorporin els elements tangibles i intangibles necessaris per a viure, convida i generar valor. Solucions tecnològiques, econòmiques i mediambientals per a un «urbanisme» i unes construccions funcionalment avançades i adaptades a les noves necessitats socials.

Els fluxos de persones i mercaderies s'han de repensar en el marc d'unes restriccions territorials, mediambientals i energètiques que han de conduir a un canvi substancial dels models de transport i de les infraestructures, equipaments i mitjans que el fan possible, passant del concepte de mobilitat al d'accessibilitat. Així mateix, la gestió apropiada de fluxos ha de millorar la qualitat de vida de les persones i les condicions de competitivitat. Catalunya té unes necessitats rellevants en aquest àmbit i unes característiques pròpies de restriccions, degudes a la confluència de moltes activitats i fluxos de tot tipus en un territori escàs. Aquest

repte esdevé una oportunitat de repensar, integralment, els sistemes de fluxos de persones i mercaderies buscant solucions imaginatives que, al seu torn, generin innovacions en infraestructures i mitjans de transport intel·ligents i sostenibles adaptats a les diferents realitats. L'expertesa i experiència dels agents catalans del sistema de recerca i innovació en aquest àmbit fa pensar en unes perspectives d'èxit en el camí de convertir Catalunya en un model innovador en la gestió de fluxos en tota la seva cadena de valor.

El valor tangible i intangible de l'espai, com a territori, medi rural, ciutat o els llocs on vivim i convivim en el dia a dia (escoles, pisos, empreses, biblioteques...), és estratègic per al progrés social i econòmic. En aquests espais s'integren fluxos, equipaments i serveis cada cop més complexos per generar valor. Catalunya té un bagatge important de coneixement i innovació en la gestió d'aquesta complexitat, en part pel fet de tenir un territori molt limitat on es generen molts tipus d'activitats diverses que hi han de conviure, i també perquè la creativitat per al disseny d'espais ha estat i és un element rellevant del país. Així, els espais, amb les seves funcionalitats i continguts diversos, a més d'un repte a abordar, esdevenen una oportunitat socioeconòmica de gran valor per a Catalunya, on interseccionen disciplines i sectors d'activitat molt diversos.² Eduard Bru, Joaquim Coello i Oriol Nel·lo apunten la situació actual i els reptes de futur que es deriven de la gestió adequada del territori i els seus creixents fluxos.

EDUARD BRU és arquitecte i professor del Departament de Projectes de l'Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona, de la que va ser-ne director, i director del programa *Mediterranean Cities* de la *Mies chair* (Fundació Mies-van der Rohe-UPC), dedicat a l'estudi de la ciutat mediterrània en el marc de la Unió Europea pel mediterrani, de la UE.

JOAQUIM COELLO, enginyer naval, és conseller delegat d'Applus+, companyia internacional de serveis tecnològics i de certificació, i president del Consell Social de la Universitat de Barcelona. Va ser president del port de Barcelona i és membre numerari de la Reial Acadèmia d'Enginyeria, ha rebut dues creus al Mèrit Naval i una al Mèrit Aeronàutic i ostenta també la Gran Creu de l'Ordre d'Alfons X el Savi.

ORIOU NEL·LO és geògraf i secretari de Planificació Territorial del Departament de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat. És també vicepresident de l'Institut Català del Sòl i de l'Institut Cartogràfic de Catalunya. Ha estat professor a Londres, Venècia, Rotterdam, Lisboa i a la Universitat de la Provença. És membre numerari de la secció de Filosofia i Ciències Socials de l'Institut d'Estudis Catalans.

² A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

Un territori dinàmic en continua evolució

Una organització i gestió eficient del territori és cabdal per a un funcionament també eficient de la societat. Catalunya ha experimentat, sobretot els darrers 50 anys, uns canvis molt profunds de la seva fisonomia i ara s'obren noves oportunitats i nous reptes a abordar per tal de mantenir el seu paper clau com un dels territoris més desenvolupats del Mediterrani.

«La millora dels sistemes físics de comunicació, que han abaixat notablement el cost unitari dels desplaçaments, i la de les barreres administratives a la mobilitat de les mercaderies, dels capitals, de la informació i de les persones, han reduït les barreres denominades espacials, és a dir, d'allò que diem la impedància de la distància». Però Oriol Nel·lo, secretari de Planificació Territorial del PTOP, nega taxativament que això hagi comportat una reducció de la importància del lloc i, per tant, de les polítiques territorials. Ben al contrari, Oriol Nel·lo assegura que «la més alta mobilitat dels factors fa més important l'avantatge competitiu que cada lloc té per oferir a l'hora d'atraure una o altra activitat o persones». Aquest procés ha comportat un «increment de la competència entre els llocs, en el que entren dos elements: d'imatge i de caràcter i educatiu», amb el consegüent increment de la importància de les polítiques territorials. Una imatge que Catalunya ha sabut projectar per atreure activitats de valor afegit i persones.

El secretari de Planificació Territorial del PTOP explica que, «per entendre en quin punt estem a Catalunya, hem d'entendre fins a quin punt el nostre territori s'ha anat integrant». Nel·lo



qualifica de «molt forta i important durant els últims 50 anys» la dinàmica de la metropolitanització, que «ha provocat uns avantatges claríssims que la fan molt positiva en termes de benestar de la població». Però també aquesta dinàmica ha anat acompanyada d'una sèrie d'inconvenients.

La primera fase del procés de metropolitanització va arribar al seu zenit als anys 60 i 70 del s. XX, amb una fase molt llarga de concentració i d'activitat sobre el territori, «aquell període en el qual sobre l'àmbit urbà de Barcelona i el seu entorn es concentra immigració interregional lligada al mercat de treball procedent de tota Espanya i també de l'interior de Catalunya», explica Oriol Nel·lo. En aquell moment, la ciutat central arriba al seu màxim poblacional (1.750.000 habitants) i la metropolitanització que es configura es fa per addició en continuïtat, és a dir, creixement per agregació, en bona part per la debilitat de les infraestructures de comunicació.

Coincidint amb la crisi dels anys 70 i els canvis del model productiu, en el pas cap a noves formes de producció no necessàriament basades en les economies d'escala, arribem a mitjans d'aquella dècada amb una interrupció brusca del creixement demogràfic. Els 1,5 milions de persones de Barcelona formaven part dels sis milions mítics que van, fins i tot, derivar en eslògan publicitari: «Sí que ho érem –recorda Nel·lo–, però ho vam ser durant 20 anys, des del 75 fins el 96». Paral·lelament a aquesta aturada del creixement demogràfic, vam entrar en una segona fase del procés de metropolitanització, caracteritzat ja no per la concentració de població i activitat sobre les àrees urbanes centrals, «sinó més aviat al contrari, per una tendència creixent a la dispersió, a la desconcentració cap a les corones metropolitanes. La segona fase del procés de metropolitanització té com a principal característica que «al costat d'aquest moviment de desconcentració es produeix dispersió de població i d'activitat sobre el territori. El creixement –continua el secretari de Planificació Territorial– ja no es produeix per agregació física amb continuïtat, sinó que s'expandeix, portat per unes infraestructures més potents, creant discontinuïtats físiques en el territori. Ens va costar molt adonar-nos que això estava passant, tant que a l'any 1995 el Pla Territorial General de Catalunya encara es posava com a principal preocupació la macrocefàlia de Barcelona, mentre feia anys que la ciutat perdia població».

El secretari de Planificació Territorial expressa els seus temors a que «ara ens estigui passant una mica el mateix i que hàgim entrat en una tercera fase i no ens en haguem adonat prou: seguim amb la retòrica de la dispersió, sense adonar-nos que la dispersió continua, però hi ha un altre fenomen. A l'entorn metropolità, ens adonem que les principals ciutats no només han deixat de perdre població, sinó que tornen a créixer». Oriol Nel·lo explica aquest nou fenomen, que és similar a la de la resta de l'Estat, pel fet que, encara que la població autòctona continua caient en els principals nuclis urbans, «l'estrangera ha crescut tant que, no només compensa aquesta pèrdua, sinó que inverteix la tendència». Aquest fenomen es posa de manifest amb la sortida de la població autòctona des dels nuclis més densos i poblats i, al mateix temps, l'entrada d'una població immigrada estrangera que fa créixer els nuclis centrals. «Així, hauríem passat d'un període caracte-

ritzat sobretot per migracions interregionals associades al mercat de treball (període concentracionari) a un segon període caracteritzat per migracions intrametropolitanes associades al mercat de l'habitatge (període de dispersió) i ara a un tercer, en el qual tenim la presència conjunta de migracions intrametropolitanes associades al mercat de l'habitatge amb immigracions estrangeres associades al mercat del treball».

Catalunya: integració del territori per a una integració social i econòmica

Per a Nel·lo, aquesta successió de processos «ha tingut a Catalunya un efecte extraordinàriament positiu, perquè el procés de metropolitanització ha comportat la integració del territori català i ha permès una reducció de les diferències internes a Catalunya. Si als anys 60 algú podia parlar d'una Catalunya pobra i una altra de rica en termes territorials, a hores d'ara aquesta diferència en termes de contrastos entre grans àmbits ja no es produeix. Al contrari –assegura–, es produeix entre àmbits més petits d'una mateixa àrea urbana». Sense aquest procés de metropolitanització, que ha integrat el territori i ha suprimit les fractures, «hauria estat sens dubte més difícil el manteniment de la cohesió territorial i social, així com, fins i tot, de la cultura i la identitat de Catalunya». Però no només això, «també té altres efectes a nivell econòmic, com la integració del mercat de treball, l'accés als serveis... Mai com ara els serveis sanitaris, escolars o comercials havien estat tan accessibles a tot el territori». L'Oriol Nel·lo recorda que, «des del moment que vam entrar a la Unió Europea, hem passat d'estar 15 punts per sota de la mitjana europea a estar cinc punts per sobre mercès aquest procés de metropolitanització». Tanmateix, per a l'arquitecte Eduard Bru, «moltes ciutats del país estan assolint un nivell considerable de qualitat en el seu espai urbà que abans no tenien».

El secretari de Planificació Territorial assenyala, malgrat tot, que aquest procés ha comportat «alguns problemes, prou importants com per arribar a hipotecar-nos si no els abordem». En concret, l'Oriol Nel·lo apunta la dispersió de la urbanització sobre el territori, l'especialització funcional sobre els llocs, que genera problemes de mobilitat i, finalment, els riscos d'una segregació social.

El primer d'aquests reptes a abordar, la dispersió, es produeix –indica Nel·lo– «quan entrem en la segona fase. Les infraestructures viàries fan que la renda urbana augmenti moltíssim la seva capillaritat perquè pots urbanitzar àmbits creixents del territori» i això provoca «una dispersió molt notable de població i d'activitat sobre l'espai, el que comporta un consum molt elevat de sòl, i una escampadissa de la urbanització. Això



–segueix– té efectes negatius de caràcter ambiental, ocupació d'espais naturals, costos dels serveis, problemes pel que fa a la mobilitats, consums energètics, d'aigua...».

Segons l'arquitecte Eduard Bru, aquesta segona fase del procés de metropolitanització ha derivat en «una colonització desordenada del territori, assentaments de baixíssima densitat, ocupacions industrials mal organitzades, fàbriques esquitxades pel territori», fets que han incrementat abusivament les necessitats de mobilitat «per arribar a aquestes zones desestructurades. Cap país es pot permetre ocupar alegrement aquí i allà les ciutats i les seves perifèries, perquè després això genera massa mobilitat, una despesa en infraestructures del transport que paguem entre tots i una enorme pèrdua en temps en aquests desplaçaments a més de lletjor».

El segon problema es deriva del fet que «quan hem tingut aquest territori metropolità integrat, el mercat del sòl ha passat a funcionar de manera integrada, de forma que aquest mercat del sòl funciona com un gran filtre que porta unes activitats a concentrar-se en un lloc i altres en un altre a través del mecanisme de preus. Això fa que tinguem la residència aquí, els polígons industrials on treballem a un altre lloc, el centre comercial a un altre... En funció de la capacitat de cada activitat de licitar en el mercat del sòl. Aquesta separació de funcions provoca un ús més extensiu del territori, perquè les necessitats que abans es resolien en un sol àmbit, ara es fan en un espai molt més extens». Oriol Nel·lo afegeix que «això genera unes demandes de mobilitat exorbitants i posa les xarxes de comunicació sota una pressió molt alta».

Finalment, i com a conseqüència de tot això, «de la mateixa manera que s'especialitzen les activitats, s'especialitzen també els grups socials i més en un període com el que hem conegut, de gran tensió al mercat de l'habitatge, amb una taxa de crei-

xement anual dels preus molt elevada durant deu anys seguits». I què comporta, això? Doncs, «que n'hi ha uns que tenen molta facilitat per triar lloc de residència i, si això fos una partida d'escacs, es poden moure com a reines, i uns altres molt poca, i només es poden moure com a peons. Els que menys tenen tendeixen a concentrar-se allà on els preus són més baixos o el mercat és més irregular i permet sobreocupacions dels habitatges».

Dues són les explicacions al fet que, entre 1996 i 2007 s'hagi fet més habitatge que mai i, en canvi, aquest s'hagi fet menys accessible. Per un costat, la situació del mercat de l'habitatge, caracteritzat per una gran rigidesa (el 86% és en règim de propietat), on bona part de les noves adquisicions s'ha dedicat a usos diferents del d'habitatge principal i per l'escassa tradició en habitatge protegit i públic. La segona explicació passa pel tomb experimentat per les tendències demogràfiques, coincidint amb la tercera fase del procés de metropolitanització, amb l'arribada de la població estrangera, que ha situat la població de Catalunya en 7,5 milions de persones. «Aquesta població s'ha afegit a la demanda d'habitatge en unes condicions que, d'acord amb el mercat, la feien insolvent en molts casos i s'ha sumat a la població autòctona que no podia accedir a l'habitatge», explica l'Oriol Nel·lo.

Els efectes són un augment de l'edat d'emancipació «amb conseqüències devastadores sobre la natalitat, i un increment dels riscos de segregació social». Però, com pot ser que la concentració d'immigrants es produeixi a les zones centrals de les ciutats i de l'àrea metropolitana, on els preus mitjans són més alts? «Mercès a la informalitat del mercat en alguns barris que permet trençar la relació bàsica d'una unitat familiar, una llar, i encabir dintre d'un habitatge l'equivalent a dues o més unitats familiars. Això té uns efectes de degradació perquè des de l'urbanisme assumim una determinada ocupació i en funció d'això es planifiquen equipaments, zones verdes, serveis públics... Si trenquem aquest equilibri, aquestes dotacions tenen una sobrepressió». Encara que en termes absoluts, la població estrangera ha tendit a concentrar-se en les grans ciutats, «el pes relatiu es distribueix d'una manera bastant homogènia, ja que les diferències de preus i renda no es produeixen ara per grans àmbits». Així doncs, la població es concentra als àmbits provinents de processos d'urbanització marginal, en el sentit de poc regulada, en les grans unitats d'habitatge de massa i en els esmentats centres urbans.

Eduard Bru posa sobre la taula dos elements clau a l'hora de millorar els nuclis urbans i residencials: l'accessibilitat i la sostenibilitat de la construcció. L'arquitecte reconeix que, en un moment d'envelliment

creixent de la població que se suma al nombre de persones amb limitacions sensorials o motores, «no acabem d'estar conscienciats sobre l'accessibilitat. Ho hem de fer i no hi ha més remei que assumir-ho. I encara que hi ha consciència sobre aquest tema, continua sent un dels grans mals de les nostres edificacions». L'altra qüestió, quasi obligada per l'escassetat de recursos i la necessitat d'estalvi, és la sostenibilitat. Per a l'Eduard Bru, «un projecte ja té molt de sostenible si té una bona orientació, ventilació creuada i parets que aïllin de la calor i del fred».

Tots aquests processos lligats al dinàmic i continu flux de persones i les seves necessitats han de compartir territori físic i mental amb l'objectiu de Catalunya de convertir-se en un veritable *hub* (centre de distribució) de mercaderies del sud d'Europa per als tràfics provinents d'Extrem Orient. L'aposta logística de Catalunya parteix amb un clar avantatge: compta amb dos dels cinc primers ports de l'Estat, Barcelona i Tarragona; més de la meitat del transport de mercaderies per carretera transita pel país i, aproximadament el 25% del sòl industrial espanyol destinat a activitats logístiques, s'ubica a Catalunya. El país, per la seva situació geoestratègica, hauria d'assolir un paper més important en els fluxos est-oest, però també nord-sud, liderant les rutes per a mercaderies entre Europa i els mercats emergents del nord d'Àfrica. La Catalunya intermodal, però, té encara algunes mancances per assolir la competitivitat plena en matèria logística. Una de les més importants és la necessitat d'una gestió eficient d'un dels modes de transport que està centrant tots els esforços a nivell europeu. El ferrocarril, que hauria de liderar el pas cap a un transport més eficient, competitiu i sostenible, continua sent el cavall de batalla de la Catalunya logística.

El ferrocarril hauria de tenir un paper més destacat per articular el territori i descongestionar la xarxa viària que s'ha anat creant. El conseller delegat d'Applus+ i expresident del port de Barcelona és crític amb l'actual model de gestió del ferrocarril per a mercaderies. «És molt rígid i requeriria un marc regulador adequat, que permetés la competència. El principal problema és la partició que es va realitzar entre Adif i Renfe al seu dia. Per exemple, les estacions de mercaderies són competència d'Adif, però aquest ens està especialitzat en el manteniment de les infraestructures i no en la gestió. Totes les estacions de la xarxa ferroviària de mercaderies de Catalunya entren a la xarxa general pel mateix punt. Cadascuna d'elles està gestionada per organismes diferents i això –continua– no té cap sentit. Hauria d'haver un únic ens que gestionés els fluxos». Quelcom semblant succeeix amb l'aeroport de Barcelona, amb molt poca capacitat de maniobra per poder competir perquè les tarifes «són fixes i la capacitat de moure-les és petita», assenyala Joaquim Coello.

L'activitat del transport, a més de la riquesa que genera per si mateixa, porta associades tota una sèrie d'activitats logístiques, per les que ha apostat Catalunya. Activitats d'acoblament, preparació, predistribució o consolidació de mercaderies aporten «molta riquesa», indica Joaquim Coello. «Al final, el que volen els importadors i exportadors són àrees eficients. Catalunya té, en aquest sentit, dues àrees de desenvolupament futur molt clares: les ciències de la salut, on som punters, i la logística, com a font d'ingressos claríssima. I això no ho té cap altra regió, ni tan sols Madrid, que és bàsicament un centre de consum», indica el conseller delegat d'Applus+. Una font d'ingressos no només per si mateixa, donant valor afegit a les mercaderies, sinó per l'efecte imant que genera: «una fàbrica d'automòbils, per exemple, no decidirà ubicar-se al mig de qualsevol territori, sinó a punts de fàcil accés logístic», postil·la el conseller delegat d'Applus+.

En aquest sentit, Joaquim Coello, conseller delegat d'Applus+ i expresident del port de Barcelona, apunta una «perversitat i és que, en aquests moments, el sistema portuari europeu és molt més eficient des del moment que es permet que els ports es gestionin ells mateixos, que competeixin entre ells i no estiguin dintre d'un marc regulador. La nostra Llei de ports ve d'una època en què Espanya era un Estat amb barreres respecte a Europa i el que importava era que les mercaderies arribessin a Espanya per on fos. Avui en dia, hem de competir amb els ports europeus i per Barcelona és més important què fa Marsella que, per exemple, Màlaga. Hauria d'haver-hi una voluntat claríssima del govern espanyol d'enfortir l'Arc Mediterrani, perquè això permetria un nivell de desenvolupament molt important per a tota la regió. Hauria d'haver una formulació clara perquè fos un eix prioritari per a Europa».

Una orientació basada en el diàleg i la recerca de complicitats

Però, com es poden aprofitar les oportunitats derivades d'aquestes dinàmiques? «Per aprofitar-les –explica l'Oriol Nel·lo–, cal més visió, més govern de territori. El territori és ara més important que mai, precisament perquè és molt més fàcil de moure-s'hi, està sotmès a dinàmiques de canvi molt importants que ens posen davant oportunitats i reptes i hem d'aprofitar les primeres per fer front als segons». I quines haurien de ser aquestes polítiques? El secretari per a la Planificació Territorial reivindica les que s'han aplicat des del Govern de la Generalitat de finals de l'any 2003 ençà: «Unes polítiques que privilegien un determinat model d'ocupació del territori, que entenen la metropolitanització com una dinàmica de fons de caràcter irreversible».

ble amb efectes molt positius per al conjunt de Catalunya. S'ha d'abandonar qualsevol vel·leïtat antiurbana –afirma– i les negatives a assumir el creixement, amb algunes connotacions no gaire simpàtiques i que van contra la marxa de la història».

En aquest sentit, l'arquitecte Eduard Bru qualifica de «bona notícia» la iniciativa d'articular àrees de residència urbana –les ARE de l'Incasòl– pensades com a Eixamples, no de baixa densitat, sinó com un augment del teixit urbà, qualificat i també més econòmic en estar servit d'instal·lacions, comunicacions... Això millora –afirma l'Eduard Bru– la perifèria amorfa de moltes ciutats».

«El que cal –afegeix Nel·lo– és ser capaços d'orientar la metropolitanització pel que fa a la forma, la funció i l'estructura social. Pel que fa a la forma, el principal risc és la dispersió sobre el territori. Davant la dispersió, hem d'apostar per creixements en continuïtat i la densitat enraonadament elevada». El secretari de Planificació Territorial apel·la a «la justícia social i a l'equitat perquè els factors territorials no esdevinguin un element coadjuvant a les desigualtats socials», però també com a forma «de planificar una ciutat sense fractures ni trencadisses. La complexitat física i funcional i la cohesió social han d'orientar les nostres polítiques territorials».

Fluxos de persones, de mercaderies, però també d'informació, «on hi tenim un problema –indica el conseller delegat d'Applus+–, i és que la nostra indústria són petites i mitjanes empreses i tenen problemes per accedir a les tecnologies de la informació i han de tenir la capacitat d'inversió necessària. Posar a disposició de les pimes sistemes de Planificació de Recursos Empresarials ERP, de control de producció i estocs, i que es connectin a la xarxa d'informació perquè puguin tenir-ne d'adequada. Jo crec que el Govern hauria de facilitar-ho per transformar la companyia i ajudar l'empresariat a ser més competitiu».

Aquestes polítiques territorials requereixen, al mateix temps, «visió i voluntat de portar-les a terme, renovació dels instruments legislatius i econòmics i nous elements de planejament». Aquest últim és especialment important, assegura l'Oriol Nel·lo. «En els darrers set anys, hem tractat de dotar-nos d'instruments de planejament supramunicipal i hem completat pràcticament el conjunt dels plans territorials, acompanyats d'una trentena de plans directores urbanístics amb voluntat de desenvolupament i tot això per aprofitar un procés d'urbanisme força positiu i fer front als seus reptes i problemes. L'elaboració d'aquests plans s'ha vist acompanyada, a més, d'una profunda renovació de la legislació en aquest camp, com la modificació de la Llei d'urbanisme, i la creació de les Lleis de barris, de paisatge i d'informació geogràfica».

Per a l'arquitecte Eduard Bru, a l'hora d'externalitzar aquestes oportunitats i convertir-les en bases competitives perquè els despatxos d'arquitectura puguin sortir a l'exterior, hi ha dos handicaps: les mancances idiomàtiques, principalment l'anglès, i una reduïda visió dels mercats internacionals, com a conseqüència de la bonança econòmica viscuda al mercat interior durant els passats anys. Països emergents com Xile, l'Ar-

«EL MODEL DE GESTIÓ DEL FERROCARRIL PER A MERCADERIES ÉS MOLT RÍGID I REQUERIRIA UN MARC REGULADOR QUE PERMETÉS LA COMPETÈNCIA» JOAQUIM COELLO

gentina, Mèxic, Turquia, la Xina o l'Índia són alguns dels més interessats en l'experiència catalana a l'hora de planificar els espais, principalment l'urbà. «D'expectatives n'hi ha i les portes estan entreobertes», però potser faltaria un lideratge «per part de l'administració, de les organitzacions professionals, empresarials o d'alguna figura senyera que arrossegui; o tot a la vegada», indica l'Eduard Bru.

Les decisions territorials tenen una vessant de risc. «En aquest món, de territori creixentment integrat, governat per fluxos molt diversos, no és sorprenent que el lloc esdevingui un espai d'identitat». Nel·lo apunta la seva «relació amb la necessitat dels ciutadans de trobar el refugi i el sentit en un món en el que hi ha elements que no controles. Aquests aspectes són els que fan que qualsevol decisió sobre el territori sigui més conflictiva». El que s'ha de fer és «donar sortides al més creatives i útils possibles als conflictes. Cal una interlocució àmplia, democràtica i deliberativa per part de l'administració», però també amb el conjunt de la societat, per la seva banda, que ha d'apostar per «moviments que facin propostes, que siguin actius i multiescalars en comptes de reactius i locals. Hi ha un repte de govern de territori d'instruments legislatius i de visió política, però no només de l'administració o dels partits, sinó també de la societat», postil·la el secretari de Planificació Territorial.

Amb això coincideix l'Eduard Bru, qui parla de reivindicar els espais públics i socials, lluny de la idea d'edificis singulars: «La visió del món feta de fotos dels edificis cridaners és d'un reduccionisme mental absolut», apunta. L'arquitecte també re-



clama «complicitat. Una gran acció política seria construir aquesta complicitat», que es va perdre després dels Jocs Olímpics de l'any 1992. «Tornar a crear a Catalunya la consciència que el territori és millorable seria una manera de tornar a despertar aquella consciència que avui està mig adormida. Hem de crear un *Catalunya, posa't maca*, de la mateixa manera que el *Barcelona, posa't maca* va servir en el seu moment».

«Per què no pregunten a la ciutadania, als empresaris, a les Cambres de Comerç?», es formula el conseller delegat d'Applus+, en relació amb l'elaboració d'un nou marc regulador de ports i aeroports. Aquest marc regulador «és l'origen de tots els problemes del país, el màxim comú denominador», indica Coello. Per aquest motiu, «has de buscar ajuts i saber amb qui t'alties i què pots i no pots fer i intentar buscar complicitats i col·laboracions quan ets petit. La història de la regió s'ha fet d'això», conclou.

Postil·la final

«El territori és ara més important que mai» ens diu Oriol Nel·lo. Quan alguns deien que la Terra es tornava plana, que les TIC havien convertit l'espai en una *commodity*, en un producte intermedi de qualitat estàndard i indiferenciada, ara tothom s'adona que el territori no és neutre, que és més que mai un actiu decisiu en els processos productius.

El territori de Catalunya és dens i curull d'activitats i ocupacions de tota mena. Això, que en molts aspectes constitueix una gran riquesa i una font d'oportunitats, planteja també un repte de primera magnitud: ordenar i organitzar aquest espai de forma que l'ús que se'n faci maximitzi la rendibilitat col·lectiva i individual que se n'obté, sense que aquesta maximització comporti uns costos absoluts que no siguin assumibles pel conjunt de la societat i dels seus ciutadans individuals.

Catalunya s'ha vist sotmesa durant més d'una dècada a les pressions i a les distorsions derivades d'un mercat immobiliari desbocat en un context de baixos tipus d'interès, amb un desenvolupament turístic de base residencial i amb l'especulació tenyint els comportaments de la major part d'actors que hi participaven. Des de promotors i constructors, fins a institucions financeres passant per ajuntaments i particulars.

A Catalunya, els desastres que aquest comportament del mercat immobiliari ha generat en l'ocupació del territori potser no han estat tan greus com a gran part de la resta de l'Estat espanyol, sobretot al litoral. Tanmateix, el nostre territori era molt més dens i, en aquest sentit, suporta una càrrega d'usos que el fa molt més fràgil. Si, a això, s'hi afegeix el tradicional caràcter de node de connexió entre bona part de la Península

Ibèrica i el nord d'Àfrica amb Europa, tenim servida una situació molt delicada que és en bona part en l'origen de les intenses polèmiques socials desenvolupades a l'hora de dissenyar traçats i característiques de noves infraestructures de transport, energètiques o de qualsevol altra mena. Una cura extrema a aquests dissenys i traçats, una participació local que minimitzi l'efecte «not in my back yard» (a casa meua, no) i polítiques decidides de cauterització de les ferides més sagnants en el territori –més enllà d'algunes actuacions desenvolupades a l'àrea metropolitana de Barcelona, tot sovint finançades o promogudes a través de plusvàlues– hauria de portar-nos a superar un dels punts febles més punyents que tenim com a país, i que és font de múltiples tensions socials i territorials i d'ineficiències.

Pel que fa al mercat de l'habitatge, l'actual recessió hauria de facilitar la posada en ordre del territori i, sobretot, la modificació d'algunes de les situacions de partida que han fet possible la febre constructora i especulativa. Ha quedat demostrat que la liberalització del sòl, promoguda pel govern Aznar, no ha servit per frenar l'espiral de preus immobiliaris. Més aviat ha propiciat operacions especulatives de promotors que adquirien sòl a preu rústic – generosament finançats per caixes i bancs– amb l'expectativa de sucosos guanys quan es produís la requalificació. D'altra banda, la tan proclamada autonomia municipal ha fet dels ajuntaments l'esglaió de l'administració més feble i susceptible de ser pressionat per promotors i constructors. Les atàviques necessitats de finançament i les polítiques de campanar –amb una competència desaforada per oferir més i més sofisticats equipaments i serveis municipals– han fet la resta. L'esmena d'aquestes febleses –amb la relativa excepció del control urbanístic– no és a hores d'ara en mans del Govern de Catalunya, i això comporta un risc molt rellevant un cop la situació econòmica i financera es normalitzi i l'estoc d'habitatges per vendre s'hagi assimilat.

La iniciativa de les Àrees Residencials Especials (ARE), impulsada amb la bona intenció de dotar de sòl urbanitzat de qualitat els municipis que s'hi apuntaven i evitar futurs colls d'ampolla en aquest àmbit, ha anat esllanguint-se en la major part de casos, condicionada per l'atonía absoluta del mercat immobiliari. Un mercat immobiliari els preus del qual –en contra del que predeien alguns i molts altres, com les empreses de taxació, han volgut fer creure– s'han reduït molt menys del que podria esperar-se per les rigideses a la baixa amb què funciona. Una de les més importants és la cartera immobiliària –i de sòl, urbà i rústic– amb què s'han quedat caixes i bancs, que els obliga a no aplicar grans rebaixes per evitar greus pèrdues patrimonials que posin en perill els seus balanços comptables. La bombolla, més que esclatar, s'ha fos, perquè el mercat –malgrat repunts puntuals derivats d'anunciats canvis fiscals– pràcticament ha deixat d'existir. Aquesta

inflexibilitat a la baixa esdevé un altre greu coll d'ampolla dels nostre mercat immobiliari. Tanmateix, les ARE i les operacions públiques o concertades –cooperatives i similars– de promoció d'habitatge haurien de servir, a més de generar habitatge assequible i de constituir un punt de referència a l'hora que el mercat lliure fixés els preus, per impulsar una veritable modernització del sector de la construcció immobiliària, sobretot residencial. Com comentem amb l'Eduard Bru, aquesta modernització en què l'habitatge públic hauria de servir de referència hauria de pivotar sobre tres elements: la industrialització, la sostenibilitat i l'accessibilitat.

La industrialització –utilització sistemàtica de semielaborats estàndards d'origen industrial– hauria de permetre, en primer lloc, reduir les necessitats de mà d'obra poc qualificada. La febre constructora d'aquests anys i la utilització intensiva de mà d'obra poc qualificada ha estat un dels elements que ha distorsionat el mercat de treball i ha generat la necessitat de disposar de grans quantitats d'immigrants per a feines amb un contingut bàsic d'esforç físic i que requerien escassa preparació prèvia. La industrialització de la construcció també afavoreix la reducció dels terminis i de l'impacte contaminant –pols, soroll, residus– generat a peu d'obra i en zones habitualment urbanes.

La sostenibilitat té a veure tant amb la qualitat de la urbanització –com ara la doble xarxa d'aigües residuals, negres i pluvials, la dotació d'equipaments que minimitzin els desplaçaments, l'oferta de transport públic, el tipus d'enjardinaments...– com de la mateixa construcció dels immobles –autonomia energètica dels edificis a través de la generació d'energia solar o de l'aprofitament de la geotèrmia, reutilització de les aigües grises, orientació i aïllaments...

L'accessibilitat per a persones amb disfuncions motores i sensorials ha de permetre, no només persones disminuïdes, sinó que tota la població, que cada vegada té una esperança de vida més elevada, pugui fer un ús ple i al més autònom possible del seu habitatge i de l'espai urbà on desenvolupa la seva vida.

Si reprenem el fil de les grans infraestructures, aquest ens porta cap a tres dels grans temes que condicionen el futur del país: els recursos per finançar-les, les decisions sobre prioritats i característiques i la gestió posterior. El primer és un tema de recursos econòmics en què, tot i les esperances posades en el text estatutari sobre recursos de la Generalitat i inversions estatals pressupostades i efectivament realitzades, sembla que avancem molt menys del que es preveia i les restriccions pressupostàries fan la resta. Pel que fa a la capacitat d'establir prioritats, característiques i la gestió posterior, no és un tema econòmic, sinó de poder. Un poder que, malgrat els bons –i hem de creure que sincers– propòsits d'alguns polítics del govern

espanyol, topa continuament amb la tecnoestructura madrilenya i amb tots els sectors econòmics que viuen de la proximitat i la complicitat amb aquesta tecnoestructura. En Joaquim Coello ens parla a bastament dels ports. La llei vigent fins fa ben poc era una de les concessions arrencades en els famosos pactes del Majèstic –on, per cert, sembla que no es plantejà res de semblant respecte als aeroports– i introduïa certes dosis d'autonomia i de criteris de gestió empresarial, superant la fèrria normativa centralista de l'època del ministre Borrell. La nova llei aprovada pel govern Zapatero comporta una recentralització i un pas enrere encara més greu quan la dinàmica econòmica general demana més que mai que els ports, i totes les grans infraestructures, puguin competir entre elles i es guïïn exclusivament en termes d'eficiència empresarial.

En Joaquim Coello també ens parla del cas sagnant de la distribució de mercaderies per ferrocarril. Evidentment que disposar d'una línia d'ample europeu des de Barcelona –i també des de Tarragona– pot millorar molt la competitivitat internacional dels nostres ports. Tanmateix, la segmentació de titularitats i de responsabilitats sobre les estacions de mercaderies i la tradicional descurança de Renfe en la gestió dels combois fa témer que difícilment aconseguirem treure la rendibilitat econòmica i social que la connexió per ample de via internacional, quan estigui disponible, hauria de generar. Una connexió, d'altra banda, que haurà de conviure amb el tràfic de passatgers i que requerirà d'una gestió encara més excel·lent per evitar conflictes i distorsions.

La necessària aposta que Catalunya ha de fer per la logística no pot limitar-se a fer de corredor per als productes alimentaris que des de Múrcia, Andalusia o, a cada cop més, del Marroc van camí d'Europa. Cal incorporar valor a les activitats de distribució. Moltes indústries, com ens recorda Joaquim Coello, es van instal·lar i continuen ubicades a Catalunya en bona part per les seves facilitats logístiques. Una eficient logística no és clau només per a Seat o per a Nissan, sinó per a nous models de negoci com el de Mango.

Mango només produeix a Catalunya sèries curtes o alguns acabats i el gros de la producció prové de l'extrem Orient o del nord d'Àfrica. Però a Catalunya hi té, a més del centre de disseny i de la direcció general, la plataforma logística per a Europa. Aquest model de negoci, d'altra banda, tot fa pensar que serà progressivament assumit per moltes altres empreses i sectors, a banda del tèxtil moda. Cal, a més, aprofundir en els serveis complementaris i en les activitats de manipulació final que puguin aprofitar el nostre caràcter de node de redistribució arreu del Mediterrani i arreu d'Europa.

El port de Barcelona ha assolit durant els darrers anys una posició capdavantera a Europa i al món en l'àmbit dels creuers. L'esclat turístic de Barcelona sens dubte hi ha ajudat, però com diu el seu actual director, Jordi Valls, ha estat el treball conjunt i l'entesa de tots els actors, públics i privats, per bastir una oferta competitiva i eficient, la principal raó de l'èxit actual. És un camí que tots plegats hauríem de seguir en la gestió de les infraestructures i en molts altres àmbits.



REpte 3.

ALIMENTS DE QUALITAT I SALUDABLES

Cadena agroalimentària de qualitat i de valor afegit que integri el respecte pel medi ambient i les especificitats del país amb l'ús de tecnologies d'avantguarda per donar resposta a les necessitats de nutrició, de consum i de lleure i cultura associats als aliments i a l'alimentació.

La producció, transformació, distribució i consum d'aliments està sofrint canvis profunds derivats dels nous hàbits d'una societat complexa. En el nostre entorn els aliments tenen, a més, una importància cultural i gastronòmica que també es relaciona amb l'oci i amb elements intangibles. Catalunya té un saber fer i unes capacitats molt rellevants en l'àmbit alimentari, tant pel que fa a la ciència i la tecnologia com a les activitats del sector primari (un sector que cal revitalitzar amb valor afegit), l'agroindústria i el sector gastronòmic. Aquest potencial de Catalunya, gairebé únic, pot seguir generant grans oportunitats econòmiques, però també socials, en el futur si es desenvolupa un enfocament integral i estratègic al voltant del aliments que respongui a les necessitats i noves tendències de consum relacionades amb la qualitat, el respecte al medi, la salut, l'explotació

responsable..., a la vegada que es generen nous models de negoci innovadors.³ Per reflexionar sobre aquest repte, hem parlat amb Lluís Arola i amb Josep Maria Coll.

LLUÍS AROLA és president del Consell Català de Recerca i Innovació i director del Centre Tecnològic en Nutrició i Salut. És catedràtic de Bioquímica i Biologia molecular i exrector de la Universitat Rovira i Virgili (URV).

JOSEP MARIA COLL és el responsable d'activitats complementàries i de política de qualitat i de seguretat alimentàries a la Comissió Permanent Nacional i coordinador territorial del Camp de Tarragona del sindicat agrari Unió de Pagesos.

Aliments de qualitat i saludables, una prioritat per al s. XXI

El sector agroalimentari català, que es troba entre els primers dels sectors industrials a Catalunya, s'enfronta a un nou repte derivat de les noves exigències, per part de la societat, de productes saludables, de qualitat i plaents. El menjar no cobreix ja només les necessitats bàsiques d'alimentació, sinó que, cada vegada més, ve associat a estàndards de benestar propis de les societats avançades. Actualment, la producció d'aliments genera més del 17% del producte interior brut de Catalunya i dóna feina a 220.000 persones.

