COOPERACIÓ PUBLICOPRIVADA,

nou paradigma en la relació Administració i empresa

TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

COOP El futur és cooperatiu | ECONOMIA COOPERATIVA

clade

ESADE
INSTITUT DE DIRECCIÓ I GESTIÓ PÚBLICA

COOPERATIVA, L'ALTRE MODEL D'EMPRESA

col·lecció TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

La crisi actual, que sacseja el món de les finances i de l'economia, està destinada a aportar canvis substancials en el sistema econòmic mundial. Aquest canvi cap a un nou paradigma estructural no té per què ser traumàtic per a la societat. I és que ja existeixen conceptes econòmics útils i de gran solidesa, com és el de cooperació.

En aquest sentit, la cooperació, en contraposició a l'especulació, requereix d'una ciutadania activa que superi l'estatus passiu que té atribuït com a contribuent i consumidor, així com el de competidor, per assolir que les decisions econòmiques globals i locals comptin amb una intervenció activa i efectiva de la població. Cal entendre, però, que aquesta participació en l'economia s'ha de fer des de l'empresa..., però des de quina empresa?

En aquest context d'interrogants i de conviccions, comptem amb realitats empresarials cooperatives fonamentades en uns pilars més adients per evolucionar en la societat del coneixement: unes relacions més democràtiques que faciliten que les persones s'hi impliquin i innovin; el treball en equip, sense el qual és difícil ser eficient quan els processos requereixen esforç intel·lectual; i el respecte per l'entorn que ens envolta, com a únic camí per produir d'una manera sostenible.

La col·lecció «Textos d'economia cooperativa» vol, en primer lloc, donar a conèixer experiències, propostes i debats que corroboren que l'arquetip empresarial imperant no és l'únic possible, que hi ha una altra manera de fer empresa.

En segon lloc, aprofundir conceptualment en la cultura organitzativa de l'economia cooperativa, en els processos interns i externs que la fan diferent, amb l'objectiu de desenvolupar-ne al màxim tot el potencial.

I més enllà d'aquests dos objectius, el coneixement d'aquestes experiències ens permetrà corroborar el potencial de l'altre model d'empresa a l'hora de vèncer les insostenibilitats de la societat actual. Una economia més democràtica és, també, una economia més eficient.

COOP El futur és cooperatiu | ECONOMIA COOPERATIVA

COOPERACIÓ PUBLICOPRIVADA,
nou paradigma en la relació Administració i empresa

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

Jornada Clade (3a : 2008 : Barcelona)

Cooperació publicoprivada : nou paradigma en la relació administració i empresa. – (Textos d'economia cooperativa ; 7)
Recull de les intervencions en la Tercera Jornada Clade, que tingué lloc el 14 de novembre de 2008
ISBN 978-84-393-8095-5
I. Catalunya. Departament de Treball II. Títol III. Col·lecció: Textos d'economia cooperativa ; 7
1. Cooperació pública-privada – Congressos 2. Cooperació pública-privada – Catalunya – Congressos
334.7(061.3)
334.7(467.1)(061.3)

Generalitat de Catalunya

Edita: Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives

Disseny de la col·lecció: l'Apòstrof, SCCL

Fotografies: Pere Virgili

Il·lustració de la coberta i del cartell de Jornada: Servei de disseny i publicacions Blanquerna

Edició de textos, disseny i maquetació: l'Apòstrof, SCCL

Impressió: Copisteria Apunts (Centre Especial de Treball dedicat a donar oportunitats laborals a persones amb problemes de salut mental).

Primera edició: setembre de 2009

Tirada: 1.500 exemplars

Dipòsit legal: B-34609-2009

ISBN: 978-84-393-8095-5

Imprès en paper fabricat amb fibra verge de boscos FSC i fibra reciclada.

Avís legal:
Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement-No Comercial-Sense Obres Derivades 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades.
La llicència completa es pot consultar a http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ 7

BENVINGUDA I PRESENTACIÓ 11

INAUGURACIÓ OFICIAL 15

PONÈNCIES 19

Ricard Fornesa Ribó, president Criteria CaixaCorp 19

Miquel Roca i Junyent, president del bufet Roca Junyent 25

Albert Serra, professor del Departament de Política d'Empresa d'ESADE i director del programa Partners. 29

Lluís Foix, periodista 34

TAULA RODONA: CASOS PRÀCTICS DE COOPERACIÓ 45

José Ignacio Gárate, president del Polo Garaia Mondragón 45

Lluís Recoder, alcalde de Sant Cugat del Vallès 49

Montserrat Camps, directora general de Suara Cooperativa 54

Joan Ignasi Elena, alcalde de Vilanova i la Geltrú 57

Eduard Brull, president de Factor Habast 62

CONCLUSIONS 75

CLOENDA 79

INTRODUCCIÓ

L'actualitat i l'oportunitat del tema triat per a la tercera edició de la Jornada Clade, «Cooperació publicoprivada», va quedar palesa en les paraules de Miquel Roca Junyent: «No sé exactament si Clade, quan va organitzar aquesta jornada, havia previst el que passaria. Vull creure que no, perquè, si fos així, seríeu els únics que ho hauríeu previst».

Les fortes turbulències que sacsegen el món de les finances situen en un primer pla el paper de l'estat dins l'economia: estat-policia, estat-providència i, ara, estat-banquer. A l'altra banda, sembla cada cop més clar que el sector privat ha d'actuar dins el marc que dibuixa el bé comú i la sostenibilitat. Al cap i a la fi, és evident la necessitat que els sectors públic i privat treballin plegats. Per aquesta raó, la Jornada Clade vol abordar un nou paradigma en la relació entre els agents públics i els privats: la cooperació publicoprivada.

La cooperació i els partenariats publicoprivats són ja ara una eina clau de les polítiques públiques i privades que donen suport a l'activitat econòmica i social. No obstant això, si alguna cosa ha destacat de les aportacions de la Jornada és, segons Albert Serra, la certesa que «l'execució de les polítiques públiques ja no es pot fer només des del sector públic». «Ara més que mai, és convenient que l'empresa privada impulsi i gestioni la infraestructura pública», conclou Ricard Fornesa.

Cal superar la dicotomia que redueix la qüestió a polítiques públiques o a privatització. Per això, s'han formulat tot un seguit de possibilitats d'interacció publicoprivada

que poden fer augmentar exponencialment les capacitats de resposta del conjunt del sistema i, en especial, les alternatives d'implementació de les polítiques públiques. El programa Partners d'ESADE, del qual també forma part el Grup Clade, ha constituït el marc acadèmic i el laboratori d'aquesta interacció.

Les reflexions de Mar Serna, consellera de Treball de la Generalitat de Catalunya, i Josep Huguet, conseller d'Innovació, Universitats i Empresa, en inaugurar i cloure la Jornada, fan palès que l'Administració necessita cooperatives fortes i ben gestionades, i que aquesta crisi, o millor dit, la sortida d'aquesta crisi, constitueix una clara oportunitat per a elles. «Aprofiteu-la!», esperonava Miquel Roca.

Amb aquest esperit, us presentem aquest llibre, una transcripció de totes les intervencions a l'acte celebrat el divendres 14 de novembre de 2008. Cal esperar que aquesta publicació i, sobretot, l'encert de la Jornada –els resultats de la qual han superat les expectatives– siguin un catalitzador que prepari el sector cooperatiu per entomar l'important repte que suposa l'hora actual.

RICARD FORNESA:

«Ara més que mai és convenient que l'empresa privada impulsi i gestioni la infraestructura pública.»

MIQUEL ROCA i JUNYENT:

«Ens interessa reforçar la participació de les iniciatives privades en el camp de la gestió del que fins ara encara s'entén com a sector reservat a la gestió pública. I aquí el món cooperatiu hi té un paper important, perquè valors com la responsabilitat social corporativa en sortiran reforçats; un reforç, d'altra banda, que tindrà una part d'exigència normativa i una part d'autoexigència. El món cooperatiu en aquest camp, com que és més proper a la gestió d'allò que està fent, pot tenir una base molt important per poder-hi treballar amb eficàcia, però s'ha de fer de pressa.»

ALBERT SERRA:

«És cada vegada més evident que l'execució de les polítiques públiques ja no es pot fer només des del sector públic.»

LLUÍS FOIX:

«Hi ha signes evidents que el model de la utopia liberal a cavall entre la democràcia i el mercat, el que havia de resoldre tots els problemes en el temps de la globalització, ha fet fallida.»

JOSÉ IGNACIO GÁRATE:

«Una especial rellevància en el teixit empresarial del país, unit a la nostra vocació innata de cooperació i al nostre sentit de responsabilitat social, ens ha portat a mantenir un conveni de col·laboració amb el Govern basc.»

LUÍS RECODER:

«...I si es fa a través d'aquestes entitats [cooperatives], que en la immensa majoria de casos no tenen ànim de lucre i, per tant, també tenen la visió social de l'Ajuntament; si tu els cedeixes un terreny signaràs un conveni amb ells i hi podràs posar les clàusules socials que creguis convenients. És molt fàcil que hi hagi sintonia, ja que es parla el mateix llenguatge.»

MONTSERRAT CAMPS:

«Aquests valors cooperatius, juntament amb una trajectòria de gestió eficient, ens situen en una posició excel·lent per arribar a acords globals amb diferents administracions públiques. [...] Estem preparats per esdevenir un operador del món cooperatiu arrelat al país, que crea llocs de treball basats en les persones i al servei de les persones, que busca els guanys en termes de viabilitat econòmica i no de lucre.»

JOAN IGNASI ELENA:

«L'Administració pública no ha de perdre el temps en la gestió de coses que poden fer altres.»

EDUARD BRULL:

«Som col·laboradors i ajudem a resoldre eficientment un problema social que és l'accés a l'habitatge. A més, passem comptes i proporcionem ingressos a l'Administració.»

BENVINGUDA I PRESENTACIÓ

MIQUEL PERDIGUER
(DIRECTOR DE L'OBRA SOCIAL DE CAIXA CATALUNYA)

Fa tres anys, Clade va venir a Caixa Catalunya a presentar-nos la I Jornada Clade. Nosaltres vam tenir la sensació que parlàvem amb un germà o un cosí molt proper, perquè les caixes d'estalvi també sentim que formem part de l'economia social, encara que tinguem una formulació jurídica diferent del que en aquests moments es troba al mercat. Llavors, quan el moviment cooperativista va decidir unir-se i agafar embranzida, la resposta de Caixa Catalunya només podia ser donar-hi suport. Cal felicitar la iniciativa i encoratjar tots els membres de Clade a continuar amb aquesta feina i a fer-la cada cop més extensa al nostre territori.

Vull agrair la presència de la consellera, que sempre ens acompanya en aquest tipus d'actes.

MIQUEL ÀNGEL OLIVA
(PRESIDENT DEL GRUP CLADE)

És un honor per al Grup Clade que avui compartiu aquest acte amb nosaltres. Voldria agrair a Obra Social de Caixa Catalunya, i en particular, al seu director, el fet d'haver-nos acollit en aquesta seu. També voldria agrair el suport de la Generalitat de Catalunya, concretament del Departament de Treball i el Departament d'Innovació, Universitats i Empresa.

Des de Clade, intentem tractar temes actuals en les nostres jornades. «L'empresa del segle XXI, un model basat en les persones» va ser el lema i tema de la I Jornada. «Cooperar per competir, una estratègia per al segle XXI», el de la II Jornada. I «Cooperació publicoprivada, nou paradigma en la relació Administració i empresa», el de l'actual. No ens imaginàvem, quan el desembre de 2007 vam planificar aquest acte, l'actualitat que podria tenir un tema com el que avui us proposem tractar: la importància de la cooperació publicoprivada per superar la situació de crisi actual. Creiem que el cooperativisme i l'economia social tenen molt a dir en els debats que s'hauran de fer en la conjuntura actual i futura.

«Qui fa què? Segueix vigent el principi subsidiari? Puc posar en joc els recursos públics per fer front a les necessitats socials?» En aquesta jornada, hauríem de poder contestar aquestes preguntes i aconseguir fer un pas més en la superació de la dicotomia públic-privat. A través de les ponències i el debat que se susciti, s'aniran revelant les claus d'aquest nou paradigma i també apareixerà la figura del Grup Clade, el primer grup empresarial cooperatiu de Catalunya, format per: Cooperativa Plana de Vic, Escola Sant Gervasi, Fundació Blanquerna, Grup Cultura 03, Grup Qualitat, La Fageda, La Vola, Suara Cooperativa, Telecsal i Abacus cooperativa.

Totes aquestes empreses, potser pel seu tarannà, ja fa temps que posen en pràctica els principis als quals he fet referència. Ho fan en projectes tan diversos com l'assistència

sociosanitària, l'educació, les residències d'estudiants o els establiments als mercats municipals, entre molts d'altres. Estem convençuts que això només és el principi, un petit tast. Les nostres empreses i les diferents administracions tenen objectius complementaris en el desenvolupament de les seves activitats. Sabem que estem obligats a treballar conjuntament per oferir els millors serveis, els millors productes en les millors condicions als nostres ciutadans.

INAUGURACIÓ OFICIAL

MAR SERNA CALVO (CONSELLERA DE TREBALL DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA)

Clade és el primer grup empresarial cooperatiu de Catalunya i és un referent molt important que s'estén a diferents empreses i sectors, tant en el món cooperatiu com en el món empresarial en general. Les empreses que en formen part parteixen d'un model basat en la innovació, en el qual es fa compatible l'eficiència empresarial i la dimensió social, en camps tan diversos com l'agricultura, la cultura, l'habitatge, l'educació, el medi ambient i l'atenció a les persones.