«La indústria alimentària és el primer sector industrial a Catalunya en termes de producte interior brut i de nombre d'empleats. Per tant, és un sector indiscutiblement significatiu. I d'una manera o una altra s'ha d'abordar». Lluís Arola, catedràtic de la URV, reconeix, això no obstant, que «és una indústria molt fraccionada, de pimes, la majoria amb un nivell feble en tecnologia. Poques són mitjanes i molt poques són grans empreses». Arola recorda que fins als anys 70, el sector agrari català va estar molt focalitzat cap a alimentar la població amb objectius bàsicament de subsistència, «encara seguíem sense prou recursos». Però des de llavors hi ha hagut dos elements clau: el reconeixement de la salut alimentària, primer amb la crisi de l'oli de colza i, sobretot, després de la crisi de les vaques boges. Aquí «es van posar en marxa totes les qüestions de salut alimentària de manera clara, que han condicionat unes regles del joc en el sector importants. Ens hem adonat que els productes han de ser segurs i, per tant, s'han hagut d'implementar modificacions tecnològiques i de procés que avancen en aquesta direcció». Més recentment, un altre punt d'inflexió va arribar amb els aliments funcionals que, a més de cobrir les necessitats alimentàries bàsiques, «serveixen

³ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

«COM A PRODUCTORS, ALS AGRICULTORS ELS PRODUCTES FUNCIONALS NO ELS SUPOSA UNA MILLORA EN EL VALOR AFEGIT. SERÀ LA INDÚSTRIA LA QUE SE'N BENEFICIARÀ» JOSEP MARIA COLL

per ajudar les persones que els consumeixen a millorar el seu estat de salut prevenint o retardant l'inici de patologies. És un mecanisme per incidir, per un costat en la salut de la població i, per tant, reduir els costos del sistema sanitari», apunta el catedràtic de la URV.

Els productes funcionals tenen «més valor afegit i, per tant, donen més valor a les empreses i generen un negoci important. Amb la crisi econòmica, això ha canviat una mica, perquè tot i que la indústria alimentària ha estat poc afectada, aquest vessant del negoci més de futur s'ha alentit», indica Lluís Arola. Aquesta revolució dels aliments funcionals no sembla gaire rellevant, malgrat tot, per als productors agraris. Josep Maria Coll, responsable de qualitat i seguretat alimentàries d'Unió de Pagesos, apunta que «com a productors, als agricultors no els suposa una millora en el valor afegit del seu producte. Serà la indústria la que es beneficiarà d'aquestes tecnologies i la que podrà diferenciar el seu producte de la competència».

I és que, malgrat que l'alimentació és una de les principals activitats del país, l'agricultura, com a sector primari, està perdent posicions. «A causa de les importacions –apunta Lluís Arola. Els costos són més barats en altres llocs i molts productes de consum primari vénen del sud. És un problema de costos i de rendibilització del negoci». Per a Josep Maria Coll, hi ha diversos handicaps que ha d'afrontar el sector. Per un costat, una normativa comunitària molt més estricta que a la resta del món. «A Europa tenim la més estricta seguretat alimentària. Al món hi ha autoritzats uns 1.200 productes fitosanitaris d'acord



amb la normativa de la OMC (Organització Mundial del Comerç), però d'aquests 1.200 els productors europeus només en poden fer servir uns 300 (d'acord amb la normativa de la UE) actualment. Per tant, dels 1.200 n'hi ha 900 prohibits a la Unió Europea (900 que no poden fer-se servir pels productors europeus). I al mateix temps, es permet la importació d'aliments que han estat tractats amb aquests productes aquí prohibits», i que, al mateix temps, són més econòmics. Això implica uns majors costos de producció dels productes europeus «perquè aquí les matèries primes i els recursos necessaris són també més cars». A això se suma que «el sector alimentari internacional està copat per multinacionals, amb uns costos de producció molt més baixos i tecnologia puntera», afegeix el responsable de qualitat i seguretat alimentàries d'Unió de Pagesos. «No hem estat mai en contra de les importacions –afirmen des del sindicat agrari, que aglutina el 66% dels agricultors a Catalunya–, però demanem unes normes justes i iguals per a tothom».

El primer metasector de Catalunya afronta la seva renovació estructural

Per aquest motiu, des del sindicat agrari s'aposta pels productes autòctons, de qualitat i, sobretot, de temporada, «i amb un bon etiquetatge», el cavall de batalla del sector, «a fi que el consumidor sàpiga d'on ve el producte i on està transformat i produït», indica Josep Maria Coll. De la mateixa manera opina Lluís Arola, per a qui «a Catalunya té un present i un futur considerable».

Un altre problema del sector és l'envelliment dels seus productors. «Cada dia som més persones a menjar i menys a produir. Cal una reestructuració forta del sector i per fer-ho possible, s'ha d'arrossegat els joves i donar-los mitjans. Si no, el sector caurà pel seu propi pes». Aquesta nova mentalitat passa –indiquen des d'Unió de Pagesos– per una visió més global. «Fins fa relativament poc, el competidor era la cooperativa o el pagès del costat. I falta la visió que, en un món globalitzat, si sumem les produccions podem sortir fora amb una oferta més potent i variada. La crisi –apunten– pot ser una oportunitat perquè aquestes coses es vagin resolent».

La dicotomia entre el sector primari, productor, i la indústria agroalimentària és cada vegada més gran. «Una cosa és el sector primari, que abans era importantíssim –explica el catedràtic de la URV–, i una altra és la indústria de transformació, on Catalunya té una llarga tradició d'empreses familiars que han anat mantenint un sistema de producció i transformació d'aliments a partir de la matèria primera.

Els elevats estàndards de qualitat i de seguretat alimentària exigits per la Unió Europea han comportat, segons Lluís Arola, «uns reptes de processat d'aliments que avui han estat assumits per la indústria catalana; però aquest no és el repte, sinó que el repte és un concepte diferent». Aquest nou concepte té dos vessants: la dieta saludable i la utilització dels aliments per ajudar a prevenir desviacions de l'estat de salut.

En el primer vessant, es tracta de «com combinen els aliments que mengem i, ahora, mantenim la nostra cultura. És una combinació que dona bons resultats, tot i la publicitat i les noves cultures que ens condicionen. Això té a veure amb polítiques de salut pública i de conscienciació de la població, mitjançant recomanacions dietètiques, informació o simplement explicant els avantatges d'una dieta com la mediterrània, que és la millor que hi ha per a nosaltres».

«Nosaltres –indica Josep Maria Coll– tenim una producció que és l'enveja de molts països i això ens dona una riquesa que no hem sabut aprofitar. Catalunya, que és un país petit però molt divers i ric, hauria de fer un pas endavant i potenciar la qualitat del producte», un pas que queda frenat per la pressió sobre els preus que actualment encapçalen les grans superfícies amb les denominades marques blanques. «No es vol pagar la qualitat i si no potenciem els productes de temporada, de qualitat, produïts a casa nostra, això s'acabarà», pronostica el responsable de qualitat i seguretat alimentàries d'Unió de Pagesos.

Capítol a part mereix la ramaderia. Catalunya produeix molt, però la major part té com a destinació localitzacions exteriors. Tal com passa amb l'agricultura, les restriccions en relació amb l'alimentació dels animals són més fortes a la UE, la qual cosa deriva molts cops en competència deslleial, afirmen des d'Unió de Pagesos, que sostenen que entren partides de carn importada de tercers països tractada amb clenbuterol o alimentada amb pinsos d'origen animal. «I després hi ha el tema dels costos, tant de transport, com de producció amb les contínues pujades del pinso i els cereals. Tot això el ramader no ho pot revertir sobre el seu producte final perquè també està sotmès a una política de fixació de preus per part dels distribuïdors i els intermediaris», critica Josep Maria Coll.

Quant a la segona qüestió que apuntava Lluís Arola, l'ús dels aliments per prevenir malalties o disfuncions, «és el que té a veure amb la nutrició bioquímica. Des dels avenços en genoma humà i en bioquímica traslladats a la nutrició, sabem que alguns components dels aliments actuen com a senyal de funcionament de l'organisme, «i és més barat i fàcil que amb els medicaments, i sense efectes secundaris. Això són els aliments funcionals, que aporten alguna funció addicional», indica Arola.

El sector lacti és un dels més afavorits per aquestes transformacions «perquè és on és més fàcil implementar-les. És la matriu més equilibrada i correcta per ser utilitzada per aquests ingredients. Un dels grans reptes que té la indústria, i que incideix directament en la dieta, és utilitzar altres matrius», explica el catedràtic de la URV. «Des d'Europa es procura que els aliments tendeixin a ser correctes des del punt



de vista de la nutrició, sobretot en contingut de sal, greixos saturats, sucres senzills i alcohol. Aquí es presenta un repte tecnològic per a la indústria i és com fer nous productes aptes per al consum de forma natural sense provocar distorsions i que també puguin servir com a matrius d'aliments funcionals. Aquests aliments no són medicines, ja que formen part, per concepte, de la dieta. Ara s'està treballant amb matrius que puguin ser complementàries i bàsicament són lactis, suc de fruita i *snacks*», afirma.

Una altra estratègia important en aquest sentit passa per «incorporar aquests ingredients als aliments en origen, com per exemple els ous rics en Omega 3, que s'aconsegueixen alimentant a les gallines amb una dieta que fa que els seus ous tinguin Omega 3, o procurant que la composició dels greixos del porc sigui menys saturada i per tant el pernil sigui des del punt de vista nutritiu més correcte. Hi ha tota una línia de recerca –afegeix Arola–, basada en la nutrició animal, que condiciona uns productes més saludables o que incorporin aliments funcionals. I aquí hi ha tot un camp per recórrer on Catalunya està preparada per competir».

Un dels debats que està actualment sobre la taula és l'etiquetatge dels productes. La UE, a través de l'Agència Europea Agroalimentària, té en curs d'aprovació una norma que marca els criteris per etiquetar els productes funcionals o enriquits, però l'entrada en vigor de la qual xoca amb les reticències de la indústria alimentària. Per la UE, les propietats que el fabricant anunciï a l'etiqueta han de ser científicament demostrades i els consumidors han de poder entendre el missatge. Tot plegat genera a la indústria una situació complexa, segons Lluís Arola, «perquè la inversió que es pot fer en la indústria agroalimentària, en relació amb els preus del producte, és difícil. Als fàrmacs, la inversió pot ser alta perquè els productes tenen

valor afegit i una vida mitjana de 25 anys fins que no surt un genèric. Als aliments, en canvi, el valor afegit és baix i la vida mitjana és molt curta. Per tant, la inversió que pots fer és baixa i amortitzar la inversió és complicat», indica el catedràtic de la URV.

La que sí que ho té més fàcil és la indústria farmacèutica. «Les grans multinacionals farmacèutiques ja s'han posat en aquest tema, però a nivell internacional. A Catalunya encara no, possiblement per una qüestió de dimensionament, però aquest és un sector clau per al futur», explica Lluís Arola. «Amb la inversió industrial, no n'hi ha prou; per tant, s'ha d'augmentar el bagatge tecnològic i científic i el marc és Europa, perquè aquí no tenim prou centres forts en investigació i tecnologia d'aliments lligada a la nutrició i la bioquímica, que és on hi ha avui el punt crític».

Actualment, Catalunya disposa de tres centres tecnològics. El primer, a Monells (Girona), està dedicat a la transformació d'aliments bàsicament carnis; un altre a Lleida, d'indústria primària, i un de tercer a Reus, que investiga la relació dels aliments amb el consumidor i la salut. Aquests centres, encara en fase de consolidació, «necessitaran uns anys de rodatge per ser competitius». L'IRTA, un centre de recerca i generació i transferència de coneixement, és una altra de les bases d'aquesta pota tecnològica. «Quan d'aquí uns anys tot això estigui en marxa i dotat, les empreses tindran més suport perquè la innovació sigui més factible».

Paral·lelament a aquestes noves exigències, hi ha hagut un procés social encaminat a la valoració dels productes de qualitat. Des d'Unió de Pagesos, asseguren que «competir en quantitat és complicat, però t'has de diferenciar d'alguna manera i l'única aposta és la qualitat». «La gent –continua Josep Maria Coll– valora que el producte sigui d'aquí i hi ha una tendència de fons que apunta cap a això. A vegades, s'han destinat diners públics europeus a, per exemple, incrementar el consum de fruita. Això ens aporta poc, ja que almenys hauria d'incidir en el fet que fos autòctona. Potser seria interessant donar a conèixer quines són les normes de producció a Europa i a Catalunya i que posem l'accent en el medi ambient i en el benestar animal. Aquesta educació serviria perquè el consumidor fos més conscient, ja que, al cap i a la fi, és qui té el poder a l'hora de decidir què compra. Si hi ha més informació, hi ha gent que vol fer un consum més responsable», assenyala Josep Maria Coll.

«Hi ha tot un món de plaer relacionat amb el menjar –afegeix Lluís Arola–. Segons la gent augmenta el seu poder adquisitiu, gasta més en alimentació i això canvia la indústria. Els consumidors trien els productes

bàsicament per quatre idees: preu, temps disponible per comprar, plaer i salut, i aquesta última és important per al 78% de les persones. I la indústria juga amb aquests quatre eixos i aquí hi ha un nou repte tecnològic en tots els sectors». Per aquest motiu, Arola indica que «les marques blanques, que han abaixat els preus, han de fer, i en això estan, que els seus productes siguin també plaents i saludables. La indústria de marques blanques també provoca innovació en aquests sectors». De fet, moltes companyies alternen marca blanca amb la seva marca tradicional: «és qüestió de marge de beneficis i d'optimitzar els teus sistemes de producció per fer que sigui rendible. Els marges són molt alts en la indústria alimentària, però els costos també i els intermediaris encara més», postil·la el catedràtic de la URV.

Però això no comporta un retorn als menjars i a la gastronomia tradicionals. La manca de temps en té la culpa. Per a Lluís Arola, «és més una qüestió de manteniment de la cultura. Amb l'actual ritme de vida, és impossible tenir temps per cuinar cada dia i la gent sap cuinar menys perquè les prioritats són unes altres». El sector de menjars elaborats o precuinats es perfila com un camp de futur. «Està i seguirà en expansió i aquí s'obre tot un món d'innovació i de millora dels sectors productius. Els ciutadans escullen i volen menjar d'una manera determinada i les noves tecnologies s'estan ja aplicant al manteniment dels aliments i a la distribució».

Aquesta evolució cap a un menjar més saludable ha desencadenat l'eclosió dels productes verds, denominats ecològics.» Europa va cap aquí. Culturalment, s'ha decidit que el que importa és l'ecològic, no el transgènic, que aquí no té cap futur i no el tindrà perquè el consumidor ho rebutgen», indica el catedràtic de la URV. Per a Lluís Arola, «els transgènics, malgrat tot, aporten moltes coses positives a la societat si es fan amb mesures de control adequades per evitar problemes mediambientals. Als països asiàtics o als Estats Units s'accepten més. El consumidor percep com a saludable l'Omega 3, però no, per exemple, el col·lagen, quan en realitat va força bé per a les articulacions. Els productes ecològics avancen perquè augmenten la sensació de seguretat al consumidor. És una qüestió cultural», afegeix. A nivell internacional, el sector dels transgènics «està mediat i condicionat per multinacionals que controlen aquest sector i, mitjançant aquest control, condicionen geopolíticament moltes decisions que es prenen. El desenvolupament d'aquests productes comporta una inversió considerable i no s'ho pot permetre tothom; llavors, els que s'ho poden permetre són els que controlen».

El catedràtic de la URV diferencia producte ecològic de producte de proximitat. «L'ecològica és un altre tipus de cultura, no és la nostra alimentació tradicional. Aquí s'han fet servir productes fitosanitaris des que es van descobrir perquè milloren la productivitat del camp. Els productes autòctons són una forma de vendre productes arrelats a la nostra tradició cultural, una altra forma de màrqueting i d'estratègia, però no significa necessàriament que hagin de ser ecològics».

Reptes de futur que passen per conscienciar el consumidor i transformar al sector

Un altre punt a l'hora d'ajudar les empreses i també l'agricultura de proximitat és «aprofundir o ser capaços de vincular la gastronomia d'excel·lència que hi ha a Catalunya amb aquests nous conceptes –afirma Lluís Arola–. La gastronomia catalana és avui reputada a nivell internacional i si som capaços de lligar la cuina innovadora que es fa aquí amb aquests conceptes de l'alimentació saludable i funcional, s'arribarà més a la societat. Crec que és un motor de transformació possible», afegeix. «Es tracta de provocar el canvi cultural i de valors a Catalunya i convertir-la en un país de referència en aquest tipus d'alimentació», en sintonia amb la tasca que duu a terme la Fundació Alicia.

En aquest sentit, des d'Unió de Pagesos s'estan fent esforços per introduir els productes agrícoles catalans en la carta de restaurants de prestigi, «productes de qualitat i de temporada. La restauració és un molt bon lloc per donar a conèixer els productes autòctons, de qualitat i de temporada. La idea és concentrar, per exemple, les cinc denominacions d'origen d'oli que tenim a Catalunya a les taules dels restaurants. Aquí tenim uns ambaixadors de primera que són els cuiners. Aquestes petites coses són les que poden anar ajudant el sector de mica en mica». Però també reclamen més implicació per part de l'administració pública. «Per què no hi ha oli d'aquí a l'administració, als col·legis, als hospitals,...? Per què a les campanyes per deixar de fumar, en comptes d'una piruleta, no donen una poma autòctona, que a més fomenta una dieta saludable?», es lamenta Josep Maria Coll. El sindicat també critica que «certa administració sempre ha estat més a prop del gran distribuïdor que per vendre producte autòcton». Encara que molts agricultors havien reconvergit varietats autòctones per varietats amb més sortida, amb la crisi només els que s'han capitalitzat i estan sanejats són els que han fet el pas cap a una integració vertical», que aglutina des de la producció fins la comercialització i distribució final. Però Coll assegura que «bona part ha hagut d'invertir en innovacions i ara no hi ha ingressos».

Una altra fórmula per impulsar el sector i apropar la ciutadania al camp és el turisme rural o les granges-escola. Però la rigidesa normativa torna a la palestra. La impossibilitat per part dels agricultors o artesans de vendre directament als visitants i l'alt preu que han de pagar per registrar i etiquetar adequadament els seus productes, similar en preus als que paguen les grans empreses, coarten aquest apropament. Per això,

el responsable de qualitat i seguretat alimentàries d'Unió de Pagesos proposa l'establiment d'un codi de bones pràctiques que permeti flexibilitzar les exigències respecte a la indústria per impulsar el sector.

Però, cap a on es dirigeix aquest sector dels aliments saludables i plaents? El catedràtic de la URV apunta «a l'alimentació personalitzada. En uns pocs anys això haurà canviat radicalment». Ara ha començat amb els aliments sense gluten, per exemple, «però hi haurà tot un món, una veta d'activitat en la qual Catalunya pot jugar un paper en la transformació del sector agroindustrial, precisament per la tradició i solidesa de la seva indústria alimentària, important a nivell espanyol i europeu. La tradició productiva i cultural d'aquí té unes empreses capacitades per entrar en aquest negoci, en bona part també perquè va molt paral·lel a la indústria farmacèutica. Si tens una indústria farmacèutica lligada al món de l'alimentació tens una bona base per ser competitiu en el context europeu».

«Però per arribar a aquest punt, calen dues coses, –apunta Lluís Arola–: que les empreses innovin i siguin capaces d'assumir aquests reptes de nous productes i, sobretot, disposar d'una estructura científica i tecnològica al seu costat, que els faciliti aquestes transformacions. I en això Catalunya està ben posicionada», tot i que «invertim molt més en recerca i innovació a biomedicina que no en agroalimentació», afegeix el catedràtic de la URV. Per a Arola, «el primer que has de fer és transformar la principal indústria del país cap a la modernitat. Per sort, tenim l'IRTA, que és una bona estructura de recerca de biotecnologia a Catalunya, però no és suficient. Les universitats i l'administració hi han d'apostar molt més», conclou.

Postil·la final

L'alimentari constitueix un exemple emblemàtic de metasector, com molts dels que analitzem en aquests dotze reptes. Des de la producció agrària fins a la restauració, passant per la indústria alimentària en els seus múltiples vessants i connectant amb el metasector de la salut a través de l'alimentació personalitzada i la indústria farmacèutica.

La conformació d'un metasector d'aquesta envergadura no és irrellevant, sinó que comporta un ampli ventall de transformacions de les activitats vinculades a l'alimentació, que esdevenen molt més integrades entre si i en què es modifiquen les hegemònies, sigui entre uns subsectors o altres –la producció agrària respecte la indústria alimentària, o aquesta darrera respecte la distribució comercial– i entre unes empreses

o altres, segons hagin estat capaces d'identificar correctament les noves vetes de valor que emergeixen i s'imposen entre les preferències dels consumidors. Per posar un exemple pròxim, Casa Tarradellas fou una de les primeres empreses que a casa nostra posà una marca a un producte que fins no feia gaires anys era indiferenciat, el dels embotits. Tanmateix, avui la seva divisió de pizzes precuinades és la font principal del seu creixement.

En Lluís Arola ens adverteix de les raons bàsiques que mouen el consumidor a l'hora d'establir les seves prioritats alimentàries: preu, temps –per comprar, per cuinar–, plaer i salut (inclosa la seguretat alimentària).

La seguretat per al consumidor –i dins d'aquesta, l'alimentària– és i ha estat un dels principals cavalls de batalla de la Unió Europea en les darreres dècades. Un posicionament que enllaça amb la tradicional prioritització de la despesa comunitària en la producció agrària. A l'entorn d'aquestes normatives europees es mouen bona part dels actors europeus, nord-americans i mundials del metasector. Això comporta paradoxes i contradiccions, com ara no exigir als productes importats –especialment quan es tracta de productes no transformats– el mateix rigor en les condicions de producció que als productes autòctons. O els moviments per impedir la limitació de la publicitat enganyosa. O la dificultat per establir estàndards comuns sobre l'adjectiu ecològic aplicat als productes alimentaris. Només cal recordar el caràcter recent de la prohibició a l'Estat espanyol de totes les denominacions comercials amb el prefix bio, que van obligar multitud d'empreses i productes a modificar marques i envasos.

D'aquestes paradoxes, no n'escapen tampoc els aliments funcionals. Com ens explica el mateix Lluís Arola en parlar de la major o menor acceptació comercial d'aquests productes,



o del fet que una font directa d'ingestió d'Omega3 sigui el peix blau, tradicionalment considerat un aliment propi de classes humils. O el fet que sigui en la llet i als seus derivats on, ara per ara, sigui més fàcil enriquir els aliments. Així es reforça el consum de lactis que, d'altra banda, ens allunyen del saludable model –si més no, pels que en som originaris– de dieta mediterrània, que és pobre en el consum de carns i lactis.

La lluita per l'hegemonia dins el metasector alimentari comporta també un procés de concentració i, tot sovint, d'integració vertical i d'hegemonia d'una de les baules de la cadena alimentària en detriment de la resta. En aquest context, són els productors de les primeres matèries alimentàries els més perjudicats, perquè són els que perden més pes en la cadena de valor i, quasi sempre, els més atomitzats i més febles empresarialment i financerament.

Com a país, es podria optar per deixar extingir lentament la pagesia, com en el seu moment ho va fer Anglaterra, en optar pel lliurecanvisme fa prop de 200 anys. Aquest lliurecanvi ha esdevingut hegemònic i irreversible i la revolució dels transports i de les tècniques de conservació fa temps que han convertit el mercat alimentari, tant de productes frescos com elaborats, en un sol mercat mundial. Tanmateix, tots els països de l'Europa continental, sobretot del centre i del sud del Continent, malden per preservar al màxim el seu sector primari, tot i que aquesta opció hagi esta sovint una font d'ineficiències i un pou sense fons de despesa. Tanmateix, sigui pel caràcter atàvic i simbòlic de les activitats vinculades al conreu de la terra, per l'estreta vinculació a la imatge –pròpia i externa– i a la marca de cada país, per l'origen rural de gran part de la població urbana i, més modernament, per l'impacte sobre el territori i el paisatge, cap país de la Vella Europa continental està disposat a renunciar a la seva pagesia.

No ens estendrem aquí sobre les alternatives per a la petita explotació agropecuària catalana. Sintèticament, hauriem de focalitzar-les en dues: la cooperació –en molts casos sobre estructures molt diferents a les tradicionals– per introduir gestió empresarial i per avançar cap a la integració vertical, des del camp fins a la taula de la llar o del restaurant. I, de forma complementària, la generació de rendes complementàries derivades d'aquest enyor urbanita per la vinculació perduda amb la terra: agroturisme, educació, productes alimentaris artesanals i venda directa...

És cert que el sector està molt envellit i força descapitalitzat. Segurament, determinades posicions dels seus dirigents tampoc no ajuden a adaptar-se a l'onada dels canvis, en comptes d'intentar resistir-s'hi heroïcament, però sense esperances reals. Tanmateix, la crisi, com en tants altres àmbits, pot generar noves pos-

sibilitats. La més important de les quals passa perquè, en la situació general del mercat de treball, una part significativa dels fills –o d’altres joves aliens familiarment al sector– dels pagesos actuals opti a romandre al camp i abordar la transformació i la modernització de l’explotació tradicional. Una opció adreçada a convertir aquesta explotació en una empresa agropecuària moderna i integrada horitzontalment –amb d’altres explotacions similars– i verticalment –orientada a la transformació i a la venda al consumidor final.

Si la innovació és una recepta general per a qualsevol sector, per al camp encara és més important en tractar-se d’un sector molt tradicionalista. Innovar en la producció sempre és complex i llarg, tot i la bona feina feta des de l’IRTA. En canvi, és molt més simple fer-ho en la resta de baules de la cadena del metasector. N’és un exemple recent la venda directa per Internet de productes de temporada, que evita els intermediaris comercials i capta el gros de les rendes que la distribució s’endu en el procés de comercialització tradicional. Una venda que basa també el seu atractiu per al consumidor en el contacte directe amb el productor i el proveïment de productes de collita pròpia i la pràctica eliminació dels períodes d’emmagatzematge, que afavoreixen la qualitat del producte.

Un altre exemple incipient és el de la venda de llet fresca i a doll a través de màquines expenedores, que pivota sobre uns valors similars als de la venda per Internet i hi afegeix la introducció del concepte de llet fresca, que comporta una menor intensitat de tractaments de conservació i que és majoritària en el consum d’altres països.

O el disseny i difusió entre restaurants i, també, supermercats de les màquines que espremen taronges automàticament i faciliten el consum o l’adquisició de suc natural en aquest tipus d’establiments. Aquesta darrera fou una iniciativa de la patronal dels cítrics valenciana, però les dues primeres són opcions que amb notable èxit han emprès diverses explotacions agropecuàries individuals i que lentament van fent taca d’oli.

Tanmateix, la principal lluita per l’hegemonia dins el metasector alimentari té lloc a hores d’ara entre les empreses industrials i les macroempreses de distribució. La crisi d’aquests darrers anys ha fet més punyent una pugna soterrada que ara cada vegada és més de domini públic i que també afecta –com ens recorda Josep Maria Coll– els pagesos i la producció agrària no, o escassament transformada.

Les marques de distribuïdor, o marques blanques, són el gran cavall de Troia per aconseguir reduir preus de cara als consumidors i reforçar fidelitats i augmentar els marges per part dels grans distribuïdors. Aquests darrers tenen clarament totes les de guanyar, especialment quan s’enfronten a les petites indús-

tries alimentàries autòctones que fàcilment poden desaparèixer si no tenen la capacitat d'adaptar-se a les demandes imposades per la gran distribució en termes de preus i de volum de producció. La força del gran distribuïdor rau, doncs, en les seves dimensions i la seva capacitat de compra, ja que es tracta d'un sector molt més concentrat que el de la indústria alimentària.

Fins ara, el recurs a la marca blanca ha comportat que moltes indústries alimentàries fabriquessin, de forma exclusiva o parcial per a les marques de distribuïdor, amb el grau de seguretat però també de dependència que això comporta i amb casos ja sagnants de rescissió o de finalització de contractes. Habitualment, les marques líders han intentat fidelitzar al màxim el seu públic amb costoses campanyes publicitàries i d'altres mecanismes innovadors de contacte amb el consumidor, com ha estat el centre que Danone ha obert recentment a Barcelona que, teòricament també, li ha de servir de banc de proves per avaluar els gustos dels consumidors abans del llançament massiu de nous productes.

Un dels mecanismes, tanmateix, més rellevants per competir amb les marques blanques ha estat la introducció d'innovacions –més o menys substantives o formals– de forma accelerada. Innovacions que, això no obstant, eren ràpidament copiades per la resta, incloses les marques blanques. Una tipologia d'aquestes innovacions ha estat la incorporació de qualitats funcionals als aliments, amb la qual cosa tanquem el cercle del nostre relat.

Com a país amb una indústria alimentària important, no ens interessa gaire una excessiva hegemonia dels canals de distribució i, per competir-hi amb èxit, hauríem d'impulsar la constitució d'algunes grans empreses autòctones en el sector via adquisicions, fusions o a través de processos de cooperació.

La integració vertical que comentàvem a propòsit de la producció primària també pot ser una fórmula d'èxit. El cas més emblemàtic és el del Grup Alimentari Guissona i la seva xarxa d'establiments sota l'ensenyà BonÀrea. Les cadenes de botigues de fruites i verdures i, més recentment, de peix, impulsades per empreses majoristes sota un concepte més modern del sector i amb evidents economies d'escala, també són un altre exemple d'èxit.

Per a les petites empreses alimentàries restants, la via de futur passa per una gran diferenciació –encara que sigui a través d'atributs simbòlics, com en el cas de La Fageda– i per l'aposta per la qualitat i la singularitat combinada amb la comercialització alternativa, deixant de banda –o limitant-ne el pes–, els canals de distribució massius.



4

REpte 4.

SALUT I BENESTAR

Nous models de salut i benestar eficients i eficaços que, centrats en les persones, s'adaptin a les necessitats socials i econòmiques en un marc de responsabilitat compartida individual i col·lectiva.

L'organització i el funcionament del sistema de salut i benestar és cada vegada més complex pel que fa a la demanda, l'oferta, les tecnologies i l'organització, en un entorn de pressió econòmica i assistencial que tensa l'acció professional i del sistema en conjunt. Catalunya necessita configurar un sistema de salut i benestar adaptable i sostenible que respongui a les necessitats socials i a les condicions d'entorn de manera efectiva i eficaç. Aquest repte genera grans oportunitats de repensar esquemes i models de prestació i de servei, d'implicació de l'usuari (i el no usuari) com a agent actiu, d'incorporar, com està succeint, noves tecnologies a l'organització del sistema, etc. Catalunya té unes capacitats de coneixement i innovació demostrades en el disseny i desenvolupament del sistema de salut i benestar. Un sistema que és tractor social, però també econòmic, i que és indispensable repensar de manera interdisciplinària, tenint en compte que el centre de l'acció són les persones, com a demandants i com a professionals.⁴ Per fer una reflexió sobre aquest sector cabdal i els seus reptes de futur, hem parlat amb Guillem López-Casasnovas i Alícia Granados.

⁴ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

GUILLEM LÓPEZ CASASNOVAS és catedràtic del Departament d'Economia i Empresa de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), especialitzat en economia pública i president de l'associació mundial d'economia de la salut.

ALÍCIA GRANADOS és responsable d'estratègia per als mercats d'Europa, Orient Mitjà, l'Àfrica i el Canadà de Merck, Sharp & Dohme i presidenta del Consell Social de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

El sector sanitari aborda un punt d'inflexió

El sector sanitari de Catalunya compta en general amb bona salut, encara que en aquests moments passa per un moment de canvi, finançament engripat i baix de defenses, en el qual li cal replantejar-se polítiques passades i projectar noves estratègies per mantenir-se sa i estalvi. Aquesta és una de les principals conclusions que s'extreuen després de parlar amb Guillem López-Casasnovas i Alicia Granados.

Un panorama marcat per noves necessitats sanitàries

«El primer punt per entendre el perquè es presta tanta atenció a la salut com a sector de futur és que, a diferència del que passa amb gairebé tots els béns i serveis de l'economia, que quan més consum fas la utilitat marginal del consum s'aproxima a zero, fins que la persona se sacia, en el cas de la salut passa al contrari: s'observa que quan més renda tens, més consum se'n fa i la seva utilitat marginal es manté. Això no passa a cap altre bé, excepte potser en el món del coneixement», explica López-Casasnovas. «L'acumulació no implica saturació, sinó que la satisfacció augmenta amb un major consum», afegix. De la mateixa opinió és Alicia Granados, per a qui «la prevenció és un element cabdal i no és només un tema de concepte. A més, la salut està molt relacionada amb molts aspectes de l'entorn socioeconòmic, com s'està demostrant fa temps. Hi ha elements sociològics, econòmics, farmacològics, d'estil i hàbits de vida que influeixen en l'estat de salut de la població i tot això és concretable i un tema de futur, que s'ha d'enfocar bé», explica la responsable del Consell Social de la UAB. Alicia Granados es pregunta que «si el món canvia tant, quines coses crec jo que sobreviuran? Evidentment, la prevenció n'és una».

L'augment de la qualitat de vida i el desenvolupament de l'estat del benestar, tot i que se'n qüestiona periòdicament la sostenibilitat, han permès un accés gairebé universal al sistema de salut. Parlant de futur, el catedràtic d'Economia i Empresa de la UPF, assegura que «és més que previsible que un ciutadà, a mesura que assoleix cotes majors de desenvolupament, dediqui una major part dels seus recursos al binomi guarir/cuidar. Això està molt lligat a la indústria sanitària, però també implica indústries complementàries, d'equi-

«EN EL CAS DE LA SALUT, A MÉS RENDA, MÉS CONSUM SE'N FA I LA SEVA UTILITAT MARGINAL ES MANTÉ. AIXÒ NOMÉS PASSA TAMBÉ AMB EL CONEIXEMENT» GUILLEM LÓPEZ-CASASNOVAS

paments i serveis per a persones grans, sectors d'innovació en alimentació, com ara els biodinàmics saludables, o productes manufacturats pensats per a determinats col·lectius, com quel·com tan dispar com empreses de sabates sense cordells o serveis per a persones amb problemes psicomotrius», indica López-Casasnovas, que vaticina l'aparició «d'un sector emergent pel que fa a noves necessitats que comporta l'envelliment, ja que cal recordar que, al costat del sector industrial de la salut, hi ha tots aquests sectors d'acompanyament i de millora d'estils de vida i d'hàbits saludables».

Alicia Granados compara el sector sanitari amb un organisme viu. «Crec que el sistema de salut, ara que es parla molt de sistemes complexos, és com els sistemes biològics, en els quals tot està relacionat. La diferència en el nombre de gens entre una persona i una mosca és ínfima, el que canvia són la quantitat de les connexions, les interrelacions i aquí passa el mateix. El sistema de salut –continua– és complex, i perquè funcioni en la seva globalitat ha d'ésser com el cos humà. En aquest cas, si falla la prevenció, també pot fallar la resta del sistema». Per a la responsable d'una de les més grans multinacionals farmacèutiques del món, «el futur és la permeabilització i la cooperació. La salut és molt important, però també sabem que la mortalitat per malalties infeccioses disminueix no només amb antibiòtics, sinó amb mesures socioeconòmiques d'higiene, amb clavegueram... Tot està relacionat».

Un dels grans reptes a què haurà de fer front la sanitat en els propers anys (de fet, ja ho està començant a fer) és l'aug-



ment de l'esperança de vida i les noves necessitats que està generant. Per a la presidenta del Consell Social de la UAB, «al final, s'hauran de prendre decisions difícils per part dels polítics i fins i tot de la pròpia societat. A Catalunya, encara no hem encetat uns debats ètics que hi ha a d'altres països com per exemple si s'han de destinar recursos públics a augmentar, encara que sigui per dos mesos, la vida d'un malalt terminal quan això hagi de significar retirar aquests recursos per a recerca de noves vacunes. La recerca, que seguirà avançant, donarà aquesta possibilitat i l'augment del coneixement posarà les persones en unes situacions igualment complexes». Però l'Alicia Granados afegeix que «com sempre, l'equilibri és al mig i es poden fer les dues coses».

De fet, les grans multinacionals farmacèutiques estan apostant per les dues vessants. «Jo pertanyo a la segona multinacional del planeta en implantació territorial i està apostant per les dues coses. Ho està fent amb centres públics i per crear i distribuir medicines fonamentals, com per exemple per a malalties oblidades en el Tercer Món. I això es fa en termes de responsabilitat social, però també amb visió de negoci, ja que quanta més gent saludable, més riquesa es pot generar a llarg termini. El ser responsable socialment és cada cop més un avantatge competitiu, ja que afavoreix l'empresa i també la societat. Ambdues coses són perfectament compatibles», assenyala Alicia Granados. «És clar que es poden fer apostes de negoci a curt termini, però aquesta no és la solució: de fet perds reputació i credibilitat», afegeix.

Un altre repte de futur de la sanitat catalana és convertir-se en focus d'atracció de resposta diagnòstica i terapèutica de malalties. Guillem López-Casasnovas indica que Catalunya gaudeix de centres clínics d'excel·lència amb capacitat d'atracció de persones de països emergents de la Mediterrània. «No ens hauria d'estranyar que de la mateixa manera que quan teníem un problema cardiovascular als anys 80 anàvem al Mount Sinahi, que els països emergents, des d'Algèria fins a Bielorrússia, ens vegin com una àrea d'atracció d'excel·lència a nivell europeu. El que per nosaltres va suposar Boston i el seu entorn fa unes dècades, ara ho volem replicar en determinats àmbits per a aquests països emergents».

Altres països com Turquia o Corea, també estan desenvolupant aquest paper per a les seves àrees d'influència respectives. Competim per això a l'arc de la mediterrània amb Lió i Milà, «però són demandes segmentables». López-Casasnovas posa com a un bon exemple el cas de Barnaclínic, l'entitat de l'Hospital Clínic de Barcelona responsable de l'assistència als pacients no finançats pel sistema públic de salut i que també ofereix prestacions addicionals a les incloses al sistema públic. Barnaclínic reverteix tots els seus

beneficis a l'Hospital Clínic. «Aquesta idea d'una entitat pública que manté el prestigi, i s'obre al món de manera no gratuïta, com fa la Fundació Puigvert també, pot contribuir a situar Barcelona i Catalunya com a pol d'atracció, ajudant que el clúster al voltant de la sanitat no es concentri exclusivament en el sector privat amb ànim de lucre i es dicotomitzi en excés el sistema de salut».

Catalunya, un model a seguir marcat per la cooperació

I és que Catalunya, malgrat tots els problemes que afecten la sanitat, es troba en una posició de lideratge. La presidenta del Consell Social de la UAB ho qualifica de «miracle, i no només sobre el paper». Per al catedràtic de la UPF, a Catalunya «les coses s'han fet millor que a altres llocs des del començament. Tenim una Llei sanitària a Catalunya que ordena de manera idiosincràtica al nostre país la Llei general de sanitat espanyola del 86». Així, Catalunya disposa d'un sistema concertat i una presència mutualista i privada important que s'ha mantingut fins al moment, amb un consens ampli, «tot i que no és fàcil en circumstàncies de retallades com les actuals. Les coses s'han fet relativament bé, amb un sector assistencial potent, amb una certa cultura de gestió i uns clínics que han tingut bastant els peus al born i el cap al món». Aquesta gestió clínica relativament prestigiada, juntament amb una indústria farmacèutica remarcable, han donat lloc a «un discurs molt compacte d'economia de la salut».