Des del primer moment, hem fet una aposta important a favor de l'economia cooperativa, que es concreta en el pla de govern. Des del Departament de Treball ens agrada dir: «El futur és cooperatiu». Ho dèiem abans i ara ho diem amb més força. I no perquè necessàriament creguem que totes les empreses haurien de ser societats cooperatives,

sinó perquè pensem que molts dels valors que caracteritzen el món cooperatiu s'haurien d'estendre, en el futur, a tot l'àmbit empresarial. Entre aquests valors, remarco, sobretot, el paper central que tenen les persones en l'empresa cooperativa i el fet que aquesta genera ocupació de qualitat. Es diu sovint que les empreses tenen en compte altres valors diferents del benefici econòmic, però sovint s'oblida el més important: les persones, així com la capacitat de crear riquesa i d'operar amb criteris d'eficiència, d'innovació i de sostenibilitat. En el cas del Grup Clade, aquests valors es veuen multiplicats per les sinergies que es produeixen entre les empreses sòcies, la qual cosa us permet ser més competitius. Aquest aspecte és molt important, perquè una de les limitacions que afecta moltes empreses catalanes (sobretot petites i mitjanes) és la dificultat per establir aliances per créixer. Les empreses que formeu part del Grup Clade heu sabut vèncer, doncs, aquesta limitació, i estic convençuda que la capacitat de cooperar us fa més fortes en moments difícils com l'actual. Per això us animo, sobretot, a no canviar d'estratègia, a seguir fent de la cooperació el vostre tret distintiu i a continuar creixent.

La jornada d'avui aborda un nou paradigma en la relació entre els agents públics i privats; un paradigma, tanmateix, que no és nou per a aquest govern, perquè en els darrers anys a Catalunya s'ha treballat molt la cooperació publicoprivada (sobretot en temes de finançament, marc legal, assessorament, creació de xarxes incubadores de noves empreses, etc.). Aquesta feina ha estat especialment important en el camp del cooperativisme, gràcies també a la tasca de la directora d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses.

És evident que la cooperació publicoprivada té més vigència en l'actual context econòmic. No s'ha d'oblidar el paper tan important que van tenir les cooperatives i les societats anònimes laborals en els anys vuitanta, fruit de la crisi econòmica tan important que hi va haver. Les empreses necessiten avui més que mai el suport dels agents públics, tot i que la cooperació publicoprivada a la qual es fa referència en aquestes jornades va més enllà, perquè té relació amb la gestió privada dels serveis públics. En aquesta nova via, que té un gran potencial de desenvolupament a Catalunya, cooperatives competitives com les vostres hi tenen molt a dir. Per això, el govern de la Generalitat, el Grup Clade i altres entitats col·laboren a Partners, un programa de cooperació pública i privada llançat per l'Institut de Direcció i Gestió Pública d'ESADE. El seu objectiu és promoure les oportunitats de trobada i col·laboració per generar coneixement i desenvolupar entorns adequats i sostenibles per afrontar aquesta cooperació publicoprivada. Estic convençuda que quan sortim d'aquesta crisi, que en sortirem, haurem trobat fórmules de cooperació publicoprivada més riques i més fructíferes per a tots.

Una altra experiència de col·laboració publicoprivada és el Sicoop, un fons català de capital risc per a cooperatives participat per la Generalitat de Catalunya, a través del Departament de Treball, pel Grup Clade, per l'Institut Català de Finances i per institucions del món cooperatiu francès entre altres organitzacions.

Vosaltres sabeu millor que ningú la importància que el cooperativisme pot tenir en la cooperació publicoprivada. Les recents reformes legislatives i socials en la universalització de l'accés als serveis socials necessiten, per ser desplegades, la participació d'empreses que combinin eficiència, vocació social i qualitat. Com es pot donar un servei de qualitat si no es pensa en les persones i en la qualitat de la seva ocupació? Per això, s'estan creant les condicions, perquè entitats com el Grup Clade tinguin un protagonisme més gran, ja que els reptes que implica, per exemple, el desplegament de la Llei de la dependència són nombrosos: es necessiten operadors d'una certa dimensió que donin serveis de qualitat i, alhora, siguin eficients.

De fet, el Grup Clade –a través de Suara cooperativa, que també es creà amb l'objectiu de sumar esforços– atén actualment més de 10.000 persones, i estic convençuda que en pocs anys duplicarà el nombre d'usuaris dels seus serveis. Suara és, probablement, l'empresa de servei d'atenció a les persones més gran de Catalunya, amb el valor afegit que suposa ser cooperativa –importància de les persones, i ocupació estable i de qualitat, arrelament al territori, eficiència econòmica, qualitat dels serveis i capacitat cooperativa.

A Catalunya, no partim de zero en la relació entre els agents públics i privats i, per tant, ja disposem d'elements que ens permeten confiar en aquest tipus d'intercooperació. Un dels més importants és la concertació.

Treballem a la vegada a curt, a mitjà i a llarg termini. De vegades, no som conscients del gran valor que té, per exemple, haver impulsat, conjuntament entre les organitzacions sindicals i empresarials i el govern, l'acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana. Aquest acord ens marca un full de ruta que no podem abandonar. Recull aspectes tan importants com les infraestructures, el capital humà, la formació, l'educació i la qualitat de l'ocupació, aspecte que es treballa a mitjà i a llarg termini. També recull recomanacions sobre com avançar de manera coordinada amb els agents socials i empresarials d'aquest país, sumant esforços, tal com s'assenyalà en la II Jornada del Grup Clade.

Aquest full de ruta és de gran utilitat, especialment en temps de crisi, que és quan es

corre el risc de sacrificar les qüestions importants a favor de les urgents, la qual cosa no ens podem permetre. Si en moments de bonança econòmica aquest full ja era beneficiós, ara encara ho és més. En un context d'augment de l'atur, aspectes com la qualitat de l'ocupació, la igualtat d'oportunitats, la seguretat i salut laboral, la responsabilitat social o la formació no semblen urgents, però han de ser prioritaris. No tingueu cap dubte que aquest govern seguirà treballant, tal com ho ha fet en els darrers anys, perquè aquests aspectes siguin prioritaris en totes les empreses catalanes, i per impulsar la cooperació empresarial, qüestió de què el Grup Clade és un exemple.

La jornada de l'any passat portava per títol «Cooperar per competir». En aquests moments, hem de continuar cooperant per competir i hem de continuar fent-ho des de l'àmbit de la coordinació i cooperació publicoprivada. En definitiva, allò que és important per al Grup Clade també és important per al govern, especialment en aquests moments que tenim al davant nous reptes. Reptes, d'altra banda, que hem d'aprofitar com a oportunitats.

En aquesta crisi, hi hem accedit per una porta d'entrada, però encara no sabem quina serà la de sortida. No obstant això, tenim una certesa: la porta de sortida no serà la mateixa per la qual hem entrat; serà una porta diferent en què haurem trobat noves oportunitats, noves formes de col·laboració, millor qualitat de l'ocupació i millors oportunitats per a les empreses i per a les persones.

El Grup Clade i les empreses que constitueixen aquest grup demostren que la competitivitat és compatible amb els valors cooperatius i de responsabilitat social i empresarial. És, de fet, la seva conseqüència natural, perquè el model empresarial basat en les persones és el model per fer una empresa més competitiva i socialment responsable. Us vull demanar que continueu sent un exemple de gestió i competitivitat que té les persones com a eix central, que seguiu duent a terme accions de foment i difusió del cooperativisme, especialment en aquests moments, i que continueu participant en iniciatives per enfortir el moviment cooperatiu.

Aquestes jornades han estat, sens dubte, un referent durant els darrers anys i la d'enguany també ho serà. Estic convençuda que d'aquí sortiran noves formes de cooperar entre empreses i institucions públiques. Aquestes noves formes seran, sens dubte, una estratègia de futur i el govern de Catalunya i el Departament de Treball us hi farem costat.

PONÈNCIES

RICARD FORNESA RIBÓ

(PRESIDENT DE CRITERIA CAIXACORP)

Nascut a Barcelona el 1931, és advocat de l'Estat en excedència, president de Criteria CaixaCorp, vicepresident primer de Fundació la Caixa i president de CaiFor. Entre altres càrrecs i honors, és president de la Fundación Arte y Mecenazgo, membre del Patronat de la Fundació Blanquerna, de la Universitat Ramon Llull, de la qual també és doctor *honoris causa*. Entre altres condecoracions, li han atorgat la Creu de Sant Jordi i l'Ordre du Mérite de la República Francesa. Ricard Fornesa té un enorme prestigi com a empresari i, de fet, és un dels empresaris catalans que opera a tot el món.

El tema de la cooperació publicoprivada em toca molt de prop professionalment, perquè he tingut l'oportunitat de treballar-hi tant en l'àmbit de la salut com en el del servei públic de gas i d'aigües. També hi he treballat des del món financer (des de les caixes) i des

d'altres àmbits en què hi ha una permanent relació entre el plantejament públic i privat de la gestió econòmica i empresarial.

Ja en el meu discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia de Ciències Econòmiques i Financeres, em vaig centrar en aquest tema: gestió privada del servei públic. Aquestes experiències també poden provocar que la meva opinió sigui una mica esbiaixada, perquè, adverteixo i reconec, que sóc definitivament privatista; puc objectivar les meves conclusions, però que estic condicionat per l'experiència.

Hi ha qui defensa que l'empresa privada gestiona dominada pel sentit del benefici, la qual cosa trastoca els seus criteris i ordres de prioritat i fa que abandoni l'interès general. El corrent progressista defensa la teoria, molt fàcil d'establir, que la gestió pública, plena de desinterès econòmic, ja que no està controlada per un compte de resultats, valora el benestar general per damunt de tot, amb molta més transparència i eficàcia. Jo vull desmuntar aquesta teoria amb fets concrets. Com que la vida m'ha donat moltes experiències, podré esmentar-ne, fil per randa, algunes que definitivament demostren que la capacitat de la gestió del sector privat està molt per damunt de la del sector públic.

Com Chester Barner, no em canso de repetir que la creació més eficaç de la societat ha estat l'empresa com a forma de gestió d'un procés econòmic o d'un procés de producció, perquè aconsegueix estimular totes les capacitats humanes necessàries per donar lloc a un rendiment. I en aquest sentit, és millor que les esglésies, que les administracions i que qualsevol altra institució.

Peter Brooker afirma: «L'Administració que es dediqui a governar i que ens deixi gestionar els privats». Penso que això és el que hauria de fer, però resulta que a ella no li agrada gaire governar; si fos així, els papers serien molt fàcils de distribuir. Tots sabem en què consisteix la cooperació publicoprivada; és molt fàcil concloure com poden col·laborar el sector públic i el sector privat. El primer s'haurà de dedicar a planificar, a controlar, a supervisar; el segon, a gestionar. Però al sector públic no li agrada només controlar. En cercles íntims, entre altres coses, et confessen que controlen molt malament, per això no volen delimitar la seva actuació a un treball de supervisió; volen transcendir en la gestió i es resisteixen a deixar gestionar. Pensen: «Jo m'ho faig tot, gestiono i controlo, no tinc problemes de crítica ni d'oposició de cap mena». Aquesta és la realitat, perquè si no, la cooperació i la combinació ideal seria la que hem dit: supervisió, control i planificació i gestió. I la gestió és incommensurablement més útil, més eficient i més eficaç al sector privat, tal com comprovarem després amb exemples.

Les meves vivències m'han portat a conèixer molt de prop diversos sectors d'activitat. El principal problema de la gestió pública és la gestió de personal. L'Administració és molt laxa en aquest sentit. Té unes plantilles incommensurables, uns absentismes molt més elevats que en el sector privat, uns requeriments sindicals molt més accentuats, i això suposa un gran cost afegit i una falta d'eficàcia considerable. El cas límit que sempre esmento per reflectir aquest tema és el de la privatització de British Steel, on es van produir acomiadaments de 65.000 persones perquè «només» sobraven 65.000 treballadors.

En el sector públic, la cadena d'autoritat es trenca gairebé sempre. Ho he comprovat en l'àmbit de l'ensenyament. Tinc molts anys i he estat en universitats públiques i privades, he estat en fundacions de pràcticament la meitat de les universitats de Catalunya i sóc president del Patronat de la Fundació de la Universitat Ramon Llull. Si un rector d'una universitat pública s'ha d'enfrontar a un bidell o a un ordenança, s'ho pensarà dues vegades. Aquesta és la realitat. Si coneixen el sector, estaran d'acord que el que dic és cert, la qual cosa dóna lloc a una gestió força caòtica. No s'ha creat un sistema d'autoritat definida, i això de vegades passa també una mica a les cooperatives. En el fons, jo sóc cooperativista, però reconec que un dels problemes de les cooperatives és que la gestió de personal és laxa i poc rigorosa, amb un cost afegit no solament d'excedents en les xifres de personal, sinó també en rendiments. Aquest problema, igual que el de l'absentisme, no és fals; es pot demostrar i s'han publicat moltes estadístiques en aquest sentit.

La gestió pública també és deficient en un altre aspecte: el de la despesa no vista. En el manteniment de les grans infraestructures, és característic que la gestió pública, com que no es defineix per resultats, vagi ajornant la inversió en manteniment, i després surten els grans problemes. A més a més, acostuma a treballar molt a curt termini i molt determinada per les eleccions: prefereix fer obra vista i no obra amagada, com és el manteniment. N'hem tingut exemples recentment aquí a Barcelona, com ara el manteniment de la xarxa d'aigua.

Un altre dels dèficits que té el sector públic és una gestió econòmica poc puixant, perquè no té l'impuls i el marc del benefici que l'obligui a actuar. El concurs que Aigües de Barcelona va guanyar a Buenos Aires reflecteix aquest problema. La companyia va participar en la subhasta de la distribució d'aigua de la capital argentina i va guanyar amb la condició de tarifa a la baixa, és a dir, abaixant les tarifes que hi havia abans. Vam guanyar baixant les tarifes més que ningú. Després d'haver aconseguit l'adjudicació,

vam recaptar més que mai. Per què? Doncs perquè l'Administració pública anterior no mantenia el cadastre actualitzat. Com que es pagava per volum d'edificació, hi havia milers de finques que pagaven com a solar quan al seu lloc hi havia edificis de 20 pisos. No s'havien molestat a actualitzar el cadastre. Un exemple d'ajornament de la inversió en manteniment, a Buenos Aires, són les plantes de decantació: per definició han d'estar netes perquè és per on passa l'aigua, però estaven plenes d'arbres.

Això ve acompanyat d'una gran manca de seguretat jurídica. Diuen: «Cooperem: vostè fa la gestió privada, vostè hi posa els diners, però després m'ho tornaré a quedar». I així ha passat a Buenos Aires. Progressistes i «personatges» com el meravellós Ricardo Petrella ens acusen d'haver-nos enriquit. El cert, però, és que hi vam invertir milers de milions i s'ho va quedar l'estat tranquil·lament. Vam fer una instal·lació subterrània impressionant al riu Sarmiento, que he visitat amb el president Jordi Pujol. Així mateix, empreses espanyoles van renovar totes les infraestructures de servei públic a Buenos Aires, i després s'ha dit que allà tothom se n'ha aprofitat, que tothom hi ha guanyat diners. En realitat el que se n'ha aprofitat ha estat l'Estat argentí, que s'ho ha quedat tot sense pagar.

Un darrer problema de cooperar amb l'Administració és la manca de seguretat jurídica. Pot actuar des de la mera confiscació fins a l'incompliment dels compromisos assumits, per exemple, amb les tarifes.

Hem de ser conscients de totes aquestes problemàtiques que he explicat a través d'exemples absolutament contrastables i demostrables. I precisament continuo amb els exemples, perquè crec que són més clars que la fraseologia ambigua.

En l'àmbit de la sanitat, també podem demostrar exhaustivament que la prestació d'ordre privat és més eficaç que la prestació d'ordre públic. Si l'Administració accedís

a fer gestió privada a la sanitat pública, estic segur que no hi hauria llistes d'espera; hi hauria més disciplina, més atenció al públic, més eficàcia, menys costos en la gestió i, si hi hagués inversió suficient, més recerca. L'Hospital de La Ribera d'Alacant, gestionat per Adeslas i Aigües de Barcelona, prova aquesta tesi. Aquest és un hospital de titularitat pública i de gestió privada. Ofereix una habitació individual amb lavabo, llit per a l'acompanyant i amb complements i extres definits per la regulació. No hi ha cues, ni llistes d'espera, i el cost per a l'Administració és del 70%. S'hi queixen que no s'hi fa recerca. No saben, però, que la recerca dels hospitals no ve definida per les aportacions sinó pel volum de l'hospital, i aquest és un hospital petit que atén 250.000 usuaris.

S'han tirat endavant projectes similars a Madrid i algun a Barcelona, però a tots s'ha reduït la participació del sector privat, com si l'Administració tingués por que aquest sector arribés a fer-ho tot i a demostrar, com hem demostrat, que ho pot fer bé.

En l'àmbit de la prestació directa d'un servei públic, com per exemple el de l'aigua, ja he esmentat que té un abast i una eficàcia molt superiors. S'ha dit que la gestió privada està dominada pel sentit del benefici, però qualsevol gestor privat que tingui un mínim de sentit de responsabilitat i un desig de continuïtat gestionarà correctament i no només dominat pel sentit del benefici. Per exemple, Aigües de Barcelona fa 160 anys que existeix i no es poden passar tant de temps enganyant el públic, l'Administració i tothom. Com tota empresa, està definida pel seu compte de resultats, perquè és el que li permet sobreviure, però, per damunt de tot, té un sentit de la responsabilitat empresarial i d'una gestió correcta. Això és el que li permet, a més de sobreviure, resistir-se a un atac múltiple, perquè no solament s'hauria d'enfrontar amb la resposta dels abonats, sinó també amb la de l'Administració i la del món econòmic en general.

Per tant, el cert és que les empreses que gestionen serveis públics no haurien de regir-se pel benefici econòmic perquè això perjudica la gestió pública. Han de respondre de la gestió i no pas anar gastant; en comptes de pensar que del dèficit ja se'n farà càrrec qui sigui. En canvi, haver d'ajustar-se seriosament a un pressupost obliga a una gestió més rigorosa.

En resum, la cooperació publicoprivada seria, doncs, molt desitjable sempre que cadascú fes el paper que li correspon. És importantíssim que el sector privat estigui controlat, perquè degudament supervisades, controlades i auditades, les coses funcionen millor. Cal reconèixer, per tant, que a l'hora de gestionar el sector privat ho fa millor: amb més rigor i fent treballar més les persones. Per aquest motiu només la idea de privatitzar

espanta les plantilles del sistema públic, perquè diuen: «És que em faran treballar, això és horrorós!». Els preocupa que als serveis de titularitat i gestió pública s'apliquin criteris empresarials. Només esmentar aquesta possibilitat (amb el rigor que suposa controlar les despeses i la feina dels treballadors), ja els genera rebuig.

S'hauria d'arribar a la conclusió que sí que és bo que l'empresa privada intervingui i inverteixi en els serveis públics. Ara més que mai és convenient que l'empresa privada impulsi i gestioni la infraestructura pública. Es tracta, sobretot, no sols que donem seguretat a l'adjudicatari, sinó també que respectem tots els controls i supervisions que calguin, el seu treball de futur i les conseqüències netament favorables de la seva forma de gestió.

MIQUEL ROCA I JUNYENT (PRESIDENT DEL BUFET ROCA JUNYENT)

Nascut el 1940 a Cauderan (França), és advocat, soci-president del despatx que porta el seu nom i professor de Dret Constitucional a la UPF, doctor *honoris causa* per dues universitats, pare de la Constitució espanyola i redactor igualment de l'Estatut d'autonomia de 1979. Diputat a les Corts durant prop de 20 anys. Amb una gran experiència professional com a jurista, consultor i conferenciant a l'ONU, a l'OCDE, a la Cort d'Arbitratge Internacional, al Consell d'Europa i a la UE. Ha estat objecte de les màximes distincions de la Generalitat i de l'Estat espanyol.

Aquesta Jornada és molt oportuna i no sé exactament si quan la vau programar ja havíeu previst el que avui està passant. Vull creure que no, perquè si fos així seríeu els únics que ho hauríeu previst.

El món cooperatiu té, en aquests moments, una gran oportunitat. Com ha dit la consellera encertadament, aquesta és una crisi que ha entrat per una porta i que acabarà sortint per una altra. Sospitem quina és la porta per la qual ha entrat, però no sabem per quina sortirà. Ara és, per tant, un moment de reflexió per al sector, que té una gran oportunitat per definir les seves bases de col·laboració amb el sector públic.

Tothom fa referència a les enormes ajudes que s'han mobilitzat per fer front a la crisi financera, però ningú no diu que aquestes ajudes financeres s'han saltat totalment el marc normatiu de la Unió Europea. Avui encara hi ha normes que prohibeixen les ajudes públiques. Ningú se'n recorda? Posem desenes de milers de milions d'euros damunt la taula i la comissària encarregada d'aquest tema diu: «Ja veurem…». Aquestes ajudes (que es podrien qualificar benignament com a crèdits o subvencions a retornar) s'han saltat les normes de la concurrència, de la transparència, de la publicitat... Han vulnerat el principi de la seguretat jurídica, s'ha ampliat el capital social dels bancs i no s'ha tingut en compte que hi pot haver un accionista minoritari que digui: «Escolti i jo no puc decidir si vull ampliació?».

Us demano, al sector cooperatiu, que estigueu tranquils. Aquest marc normatiu que de vegades teniu com una llosa al damunt no existeix –està hivernant–, i la solució es busca com es pot. Què hauria passat si tot això, a petita escala, s'hagués produït en el món cooperatiu? Haurien dit que hauríeu de tancar les portes. Jo he viscut altres crisis, i el món cooperatiu n'heu sortit ben parats. Per tant, crec que ara aquesta Jornada ha de servir per arribar a la conclusió que cal treure pit i tenir la certesa que anem bé. Aquesta vegada no estem en l'origen de la crisi. Segur que això està molt lluny de qualsevol projecció del que representa el món cooperatiu en aquest marc de la relació entre el sector públic i el sector privat.

Des del món cooperatiu, s'ha de potenciar, ara especialment, aquesta col·laboració entre el sector públic i privat, perquè ha entrat en crisi no únicament un model de creixement econòmic, sinó un model de societat i valors. És el moment, doncs, de repensar com ha de ser el futur.

El món se'ns ha fet gran; de cop, hem descobert que la Xina, l'Índia, Singapur i Mèxic existeixen, i que són molt més importants que tots nosaltres. Aquesta consciència ens situa davant un nou món on, evidentment, les relacions entre el sector públic i el sector privat canviaran substancialment.

Un d'aquests canvis és el que advertia Ricard Fornesa. Estic segur que ell i jo coincidim en una conclusió: ara la temptació serà la hiperregulació, com a conseqüència de pensar que tot això ha passat perquè ha faltat regulació. Ja es pot començar a patir, perquè normalment la regulació es tradueix en l'elaboració de models homogeneïtzats que requereixen una gran quantitat de temps per complir, amb la garantia absoluta que, si no es compleixen, no passa res. La regulació no ha de ser així. L'interès públic segueix sent una gran responsabilitat i lògicament els seus responsables han de definir les bases amb més fonament que ningú, cosa que es deriva de la sobirania de l'interès general. Ara bé, aquest marc normatiu ha de fer que el control sigui sincer i no ofegui la iniciativa.

La col·laboració entre sector públic i sector privat es fa imprescindible, però a la vegada s'ha d'assentar sobre unes bases molt diferents, que caldrà construir a partir de la comprensió i la flexibilitat, perquè, si no, l'únic que aconseguirem serà més burocratització encara. Burocratització, d'altra banda, que no ha estat capaç de frenar res, però que, erròniament, existeix el risc que interpretin que encara li falta més capacitat d'intervenció. Si de la crisi en sortim amb un reforçament de l'intervencionisme, serà molt dramàtic

per a sectors com el cooperatiu, que patirà molt perquè sap que la hiperregulació no solament no els ajudarà, sinó que els pot ofegar.

Em fa il·lusió que parlem de les relacions entre l'Administració i l'empresa cooperativa. Crec que teniu una gran oportunitat de plantejar noves bases de col·laboració que segurament s'adiuen més al que ha de ser el futur que ha de sortir de la crisi que no pas les fetes per altres sectors. Si aquestes propostes no les feu vosaltres i les fan altres, es reforçarà un intervencionisme que, inevitablement, us perjudicarà. Hi ha molta gent darrere la taula pensant: «Ara serà la nostra», la qual cosa serà un obstacle per a vosaltres.

Quan em van demanar de parlar de la cooperació publicoprivada, vaig sol·licitar una comunicació interpretativa de la Comissió Europea relativa a l'aplicació del dret comunitari en matèria de contractació pública i concessions a la col·laboració pública i privada institucional. Aquest document està publicat el 10 d'abril d'aquest any i no serveix absolutament per a res, perquè la cooperació publicoprivada s'ha d'assentar sobre unes noves bases absolutament diferents.

Com deia Ricard Fornesa, ara ens interessa reforçar la participació de les iniciatives privades en el camp de la gestió del que fins ara encara s'entén com a sector reservat a la gestió pública. I aquí el món cooperatiu hi té un paper important, perquè valors com la responsabilitat social corporativa en sortiran reforçats; un reforç, d'altra banda, que tindrà una part d'exigència normativa i una part d'autoexigència. El món cooperatiu en aquest camp, com que és més proper a la gestió d'allò que està fent, pot tenir una base molt important per poder-hi treballar amb eficàcia, però s'ha de fer de pressa.

No heu de tenir por de fer una proposta agosarada; en aquest moment, no hi pot haver agosarament, perquè el que hi ha és simplement ignorància. Davant de la ignorància del

que està passant, l'agosarament queda molt disminuït. La col·laboració publicoprivada és l'única cosa que podem estar absolutament segurs que sortirà reforçada d'aquesta crisi. Tingueu coratge i feu propostes; aquesta és una gran oportunitat per al món cooperatiu que heu d'aprofitar, fins i tot, en defensa pròpia, perquè, si no l'aprofiteu, algú pensarà per vosaltres, i l'experiència demostra que això és molt perillós.