«La decisió de mantenir l'especificitat del model sanitari català, fins al moment present, ha permès un degoteig interessat per les dues bandes: fins i tot pel finançador, que s'adona que comprant els serveis que ja existeixen s'estalvia inversió i despesa corrent respecte a finançar hospitals sota models de gestió administratius», indica López-Casasnovas. De fet, López-Casasnovas recorda quan es començà, fa 30 anys, a parlar d'economia de la salut, quan encara no estava definida com a disciplina del coneixement. Tot plegat, va servir per a crear, entorn del model català, «un magma compacte», que ha donat lloc a un sistema sanitari ben estructurat i vinculat a un teixit empresarial emprenedor gens menyspreable.

Malgrat la bona genètica del sistema sanitari català, ambdós experts coincideixen que ens trobem en un moment crític. «Toca fer les coses de manera diferent. A Catalunya –explica Àlicia Granados– tenim un sistema sanitari dels millors quant a recerca en salut, tenint en compte d'on venim i els recursos amb els que hem d'actuar, però queda molt per recórrer.»



«LA FLEXIBILITAT, XARXES PROFESSIONALS I CIENTÍFIQUES I GESTIÓ DEL TALENT I DE LA INFORMACIÓ, L'AVUACIÓ, LA TRANSPARÈNCIA I LA COOPERACIÓ REGNEN ARA AL MÓN SANITARI» ALÍCIA GRANADOS

Reptes de futur, cap a un replantejament del model

De la mateixa manera, per a en Guillem López-Casasnovas, Catalunya es troba en un «trànsit que es viu amb molta preocupació», en referència a «l'entrada del finançador (l'administració) en la cuina de la provisió fins gairebé a definir com pagar la nòmina». En aquest moment, «la idea de contracte perd força i comença a contaminar-se tot d'un cert tuf administratiu». «La idea de govern territorial és que els proveïdors s'integren verticalment o virtualment i creen els seus òrgans i, com a tals, dialoguen sobre la base del finançament equitatiu. No és una jerarqització administrativa de dalt cap a baix, sinó 'bottom up' (de baix a dalt), a fi i efecte que els proveïdors s'integrin i coordinin les àrees assistencials».

«Si no haguéssim tingut un model diversificat, on sota el paraigua de la xarxa hospitalària d'utilització pública s'han fet compatibles fundacions, consorcis,... no hauríem tingut aquesta riquesa d'iniciatives que ha afavorit la internacionalització de la sanitat catalana. Aquesta flexibilitat, que ha donat bastants fruits, ha estat possible perquè no teníem un model burocratitzat i s'han pogut desenvolupar iniciatives», assenyala Guillem López-Casasnovas. Alícia Granados és taxativa: «Fem dels metges líders, perquè són líders en potència i si no els dones ales, crearàs un sistema tradicional i la il·lusió i el talent són fonamentals, aprofitem-ho». Per a la presidenta del Consell Soci-

al de la UAB i responsable d'estratègia per als mercats d'Europa, Orient Mitjà, l'Àfrica i el Canadà de Merck, Sharp & Dohme, la borsa dels valors està canviant: flexibilitat, xarxes professionals i científiques i gestió del talent i de la informació i la comunicació, la cultura de l'avaluació, la transparència i la cooperació regnen ara al món sanitari, «en detriment de la rigidesa organitzacional, la cultura de la jerarquia, la gestió de recursos humans tradicional, l'opacitat, el paternalisme, l'arbitrarietat com a expressió de poder o la fisiopatologia convencional».

Però, cap a on moure aquest vaixell insígnia que és el sistema sanitari? «Calen canvis legislatius –indica la presidenta del Consell Social de la UAB– i incentius claríssims. No valen només discursos si aquests no van seguits d'incentius, que no sempre han de ser econòmics... Cal també una anàlisi profunda i sincera dels punts forts i febles. I, a partir d'aquí, començar a treballar. Hi ha lloc i espai perquè tot el talent es canalitzi per bé de tots», indica Alicia Granados.

Els canvis sociodemogràfics –que han modificat les expectatives vers la sanitat i l'estan portant cap a una medicina del benestar a més a més d'una medicina només curativa–, els canvis dels factors de risc i del coneixement científic estan pressionant l'actual sistema de salut. Però la indústria també es veu afectada per la pressió dels preus, amb la introducció de genèrics, regulacions, models de recerca insostenibles i models comercials obsolets. «Qui cregui que podrà dirigir la companyia durant els propers 10 anys com ho ha fet fins ara, és que s'ha tornat boig», recorda l'Alicia Granados, parafrasejant el conseller delegat de Coca-cola.

La retallada dels recursos públics ha posat sobre la taula el copagament com a mitjà per continuar evolucionant i mantenir el nivell d'excel·lència que caracteritza la sanitat catalana. Però, tan sensibles com som als recursos públics, si aquests minven, podem entrar en crisi amb una perspectiva de restriccions a mitja termini? Segons el catedràtic de la UPF, «els interessos ara no estan alineats. Si l'aixeta del finançament públic es manté amb una única canonada sempre tindrem aquest problema i les restriccions d'aigua del finançament públic acabaran deixant secs els sectors industrials. Hi ha una seqüència perversa i és que quan de l'aixeta raja poc, els primers que beuen són els estatutaris, sufragues tots els costos dels centres propis i, amb el que queda, els concertats. I els últims de la fila són els sectors industrials. Per això, la indústria del medicament sovint busca integrar-se, gestionant patologies. Però això és totalment contrari a l'economia de la salut, on no es gestionen patologies, sinó malalts, poblacions de risc, amb totes les seves complexitats», indica López-Casasnovas. «Quan tots els que accedeixen a la font pressionen una única canonada, la dels

impostos, a més de cues es produeix malbaratament, pel 'per si de cas' del consum des de la gratuïtat. L'ideal seria que hi hagués més d'una canonada: la finançada des dels impostos i, on no arribin aquests, que ho facin les taxes; la del sector públic, i quan no n'hi hagi prou amb aquesta, la prima social complementària... Però sempre pivotant en el finançament públic com a font principal d'accés. La seqüència es senzilla: sota finançament social (impostos i taxes), tota la prestació cost efectiva. La part assumible amb pressupostos ordinaris, amb impostos; el que és efectiu amb cost alt, via taxes i copagaments; el que és efectiu però financerament inassumible, a prima social complementària i preus regulats. La prestació utilitarista i de tot allò que almenys no perjudiqui la salut, tot i que la seva eficàcia sigui dubtosa, a purs preus privats', explica López-Casasnovas.

«El futur passa –assenyala el catedràtic de la UPF– perquè també el sector privat faci servir el seu *know how* en alguns territoris consorciats i afegeixi la pòlissa complementària a la pública. No és substitutiva, sinó que qui gestiona la pública afegeix noves prestacions a canvi d'una prima complementària. Aquesta és una alternativa, però no constituïda sobre la base de categories d'individus, com ara funcionaris o jutges, sinó sobre el territori. Amb la complicitat dels poders territorials, cadascun d'ells decideix l'abast dels complements i els talls de la seqüència de finançament. Diversitat, però amb responsabilitat financera pública, territorial, associada».

Per a en López-Casasnovas, el copagament no és més que una modalitat d'ingressos de l'administració, sense res a veure amb preus privats o amb la privatització dels serveis davant el racionament de l'oferta assistencial. El copagament també és compatible amb la idea d'universalitat, que caracteritza la sanitat pública espanyola i catalana, ja que en comptes d'un tot per a tothom, es pot racionalitzar en funció de la renda i de les necessitats de cada persona. El catedràtic indica que «la solidaritat es preservaria millor amb intervencions selectives a determinats grups de destinataris i no de manera general indiscriminada, i a través de primes d'assegurança socials i complementàries, més que no de preus abonats pels malalts en el punt d'accés. Tota prima pagada a principi d'any té un element de solidaritat, ja que qui no utilitza serveis sufraga qui té la mala sort d'haver d'utilitzar-los», afirma López-Casasnovas.

Per a Alicia Granados, encara es podria fer més abans. «El copagament té mala premsa ja d'entrada. Crec que encara hi ha molt espai per fer coses sempre que es faci més sistemàtica l'avaluació i la recerca valorativa de processos i resultats per a la presa de decisions. Aquí tenim la cultura de l'avaluació i tenim, per

tant, oportunitats». «Només amb el copagament no ho arreglarem. Qualsevol factor que s'introdueixi en el sistema, i no em refereixo només a medicaments, sinó també a equipaments, per exemple, se sotmet a una avaluació en relació amb el que es coneix i quin efecte pot tenir mitjançant un informe preceptiu per decidir si s'incorpora a la sanitat pública», afegeix Granados.

En aquest ordre de coses, la presidenta del Consell Social de la UAB es partidària d'avaluar la possibilitat de la desinversió, un terme que causa rebuig de partida. «Anem acumulant, però si hi introdueixes una altra alternativa, que supera les existents, per què mantenir les opcions obsoletes dintre del sistema? El terme desinversió està en boga i no és només la despesa, és també el valor. Abaratir és agafar allò que, pel valor que té, val la pena, i no ha de ser necessàriament el més econòmic. Mai no s'estalvia en salut. En tot cas, es redistribueixen recursos», indica.

López-Casasnovas explica que la demanda d'assegurança privada dintre d'un país està vinculada a la renda personal, als 'dèficits' del sistema públic (quan no dóna prou satisfacció als usuaris o no subministra un determinat servei) i a la protecció complementària d'algunes empreses envers els seus treballadors, a mode de prestació en espècie. A més, l'assegurança sanitària privada augmenta l'oferta de serveis, però també la demanda, el que pot provocar una estructura de doble nivell amb diferents portes d'entrada al sistema, que distorsiona l'assignació de recursos. Amb la descoordinació, tothom hi perd. Per al catedràtic, la valoració privada es desencadena per factors com «el tipus, la durada i extensió de les llistes d'espera, valoracions de tractaments inadequats, major aspiració a elegir metge, hospital, modalitat de tractament, prestacions i àmbit d'accés assistencial».

Malgrat tot, no hi ha cap sistema en què s'observi una competència real entre ens asseguradors privats, ni en preus ni en qualitat. Per tot això, «els desenvolupaments empresarials privats purs són escassos i, si hi són, no hi ha costum d'exhibir-los», afegeix el catedràtic d'Economia i Empresa de la UPF. Per a ell, «les regulacions avui existents són més aviat poc sofisticades i poc transparents, amb lletra petita, reclamacions que al final s'accepten per les pressions exercides, períodes de carència que no comptabilitzen el temps cobert a altres entitats i escassa comunicació creuada entre entitats».

Alicia Granados al·ludeix a «la responsabilitat dels empresaris per deixar que aquesta protecció no sigui determinant. La globalització està obligant a diversificar mercats, coneixement, col·laboració efectiva amb el sector públic... Fem autocrítica. Estem en un moment en què l'olla bull força i aquí a tothom li toca fer autocríti-

ca: a la indústria, als polítics, a la societat. La salut ha de millorar mitjançant innovacions en política econòmica i social, i no només mitjançant la tecnologia, i el sistema de salut s'ha de posar al centre i no en la perifèria de la política, de la mateixa manera que els pacients han de ser al centre també de la salut. Hem de ser més proactius. El tema no és predir el futur, sinó preparar-se per dissenyar-lo i conformar-lo. L'important –continua– és fer que passin les coses que vols que passin». Per l'Alicia Granados, però, no es poden extrapolar les actuals tendències a l'hora de vaticinar un escenari futur, ni pensar només en aquest, deixant de banda la realitat.

Els factors de canvi que apunta la presidenta del Consell Social de la UAB passen per «l'exigència de responsabilitat social, l'imperatiu de l'eficiència, el partenariat entre el sector públic i privat, el medi ambient i la governança versus el gerencialisme». Paral·lelament, ha començat a donar-se, i aquest procés s'incrementarà els propers anys, un augment de la sofisticació dels consumidors i un sistema d'educació superior, que ha de ser capaç de resoldre els nous dilemes de les societats avançades.

López-Casasnovas vaticina que la despesa sanitària continuarà creixent a Catalunya, però encara és incert si es mantindrà l'actual equilibri públic-privat. «En una societat que es comença a desenvolupar, l'elasticitat renda influeix en el creixement de la despesa sanitària, amb valors positius importants a favor del sector públic, però la composició de la despesa varia segons els nivells de renda assolits, de manera que com més es desenvolupa una societat, menys valorat és el dirigisme públic i més la lliure elecció ciutadana en un tema tan propi del benestar de les persones», indica el catedràtic de la UPF.

El sistema de salut de Catalunya compta amb un actiu molt important que hauria de permetre sortir-ne ben parat pel que fa a la capacitat de cooperació i coordinació. Tant Guillem López-Casasnovas com Alicia Granados coincideixen en aquest aspecte autòcton del sistema, que l'ha portat a un dels primers nivells. Per al primer, l'atracció de talent és bàsica: «Després, aquest fa xarxa, amb difusió internacional, com passa avui en la formació en economia de la salut, tot i arrelant l'excel·lència front dels perills de la deslocalització. Això afavoreix l'elevada concentració que te el nostre país en capital humà en el camp de l'economia de la salut», assenyala López-Casasnovas.

Per a l'Alicia Granados el més bàsic és buscar aliances estratègiques i sinergies, «més cooperació. Hi ha gent puntera. Però no sempre depèn d'un grup petit, sinó de la capacitat d'engrandir-lo, de potenciar-lo i d'estimular-lo. Hem de pensar en gran, en planeta. Molts cops, els recursos no són estables, són puntuals i aquí, la política hi té molt a dir. Tot està relacionat. No es pot parlar de salut i no fer-ho d'educació superior o de política.

«AQUESTS ESPECIALISTES DE PRESTIGI, JUNTAMENT AMB EL SECTOR FARMACÈUTIC, HAN DONAT LLOC A UN DISCURS MOLT COMPACTE D'ECONOMIA DE LA SALUT» GUILLEM LÓPEZ-CASASNOVAS

La recerca que es fa a la Universitat ha de tenir un retorn econòmic a la societat i això vol dir vincular-lo amb l'empresa. És una relació bona per a tots dos, però s'ha d'enfocar el concepte».

Postil·la final

Tothom està d'acord que la salut és un sector d'èxit en la Catalunya de les darreres dècades. Així ho indiquen indicadors de tota mena. Des del grau de satisfacció dels ciutadans fins a l'impressionant augment d'unes taxes d'esperança de vida que tradicionalment ja figuraven entre les més elevades del món. El reconeixement de l'èxit del sistema de salut català també prové de l'exterior i durant els darrers decennis ha estat un continu devessall de visites i consultes dels sistemes de salut de gran nombre i diversitat de països que volien prendre exemple de la nostra experiència.

Aquest panorama afalagador, tanmateix, no ens ha de fer adormir davant els nous i difícils reptes que hem d'abordar. En primer lloc, els que es deriven de la mateixa naturalesa de la salut que, com diu en López Casasnovas, es caracteritza per una demanda mai no satisfeta. En segon lloc, tots els reptes vinculats a la sostenibilitat de l'estat del benestar i per tant, al creixement de la despesa sanitària i a la forma de finançar-la. En tercer lloc, pel mateix risc de morir d'èxit, és a dir, per l'augment exponencial de la despesa sanitària derivada de l'envelliment de la població i molt especialment per la multiplicació del pes de les persones de més de vuitanta anys.



Complementàriament, sorgeixen molts altres conflictes i paradoxes que cal redreçar. Començant per l'exportació de personal sanitari encetada fa uns quants anys i, en contrapartida, per la importació de personal forà, sovint amb una preparació professional difícilment equiparable a la que reben els professionals formats al nostre país. Per no parlar de la disponibilitat lingüística per atendre els pacients. La paradoxa es completa amb una saturació de les places a les nostres facultats de medicina que, en un percentatge molt important queden copades per personal forà que ve amb elevades qualificacions difícils de contrastar i, sovint, amb poca intenció de quedar-se a exercir al nostre país.

Podríem resumir, doncs, els reptes de futur del sector de la salut català en dos grans blocs. El primer, la racionalització d'aquesta demanda sense fi. Al fil del discurs de l'Alicia Granados, la prevenció sembla un dels principals camins a reforçar en aquest sentit. Des del manteniment d'hàbits de vida saludables (exercici físic, dieta mediterrània...) a la minimització dels riscos (consum d'alcohol i d'altres estupefaents, accidents laborals i de trànsit...), passant per l'autocura i la generalització de les revisions mèdiques per detectar per endavant l'aparició de les patologies més comunes.

Aquesta darrera qüestió ens enllaça amb el paper cada cop més rellevant que juguen i hauran de jugar els usuaris no només en la prevenció de la malaltia, sinó en el seu procés de tractament. Uns usuaris que cada cop estan més informats, que exigeixen una interlocució clara i efectiva amb els professionals que els atenen i que, en els casos més greus, necessiten –ells i els seus familiars– un suport emocional que encara ha de millorar molt malgrat l'esforç, entre d'altres, de moltes associacions de malalts. Aquest paper central de pacient ens enllaça amb un principi cada cop més acceptat però que tot just enceta un llarguíssim i amplíssim camí per córrer que és el fet que no hi ha malalties, sinó malalts. Precisament, la personalització dels tractaments mèdics i farmacològics és una de les grans vies de futur per a la recerca mèdica.

Dintre de la racionalització de la demanda, hem d'incloure-hi necessàriament el debat sobre el copagament, amb les seves múltiples formes, des del pagament lineal per vista mèdica fins a totes les fórmules que cerquen la progressivitat fiscal, passant per l'ampliació de l'actual i potent sistema vigent a Catalunya d'assegurances mèdiques vinculades a organitzacions mutuels, que ja és una forma de copagament, encara que sovint s'oblida. Aquesta darrera sembla la línia que en Lòpez Casasnovas ens proposa explorar en l'entrevista. Un copagament, d'altra banda, ja implantat des de fa uns anys, i amb un èxit limitat, en l'àmbit de la despesa farmacèutica.

Tot i les limitacions i les possibles distorsions de qualsevol sistema de copagament, sembla evident que l'actual forma de prestació dels serveis sanitaris en règim de barra lliure per a la majoria de la població no incentiva la racionalitat de la demanda i que serà inevitable cercar una forma o altra de promoure un ús responsable de la sanitat pública. Una demanda que, a més, suporta distorsions puntuals derivades de la creixent afluència de residents a la resta de l'Estat espanyol i d'estats comunitaris o d'immigrants en règim de reagrupament familiar.

La racionalitat, tanmateix, no s'ha de limitar a la demanda, sinó que també ha d'afectar la despesa, molt especialment en la utilització més eficient dels recursos –materials, personals– existents. L'Alicia Granados en algun moment ens parla de desinversió, de retirar de circulació aquells aparells o aquells protocols que s'han vist clarament superats per d'altres de més eficients. La lluita contra les inèrcies i les posicions acomodaticies, que constitueixen un repte per a qualsevol sector productiu, també ho són per al de la salut.

Finalment i dins aquest bloc però amb implicacions absolutament transversals, cal plantejar-nos si s'ha de revisar l'actual fórmula d'equilibri entre les prestacions sanitàries públiques i privades i, dintre de les primeres, entre les efectuades directament pel sector públic i les que presta un sector privat sense ànim de lucre en règim de concertació. La fórmula actual, sense gaires variacions en les darreres dècades, ha estat segons ens diu López Casasnovas, un dels principals factors d'èxit del model de salut català. Caldrà reflexionar en quina mesura aquesta fórmula d'èxit en el passat cal modificar-la i en quin sentit. En tot cas, sembla que caldrà apostar per tot allò que ens acosti cap a una major flexibilitat per atendre una demanda en contínua transformació i una superior eficiència d'uns recursos que no poden créixer indefinidament.

El segon gran bloc de reptes té a veure amb la maximització de les externalitats positives d'un sistema sanitari i de salut com el nostre. Un àmbit on hem avançat força en els darrers anys és el de la recerca. L'aposta de les diferents administracions públiques per rendibilitzar el talent i el coneixement autòctons i per recuperar professionals de primera línia instal·lats a l'estranger comença a comptar amb un gruix significatiu dins l'entorn europeu i mundial. Una posició especialment rellevant tenint en compte que arreu, tant als països de tradició industrial com a molts països emergents, es fan importants esforços en aquest sentit. Donar continuïtat als esforços desplegats en els darrers anys i millorar-ne l'articulació amb la indústria semblen els desafiaments més importants per als propers anys.

Tanmateix, les externalitats potencials positives no acaben en l'R+D. L'ampli sector empresarial (des d'arquitectes, constructors i gestors d'equipaments hospitalaris fins a consultors, equips mèdics, transport sanitari i molts d'altres) desenvolupat en aquests darrers anys al voltant de la salut té el repte de prendre volada i rendibilitzar el prestigi de la sanitat catalana i dels coneixements generats i adquirits. Això cal fer-ho a través d'una expansió que no només passa per la captació del denominat turisme mèdic, sinó i sobretot per la venda dels seus serveis a l'exterior i, sobretot als països emergents i a la resta de països menys desenvolupats. Perquè això sigui possible, a més de focalitzar el negoci en aquesta direcció, cal superar les limitacions que comporten les dimensions reduïdes de tot aquest sector empresarial sanitari mitjançant acords de cooperació per abordar amb èxit els nous mercats exteriors.

Com apunta l'Alicia Granados, i com alguns analistes assenyalen com a recomanació per als països de tradició industrial, l'extensió dels estàndards de salut –o de benestar– occidentals a tot el món és la nova frontera que ha de permetre un nou i ampli període de creixement i prosperitat per als uns i els altres.



5

REpte 5. APRENTATGE AL LLARG DE LA VIDA

Sistemes i mecanismes d'aprenentatge efectius al llarg de la vida que facilitin a les persones la incorporació de les competències i les experiències necessàries per desenvolupar el seu màxim potencial en les diferents facetes vitals.

L'aprenentatge és ara més que mai un procés social on l'individu i la comunitat han d'agafar un rol actiu amb transaccions que han de ser d'anada (aprenentatge) i tornada (capitalització i socialització d'allò après, incloent-hi les etapes finals del tram vital). Els sistemes educatius i formatius s'han de repensar per adaptar-se a noves realitats complexes i el rol dels actors, els processos i els instruments per a l'aprenentatge, ara continuat al llarg de la vida, s'han de redefinir. Calen escoles sense murs i una societat aprenent plural i en xarxa que difongui saber i idees i promogui en les persones les competències i experiències adients per al seu progrés individual i col·lectiu. El repte és gran i Catalunya té la necessitat imperiosa d'afrontar-lo a partir del coneixement i la innovació en tots els aspectes relacionats amb el sistema educatiu i formatiu vist integralment (processos formals i no formals). L'aprenentatge, a més de la rellevància social que té, genera un impacte econòmic molt gran en el seu conjunt i sobre múltiples activitats productives en concret, que en fan un motor econòmic en les societats més

avançades, i ara també tecnològic mitjançant l'aplicació de les noves tecnologies.⁵ Per reflexionar sobre l'aprenentatge al llarg de la vida hem parlat amb Imma Tubella, que és rectora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) des del 2005.

IMMA TUBELLA, llicenciada en Ciències Socials, es doctorà amb la tesi *Comunicació i identitat. El cas de Televisió de Catalunya*. Especialitzada en comunicació, ha estat membre del consell d'administració de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió, membre de la Comissió Assessora sobre Telecomunicacions i Societat de la Informació del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació (actual DIUE) de la Generalitat, vicepresidenta de la societat catalana de comunicació de l'Institut d'Estudis Catalans i professora d'Estructura del Sistema de l'Audiovisual de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Aprenentatge, un canvi de model necessari per a transformar la societat

L'aprenentatge al llarg de la vida, la formació continuada i permanent ha esdevingut una condició *sine qua non* per al desenvolupament del nostre país. Imma Tubella, rectora d'una de les universitats més innovadores a nivell internacional, la UOC, explica les transformacions dutes a terme i els canvis que encara queden per abordar, sense els quals, correm el risc de quedar-nos fora de joc. «Cada època té el seu mantra, i el d'aquesta és la innovació. Fa temps –recorda– que sento parlar d'aprenentatge al llarg de la vida. Fa 20 anys aquest aprenentatge anava molt en paral·lel a la televisió pública. Però en la societat que vivim, hi ha un fet diferencial respecte a societats anteriors: la velocitat del canvi». Això implica, assenyala Imma Tubella, «que una persona que surti de la universitat o de l'escola amb uns determinats coneixements, aquests no li poden servir per tota la vida. El que han estudiat ha evolucionat moltíssim i, per exemple, el que jo explicava fa deu anys a les classes de teoria de la comunicació no té res a veure amb el que explico ara». Tubella recorda com, a les enquestes que es feien al 2006 als estudiants, ni tan sols se'ls preguntava si estaven al Facebook «perquè ni existia. Només existia a Harvard, i a petita escala».

El que diferencia els processos d'aprenentatge dels darrers anys i els actuals és «la velocitat del canvi. Cada dia has de llegir coses noves. Per exemple, pots trobar llibres del 2001 sobre la Xina, però jo estic buscant articles de la setmana passada. Aquesta és la qüestió. Ara és realment necessari: o ens posem al dia cada dia o quedem endarrerits».

5 A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

«S'HA DE CANVIAR TOTALMENT EL MODEL D'APRENENTATGE. EL PROFESSOR JA NO ÉS L'ÚNIC DIPOSITARI DEL CONEIXEMENT» IMMA TUBELLA

Però, per damunt d'això, hi ha una estratègia de fons. «Una qüestió molt important és quin país volem i si volem un país com l'imaginem –explica Imma Tubella–, amb la innovació i la creativitat al centre. Aquí no hi ha mines ni recursos naturals. Els nostres recursos són les persones i han d'estar ben formades. Són les que tenen les idees. L'únic futur que té Catalunya, si volem canviar el model de país, és la formació, però els percentatges no són bons. I la productivitat d'aquesta formació tampoc no ho és. Som a la cua a l'informe Pisa». I això només pot servir «si el que volem és un país de baix preu, com hem tingut fins ara, de festa i turisme barat». La política «de subsidi, de viure del conte i de fons estructurals ens ha malcriat i li costarà molt a Espanya convertir-se en un model com el de Finlàndia».

Catalunya, més a prop de ser Finlàndia

L'Imma Tubella fa un parèntesi amb Catalunya: «Nosaltres, que també estem malcriats, perquè hem perdut aquesta empremadoria que teníem com a país, ens hem funcionaritzat, hem anat al que era fàcil; però ens serà molt més fàcil que a Espanya arribar a ser Finlàndia. I si volem ser-ho, haurem de fer el que han fet ells: posar l'educació al centre». L'Imma Tubella fa referència a la Recovery Act del govern de Barack Obama. En total, 100.000 milions de dòlars destinats a educació, principalment a pal·liar el fracàs i l'abandonament escolar en primària i secundària. «En fer això, ja s'enfoca el país cap a on ha d'anar». A Alemanya, tot i les retallades en els pressupostos públics, explica, Angela Merkel ha incrementat en un 12% la despesa



en recerca i formació i la Unió Europea ha aprovat un augment del 16% en beques i fons destinats a recerca.

Tot i això, la rectora de la UOC reconeix que ara no és el millor moment per donar un cop de timó a Catalunya «perquè les polítiques que s'haurien de fer requereixen una certa inversió. És veritat que el govern de l'Estat està retallant pressupostos, però quan els tinguem, no sabrem on posar l'èmfasi. El món de l'educació patirà una enorme revolució». L'Imma Tubella recorda les primeres recerques sobre l'impacte d'Internet a la societat catalana. El resultat va ser que l'esquerda digital no era econòmica, era generacional «i això es veu cada dia». De fet, per a la rectora de la UOC, «part del fracàs escolar és perquè els joves de 7 a 23 anys viuen amb una mena d'esquizofrènia en dos mons que no tenen res a veure: el dels adults, que utilitzen les TIC com a instrument, i el seu món, on viuen les TIC i les integren totalment a la seva forma d'actuar. Han fet una barreja entre el món virtual i el món presencial, mentre que els grans això no ho integrem».

Però, es pot dir que l'ús que fan els adolescents i joves d'Internet és frívol?. «De cap manera. L'ús que fan d'Internet depèn de les seves necessitats –assegura la rectora de la UOC. Quan han d'anar a pàgines d'entreteniment, hi van, però quan han d'anar a una classe virtual per Internet d'un premi Nobel, a l'Academic Earth, també hi van. És superficial el Facebook? –es pregunta. És la seva manera de relació. Sempre ens costa d'entendre el món de davant. Un dels resultats que estan sortint a Estats Units és que mai s'havia llegit ni escrit tant com ara. També es participen i es fan coses interessants, uns blocs fantàstics. Abans també se'ns acusava a nosaltres de superficials i frívols i no hi havia Internet», assevera.

Un altre factor que explica el fracàs i l'abandonament escolar, segons l'Imma Tubella, és, precisament, aquesta cultura d'economia fàcil i de baix preu. «Si els estudiants de, per exemple, FP o batxillerat tenien l'oportunitat de començar a treballar, deixaven els estudis i es podien situar immediatament, mentre que els que continuaven els estudis no guanyaven diners. Però els primers, quan han arribat als 40 anys, continuen igual mentre que els que van acabar els estudis han progressat», assegura. «El que hem vist és que hi ha una correlació directa entre l'ús i les necessitats, tant per part dels joves com dels grans. Als Estats Units, el grup que més està creixent a Internet és el de la gent gran per les pròpies característiques de la societat americana, que està molt dispersa. I al nord d'Europa, perquè mitiga l'aïllament i els connecta amb els amics i la família», explica.

Segons un estudi realitzat a l'any 2002, el 67% del nens de primària i secundària i prop del 65% dels professors eren internautes intensius, però Internet a l'aula ocupava 0,8 hores al mes. Els professors deien

que els estudiants no estaven gens interessats en l'aprenentatge, «però és que ho aprenien intuïtivament», indica Tubella. «Pels nostres fills, Internet és el mateix que pels nostres avis l'electricitat». Però també hi ha hagut un problema de fons, estructural. «No s'utilitzen les aules informàtiques perquè tenim polítiques desenfocades. Primer ens pensàvem que els nens no en sabien, per tant els ensenyàvem informàtica, però ells no estaven gens interessats pel llenguatge informàtic. Després es va creure que eren els professors, els que no estaven prou formats. Ara, tenim els nens i els professors formats i continua sense utilitzar-se l'aula informàtica, i posen ordinadors a les escoles i tampoc s'utilitzaran si no fem un canvi cultural i adaptem els currículums».

Canviar l'eix de rotació, un repte de futur

Per a l'Imma Tubella, «s'ha de canviar totalment el model d'aprenentatge. Ha de canviar el model pedagògic i situar el professor a una banda com a mentor i punt de referència, que t'ajuda a seleccionar els materials i a avaluar. Però ja no és l'únic dipositari del coneixement. I això és el que encara l'ensenyament primari, secundari i universitari tradicional no ha entès: que el coneixement ja no és monopoli del docent, que està obert i que, per tant, tot ha de canviar. Tots hem de ser més humils i compartir el coneixement perquè tothom hi té accés ara. El coneixement està democratitzat i és impossible saber-ho tot».

«En aquest moment, hem posat el procés d'aprenentatge al mig de tot el sistema. La primària, la secundària i la universitat tradicional han de canviar els mètodes d'aprenentatge i han d'incloure les TIC i els continguts d'aquesta eina als currículums. Els professors, que abans ens incomodava que vingués un estudiant amb ordinador a classe, hem d'acceptar-ho». L'Imma Tubella posa dos exemples molt clars: el Canadà, on els estudiants han organitzat una universitat paral·lela, i els Estats Units, on set universitats han *penjat* els continguts a la xarxa, amb guies d'aprenentatge i sistemes perquè els estudiants de tot el món puguin accedir-hi. «Mentre no fem aquest canvi cultural, continuarem tenint fracàs i malbaratarem els escassos recursos. I no tot és posar ordinadors a les aules, que també està bé, posem-los, però recordem que mentre jo, a una conferència explicava el cas de l'Academic Earth, que permet assistir a la classe d'un premi Nobel de manera virtual, una noia del públic ho mirava a Internet per veure si era veritat». La resposta: «Adapta't al mètode, és fantàstic. Tens a l'abast una gran quantitat de coses. Doncs que sigui el professor el mentor-prescriptor».



**«HI HA UNA CORRELACIÓ DIRECTA ENTRE L'ÚS QUE ES FA D'INTERNET
I LES NECESSITATS, TANT PER PART DELS JOVES COM DELS GRANS»**

IMMA TUBELLA

El canvi de mètode pedagògic també passa, segons la rectora de la UOC, per una transformació de les assignatures. Les noves eines han anat en detriment de la memòria. Per a l'Imma Tubella, «hauríem d'ensenyar a la gent a expressar-se», al igual que a Estats Units, on són habituals assignatures com lectura (comprensió lectora), escriptura (aprendre a expressar-se per escrit) o la incentivació del debat com a mètode per aprendre, escoltar i fer-se entendre. «Potser hauríem de treure segons quines assignatures i utilitzar més això i integrar-les. Pots organitzar unes classes de geografia espectaculars amb el Google Earth, però encara hem de memoritzar els rius mentre podries estar veient-los. Si no fem un encaix entre tots dos mètodes anem malament», assenyala.

Però vol dir tot això que anem cap a un aprenentatge bàsicament virtual? L'Imma Tubella aposta per la «hibridació» entre el model virtual i presencial. La UOC «va tenir la sort de néixer amb Internet i això la fa una excel·lent universitat a distància per a la gent que treballa, per a les persones discapacitades, per als que no tenen temps. La gent necessita anar a la universitat presencial, però la universitat no ha de ser només presencial, ha de poder aprofitar moltes altres coses que li ofereix la tecnologia. La UOC no farà classes presencials perquè no va ser creada per a això, justament va ser creada per donar servei a gent que no pot anar a la universitat. El sistema universitari català, que és un sistema petit, tindria moltes possibilitats optimitzant recursos i anant cap a la hibridació, perquè té la sort de tenir la UOC, que té 15 anys d'experièn-

cia, un centre d'*e-learning* que treballa a tot el món, fent capacitació digital de professors i que, a més a més, té la voluntat de coordinació i cooperació amb el sistema», indica l'Imma Tubella.

A nivell d'ensenyament secundari també es desenvolupa oferta virtual. L'Institut Obert de Catalunya (IOC), treballa en estreta col·laboració amb la UOC. La seva oferta formativa passa per graduats en educació secundària, batxillerat, cicles formatius de formació professional, cursos de preparació per a proves d'accés a cicles formatius de grau superior i formació superior no reglada.

Recentment, la UOC ha organitzat cursos destinats a 30.000 aturats que reben prestació d'atur. «Anglès, introducció a les TIC i turisme han estat els cursos més escollits. Això demostra que els estudiants creuen que els donarà sortides, no són mers cursos de creixement personal». I és que, com explica la rectora de la UOC, «la gent està conscienciada. No calen polítiques de conscienciació. Si en volem sortir, canviar un país i fer-ho millor, hem de ser gent formada. Seria un procés natural si realment estigués clar que optem per un país on el coneixement, la recerca o la formació estigués al centre. I si optem per canviar el país, això s'ha de veure reflectit als pressupostos. Jo diria que la gent té més clar que la pròpia administració que si volen sortir-se'n s'han de formar», conclou.

Postil·la final

Salvador Cardús escrivia no fa gaire a la revista *Paradigmes* que, amb la crisi, de la mateixa manera que els pares havien començat a estalviar (o a disminuir el seu endeutament) de forma accelerada, els seus fills també s'havien posat a estudiar de forma igualment intensiva. La seva tesi, en darrera instància, era que els valors s'adapten a l'entorn socioeconòmic i als estímuls que aquest genera i, per tant, que no tenen un comportament autònom.

L'anomenada crisi de valors, que durant molt temps ha afectat directament l'escola i els processos d'aprenentatge en general, tindria molt a veure amb aquest llarg període de prosperitat que hem viscut i que hauria culminat en aquesta dècada prodigiosa que tot just acabem de superar.

L'Imma Tubella també és de l'opinió que, si més no a hores d'ara, la gent té clar que ha de formar-se per sortir-se'n en aquest nou entorn de recessió econòmica. En primer lloc, aquest 30 per cent d'adolescents en fracàs escolar que fins fa quatre dies trobaven qualsevol mena de feina, temporal i poc qualificada,

i anaven trampejant mentre allargaven l'adolescència fins als 30 anys, que diuen que és l'edat mitjana en què els joves s'emancipen.

També sembla que ho tenen clar aquests 30.000 aturats que la UOC ha contribuït a formar perquè millorin les seves aptituds i augmentin la seva ocupabilitat. O les persones que accedeixen al sistema universitari català, el nombre de les quals augmentarà el curs 2010-11 per primer cop en diversos anys.

Tanmateix, sembla evident que queda molt camí per córrer perquè la nostra societat posi l'aprenentatge permanent en el centre dels seus interessos i que aquesta preocupació esdevingui un valor consubstancial a la nostra manera de fer, més que no pas una reacció puntual o periòdica davant els canvis de la conjuntura.

Tot i l'incert en les reflexions que l'Imma Tubella fa sobre les TIC i el sistema educatiu, sembla malauradament que el fracàs escolar és un fenomen molt més complex i multifactorial que en aquestes línies no ens atrevim a diagnosticar, tot i que possiblement tingui força a veure amb els estímuls i els valors socialment hegemònics que comentàvem abans. És en bona part l'estirabot d'en Sala i Martín que, amb el seu verb esmolat, deia que molt jovent només pensa a fer-se ric i famós anant al «Gran Hermano».

La caducitat dels coneixements adquirits en les etapes inicials de la vida va estretament lligada a l'assumpció de la necessitat de millora contínua i al convenciment que el lloc de treball no és necessàriament per a tota la vida. I en aquest camí també ens queda molt per córrer. Les distorsions que crea l'actual sistema de relacions laborals afecten molt directament, també, aquest procés continuat d'aprenentatge.

La formació continuada que gestionen patronals i sindicats és, en molts casos i per sobre de tot, un mecanisme de finançament de les estructures d'aquests organismes. Els quantiosos recursos que s'hi dediquen de ben segur que podrien tenir una utilització més eficient sota d'altres paràmetres organitzatius.

D'altra banda, la taxa de treballadors temporals més elevada d'Europa provoca, entre altres efectes, una escassa predisposició de moltes empreses a invertir en la formació d'uns treballadors que són els primers a caure –perquè són més barats d'acomiar– en temps de crisi i que fàcilment poden sentir-se temptats a anar-se'n a treballar per la competència si milloren la seva formació en temps d'expansió econòmica.

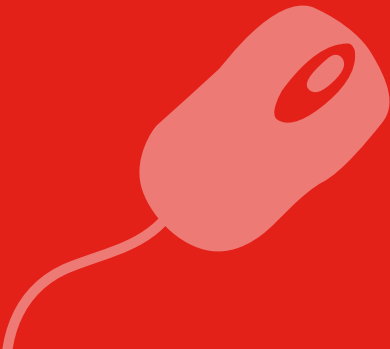
L'aprenentatge al llarg de la vida no té només a veure amb l'adquisició de coneixements de caràcter finalista, destinats a millorar les nostres capacitats laborals. Com diu en aquestes mateixes pàgines l'Antoni Lladó, una societat més culta és sempre una societat més oberta, més tolerant, més cohesionada. L'adquisició de coneixements per al creixement personal és també, doncs, una forma gens a menystenir per part dels

ciudadans. Des dels professionals que volen ampliar el seu saber en una parcel·la de coneixement allunyada de la seva activitat diària fins als jubilats que troben en l'aprenentatge una forma d'acostar-se o aprofundir a matèries que potser sempre els havien atret però que mai no s'hi havien pogut dedicar durant la seva vida activa. La UOC, en aquest sentit, juga un important paper a causa del seu caràcter no presencial.

Les TIC, com diu l'Imma Tubella, estan portant a una hibridació de les formes d'aprenentatge, que hauran d'acabar abandonant la presencialitat al cent per cent per introduir en diferents intensitats l'aprenentatge a distància. Serà també una forma de reforçar la generalització de l'aprenentatge al llarg de la vida.



6



REpte 6. CULTURA

Productes i serveis culturals i de l'audiovisual que donin valor a la creativitat i a la capacitat cultural i de generació de continguts mitjançant la distribució multicanal i models d'exploració tecnològicament avançats, globals i multifuncionals.

El consum de productes i serveis culturals i audiovisuals creix de manera molt important arreu i diversifica les funcionalitats (comunicació, aprenentatge, oci, salut...), al mateix temps que esdevé cada vegada més multipolar en la creació, els canals i els usuaris finals. Catalunya és, potser abans de res i tal com ens veuen des de fora, una societat i una cultura creativa i dinàmica i, consegüentment, els continguts que es generen són altament atractius. L'oportunitat de transformar en valor social i econòmic aquests elements passa per aprofitar les noves tecnologies i canals integrats en models de negoci que posin l'usuari divers i dispers, ara proactiu i també generador de continguts, en el centre de l'acció. Els creadors, els agents de la recerca i la tecnologia, les empreses i el sector públic català treballant sinèrgicament poden desenvolupar un sector, ja molt rellevant, com a futur pol generador de riquesa i benestar.⁶ Antoni Lladó analitza aquest nou repte i apunta les seves claus de futur.

⁶ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

ANTONI LLADÓ és economista i advocat, va ser nomenat, al febrer del 2007, director de l'Institut Català d'Indústries Culturals (ICIC), del Departament de Cultura de la Generalitat. Lladó ha exercit com a economista i consultor per a institucions públiques i privades i va ser professor al departament d'Economia d'Empresa de la Universitat Autònoma de Barcelona. És autor i coautor de publicacions relacionades amb infraestructures, economia i comunitats autònomes. L'ICIC, l'organisme que dirigeix, té com a objectiu impulsar els sectors audiovisual, editorial, discogràfic, musical, teatral i d'arts visuals a Catalunya.

Tendències a la demanda global i local de cultura, que la converteixen en un àmbit estratègic de futur

Antoni Lladó, director de l'Institut Català d'Indústries Culturals (ICIC), es troba en un lloc privilegiat per contemplar, des de primera línia, el panorama de la cultura a Catalunya i de les indústries culturals que la fan possible. «És un sector de futur, sobretot pel valor afegit que genera –afirma el responsable de l'ICIC–. És una indústria amb una activitat en la qual el principal component és el valor afegit, el treball... No és una *commodity*, un producte poc diferenciat que es fabrica i té uns costos de matèria primera o intermedis importants. A les indústries culturals, el component fonamental és el factor humà, en diferents nivells de talent, implicació i sou». I com que la matèria primera és el talent, «el valor afegit per persona que té un treballador a una indústria cultural fa que sigui molt superior al de, per exemple, una indústria química. Per això, invertir en cultura té un sentit de futur».

Les creacions culturals d'excel·lència, les que generen aquest valor afegit de què parla Antoni Lladó, formen cada vegada més part de les societats avançades, encara que «el seu conjunt no exclou altres conjunts. És un bé públic però, al mateix temps, és un bé que genera externalitats. Quan es consumeix cultura, la utilitat que en pots treure és molt superior a la que deriva del propi consum del bé. No vull dir –continua– que tots siguem molt més bons o més sociables o amb una entitat més arrelada després d'haver consumit un producte cultural, però en la mesura que una persona té un consum cultural important, el seu nivell de vida i també moral augmenta. I això justifica també la inversió en cultura que, a la llarga, produeix externalitats i efectes positius».

Una altra fórmula que afegeix Antoni Lladó és l'intercanvi, «la barreja amb l'exterior. Moltes vegades, el que necessariem serien escoles amb capacitat d'atracció de talent internacional, de gent de tot el món que es comunicés aquí, tant alumnes com professors. Aquesta diversitat ens portaria més qualitat».

«LA CULTURA ÉS UN SECTOR DE FUTUR, SOBRETOT PEL VALOR AFEGIT QUE GENERA. EL SEU PRINCIPAL COMPONENT ÉS EL VALOR AFEGIT, EL TREBALL» ANTONI LLADÓ

La situació a Catalunya, entre la internacionalització i la demanda canviant

Les societats avançades, entre elles la catalana, han donat un gir de 180° pel que fa a la vida quotidiana. Si no fa tants anys, la vida passava entre la feina i la casa, ara cada vegada més es gaudeix de més temps lliure i, per tant, més potencial per consumir béns culturals. «El que està clar que hem de fer és treure la gent de casa –assegura Antoni Lladó–. Aquest és un gran repte i la primera precondició per consumir cultura de forma proactiva».

Però per a incidir en els hàbits dels ciutadans, «primer cal que la gent tingui coneixement que passen coses i que són importants i que l'oferta cultural pugui ajustar-se a les diferents demandes. La societat cada dia és més diversa, i això és un fet constatable, a banda de tenir pautes de consum molt diferents», afegeix el director de l'ICIC. De fet, a part de l'augment del temps que es pot dedicar a l'oci, inclús les jornades laborals no són ara tan homogènies a nivell social com ho eren abans. «Això permet –continua Antoni Lladó– segmentar molt els tipus de consums culturals. Cada cop són col·lectius més diferents, que obeeixen a motivacions molt diferents, i si que hi ha una possibilitat que la cultura es consumeixi d'una manera diferent». Aquests col·lectius són cada cop més nombrosos i van des de la tercera edat fins a professionals liberals i autònoms, no subjectes a horaris laborals estrictes. «Tot això obre



portes al consum cultural. De la mateixa manera, la combinació d'educació i cultura també permet altres maneres de fomentar el consum cultural. Per tant, des del punt de vista de la diversitat i de la segmentació de la societat, sí que tenim avantatges que abans no teníem».

El director de l'ICIC sosté que «el cost social de no apostar per la cultura és gran». I no només des del punt de vista de la identitat, un factor bàsic i rellevant, «sinó també des d'un punt de vista personal. La capacitat de cohesionar la societat, d'entendre el món des d'un punt de vista diferent pel que fa a les relacions socials, econòmiques i polítiques són molt diferents quan es gaudeix de formació i cultura». I és que, com diu Antoni Lladó, «una persona culta té molts més mecanismes de relació amb l'exterior que una altra», quelcom especialment important en el moment que, a les societats evolucionades, els conflictes d'interessos cada dia poden ser també més grans.

A Catalunya, els agents socials, econòmics i polítics estan fent esforços i han posat sobre la taula la seva voluntat «de generar riquesa a partir de noves formes d'entendre les coses –afirma el director de l'ICIC. És un tema d'innovació i de veure oportunitats». Però l'objectiu passa per frenar l'oligopoli de la indústria nord-americana, sobretot respecte al cinema. «És un tema important i objectiu compartit per moltes administracions europees, però el que no està clar és exactament quin és el mètode per arribar a competir amb els americans, en el sentit d'obtenir una quota de mercat com la que ells tenen». Antoni Lladó no es mostra gaire optimista quant a les possibilitats de reacció de la indústria europea del cinema, «encara que són superiors a les que hi havia en el passat. Hi ha voluntat de coordinació i de fer les coses conjuntament, d'analitzar esquemes. Ara, a cada regió que vulgui tenir un mínim de projecció hi ha una administració per a l'audiovisual», assenyala. Antoni Lladó es mostra més ambiciós en aquest sentit: «Els mecanismes de cooperació a nivell europeu han d'apuntar més amunt i obrir la porta a fer coproduccions més potents que són les que, al final, tindran possibilitats de viure en el mercat d'una manera o una altra més sustentable».

Però aquesta necessària cooperació no s'hauria de limitar només a la producció, «sinó que hauria d'abastar també el foment de la difusió i de la distribució dels productes. Tots estem una mica buscant el mateix –explica Lladó– i hem d'aprendre a diferenciar-nos i saber què és el que podem oferir que no ofereixin els altres. Si aconseguim un entorn positiu des del punt de vista del talent i generem veritablement una escola on hi hagi capacitat de generació d'històries, tenim mig camí recorregut, perquè les bones històries són les que engresquen el consumidor».

De la mateixa manera que a altres sectors, o fins i tot més, la qualitat i el talent esdevenen factors d'èxit i de diferenciació al sector cultural. «Si et diferencies per la via de la qualitat, ja no estàs diferenciant-te per una qüestió econòmica, perquè al final això es converteix en la lluita dels descomptes, com als supermercats», afirma Antoni Lladó. «Però si et pots diferenciar per qualitat, això sí que té un sentit, i ens aporta valor afegit».

Però, com podem aprendre a diferenciar-nos? Antoni Lladó és taxatiu: «Amb formació, amb molta i bona formació i, òbviament, esperant que la base de talent sobre la qual actui aquesta formació sigui l'adequada. Hem de posar tots els mitjans que tinguem perquè la gent es formi bé. Això –reconeix– és una política de temps i de recursos, i amb capacitats bàsiques i formatives, perquè a partir d'aquí surt la qualitat. No es pot aconseguir d'una altra manera».

Però una cosa són els artistes, el talent, les persones i una altra de molt diferent és l'empresariat, ara per ara, malgrat algunes poques excepcions, bastant atomitzat. En aquest sentit, el director de l'ICIC reconeix aquesta atomització. «Normalment –afirma–, el talent artístic no es correspon amb una capacitat organitzativa i empresarial. Aleshores –continua– si creem una indústria, el que necessitem és tenir estructures organitzatives que funcionin. No podem tenir un talent treballant al marge d'unes pautes d'organització». I és que el que sol passar és que es deixa que el creador sigui també l'encarregat de tenir la visió empresarial necessària i «aquest ja té prou feina a crear. És necessària i imprescindible una dualitat creador-empresari». Per a Antoni Lladó, «la idea d'artista individual en aquests moments és una idea romàntica. En el moment en què estàs fent servir diferents modalitats d'expressió ha d'haver-hi un equip i aquest equip s'ha d'organitzar, això és fonamental».

Una manera d'ajudar les empreses culturals està sent la cooperació entre el sector públic i el sector privat en aquest àmbit. «Cada dia és més important, i no només en la producció, sinó en la distribució i la difusió». A Catalunya, gairebé tota la gestió de la difusió de música i teatre està en mans d'equipaments públics, el que provoca que, molts cops, no regeixin criteris de mercat. «Si s'apliqués una gestió públic-privada, el model de finançament del teatre, per exemple, seria molt diferent», indica Antoni Lladó.



«L'OBJECTIU ÉS CONFORMAR UNA XARXA DE SERVEIS ESPECIALITZATS AL VOLTANT DEL NUCLI DE LA INDÚSTRIA CULTURAL, QUE NO ÉS DESLOCALITZABLE. EL TALENT ÉS UN ACTIU QUE TENIM» ANTONI LLADÓ

Estratègies i reptes de futur que marcaran la competitivitat del sector cultural català

Malgrat tot, Catalunya té un ampli potencial d'internacionalització dels seus productes culturals. «L'empresa per créixer i ser exportable el que necessita –indica el director de l'ICIC– és producte i ha de tenir un gruix satisfactori de productes. Si no, oblidem-nos-en. És impossible conquerir el món amb un únic projecte d'abast local. A mesura que augmenti la seva cartera i la qualitat dels seus productes, serà capaç de col·locar-los a més llocs del món i actuar en diferents mercats».

El bé cultural, de la mateixa manera que altres de caràcter material, també és un producte exportable i susceptible d'internacionalització. En aquest sentit, Lladó considera que «és tan mòbil com els altres». Encara que reconeix que fa no molts anys pensava que la indústria cultural era poc deslocalitzable, el treballar dia a dia al capdavant d'una institució com l'ICIC, l'ha fet canviar d'opinió. Segons el seu parer, «el factor de localització industrial ve determinat per les xarxes de serveis complementaris. La indústria cultural tendeix a un multimèdia i no és una cosa que es pugui fer únicament amb una sola tecnologia i un proveïdor, sinó que exigeix un conjunt de proveïdors especialitzats». L'objectiu és conformar una xarxa de serveis especialitzats al voltant del nucli de la indústria cultural «i és molt difícil reproduir un teixit d'aquests. La indústria com a tal –assegura aquest expert– no és deslocalitzable perquè el talent és una gran indústria i això és un actiu que tenim aquí».

Antoni Lladó és taxatiu quan afirma que «si volem una indústria cultural que funcioni, ens hem de moure cap a productes exportables arreu del món, i més en temps de crisi». Les retallades pressupostàries derivades de la crisi econòmica obligaran, també en els pròxims anys, a concentrar esforços en «projectes amb una projecció més internacional i amb capacitat de generació de renda i ocupació perquè, si no ho fas així, estàs invertint malament els diners públics», afirma. Al seu parer, a més a més d'aquest primer model, n'existeix un altre destinat a «configurar una macroidentitat cultural». «El model de subvenció pública normalment es justifica perquè la subvenció ha estat sempre orientada a la producció, no a la difusió o distribució, perquè ens faltaven una sèrie de productes culturals que havíem de tenir com a país. Com el país català –afegeix– és petit, provoca que la demanda no cobreixi els costos de producció». «Als anys que vénen, segurament projectes que estem ajudant de manera sistemàtica perquè tinguin una vida més enllà de les nostres fronteres, si no són realment indispensables per configurar aquestes externalitats positives del nostre país, probablement s'hauran de deixar de finançar». Com a exemple, Lladó assenyala que «en època d'abundància pressupostària, et pots permetre fer polítiques de rec per aspersió. Però, en èpoques de restricció, has de fer rec gota a gota i selectiu».

De totes formes, el panorama cultural també està sembrat d'emprenedors amb visió empresarial del negoci cultural. «Potser no són molt visibles, però hi ha empresaris culturals que treuen rendiments del que fan. Funcionen i s'espavilen. L'estacionalitat, però, és criminal per a les empreses, perquè acaba amb la capacitat de fer negoci i de consolidar l'empresa», afirma.

«Els anys que vénen, no podrem prescindir de generar empresaris culturals, és a dir, gent que sàpiga conjugar diferents talents de diferents àmbits d'activitat per generar productes d'interès. No hi ha una altra manera», assegura el director de l'ICIC. «El que té futur és el treball, una estructura empresarial amb diferents projectes sota una única tutela, capaç de crear una xarxa i que d'un conjunt de projectes pugui sortir-ne un calendari d'execució i d'activitats, donant prioritat i recursos a cada projecte, però des d'una perspectiva global i amb economies d'escala. Cap aquí ha de canviar tot radicalment», afirma.

Al cap i a la fi, «estàs invertint i si només fas un prototip, que en aquest cas és un producte cultural, el risc és elevadíssim. El més important és tenir la capacitat d'engrescar i capturar diferent gent i generar diferents prototips. Si ets una empresa uniprojecte, i allò no madura, com un fruit, no pot sortir mai a la llum». D'aquí la necessitat de diversificar els diferents productes-prototips culturals ja que, a més, això permet «tenir el criteri necessari per decidir si allò pot tirar o no pot tirar endavant».

Les indústries culturals tenen davant seu un altre gran repte: les noves tecnologies. La tecnologia és una eina de primer ordre i una oportunitat per a la producció i difusió dels productes culturals cap a nous públics i nous mercats. Antoni Lladó considera que, finalment, serà el consumidor qui s'ho ficarà a la butxaca. «És molt difícil contrarrestar això i el que s'hauria de fer és mirar de girar la truita i aprofitar el mitjà i la diversitat que permet, per posicionar el teu producte en els mercats que creguis convenients».

El problema, assenyala Lladó, és fer rendible la venda del producte cultural en l'entorn digital. «Crec que l'única manera és arribant a un nou pacte entre els que formen part del sistema: operadors de telefonia i productors de *hardware* i *software*, consumidors i productors de continguts». Aquest triangle no és equilibrat, al contrari, està clarament desequilibrat, remarca Antoni Lladó: «Uns guanyen diners perquè deixen de pagar (els consumidors), els operadors de telefonia i productors de maquinari i programari tenen un marc de negoci on poden operar, però els productors de continguts estan desvalguts. Educació i regulació de la pirateria són imprescindibles però, probablement, no suficients.

A més, és complicat posar barreres a Internet quan et pots connectar on vulguis. Per tant, el nou model s'ha de basar en un nou pacte fonamentat en tarificacions específiques sobre les operadores similars al cànon digital. Tanmateix, el punt clau de la qüestió és la distribució de les rendes generades pels nous models. La tecnologia pot permetre una redistribució de rendes eficient i equitativa. És un tema més de renegociació del model econòmic, amb un nou plantejament i unes noves relacions i crec que aquí l'administració hi té un paper rellevant».

Postil·la final

L'èmfasi posat en els darrers anys en la denominació d'indústries culturals per referir-nos al sector de la cultura ens aporta les primeres pistes d'una aproximació moderna al sector. Malgrat la limitada base material de la majoria de productes culturals, la denominació d'indústries culturals vol fer èmfasi en el vessant productiu de les activitats culturals. Uns productes orientats cap a un client final, que és qui els consumeix i que, com a tals, poden i haurien de ser objecte d'intercanvi i d'exportació i haurien de regir-se per criteris bàsicament empresarials. Això, que sembla poc més que un seguit d'obvietats, si hi pensem una mica, a la pràctica mai no ha estat gaire així en el món de la cultura.

La cultura tradicionalment ha estat –i encara ho està– condicionada bàsicament per la demanda pública o de determinades elits. Més pendent del seu rol com a generadora de prestigi o de legitimació de l'ordre establert, on l'artista era un individu aïllat, primer poc més que un artesà protegit pels cercles de poder, i després un personatge més o menys al marge del sistema, seguint la tradició romàntica. Una cultura poc o gens pensada per a l'educació del conjunt de la població, que hi accedia amb comptagotes com a mostra de la magnanimitat del sobirà o com a espectacle d'entreteniment de les masses. Una cultura clarament diferenciada entre la que s'adreçava a les elits amb més renda i més formació i la resta de la població, entre arts majors i arts menors.

Tota aquesta descripció que també, aparentment, ha canviat continua força present en l'inconscient col·lectiu. La demanda pública continua sent decisiva en molts dels sectors que no opten per l'entreteniment més immediat i el prestigi que la cultura atorga a qui la promou determina moltes de les decisions; continua existint un públic minoritari consumidor d'alta cultura i un altre de productes de més fàcil digestió; l'artista encara és vist sovint com un ésser desconnectat del conjunt del sistema productiu i les empreses culturals potents es limiten a determinats àmbits, sobretot de consum massiu; el consum cultural té un àmbit fortament local i només els productes de matriu anglosaxona trenquen, amb més o menys força segons el sector, aquest localisme.

D'altra banda, els avenços tecnològics han comportat dos grans tipus de transformacions. Per un costat, els productes culturals tenen una força creixent en la configuració de l'imaginari de les societats modernes i actuen com a potent mecanisme aglutinador i que configura consensos socials i d'identitat col·lectives, la qual cosa ha reforçat l'interès que hi presten les respectives administracions públiques. De l'altra, la industrialització, entesa en aquest cas com a la repetició i difusió massiva dels continguts culturals, ha donat lloc a grans empreses que generen productes culturals consumits arreu del món.

La llengua, base que conforma bona part de les expressions culturals, reforça, d'una banda, la seva transcendència, en augmentar el paper d'aglutinador social de la cultura. De l'altra, les modernes tècniques de traducció o de doblatge minimitzen aquest paper en la producció, de forma que és en la difusió on el pes de la llengua es manté més intacte.

En la conversa amb l'Antoni Lladó, d'altra banda, sorgeixen al voltant de les indústries culturals un gran nombre de punts comuns amb molts altres sectors del nostre sistema productiu. Des de la necessitat de fer

emergir el talent local a través de la formació i captar-ne de nou, fins al minifundisme empresarial o la simple inexistència d'empreses d'un mínim gruix en un sector on encara el creador fa tots els papers de l'auca. Des de l'adaptació a les transformacions derivades de les TIC que han canviat les regles del joc i els equilibris entre productors, difusors i consumidors –en aquest cas, de cultura– fins a les polítiques públiques de demanda, de regulació i d'estímul, i més en un context de recessió.

I encara que no hi apareix de forma explícita, hi plana el tema de la llengua, sobretot quan es fan intenses consideracions al voltant del cinema i l'audiovisual, segurament la més industrial de les activitats culturals i la que ens els darrers cent anys ha tingut una major importància simbòlica.

Hi ha qui –com Ferran Mascarell– diu que la cultura, juntament amb la biomedicina, haurien de ser els sectors prioritaris de futur per a l'economia catalana. És una aposta suggeridora que, tanmateix, potser no té prou en compte la feblesa empresarial del sector a Catalunya, més enllà de Planeta i, a una altra escala, Mediapro.

Tanmateix, per damunt dels genis singulars que puntualment apareixen i on, potser, tenim una quota per càpita mes gran de l'habitual, la indústria cultural requereix, aquí i arreu, empresa. Empresa que sàpiga produir i, sobretot, que sàpiga vendre. Empresa que sigui capaç de lluitar amb efectivitat amb l'hegemonia nord-americana en el sector. Empresa que partint del talent i de la tradició cultural pròxima, sàpiga fer un tipus de producte que, convenientment comercialitzat, pugui connectar amb els interessos i la sensibilitat d'un públic de tradicions culturals diverses. Un públic molt condicionat, ens els referents forans, per la tradició anglosaxona, adequadament venuda com a internacional. Tanmateix, als països emergents, aquesta influència encara no és tan intensa. I als països de tradició industrial, la recerca d'emocions i experiències a través de coses noves també presenten més oportunitats de les que inicialment podríem pensar. En el camp de l'animació, per exemple, ja s'ha aconseguit avançar en aquest sentit.

Els empresaris, culturals o de tota mena, no els inventa l'Administració, però els poders públics hi poden fer molt més. Tant per la promoció genèrica de l'esperit emprenedor com pel suport a les noves iniciatives empresarials. La formació específica del gestor i, sobretot, de l'empresari cultural hauria de ser una prioritat col·lectiva. En aquest àmbit de la cultura, com en tants altres, es tracta d'anar substituint el reg per aspersion pel gota a gota, com diu l'Antoni Lladó a l'entrevista.

I si en uns moments de canvi de cicle és especialment oportuna fer aquesta recomanació, quan, a més, ens podem trobar davant un veritable canvi de model econòmic, la cultura pot ser especialment rellevant i

oferir oportunitats insospitades. Es tractaria, una altra vegada, d'una revisió d'un clàssic. En aquest cas del *panem et circensis*. A hores d'ara, les societats de tradició industrial, ja molt saturades de béns materials –el *panem*– i amb uns constreyniments de sostenibilitat ambiental cada vegada més importants, podríem continuar augmentant el nostre benestar a través d'un consum bàsicament immaterial –el *circensis*–, la cultura. Es tracta de portar a un cert límit el que l'Antoni Lladó ens diu al començament. Una societat més culta té moltes més probabilitats de ser una societat més lliure, més cohesionada, més pròspera i, en darrera instància, més feliç.



7



REpte 7.

CONSUM D'EMOCIONS I EXPERIÈNCIES

Productes i serveis per al turisme i l'oci, el benestar i desenvolupament personal que, basats en les emocions i experiències que generen, aportin valor per a públics diversos.

Les emocions i les experiències determinen una gran part de les pautes de consum i d'hàbits de les persones quan les necessitats bàsiques estan cobertes. La incorporació com a element central de les emocions i les experiències en els productes i serveis d'oci i lleure i a altres segments com el comerç o el desenvolupament personal necessita noves estratègies i models de negoci on s'integrin les visions i capacitats de disciplines humanístiques, socials i tecnològiques. Catalunya, a partir del seu bagatge en el sector turístic, aprofitant les capacitats dels investigadors i professionals i incorporant noves realitats tecnològiques, té capacitats per generar activitats de valor econòmic, però també social, al voltant de l'ús de les emocions i les experiències que amplien el concepte de turisme i lleure i afavoreixen que els intangibles, elements on Catalunya és forta, s'integrin en el disseny i lliurament de productes i serveis diversos.⁷ Per reflexionar sobre aquest repte, hem parlat amb Salvador Anton Clavé.

⁷ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

SALVADOR ANTON CLAVÉ és director de l'Escola Universitària de Turisme i Oci (EUTO) de la Universitat Rovira i Virgili (URV)

Turisme, lleure i consum d'emocions, un factor de desenvolupament econòmic, social i personal

El consum turístic i de lleure, ja consolidat, és actualment un element indispensable i en ple creixement entre les tendències generals de les societats avançades. El turista ha fet seves les experiències dels antics viatgers i el turisme modern ha esdevingut una recreació del turisme del passat, domesticat per la indústria. Una conseqüència d'això ha estat la necessitat de dotar de contingut l'experiència turística. Aquest fet ha provocat l'increment del paper del consum d'emocions com a estratègia per a sustentar les actuals iniciatives d'estructuració i innovació turístiques. Salvador Anton Clavé, director de l'Escola Universitària de Turisme i Oci (EUTO) de la Universitat Rovira i Virgili (URV), explica que «els serveis vinculats al turisme, el lleure i la cultura són cada vegada més presents en la societat i en la vida quotidiana de les persones. Tenen a veure amb la presa de decisions que fem en relació a com utilitzem una part fonamental del nostre temps, que és el temps lliure».

El fet que el lleure i el turisme s'hagin consolidat fa que «sigui molt necessari parar-hi atenció» i Salvador Anton Clavé ho fa des de tres perspectives. En primer lloc, la personal, on l'individu «disposa del seu temps tenint present quines són les ofertes disponibles a l'hora d'omplir-lo amb activitats o eines que li donin beneficis personals. Això –continua– va des de fer un viatge, llegir un llibre, anar a una exposició o veure la televisió. Les coses que fem i les responsabilitats que adoptem a l'hora de fer-les són fonamentals per construir les nostres relacions socials».

En segon lloc, el director de l'EUTO apunta a una perspectiva social «perquè a l'hora de potenciar el consum d'uns determinats tipus d'oferta d'activitats per al temps lliure estem afavorint socialment que els individus vagin en una direcció de creixement personal o, en sentit contrari, cap a l'alienació personal». La tercera vessant es dibuixa «en termes econòmics. Cal parlar del turisme i el lleure en relació a allò que pot representar, no només en termes de macromagnituds com és el seu pes en l'economia, sinó també en termes de desenvolupament econòmic local i regional, atès que l'activació de recursos associats a l'oci i a la cultura poden aportar noves capacitats i oportunitats de desenvolupament en determinats indrets des d'un punt de vista de dinamització econòmica i de generació de processos innovadors i, fins i tot, en alguns casos, creatius».

Catalunya, entre les primeres regions com a destinació turística

L'extraordinari desenvolupament turístic de Catalunya, iniciat a partir dels anys 60 del segle passat, ha «mediatitzat el pensament social, comú, que traspasa fronteres entre grups socials, individus i mitjans, en relació al turisme», indica. Durant els últims 50 anys, Catalunya s'ha situat entre les tres primeres regions turístiques europees «i, excepte en els últims 15 o 20 anys, ha basat el seu creixement exclusivament en unes rendes de posició molt importants: la situació geogràfica respecte al mercat europeu i un accés immediat als mercats emissors. Aquesta és una qüestió clau», afegeix Salvador Anton Clavé. Un altre factor que ha influït en aquesta dinàmica ha estat el «desenvolupament de modalitats de contractació en paquets i un procés molt important de desenvolupament del residencialisme vacacional». «Aquest ha estat un model d'èxit econòmic que no només ha generat riquesa en termes macroeconòmics, sinó també una veritable transformació social i econòmica dels teixits urbans, socials i productius dels llocs concrets –les destinacions turístiques de sol i platja– on s'ha donat».

Per a Salvador Anton Clavé, «determinades localitats de costa han fet una veritable transformació i competeixen fins i tot amb ciutats convencionals en qüestions relatives a la centralitat de les seves funcions. En el cas de Catalunya, els restaurants amb estrelles Michelin, per exemple, no estan només a la capital, sinó que estan localitzats tot just als punts de costa». Això s'explica perquè el «creixement ha generat una important transformació social i ha fet possible l'aparició d'activitats econòmiques d'altra manera impensables a la perifèria de l'estructura econòmica tradicional catalana, molt basada en la indústria, i localitzada de manera preferent a Barcelona i el seu àmbit metropolità». Tot això «ha passat en un període de temps molt curt i amb un ritme de transformació molt intens». Aquest fet explicaria també –entre altres coses– algunes «males pràctiques des del punt de vista d'implantació territorial i algunes tensions socials» que han acompanyat el procés. No s'ha d'oblidar, però, que «qualsevol procés de creixement econòmic genera conflictes. Ha passat i actualment ho hem de suportar i corregir. Per contra, potser no s'ha donat prou valor els aspectes positius que també han anat associats a aquesta dinàmica».

Salvador Anton Clavé fa un parèntesi per parlar del cas de Barcelona, una ciutat que ha fet eclòsió «amb un contingut temàtic pretasament associat, entre altres, a la cultura, la innovació i el patrimoni. Tanmateix –diu–, una part important dels seus turistes té motivacions equivalents a les dels visitants de la resta de ciu-

tats turístiques orientades al sol i platja, de turisme massiu». En qualsevol cas, l'èxit turístic de Barcelona, «ha portat la reflexió sobre el turisme al centre del debat econòmic, polític i social de Catalunya.» Sigui com sigui, continua el Salvador Anton Clavé, «en el nostre actual model turístic tenim qüestions punteres i altres que en el futur quedaran fora del mercat perquè tot i que són resultat d'unes dinàmiques que les han fet possibles »no tindran sentit en una economia més competitiva. El problema és que la seva existència ha emmascarat el que té de ric el propi concepte de turisme i la pròpia activitat turística en termes de revalorització del territori, d'experiència personal i de creixement emocional.

Un altre aspecte positiu que valora el Salvador Anton Clavé de la dinàmica turística catalana és «l'expertesa que hi ha a Catalunya en aquest àmbit. »Tanmateix –continua– la situació és paradoxal ja que, malgrat l'expertesa, tenim encara un desenvolupament de producte molt bàsic, mentre països com Alemanya o França han desenvolupat de manera significativa productes turístics i recreatius complexos –molts d'ells basats en les emocions i experiències». En qualsevol cas, «actualment a Catalunya, el paisatge i la cultura comencen a experimentar una certa eclosió com a elements integrants de productes turístics competitius». Així, ara es comença a veure que aspectes que eren valorats abans de l'eclosió turística dels anys 60 o equivalents als recursos que es posen en valor en altres contextos culturals són objecte d'interès». En concret, el director de l'EUTO apunta alguns referents que apareixien a les guies turístiques dels anys 60 com, per exemple, en l'àmbit de la Costa Daurada la ciutat de Tarragona, Poblet i els propis paisatges agrícoles i naturals... «I ara –diu– els estem tornant a recuperar. Hem tingut l'eclosió d'una determinada modalitat turística, però no podem pretendre agafar una part pel tot».

Tot i així, «encara que de manera reconvertida i reformulada, el turisme de sol i platja segueix sent un component bàsic del model turístic català del futur». De fet, un alt percentatge dels turistes europeus, quan pensen en les seves vacances, pensen en el sol i platja «i Catalunya és altament competitiva en aquest mercat, i no només això –afegeix el Salvador Anton Clavé–, sinó que coneix molt bé i sap perfectament el que ha de fer per poder atraure'ls». Per aquest motiu, Anton Clavé considera necessari plantejar actuacions en el context d'aquesta modalitat turística «que tinguin a veure amb l'emoció, la descoberta o la família. De fet, han aparegut des de fa alguns anys noves dinàmiques de transformació d'interès en destinacions turístiques convencionals, a les que, tot i això, sovint es mira amb cert desdeny». Un exemple d'aquesta evolució és el fet que l'hoteleria menys qualificada tendeix a desaparèixer en bona part de les destinacions tradicionals

de sol i platja catalanes, passant a ser substituïda per equips de major qualitat, nivell i major capacitat de generar valor econòmic.

Ara bé, si Catalunya compta amb expertesa turística, experiència i credibilitat, per què les empreses del sector s'han internacionalitzat en molt baix nivell? De fet, «l'empresa turística catalana està poc internacionalitzada en relació a altres destinacions turístiques de l'àmbit mediterrani espanyol, però també en relació amb la resta dels principals sectors econòmics del país, que han estat més capaços de sortir a l'exterior», indica Salvador Anton Clavé. Hi pot haver dues raons que ho expliquen. Per un costat, «la primera té a veure amb el caràcter perifèric de l'economia turística a Catalunya en termes de sistema productiu: els inversors i els capitals que han anat a parar a l'activitat turística s'han acumulat de forma molt artesanal inicialment, sobretot a l'hoteleria, i s'han mantingut dintre d'una estructura de petita i mitjana empresa, amb un gran control del seu àmbit d'actuació i aconseguint els objectius que s'anaven plantejant com a empresa». En canvi a les Illes Balears, per exemple, l'economia turística «ha passat a ser central. En aquest cas, des del punt de vista de les expectatives dels potencials inversors i capitals, la principal via per internacionalitzar-se a les Illes ha estat la de l'activitat turística. «A Catalunya, en canvi, els capitals que han buscat internacionalitzar-s'hi tenien altres alternatives», apunta el director de l'EUTO.

La segona raó que explicaria l'aposta del sector turístic pel país en detriment dels mercats exteriors, ha estat «una certa incapacitat de crear massa crítica a través de fusions, compres o reinversions que hagin permès tenir la magnitud necessària per plantejar una estratègia de sortida a l'exterior». S'han produït, malgrat tot, «experiències d'interès a l'exterior a més d'inversions catalanes en el conjunt de l'arc mediterrani espa-



nyol així com múltiples moviments d'anada, experimentació i tornada provocats per manca de sintonia amb la cultura productiva o amb l'administració turística del país on implantar-se». Per a en Salvador Anton, atès que «l'expertesa en gestió és molt important i que s'ha demostrat d'una manera molt clara que la capacitat de generar valor que tenim els catalans en termes d'hoteleria és molt alta», a l'hora de sortir a l'exterior una bona fórmula és «potenciar els contractes de gestió i no tant la creació de noves infraestructures, que pot portar problemes afegits en economies molt emergents o en determinats contextos polítics, on fins i tot poden donar-se processos que no permetin recuperar els capitals invertits». A banda dels països emergents, afegeix, «no s'ha de descartar que es puguin produir experiències d'internacionalització en destinacions turístiques consolidades o ciutats, on poder desenvolupar iniciatives que s'adrecin a perfils de turista molt precisos o als propis catalans quan viatgen a l'estranger». En particular, «els catalans poden trobar en empreses del país localitzades fora els nivells de seguretat, garantia i confort als quals estan acostumats». El problema, com en molts altres sectors, «és detectar quines són les opcions més interessants entre països tercers en el marc del sol i platja o a les ciutats europees, que són molt visitades pels catalans». En tot cas, «les oportunitats a l'exterior són grans a banda de constituir una via privilegiada d'increment de valor per a les empreses turístiques».

D'altra banda, també hi ha reptes en el propi país. «El turisme es mou per sensacions i, encara que sigui molt elemental, s'ha de dir que un dels principals elements d'atracció turística és la bondat estètica dels llocs o, dit d'una altra manera, tot i que sigui una expressió poc acadèmica, l'absència de lletjor. Es per això que un país que vulgui ser competitiu turísticament ha d'incorporar criteris de gestió del paisatge i del territori». Això implica tenir en compte que «qualsevol decisió que s'hagi de prendre que afecti les condicions i característiques del paisatge i del territori hauria d'avaluar com pot condicionar l'activitat turística. I això no només en el seu benefici, sinó en benefici del propi ciutadà». De fet, «una bona adequació turística del territori té com a conseqüència uns efectes socials positius i a l'inrevés». A Girona, per exemple, comenta el director de l'EUTO, la revitalització urbana del casc antic orientada a la millora de les condicions de vida dels ciutadans ha provocat l'eclosió turística de la ciutat. «Són coses molt relacionades que, malauradament, a vegades no tenim gaire presents».

La incorporació de les emocions al lleure i al turisme, una tendència que arriba per quedar-s'hi

La veritable revolució del sector del turisme i l'oci ha vingut de la mà de «la incorporació de l'emoció i l'experiència en el procés de producció d'activitats d'oci orientades expressament al consum». «I això no és una moda, és un procés que ha arribat per quedar-s'hi i que marca una determinada forma de produir valor a la nostra societat».

Com s'aconsegueix produir emocions? Salvador Anton Clavé assenyala que «podem incorporar emocions i sensacions a un producte si, com a consumidors, coneixem el context, la dimensió i la profunditat d'allò que estem experimentant». Un bon exemple podria ser a la Sagrada Família, a Barcelona. «Si t'expliquen el joc de forces que la mantenen dreta i et fan sentir com si fossis una de les peces que la fan possible, la sensació t'emocionará i et provocarà una major adhesió al monument, tot generant valor econòmic». «Penso –continua Salvador Anton Clavé– que entendre les emocions com una de les maneres d'aproximar-nos a la realitat és el que fa, precisament, que la indústria associada a la seva producció s'hagi anat consolidant». D'altra banda, l'escassetat del temps disponible és el que provoca «que busquem garanties perquè cada moment de lleure tingui el màxim valor emocional per nosaltres».