ALBERT SERRA
(PROFESSOR DEL DEPARTAMENT DE POLÍTICA D'EMPRESA D'ESADE. DIRECTOR DEL PROGRAMA PARTNERS)

Llicenciat en Ciències Econòmiques (UB), és professor del Departament de Política d'Empresa i de l'Institut de Direcció i Gestió Pública d'ESADE, i director del Màster en Direcció Pública (EMPA). Albert Serra és el gran expert a Catalunya en la col·laboració publicoprivada. Des de l'Administració pública primer i també des del món acadèmic, com a director del Programa Partners d'ESADE, ha treballat en la formació de directius d'empreses i de càrrecs públics, tots ells implicats en la producció de béns i serveis públics o d'interès general.

Em satisfà que el Grup Clade, el Departament de Treball i la Caixa de Catalunya siguin membres del Programa Partners. En primer lloc, volia compartir l'opinió de Miquel Roca quan deia que el Grup Clade probablement no havia previst l'escenari que ens hem trobat aquest matí, tot i que, en realitat, el qui no l'havia previst era jo. Sóc aquí per defensar el sector públic i per cantar les lloances d'una bona cooperació pública i privada, i m'ho han posat una mica difícil, certament. En qualsevol cas, estic content d'estar aquí perquè crec que el debat que ens ocupa té més dimensions de les que han aparegut fins ara i que, per tant, val la pena fer-ho. Així, malgrat que no sé com enfocar exactament el tema que exposaré, em sembla que les meves paraules contradiran algunes de les coses que s'han dit fins al moment.

Lehman Brothers, Merryl Lynch i Bear Stearns són tres empreses que havien signat el pacte mundial de les Nacions Unides de Responsabilitat Social Corporativa. Això provoca que, personalment, tingui certs dubtes pel que fa a una percepció de confrontació entre el sector públic i el privat.

En primer lloc, em plantejo la reflexió següent: quina és la nostra previsió sobre l'escenari públic privat? I aquí apareix una primera constatació. Efectivament, aquest escenari és, d'una banda, absolutament inevitable i, de l'altra, totalment desitjable. Crec que és evident que hi ha un determinat tipus d'activitats vinculades a l'especialització tècnica,

a la capacitat organitzativa, a la focalització, a l'objectiu o a les funcions operatives en les quals és obvi que el sector privat, el sector empresarial, hi té unes capacitats, uns coneixements i un *know-how* que és absolutament indiscutible en contraposició a un model burocràtic d'Estat, heretat del segle XIX, amb molt poques possibilitats de canvi i en el qual la producció d'aquest tipus d'especialització, de focalització o d'innovació és força improbable. Per tant, no sols no tinc cap recança d'acceptar això, sinó que em sembla una evidència empírica, clara i contundent. Aquesta seria, doncs, una primera premissa en la qual podem basar la necessitat que el sistema públic i el privat cooperin.

Enceto, ara, una segona reflexió. Crec que hi ha dos escenaris per a la cooperació pública i privada. El primer és el de la governabilitat global del sistema, que és el que aquests dies qüestionem. Allò que es debat en la crisi immobiliària, financera o de l'automoció és quin pot ser l'escenari que garanteixi l'estabilitat del cicle econòmic o que li asseguri unes puntes que no siguin tan dramàtiques com les actuals. Aquest és un problema de la governabilitat global que, òbviament, el mercat no resol bé. En aquest cas, la dificultat rau en el fet de garantir que, en aquesta estabilitat del sistema, s'aconsegueixi trobar la manera de poder arribar, entre el govern i la gestió, a un punt d'equilibri en el qual, malgrat que els processos d'expansió no siguin tan extremadament satisfactoris com ho han estat aquests darrers anys, les trompades tampoc no siguin tan fortes. De fet, el mercat encarrega una funció al sector públic que és aconseguir funcions anticícliques.

Tanmateix, aquest no és l'escenari de discussió del Programa Partners. D'altra banda, cada vegada és més evident que l'execució de les polítiques públiques ja no es pot fer només des del sector públic. De fet, quan parlem de cooperació entre el sector públic i el privat ja no estem parlant tant de governabilitat global, sinó de quina és la millor manera d'implementar polítiques públiques, que és el tema que volia tractar i del qual parlaré més detalladament. El cert és que una bona implementació de les polítiques públiques comporta acceptar una indubtable complementarietat entre el públic i el privat, entre el no lucratiu públic i el privat, entre el social, el públic i el privat, o entre totes aquelles formulacions que es puguin fer.

Arribats en aquest punt i després d'haver escoltat les intervencions anteriors, m'agradaria fer una reflexió una mica més abstracta sobre la relació d'equilibri entre Estat i empresa.

Hi ha hagut un fet sobre aquest tema que és el consens de Washington i que volia posar de manifest. A mitjan anys vuitanta i durant els noranta el Fons Monetari Internacional i el Banc Mundial van desenvolupar una doctrina clarament favorable a considerar el mercat com a impulsor del desenvolupament. Aquesta va ser la doctrina que s'implantà fonamentalment a Hispanoamèrica i que hi va comportar el desastre durant la dècada dels noranta i pràcticament fins a començament de l'any 2000, moment en què va començar a aparèixer el que ara es coneix com a neoinstitucionalisme, en el qual es reconeix que, efectivament, sense institucions públiques fortes no hi ha seguretat per al mercat. La inseguretat jurídica, doncs, és un problema del govern, no de les empreses. Un govern feble no garanteix seguretat jurídica i aquest és el problema que hi ha, actualment, en tots els mercats subdesenvolupats.

Qui analitza la història d'aquest procés afirma que els qui no van fer cas del Fons Monetari Internacional ni del Banc Mundial van ser els països del sud-est asiàtic, que actualment coneixem com a països emergents (la Xina, l'Índia i Singapur), on la relació entre l'Estat i el mercat és molt forta.

Per tant, cal que reflexionem sobre què és el que ha de fer cadascú i quina és la possibilitat d'aportació mútua a un sistema que és necessàriament complementari i en el qual les interaccions entre uns i altres són cada vegada més fortes. És evident que en l'estat del benestar, especialment, qui possiblement fa la millor operació sigui el sector privat, el sector empresarial, el sector cooperatiu i, en el cas dels serveis socials, les cooperatives que estan aquí representades. Hi ha el cas de La Fageda que, produint iogurts i mantenint un sistema d'atenció social a persones discapacitades, pot competir en un mercat tan dur com és el del gran consum alimentari, demostrant una potencialitat del sector empresarial que el públic no sabria evidenciar. El mateix passa amb Suara Cooperativa, de la qual més tard coneixereu les experiències. El que és evident, doncs, és que, en aquests casos, la necessitat ja es dóna per feta.

És més preocupant, però, un altre aspecte: si ho sabem fer o no, és a dir, si tenim les capacitacions necessàries per fer-ho bé. Personalment, aquest tema és el que em preocupa més i, no en va, és el que estem intentant resoldre des d'ESADE.

No tinc cap recança a reconèixer que el sector públic no sap gestionar la cooperació publicoprivada. El nivell de qualitat dels directius públics per poder fer bones relacions contractuals, bons controls, bons sistemes de supervisió o bones fixacions d'objectius estratègics és força baixa. El sector públic encara viu en una cultura burocràtica en la

qual els directius són qualsevol cosa menys estrategs capaços de conduir processos de producció complexos en el conjunt del sistema. En conseqüència, mentre aquesta feblesa del sector públic no es resolgui, la cooperació publicoprivada serà certament complicada.

Tanmateix, també haig de dir que sense això no hi hauria manera de parlar de cooperació publicoprivada; és a dir, que aquesta zona de la cooperació entre públic i privat depèn d'una bona definició de les polítiques públiques i d'una bona capacitat d'ajustar aquestes polítiques a projectes estratègics sostenibles que després no duguin a situacions com la del sistema sanitari a Catalunya. En aquest sentit, aquestes visions de la política pública i de la gestió no s'han de confrontar, sinó que s'han de complementar. El sector públic, doncs, ha d'aprendre a gestionar des de la distància, a treure's la càrrega burocràtica de sobre, a dissenyar polítiques estratègiques a llarg termini i també a gestionar amb el sector privat la implantació d'aquestes polítiques públiques.

Ara bé, també crec que el sector privat ha d'aprendre que les polítiques públiques acostumen a estar molt sotmeses a l'opinió pública, als canvis socials o a les modificacions pel que fa a les condicions de l'entorn més enllà de la voluntat del polític. En aquest sentit, entenc que el sector privat demani garanties d'estabilitat contractuals a trenta anys, però quina reacció s'ha d'esperar des del sector públic quan passa el que ha passat aquest any? S'espera que mantinguin aquestes garanties? Certament, això és demanar més del que és possible.

Per tant, des d'aquest punt de vista, hi ha una necessitat, per tots dos costats, de comprendre les relacions entre públic i privat i de saber quina és la funció d'uns i altres. En aquest sentit, hi ha una cosa que em sembla molt òbvia i és que la complementarietat és objectiva. Quan estem analitzant les relacions públic-privat de

vegades hi ha una sensació molt contradictòria. Objectivament, aquesta relació no solament és raonable, sinó que sembla pràcticament imprescindible, perquè les realitats i els objectius són diferents. El sector públic no busca el benefici econòmic, no busca la necessitat de fer rendibles les inversions, sinó que busca objectius socials, de política pública, de salut, de seguretat, d'educació... amb prou pressupost com per poder-los finançar. Això és perfectament compatible amb formes empresarials que busquin fer aquesta activitat amb un rendiment econòmic. No hi ha contradicció en aquesta cooperació entre el sector públic i el privat, sinó que la contradicció es dóna entre dues empreses, ja que aquestes busquen el mateix objectiu i, per tant, són competidores.

Aquest problema, però, el podem veure des d'una lògica més organitzativa i subjectiva. D'una banda, la manca d'organització del sector públic i, de l'altra, una certa falta de comprensió per part del sector empresarial sobre què vol dir fer polítiques públiques —aquest sector gairebé mai no sap interpretar la política pública i fixar uns objectius socials— comporten la creació de consensos socials que facin viables les polítiques públiques. Sovint, el principal problema del sector públic és la creació de consens social, com passa, per exemple, amb les centrals nuclears dins del sector energètic. Generar consens social, en definitiva, és una de les funcions del sector públic, però a un empresari li resulta absolutament estranya. Per tant, sense entendre tot aquest tipus de dificultats i de complexitats, es fa difícil imaginar que, operativament, es pugui ser eficient per desenvolupar una cooperació que, d'altra banda, em sembla absolutament imprescindible.

De fet, voldria acabar comentant el plantejament i la vocació del Programa Partners. Aquest programa té, bàsicament, tres objectius que plantegen el fet de voler sortir d'aquesta crisi amb una xarxa social, organitzativa i productiva de valor tant privat com públic, més articulada i més consistent que la que tenim en aquest moment. Aquesta em sembla que és l'única possibilitat de sortir de la situació en què estem ja que veure qui és millor no ens porta enlloc. Descobrir què és el que fa bé cadascú i quina és la millor manera de complementar-nos és, sens dubte, el camí de l'èxit.

Ara, des d'aquest punt de vista, estem profundament convençuts, en primer lloc, que la capacitació dels directius, tant dels polítics com dels gerents, per gestionar aquesta estratègia i aquest tipus de comportament amb el govern encara està per fer. Passar del model burocràtic al model de lideratge estratègic i deixar de produir directament tot fent produir als altres el valor que políticament es consideri necessari, és un aprenentatge

radical de cultura organitzativa que també encara és a les beceroles. Aquí, doncs, hi ha una feina molt important a fer.

En segon lloc, cal promoure la recerca i la innovació en el mateix àmbit de la cooperació pública i privada. En aquests darrers anys s'han fet grans progressos en tècniques de contractació per a la cooperació publicoprivada, com el finançament de les grans infraestructures o la gestió hospitalària, de la qual parlava Ricard Fornesa. S'han fet, en definitiva, innovacions que poden millorar la relació entre alló públic i alló privat. També és veritat que s'han generat fracassos importants i experiències que han acabat com el rosari de l'aurora, ja que no hi ha hagut prou capacitat d'articulació. Es tracta de sistemes molt complexos en els quals no és fàcil trobar els punts d'equilibri a fi que a tothom li surtin els comptes. De tota manera, la innovació en el camp de la cooperació i el fet de saber quines eines cal fer servir ens sembla una segona tasca important.

El tercer objectiu que proposem és, precisament, fer el que estem fent avui, és a dir, crear espais de trobada, on aquest debat es pugui fer de manera crua i violenta, si cal. En el nostre sector els estereotips són extrems. Hi ha les visions d'un sector públic burocràtic, estrictament orientat al poder, i les d'un sector privat, estrictament orientat al benefici econòmic i a la instrumentalització del pressupost públic. Crec que les dues visions són excessivament primàries. Ni la política ni el govern són així ni el món empresarial és tan instrumental. Un alcalde deia que «gairebé tots els polítics no tenen res més al cap que la cadira, i gairebé tots els empresaris no hi tenen res més que els diners». Aquesta visió tan simplificada de dues figures clau de la nostra societat em sembla excessiva. Saber transmetre això en l'àmbit de la gestió és complicat i difícil, però gairebé és l'última sortida que tenim. El que sí que està clar, i aquí hi ha una relació estadística i matemàtica radical, és que els països amb estats febles o sense estat són països profundament desgraciats. Hi ha una correlació clara entre els estats sòlids, consistents i capaços de governar i els sistemes de mercat competitius, solvents i generadors de riquesa. Aquest és el binomi que està donant resultat al planeta. No voldria ser demagog, però fins i tot la història recent dels Estats Units, la de l'etapa Clinton i Bush fill, gairebé és un paradigma d'aquesta evidència.