Així, per exemple, avui dia no cal ser un expert alpinista i passar mesos aprenent les tècniques pertinents per a aproximar-nos a les sensacions que es poden tenir a molts metres d'alçària perquè «hi ha una indústria capaç de simular aquesta sensació». Evidentment –afegeix–, no és el mateix, però la indústria de l'oci actual pot garantir una aproximació creïble a aquesta realitat a través de la representació. Aquest és un fet, d'altra banda, al qual ja estem acostumats com a consumidors, principalment a través del cinema i els mitjans audiovisuals». Una conseqüència d'això és «l'eclosió de centres d'interpretació o la transformació dels propis museus, que estan reorientant la seva oferta cap a la programació de visites molt més basades en l'experiència».

La tendència, com no podia ser menys, va en augment. Tanmateix, «les oportunitats de produir emocions poden ser diverses en funció de la pròpia cultura i identitat dels usuaris als quals van adreçats els productes. Aquest serà, de fet, un tema clau en la indústria de les emocions. És probable, per tant, que les sensacions, les emocions i les maneres de produir-les que s'implantin siguin diferents o tinguin diferents efectes segons la cultura dels receptors de la proposta. D'alguna manera és, aquesta, una translació a una altra dimensió d'altres situacions conegudes en l'àmbit de la comunicació i que han fet, per exemple, que la pròpia pàgina



«A CATALUNYA, EL PAISATGE I LA CULTURA COMENCEN A EXPERIMENTAR UNA CERTA ECLOSIÓ COM A ELEMENTS INTEGRANTS DE PRODUCTES TURÍSTICS COMPETITIUS» SALVADOR ANTON CLAVÉ

web de Turisme de Catalunya faci d'intermediari entre la realitat catalana i el potencial turista amb versions diferents sobre el país segons la nacionalitat del visitant».

En aquest context, es pot dir que ens trobem davant una *emocionalització* dels productes físics, als que incorporarem aquest valor intangible? Per al director de l'EUTO, això es conseqüència del fet que, en definitiva, «el que t'emociona està parlant de tu, del teu context cultural referencial i de les teves pautes i preferències de consum. L'emoció està associada –afegeix– a la distinció i al gust i en societats on estan cobertes les condicions bàsiques de qualitat dels equipaments turístics, d'oci i culturals, el que els distingeix és el sentit que tenen per a nosaltres en tant que consumidors. La de les emocions és una indústria que es desenvolupa a partir de la idea que el que fem ens representa.» Això a banda que el fet d'aportar continguts i diferenciar dona noves oportunitats de competir amb altres destinacions turístiques i amb el turisme de baix preu, a més de facilitar la reorganització del sistema de consum.

En el marc d'aquesta diferenciació respecte del *low cost*, Salvador Anton Clavé torna a reivindicar l'esforç dut a terme per la indústria i les destinacions turístiques de sol i platja. «Ha estat qüestionat, però hi ha hagut un procés de transformació molt important. El sol i platja continua sent el gran factor que motiva el turisme europeu, però un sol i platja diferent, on cada vegada és menys important aquesta etiqueta que el que hi ha darrere: família, activitat, gastronomia, esports nàutics, natura... Un univers molt diversificat on sol i platja només identifica un

context». «Les diferents destinacions han anat buscant i busquen la seva veta fent que a Catalunya el sol i platja pugui ser encara fonamental de cara al futur. Ens agradi més o menys, hem de saber perfectament que aquesta transformació emocional també del sol i platja és una basa de la nostra capacitat competitiva. Si no actuem en aquest sentit, ens equivocarem».

Anton Clavé alerta del perill de «manca i lentitud en la capacitat de reacció atès que els mercats estan en un procés de transformació molt ràpida». Tot i això, observa que «a nivell de destinacions locals i també a nivell de l'administració pública catalana i espanyola s'han fet polítiques molt proactives per allunyar-nos del tòpic». Calen, però, més recursos: «Es necessita –apunta el director de l'EUTO– una política turística orientada, ben dotada, que incorpori tant temes d'administració convencional i control de l'activitat com qüestions de promoció, innovació i coneixement».

En relació a la qüestió dels recursos, cal no oblidar experiències com la de les Illes Balears d'instaurar un impost turístic. En aquell cas, el sector es va posicionar en contra d'aquesta iniciativa. Tanmateix, Salvador Anton Clavé recorda que «destinacions turístiques competidores com França apliquen taxes específicament turístiques de fa molts anys, encara que, en qualsevol cas, a cada lloc es defineixen de manera pròpia». Així, per exemple, si la taxa de Balears anava encaminada a temes ecològics, de restauració del paisatge, a determinades destinacions de Florida, on s'aplica fa anys, «la utilitzen fonamentalment per a finançar la promoció exterior i gestionar els principals recursos, que són –en alguns casos– les platges». Per a Salvador Anton Clavé, «l'interrogant principal a Catalunya és si amb una taxa turística es volen resoldre altres problemes de l'administració. Si la taxa té com a finalitat la millora de la competitivitat i la cohesió de l'activitat turística pot semblar raonable. Però si ha de servir per tancar forats i evitar haver de fer una reforma estructural –del tot necessària d'altra banda– del finançament municipal i de les administracions públiques que no tenen prou diners, és un error claríssim».

Postil·la final

Com diu Salvador Anton Clavé, «en societats on estan cobertes les garanties bàsiques de qualitat, ens hem de distingir a través d'allò que ens representa a nosaltres mateixos i hi ha una indústria que es crea per representar-nos, la indústria de les emocions». Probablement existeix una indústria específica de les emocions.

Pensi's, si no, en Hollywood. Però el més rellevant a hores d'ara és que la capacitat de generar experiències i les emocions han esdevingut un intangible que amara i dóna un valor diferencial a multitud de productes i serveis personals. Des de les indústries culturals fins al turisme, passant per la gastronomia, el comerç i tots aquells productes –des de la cervesa als productes d'Apple– que cerquen diferenciar-se a través de l'establiment d'una complicitat amb el consumidor o l'usuari en base a la promesa de noves sensacions.

La generació d'intangibles com ara les experiències i emocions apareix com un factor de competitivitat per a Catalunya –i per a la resta de països de tradició industrial– de primera línia, especialment quan no es pot competir en termes de preu. Uns consumidors saturats de productes físics, amb unes generacions que han gaudit d'uns elevats nivells de consum i de prestacions des de la infantesa i que s'enfronten a una inevitable repetició, sigui en les formes d'aprofitament del lleure o en els productes que adquireixen. Precisament, un dels reptes de les destinacions turístiques madures com Catalunya és el de la fidelització dels visitants, un cop passat l'efecte descoberta i quan ja es porta molt de temps al mercat.

Assistim en molts aspectes a una dualització del mercat. D'una banda, els de baix preu, esdevinguts pràcticament una *commodity*, un producte indiferenciat amb una qualitat estàndard i on l'únic que compta és minimitzar els costos per part dels qui els generen o produeixen i adquirir-los al preu mínim possible per part dels consumidors. De l'altra, apareixen els productes que aporten intangibles que els diferencien de la competència i pels quals, arribat el cas, estem disposats a pagar una mica –o més d'una mica– més.

L'adscripció d'un producte o un servei a una o altra categoria no és estable i varia, fins i tot, dins d'una mateixa categoria de productes. L'exemple més emblemàtic de servei que canvia de categoria és el del transport aeri de passatgers. No fa tants anys, anar en avió estava reservat a una minoria –o a ocasions molt comptades– pel seu preu i per la necessitat que l'usuari superés el respecte al fet de volar a través d'una atenció molt exclusiva i personalitzada. En el moment que la percepció de seguretat en un vol aeri esdevé per la gran majoria equiparable a la de qualsevol altre mitjà de transport col·lectiu, apareixen companyies que es limiten a prestar de la forma més estricta el servei de transport aeri, sense necessitat de gaires agombolaments o de prestacions addicionals. El caràcter mític del fet de volar i el preu que s'estava disposat a pagar per fer-ho havien permès també la permanència de multitud d'ineficiències i sobre costos a les empreses tradicionals, que són també objecte de racionalització per part dels nous competidors. La liberalització progressiva del mercat i de l'espai aeri ha fet la resta.

En el procés contrari podem trobar exemples pròxims com el de la companyia Damm. Fortament implantada a Catalunya però sotmesa a la dura competència d'altres marques provinents de la resta de l'Estat, primer, i d'Europa i del món, després, es troba que la cervesa esdevé un producte de baix preu unitari i cada cop més indiferenciat: des de les marques blanques al lineal del supermercat al retorn de la cervesa de barril a molts bars i establiments. Es tracta d'una companyia de dimensions relativament petites en el context internacional, però que fa un important esforç d'innovació (cervesa sense alcohol, baixa en calories, barrejada amb llimonada, precisament per consumir-la embotellada i no de barril). Tanmateix, continua sent un producte poc diferenciable i ràpidament imitat per la competència en la mesura que la innovació funciona al mercat.

Aleshores entren en acció les campanyes publicitàries que associen la cervesa Damm amb l'estil de vida mediterrani, amb paisatges i llocs de vacances –perquè la punta de consum és a l'estiu– molt pròxims culturalment a l'imaginari del seu principal mercat, que és Catalunya. I no només això, sinó que es recuperen antigues i populars campanyes públiques al voltant de valors que s'identifiquen com a propis de la terra: feina ben feta, seriositat, esforç, compromís... Els patrocinis que reforcen aquesta vinculació s'intensifiquen –Barça– o es creen de nou –món casteller. Per culminar aquest diferenciació i després de diversos intents de llançar cerveses de més categoria i preu unitari, es crea una cervesa específica sota l'advocació de Ferran Adrià, que pretén que acompanyi els àpats. Es fa col·locar als lineals dels supermercats al costat dels vins, i no de les cerveses, i així es pretén atreure nous consumidors i noves ocasions de consum per als que ja ho eren de forma ocasional.

Tot plegat en un context que les altres marques també lluiten per dotar els seus productes d'atributs específics que les diferenciïn. Sigui per la seva vinculació a Catalunya –Moritz etiqueta en català i obliga Estrella Damm a fer el mateix–, sigui per la directa associació a un món de noves experiències, a les que explícitament recorre com argument principal de venda una campanya recent de Coronita.

Tanmateix, la publicitat sempre ha apuntat molt més a les emocions dels consumidors potencials que no pas a arguments pretensament objectius. Com hem vist en els casos anteriors, a més de la publicitat explícita, calen altre tipus d'actuacions complementàries: des d'uns patrocinis molt més segmentats fins al llançament de productes específics que reforcin la posició de la marca en l'imaginari col·lectiu al voltant de determinats valors i atributs. Una de les estratègies més recents, i que caldrà veure quin recorregut té, és el de les xarxes socials com a mecanisme de fidelització i on les emocions juguen un paper molt important. Tanmateix,

un cop passat l'efecte moda, possiblement només restaran operatives aquelles que realment aportin algun tipus de valor als seus membres, segurament vinculades als interessos d'una comunitat d'usuaris.

Fer del consum d'emocions i experiències el nucli dur del negoci comporta, en molts casos, una veritable transformació de l'estructura d'aquest negoci. Sigui per part dels operadors preexistents, sigui per l'aparició de nous operadors que, des d'un bon principi, han projectat el negoci d'aquesta forma. Un exemple emblemàtic d'això el trobem en el tèxtil moda, en què una gran empresa espanyola –Inditex– seguida per altres –moltes d'elles catalanes, com Mango, Desigual...– està transformant a nivell internacional un sector tradicional, la venda al detall de confecció. El nucli del negoci és posar la moda, especialment la femenina, a l'abast de tothom i fer possible que un ampli espectre de butxaques pugui seguir-la tot canviant de vestuari almenys cada temporada. Per aconseguir-ho ha calgut organitzar un model de negoci que permeti fer productes atractius i assequibles. Per la banda dels costos, conservant les tasques centrals –disseny, direcció, parcialment la logística– al territori d'origen deslocalitzant la producció a països emergents, més o menys llunyans –Extrem Orient, Magrib. Per la banda de l'acceptació per part del mercat, primer la caracterització i la localització dels establiments, veritables temples de consum de moda. Un sistema molt precís i acurat d'informació que permeti saber en temps real l'acceptació, o no, d'un determinat producte i la seva reposició ràpida en cas de necessitat, amb una logística molt sofisticada. Igualment, la integració en els departaments de disseny d'una gran diversitat de perfils –formació, origen i cultura, altres característiques personals...– que permetin la generació de productes atractius i una estructura interna molt horitzontal i poc jerarquitzada, que afavoreixi l'aflorament d'innovacions i la convivència fructífera de personal volgutament molt heterogeni.

És a dir, tot sovint només és possible dotar veritablement els productes i serveis d'emocions i sensacions que els aportin valor afegit si aconseguim organitzacions que estiguin preparades per fer-ho.

Una de les vies per aprofundir en les emocions és el de la *customització* –personalització– del producte o servei. Quan Munich permet telemàticament al seu públic potencial crear una sabatilla d'esport al seu propi gust a partir de la tria de multitud de característiques que es poden combinar en infinitat de formes fins a fer-ne un producte final pràcticament exclusiu, s'està apel·lant a una experiència singular. O més ben dit, a dues. La de portar un producte diferent a qualsevol altre i, potser encara més important, la de participar decisivament en la configuració i característiques d'aquest producte.

És cert, tanmateix, que les tendències no avancen uniformement. Determinades marques de cotxes han anunciat que, com a mesura per reduir costos i contenir preus, es limitarien les opcions que t'ofereixen quan vols adquirir un nou vehicle (motoritzacions, acabats, elements de confort i seguretat addicionals...). Evidentment, el risc d'aprofundir en aquesta via és que l'automòbil particular esdevingui cada cop més una *commodity*, amb tot el que comporta de competència en base a preus i manca de fidelitat a la marca.

De fet, aquest és el repte per a tots els productes i serveis que aposten o volen apostar per la incorporació d'intangibles que els diferenciïn i, molt especialment, en l'àmbit de les experiències i emocions. És a dir, com incorporar aquests intangibles sense que els costos es disparin i el preu que hagin de pagar els consumidors o usuaris, també. Qui en cadascun dels casos aconsegueixi trobar la fórmula adequada conquerirà el mercat.



REpte 8. COHESIÓ SOCIAL I GESTIÓ DE LA COMPLEXITAT SOCIAL, UNA BASA INTANGIBLE PER GENERAR RIQUESA

Dispositius, serveis i activitats que actuïn de motor de desenvolupament socio-cultural fomentant la cohesió i la pertinença a la comunitat, aprofitant la complexitat i la diversitat com un valor afegit.

La complexitat social s'ha d'abordar de manera integral i des del doble vessant d'amenaça i d'oportunitat, de valor afegit. Les societats més complexes que miren de gestionar la complexitat assolixen nivells de desenvolupament superiors i tenen més capacitat, a llarg termini, d'afrontar canvis i transformacions. Els valors, la cultura, els referents, l'educació, la llengua, els ascensors socials, la gestió de conflictes, les xarxes socials, etc., configuren uns quants dels elements necessaris per navegar per aquesta complexitat. La comprensió dels fenòmens i la innovació en dispositius, activitats i serveis socioculturals per gestionar aquesta complexitat és transcendent per al futur de Catalunya. Les potencialitats existents són àmplies i les experiències dels darrers anys, realitzades sota un estrès

molt important, han tingut resultats notables que són sovint més evidents per als que ho miren des de fora. D'altra banda, la complexitat planteja possibilitats de valorització que s'han d'explotar socialment però també econòmicament, com són les indústries de la llengua, el foment de la interculturalitat en els productes i continguts audiovisuals i la millora de les relacions socioeconòmiques entre les cultures des de la comprensió i l'entesa de l'altre.⁸ Per reflexionar sobre aquest repte hem parlat amb Albert Serra i amb Teresa Sordé.

ALBERT SERRA és professor associat del departament de Política d'Empresa i professor associat de la URL a Esade.

TERESA SORDÉ és investigadora Ramon y Cajal del grup d'estudis d'Immigració i Minories Ètniques del departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

La cohesió social com a motor de futur per transformar la societat i l'economia

La cohesió social i la gestió de la complexitat social amb totes les diferents necessitats que genera és un tema susceptible de convertir-se en un dels motors de futur de l'economia catalana. Almenys, els riscos de no abordar-lo poden esdevenir una oportunitat desaproveitada amb pèrdues incalculables, tant econòmiques com socials. L'administració pública, el sector privat i els agents implicats tenen molt a dir els propers anys. Albert Serra, professor associat del departament de Política d'Empresa i director del programa Executive Master in Public Administration d'Esade, i Teresa Sordé, doctora en Sociologia per la Universitat de Barcelona i per la Universitat de Harvard i investigadora i professora a la facultat de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), adverteixen dels perills que pot comportar i apunten les línies a seguir els propers anys.

Albert Serra identifica tres eixos que fan de la cohesió i la gestió de la complexitat social un sector de futur, cabdal per a Catalunya. El primer d'ells apareix des del punt de vista estrictament de creixement econòmic. «Comença a haver-hi un dilema, que planteja uns problemes per al creixement del producte interior brut i econòmic en general. Detecto una certa dissociació entre creació de riquesa i creació d'ocupació», indica el professor d'Esade. «En aquest moment, és perfectament imaginable que hi pugui haver sectors molt actius des del punt de vista de creació de riquesa, com la biotecnologia, l'alta tecnologia, amb una alta incorpora-

⁸ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

«ES PERFECTAMENT IMAGINABLE QUE HI PUGUI HAVER SECTORS MOLT ACTIUS DES DEL PUNT DE VISTA DE CREACIÓ DE RIQUESA, COM LA BIOTECNOLOGIA, PERÒ QUE NO GARANTEIXEN OCUPACIÓ MASSIVA»

ALBERT SERRA

ció de coneixement que, a més a més, és una manera de créixer que és la que ens tocaria avançar en aquest moment, però que no garanteixen ocupació massiva». El professor d'Esade recorda que, actualment, l'atur és el doble que al segon país europeu en atur. «Estem a 20 punts, i la mitjana europea està entre el 9 i el 10%. Estem molt mal posicionats».

En aquest context, les polítiques de cohesió social i de serveis a les persones «segueixen sent sectors amb una certa intensitat en l'ús de mà d'obra. Per tant –afegeix–, des del punt de vista de creació d'ocupació són sectors significatius», en referència a l'educació, la salut, els serveis socials, la cultura, l'esport, ajut comunitari, serveis domèstics o atenció a la família i a la infància», àrees d'activitat a les que qualifica de «via ràpida de creació d'ocupació», en un moment en què «tampoc n'hi ha moltes més». «El sector de serveis a les persones acabarà sent el sector de creació d'ocupació més clar», conclou.

Però hi ha un segon eix sobre el que vertebrar el futur de la cohesió social i de la seva gestió: «Hem de revisar com construïm l'estructura de benestar i cohesió social. El nostre peculiar model de benestar ens sembla molt europeu, però en el fons no ha estat mai massa rellevant». I ara comença, al seu judici, a fer mal el diferencial de pressió fiscal entre Espanya i Catalunya amb la resta d'Europa, sobretot els països nòrdics. «Nosaltres –afirma– tenim una pressió fiscal vuit punts per sota de la mitjana europea i 15 punts per sota dels països nòrdics, però parlem d'estat del benestar comparant-lo amb el



de Dinamarca o Suècia. I això té una condició prèvia: incrementar la pressió fiscal de l'actual 37% al 52%. Francament, jo no veig que sigui una perspectiva factible a curt termini», indica el professor del departament de Política d'Empresa d'Esade. L'Albert Serra obre la capsula de Pandora i apunta al copagament com una de les fórmules més adients per fer sostenible l'actual sistema d'estat del benestar. «On no arribin els impostos, que hi puguin arribar les pròpies famílies aportant una part del cost d'aquest benestar i que la política del benestar sigui universal, però no gratuïta. Són dues coses molt diferents». Ara per ara, «al cost dels serveis socials i del sistema residencial per a la gent gran està perfectament assumit el copagament, en funció de la renda de la família. Fins fa poc, només podien accedir-hi les persones pobres: o era gratis o no tenies dret a res. El copagament –continua– permet compensar la renda familiar i, si tens més ingressos, hi aportes més i, si en tens menys, hi aportes menys i és una manera d'evitar l'augment de la pressió fiscal en el sistema general». El sistema es podria estendre també al sector d'educació secundària i universitària, apunta Serra. «Els estudiants paguen un 10% del cost de la seva plaça universitària. No sé si ens podem permetre luxes que no se'ls permeten ni els alemanys. Aquí tenim més matriculats que a Alemanya i estem parlant de xifres importants».

Perquè això sigui una realitat estesa, «caldran operadores de mercat que complementin l'oferta pública, treballant per al sector públic per prestar els serveis i també cobrint la franja de classe mitjana i mitjana-alta, que no tindrà l'oferta pública o que la tindran a preu de mercat». Aquest procés «generarà una dinàmica en el sector de serveis a les persones i garantirà la qualitat de vida i, per tant, de cohesió social. És aquí on el mercat té un paper rellevant a jugar». Això revertirà, indica l'Albert Serra, en «creació d'empreses, ocupació, creació de riquesa i creixement empresarial. Hi ha tot un camp de creixement, que crec que pot donar molt joc i no només de política de cohesió estricta, com pot ser la sanitat o l'educació primària, sinó també als àmbits de la cultura, els esports, els serveis complementaris a la família i tota una sèrie de serveis menys nuclears des del punt de vista de la cohesió social».

Finalment, i com a tercer eix, el professor d'Esade alerta que «sense una garantia de cohesió, queda qüestionat el propi creixement econòmic. Les situacions de confrontació, la crisi social i de lluita per uns recursos escassos no afavoreixen el sector econòmic. Per tant –assenyala–, una certa protecció i pau socials segueixen sent una garantia de sistema sòlid i, per tant, capaç de mantenir-se en la zona alta de desenvolupament».

Però, quins sectors són els que afavoreixen la necessària cohesió? Segons l'Albert Serra, «hi ha molts subsectors, des de la formació permanent, la salut, els serveis socials, les polítiques actives d'ocupació com la formació permanent i continuada, les polítiques de reinserció al món del treball, de reciclatge, d'habitatge... Tots són sectors que generen cohesió i, a més a més, i sobretot en aquests moments, generen activitat econòmica i ocupació. Aquestes són les grans aportacions que poden fer aquests sectors».

En aquest context, és sostenible un manteniment dels serveis que conformen l'anomenat estat del benestar, si s'hi afegeix l'augment de l'esperança de vida que permet la societat avançada? «La pregunta no és tant si és o no sostenible, sinó què hem de fer perquè ho sigui. L'hem de fer sostenible, si no seria un desastre. Hem de trobar la fórmula», explica l'Albert Serra. «Estem parlant d'apujar l'edat de jubilació més enllà dels 65 anys, quan realment la jubilació mitjana s'està produint als 61 anys. Aquí estem fent un discurs absurd. Només que es jubilés tothom als 65 anys ja hi hauríem guanyat molt», afirma. «És evident –afegeix– que les coses no poden continuar com fins ara. I la millora de l'esperança de vida també comporta capacitat de treball».

El professor d'Esade va una mica més enllà, i assegura «que encara queda un altre factor a corregir: és obvi que, fins i tot, ens hem equivocat en el concepte d'estat del benestar en el sentit d'entendre-ho com un estat de rendes vitalícies. Són dues coses molt diferents: una cosa és que tu, com a persona amb necessitats, en un estat del benestar tinguis accés a recursos que et permetin viure amb condicions i qualitat de vida i una altra és viure de rendes. L'estat del benestar ha de ser per tenir un grau d'atenció i seguretat vital garantit».

De la mateixa manera s'expressa Teresa Sordé, professora i investigadora a la UAB. «El tema de l'envel·liment de la població és un repte cabdal per a les pròximes dècades per molts motius. Hi ha un potencial de capital humà que hem de veure com l'aprofitem. El model d'estructures actuals que s'ofereix no acaba d'encaixar amb les necessitats reals d'aquest col·lectiu. Hi ha associacions que reivindiquen poder aportar molt més, tot i ser persones que no estan actives en el mercat laboral. En aquests moments, s'està abordant com repensem i fem front a aquest repte», explica la Teresa Sordé. «Crec que s'ha de mirar què és el que ha funcionat i què no a altres països similars i comptar amb la veu d'aquestes persones. Els experts han d'aportar el seu coneixement. Això no significa preguntar a les persones què volen, perquè probablement no tindran els coneixements experts sobre el tema. Aquesta és la responsabilitat dels investigadors, aportar els seus coneixements i, a partir d'aquí, dialogar amb els destinataris finals d'aquestes mesures», indica la investigadora de la UAB.

De fons, assenyala Albert Serra, s'hauria de dur a terme «una certa revisió conceptual i cultural de què hem estat transmetent a la ciutadania sobre què és l'estat del benestar. És un sistema de seguretat bàsic i vital perquè tothom tingui garantits uns mínims, però no és un sistema de rendistes. Per ser-ho, s'ha de



«LES POLÍTIQUES DE COHESIÓ SOCIAL I DE SERVEIS A LES PERSONES SEGUEIXEN SENT SECTORS AMB UNA CERTA INTENSITAT EN L'ÚS DE MÀ D'OBRA» ALBERT SERRA

ser milionari. Aquesta és l'única manera que jo conec». «Esperança de vida alta, una baixa pressió fiscal, serveis a la sueca, un elevat percentatge d'atur i PIB escàs no quadren, no són sostenibles, però no només pel benestar social, no quadren perquè produïm poca riquesa i perquè paguem menys impostos. Aquest ajust es pot realitzar des de diferents vessants», indica el professor d'Esade.

Una altra qüestió és el paper de l'Estat en aquest nou repensat estat del benestar. «Si seguim capficats que tot vagi a càrrec de l'Estat, això serà insostenible. Tampoc ho ha dit mai ningú que hagi de ser així. Hi ha hagut –indica l'Albert Serra– polítiques del benestar de luxe, quant a cultura, esports,... i l'administració mai ha dit que no. Aquí sí que s'haurien de posar límits a la cartera d'ofertes, interioritzant una estratègia: el servei públic és una cartera concreta, que s'ha de pressupostar».

Una altra crítica va cap a l'eternització dels serveis: «S'ha d'adoptar l'estratègia de tancar serveis que hagin quedat obsolets. Actualment, un cop s'ha creat un servei, es manté tant si després continua fent falta o no. Que Barcelona, per exemple, tingui 55 centres cívics públics en el moment en què tenim molt poca oferta de residència assistida a la gent gran, em fa pensar que hi ha hagut algun error i s'haurà de replantejar. Des d'aquest punt de vista d'eficiència, qualitat, rigor i consistència, es pot ajudar a equilibrar aquest estat del benestar», indica el director del programa Executive Master in Public Administration d'Esade.

Catalunya, una plataforma de sortida superior a la mitjana per afrontar els nous reptes

En aquest escenari, Catalunya «té un diferencial de qualitat, experiència de gestió, recursos, models qualitius, que ens dona cert avantatge, encara que s'ho mengi una baixa pressió fiscal. El que guanyem per un costat en modernitat s'ho menja l'escàs ingrés fiscal». De totes maneres, el professor d'Esade reconeix que «amb independència de la projecció de futur, no som especialment diferents de la resta d'Espanya. Hi ha diferencials, però els aprofitem malament. Ens han pesat massa els factors comuns i no hem aprofitat les oportunitats de coneixements, recursos humans, capacitat cultural i de governança que podem tenir com a diferencial respecte a la resta d'Espanya», indica l'Albert Serra. Les variables clau de la història són compartides: Catalunya, juntament amb Espanya, va començar l'estat del benestar als anys 80, mentre la resta d'Europa va començar a l'any 1945. «Quan ells donen per iniciada la crisi de l'estat del benestar, al 1975, a nosaltres ens quedaven set anys per començar, al voltant de 1982. A Catalunya, la plataforma de sortida era més potent, però, per desgràcia, aquesta variable de temps és homogènia».

Un altre problema que preocupa a aquest expert és el funcionament del sector públic. «Hi havia coses que eren molt difícils que ens diferenciessin, però no hem estat capaços de dur a terme una veritable modernització de la nostra administració i la construcció d'un aparell d'estat autonòmic i local. Però encara som a temps, tenim la capacitat per fer-ho bé i créixer en eficiència», afegeix. Un exemple amb el que es lamenta l'Albert Serra és la incorporació, durant els últims anys, de 400 nous organismes autònoms al pressupost de la Generalitat. «Potser no calia aquesta dispersió organitzativa. Barcelona ha estat un referent global quant a govern local i en aquests moments ja no ho som, però podríem ser-ho».

Si bé aquest sistema pot ajudar a apropar els serveis als ciutadans, el director del programa Executive Master in Public Administration d'Esade apunta que «la proximitat pot fer perdre tota la qualitat de gestió i amb una bona dimensió es poden aprofitar millor els recursos i diners». L'Albert Serra proposa, com a terreny per a explorar, unitats de representació política petites, com poden ser petits ajuntaments, que col·laboren entre elles mitjançant la creació d'unitats de gestió grans, que donin serveis comuns. «No hi ha hagut una estratègia compartida per poder fer això. Els consorcis de prestació de serveis socials, impulsats des de Benestar Social, són una experiència molt interessant: gestionen per a tothom i permeten que unitats petites

tinguin els mateixos serveis que altres més grans. Aquest tipus de possibilitats s'han explorat poc. Hem de fer proves, però ara tocaria començar a avaluar. Mirar quines de les 400 proves que hem fet creant organismes han anat bé i quines malament i no deixar que es podreixin mantenint aquestes estructures».

Un altre factor que ha posat sobre la taula la cohesió social i la igualtat d'oportunitats ha estat la immigració. Segons l'Albert Serra, «s'ha gestionat miraculosament bé. Al 2000, teníem l'1,6% d'immigrants, mentre que al 2006 vam arribar al 10%, i no ha hagut cap crisi. També és veritat –matisa el professor– que la primera generació d'immigració és molt pacífica i vénen a guanyar-s'hi la vida i sobreviure. La segona generació ja és més exigent, i és sobre la que estem treballant en aquests moments. La tercera és la que ara hi ha a França, per exemple, amb uns límits d'exigència més alts, i estem comparant onades migratòries diferents». Per a la Teresa Sordé, «Catalunya compta amb una llarga tradició d'incorporar persones i cultures molt diferents». El resultat de l'última onada d'immigració dels últims 10 o 15 anys dependrà de com som capaços de redistribuir les oportunitats socials, perquè els conflictes sempre sorgeixen quan no es distribueixen bé les oportunitats. És el conflicte provocat per una mala gestió».

L'elevat cost de l'exclusió social i l'equilibri de forces

Però els riscos persisteixen. «Sembla que la situació ja s'hagi acabat, perquè amb la crisi ha baixat la immigració. I no s'ha acabat. De fet, no tornarem a tenir creixement econòmic i no podrem estabilitzar l'estat del benestar si no creem molts llocs de treball. I si els creem, hauran de tornar a venir immigrants. Nosaltres tenim molt poca població autòctona, amb una xarxa de natalitat irrisòria. Per tant, si els propers 15 anys s'incorporaran set milions de pensionistes, ara estem als vuit milions, estarem en 15 milions. Doblarem la població de pensionistes, que és el que fa insostenible el sistema de pensions i l'estat del benestar. Això també suposarà un consum sanitari brutal», explica l'Albert Serra. Només si el nombre de treballadors també s'incrementa en set milions s'evitarà una fallida del sistema, «amb un 20% d'atur i 15 milions de pensionistes». Llavors, «aquests milions de llocs de treball, si som capaços de crear-los en els propers 20 anys, d'aquests 4,5 com a mínim hauran de ser immigrants. Nosaltres no estem procreant i ara el nombre mitjà de fills, amb la crisi, ha tornat a baixar a 1,3. Al 2025, el 50% de la població d'Àfrica tindrà menys de 18 anys, mentre a Espanya i Catalunya només el 15% serà menor d'edat. Hauran d'aprendre a ser una societat multicultural,

perquè si no, no funcionarà», indica l'Albert Serra. Si realment estem 15 anys sense necessitar de la immigració, és que les coses ens van molt malament. Voldrà dir que no s'aixeca l'economia, que no es crea treball i, per tant, haurem d'assumir que la multiculturalitat passa a formar part del sistema».

Teresa Sordé també ho visualitza com una oportunitat de futur. «Com a societat, surt més barat que tots els col·lectius gaudeixin d'una situació d'inclusió social que no d'exclusió. És molt més cara l'exclusió per la societat en termes econòmics, socials i ètics. La inclusió és molt més rendible a molts nivells, i no només per evitar els costos de l'exclusió, sinó també perquè és més eficient. No s'ha d'entendre com una barrera a la cohesió, sinó com una font i una oportunitat», indica la investigadora i professora de la UAB.

Un altre factor que ha jugat en contra ha estat la dinàmica que la dona s'hagi incorporat al mercat de treball, tant a Catalunya com a Espanya. El professor d'Esade la qualifica de «poc afavoridora de la natalitat i de la igualtat de gènere. Hem comès l'error estratègic de dedicar aquest segon sou que entra a la família quasi íntegrament a la hipoteca. Això fa que, en el fons, no es millori la qualitat de vida familiar, perquè poses molta pressió a la família i, en canvi, pocs recursos». Serra al·ludeix als països nòrdics com a model a seguir. «A tota Europa, excepte a Espanya, hi ha hagut una política forta d'habitatge i aquest segon sou s'ha pogut revertir en la família, i tenir nadons no s'ha fet tan pesat ni tan dur com aquí perquè tenen serveis, diners per cuidar els nens, ajuts i també ajuda de l'Estat. A la família, hi entraven més diners i s'han fet servir per més coses, per pagar més escola, més treball d'atenció a la infància, escoles bressol, ajuts domèstics... Això ho hem cuidat poc i és molt important».

L'Albert Serra es pregunta què hagués passat si aquí «el tema de l'habitatge no hagués consumit la totalitat dels recursos de la renda familiar i s'haguessin pogut destinar a la vida familiar». L'expert en Política d'Empresa fa una crida a «aprofitar aquesta crisi per poder repensar seriosament una política d'habitatge social de veritat, perquè això, a part de resoldre problemes que ara s'estan plantejant de benestar social amb gent sense sostre, permet tenir un coneixement del mercat de l'habitatge per poder controlar-lo. Si fixes uns preus de referència, el mercat no pot collar tant. El que han fet els alemanys i els francesos és controlar bona part de l'habitatge i llavors l'especulador no té res a fer».

Fórmules per dur a terme aquesta nova estratègia? L'Albert Serra apunta cap a la cooperació dels sectors públic i privat, «per innovar amb polítiques que donin lloc a un parc d'habitatges impulsat des del sector públic i amb el suport del sector cooperatiu», fet que revertiria en una recuperació, al mateix temps, del sector

de la construcció i a l'allunyament d'estratègies especulatives i de mercat pur i dur. I tot això «per generar riquesa i per ser més eficients en la gestió de polítiques públiques. Aquesta sinergia, sobretot en mercats mixtos, com les residències per a la gent gran, ja es dona amb equipaments amb part de les places concertades i altra part a preu de mercat. «El sector privat està disposat a arriscar, fent tota la inversió necessària, però l'administració li garanteix clients concertats».

Això lliga amb la necessitat d'eficiència que prioritza també la investigadora de la UAB. «Com a societat, es parla que sovint es promouen mesures o pràctiques que han prioritzat l'equitat però no han estat eficients o, al contrari, han prioritzat l'eficiència sense ser equitatives». Però la Teresa Sordé proposa «la necessitat de desenvolupar mesures que prevegin les dues vessants a la vegada tal com es recomana des de la Comissió Europea». Per exemple, recorda la investigadora de la UAB, «quan es planteja un pla integral del poble gitano, si vols que sigui efectiu i equitatiu, cal incloure aquelles actuacions d'èxit identificades per la comunitat científica internacional i incorporar les veus de les persones que seran les destinatàries finals. Aquest últim fet és cada vegada més evident. En el cas de la dona ho tenim molt clar: no posaríem un president a l'Institut Català de les Dones perquè no seria eficient i aquest paral·lelisme s'ha d'aplicar a tots els col·lectius», assenyala Sordé.

Però, com podem rendibilitzar econòmicament els bons resultats obtinguts fins ara en serveis sanitaris i d'immigració? «Al sector públic li costa molt, perquè té el límit territorial –explica l'Albert Serra. Però hi ha empreses que han estat treballant amb el sector públic i han sortit fora d'Espanya, com el Consorci Sanitari Social de Catalunya, que ha estat treballant a Llatinoamèrica com a consultoria, i altres empreses privades lligades al sector públic». Però el professor d'Esade recorda que «estem parlant d'empreses de proximitat, molt basades en el treball i això fa difícil l'exportació. Aquí sí que hauríem d'anar per la tecnologia, com la domòtica per augmentar el benestar a casa, la cura de les persones. Els nòrdics són líders mundials en domòtica i Ikea no és una casualitat, és fruit d'una cultura de país molt basada en els serveis a les persones, la qualitat de vida i l'estat de benestar. Aquí comença a haver-n'hi també». Però adverteix: «Això no crea ocupació. El problema de la internacionalització de l'economia és que ens resol el PIB, però ens resol fatal l'ocupació».

Malgrat tot, «a Catalunya tenim una posició al mercat internacional important», indica l'Albert Serra. Per a la Teresa Sordé, «la diversitat s'ha multiplicat a Catalunya els darrers anys i és una basa per guanyar eficiència i competitivitat exterior. És qüestió de com som capaços de convertir aquest repte en oportunitat d'eficiència, de com Catalunya pot aprofitar que es parlen moltes llengües estrangeres, per exemple població catalana

amb el xinès com a llengua materna... Les millors universitats del món tenen programes específics per atraure estudiants com més diversos millor. Tenen molt clar que la diversitat contribueix a l'excel·lència i a la competitivitat», indica Teresa Sordé.

«El nostre repte –afegeix– és com aprofitem de la mateixa forma la diversitat ja existent a Catalunya. Al contrari, la veiem com un obstacle a la cohesió social. Si no som capaços com a país de distribuir d'una forma equitativa les oportunitats socials (laborals, de participació i polítiques) entre tots els grups que viuen a la nostra societat, fent que les segones generacions s'incorporin plenament, ens trobarem amb una societat dividida en la que uns quants ocuparan els llocs de presa de decisions i els altres en quedaran exclosos. Com a societat ens interessa gestionar bé aquestes oportunitats per assegurar que hi hagi gent de tots els orígens en tots els escalafons socials», afegeix Teresa Sordé. Això no vol dir que tothom hagi d'anar a la universitat, «però que no sigui perquè no poden. Hem de crear les condicions necessàries perquè tothom que vulgui, pugui».

«L'exportació s'està reactivant, però a mi em fa patir que tota aquesta lògica que ens porta cap a la incorporació de la tecnologia, la innovació, el coneixement, que pot donar molts rendiments econòmics en els mercats internacionals, industrials i d'exportació, des del punt de vista de creació d'ocupació és molt magra i necessitem crear llocs de treball. Hauriem de ser capaços de combinar les dues coses», adverteix l'Albert Serra. Els riscos són alts: «Ens podríem trobar en un país amb una elit operant als mercats internacionals i, al mateix temps, un 25% d'atur. La classe mitjana ja està patint. El gran risc de l'estat del benestar és que la classe mitjana se senti exclosa del benestar. Aleshores, la pregunta és «Per què pago impostos?». I aquí, amb l'actual taxa del 20% d'atur, vol dir que hi ha classe mitjana a l'atur».



Postil·la final

A Catalunya, més que a cap altre lloc, parlar de cohesió social no és només parlar de l'estat del benestar, sinó de l'Estat, amb majúscules. Amb un dèficit fiscal a l'entorn del nou o deu per cent del PIB, qualsevol reflexió sobre càrrega fiscal i volum de despesa social queda esbiaixada si no es té en compte aquest continuat drenatge de recursos que incideix tant en la capacitat d'inversió com en la de despesa corrent.

L'enorme esforç inversor i en despesa corrent realitzat en els darrers anys per la Generalitat i per la resta d'administracions catalanes ha permès evitar un col·lapse de la majoria de serveis públics que, amb l'arribada de prop d'un milió i mig de persones en deu anys, sens dubte s'hauria produït en cas contrari. Tanmateix, aquesta enorme despesa només ha estat possible per l'insòlit creixement dels recursos propis derivat del sobreescalfament del mercat immobiliari. La reducció a nivells mínims de la seva activitat és en bona mesura en l'origen de la gravetat de la crisi de les finances públiques catalanes i mostra la inviabilitat de mantenir el mateix sistema de finançament.

Tanmateix, les reflexions d'Albert Serra a l'entorn de la impossible quadratura del cercle entre envelliment de la població, expectatives de prestacions socials equiparables a les del nord d'Europa, impostos baixos, elevat atur estructural i creixements del PIB que difícilment tornaran durant molt de temps als nivells de la darrera dècada, són ben oportunes. Sobretot perquè les anàlisis que tradicionalment es fan des del sector només es fixen en la despesa, en la carta de serveis i prestacions i obvien com ha d'encaixar aquest augment continuat de recursos en el conjunt de l'economia.

Repensar l'estat del benestar, no per desmantellar-lo, sinó per fer-lo sostenible, és imprescindible per a una cohesió social que és un bé col·lectiu que no volem ni podem perdre i que, en darrera instància, també afecta la productivitat de la nostra economia.

Repensar-lo, en primer lloc, vol dir racionalitzar-ne la despesa. Serveis i prestacions que han quedat desfasats o que ja no són prioritaris –la desinversió que també s'apunta al repte de sanitat, per exemple. Situacions abusives que creen efectes perversos dels qui acaparen rendes públiques i que en un nombre significatiu de casos desincentiven l'esforç i la iniciativa i creen segments de població instal·lats en la cultura del subsidi públic. Eficiència en la prestació de serveis, perquè que siguin universals no vol dir necessàriament que els hagi de prestar directament l'administració amb empleats públics. I a Catalunya tenim una llarga tradició mutualista que cal revitalitzar.

L'Albert Serra fa unes reflexions molt interessants sobre el copagament i apunta que aquest sistema funciona amb eficàcia en el sistema residencial per a la gent gran, que ofereix prestacions no només als més pobres, sinó als que tenen més recursos i que cofinancen una part de la despesa. Tanmateix, el copagament –a banda de problemes tècnics i costos de recaptació, especialment en prestacions de menys valor unitari– és molt més fàcil d'implantar en prestacions noves, com en aquest cas, que no pas en prestacions tradicionals que tradicionalment havien estat completament gratuïtes. Tot i amb això, sembla evident que és un dels camins que inevitablement caldrà seguir i estendre'l a molts altres serveis públics, com els estudis secundaris i universitaris.

Resulten especialment interessants les reflexions que fa l'Albert Serra sobre l'impacte que l'elevat cost de l'habitatge ha tingut i encara té sobre les famílies. A banda dels repetits exemples sobre els països escandinaus, una de les referències en aquests temes és la d'Holanda, un dels països amb un percentatge de contractes a temps parcial més elevats d'Europa. La flexibilitat contractual i la conscienciació de les empreses en aquell país permeten que un important nombre de mares, i de pares, s'acullin a les jornades reduïdes per tenir cura dels seus fills petits o dels avis de la família, sense necessitat de grans ajudes alienes al nucli familiar.

A casa nostra, la necessitat d'un segon sou per afrontar l'adquisició de l'habitatge s'ha traduït en un increment insospitable no fa gaires anys de persones que treballen en el servei domèstic –amb diferents graus de formalitat contractual– i ha estat una gran font de demanda de població immigrada, sobretot dones, que trobava a les llars la primera feina, sovint quan encara no estaven regularitzades. Una activitat, d'altra banda, molt menys afectada per l'atur que d'altres on també s'ha concentrat la població extracomunitària.

Continuant amb l'habitatge, tot i que sovint es parla de l'elevada propensió a viure en propietat com un element atípic del nostre mercat, això provoca un efecte positiu gens menyspreable. Més del 80 per cent de les persones de més de 65 anys tenen un habitatge en propietat, la qual cosa els ofereix una seguretat i una autonomia potencial importants. Però, sobretot, es tracta d'un actiu que a través de diverses fórmules pot esdevenir líquid i generar uns recursos addicionals quan les pensions comporten elevades pèrdues de poder adquisitiu en relació amb l'època en què estaven ocupats. La subscripció de fórmules com ara les hipoteques inverses, un cop la situació financera i immobiliària es normalitzi, hauria de tendir a ser cada vegada més comuna. I aquesta opció hauria d'estar convenientment estimulada i protegida pels poders públics.

El caràcter intensiu en mà d'obra dels serveis personals, especialment dels més vinculats a la cohesió social, és un argument que s'utilitza sovint a l'hora de justificar la despesa pública en aquest àmbit. Tanmateix, i encara que part de la despesa en serveis de cohesió social vingui cofinançada pels propis usuaris, és evident que el nostre model econòmic de creixement basat en activitats que requereixen molta mà d'obra poc qualificada, però que tenen productivitats baixes i només poden pagar sous baixos s'ha de transformar radicalment. El nostre futur i el de la resta de les economies europees no pot passar per crear molta ocupació de baixa qualitat, sinó per crear-ne de segments alts i mitjans, en activitats amb fort valor afegit, competitives en els mercats internacionals.

A llarg termini, no sembla tant que haguem de continuar eixamplant la base de la piràmide poblacional indefinidament, per pagar les pensions dels que es jubilen amb noves onades migratòries que vinguin a ocupar els llocs de treball que els autòctons rebutgen. Per poder afrontar les pensions i les despeses derivades de l'envelliment més aviat hem d'aconseguir que les persones actives existents tinguin una productivitat més elevada, puguin pagar un major volum d'impostos sense que la pressió fiscal es dispari i que l'economia, en el seu conjunt, sigui més pròspera i generi més recursos. Una altra cosa seria reproduir el model dels darrers anys i, a continuació, els problemes actuals.

Aquesta opció per una economia més productiva i amb una menor generació de llocs de treball planteja, tanmateix, el repte de com abaixar significativament el volum d'atur existent. Un volum d'atur molt elevat i que té especial incidència en els immigrants, però que en l'època de màxima expansió ja assolía la meitat del volum actual. Això era quan el mercat de treball estava distorsionat per la demanda de la construcció i de serveis personals, com els serveis domèstics.

Tot i que en aquestes reflexions no podem aprofundir en la dinàmica del mercat de treball, sembla evident que, a banda d'una certa recuperació del sector de la construcció –tot i que molt lluny de les taxes desmesurades d'activitat de la darrera dècada–, la disminució del nombre d'aturats haurà de venir per la generació de llocs de treball de qualificació mitjana i per la formació d'un nombre significatiu de treballadors, joves que cerquen la primera feina i aturats provinents d'altres activitats. L'altra via serà, inevitablement, el retorn d'una part de la immigració rebuda. Retorn que serà més o menys intens en funció, sobretot, del grau d'arrelament i de suports familiars i de les expectatives al país d'origen o a d'altres països on redirigir-se, començant pels europeus.

Evidentment, l'enquistament d'amplis sectors socials –provinguin o no de les onades migratòries recents– en la precarietat econòmica i l'atur no es pot compensar a mitjà termini amb prestacions socials, per més àmplies que aquestes siguin. Com diu la Teresa Sordé, hem d'aconseguir que tothom tingui el màxim d'igualtat d'oportunitats i que en els segments més elevats de la societat també s'hi puguin trobar persones provinents de les onades immigratòries més recents, com ja n'hi ha de les més antigues.

En darrera instància, que funcioni l'ascensor social és la millor de les polítiques de cohesió social.



9

REpte 9.

NOUS SERVEIS

Necessitats complexes cobertes amb nous serveis per a les persones, les organitzacions i les comunitats en una societat dels serveis que s'ha d'entendre i desenvolupar utilitzant les tecnologies emergents, les xarxes socials i les aliances entre proveïdors diversos.

En una societat dels serveis cal primer comprendre millor quines noves dinàmiques es generen i quines seran les necessitats de les persones, les organitzacions i les comunitats per desenvolupar nous serveis innovadors per al futur. Aquests integraran serveis existents (p. ex. infraestructures i comunicació), serveis complexos (p. ex. per a comunitats de coneixement distribuïdes globalment), integració de producte-servei (p. ex. cotxe-TIC) i serveis i e-serveis complexos altament segmentats que afectaran tots els àmbits socioeconòmics. Catalunya té unes capacitats rellevants en el món dels serveis (p. ex. financers), però cal que desenvolupi noves capacitats per fer dels nous serveis innovadors del futur una oportunitat socioeconòmica. Aquests nous serveis necessitaran una àmplia base interdisciplinària de coneixement i tecnologia i de nous models de negoci i organitzatius.⁹ Per analitzar aquest repte, hem parlat amb Alfons Cornella.

⁹ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

ALFONS CORNELLA, llicenciat en Física, és fundador i director d'Infonomia, una empresa de serveis professionals d'innovació, amb clients tant públics com privats. Cornella és un expert a ajudar les empreses a posar en valor els seus productes i a internacionalitzar-se, una cosa que porta fent des de l'any 2000, any en què va fundar Infonomia. Ara, amb una crisi econòmica galopant que sembla ser que s'allargarà més del que s'esperava, Alfons Cornella aposta per la innovació com a fórmula per internacionalitzar-se i esquivar els mals moments que passen les empreses que es basen en la demanda interior. Per això, es fa necessari un profund canvi en la societat, a partir de productes amb valor afegit, serviproductes de consum, e-serveis i noves formes de comerç innovadores. Aquest és el gran repte i cap allà és on ha d'encaminar els seus esforços l'empresa catalana.

La profunditat de la capa de serveis incorporats al producte

«La idea –assenyala Cornella– és on poses el servei respecte al producte, a sobre o a sota. És a dir, una cosa és donar un valor afegit superior, quasi de luxe a un producte, posant-lo per sobre. Però aquestes capes superficials, en una economia amb greus dificultats, se les endu el vent. Quan una economia és prou complexa, necessita una capa de serveis no a sobre, sinó a sota». Aquests serveis “invisibles” són, per exemple, tots els serveis que hi ha darrere un producte, des de com localitzar-lo, fins a utilitzar-lo o facilitar la feina de desfer-se'n. «Facilitar la localització, el consum, la millor relació qualitat-preu requerirà una capa de serveis brutals. Estem acostumats a pensar en servei com a plus, i no ho és: és una base, una essència del producte que permet arribar-hi i Internet, amb les xarxes socials, fa més fàcil aquesta capa de sota», explica el fundador d'Infonomia. Alfons Cornella posa un altre exemple: el canvi dràstic dut a terme per Rolls Royce, des de quasi el concurs de creditors en què es va trobar fa 20 anys, fins a convertir-se en una de les empreses més rendibles d'Europa, gràcies, no a la venda d'automòbils, sinó al servei de manteniment dels seus motors. «Aquest és un cas d'economia industrial que canvia el seu model de negoci per convertir-se en una empresa de serveis», indica Cornella.

Transformar els objectes incorporant-hi programari de valor afegit

Alfons Cornella fuig de la idea d'objecte com a quelcom que s'ha de mantenir inalterable al llarg del temps. «Es podrien actualitzar els productes a través d'un programari, i arribar a la idea que tot objecte es converteix en maquinari amb programari afegit». Cornella posa com a exemple el cas de la indústria de l'automòbil,

«FACILITAR LA LOCALITZACIÓ, EL CONSUM, LA MILLOR RELACIÓ QUALITAT-PREU REQUERIRÀ UNA CAPA DE SERVEIS BRUTALS»

ALFONS CORNELLA

que ha introduït dispositius digitals que permeten una resposta, un retorn permanent entre l'automòbil i la central, «testejant el vehicle de forma immediata i instantània. En el moment que l'automòbil t'avisa del seu estat (falta d'oli, per exemple) i és modulable des de l'exterior, aquell producte es converteix en maquinari», explica. L'objectiu és que tot producte es converteixi en maquinari susceptible de millorar a través d'un programari que t'arriba sense fils. Aquesta és la revolució». Per al fundador d'Infonomia, «tota indústria que fabrica maquinari és susceptible de ser pensada d'una altra forma. I això és una altra nova indústria».

Comercialització virtual versus comercialització presencial

«Hi ha un excés d'oferta –afirma. Part de la crisi s'entén en termes de poca diversitat i excés d'oferta. És evident que aquest model entrarà en crisi: no podem tenir tants bars o tantes botigues de roba. Això té sentit per a un model de ciutat turística, però no per a una ciutat que sigui una referència de creació i de coneixement». Com a solució, Alfons Cornella proposa «repensar els espais per fer allò que no es pot fer a Internet». Si abans el monopoli el tenien les botigues reals, «a Internet funciona allò que és millor del que era l'experiència real, per exemple per buscar alguna cosa que no es troba a la ciutat». Llavors, què quedarà a les ciutats? Per a Cornella, «allò que no tingui sentit tenir a Internet, que requereixi emocionalitat



i presència física per ser palpat». Un altre exemple: la música. «Jo puc comprar discos a una botiga, me'ls puc baixar d'Internet, però vaig al concert, perquè és insubstituïble per Internet i pels discos. Cada cosa té el seu sentit. El que és un gran error és que hi hagi determinats productes i serveis que comparteixen la part real i virtual. Hi ha productes que només tenen sentit que estiguin o bé a Internet o a bé a les botigues presencials. S'ha de fer una anàlisi del que té sentit en un lloc o un altre», conclou. Cornella ho il·lustra amb un altre exemple, la indústria editorial. «Com pot entrar en crisi la indústria editorial? Quan no té clar que ha de ser només virtual o només real. Hi ha publicacions –afegeix– que no té sentit que siguin físiques per comprar-les en format llibre. El magatzem infinit ja el tens a Internet i hi pots anar i en dos dies tens el llibre a casa. La idea de botiga física –continua– té sentit quan hi ha una selecció del millor i la botiga virtual la tens per a tota la resta. Els *best sellers* poden estar en el món real, però productes que es venen poc poden estar virtualitzats. La idea és que tenen sentit les dues coses, però per uns determinats productes, persones i situacions. Crec que aquesta anàlisi encara no l'hem feta. No pot ser tot virtual i real al mateix temps. Hi ha coses que tenen sentit en un lloc i d'altres, en un altre».

Digital per ser intel·ligent

«Smart everything» o incorpora intel·ligència a totes les coses. Sota aquesta premissa, Alfons Cornella defineix el futur més proper. «La digitalització és una mera eina que et permet arribar a la fi: el camí és digital, però amb l'objectiu de ser *smart* (intel·ligent), sigui la indústria catalana, el sistema educatiu i sanitari...arreb: *be smart* (*sigues intel·ligent*)». Un altre concepte que inclou Cornella en el seu decàleg és la infoestructura. «D'una banda, és una qüestió de tecnologia i, sobretot, d'un bon ús de la tecnologia. De com la utilitzes i li dones valor. Però no és un valor de canvi, és un valor d'ús. I és aquí on ens equivoquem, ja que no és un tema d'inversió en infraestructures, sinó d'inversió en infoestructures, de formació, d'organització de la informació, de metodologies, de sistemes. El nostre dèficit prové del fet que no tenim una visió d'intel·ligència aplicada a multiplicar la tecnologia a través de la cultura d'ús d'aquesta tecnologia. En el moment que ho fem així, la societat es transformarà», afegeix.

A partir d'aquí, el fundador d'Infonomia critica els actuals sistemes educatius, on –diu– «no es qüestió de donar un ordinador per alumne, sinó que la qüestió és quins usos en faran i quina cultura hi ha». En relació

amb el sistema econòmic, per a Cornella, «el seu principal problema radica en no tenir gent amb visió. Som antiquats i no hem entès la modernitat. Encara hem de realitzar una petita revolució».

Però Alfons Cornella no creu en la bretxa digital. «Avui dia, tenim ordinadors a totes les biblioteques, són assequibles. El problema no és l'accés, és la distància entre qui en sap i qui no en sap. Això s'incrementa més perquè, culturalment, hem creat tot un missatge que el coneixement és innecessari. No tenim respecte pel coneixement, pel que realment ens estem jugant, que és la transformació del món. Hauríem de tenir una societat més orientada al futur».

«La paraula clau és el factor multiplicació, en una economia en la qual el valor es crea multiplicant valors. Això es diu hibridació. No és un tema només de serveis i productes, és un tema de com multipliquem el valor de diferents indústries per aconseguir un resultat millor que la mera suma dels dos factors». Es tracta, en definitiva, «de posar en contacte empreses i arribar a productes comuns que tinguin una faceta més sofisticada».

Escoltar i fer partícips les empreses en la presa de decisions col·lectives

Les empreses, en aquest context, tenen molt a dir. «Les empreses han de ser més intel·ligents, perquè si no, no poden competir. Intel·ligència, innovació i internacionalització han d'anar de la mà». De fet, Cornella assegura que actualment, els que estan internacionalitzats són optimistes i l'única fórmula per poder-ho fer és «ser innovador, perquè si no, no pots anar fora. Si tens un tèxtil convencional, per exemple, no pots competir amb Vietnam. I això requereix transformar el país».

Però no tot depèn de les empreses. «No podem prosperar a Catalunya si no se li dóna un altre protagonisme i rellevància a la classe empresarial. No som un país *business friendly* (que facilita l'activitat empresarial). Aquest és el gran error: no haver entès que hi ha un empresariat i que no es pot generar riquesa si no és a través de l'empresa. L'empresa nodreix bona part dels impostos que permeten que la societat sigui més justa i amb igualtat d'oportunitats. Això –afegeix– s'ha volgut substituir a través d'un excés d'iniciativa pública i és insostenible. El futur és clarament de gent amb iniciativa i que es mou per criteris que són més d'empresa que no d'iniciativa pública. El sistema econòmic i social de Catalunya té aquest defecte. Hi ha una tendència a institucionalitzar-ho tot, una mena d'onada per fer-ho tot públic i això és un error claríssim. La crisi encara ho



**«NO ÉS UN TEMA D'INVERSIÓ EN INFRAESTRUCTURES, SINÓ EN INFO-
ESTRUCTURES, DE FORMACIÓ, D'ORGANITZACIÓ DE LA INFORMACIÓ,
DE METODOLOGIES, DE SISTEMES»** ALFONS CORNELLA

pot enfortir més». Cornella qualifica d'«heroi» l'empresari d'una pime a Catalunya. El més fàcil ara és tancar, perquè tampoc som capaços de respectar els nostres empresaris i sense ells no fem ni som res. I aquest missatge social no està gens acceptat», assegura. «El repte més gran –afirma el fundador d'Infonomia– és que tornem a creure en els nostres empresaris. Jo els donaria més responsabilitats». Segons Cornella, «la Llei d'incompatibilitats ha fet un mal gravíssim, ja que el fet que qualsevol persona amb una activitat econòmica o empresarial hagi de deixar-ho tot per poder-se ficar en política fa inviable que la millor gent del país, que és la que ha tirat endavant des de zero una iniciativa empresarial, pugui incorporar-se al sistema polític. Com a conseqüència, el percentatge de parlamentaris de Catalunya amb experiència empresarial és dels menors d'Europa i la política econòmica surt d'un Parlament que no sap el que és una empresa. Això fa un mal terrible».

El fundador d'Infonomia aposta per una actitud proactiva a l'hora d'encetar nous mecanismes per «donar oxigen a les empreses». «Tot producte interessant d'una empresa que sigui innovador és internacionalitzable. Ja no es tracta de crear un mercat de subvencions, al que només poden accedir els que poden i tenen mecanismes per saber omplir tots els papers. La paradoxa és que les millors empreses de Catalunya són invisibles, són més conegudes a fora que a dintre i no surten als diaris. D'altra banda, hi ha una sèrie d'empreses emergents, amb productes interessants que no tenen oxigen i que no el tindran, perquè el sistema bancari i el públic estan com estan...».

Però, curiosament, «la seva sort és que se'n van a fora per buscar capital i tirar endavant. Crec que, als propers deu anys, l'estructura de capital de les empreses catalanes serà molt més internacional que no ho és ara. És lògic: és una condició d'internacionalització i una conseqüència del moment econòmic que vivim. Aquí no hi ha diners i se'n van fora».

Per mitigar els efectes d'aquest escenari de futur, Alfons Cornella considera que s'hauria de canviar el concepte d'ajuda, que qualifica d'«anacrònic». «Algú que, per exemple, ha anat a la Xina és molt més interessant per a una pime que vulgui internacionalitzar-s'hi que un altre que acaba de sortir de la universitat. Ajudar és molt més complicat dels que ens creiem i no consisteix a donar unes conferències. És agafar i arromangar-s'hi». Per a Cornella, «la política més clara és estimular les empreses que han funcionat perquè ajudin les altres. Això significa consolidar el coneixement desenvolupat per les millors perquè altres puguin aprofitar-lo i això, segurament, es tradueix en associar-se i cooperar. Si hi hagués un sistema fiscal que estimulés entrar en una altra companyia per sota de la majoria, tindria un impacte molt important en la nostra economia. Això, que aparentment podria representar una incongruència, podria tenir l'efecte que les empreses que són àgils tindrien els recursos per poder tirar endavant, ajudades per empreses amb gran capacitat comercial. Però, desgraciadament, la tendència és adquirir les petites i fagocitar-les, amb la qual cosa les maten totalment. Hem d'anar a buscar el món i no hi ha ningú que tingui una solució».

El fundador d'Infonomia apunta a alguns sectors clau que poden sortir reforçats amb un nou plantejament. El sector editorial, el tèxtil, l'agroalimentari i el turisme en són alguns. Segons Cornella, el sector editorial «podria convertir-se en un pol de continguts digitals per a tot el món». Respecte al sector tèxtil, Cornella explica que «s'està produint una derivada cap a la moda i cap al tèxtil tècnic. Hi ha un coneixement que seria fàcil d'incorporar si hi afegim intel·ligència». En relació amb l'educació superior, que hauria d'estar molt més lligada a l'empresa, Cornella proposa una clusterització universitària: «Per què no té Lleida la universitat agroalimentària, Girona la universitat de l'aigua o Tarragona la universitat de l'energia?», es pregunta. «Les universitats provincials volen fer de tot i això és un error gravíssim. La idea és fer una lectura dels actius, d'allò que ha generat més producte interior brut i que, potencialment, pot generar més riquesa els propers anys. I això multiplicar-ho per intel·ligència. Segurament –afegeix– s'haurà d'anar a buscar aquesta intel·ligència fora. Si tenim una indústria tèxtil i no tenim coneixement, anem a buscar-lo, afegim-hi tèxtils hidròfugs, intel·ligents...». Cornella també es pregunta per què no som líders mundials en formació

turística quan aquest és un país turístic per excel·lència i amb bones escoles, encara que disseminades. I torna al terme clusterització. «Si a una empresa de moda, amb una forta infraestructura, l'envoltes de tres o quatre empreses emergents perquè el seu teixit encara sigui millor i amb més prestacions, tots poden resultar afavorits. La gran utilitza la seva força comercial per projectar les petites empreses del seu voltant i, al mateix temps, guanya en qualitat», explica. «Això és totalment diferent al fet que hi hagi una gestió pública de cadascun d'aquests clústers. Són empreses i empresaris al front de clústers d'empreses, no polítics ni administració. O són els líders empresarials, els interlocutors que han de tirar endavant tot això?», es lamenta Cornella.

Això implicaria que qualsevol sector, amb una empresa gran envoltada d'empreses punteres que posen la innovació i la flexibilitat, és susceptible d'internacionalitzar-se. «El problema és tenir les ganes. S'han de prendre decisions, t'has d'equivocar i arriscar, però la base de la política actual és totalment populista, orientada als mitjans de comunicació i no a la decisió». De totes formes, Alfons Cornella es mostra optimista perquè «hi ha tots els elements necessaris, encara que siguin radicals lliures». La fórmula passa per escoltar els empresaris a l'hora de prendre decisions i posar-se a treballar tots plegats per un futur més ric i sostenible.

Postil·la final

Una de les estratègies amb més recorregut per atorgar valor afegit als nostres productes i poder competir més enllà dels preus és la d'incorporar-hi serveis. És la capa profunda que defineix Alfons Cornella, especialment rellevant en temps de crisi, quan els atributs més superficials tendeixen a passar a un segon terme i es planteja amb tot la cruesa el preu i la relació qualitat preu. Aquests serien els nous serveis que vindrien a configurar una nova generació de serviproductes.

Tanmateix, cal tenir present que aquesta fórmula xoca amb la tendència dominant en els darrers temps, de productes d'un sol ús, o de productes de temporada o amb una vida mitjana substancialment inferior a la de no fa gaires anys. Des de la roba als telèfons mòbils, els electrodomèstics o els cotxes. Productes tot sovint fabricats a baix cost a països emergents però per als que el manteniment, la reparació o la substitució de peces esdevé ruïnosa –en bona part perquè cal pagar-la a preu de salaris autòctons– i és millor substituir-los.

Els efectes taumatúrgics que en molts aspectes té l'actual crisi econòmica sembla que han deturat aquests processos de substitució quasi compulsius i obre noves possibilitats a una utilització menys conculsa dels productes que adquirim.

Tanmateix, les propostes que apunta en Cornella van més enllà del simple manteniment i comporten una nova concepció de molts productes, de manera que els faci susceptibles de millores de les seves prestacions pràcticament contínues a través de la importació sense fils de nou programari. Avui ja tenim alguns exemples incipients d'aquests serveis. Des de l'actualització contínua dels mapes del GPS, que molts cotxes nous ja porten incorporat, fins a la majoria de programes d'ordinador passant pels lectors de llibres electrònics. Però no sembla inversemblant que en no gaire temps es pugui anar força més enllà, sigui amb els telèfons mòbils, els electrodomèstics i la domòtica o el tèxtil i els apòsits sanitaris.

En tot cas, sempre ens queda el dubte de si aquestes noves prestacions seran prou valorades pel consumidor perquè estigui disposat a pagar per elles. És sabut que, per exemple, les prestacions dels mòbils que es comercialitzen a Europa són més simples i limitades que quan els mateixos productes s'adrecen al mercat japonès o coreà. L'usuari europeu mitjà dedica molt menys temps i utilitza un nombre de prestacions molt menor que no pas l'asiàtic i els productes que se li ofereixen han de reduir prestacions per no sobre-carregar el preu final.

Tot plegat també ens porta a la reflexió sobre quant i en concepte de què estarà disposat el consumidor a pagar per aquests serveis. Especialment quan hi ha la cultura generalitzada i que, ara com ara, sembla molt difícil de modificar que els serveis obtinguts via telemàtica són o han de ser gratuïts. En tot cas, el que sembla més viable és que els serveis incorporats esdevinguin un argument de venda al més poderós possible i que el preu d'aquests nous serveis ja vagi incorporat en el suport físic sobre el que s'apliquen, més que no pas facturar per un concepte nou.

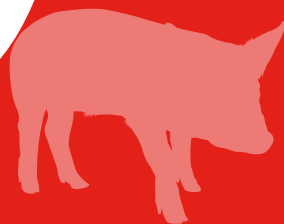
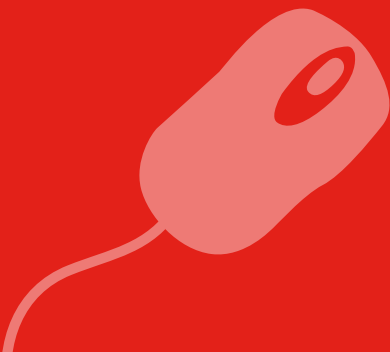
L'esquema de convergència entre productes i serveis també pot aplicar-se a tota mena d'activitats i d'actors socioeconòmics. Des de l'experiència d'una petita empresa innovadora, Cornella apunta que aquests processos d'hibridació caldria estendre'ls a la relació entre petites empreses emergents i grans empreses que volen explorar les possibilitats que els ofereixen nous camps d'actuació. Davant de la fórmula tradicional d'adquisició, Cornella aposta per mecanismes de participació que aportin al nou projecte finançament i xarxa comercial sense que vagin en detriment de la flexibilitat, de la capacitat d'innovació i del control sobre el propi projecte per part dels promotors originaris: un nou mecanisme de clusterització. Tot plegat en un

context encara poc favorable al nostre país a l'emprenedoria i als projectes innovadors, especialment en l'actual context de crisi creditícia i econòmica en general.

Resulta també molt il·lustrativa la diferenciació que Cornella estableix entre productes de ser susceptibles de comercialitzar-se principalment a la xarxa i de productes que necessiten la presència física davant el comprador. De fet, algun expert en distribució comercial ja ha advertit que posar a la xarxa el mateix producte que es comercialitza de forma presencial pot arribar a canibalitzar bona part el negoci originari. En qualsevol cas, és evident que cal repensar molts serveis tradicionals i anar explorant aquelles fórmules de comercialització no presencial que puguin ser més acceptades pel consumidor. El trasllat mimètic d'experiències foranes és poc aconsellable. El limitat èxit assolit per la distribució a la xarxa de productes de compra quotidiana, un cop passada l'efervescència de la novetat, sembla vinculada a l'elevat pes en la cistella de la compra que encara té el producte fresc i no envasat i en la densa i accessible xarxa d'establiments comercials que té el nostre país, fets que ens diferencien molt, per exemple, de la societat nord-americana.

Cornella també incideix en un tema que apareix al voltant d'altres reptes, com en el de l'aprenentatge permanent: la confusió entre poder accedir a una eina emblemàtica del món digital –en aquest cas l'ordinador a l'escola– i saber o no saber utilitzar-lo. És més, en aquest cas es tracta d'aprendre a treure'n el màxim profit possible a través d'una reorientació dels processos d'aprenentatge que col·loquin com a eina central l'accés als continguts i les prestacions de la xarxa. De l'èxit en els processos formatius dependrà en bona mesura que superem el dèficit del fet que «no tenim una visió d'intel·ligència aplicada a multiplicar la tecnologia a través de la cultura d'ús d'aquesta tecnologia».

10



REpte 10.

RISC I SEgURETAT

Fenòmens individuals i col·lectius associats amb la percepció i l'anàlisi del risc i desenvolupament de sistemes i dispositius de seguretat activa i passiva envers les persones, els béns i la informació.

El risc i la seguretat són claus en la societat actual, on persones, béns de tot tipus i informació i dades conformen un entramat complex i sensible exposat a diferents accions naturals i antropogèniques que les poden posar en perill. La percepció, comunicació i adaptació al risc té una importància cabdal per al desenvolupament socioeconòmic. La seguretat és, ara potser més que mai en temps d'incerteses, un valor preuat i a l'alça no absent de controvèrsies. Catalunya està exposada, com la majoria de societats avançades, a una gran quantitat de riscos individuals i col·lectius que cal tenir capacitat d'analitzar, comunicar i actuar a través de les mesures de seguretat adients. A més, la seguretat és un element tractor d'avenços tecnològics i d'innovacions de primera magnitud que sovint s'ha aplicat després a una multiplicitat de camps. El coneixement del risc i l'acció pública i privada innovadora sobre la seguretat a Catalunya pot esdevenir un àmbit econòmic rellevant en vetes on el mercat públic i també el privat tindran gran relleu en el futur, com pot ser l'e-seguretat.¹⁰ Per analitzar aquest repte hem parlat amb Joan Delort.

¹⁰ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

JOAN DELORT és secretari de Seguretat del Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació Ciutadana de la Generalitat de Catalunya.

Una tendència global que apunta a necessitats de seguretat sense límits

Les societats avançades tenen davant de si un repte bàsic, que incideix directament en la riquesa i en la qualitat de vida dels ciutadans: la seguretat. La seguretat amb majúscules s'ha convertit en una exigència i en una condició *sine qua non* per al desenvolupament social, econòmic i polític. Joan Delort, secretari de Seguretat de la Generalitat i màxim responsable dels mossos d'esquadra, analitza en profunditat l'actual situació que viu Catalunya quant a seguretat de béns, persones i també tecnològica i apunta les fites a assolir i el camí a seguir. «El que està adquirint major rellevància és la seguretat, no ja des de la perspectiva clàssica de la seguretat ciutadana, basada en el delictes, sinó quelcom integral, com això que ens ha d'assegurar la vida i disminuir els diferents riscos que podem adquirir».

La possibilitat que tenen les administracions públiques d'aconseguir un entorn acceptable i assumible de tranquil·litat i seguretat com a país, fa que puguem ser més competitius en un entorn global. El secretari de Seguretat remarca que «no només fa que la pròpia societat es pugui desplegar i desenvolupar amb major normalitat i potència, sinó que a més a més, estem en millors condicions de ser atractius per a l'entorn global, tant com a pol de referència social com per poder captar activitats econòmiques i empresarials de l'exterior».

Però la rendibilització en termes monetaris d'aquest avantatge competitiu en l'àmbit de la gestió de la seguretat no és l'objectiu prioritari per ara. Com diu Joan Delort, «és prestigi i és molt institucional i crec que ha de ser així. Perquè l'important és que vinguin i es formin amb nosaltres. És una oportunitat per situar-nos com un dels punts de centralitat compartida a la xarxa superior de coneixement referencial. És política de difusió i de cooperació entre institucions», indica Delort, de la mateixa manera que els cossos de seguretat catalans també visiten altres pols de coneixement per compartir les seves experiències. «Són oportunitats i aquestes són les que hem de reforçar», assenyalava el secretari de Seguretat de la Generalitat.

Els límits de la seguretat

La percepció i la necessitat de seguretat a tots els àmbits augmenta segons la maduresa de la societat i està normalment relacionada amb el seu entorn geogràfic. Catalunya, dins d'Europa i del món occidental desenvolupat, no és aliena a aquestes necessitats. Joan Delort ho explica així: «Crec que si miréssim l'entorn

occidental, i no limitat al marc estrictament europeu, el que està succeint en societats sobretot de l'àmbit anglosaxó, en particular l'anglès, és que correm el risc, jo ho considero un risc, de sotmetre'ns a una crescuda sense límits del paradigma de la seguretat com un bé preuat, necessari i imprescindible per a qualsevol ésser humà. Això vol dir que no té fi aquesta possible demanda».

I aquesta demanda de seguretat està directament relacionada amb el que es percep com «una situació de risc però, per part de qui? Doncs dels individus que configuren aquesta societat, en el seu entorn local, regional o global. Només així s'explicaria –continua Joan Delort– el que està succeint en aquests moments, per exemple a Anglaterra, on està absolutament incorporat al consum diari el fet d'acceptar el que aquí considerem una greu limitació de les llibertats individuals, que és posar càmeres ben bé a gairebé cada cantonada». Aquestes mesures, afegix Delort, «estan comunament acceptades com un bé necessari que aporta una major tranquil·litat i seguretat, quan, de fet, no està acreditat que sigui així». Quelcom semblant passa als Estats Units, on no estan amb la crisi de les càmeres, però tenen altres situacions també de creixença de les necessitats i demandes de seguretat sense límits. «Jo crec –afirma el secretari de Seguretat– que s'ha de procurar que tot estigui sotmès a una posició d'equilibri entre les mesures objectives, necessàries i imprescindibles que fan possible el viure tranquils en relació amb la comunitat, que sempre són diferents al concepte de tranquil·litat que pugui tenir una altra comunitat, i amb una percepció de raonable seguretat, en un binomi que ha d'existir i ha d'estar en absoluta harmonia».

Joan Delort es mostra crític, en aquest sentit, amb la perspectiva de seguretat basada únicament en comptabilitzar el nombre de delictes i infraccions. «De què em serveixen les es-



tadístiques que diuen que ha baixat la criminalitat, si al meu barri tothom té por o està amoïnat pel tipus de servei que es fa de l'espai públic?», es pregunta. I és que no sempre es registren i comptabilitzen com a tals les situacions que perceben subjectivament els ciutadans com a amenaces a la seva seguretat.

Però, què es fa per pal·liar aquest desencontre? «Actualment, a Catalunya intentem anar per aquí, i no sempre és fàcil, perquè cal capgirar les orientacions del que és el sector públic i les seves direccions polítiques. Una cosa –afegeix– és l'estadística crua i freda, i l'altra la realitat de l'entorn (infraccions, tranquil·litat, espai públic...). Aquí, a Catalunya, el que estem fent des del 1999, com a altres països europeus, és mesurar les dues potes: el que és la victimització i la seva correlació amb allò que el sector públic registra. En definitiva, què és el que nosaltres registrem com a delicte i què és el que viu la ciutadania que ha estat objecte d'una infracció. En segon lloc, quin és el nivell de percepció». Per al secretari de Seguretat, «nosaltres hem d'actuar i ens hem de projectar sobre els dos conceptes. I, cada vegada més, hem de posar més valor a la percepció de seguretat, sent rigorosos i amb sèries de dades més sòlides que es fan al llarg dels anys, i no a base d'enquestes puntuals, on incideixen avatars polítics o conjunturals».

Catalunya, a la recerca de l'equilibri, la disminució de riscos i la creació d'oportunitats

El model de seguretat en majúscules que gaudeix Catalunya podria ben bé assemblar-se a un híbrid entre el model anglosaxó, més liberal, i el mediterrani, d'administració pública quasi omnipresent. «Per a mi, cap dels dos models són el paradigma –indica el secretari de Seguretat. En termes de seguretat hem trobat una arrel pròpia, bevem de moltes fonts, però amb principis compartits, altres visions i actituds i formes molt diferents».

Segons Joan Delort, «Catalunya és un país que, en el seu entorn, no és insegur. És un país acceptablement segur. Però sí que és cert que té amenaces reals, tangibles, mesurables. I algunes d'elles, les té prou presents com perquè si no s'afronten, si no s'assumeix la seva existència a mitjà i llarg termini, poden arribar a ser un obstacle per la pròpia tranquil·litat i seguretat dels ciutadans i del propi país».