Des del Programa Partners cal insistir en el fet que aquesta és una línia de treball imprescindible per al futur de la nostra societat. Queda molt per aprendre, per desenvolupar, per modificar i per reformar. En tot cas, aquells que ens dediquem a la gestió pública som conscients que amb l'aparell públic que tenim avui dia és molt difícil que puguem ser líders a l'hora d'implantar polítiques públiques cooperatives, optimitzades, eficients,

competitives i de qualitat. És probable que la responsabilitat principal correspongui al sector públic, però sense aquest esforç i aquesta millora pública difícilment els altres podran treballar. El que és important, doncs, no és tant deixar les mans lliures sinó crear unes bones condicions per poder fer les coses ben fetes. Aquí és on entra, en definitiva, la interacció, que haurà de ser intensa i forta per poder avançar.

LLUÍS FOIX (PERIODISTA)

Antic director de *La Vanguardia*, de la qual també ha estat director adjunt i sotsdirector, Lluís Foix és llicenciat en Dret i Periodisme. Ha treballat com a corresponsal a Londres i a Washington, tot i que ha escrit cròniques i anàlisis des de 82 països diferents.

En aquests moments estem vivint una situació que en diria de canvi tectònic, tot s'ha esbotzat. He fet un viatge de quatre setmanes als Estats Units, i no he anat ni a Washington, ni a Nova York, ni a San Francisco, sinó que he corregut molt per l'interior del país, i he vist un país on no estan tan bé com ens pensem que estan. Hi ha una crisi de fons que no es resol amb el fet que hi hagi un president negre –que és molt important i era molt imprevisible–, sinó que hi ha signes evidents, al meu parer, que el model de la utopia liberal a cavall entre la democràcia i el mercat, el que havia de resoldre tots els problemes en el temps de la globalització, ha fet fallida, i qui no ho vulgui veure així no veurà bé la realitat.

No han estat els liberals demòcrates, no ha estat l'esquerra, els que han canviat la situació, sinó que ha estat el mateix president Bush, el més conservador dels conservadors de tots els que hi podia haver, qui ha demanat la intervenció pública en el Congrés a intervenir massivament per salvar de la fallida bancs, empreses i ciutadans.

No s'espantin, crec que el sistema liberal capitalista és el millor. Com deia Henry Ford: «Tot el que és bo per a la General Motors és bo per a Amèrica». Aquella idea que els cotxes que eren per a uns quants podien ser per a tots va ser una gran trobada, i avui tothom té cotxe. A més, si no tens cotxe als Estats Units i et vols moure pel país més val que et quedis a casa, ja que no hi ha cap més manera de fer-ho.

La riquesa crea riquesa, segons el canceller Erhard, aquell que va succeir Adenauer, que deia que per tal que es pugui repartir el tortell hi ha d'haver tortell. Ara ens hem

trobat en una situació en la qual no hi ha tortell i, en canvi, molts n'hem agafat trossos grossos.

És cert que ens els darrers 30 anys s'ha creat molta riquesa al món, s'ha elevat molt el nivell de vida de moltes societats de les quals es pensava que no podrien sortir del pou de la misèria, de la pobresa i de la ignorància. Això és ben cert, però què ha passat? Una poca gent ha comès molts abusos i s'ha beneficiat escandalosament, alhora que ha perjudicat molta altra gent. Aquesta és la tesi de Paul Krugman, darrer premi Nobel d'Economia, de qui els recomano molt el seu llibre *Después de Bush, el fin de los neocons y la hora de los demócratas*. És una tesi interessant i ens la van recordar en el 50 aniversari del Cercle d'Economia. El problema és que les classes mitjanes americanes han perdut el seu nivell adquisitiu. No és que hagin desaparegut, sinó que són més pobres.

Quan jo m'estava als Estats Units, fa 30 anys, hi havia dues persones bilionàries; avui n'hi ha 3.000. Ens trobem davant d'un desequilibri social perquè no s'han tingut presents les garanties jurídiques. És a dir, en el món de la globalització, primer ve la vida, després ve l'acció i després ve el dret. Aquí hi ha hagut moltes actuacions en àmbits públics i privats en què s'han fet moltes coses que han donat bons resultats, però al marge del dret, i això és molt perillós.

La Unió Soviètica no va caure perquè l'ataquessin els americans, va caure perquè el sistema tenia un menyspreu absolut pel dret; el dret no comptava i no solament el dret públic, sinó també el dret privat i molt en particular el dret de les persones. Penso que d'aquesta crisi sortirà un enfortiment del concepte de la persona, que ha estat menystingut no sols en el sistema soviètic, sinó també en aquests darrers anys d'utopia liberal. «Si no hi arribes ja t'espavilaràs o bé et quedes a la cuneta». És allò que diuen a Chicago el mes de febrer quan s'està a 20 sota zero i amb molt de vent: «Si algú rellisca i cau, un menys».

Hem de tenir present que tant el sector públic com el sector privat tenen com a objectiu ajudar la persona. No ajudar-la tal com els uns o els altres creuen, sinó que cal ajudar-la tal com ella vol ser ajudada.

En el segle passat hem viscut quatre moments que han comportat un canvi extraordinari, tant de polítiques com d'actituds i plantejaments. I aquests canvis s'han esdevingut sempre quan la persona s'ha sentit desvalguda.

La Gran Depressió va venir després de l'època daurada dels anys deu i els anys vint, quan els presidents americans abandonaven la Casa Blanca i no es volien tornar presentar perquè volien anar a fer safaris a l'Àfrica, com Theodore Roosevelt. Era aquesta idea que té el sistema liberal capitalista de «menys govern és millor govern», i això ara ho poso en discussió, no tant perquè no hagi passat moltes vegades, sinó perquè no beneficia les persones.

Els grans moments històrics comporten un nou paper de l'Estat, com quan, després de la Gran Depressió, el president Johnson fa la gran llei dels drets civils que ha fet possible que avui hi hagi un president negre. Després, els aldarulls socials, polítics i revolucionaris dels anys seixanta, i la gran revolució Reagan, que ha durat trenta anys i de la qual encara vivim les conseqüències, fan que s'hagi de reparar el vaixell, que s'està enfonsant.

En aquests dies de campanya, els republicans deien «vindrà el socialisme a Amèrica», i això és impossible. Penso que el socialisme a Amèrica no hi anirà mai. Està en absoluta contradicció amb la mateixa essència de la democràcia liberal americana, que és donar a l'individu, a la persona, un pes important en la societat. Aquest fantasma del socialisme que Pallin i McCain estaven dient no era cap perill; han perdut perquè d'alguna manera no podien defensar o seguir defensant un sistema que ha sofert un col·lapse. Insisteixo en el fet que la persona i els ciutadans són els que en els sistemes lliures fan les correccions necessàries quan la majoria en surt perjudicada, i això és el sistema democràtic, sigui públic sigui privat, i aquí hi ha de participar tothom. Quan un govern intervé massa i a la gent li va bé, d'acord; però quan un govern intervé massa i a la gent li va malament, li passen comptes.

Un dels lemes de la campanya electoral que Obama va fer servir amb molta intel·ligència és «menys Wall Street i més Main Street», és a dir, menys capitalisme de fer diners fàcils i fer milionaris, i alhora donar importància a la gent del carrer, en contra de l'especulació.

La gent va votar Obama per fer fora un govern que havia abusat en la política exterior de mentides i trampes i que havia tolerat els excessos especulatius de les grans corporacions. Finalment la gent ha passat comptes i els ha fet fora.

Com deia Karl Popper, la democràcia no consisteix pas a mantenir governs, sinó a ferlos fora. No s'ha de tenir por de què passarà, no passa mai res. Les persones tenim

una capacitat de reaccionar i de buscar solucions que ens permeten redreçar les situacions. Només cal recordar en els últims anys els atacs durs a Europa que hi havia per part de l'Administració Bush –«la vella Europa, la nova Europa». Finalment han estat els republicans, tal com deia més amunt, els qui han demanat al Congrés de genolls que aprovés un pla de rescat que ara no saben com posar en pràctica.

Aquesta idea que té Europa de refundar el capitalisme és una idea de gent que no sap de què parla, encara que siguin presidents de govern. Aquesta batalla que hi ha hagut a Espanya sobre si s'anava o no s'anava a Washington és ridícula i ens fa petits com a país. Entre altres coses, perquè el capitalisme no es torna a fundar perquè ja funciona, perquè manen els interessos de la gent, les llibertats, etc. Tenint en compte que qui ha de portar la política del món occidental no hi anirà, no sé què faran en aquesta cimera.

La globalització no es pot aturar, però necessita un marc jurídic on moure's. No pot ser la llei de la selva, com ha passat aquests anys. Amb tot el respecte i admiració per als executius dels grans bancs, en sortia un cada tres mesos i deia que havien guanyat el 60% més, després el 80% més...; semblava que només hi guanyaven els bancs i que la gent no hi guanyava. S'estava cobrant 1.000 euros o 1.300 euros, sobretot els joves, i és això el que s'ha de corregir. És clar que el sistema capitalista necessita institucions financeres que funcionin, que guanyin molts diners, que en reparteixin, però no pot ser la llei de la selva. Hi haurà d'haver, i en això estic d'acord amb Miquel Roca, una cosa que en el món anglosaxó tenen molt present, *accountability*, l'obligació de retre comptes. Aquí hem de retre comptes tots, vostès en donen cada dia perquè tenen els socis que els ho exigeixen, però el fet de retre comptes també s'ha de demanar a les institucions públiques. Per què es gasten els diners, i com es gasten? Per quina raó? Amb quins objectius se'ls gasten?

Que les empreses multinacionals no retin comptes als governs nacionals que han estat escollits pels ciutadans és una gran disfunció. Hi ha una massa crítica de riquesa que funciona que no està subjecta al tractament fiscal que tenim cadascú dels ciutadans. Pot ser que la societat i l'Estat funcionin amb altres criteris.

Finalment, i crec que molt relacionat amb aquesta jornada i amb les coses que s'han dit, queden pendents diverses qüestions. He parlat del dret i ara vull parlar de la llibertat.

La llibertat hi té un paper molt important, com a gran força creadora. Aquells països que en els últims dos segles s'han avançat són els països on hi ha hagut més llibertat. I no vull dir la llibertat en estat pur, no hi ha res que sigui així. Quins són els països on en els darrers 200 anys no hi ha hagut cops d'estat, tiranies, dictadures o règims totalitaris? Els Estats Units, Anglaterra i Suècia. Allà on hi ha llibertat, la possibilitat de sortir de les crisis és molt més gran que allà on no n'hi ha. Hi ha una vella fórmula elaborada després de la guerra pels democratacristians, sobretot, i els socialdemòcrates, i que Jorge Semprún, que no és d'aquest ram, reconeix: la gran aportació que han fet a construir una política europea que tingués en compte sobretot el valor de la persona. Això és l'Europa d'avui, encara que després s'ha viciat (amb exageracions, correccions, ciutadania que no vota a les eleccions europees, etc.).

L'èxit d'Europa és el d'aquells que van dir prou a la guerra. Jo li tinc molta por a la guerra, no a la d'Afganistan, que també me'n fa; no a la d'Iraq, que és un desastre, sinó la que hi pot haver a Europa. Cada 50 anys n'hi ha una, ara en portem gairebé 80 sense que n'hi hagi hagut cap. L'èxit d'Europa, tot i les seves misèries i les seves fragilitats, és que es va construir un sistema perquè no ens baralléssim més, i això ha funcionat fins ara.

Es partia d'una idea, primer la persona i tot el mercat possible i tot l'Estat necessari. El mercat funciona, però l'Estat ha de vetllar també pel bé de les persones. És una combinació que va pel carrer major, pel *main street*, un moviment que acaba beneficiant les majories que són les classes mitjanes. Aquesta combinació és la que hem de resoldre. No a la utopia liberal, però tampoc a un alt grau intervencionisme de l'Estat.

Que als Estats Units, la potència que es gasta cada dia de l'any 361 mil milions de dòlars en la guerra de l'Iraq, hi hagi 50 milions de persones sense seguretat sanitària, vol dir que hi passa alguna cosa. Això s'ha de resoldre, i no es refundarà el capitalisme, es canviaran els sistemes perquè beneficiïn les persones que poden estar més afectades.

He estat en escoles públiques de barris pobres i puc assegurar que l'escola més deteriorada que hi pugui haver a Catalunya és una joia al costat d'allò, amb policies amb pistoles per poder mantenir l'ordre. En canvi, he vist escoles públiques en barris de classes mitjanes-altes excel·lents. També he vist escoles privades, que són bones, però has de pagar 50.000 dòlars l'any. Tot això és possible perquè s'ha donat llibertat a la gent.

Els poders públics han de tenir en compte que sense el sector privat no arribaran enlloc, sense la capacitat de donar als ciutadans la capacitat d'organitzar-se per ells mateixos no arribaran enlloc.

Ja veurem com ens en sortirem, però els puc dir que aquesta crisi anirà a favor de la gent, de la persona, de la família, de les petites empreses, dels interessos de la majoria.