«Tot i les dificultats que ha suposat la culminació del desplegament dels mossos d'esquadra per tot el territori, finalment hem aconseguit una determinada manera de relació amb la ciutadania i un equilibri entre la

demanda social i institucional», explica Joan Delort. «El paradigma de la proximitat, més que el plantejament romàntic del policia de barri, ho hem fet realitat, pràctic i real». Ara, el repte va més enllà de les fronteres: intercanviar experiències i rebre demanda d'informació i formació d'altres administracions.

Factors d'oportunitat de futur.

L'obligada col·laboració entre el món públic, privat i acadèmic

Per al secretari de Seguretat de la Generalitat, «hi ha un altre factor d'oportunitat», que es concreta en tot el que suposa «la construcció d'elements que han de coadjuvar-se per mantenir la seguretat, sobretot tecnològica», pel que respecta a «no només punts productius, sinó de coneixement que estan desenvolupant producte, coneixement, i això ens pot situar en un nivell bo de competitivitat pel que fa al desenvolupament econòmic d'una veta com és la de la tecnologia associada a la seguretat que, en un entorn global, no necessàriament productiu, pot situar-nos com un centre més dels sis o set que hi ha al món». Joan Delort explica que «el fet d'impulsar i donar suport des del sector públic als emprenedors i les iniciatives que s'estan duent a terme al sector privat és un bon repte. És –continua el màxim responsable dels mossos– una oportunitat d'alta competitivitat en un entorn globalitzat perquè és un factor que pot ser molt competitiu en l'entorn global».

Aquestes sinergies entre el sector privat i el públic «són oportunitats que s'han de relançar, perquè a Catalunya hi ha teixit empresarial, però també intel·ligència i coneixement suficient per ser molt competitiu en aquest nivell. I és la sinergia entre el món tecnològic, l'empresarial, l'universitari i el sector públic que ha d'anar engranant totes aquestes forces».

Tot i que per a Joan Delort estem en el bon camí, encara quedaria poder exportar aquest *know how* i aquest coneixement més enllà de les nostres fronteres. Però el secretari de Seguretat de la Generalitat és optimista respecte aquest aspecte. «Ja ho estem fent. Tot i les dificultats, pel que respecta a, per exemple, la política de trànsit. A nivell estatal, és una còpia de les proves que han estat dutes a terme a Catalunya. I som també un referent a Europa, no només en termes de seguretat viària, que ho som de la mateixa manera que els suecs o holandesos, sinó també en aspectes més instrumentals, com la pròpia policia».

Els elements que sí podrien extreure rendibilitat econòmica d'aquest *know how* són les empreses i universitats catalanes que estan al darrere, i acompanyant els avenços aconseguits. El problema per a en Joan



«S'HA DE PROCURAR QUE TOT ESTIGUI SOTMÈS A UNA POSICIÓ D'EQUILIBRI ENTRE LES MESURES OBJECTIVES, NECESSÀRIES I IMPRESCINDIBLES I UNA PERCEPCIÓ DE RAONABLE SEGURETAT» JOAN DELORT

Delort és l'excessiu nombre d'universitats de criminologia de Catalunya. En total, són sis escoles de criminologia públiques i «comencen a competir entre elles. Tenim bones universitats, però no sé si en són massa. Hauríem de fer una migració cap a un districte universitari únic, especialitzant els centres», indica.

El responsable de Seguretat assegura que «els models productius o industrials cada vegada pretenen ser més segurs. Això vol dir que han de generar més oportunitats o limitar més el seu risc. L'afectació que pot tenir, per exemple, una fuga tòxica a una indústria, és ara més elevada, però cada cop més es van acotant els límits. Les contingències i, sobretot, augmentar les oportunitats de resoldre els riscos és el gran repte i el que progressivament s'ha anat assumint pel conjunt de la societat i pels seus instruments institucionals». Per a Joan Delort, el més interessant «no és com evolucionen i actuen els poders públics per fer front a això, sinó quina mena de comportament, actitud o assumpció de responsabilitats té quant a l'individu».

És aquí on actuen dos models ben diferents que es donen al món occidental: el comportament calvinista, del nord d'Europa, que ofereix les oportunitats perquè l'individu gestioni els riscos que assumeix, sota la seva responsabilitat, i un altre ben diferent, de caràcter més mediterrani, «què és el que sovint hem tingut a casa nostra, d'estat del benestar absolutament omnipresent i omnigarantiu».

Per a Joan Delort, «el gran repte és tornar a recuperar els àmbits propis de responsabilitat, individuals i col·lectius, sense els quals la societat no acabarà progressant, sinó que s'ani-

rà consumint per si mateixa». Però, com pot succeir això? El secretari de Seguretat explica que «es pot quantificar la impossibilitat que, per part de les pròpies institucions, s'acabi aquesta omnipresent garantia de seguretat i de disminució del risc per al conjunt dels individus en el seu sentit més ampli. Si això es desequilibra, estem construint un escenari falsejat de les oportunitats, de la percepció que tenim del risc, de quina és la nostra oportunitat per disminuir el risc que assumim. En definitiva, hem d'assumir les pròpies responsabilitats».

El trànsit, paradigma de seguretat

Un bon exemple d'assumpció de quota de responsabilitat de l'individu i de l'administració pública és el cas del trànsit. Des del 2001, any en el qual des de la Generalitat es va proposar com una prioritat la reducció del nombre d'accidents i de morts, s'han aconseguit grans fites. «Continua havent-hi molts accidents. Però la responsabilitat individual, més la de les institucions, la de la pròpia administració, juntament amb els operadors privats, pot acabar provocant que siguem capaços de disminuir més els riscos, que els cotxes siguin més segurs i que cada vegada es generin menys oportunitats de risc a les carreteres». La suma del factor individual i públic té com a objectiu que els accidents mortals disminueixin i passin a ser de ferits només, i que aquests últims es converteixin en simples accidents amb danys materials de carrosseria. Tot això gràcies a l'assumpció de responsabilitats per part de l'individu, a millores en la senyalització i en les infraestructures per part pública i a la implicació dels fabricants en la millora de la seguretat dels vehicles: tots tres imprescindibles per aconseguir aquest objectiu.

Seguretat tecnològica

Un altre dels grans reptes que ha d'assumir Catalunya és la seguretat pel que fa a la tecnologia. La irrupció d'Internet en la vida diària ha posat de manifest noves i desenvolupades esquerdes en la seguretat. «Encara hi ha molt recorregut. Primer, quant al risc que comporta la sistematització i les oportunitats que hi ha d'incidència multifactorial sobre l'assegurament de la utilització dels suports informàtics i les oportunitats de gestió i ús que et dóna la xarxa». Delort reconeix que «cada cop som més dependents, en sentit molt ampli,

de la informàtica i de les xarxes de comunicació. Qualsevol petita incidència –continua– pot generar unes oportunitats d'assumir riscos que malmeten directament els interessos i poden afectar la nostra seguretat».

Actualment, perquè una corporació pugui ser competitiva i funcionar en un entorn globalitzat no pot prescindir d'amplis sistemes d'informació propis. Això comporta que s'hagin extremat les precaucions a tots els nivells, amb mesures de control i prevenció. «Això vol dir que ara hi ha més mesures de seguretat. És una escala que no sabem on anirà a parar. Està provocant que alguns experts assegurin que s'han d'aïllar determinades xarxes per no fer-les penetrables. Aquest és el primer problema», indica Joan Delort. «L'altre és que cada vegada més, a nivell social, les xarxes de comunicació social estan fent baixar una certa prevenció o defensa que utilitzem en l'ús quotidià. A través de la xarxa aquesta prudència desapareix directament».

Postil·la final

El debat sobre el risc i la seguretat apareix periòdicament a la nostra societat i s'accentua en temps de crisi. Aquest debat no és exclusiu del nostre país i només cal recordar les discussions entorn a la possessió d'armes per part dels ciutadans dels Estats Units o l'anunciada marxa enrere del nou govern conservador-liberal britànic pel que fa a l'omnipresència de les càmeres de seguretat en aquell país. A casa nostra, la seguretat viària, la seguretat ciutadana o la seguretat en tota mena d'activitats productives o de lleure són objecte de contínua atenció i debat. Un dia és una pàgina web adreçada als turistes que visiten Barcelona que informa dels llocs insegurs a la ciutat. Un altre un accident en un parc d'atraccions o un temporal generalitzat. I quasi cada dia, un recordatori de les víctimes de greus accidents de trànsit. La demanda col·lectiva de seguretat, com d'altres béns col·lectius, no para de créixer i, sovint, el que fins no fa gaire es veia com una fatalitat del destí, ara es considera intolerable.

L'aversion al risc és una de les característiques de la societat moderna, tot i que n'hi ha on aquesta aversion és més intensa que en d'altres. Però tot país obert al món com Catalunya, que vol atreure visitants, emprenedors, talent, inversions, ha de tenir present els paràmetres d'exigència en aquest sentit que presenten els qui volem atreure. Especialment si són visitants ocasionals, començant pels creueristes nord-americans.

L'objectiu que formula Joan Delort perquè Catalunya trobi un cert espai de síntesi entre les societats mediterrànies caracteritzades per l'omnipresència de l'administració, una certa laxitud col·lectiva en l'àmbit de la

seguretat i una major exigència unida a una gestió més individual dels riscos pròpia de la tradició anglosaxona i calvinista, sembla la cerca d'una síntesi que podria ser vàlida en molts altres àmbits de la nostra societat.

D'altra banda, sembla evident que en no gaires anys hem avançat força en determinats àmbits de la seguretat, sigui alimentària, viària o davant determinats fenòmens naturals –aiguats, foc... I ha estat per una acció combinada d'una major i més encertada acció pública i per una superior responsabilització ciutadana davant la generació i la protecció davant els riscos. El prestigi internacional que esmenta Delort, assolit en determinats àmbits i que té indubtables intangibles favorables per al conjunt de la nostra societat i de la nostra economia, hauria també de transformar-se en font més immediata de generació de riquesa.

No és l'únic àmbit en què el nostre país ha assolit uns nivells notables d'excel·lència i de reconeixement internacional que, en canvi, ens costa convertir en oportunitats de negoci per a les nostres empreses i els nostres professionals. Elements comuns a aquestes situacions, com en l'àmbit de la salut, provenen d'una aposta bàsicament de caràcter públic, concebuda com a servei universal i gratuït i, per tant, molt allunyat inicialment de l'òptica del negoci. El caràcter dispers i atomitzat de la majoria dels proveïdors externs d'aquests serveis i les dificultats perquè surtin a l'exterior amb projectes concertats, imprescindibles quan s'aspira a guanyar concursos públics, farien la resta. L'advertiment de Delort sobre la dispersió i manca d'especialització dels estudis vinculats a la seguretat i la prevenció també apunten limitacions que hem de superar si volem convertir la seguretat en una oportunitat de futur.



REpte 11. RECERCA DE FRONTERA I SISTEMES DE PRODUCCIÓ AVANÇATS

Tecnologies de ruptura que produeixen avenços molt substancials respecte a les existents i que, com a fruit de les seves aplicacions, es desenvolupen nous sectors o es transformen els existents.

Desenvolupament de sistemes de manufactura intel·ligents capaços d'adaptar-se als canvis dels mitjans i d'organització de la producció necessaris per donar resposta a un entorn complex i dens d'interaccions entre els recursos propis i els externs. Nous materials amb noves funcionalitats i aplicacions i nous processos de fabricació que disminueixin la generació de residus, el consum d'energia i l'ús de matèries de partida no renovables, assolint cicles de vida de producte amb baix impacte ambiental.

L'augment exponencial dels avenços científics permet desenvolupar tecnologies rupturistes que, sovint combinades amb d'altres (convergència de tecnologies), produeixen canvis substancials que alteren significativament sectors d'activitat o vetes específiques. Malgrat que Catalunya no ha estat històricament un país ni de molt capdavanter en el desenvolupament de tecnologies d'aquesta tipologia,

la bona capacitat científica que s'està desenvolupant en molts àmbits permet incidir-hi com mai fins ara havia estat possible. L'oportunitat és especialment rellevant si Catalunya és capaç d'incidir en noves tecnologies convergents a partir de la interacció interdisciplinària sistemàtica, ja que les possibilitats existents són tan àmplies que el ventall de competència global es veu minimitzat. Una altra cosa és la capacitat de transformar els avenços que aquestes tecnologies suposen en valor, perquè això implica establir múltiples sinergies científicotecnològiques públiques i privades que siguin efectives.

Els sistemes de producció es tornen més complexos per donar resposta a nous models de producció i de negoci i a la necessitat d'incrementar l'eficiència i l'eficàcia. Els canvis en la interacció entre persona i màquina, el desenvolupament de nous instruments de disseny, planificació i execució de la producció, de simulació i modelatge de productes i processos, de sistemes d'informació intel·ligent per a la presa de decisions, la gestió i la interacció amb proveïdors, distribuïdors i consumidors esdevenen elements clau per a les indústries manufactureres del futur. Per a les indústries catalanes aquest factor és estratègic per al futur de la seva competitivitat i l'existència d'una base de coneixement científic i tecnològic suficient fa pensar en un àmbit de gran oportunitat per desenvolupar recerca i innovació.

La fabricació de nous materials amb funcionalitats i aplicacions que facin front als reptes existents és un àmbit estratègic per al futur que s'ha de combinar amb nous avenços en els processos de producció que permetin generar menys impacte ambiental, menys consum energètic i generació de residus i menys dependència de matèries primeres no renovables. Catalunya té una alta capacitat científica i tecnològica en les ciències dels materials, la química i altres ciències i tecnologies clau en aquest àmbit, el qual compta també amb un teixit productiu capaç d'absorbir els avenços que es generin aquí i arreu. L'esforç investigador i innovador en aquest tema produeix impacte en molts altres àmbits si s'estableixen les sinergies i la necessària fertilització creuada dels avenços en nous materials i ecoprocessos.¹¹ Per reflexionar sobre aquests reptes, hem parlat amb Xavier Gil i amb Lluís Torner.

XAVIER GIL és catedràtic i director del grup de recerca de Biomecànica, Biomaterials i Enginyeria de Teixits i vicerector de Política Científica de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

LLUÍS TORNER, també catedràtic de la UPC, és director de l'Institut de Ciències Fotòniques (ICFO).

¹¹ A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

«ELS RESULTATS DE LA RECERCA DE FRONTERA GENEREN VALOR
ECONÒMIC TARD O D'HORA» LLUÍS TORNER

La constant recerca de sistemes de producció més competitiu duta a terme pel teixit empresarial català ha començat a donar els seus fruits. La innovació aplicada a nous materials i sistemes de producció, amb més prestacions i amb menor impacte ambiental està afavorint un salt qualitatiu de les empreses per competir en un món cada vegada més globalitzat. Xavier Gil i Lluís Torner apunten la importància d'aquest sector transversal, que incideix de manera directa en la competitivitat de les empreses productives.

Recerca i Innovació, dos pilars bàsics per a la competitivitat

Frontera per superar fronteres. La recerca de frontera «pot ser tan bàsica com aplicada, però sempre es refereix a descobrir territori nou que sigui primícia mundial. Vol dir fer coses, descobrir estris, fer màquines, trobar conceptes, arribar a nous fenòmens i trobar noves aplicacions a escala global». Qui així parla és Lluís Torner, director de d'ICFO. «En un món globalitzat, frontera vol dir també trobar eines noves que tenen una utilitat i valor econòmic immediats», i que poden ser aplicades a àmbits com la sanitat, el transport o la indústria manufacturera, entre d'altres.

Un altre tipus de recerca és la que està associada a temàtiques d'interès industrial directe o a l'aprenentatge. «Aquesta recerca és també important i es fa a moltes institucions: s'investiguen coses que se saben a altres parts del món, però que



tenen interès per a una indústria local o per ensenyar a gent jove noves tècniques (*training through research*). El resultat del primer tipus de recerca pot tenir valor econòmic directe, el retorn del segon cas és indirecte a través de l'aprenentatge», explica Torner.

Xavier Gil, catedràtic de la UPC, apunta, en aquest sentit, també com l'avenç en el coneixement dels materials ha donat un gran salt de qualitat en la recerca i la innovació. «El material és fonamental perquè moltes fronteres d'aplicació tecnològica deriven del fet que no tenim el material més adequat». A vegades, hi ha una bona recerca amb aspectes innovadors però no es pot dur a terme per manca d'un material adient. Xavier Gil recorda com, fa uns anys, es deia que l'avió capaç de volar entre Barcelona i Nova York en dues hores ja estava dissenyat. «El problema –apunta– era tenir el material adequat per a les turbines, que pogués aguantar temperatures de 1.200 °C i poder suportar impactes d'objectes a aquesta velocitat» o bé un material superconductor a temperatura ambient que pogués solucionar en gran part el problema energètic.

«Els llocs als que en l'àmbit de la innovació sempre ens volem assemblar, els que tenim com a referents, són coneguts perquè hi passen coses que fan avançar el món i acaben sent útils i creant i mantenint indústries senceres», explica el director de l'ICFO. I és que, segons Torner, «els resultats de la recerca de frontera generen valor econòmic» tard o d'hora. Hi ha alguns que triguen més, perquè descobreixen un nou concepte avançat al que el mercat demanda en cada moment.

«Les institucions de recerca de referència –continua el director de l'ICFO– descobreixen coses que abans no existien, i aquesta és una de les raons per la qual els seus resultats poden tenir un valor econòmic molt important, perquè quan es descobreix una cosa útil, és extremadament útil i representa un canvi qualitatiu molt important». Torner posa de manifest l'existència de moltes empreses d'arreu del món, també estatals, que estan adscrites als programes de cooperació empresarial de les institucions de recerca de referència del món, com ara l'Institut de Tecnologia de Massachusetts (MIT, en les seves sigles en anglès) «perquè, de tant en tant, tenen accés a innovacions trencadores». A partir d'aquí «hi ha empreses que poden crear nous productes, processos, organitzacions, serveis o negocis basats en aquestes innovacions», indica el director de l'ICFO. «Els sectors que estan globalitzats –continua– el que volen és competir a qualsevol lloc. Per tant, necessiten descobriments globalment nous».

Però aquesta no és l'única raó a l'hora d'apostar per la recerca de frontera. La reputació és una segona gran motivació que no cal oblidar. «En la reputació d'una regió o d'un país hi ha un intangible del que es

beneficia tothom. Beneficia a l'hora d'atreure talent o inversions, i també a l'hora d'exportar productes o d'abordar projectes col·lectius importants. Tenir una ciència de primera fila, com tenir artistes o esportistes líders mundials, dóna una reputació de la que es beneficia tot el país», assenyala Lluís Torner.

Llavors, què s'ha de tenir en compte a l'hora de posar en marxa una nova línia de recerca? Xavier Gil apunta a «fer una recerca rigurosa i de qualitat, hi ha una recerca bàsica i aplicada, les dues són importants amb la condició de que siguin bones». De totes formes, els investigadors no han de perdre de vista l'aplicabilitat de la troballa. «A molts laboratoris científics ens falta el pas d'assumir que allò s'ha de poder aplicar. No n'hi ha prou amb obtenir un material amb determinades prestacions, sinó que ha de ser aplicable». Un cop tingut en compte això, «els materials i els sistemes de producció estan destinats a ser la solució a molts problemes actuals». I un altre factor de creixent importància: el reciclatge. «Ara ja es descarta qualsevol material que no sigui, un cop utilitzat, assimilable i reciclable. Si genera residus tòxics que després no poden ser utilitzats, aquest sistema no serveix i no es pot aplicar», afegeix el vicerector de Política Científica de la UPC. Una altra limitació que apunta el Francesc Xavier Gil deriva de quan el resultat d'una recerca, perquè suposa només una petita millora, no compensa tota la inversió necessària en canviar el sistema productiu i poder-la portar a la pràctica. «No interessa canviar el sistema de producció per una petita modificació de millora que es trobi. Has de fer una revolució significativa i rendible», explica.

De totes formes, el vicerector de Política Científica de la UPC sí que ha notat com ha evolucionat la majoria d'empreses catalanes, sobretot les petites i mitjanes, durant els darrers anys. «Abans no veien mai la recerca i la innovació com una inversió, sinó com una despesa. Ara, les empreses donen suport tecnològic, hi ha una inquietud important al sector empresarial i entenen que la innovació és positiva i que, si no innoven, més tard o més d'hora no podran competir. Ara –afegeix– tenim un teixit científic i tecnològic que mira de forma aplicada a les empreses. El canvi s'ha produït tant al camp científic com a l'empresarial, encara que manca estendre aquest esperit, però el futur és esperançador», postil·la Gil.

Quan es duu a terme recerca, un dels dilemes que es plantegen és la relació entre inversió pública, quan la recerca la fan universitats i centres de recerca públics, i el benefici privat de les empreses que s'aprofiten dels avenços. Lluís Torner explica que «sovint la recerca finançada amb fons públics, provinents dels impostos del contribuent, dóna resultats amb valor econòmic, a través de patents. Aquest valor econòmic l'han d'explotar les empreses perquè són les que coneixen el mercat, tenen la seva cartera de clients i saben què



«ARA, HI HA UNA INQUIETUD IMPORTANT AL SECTOR EMPRESARIAL I ENTENEN QUE LA INNOVACIÓ ÉS POSITIVA I QUE, SI NO INNOVEN, MÉS TARD O MÉS D'HORA NO PODRAN COMPETIR» XAVIER GIL

volen aquests clients. Hi ha països que ho tenen molt ben estudiat. Aquí també comencem a tenir mecanismes pels quals es genera un retorn adequat cap al sector públic». Aquest retorn té lloc quan l'empresa que s'aprofita de la troballa «reverteix diners de manera directe a través de *royalties* o de manera indirecta a través de la creació de llocs de treball».

Lluís Torner distingeix entre recerca de frontera aplicada (destinada a aplicacions a curt termini) i una altra més ambiciosa, amb resultats a més llarg termini. A més a més, també existeix la recerca que duen a terme les pròpies empreses, que sempre és aplicada, i que pot estar orientada a petites millores per augmentar la competitivitat o que pot ser de frontera, quan el que es vol és introduir-se en un nou mercat amb un producte completament innovador.

Però, en quin moment es troba Catalunya en cadascuna d'aquestes vessants? Per al director de l'ICFO, «estem ben posicionats pel que respecta a la recerca pública. Fa deu anys hagués dit que, amb excepcions individuals, no érem competitius col·lectivament, perquè faltaven moltes peces del sistema. Actualment queda molt per fer, però tenim un sistema ben encarrilat», assegura Lluís Torner.

Malgrat tot, «una pota que tenim encara feble és la industrial, perquè una part de les empreses del país estaven en sectors o mercats no globalitzats on en el passat no calia fer gaire recerca. Però això ja ha canviat, i ara cal que el món privat dediqui de manera decidida una part dels seus recursos a innovació i recerca. Hi ha empreses que ho fan de forma natural, com

les de telecomunicacions, farmàcia, automoció o altres, que operen a mercats molt globalitzats. Malgrat el moment difícil econòmicament que vivim, l'expectativa és positiva».

Xavier Gil, tot i el canvi dut a terme per les empreses, que qualifica de «molt gran», assegura, per la seva experiència, que «a les empreses els fa por contractar doctors o involucrar-se en projectes amb grups o centres de recerca o fer inversions significatives en recerca. La majoria són pimes i entrar en un gran projecte d'investigació, de milions d'euros, les fa anar enrere». Per aquest motiu, Gil recomana començar amb projectes més modestos «susceptibles de ser assumits per les empreses, que els siguin més fàcils d'assimilar, perdin la por i vegin que els centres de recerca, centres tecnològics i les universitats estan per ajudar-los».

Una opinió semblant és la del director de l'ICFO. «El que hem de fer és que aquests dos sectors, el privat i el públic, parlin més entre ells. Tenim un grup bastant gran d'indústries que poden incorporar més coneixement, aprofitar-se de la inversió pública. Crec que això acabarà consolidant-se. Ja està passant, i aviat veurem els resultats».

La situació a Catalunya, un bon punt de partida per continuar avançant

En aquest sentit, el Lluís Torner considera que les polítiques que es fan des de Catalunya i des d'Europa «són bones». «Quan dic que el nostre model funciona, vull dir que ho fa sense necessitar molts recursos. Els països capdavanters inverteixen entre un 2% i un 3 % del PIB en recerca. Nosaltres invertim al voltant de l'1,8%, que no està malament. Si hi ha més recursos millor, però no cal posar-ne molts més», indica el Lluís Torner. «El que cal –afegeix– és que s'aprofiti més el que s'està fent, en el sentit que se n'aprofitin sectors empresarials que encara no ho fan o que ho ha fan a petita escala, i sobretot que es consolidi el que hem avançat durant la darrera dècada».

«Un aspecte que cal reformar es la recerca universitària, on a Catalunya hi ha un extraordinari potencial i grans investigadors, però que en general no disposa dels instruments de gestió de la recerca adients», continua el director de l'ICFO.

Tot i això, el vicerector de Política Científica de la UPC assenyala que «els resultats de producció científica, ingressos per projectes europeus i nacionals i projectes ERC aconseguits pels centres i les universitats catalanes son d'un lideratge contundent respecte a Espanya». De fet, dels diners que provenen de projec-

tes de recerca a nivell competitiu de l'Estat espanyol respecte a les universitats, hi ha tres catalanes entre les quatre primeres. On s'ha de fer un esforç és respecte als centres tecnològics, on el País Basc és líder nacional», afegeix.

Col·laboració a tres bandes i ajuda als emprenedors, claus de futur

Per al director de l'ICFO, el risc és que, amb la crisi econòmica, «si la pressió sobre el sistema s'accentua, ens entrin presses excessives perquè tot aquest esforç públic doni resultats immediats». Si la crisi el que fa és posar de manifest la necessitat de prioritzar un sector sobre un altre, quins serien els elegits? Lluís Torner apel·la a la inspiració de l'economista Andreu Mas-Colell. «No descuidar res, però sobretot protegir i consolidar aquelles iniciatives i aquells sectors que hagin demostrat més possibilitat real d'èxit, que operin amb més passió, amb més convicció, aquelles que hagin demostrat bones pràctiques i siguin competitives».

Per a Lluís Torner un exemple dels perills que cal evitar és el que va passar als anys 90 amb el 'boom' d'Internet i de les activitats anomenades '.com', que van crear unes expectatives exagerades arreu del món, tan en el món industrial com en el de recerca i formació universitària. Però, i la biomedicina, no correm el risc que només estigui de moda? El director de l'ICFO s'apressa a dir que «tenim un sector biomèdic molt fort, que ha de competir amb rivals molt poderosos arreu del món però que té grans possibilitats».

De fet, Xavier Gil qualifica la biomedicina com «un camp estrella al nostre país a nivell internacional. Es va fer una bona feina en l'anàlisi de les necessitats i es va veure que a Catalunya hi havia una indústria farmacèutica i biomèdica puntera i innovadora, internacionalitzada i també grups de recerca en biologia, medicina i també materials, així com hospitals de primera línia internacional», recorda el vicerector de Política Científica de la UPC. Aquesta anàlisi va fer que el Govern donés suport a aquest àmbit com un sector estratègic i va crear una eina molt útil, la Bioregió i el Biocat. En aquest moment, Catalunya és un punt de referència internacional en aquest camp. «Hi ha grups disposats a treballar amb els cirurgians per a crear nous materials amb noves aplicacions. És un tema de futur, ja que l'esperança de vida està augmentant i hi ha un requeriment cada vegada més important en pròtesis, articulacions artificials o sistemes de contacte més adients i molts científics s'han incorporat i s'han implicat en aquesta recerca».

A part d'aquesta aposta per empreses emprenedores, Xavier Gil, vicerector de Política Científica de la UPC, recorda que «aquí hi ha tres actors: les empreses, els centres tecnològics i les universitats i els seus centres d'investigació». Per a Gil, des d'organismes públics «no es confiava en la universitat com un agent capaç de transferir coneixement a les empreses, perquè hi ha un tema de governança poc àgil a les universitats per la legislació d'entitats públiques». Per pal·liar això, per exemple, la UPC ha creat un centre

tecnològic, «que no està sotmès a un sistema tan poc àgil com és la universitat pública». Els centres tecnològics «estan molt al costat de les empreses i tenen uns promotors molt potents que proposen projectes de recerca a les empreses. A més, coneixen molt bé les seves necessitats i característiques». En moltes ocasions, «aquests centres tecnològics criden la universitat per desenvolupar projectes, la subcontracten perquè els manquen en ocasions coneixements en algun aspecte del projecte. La universitat és una fàbrica del coneixement i hi ha grups de recerca de tots els àmbits». Amb aquesta situació, Xavier Gil proposa «que els centres tecnològics i les universitats anem plegats. Un centre tecnològic ha de tenir una universitat de referència i nosaltres, per exemple, tenim una experiència que funciona molt bé amb el centre tecnològic de Manresa. Ells estan en contacte amb l'empresa, però també treballem junts per desenvolupar projectes multidisciplinars. Els centres i instituts tecnològics són excel·lents, però han de buscar lligams amb la universitat, que té els professionals en la frontera del coneixement. I la universitat també els necessita a ells, que estan més al costat de les empreses, per facilitar-nos a nosaltres també aquest pas. Ha de ser quelcom col·laboratiu, no d'exclusió ni absorció», afegeix el vicerector de Política Científica de la UPC.

Al Departament de Ciència dels Materials de la UPC s'investiga en nous materials, amb prestacions innovadores, aplicant tecnologia punta. Les aplicacions finals són pràcticament infinites, des de molins eòlics amb menys fricció entre les diferents parts per augmentar la seva eficiència, fins a materials de construcció captadors o aïllants tèrmics, aliatges lleugers que permeten als vehicles estalviar energia, materials que no necessitin gaire energia per poder transformar-se –amb el consegüent estalvi– o augment de la duresa i la resistència dels productes al desgast. El vehicle elèctric és un dels reptes actuals, «una oportunitat per desenvolupar nous materials per a les piles i que aquestes puguin tenir més autonomia o emmagatzemin millor l'energia. El cotxe elèctric és una gran porta a la recerca en nous materials».

Un altre sector tradicional del teixit empresarial de Catalunya, però que ha dut a terme una forta reconversió i ara està apostant per la innovació és el tèxtil. Aquí «tots estem fent esforços», explica Xavier Gil. «Des de roba que canvia de mida o de color segons la temperatura ambiental, teixits que permeten carregar el mòbil, antitaques, antisuor, roba amb sensors biomèdics, malles mèdiques pel tractament d'hèrnies... Les possibilitats aquí dels teixits intel·ligents són moltes i aquesta es una aposta innovadora per reconvertir el sector tèxtil a Catalunya».

Però una altra gran aposta de futur han estat les grans infraestructures tecnològiques que, des de fa un temps, han 'tecnològitzat' el paisatge. Equipaments com el Síncrotró Alba, al Parc de l'Alba (Cerdanyola del Va-

llès) o el superordinador Marenostrium, ubicat al campus barceloní de la UPC, constitueixen dos equipaments singulars que han fet donar un pas endavant a Catalunya com a país lligat a la competitivitat i la tecnologia.

Per a Lluís Torner, «si els donem temps, veurem que tenen important valor econòmic. Per exemple, el Síncrotró permetrà la instal·lació al seu voltant de noves empreses. Si comptem la riquesa que creen aquestes empreses, pot ser molt més elevada del que ens ha costat el Síncrotró. Però necessitem donar-li temps. Si mirem –continua– una foto del Parc de l'Alba d'ara i en mirem una altra dintre d'uns anys, veurem les empreses que ha acostat al seu voltant i la riquesa que hauran creat. El Marenostrium treballa per a moltes empreses i genera gran valor». «També valen la pena pel fet que aquestes infraestructures augmenten la reputació del país a l'exterior. Un país que no té algunes infraestructures de recerca reconegudes a nivell mundial és un país de segona fila», afegeix el director de l'ICFO.

L'ICFO és un centre de recerca dedicat a la fotònica, la ciència que tracta els fotons, les partícules de les que es compon la llum. «Tecnològicament, la llum té uns usos que tenen gran valor científic i industrial, especialment la llum làser, que té característiques molt especials que li permeten fer coses impossibles amb llum normal». Lluís Torner explica que «a la fotònica li està passant com a l'electrònica. Als anys 60 era física i ara ja és a tot arreu: al televisor, als telèfons, als hospitals, a casa... Doncs igual està passant amb la fotònica». L'ICFO treballa principalment en tres programes: llum per salut (per exemple, eines de diagnòstic i teràpia), llum per energia (energies fotovoltaïques i estalvi energètic) i informació (tecnologies de comunicacions). Torner té una llista inacabable de les prestacions frontera del làser: manipular cèl·lules vives d'una en una, utilitzar tècniques que permetin diagnosticar una malaltia abans que es presentin els símptomes, curar de manera molt poc invasiva un càncer molt localitzat, veure com entra un virus en una cèl·lula i poder així prevenir la malaltia, descobriment aquest realitzat per una de les investigadores del centre, entre altres. A part d'això, l'ICFO també atén les demandes de recerca d'empreses privades que cerquen noves prestacions o productes innovadors a base de llum làser a qualsevol àmbit o sector.

Postil·la final

Tal com diu en Lluís Torner, el país que no té dues o tres infraestructures tecnològiques de primer nivell, és un país de segona fila. I en aquest apartat en pocs anys hem fet importants passos endavant. Tanmateix, també

tenim experiències d'altra mena d'infraestructures greument subutilitzades a causa d'una gestió deficient o –bàsicament a la resta de l'Estat– per uns deliris de grandesa que no s'adeien amb la realitat socioeconòmica a la que pretesament pensaven servir. La inversió en infraestructures tecnològiques de primer nivell sembla, doncs, imprescindible, però per si sola no és suficient. Cal gestionar-les amb criteris d'eficiència empresarial, una part important de la qual correspon a la comercialització. Evidentment, tot requereix un temps de maduració, però la magnitud de l'aposta fa inversemblant esperar un grapat d'anys abans d'introduir-hi aquests elements de gestió empresarial i els factors de correcció que facin falta. La mateixa magnitud de l'esforç inversor fa impensable no dedicar els recursos corrents necessaris perquè es puguin maximitzar els resultats assolits en el termini més breu possible.

De fet, la relació entre l'esforç públic en termes d'inversions o de despeses de funcionament i l'aprofitament que les empreses i el conjunt de l'economia n'obtenen és la clau de volta sobre la que pivoten totes les reflexions sobre la recerca al nostre país. A l'hora d'establir –o no– prioritats sectorials. A l'hora de dissenyar sistemes de governança i de funcionament que incentivin els investigadors i els grups de recerca a focalitzar el seu treball en les necessitats reals de la societat i del sistema productiu. A l'hora de mantenir en temps de crisi la progressió dels darrers anys en despesa en R+D+I. A l'hora, també, de formular els mecanismes fiscals per fomentar aquest tipus de despesa entre les empreses, siguin grans corporacions –tradicionalment molt més hàbils i preparades per captar els fons públics– o empreses petites i mitjanes.

D'altra banda, quan abordem la recerca de frontera, els nous materials, els nous sistemes de producció, ràpidament ens trobem amb punts de contacte amb nombrosos reptes dels que estem analitzant en aquestes pàgines. Des dels ecoprocessos i l'economia verda fins als biomaterials i la salut. Des de l'alimentació fins a la gestió dels fluxos i del territori. Estem, per tant, abordant un repte de marcat caràcter transversal i el grau d'èxit assolit en aquest àmbit repercutirà decisivament en molts d'altres.

Aquest èxit pot permetre a bona part dels nostres sectors productius, industrials i també de serveis, assolir elevats nivells de competitivitat. En aquest àmbit, no hi ha tant sectors madurs, que tendeixen a ser residuals, sinó empreses competitives i d'altres que no ho són tant, estiguin en el sector que estiguin. Les empreses que sàpiguen desenvolupar estratègies de competitivitat en el nucli dur del negoci respectiu, poden assolir un futur esplèndid, tant si es tracta d'empreses del sector tèxtil com de l'automòbil, per citar només dos exemples d'activitats a les que tot sovint s'ha penjat el cartell de residuals en els països de tradi-

«EL SINCROTRÓ PERMETRÀ LA INSTAL·LACIÓ AL SEU VOLTANT DE NOVES EMPRESES. LA RIQUESA QUE CREEN POT SER MOLT MÉS ELEVADA DEL QUE ENS HA COSTAT EL SINCROTRÓ» LLUÍS TORNER

ció industrial. A Catalunya disposem d'una complexa trama d'empreses productives, especialment en l'àmbit industrial i en el que tot sovint es definien com a sectors madurs. La capacitat que entre tots plegats puguem desenvolupar elements de competitivitat –en aquest cas, al voltant de la recerca de frontera, els sistemes de producció avançats, els nous materials o els ecoprocessos– per al nostre teixit empresarial seran decisives per al futur, no només per a cada empresa en singular, sinó per al conjunt de l'economia i del país en general.



12

REpte 12. ORGANITZACIÓ I GOVERNANÇA

Formes de treball i d'organització que permetin el màxim desenvolupament de les capacitats individuals i col·lectives integrades eficaçment en l'entramat socioeconòmic en el qual volen generar valor.

Interaccions dels àmbits públic, privat i la societat civil que permeten acomodar interessos mutus en els vessants polític, social, econòmic i mediambiental.

Repensar les formes de treball i les maneres d'organitzar-lo esdevé un element clau en un context de profundes transformacions socials i econòmiques. Canvis de gran magnitud que afecten les relacions laborals, els mecanismes d'incentius, les dinàmiques de les organitzacions, les competències de les persones, el disseny dels llocs de treball, etc. Catalunya té una necessitat i una oportunitat si és capaç d'entendre i innovar en aquest àmbit de manera efectiva. Per fer-ho cal un esforç sinèrgic de múltiples agents, però també visibilitzar les actuacions ja existents en algunes empreses i també en el sector públic per avançar cap a noves formes de treball i d'organització que permeten desenvolupar tot el potencial de les persones al voltant d'un projecte col·lectiu.

La governança, entesa com les múltiples maneres que els individus i les institucions, públiques i privades, tracten assumptes d'interès mutu, és un procés

estratègic des del punt de vista socioeconòmic i polític mitjançant el qual es pretén acomodar interessos i necessitats diverses mitjançant accions formals i informals. Això implica la generació d'unes xarxes d'interacció públic-privada-civil a nivell local i ara, també, global amb un ús cada vegada més intensiu de la xarxa. Catalunya té una trajectòria notable en processos de governança en els quals s'ha emprat la concertació social i política en moltes i diferents tipologies d'activitats. Això representa una gran oportunitat si es millora el coneixement i s'innova en aquest àmbit i si, al mateix temps, es fa un esforç per traslladar-ho a l'àmbit global. És en el context global on les empreses, la societat civil, els territoris i els països han d'estar presents i és en aquest terreny on creix la importància de l'establiment d'interaccions múltiples concertades que, sense suplir les clàssiques formes d'interacció institucional-estatal, provoquen un canvi radical de les formes i maneres d'interacció a través de xarxes de talent, coneixement i innovació que creen, al seu torn, una nova governança basada fortament en els intangibles.¹² Per reflexionar sobre aquest repte hem parlat amb Oriol Homs, Juan Ignacio Marcos Lekuona i Enric Segarra.