Què passarà? El que passa sempre. Aquí no sols es veurà afectat el sector automobilístic, sinó també el sector de la comunicació. Si avui llegeixen els diaris, veuran que un gran grup acomiada personal, un altre fa un ERO... Aquesta situació és complicada perquè hem passat de ser diaris o emissores de referència a ser grans grups de comunicació. I ara veiem com punxen alguns d'aquests mitjans: *El Mundo*, *El País*, el grup Zeta... A *La Vanguardia*, de moment, no hem hagut de prendre mesures dràstiques i esperem no haver-ho de fer. Crec que la idea de grup és dolenta perquè el grup va acompanyat sempre d'interessos, i els interessos sempre van en contra de la llibertat.

No passa res perquè un diputat voti en contra d'uns pressupostos, això no ha de portar al trencament del partit. Als Estats Units hi ha molts demòcrates i molts republicans que han votat en contra de les mesures de rescat, i no passa res. A la guerra de l'Iraq a Anglaterra hi va haver gairebé 100 diputats que van votar en contra del Blair, del seu primer ministre, i no va passar res. Ens hem d'acostumar a viure en llibertat, i aquí no hi estem acostumats. Volem que el sector públic, conceptualment, digui el que és correcte i el que no ho és. Tots hem de seguir pel mateix carrer. Això és molt perillós per a la societat, que avançarà en la mesura de la seva llibertat i quan accepti les seves pròpies febleses amb normalitat.

Ara veurem com Obama tindrà problemes de seguida, com tenen tots els governs amb majoria al Senat i a la Cambra de representants. Cada dos anys tots els representants tornen a anar a les eleccions i han de mirar el que fan. Veurem com Obama s'adapta a aquestes regles. Cada dos anys passen comptes.

El sector públic té un paper important i decisiu, ja que marca les normes jurídiques, però després són els ciutadans els qui diuen què els agrada i què volen, i l'Estat, en línies generals, ho ha de regular. Passa que s'havia cregut que la globalització era barra lliure per a tothom i el que no hi arribava que s'espavilés, i això no pot ser.

Si ens preguntem si hem arribat al declivi del capitalisme, la meva resposta és no, però sí que hem arribat a una correcció important. Una altra cosa és que es noti més en alguns països o potències. Per exemple, hi ha un llibre que es va publicar fa uns 15 anys de Paul Kennedy, *Auge y caída de las grandes potencias*, en què analitzava la caiguda dels grans imperis, des de Felip II fins al Vietnam, i la tesi és: «Tots aquells països i totes aquelles persones que saben el que no han de fer, però malgrat això ho fan, acaben malament». També diu que tots aquells països que s'han embarcat en guerres que no han pogut pagar han acabat en un declivi. S'haurà de revisar la qüestió de qui és el gendarme del món. És evident que algú hi ha de posar ordre, però no ho pot fer un de sol.

Des d'aquest punt de vista, sóc bastant optimista en el sentit que hi ha un factor que és desconegut per les classes dirigents: no s'han adonat del que passa a sota. Es pensaven que no hi passava res, i sí que s'estava caminant per una capa de gel de pocs centímetres. Ara s'han enfonsat, perquè a sota hi ha un moviment de participació ciutadana. Set milions de voluntaris han col·laborat amb Obama d'alguna manera. Jo ho he vist: anaves pel carrer i et trobaves voluntaris que deien que havien de canviar el govern, i l'han canviat. Si això és bo o dolent ja ho veurem, però l'han canviat perquè no estaven d'acord amb el que passava. Gent que hi ha dedicat el temps, l'energia, els diners i han fet que aquells que no s'adonaven que a sota hi passava una cosa, finalment ho hagin vist. Aquest moviment comporta un gruix de l'opinió pública molt poderós, que va per sota, transversal, que no surt als diaris, que no surt al *Matí* del Cuní, ni a les

emissores de ràdio, però que hi és. És aquesta intercomunicació que promou que es pugui organitzar una manifestació en qüestió d'hores.

Penso que el que fan vostès no solament no morirà, sinó que tindrà un nou impuls, perquè els governs una vegada legislin i facin el marc jurídic han de deixar que la gent faci el que ha de fer. La força de les societats lliures es manifesta precisament en aquests moments difícils.

Aquest món que he pintat és molt compatible amb el món associatiu, i es veu arreu del món democràtic. Hi ha una gran col·laboració entre la gent i finalment és el que s'imposa. I si una cosa no funciona bé, es canvia, però les coses no es poden fer soles, i el fet que avui s'estigui parlant d'aquest tema vol dir que el moviment associatiu que representen o impulsen des de tants vessants està molt viu.

Ja són aquí els temps difícils. Primer hi ha una crisi financera, després hi ha una crisi econòmica, després hi ha una crisi social i després hi ha una crisi política i aquí es comença un altre cop. Que no pensi ningú que aquí no ha passat res, aquí ha passat molt, i ha passat molt per culpa de construir una nova situació basada en el fet que hi ha d'haver unes normes i els ciutadans hem de tenir tota la llibertat per poder-les dur a terme.

TORN DE RÈPLICA

MIQUEL ROCA JUNYENT:
Té molta raó Lluís Foix quan diu que el problema es troba en el fet de retre comptes, i també quan diu, sense dir-ho, que torna la política. Per tant, prou de prendre'ns de broma la política. Anem malament per culpa seva, i no ens en sortirem si no la fem bona. Això dels interessos generals, avui per avui, és un problema de política i de polítics. Al final, definir un marc normatiu i com hem de funcionar és problema de la política.

Els mitjans de comunicació també tenen la seva part de culpa. Evidentment, el món ha creat unes figures d'especuladors indignes, amb l'aplaudiment i l'entusiasme dels mitjans de comunicació. No es crea cap heroi sense que els mitjans no el creïn. N'hi ha milions, d'herois que cada matí es lleven a casa seva i diuen «Sóc un heroi», però que la gent els conegui depèn dels mitjans de comunicació.

Albert Serra ha dit molt bé allò de les Nacions Unides i de la responsabilitat social corporativa. Es tractava d'un model homologat per entendre'ns: si el complies, ja n'hi havia prou. Fins i tot van tenir algun premi. Era simplement creure que la missió no era retre comptes, sinó omplir un paperet.

Potser abans no m'he explicat en una cosa que era dir que no solament no renego pas del paper definidor de l'interès públic per part dels poders polítics. Ara bé, em preocupa que no hi hagi una participació sincera i eficaç del sector privat amb el sector públic per manca de garanties i estabilitat. Si diuen: «Ara no podem complir, perquè les circumstàncies han canviat», l'únic que queda clar és que poden fer el que vulguin, perquè no val posar centenars de milers de milions d'euros i de dòlars sense tenir cap garantia. Si no hi ha responsabilitat jurídica és impossible la col·laboració entre el sector públic i el sector privat; hi ha d'haver una seguretat jurídica. Estic molt d'acord amb el que es deia dels interessos i la llibertat, però recordem que moltes vegades ho hem dit, però no ens ho hem pres mai seriosament. Guanyar la llibertat és fàcil, el que és difícil és aprendre a viure amb llibertat. Aquesta lliçó l'hem oblidada a partir de l'endemà de guanyar la llibertat, aprendre a viure en llibertat és molt complicat i el món ara ho està pagant. La gran oportunitat del món cooperatiu és que sou l'expressió de la llibertat. Aprofiteu aquesta circumstància per construir i reforçar el vostre model, que està en la línia de les persones, que està en la línia dels valors; és a dir, que està en la línia del que forçosament haurà de ser la base de la nova governança, que haurà de ser diferent.

LLUÍS FOIX:
Voldria afegir una idea: la Llei de la dependència. Aquesta llei fa que hi hagi centenars, potser milers de persones, que tenen una llei esplèndida, però que ningú no va a casa seva perquè no hi ha mitjans. Per una altra banda, des d'institucions molt diverses s'està ajudant aquest sector de la població. Però des dels poders públics, hi ha una tendència a menystenir-les, a oblidar-les, a dir que això correspon a l'Estat. És el mateix que l'educació. En l'educació és l'Estat qui imposa el model. L'Estat diu quin és el model. També els pares hi hauran de dir alguna cosa. Això passa perquè no importen les persones, es fan lleis sense dotar-les de pressupost i sense pensar que aquestes lleis no són perquè hi hagi un titular al diari, sinó que són per ajudar les persones.

TAULA RODONA: CASOS PRÀCTICS DE COOPERACIÓ

JOSÉ IGNACIO GÁRATE (PRESIDENT DEL POLO GARAIA MONDRAGÓN)

President de Polo Garaia, de Corporación Mondragón, grup cooperatiu que dóna feina a més de 100.000 persones. Ell hi està lligat des de fa més de 30 anys i ha tocat gairebé tots els sectors del grup, des del financer fins a l'industrial. També és director de la Secretaria Técnica de Corporación Mondragón.

Abans d'explicar detalladament el projecte de col·laboració publicoprivada de Polo de Innovación Garaia els explicaré el que és Corporación Mondragón. La Corporación Mondragón va néixer l'any 1956, fa més de cinquanta anys, de la mà d'un sacerdot excepcional: José María Arizmendiarrieta, en el qual confluïen dues qualitats: d'una banda, una visió de futur diferent des dels valors socials i, d'altra banda, la capacitat d'unir un equip de persones que compartien aquests valors.

El projecte, que avui és Fagor Electrodomèstics, va començar a Mondragón fabricant

estufes de petroli i des d'aleshores no hem parat de créixer seguint el model cooperatiu basat en valors de participació, democràcia industrial i solidaritat. Avui som més de 250 empreses, estructurades en tres àrees de negoci –financera, industrial i distribució–, i una activitat sense ànim de lucre: l'activitat del coneixement.

En conjunt, les àrees de negoci industrial i de distribució facturen 15.000 milions d'euros repartits al 50%, mentre que el negoci bancari mesurat en volums de crèdits és de 13.000 milions d'euros. Per fer aquestes activitats, donem una ocupació de l'ordre de 100.000 llocs de treball, un 37% al nostre punt d'origen, el País Basc, un 47% a la resta de l'Estat espanyol, i un 16% a les 69 plantes productives que tenim distribuïdes pels cinc continents. De fet, a final de l'any passat a Catalunya teníem 11.400 empleats, i suposo que avui n'hi deu haver algun més.

En el seu conjunt, Corporación Mondragón representa el 4% del producte interior brut i de l'ocupació i el 12% de les exportacions de la Comunitat Autònoma Basca, que fa que tinguem una especial rellevància en el teixit empresarial del país. I això, unit a la nostra vocació innata de cooperació i al nostre sentit de la responsabilitat social, ens ha portat a mantenir un conveni de col·laboració permanent amb el govern basc que renovem cada legislatura. Està centrat en cinc àmbits d'actuació: el de la informació, on les dues parts ens intercanviem informació macro i microeconòmica. En segon lloc, en l'àmbit de l'aprenentatge, la formació i el suport a les persones que desenvolupen nous negocis. Després, en el desenvolupament empresarial per la consolidació i reforçament de les activitats de Mondragón; i en l'àmbit de la innovació i la tecnologia, coordinant els plans de ciència i tecnologia de les dues parts i els projectes dels nostres centres d'investigació i laboratoris universitaris. L'últim àmbit d'actuació és el de la internacionalització, compartint les nostres infraestructures de suport al llarg del món.

Precisament, en el si d'aquest conveni de col·laboració amb el govern basc, concretament amb el Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, fa nou anys vam recollir les inquietuds dels alcaldes de la zona de l'Alto Deba, on s'havia d'aprovar la construcció d'una nova via de comunicació, l'autopista Marzfaga-Vitòria. D'una banda, s'entenia com una oportunitat, ja que una zona d'orografia difícil quedaria connectada amb les tres capitals de província i la resta de l'estat. D'altra banda, també es veia com una important amenaça, ja que podia suposar una porta oberta perquè els ciutadans de la vall traslladessin la seva residència a Vitòria, ciutat que ofereix més possibilitats de cultura, oci i formació, i això es veia com un problema potencial. Posats a buscar una alternativa de solucions a aquest problema, vam decidir crear un projecte que aportés

un diferencial competitiu a la zona, un projecte difícil de copiar i imitar. Es va pensar en la creació d'un pol d'innovació, aprofitant que a la zona tenim una universitat tecnològica, un centre d'investigació pioner a Espanya, i un teixit industrial important.

Aquest pol d'innovació va néixer amb la missió de convertir-se en un espai d'interacció entre els oferents de la tecnologia –la universitat i els centres tecnològics–, i els demandants d'innovació, les empreses que han de transformar aquesta innovació. Es va configurar el pol amb quatre objectius: establir una col·laboració entre els que ofereixen i els demandants de tecnologia; fomentar la introducció de noves tecnologies i a través d'elles millorar el nivell competitiu de les empreses; promoure noves empreses de base tecnològica i per tot això crear un espai físic adequat perquè es produís aquest contacte i aquesta integració entre els agents de la innovació.

Es van comprar 440.000 m^2 de terreny, es va desenvolupar un projecte urbanístic pensant en l'excel·lència amb una baixa concentració, molt esponjós, on s'havien de destinar 184.000 m^2 per a parcel·les d'ús tecnològic. Per això es va constituir una cooperativa de serveis amb quatre tipus de socis: promotors (els impulsors originals de la idea), socis col·laboradors –la universitat i el centre tecnològic Ikerland com els primers en aportació de tecnologia– socis usuaris, que són totes les empreses que s'instal·len al pol; i socis treballadors, que són la direcció i el suport tècnic de la direcció del pol. Aquesta és una cooperativa sense ànim de lucre, que ha merescut la declaració d'entitat d'utilitat pública. Aquí és on cobra especial importància aquesta col·laboració publicoprivada, ja que el projecte neix des d'una inquietud de les entitats públiques –els ajuntaments–, que es recull en aquest conveni de col·laboració i, finalment, els socis promotors: el govern basc, amb una aportació de capital de set milions d'euros, la Diputació Foral de Guipúscoa, amb uns altres set milions d'euros, l'Ajuntament de Mondragón, amb dos milions d'euros, i la Corporación Mondragón, amb nou milions d'euros. Es van recollir un total de 25 milions d'euros, que van permetre comprar el terreny i desenvolupar les infraestructures de l'organització i, a més, construir un edifici modular de 10.000 m^2, de tal forma que en aquest moment el pol d'innovació ofereix a tot el món empresarial la possibilitat de comprar una parcel·la i construir un edifici dedicat a un centre d'investigació, o bé llogar metres quadrats en aquest edifici modular per a aquells projectes de menys envergadura, ja sigui perquè estan en una fase inicial o bé per la seva dimensió.

Des del principi, per la seva ubicació, el pol d'innovació Garaia a Mondragón se centra en una oferta tecnològica basada en 6 punts: electrònica, microelectrònica i nanotecnologia;

les noves tecnologies de la informació i la comunicació; la tecnologia de materials; la tecnologia de màquines i processos de mecanitzat i l'energia i el *management*. El Polo Garaia és un bon exemple d'aquesta col·laboració pública i privada, que permet aportar un model de col·laboració de riquesa i generació de valor al servei de tota la societat.

LLUÍS RECODER (ALCALDE DE SANT CUGAT)

Alcalde de Sant Cugat del Vallès des de fa gairebé 10 anys, ha estat diputat tant al Parlament català com a les Corts espanyoles. És membre del Comitè Executiu Nacional i membre de la permanent de CDC. És un gran especialista en dret urbanístic, membre de la Comissió d'Urbanisme de Barcelona, de la Diputació i de l'Associació Catalana de Municipis.

M'explicaré des de la perspectiva d'alcalde d'una ciutat mitjana, de 78.000 habitants, una ciutat que se situa dins d'una xarxa de ciutats mitjanes, ja que aquest és un país on hi ha moltes ciutats que estan dins d'aquesta tipologia. No són grans, però tampoc petites i, per tant, són un magnífic camp d'experimentació en aquest terreny de cooperació.

Aquesta cooperació té un gran futur. En alguns sectors de la nostra societat, sovint hi ha hagut certes reticències de tipus ideològic per anar una mica més enllà. Penso que també podem treure conseqüències positives de la crisi econòmica en el terreny dels valors, en el terreny de retornar a un comportament social més normalitzat, després de l'eufòria o disbauxa d'aquests darrers anys. I això també afectarà l'Administració pública.

Les administracions, i els ajuntaments en concret, vivim una demanda creixent de serveis per part dels ciutadans, i no conec cap ajuntament que estigui disposat a fer marxa enrere. Sí que hi ha alguns ajuntaments que estem tornant a considerar algunes coses que fins ara s'anaven fent perquè sempre s'havien fet, i potser mai ens havíem trobat amb l'obligació i la necessitat de replantejar-nos si eren necessàries, si aquella decisió que es va prendre fa vint anys havia de continuar formant part dels nostres pressupostos. Ara, la crisi econòmica ens obliga a fer-ho.

A banda de més serveis, els ciutadans també ens demanen més agilitat en la prestació, i ara anem al nucli de la qüestió: estem obligats que els nostres serveis es puguin prestar amb un cost per la ciutat que no excedeixi els nostres ingressos.

Des de la meva perspectiva, jo situaria el debat en un escenari pràctic, amb un altre element més ideològic.

Per tradició, en aquest país la cooperació sempre ha existit perquè no hi havia cap altre remei. Durant molts anys, a Catalunya, com a la majoria de països d'Europa, el sector privat, ja sigui l'església, fundacions, patronats, cooperatives obreres, etc. va prestar uns serveis i va fer una funció de substitució d'una Administració pública que prestava uns altres serveis, però que amb això no hi comptava. Tenim una gran tradició d'hospitals, cooperatives de serveis i de consum i d'escoles que han estat impulsades per aquest tipus d'entitats que encara existeixen i arrosseguen una tradició que forma part de la nostra realitat, que hem de tenir en compte, i que no només es nodreix d'aquestes iniciatives més històriques, sinó que també ha vist com n'anaven naixent algunes de noves en els darrers anys i dècades. Aquestes iniciatives potser estaven més posades al dia, amb un origen diferent, però al final enriqueixen i diversifiquen tot aquest teixit de gent que vol fer coses des del sector privat amb transcendència pública. Un altre element de valor és que tota aquesta història i aquesta tradició al final dóna un gran coneixement acumulat, i penso que les administracions també ho han de tenir en compte.

A vegades, et planteges qui pot gestionar un casal de joves, per exemple. I cal que es creï una unitat dins l'Administració per gestionar-lo? Potser, en el meu entorn puc trobar alguna entitat que fa molts anys que està prestant serveis a la joventut, que ha donat un pas endavant i s'ha transformat en una cooperativa, en definitiva, en una entitat del tercer sector. Podem arribar a un partenariat i, per tant, que aquell equipament el puguin gestionar els que en saben. I això és quelcom que nosaltres hem fet i que molts ajuntaments estan fent, aprofitant aquest coneixement acumulat a través de l'experiència.

Posaré alguns avantatges d'aquesta cooperació damunt de la taula, i seré molt clar. Jo diré el que penso i el que pensen molts alcaldes, però que no ho diuen perquè no és correcte. I no vull dir el que Joan Ignasi no dirà el que voldrà, no el vull comprometre.

Per què cooperem? Per nodrir-nos d'experiència i de coneixement, això és molt clar, perquè alguns, molts, creiem en aquesta necessitat de cooperació i estem convençuts que les administracions no necessàriament fem les coses millors sols, i també perquè hi ha un estalvi econòmic. Abans deia que nosaltres ens veiem obligats a prestar serveis en un entorn de demanda i qualitat creixent i, en canvi, tenim un escenari econòmic de crisi. I, per tant, no podem anar estirant constantment més el braç que la màniga. Ens veiem obligats a estalviar, i per l'Administració la cooperació publicoprivada és un

estalvi, acostuma a ser-ho. Entre altres motius, perquè no ens obliga a incrementar el personal que depèn directament de l'Administració. Qui digui que contractar personal no deu ser més car des de l'Administració que des del sector privat, és que no coneix l'Administració: és més car, perquè les administracions locals acostumen a tenir uns convenis de personal que són magnífics per a les persones que hi treballen, però són pèssims per a aquelles persones que hi voldrien treballar. Els gestors públics, davant de la realitat d'aquests convenis, com que no poden carregar els capítols 1 del seu pressupost acostumen a externalitzar. Per tant, en les administracions locals de Catalunya en els darrers anys hi ha una reducció constant dels increments dels capítols 1, hi ha àmbits en els quals és obligatori que hi hagi funcionaris. No pots externalitzar la policia local però, en canvi, sí que pots externalitzar moltes altres coses, i les administracions ho estem fent.

També és una forma de saltar-te els impediments de la Llei de funcionariat pública, i us ho diu un alcalde que, a banda, també és funcionari en situació de serveis especials. El dia que deixi de ser alcalde podré tornar a l'Administració. La legislació de funció pública, que al nostre país segueix el model francès, és del segle XIX, no del segle XXI, perquè una normativa laboral que exclou l'incentivació de l'esforç, és una normativa laboral del passat. Per tant, una forma de buscar eficàcia és fer que la gent treballi per objectius i, fins i tot, poder retribuir aquell que assoleix uns objectius fixats. El que no podem fer a l'Administració és donar la feina del que treballa molt i molt bé a aquell que no treballa. És clar que això no és cap incentiu, fent una mica de caricatura per distendre un tema que és important.

El nostre entorn legislatiu és un gran aliat del desenvolupament del tercer sector i d'aquesta cooperació publicoprivada. En posaré alguns exemples pràctics. En l'àmbit de la prestació de serveis urbans, està clar que a l'Administració ho té externalitzat pràcticament tot, però no només a empreses privades, sinó que també es poden fer polítiques socials. A la nostra ciutat amb aquesta externalització vam viure el naixement i el creixement d'una cooperativa que es dedica a la inserció laboral de persones amb problemàtiques greus, i que és la que ens presta el servei de recollida de voluminosos de la nostra ciutat. Avui és una cooperativa que té prestigi al nostre país.

En l'àmbit dels serveis personals, crec que és on sempre hi ha hagut la porta oberta més gran a aquesta cooperació. Al nostre Ajuntament, l'àmbit d'esports té una plantilla de personal mínima, ja que els equipaments esportius estan gestionats tots per empreses cooperatives. Perquè, fins i tot, l'organització de tot el que són els campionats escolars es

fa a través de l'Oficina Municipal d'Esport per a Tothom, que és gent del món de l'esport de la nostra ciutat que en el seu moment van adquirir personalitat jurídica.

En l'àmbit de la salut, podríem dir exactament el mateix: la ciutat té dos centres d'assistència primària de la Generalitat gestionats per Mútua de Terrassa i no directament per l'Institut Català de la Salut. I pel que fa al tercer centre d'assistència primària, que espero que ens el concedeixin aviat, l'aspiració de l'Ajuntament és que també el pugui gestionar una entitat d'aquest tipus. El mateix ens passa amb la residència de gent gran o bé amb la política que hem engegat des de l'Ajuntament de dinamització dels casals de gent gran, que l'està fent una entitat del tercer sector que avui està entre nosaltres.

Faré una breu pinzellada de l'àmbit de l'educació. Una part del servei dels menjadors dels centres de primària públics i una part del servei a les escoles bressol, en gran part del que denominem el pla de dinamització educativa, està externalitzat. Però és un sector en què observo una gran resistència del sector públic a col·laborar, i aquí crec que s'ha de fer un esforç de diàleg i de comprensió mútua. Massa sovint, el sector públic entén l'obertura d'una porta de col·laboració com una agressió. És un sector públic bastant potent.

I, per últim, en l'àmbit de cultura, també estem clarament en aquesta línia de cultura i joventut. Vam externalitzar la gestió del Casal de Joves de Masia Torreblanca a l'Ateneu de Sant Cugat.

Per acabar, només faré tres comentaris. En primer lloc, crec fermament que l'Administració ha d'integrar en la seva gestió la cooperació amb el sector privat i, d'una forma molt especial, això que denominem el tercer sector, que té un origen més o menys altruista,

però amb un coneixement del terreny que trepitja que no podem menysprear de cap manera, sinó que hem d'incorporar a les polítiques públiques.

En segon lloc, penso que aquesta cooperació també té l'avantatge d'obrir les polítiques públiques a la societat i que hi pugui haver una cooperació molt més gran per part de la societat d'un país que normalment veu l'Administració pública com una cosa llunyana. Aquesta interrelació afavoreix la comprensió mútua i el fer-se'n responsable. Per últim, penso que s'ha d'incorporar amb normalitat la interrelació amb el sector privat, que és un fet molt lògic i normal. Tal com us deia abans, en un entorn global o, si més no, en l'àmbit de l'Administració municipal, penso que té un gran futur.

MONTSERRAT CAMPS
(DIRECTORA GENERAL SUARA COOPERATIVA)

Directora general de Suara Cooperativa. És assistenta social i treballadora social de formació i de vocació i ha esdevingut la primera executiva d'una gran empresa social. És una de les protagonistes d'un procés de fusió de tres cooperatives de treball (Escaler, EAS i CTF).

Suara Cooperativa va néixer fa 6 mesos fruit de la fusió de tres cooperatives amb una llarga experiència en el sector d'atenció a les persones. Les cooperatives mare eren Serveis Sociosanitaris (CTF), Educadors d'Acolliment Social (EAS) i Escaler Cooperativa. En aquests moments, podem dir que som l'empresa cooperativa de serveis d'atenció a les persones més gran de Catalunya. Estem agrupant unes 1.100 persones i donem servei a 11.000 persones des de 85 serveis o equipaments en quinze comarques catalanes.

Són serveis que donen resposta a les necessitats de suport d'atenció, assistència i educació a infants i joves, persones grans, famílies i persones que, en general, requereixen un suport per esdevenir més autònomes, a persones que volen entrar al món laboral, etc.

Voldria remarcar que la creació de Suara Cooperativa esdevé una realitat gràcies a la voluntat i la visió estratègica de tots els seus socis, aquest gran potencial que tenim les cooperatives i, sobretot, als consells rectors de cadascuna de les cooperatives que van liderar amb valentia un procés que permetés donar resposta a les necessitats actuals de les administracions públiques, els canvis que comporten les actuals reformes socials en què estem immersos i, alhora, també a les reformes legislatives en l'àmbit català i estatal, i a les fortes expectatives que tot això està generant entre la població amb la Llei de dependència. En aquests moments, la Llei de dependència és el gran interrogant, el gran repte i alhora el gran desconegut que tots plegats tenim sobre la taula.

Aquesta experiència heretada de les tres cooperatives en el treball amb les persones des d'un model de gestió proper i participatiu es fonamenta en els conceptes de responsabilitat social i qualitat, tant pel que fa a la qualitat d'atenció a les persones, com la laboral i, alhora, de l'eficiència.