ORIOU HOMS és director general del Centre d'Iniciatives i Recerques Europees a la Mediterrània (CIREM) i president de la Fundació Innovació per l'Acció Social (FIAS). És assessor i col·laborador habitual de la Comissió Europea, així com de la Generalitat i de diferents ministeris de l'Estat. Va ser soci fundador de la xarxa europea d'estudis socials EuroNet:Work & Education. També és president de l'Associació Catalana de Sociologia de l'Institut d'Estudis Catalans i de la societat Impuls al Benestar.

JUAN IGNACIO MARCOS LEKUONA, llicenciat en Dret per la Universitat de Valladolid, és consultor en sistemes de govern i direcció d'institucions públiques, partits polítics i empreses privades. Marcos Lekuona és director dels cursos de Màrqueting Polític de l'IDEC de la Universitat Pompeu Fabra i dels seminaris de Canvi Organitzatiu a la Asociación de Empresarios Guipuzcoanos.

ENRIC SEGARRA és director dels Leadership Development Programmes d'Esade, director del Professional Master en direcció d'operacions i professor associat del Departament de Direcció d'Operacions i Innovació. Compagina la docència amb la direcció general d'una pime.

¹² A partir del document *Catalunya. Recerca i Innovació 2020*. DIUE. Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

«LA GOVERNANÇA PARLA DE TRANSPARÈNCIA, DE RETORN, DE TOTA UNA SÈRIE D'ENFOCAMENTS MÉS ENLLÀ DE LA GESTIÓ, QUE ÉS PURAMENT BUSCAR L'EFICÀCIA I L'EFICIÈNCIA» ORIOL HOMS

Una nova gestió basada en la transparència, la proximitat i la confiança mútua

«La definició més pura de governança és la síntesi de gestió i valors, principis i orientació, incloent a la gestió una orientació de millora democràtica», explica Oriol Homs, director general del CIREM. Ara que el debat entre gestió i també responsabilitat corporativa és sobre la taula, Homs destaca «el debat de com els territoris perden força davant de les estructures econòmiques que es globalitzen. Acceptem el mercat, però aquest també ha d'acceptar la societat». Per al director general del CIREM, «la governança de país va més enllà: parla de transparència, de retorn, de tota una sèrie d'enfocaments més enllà de la gestió, que és purament buscar l'eficàcia i l'eficiència».

Per a l'Oriol Homs, hi hauria diverses raons que expliquen la recerca d'objectius més enllà de la pura gestió i dels resultats econòmics. «Una podria ser la legitimitat» que es busca en «una societat molt més complexa, amb més actors amb unes relacions cada vegada més sofisticades, que interactuen entre ells i influeixen. Són més potents, més intel·ligents i més valorats». Un altre factor és la globalització i la competitivitat, que «han ajudat que la interdependència sigui més forta entre uns i altres. Si, finalment, acceptem que l'economia es gestiona pel mercat i s'organitza a través d'ell, amb la crisi s'ha posat de manifest que sí, però a canvi de què?», es pregunta el director general del CIREM. «Ha quedat més clar que les responsabilitats d'una intervenció pública en molts sectors ha de ser a



canvi d'alguna cosa. Ha de produir-se una clarificació de les responsabilitats i de la legitimitat. En aquest triangle mercat-Estat-societat civil, tothom fa de tot i la governança intentaria posar ordre en tot això, aclarint les responsabilitats». Oriol Homs afegeix que «anem acceptant el mercat i la dimensió del poder econòmic, que s'ha allunyat dels territoris i ara és al marge, però el mercat ens ha d'acceptar. Això seria la base dels criteris de governança».

«Fins i tot dintre de les empreses –continua el director general del CIREM–, que s'han adonat de la importància de la seva imatge i que tant dintre, de cara als treballadors, com a fora, han de cuidar el que fan. Això és una presa de consciència que, finalment, té un valor econòmic per a l'empresa, independentment de la seva eficiència en termes més economicistes». Per aquest motiu, «s'estableix una relació cada vegada més directa entre legitimitat social, corporativa, criteris de governança i eficiència de les empreses. Hi ha empreses que ho tenen molt clar i que hi inverteixen».

Aquesta inversió s'ha traduït en l'aparició de nous models productius, que han permès l'externalització d'activitats no centrals i un nivell de relació diferent al lloc de treball, que ha prioritzat els valors associats als serveis. «Sí que hi ha experiències, en determinats contextos –explica l'Oriol Homs. S'avança cap a models interessants de gestió i d'organització. Però, globalment, no detectem clarament que s'hagi oblidat el fordisme, el treball en cadena. Malgrat tot, aquesta dispersió de models apunta a mantenir uns nivells d'especialització productiva i una major autonomia de l'individu respecte a la producció, perquè els processos tecnològics han automatitzat més el treball humà i, per tant, l'activitat de l'home és més controlar incidències, resoldre problemes, així com la planificació i la innovació que no pas la producció, que ja l'assumeix la tecnologia». Per la seva banda, per al director dels Leadership Development Programmes d'Esade, «allà on estiguin les empreses punteres, es generarà una indústria de proximitat que si desapareix farà mal a l'economia. Mantenir aquest *hub* és important, perquè aquestes empreses de proximitat són les que donaran feina al 80 o 90% de les persones que, per falta de preparació i reciclatge, no estan encara preparades per un canvi del sistema econòmic».

Per a Juan Ignacio Marcos Lekuona, «en aquests moments, els problemes de governança són similars al món públic i privat. Al món públic, les eleccions periòdiques posen de manifest de forma més escandalosa la desafecció que generen uns models de governar i dirigir burocràtics (l'organització rellotge), que ja no són els adequats per a la complexitat del món que la transformació del capitalisme va configurant. Però en

ambdós mons, s'està produint un dramàtic distanciament entre el que diuen i el que fan els que governen i dirigeixen, que és percebuda pels altres i els resta legitimitat i capacitat d'influir». Marcos Lekuona afegeix que «des del meu punt de vista, els comportaments socials es reproduïen segons se'ls governa i la manca d'implicació dels dirigents que posa de manifest l'exercici burocràtic del govern i la direcció reproduïen comportaments d'escassa implicació també en els membres de les organitzacions». El consultor afegeix que «a les empreses no s'innova, en el món polític els votants i els militants es desmobilitzen. La burocràcia es va inventar per executar coses que ja es sabien fer i es feia servir per controlar. Quan la qüestió –assenyala– és que s'han d'inventar respostes a nous reptes, també s'han d'inventar noves formes de dirigir. Al món polític, hi ha una certa concepció de la governança com quelcom que es pot fer sense els seus partits polítics, que està demostrant la seva inoperància».

Al mateix temps, Enric Segarra assenyala que «cal confiança mútua entre les parts. El cap per delegar i l'empleat per reconèixer-lo, malgrat que no sigui tècnicament tant vàlid. Es requereix una cultura molt oberta». En aquest sentit, el professor de Direcció d'Operacions i Innovació d'Esade apunta que «hi ha una cert neguit a les empreses que vénen de fora, perquè aquí fins ara no s'ha reaccionat, com si no sabéssim el que tenim». Aquesta flexibilitat i disposició a treballar sota altres paràmetres «depèn de la cultura i, per tant, aquest serà un element difícil».

Catalunya: el necessari augment de la flexibilitat per guanyar en agilitat i coalicions estratègiques

«Aquí, els treballadors tenen la major inseguretats quan tenen la major protecció interna. Hem d'anar cap aquí i l'empresa ha de poder maniobrar més fàcilment», assegura Oriol Homs. De la mateixa manera, «també s'ha de guanyar en seguretats dels serveis i acompanyaments col·lectius», però «per anar cap a un sistema d'incentius, necessitem gent capaç d'utilitzar això. El fracàs escolar, que arriba al 30%, és incompatible amb qualsevol opció de futur», apunta el director general del CIREM. Per a l'Enric Segarra, tanmateix, «el que es decideixi ara a nivell educatiu hipotecarà el futur els pròxims 10 o 15 anys».

En referència a la flexibilitat, el director dels Leadership Development Programmes d'Esade afegeix que «hi ha qui diu que això porta cap a una societat més precària, però jo no hi participo, perquè t'obliga com a



«S'ESTABLEIX UNA RELACIÓ CADA VEGADA MÉS DIRECTA ENTRE LEGITIMITAT SOCIAL, CORPORATIVA, CRITERIS DE GOVERNANÇA I EFICIÈNCIA DE LES EMPRESES» ORIOL HOMS

individu a estar atent i a aprendre. I això marca la diferència entre una societat que estira i una altra que va a remolc». Un altre risc –apunta l'Enric Segarra– és «la fuga de talent: gent jove ben qualificada que no trobarà una feina aquí a curt termini, i se n'anirà. No cal que ho faci massa lluny. I trobarà el que aquí no troba. Si marxa aquest perfil, sí que ens trobarem en uns anys que haurà una societat envellida i un sistema productiu que no és capaç de generar negoci».

«El que és dramàtic és que la gent jove no tingui feina. S'ha de fomentar que aquestes persones entrin al mercat de treball i aprofitar aquesta embranzida inicial, que després es va perdent amb el temps. Si per fer això hem de perdre alguns dels drets que s'han mantingut fins ara, haurem de fer-ho, perquè si no, perdrem aquest potencial. A més, quan tens joventut a sota que empeny, tu et mous i t'incentiva a millorar», afegeix.

En aquest sentit, Oriol Homs parla de *flexisecurity*: flexibilitat interna i més seguretat externa i posa com a exemple el model danès, on els treballadors no tenen por a perdre el lloc de treball perquè estan segurs que en trobaran un altre. «Els danesos tenen la percepció d'estar molt segurs, quan en realitat són els que tenen una major flexibilitat».

Juan Ignacio Markos Lekuona introdueix un nou concepte, pres de Henry Mintzberg: el líder suficient i que compromet. És aquell que «pot dirigir la coexistència de les estructures burocràtiques amb les noves estructures en xarxa que requereix el complex món organitzatiu. Aquest líder –continua el consultor– no es situa a dalt d'una jerarquia, sinó en qualsevol punt de la

xarxa on sigui necessari per compartir objectius, perquè s'elabori una feina eficaç i perquè els membres sàpiguen desenvolupar-la adequadament. No elabora estratègies de dalt cap a baix, on la gent no s'identifica, sinó que ho fa des de la base dels problemes. Aquest lideratge suficient haurà de substituir els lideratges heroics que van ser útils en altres temps». Per a Juan Ignacio Marcos Lekuona, «els ciutadans estan desconcertats pel fet que, davant la crisi, els polítics reaccionin de la mateixa manera, siguin d'esquerres o dretes i no s'estan explotant la quantitat d'experiències i actituds progressistes que hi ha entre l'empresariat. Hi ha empreses dirigides des del punt de vista humà millor que els partits i les administracions públiques. Hauríem de moure'ns cap a aquestes experiències i aprendre d'elles». En aquest sentit, l'Enric Segarra qualifica d'«inqüestionable posar l'empresa al centre dinamitzador de l'economia». Juan Ignacio Marcos Lekuona continua i posa sobre la taula una iniciativa del Massachusetts Institute of Technology (MIT), «que està lligant empreses capitalistes amb ONG, buscant nous desenvolupaments de lideratge». El consultor en sistemes de govern i direcció assegura que és condició indispensable «estar disposat a ajudar la gent perquè prioritzi el que vol i dóna un consell: «Reuneix els votants, no per donar-los-hi discursos, sinó perquè es coneguin entre si. Això és molt més sòlid que un discurs».

En relació amb aquesta recerca de proximitat, el director general del CIREM apunta que «hauríem d'estar més avançats en aquesta direcció del que estem. Aquí s'ha assajat amb molt bona fe i pocs resultats. Estem encara amb sistemes molt primitius de participació, que generen més insatisfacció que satisfacció. I, per tant, s'ha d'afinar molt més, però avancem poc perquè tenim una administració pública que evoluciona massa lentament. Aquest immobilisme pot portar al conflicte. Davant la problemàtica actual –continua l'Oriol Homs–, els ciutadans demanen que l'administració respongui, però està lligada i té molt a perdre, amb la qual cosa la capacitat d'actuar és baixa. Aquest és un tema generalitzat a les societats desenvolupades». Tot això deriva en el fet que «els problemes s'acumulen i no se solucionen. Són els polítics? –es pregunta el director general del CIREM. Crec que és la societat, que està blocada i no és capaç d'afrontar els problemes i resoldre'ls, o ho fa molt lentament». L'Enric Segarra coincideix que «estem deixant passar temps en un moment en què s'ha d'anar ràpid. El gran drama és que estem anant lentíssims».

L'Enric Segarra posa com a exemple de participació el cas de Toyota que, davant una gran davallada de les vendes, va optar per reduir la producció, però no la plantilla. «Si, en el moment que les coses no van

bé, no liquidem els llocs de treball es crea aquest vincle de confiança. Toyota –continua– es basa molt en el respecte jeràrquic, però hi ha possibilitat d'aportar i això és el que ha donat la diferència a la companyia japonesa. Al 2008, els 69.000 empleats que la multinacional automobilística té al Japó van generar més de 670.000 propostes de millora, la majoria de les quals es van implementar. Això és el que marca la diferència entre una empresa i un negoci».

Marcos Lekuona afirma taxatiu que «aconseguir que una empresa estigui a casa del client és l'única manera de sobreviure de forma seriosa amb vistes al futur. Això requereix una direcció que estimuli la llibertat i el desenvolupament de les persones. Si el que té el poder s'aferra a ser l'únic a qui se li acudeixen les idees, al final es queda sol». «El problema al món públic i privat no és tan diferent –afegeix. Hi ha un principi cada vegada més clar: cap unitat administrativa és igual a una altra, ni tan sols dintre de la mateixa organització. Tot intent des de dalt de tractar a tothom per igual és una errada. No és possible perquè cadascú parteix d'una situació distinta. Oblidem-nos del control, perquè no serveix per res, ha passat a la història». Marcos Lekuona apel·la a la creativitat, «però no en base a una estructura per funcions, sinó per clients».

Què caldria, llavors? El professor d'Esade aposta per «estructures petites. Les organitzacions amb 250.000 empleats han passat a la història, no tenen possibilitats de sobreviure perquè la seva flexibilitat és pràcticament nul·la. En canvi, hi ha empreses que quan arriben a 200 empleats paren el creixement i creen una altra empresa, encara que hagin de duplicar estructures, perquè es considera que més enllà de 200 empleats no poden establir aquesta interactuació i aquests lligams de confiança que són fonamentals. Si no els tens –continua l'Enric Segarra– és alienador per a les dues parts: el treballador no sap qui és el cap ni cap a on es rema i el seu únic objectiu és preservar la seva posició, mentre que el directiu no sap res del que passa a l'empresa». I mentre l'empresa funciona, tot va bé, però «s'ha creat un monstre i quan l'economia frena, cau i és insostenible», afirma el professor d'Esade.

El consultor en sistemes de govern i direcció Juan Ignacio Marcos Lekuona opina que els organismes públics que s'ocupen de les empreses «haurien d'organitzar-se per clústers. Si es posen 500.000 empreses a càrrec d'una unitat de govern, per molt gran que sigui, es col·lapsa. Per això, hauria de delegar-se una bona part de la feina en altres organismes, com les cambres, i crear unitats per clústers dels que s'ocupés directament el govern, fixant-t'hi objectius quant a la generació de PIB i llocs de treball a mitjà i llarg termini. Igualment important –continua Marcos Lekuona, és «crear estructures territorials potents que es moguin per resultats, no per funcions».

Per a l'Oriol Homs, tots aquests nous models «són opcions i competeixen. El tema de l'organització, que semblava clau als anys 80 i 90 ha deixat pas a la globalització: el que aprofiti millor els mercats emergents és el que sobreviurà. La dimensió global ha fet saltar l'eix de prioritització de les empreses cap a altres preo-

cupacions, com és competir amb els països emergents». I, en aquest context, «torna a haver-hi un cert debat sobre la millor combinació tecnologia-recursos humans-productivitat. La importància dels recursos humans continua sent molt alta, però els aspectes financer-estratègics de planificació estan guanyant més força».

No passa el mateix amb les empreses que tenen en la innovació el seu nucli de negoci. «No tenen el problema –explica l'Oriol Homs– de transformar el sistema fabrila en un nou sistema, perquè ja des d'un bon començament han posat en marxa un sistema d'alta qualificació, amb altres tipus de relacions molt més capilars. Als sectors de més valor afegit és on veiem més aquests canvis organitzatius, però no en la resta», indica.

Enric Segarra, professor d'Esade, considera, en aquest sentit, que «la internacionalització obliga a pensar totalment diferent, a desenvolupar unes habilitats que hem tingut una mica abandonades perquè ens era còmode. I aquest serà un dels grans reptes importants». Un dels canvis que apunta Enric Segarra és el relacionat amb un canvi de perspectiva: «D'estar a prop d'on realitzem les tasques a haver-les de pensar, preveient que això es farà més lluny t'obliga a un pensament diferent i a desenvolupar una confiança en les persones que treballen amb tu. Això és el que diferencia un negoci d'una empresa. Fins ara, hem tingut bastants negocis, però d'empreses, no gaires». El coneixement de l'anglès torna a sortir com el gran obstacle. «El tema passa per internacionalitzar-se i si has d'anar amb un traductor, no serem competitius en costos. Els polítics ho haurien de veure perquè administren una empresa que es diu societat i ser conscients que la millora no es fa d'avui per demà perquè passa per l'educació», indica l'Enric Segarra.

En aquest context, el sector públic, encara que ha avançat més de pressa en qüestions d'igualtat d'oportunitats, s'està veient arrossegat pel sector privat. «Aquesta dualitat entre privat i administració pública no és sostenible, però aquesta tensió reforçarà l'administració per modernitzar-se i ser més eficient i gestionar millor», assenyala el director general del CIREM.

Aquest divorci entre les institucions i la ciutadania «és més un problema d'educació. Tenim una població molt més exigent que fa 50 anys. Per tant, hem de donar molt més. Tenim uns individus que saben què volen, que tenen més coneixement, estan més educats, són més rics i, per tant, exigeixen més», apunta l'Oriol Homs. Hi ha un segon factor i és que «la presa de decisions col·lectiva, amb societats més complexes, és més complicada que abans. Necessitem, per tant, dues coses: individus excel·lents capaços de liderar processos molt complexos, quelcom que no passa normalment i, en segon lloc, estructures de gestió pública molt diferents que ens permetin molta més eficiència i proximitat», indica el director general del CIREM.

Però, quin paper ha de jugar el denominat tercer sector, organitzacions sense afany de lucre? «Les societats desenvolupades no poden funcionar sense un tercer sector. No funcionen només amb Estat i empresa mercantil: calen funcions socials, fins i tot econòmiques, però no en termes de lucre, sinó de resultats». Tot i això, «tenen un valor econòmic evident i és un sector en el que Catalunya té cert pes, en relació amb les caixes, les ONG, el sector cultural, esportiu... S'està prenent consciència que les societats complexes funcionen amb les tres parts: Estat, mercat i sector no lucratiu». No obstant això, Oriol Homs considera que «el sector social que cobreix necessitats socials és molt petit, només suposa l'1% del PIB de Catalunya. Aquest sector està en plena reestructuració i, després d'un creixement important els darrers anys, la recessió econòmica l'ha agafat en plena crisi d'adolescència». Aquest desenvolupament no s'ha produït a l'hora d'aconseguir estructures molt fortes de producció de serveis. «S'ha avançat poc i està costant, en part per l'esperit català basat en petites estructures, però també per falta de visió i de professionalitat».

El repte, llavors, «és redefinir alguns objectius, atendre noves necessitats amb més eficiència perquè els recursos són i seran escassos». Això permetrà sobreviure «en les pròximes dècades, ja que la globalització ens porta a unes estructures cada cop més competitives. Per mantenir l'estat del benestar amb un cert grau de cohesió social necessitem un sector no lucratiu capaç d'abordar un sistema econòmic i social que generarà més persones amb problemes per seguir el ritme que marca la competitivitat». El director general del CIREM apunta que «caldrà llançar noves idees, nous emprenedors, formes d'activitat que integrin a persones que no poden seguir. O això, o anar cap a una societat menys cohesionada, amb més risc. I això no ens interessa en un moment en què tots els esforços s'han de reorientar cap a l'àmbit internacional». En aquest sentit, Enric Segarra apunta que «una xarxa basada en la confiança ha de sortir fora perquè el mercat és global. Pensar i fer propostes per a l'àmbit local és pa per avui i gana per demà. Pots triomfar localment, però si canvien els gustos o el vent perds el mercat i et quedes sense res».

Estructures en xarxa i potenciació de l'emprenedor, claus de futur

La solució, segons apunta l'Oriol Homs, és «fer pactes amb el sector privat perquè ens deixi una part d'aquells sectors amb més oportunitats, com l'atenció a domicili a les persones amb dependència, un sector que abans era gestionat per petites entitats i en el qual ha entrat el capital privat després d'aprovar-se

la llei de dependència. O fem això (en referència als pactes), o no quedarà ningú del tercer sector per fer atenció a domicili. En sectors poc rendibles, com l'atenció a la infància amb dificultats –afegeix–, quasi ningú hi entra. Si el tercer sector només es queda prestant servei als pocs rendibles, no tindrà mai força, estarà molt subordinat i subsistirán els problemes financers. Aquest és un gran debat. Si el tercer sector és capaç de jugar les seves opcions tindrà un lloc. Si no, quedarà marginat completament», pronostica el director general del CI-REM. De totes formes, Homs és optimista. «El sistema no es desmuntarà fàcilment a Europa, sinó al revés, reconvertim-ho, fem-ho sostenible». Però caldrà «aclarir fins on volem que entri el mercat i protegir-lo, mitjançant acords».

La voluntat d'acords i pactes és la que, segons Marcos Lekuona, ha de regir igualment la vida política i institucional. Per al consultor, «la política és una coalició, però hi ha una deficiència bàsica actualment: la manca de saber-ho fer. Pensem, a més a més de les coalicions d'un govern, en les coalicions entre cada partit i el seu govern, i entre cada partit i els líders d'opinió dels seus votants. Una persona sola a la política no és res. La societat s'ha diversificat i és bàsic», però adverteix que «no s'ha de confondre amb comunió».

Significa que ens hem de saber posar d'acord en els desaccords i definir-ho abans, pactant les regles. Una coalició és difícil però s'ha de fer». Marcos Lekuona ho compara amb un matrimoni entre persones de molts recursos, «que fan uns contractes previs de repartiment molt seriosos. Aquesta cultura forma part de l'entrenament dels líders suficients, que han de ser coalitzadors». Però, de quina manera pot Catalunya rendibilitzar aquest guany mutu? «Immediatament, en la mesura que tinguis un millor lideratge, augmenta l'autoestima del col·lectiu», assegura.



De la mateixa manera passa al tercer sector. Oriol Homs assegura que «ha de guanyar en professionalitat dels seus dirigents i jo apostaria per afavorir la unió, la fusió, l'aliança organitzativa de les entitats que s'aglutinen en aquest tercer sector, perquè a nivell de representativitat estem ben posicionats, però hem de fer front a les oportunitats». La solució passa, segons el director general del CIREM, per «impulsar una estructura jurídica sense ànim de lucre que no tenim. Ens veiem abocats a fer fundacions, que serveixen per gestionar un capital amb una finalitat, no per prestar serveis. Una de les dificultats –apunta– per agrupar-s'hi és la dificultat d'ajuntar aquestes fundacions. No tenim estructures jurídiques adequades per tenir un tercer sector fort i consolidat». Però també «calen estructures de suport financer apropiades. El món cooperatiu ho té més fàcil, perquè tenen accions amb valor, però al món associatiu és més complicat». Una idea llançada pel CIREM ha estat la creació d'un fons de suport a entitats del tercer sector, «no tant pels problemes de liquiditat, que hi són, sinó més destinades a fer inversions i fusionar entitats i cobrir els riscos de crear grans corporacions sense ànim de lucre. Cal ajudar a crear aquestes entitats capaces de prestar serveis eficients, sense destruir aquesta capillaritat de proximitat, molt important al sector, i que respectin aquestes unitats locals, emmarcades amb estructures de serveis àgils, competents i eficients». En tercer lloc, per a l'Oriol Homs el tercer sector «hauria de ser capaç de tenir més autonomia respecte a l'administració pública, recolzant-se més en la societat civil». El director general del CIREM afegeix que «en lloc que cada entitat o fundació vagi pel seu compte, fem grans campanyes per aconseguir captar recursos i estalvi privat de la societat civil. Això ens donarà uns marges de maniobra que actualment no té el nostre entorn».

Com a sortida a aquesta situació, Oriol Homs apunta l'impuls a una nova figura: l'emprenedor social, «que llança iniciatives i que s'atreveix a muntar empreses, una organització productiva de serveis amb finalitats socials. Amb l'actual situació econòmica, augmentaran els col·lectius amb dificultats per inserir-se al món del treball i, mentrestant, l'esquema de la nostra democràcia del passat segle no acaba de funcionar». «Les empreses d'inserció –afirma el director general del CIREM– pràcticament no costen res a l'Estat perquè després ho recupera en impostos. Un esquema d'estructures d'aquest tipus intrusives, però que produeixen serveis, té un cost molt baix i pots arribar a més gent que el mercat no absorbirà. Aquesta és una necessitat social i hem de buscar les fórmules, perquè no tornarem a reduir la taxa d'atur fins al 10% durant els pròxims deu anys».

«El primer pas –afirma Enric Segarra, director dels Leadership Development Programmes d'Esade– és ser prou honest per reconèixer que la situació no és òptima i que alguna cosa s'ha de fer. Si fas el mateix que

fins ara, acabarà sortint el mateix que has tingut. A partir d'aquí ens haurem d'acostumar a treballar en xarxa, és a dir, a no tenir grans vincles de per vida. El treball indefinit, conceptualment, ha passat a la història perquè s'ha demostrat que no és bo per al sistema: ni assegura el lloc de treball, ni fa que la gent aportï el millor d'ella». Enric Segarra afegeix que aquest sistema de «xarxes connectades de persones pseudoautònomes funcionarà mentre la motivació sigui comuna i, quan aquesta relació deixi d'estar alineada, desapareixerà i això aportarà més velocitat i flexibilitat al sistema». El director dels Leadership Development Programmes d'Esade posa un exemple de com aquest sistema pot extrapolar-se a qualsevol sector, no només serveis o innovació: «Jo sé fer cadires i hi ha algú que té un canal per vendre-les, doncs col·laborem. Jo tinc tràfic de gent, vaig a buscar algú a qui li pugui interessar. Quan em diuen que el món s'encamina cap als serveis, miro al meu voltant i tot s'ha de fer, tot és material. I si ho fan a Àsia, què farem? El principal tema no és qui ho fa, sinó qui participa d'aquesta producció. Tu pots ser aquí i que t'ho estiguin fabricant a l'Àsia, però sempre amb una visió de xarxa».

Encara que Oriol Homs reconeix que «no estem tan malament com a la crisi dels anys 70, però que la capacitat d'aguantar no és tan gran. Tenim una estructura familiar menys forta i més dispersa i un nivell d'educació, riquesa i acomodament que fa que visquem pitjor la manca de recursos. Encara que ara estem millor, hi ha més pessimisme i tenim més incerteses de futur. En aquells anys, estrenàvem democràcia i volíem entrar a Europa. Aquells dos xecs en blanc van fer viure la gent, i ara, a més, Europa no ens ajuda», afegeix el director general del CIREM.

Però, podria esdevenir la perspectiva d'independència de Catalunya aquesta il·lusió col·lectiva que ara manca? «Pot ser possible sempre que la gent vegi que, amb això, hi guanyem tots i que no es fa contra Espanya. La població a Catalunya pot estar-hi majoritàriament a favor si no se li fa oposar-se a Espanya. No oblidem que, actualment, el 50% de la població ha nascut fora de Catalunya. Encara falta que la nova generació tingui més protagonisme públic, perquè no està tan condicionada pel passat», afirma Oriol Homs. Juan Ignacio Marcos Lekuona assegura que «no hi ha cap raó per no ser independents si els ciutadans troben raons per ser-ho, més enllà d'una qüestió sentimental. Avui dia, les pràctiques burocràtiques dels partits i governs impedeixen que es generi l'energia suficient per plantejar-se qüestions polítiques creatives». Per al consultor, «si en un moment determinat, Catalunya avança suficientment en el postcapitalisme es podria discutir entre independència o federalisme, amb una visió realista en lloc d'idealista com l'actual. Això –continua– es



«CAL AJUDAR A CREAR ENTITATS CAPACES DE PRESTAR SERVEIS EFICIENTS, SENSE DESTRUIR AQUESTA CAPIL·LARITAT DE PROXIMITAT»

ORIOI HOMS

produiria amb naturalitat. Ara hi ha una guerra d'idealismes en un món que és material».

En aquest sentit, el director general del CIREM parla de projecte i lideratge. «El lideratge no és individual. Una sola persona no és suficient. Ha de tenir un equip i uns suports claus de la societat. Aquesta és una crisi molt forta, però no és el declivi d'una societat. Si no en sortim nosaltres, que som dels països més rics del món, qui ho farà?», es pregunta, i apel·la a una major perspectiva i distància històrica per enfrontar el segle XXI. «Si un dels grans projectes als anys 30 va ser convertir el treballador en consumidor, ara potser cal convertir el tercer món en consumidor. Hi ha un potencial enorme de creixement, però només amb una condició: que col·lectivament siguem capaços d'afrontar el creixement d'aquests països respectant el medi ambient. I tindrem cent anys més de riquesa, benestar i creixement. Si no fem això, no ens en sortirem», assegura l'Oriol Homs.

Però, i Catalunya, quin paper ha de jugar? Per al director general del CIREM, «Catalunya pot tenir un plantejament d'aquest tipus. Està més ben situada que qualsevol altre país per liderar aquesta empenta al Mediterrani. Catalunya hauria de jugar molt més fort en aquest aspecte i les empreses catalanes haurien d'estar liderant aquest procés, encara que sigui molt complicat».

Postil·la final

No és casualitat que tanquem aquesta sèrie de reptes de futur amb el tema de la governança. Sota aquest neologisme o sota qualsevol altra denominació, la forma com hem d'organitzar i fer funcionar la societat, l'administració, l'empresa, la família, les entitats sense afany de lucre, la convivència a escala mundial, és la gran preocupació dels nostres dies, quan encetem el segle XXI i ho fem sota una crisi econòmica d'abast i característiques que semblen abocar a la necessitat d'un canvi de model –no només econòmic– que encara no intuïm quin hauria de ser.

Els estats tradicionals resulten massa petits per fer front als reptes que planteja l'economia global i tendeixen a agrupar-se regionalment –com la Unió Europea–, però tot i amb això no són capaços aïlladament de resoldre'ls. D'altra banda, molts d'aquests mateixos estats resulten massa grans i distants per atendre les necessitats cada cop més diverses i sofisticades dels seus ciutadans, dels seus territoris, de les seves empreses.

Les empreses també es veuen sotmeses a la necessitat d'assajar noves formes organitzatives quan el model de negoci ha de canviar contínuament per sobreviure. Perquè Telefónica hagi deixat de ser un antic monopoli estatal, burocràtic i funcionaritzat per esdevenir una empresa líder mundial en el seu àmbit, han estat necessàries importants transformacions –algunes d'elles sovint doloroses, com ara el rejuveniment de la plantilla i l'externalització de funcions amb menor valor afegit– en la seva organització i cultura interna. Però és més, quan adquireix empreses emergents com Tuenti perquè ha fracassat en l'intent de construir una xarxa social pròpia –Keteke– des de dintre, l'experiència pròpia i aliena l'indica que no pot convertir l'empresa adquirida en una divisió més de Telefónica. Ha de mantenir-hi al capdavant els emprenedors que l'han liderat fins ara i donar-li una més que àmplia autonomia de gestió si no vol perdre la capacitat d'innovar i l'agilitat per poder continuar connectant amb les necessitats i les inquietuds dels usuaris.

Transformacions d'una profunditat similar les tenim en empreses ben pròximes. La continuïtat de Hewlett Packard a Catalunya es va gestar perquè els directius locals van impulsar la transformació de la seva empresa des d'una seu local d'una multinacional centralitzada que cerca les millors ubicacions en base als menors costos dels factors de producció –que es desplacen contínuament– en una unitat de negoci autònoma i especialitzada que conserva les funcions centrals a l'emplaçament original, però que descentralitza la producció física allà on convingui.

Ja hem comentat el cas de Mango, a propòsit de la logística. Un model de negoci que requereix aplegar al departament de disseny i moda una gran diversitat de perfils professionals, personals, d'origens i culturals per fer generar la creativitat i la innovació. I una estructura de funcionament molt flexible i horitzontal que permeti fluir totes les iniciatives i obtenir el màxim rendiment de les potencialitats de cada persona.

Els exemples poden ser múltiples, tot i que és veritat que, com diu l'Oriol Homs, hi ha sectors capdavanters en què aquestes transformacions són més intenses, mentre que a d'altres no tant. Probablement, a peu de cadena de muntatge és més difícil introduir gaires transformacions a l'hora d'organitzar la producció i implicar-hi més i millor els treballadors. Les últimes grans innovacions en aquest àmbit provenien de les iniciatives impulsades des del sector de l'automòbil –cercles de qualitat, *just in time*–, encapçalades per Toyota. Iniciatives que segurament van ser un dels factors que li van permetre convertir-se en líder mundial davant del fordisme encara imperant a les grans empreses nord-americanes. Tanmateix, el 2009 Toyota va haver de disculpar-se davant el Congrés nord-americà pels defectes de fabricació d'alguns dels seus models que, probablement, provenien de l'afany per retallar costos.

Tot i amb això, més que una dualització de les formes organitzatives de les empreses –entre les més innovadores i les que ho són menys–, potser ens trobem que les primeres marquen una tendència cap a la qual aniran avançant totes les empreses que vulguin tenir algun futur. Quan es parla constantment de la desmaterialització de l'economia –entesa per l'hegemonia de les prestacions intangibles davant els suports físics–, quan la Xina esdevé la fàbrica del món i els països de tradició industrial malden per retenir les funcions centrals de l'organització, les empreses estan obligades a modificar la seva forma de treballar, d'estructurar-se i de relacionar-se amb els treballadors si volen continuar tenint opcions de futur en base al talent i a la innovació.

A Catalunya, tot i que hem avançat en alguns aspectes i en alguns casos, encara estem molt lluny de l'evolució assolida pels nostres socis alemanys o britànics, que davant d'una situació de dificultats de l'empresa no dubten a abaixar-se un 25 per cent el sou per tal de mantenir la plantilla intacta i contribuir a superar el mal moment a l'espera de temps millors per recuperar el poder adquisitiu perdut. És cert que el marc normatiu laboral no hi ajuda i la reforma en curs no sembla que avanci gaire en aquest sentit, a l'espera de l'anunciada implementació d'un sistema de flexiseguretat. Tanmateix, és ben segur que les empreses i els treballadors podrien anar molt més enllà amb modificacions en el sistema de funcionament intern que facilitin

al mateix temps la flexibilitat i la coresponsabilitat, que incentivin la innovació i la millora contínua, que evitin escandaloses taxes d'absentisme, que facilitin la conciliació laboral i familiar...

La modernització, l'agilitat i l'eficiència de l'administració pública és, sens dubte, un altre dels grans cavalls de batalla pendents al nostre país. Es diu sovint que, amb la implantació de la Generalitat, vam perdre l'oportunitat de construir una administració de nou tipus i ens vam limitar a copiar el model funcional espanyol vigent aleshores a l'administració central i a les administracions locals. Els models vigents en d'altres àmbits directament dependents de l'administració pública –universitats, fundacions...– tampoc s'han mostrat gaire adequats i, en tot cas, han envellit molt ràpidament, amb la qual cosa la seva modificació ha esdevingut urgent.

A banda de les especificitats pròpies de cada cas, sembla evident que els principis propugnats per a l'empresa privada són en bona part aplicables a l'administració pública. Una administració que, per definició, genera bàsicament béns immaterials i que requereix d'un nivell de qualificació probablement superior al de la mitjana de l'estructura productiva, amb la qual cosa hauria de ser més fàcil d'implantar innovacions organitzatives i de funcionament. Flexibilitat per adaptar-se a necessitats canviants dels administrats, eficiència per rendibilitzar al màxim uns recursos que també són –per definició, i més en temps de crisi– escassos, directrius clares en una estructura poc jerarquizada, que incentivi la millora contínua, estímuls per a la creativitat i la innovació. Són algunes de les directrius que caldria aplicar també a tota l'administració pública catalana.

Aquestes reflexions finals sobre la governança restarien inevitablement coixes sense referir-nos al govern de la societat, més enllà del que és estrictament l'administració pública. La desafecció o la desvinculació dels ciutadans envers els polítics i les institucions és un fenomen força general a tot el món occidental. Hi ha qui, potser interessadament, parla de manca de lideratge i potser un lideratge de qualitat, com diu l'Oriol Homs, fa apujar l'autoestima d'un país, ni que sigui per allò que tenim els líders que ens mereixem. És ben cert que l'aparició de personatges com Barack Obama i, més a prop, Nicholas Sarkozy, han fet pensar que aquest era el problema. Tanmateix, la mateixa ràpida caiguda de popularitat d'aquests mateixos personatges potser fa pensar que hi ha alguna mancança més profunda que no pas la de trobar un líder individual.

A Catalunya aquesta desvinculació potser encara és més forta, i alguns també defensen que és un problema de lideratge. La gravetat de la nostra desorientació prové del fet que, a més dels problemes

comuns a tots els països de tradició industrial, arrosseguem encara la indefinició del nostre futur com a societat diferenciada.

Les pàgines d'aquest llibre, amb les aportacions de tots els especialistes entrevistats, i algunes reflexions addicionals que aquestes aportacions ens han suggerit, han pretès fer una mica de llum sobre alguns dels principals reptes de futur del nostre país, molt similars, d'altra banda, als de la resta de països industrials d'Europa. Reflexions sobre els camins que hem d'explorar per continuar gaudint del benestar i de la posició privilegiada de què gaudim en el món global del segle XXI.

Tanmateix, molts d'aquests reptes no es podran enfocar amb garanties d'èxit en la situació actual. Una situació, com ens deia en Joaquim Coello, en la que és evident que no podem continuar deu anys més. Som cada vegada més els que pensem que aquest plus de desorientació i de desafecció ve motivat per la manca d'un projecte, d'un relat, de futur orientat a poder disposar íntegrament dels nostres recursos, a poder determinar com i de quina manera volem invertir-los i utilitzar-los i a poder decidir com volem organitzar-nos, com volem governar-nos.

Quan aquest relat de futur sigui compartit per una àmplia majoria, sota un lideratge més col·lectiu que no pas individual, haurem fet un pas decisiu per afrontar amb èxit els reptes de futur de Catalunya.

FUNDACIÓ



JOSEP IRLA