Per tot això, Suara Cooperativa pot aportar un valor afegit important a les administracions públiques, ja sigui en l'atenció dels usuaris com també en el desenvolupament de la tasca dels mateixos professionals.

Aquesta nova conjuntura social i la voluntat política que hi ha darrere per tirar-la endavant demanen uns nous serveis socials universals que donin resposta a les necessitats actuals i emergents. Aquest és el gran repte que en aquests moments tenim des de la Llei catalana de serveis socials.

Alhora, l'Administració pública demanda uns interlocutors cada cop més competents per poder donar aquests serveis, que siguin bons i eficients i que donin un servei d'alta qualitat. En definitiva, que esdevinguin uns *partenaires*. Així és com nosaltres estem constituïts, som capaços de fer front de manera conjunta als reptes que comporta la nova situació i a la realització de la xarxa d'infraestructures que es necessitaran.

Estem convençuts que aquesta necessitat de donar resposta a aquests reptes és més fàcil des de la unió d'esforços i a partir d'una certa grandària. Aquest va ser un dels puntals de l'origen de la creació de Suara.

El grup cooperatiu multisectorial que és Clade, del qual Suara en forma part, presenta l'avantatge incontestable de poder oferir a l'Administració tot un ventall de productes i serveis necessaris per poder desplegar les seves polítiques i les seves infraestructures socials de manera eficient.

Alhora, com que som cooperatives, tenim totalment interioritzats els valors de democràcia, cooperació, participació i sostenibilitat, entesa com a sostenibilitat ecològica, però també com a perdurabilitat en el temps.

Aquests valors, juntament amb una trajectòria de gestió eficient, ens situen en una posició excel·lent per arribar a acords globals amb diferents administracions públiques, com pot ser, per exemple, la construcció i la gestió d'equipaments socials.

Aquest exemple va servir per guanyar un concurs de construcció i gestió integral d'una nova llar d'infants de l'Ajuntament de Manlleu. Suara ha pogut oferir la construcció d'aquesta infraestructura gràcies a la col·laboració entre socis de Clade i, en concret, amb el Grup Qualitat, un membre del grup cooperatiu que treballa en el camp immobiliari i de la construcció. Al darrere, també hi ha un concurs amb unes normes i unes condicions que regulen i fan sostenible el projecte, amb el compromís per part de l'Administració que hi haurà la consegüent dotació econòmica per poder-lo executar.

Les sinergies que es perfilen entre Suara Cooperativa i el Grup Qualitat fan que ens trobem davant d'un operador global d'infraestructures socials, ja que la fórmula experimentada a Manlleu és extensible a altres àmbits de serveis a les persones, com ara l'habitatge de lloguer protegit, centres de dia, residències de gent gran, residències per a joves, etc.

El nostre pensament no s'atura aquí, ja que les sinergies no les centrem únicament en la construcció i la gestió, sinó que poden ser diferents i múltiples amb altres empreses del grup, com ara en la formació professionalitzadora, en el món de la cultura, la recerca i la creació de noves formes de finançament, etc.

Estem preparats per esdevenir un operador del món cooperatiu arrelat al país, que crea llocs de treball basats en les persones i al servei de les persones, que busca els guanys en termes de viabilitat econòmica i no de lucre.

Hi ha una frase que descriu Suara i que penso que és una mica el que serveix per conèixer-nos. Parlem de «persones participatives, persones socialment compromeses». Les persones i la cooperació són els eixos bàsics de la nostra manera de ser. Per això, Suara i les cooperatives que formem part del grup Clade volem ser i estem preparats i estem disposats a ser socis de l'Administració pública per donar una resposta conjunta al repte que significa la universalització dels serveis socials i la provisió privada de serveis públics. Estem convençuts que aquesta cooperació publicoprivada ens dirigirà cap a garantir la satisfacció de les necessitats de les persones i la societat, amb un desenvolupament econòmic sostenible.

JOAN IGNASI ELENA
(ALCALDE DE VILANOVA I LA GELTRÚ)

Alcalde de Vilanova i la Geltrú des del 2005. Des del 1991 ha ocupat la Primera Secretaria de les Joventuts Socialistes de Catalunya, ha estat diputat al Parlament de Catalunya i actualment és membre de la Comissió Executiva del PSC. És advocat, especialitzat en drets d'autor i en dret laboral.

En primer lloc, un doble agraïment: per haver-nos convidat a participar en aquesta taula i per la mateixa existència de Clade. És important que el món cooperatiu no es reivindiqui amb un desig, sinó amb una realitat, amb empreses sòlides, solvents, de futur i amb lideratge i capacitat d'incloure's en sectors emergents. Per tant, des d'aquesta perspectiva, és important la presència i l'existència del grup empresarial per reivindicar una realitat sovint desconeguda –tot i que cada cop menys– del que és la veritable força i presència del món cooperatiu al nostre país, i també en el conjunt de l'Estat.

Fa cinquanta anys que es van fer les primeres concessions d'autopistes, que potser va ser una de les primeres col·laboracions més sonores o més importants que encara perduren. Les empreses privades van fer el que no podien fer les empreses públiques a canvi d'una compensació. Ara, les coses han evolucionat i han canviat molt i molt.

Ha canviat el país, les necessitats i el món privat en conjunt. Hi ha moltes raons que fan que la relació entre el món de l'empresa privada i el sector públic hagi anat a més i, amb tota seguretat, cada vegada vagi a més en el futur.

Comparteixo pràcticament tot el que ha dit en Lluís Recoder respecte els diferents temes que ha tractat, per no dir tot.

Hi ha diverses raons per les quals aquesta relació entre públic i privat ha d'existir. En primer lloc, per la complexitat que cada vegada tenen més els serveis que s'han de prestar des de l'Administració publica. L'exigència ciutadana respecte els serveis que l'Administració

pública prestava en el passat –fa vint o trenta anys–, i els que avui es reivindiquen i són necessaris, són radicalment diferents: han augmentat en complexitat, en dificultat, etc. Precisament per això, l'Administració pública ha de tenir la funció de detectar quines són les necessitats i dissenyar estratègies polítiques i serveis per resoldre-les. Per tant, si em permeten l'expressió, l'Administració no ha de perdre el temps en la gestió de coses que poden fer altres, des d'una entitat que gestiona un casal de joves o un centre cívic, fins a una empresa de serveis que gestiona la neteja dels carrers de la ciutat. L'Administració pública ha de resoldre un món molt més complex del que teníem fa uns anys i, per tant, ha de centrar més l'atenció cap a aquesta dimensió.

Després, hi ha dues dimensions que apuntava l'alcalde de Sant Cugat que també són importants: efectivament, la gestió a través de les empreses privades de determinats serveis permet superar els llindars d'endeutament que les administracions públiques poden suportar. D'altra banda, aporten un grau millor de preu, servei i eficàcia, que és imprescindible a l'hora de prestar el servei. El que importa és que el servei es presti bé i que vagi dirigit a aquell que el necessita, ningú no pregunta qui presta aquest servei públic que el ciutadà necessita. Des d'aquesta perspectiva, aquesta aliança estratègica entre el món de l'Administració pública i el sector privat és positiva.

Efectivament, mentre es mantingui aquest concepte de qui és el que presta el servei públic, qui és el que dissenya l'oferta del servei i qui és el que decideix que es presti el servei, la seva gestió ens sembla que ha d'anar dirigida a aquell que millor la pot desenvolupar.

Les administracions i, molt especialment, els ajuntaments, tenim la necessitat de prestar aquests serveis a través de tercers perquè la massa crítica que té un ajuntament com el nostre –amb uns setanta mil habitants– o el de Sant Cugat, fa impossible adquirir el coneixement i tenir els mitjans per desenvolupar el servei. En canvi, les empreses que desenvolupen el servei a amplis sectors del territori tenen la infraestructura, els coneixements i els mitjans necessaris per fer-ho.

Són molts els serveis que prestem els ajuntaments, alguns dels quals mai no havíem pensat, com ara la teleassistència. No podem negar que l'endeutament dels ajuntaments és un element molt important, però no l'únic. Ens hem d'adreçar a aquesta concepció que l'aportació del bagatge de les administracions i de les empreses de molts llocs del país que treballen en determinats serveis ens poden donar un servei públic millor.

La crisi ens ha d'ensenyar necessàriament a tots plegats a ser una mica més modestos. I per garantir que en el futur hi hagi més complicitat entre l'Administració pública i les empreses privades hauríem de treure'ns de sobre uns certs tòpics d'uns respecte els altres. Comparteixo el que deia Lluís Recoder sobre l'Administració pública i els convenis col·lectius, fins i tot ho he patit com a regidor de personal uns quants anys a l'Ajuntament on ara sóc alcalde. Efectivament, la rigidesa és infinita, enorme, i crec que va a més. El nostre Ajuntament va prendre una mesura modesta: posar uns incentius als treballadors en funció del seu rendiment. Era una quantitat ridícula en funció del pressupost que destinem al capítol 1 del personal de l'Ajuntament. Doncs es va crear un escàndol impressionant a causa d'aquesta modesta mesura per tal d'incentivar les persones que treballaven amb més eficàcia i que consideràvem que ho feien bé. Els recels, l'estancament i la rigidesa és alta i, per tant, serà molt difícil que les coses canviïn a curt termini. És evident que l'Administració pública ha de canviar en moltes coses, tots en som conscients. Però també reclamo a les empreses privades aquesta modèstia que en algunes ocasions tenim els servidors públics respecte les nostres responsabilitats. Aquesta cantarella històrica de l'eficàcia i l'eficiència del sector privat en molts casos és veritat, però en d'altres, no tant. I, per tant, ens hauríem de situar tots en el nostre lloc. En aquests darrers anys algunes empreses privades ha provocat –i aquí és bo que no parlem de forma genèrica sinó que concretem– els escàndols més greus d'ineficiència, corrupció, errors, manca de previsió i irresponsabilitat que es recorden, que estan provocant la desgràcia i l'acomiadament de milers i milers de persones. I, en molts casos, tot això ha estat en pro i presidit pel rigor i l'eficàcia. En definitiva, per tots aquests valors que l'empresa privada predica i que moltes vegades no demostra.

Des d'aquesta modèstia col·lectiva de l'Administració pública, que se sap massa rígida i poc permeable, però també per part de l'empresa privada, que s'ha de regular, aprendre i millorar molt més, em sembla que es pot avançar en aquest camí de la trobada d'uns amb els altres, per treballar i col·laborar conjuntament per fer millor els serveis públics.

L'Ajuntament de Vilanova ha entrat tard en tots aquests capítols de gestió dels serveis públics a través de tercers, ara fa uns vuit anys. Teníem molts serveis públics de gestió directa amb treballadors municipals i, a partir de l'any 2000, els serveis viaris –que són els més evidents–, però també d'altres, s'han anat donant a empreses privades perquè els gestionin: les llars d'infants, els casals i molts altres serveis. A banda, també hem apostat per donar a tercers la concessió de serveis públics per a la creació d'empreses públiques que gestionen determinats serveis.

Fa molts anys es va crear una empresa que es dedicava a la promoció industrial i s'ha anat reconvertint en una empresa que gestiona tota l'operativa urbanística i d'obres de la nostra ciutat. Volem que aquesta empresa evolucioni perquè executi tota l'obra pública de la ciutat i, d'altra banda, pel que fa a la promoció industrial, pensem que ha de tenir la incorporació i el treball conjunt del sector privat, que no és fàcil. Amb tot, pensem que estem treballant en aquesta direcció, amb uns resultats a mitjà termini.

Des de l'Ajuntament, també hem creat una companyia d'aigües del sector públic i una experiència curiosa, una companyia d'aparcaments. El sector privat no tenia la voluntat de desenvolupar el servei que volia el sector públic: volíem crear zones blaves gestionades per una empresa privada i, alhora, fer aparcaments públics gestionats per una empresa privada. Vam fer un concurs i ningú no es va presentar. Llavors, vam prendre la iniciativa de fer una empresa pública municipal que tirés endavant aquest servei. I és un servei amb bons resultats, ha fet tres o quatre aparcaments, és autosuficient econòmicament i funciona. Té 70 treballadors i una vocació social important, ja que hi treballen moltes persones amb discapacitat. La nostra voluntat inicial era que el servei fos del sector privat, però finalment no vam tenir l'acolliment que esperàvem o que crèiem que tindríem.

Finalment, hi ha una experiència que no sé si és publica o privada, però que és força curiosa en el sector sociosanitari: hem creat un consorci entre l'Ajuntament, l'Hospital, la UPC i el Consorci Hospitalari de Catalunya, que gestiona tot l'àmbit sociosanitari de l'Ajuntament i que, properament, també gestionarà el nou centre d'atenció primària de la ciutat. El consorci públic gestionarà el tercer CAP de la ciutat, una nova residència de 130 places i un centre de dia, que també hem concertat amb la Generalitat. Ens sembla

que és una proposta interessant i l'estem estenent a altres ajuntaments, de forma que no només gestionem el que ens correspon a nosaltres al nostre municipi, sinó que portem tots els temes sociosanitaris de la comarca i esperem anar més enllà.

En definitiva, penso que és imprescindible aquesta col·laboració, és la realitat que ens ha tocat viure i és el millor per als serveis públics i per als ciutadans. Per acabar, crec que és necessari, i vull subratllar-ho, perdre els recels dels uns amb els altres, fer els esforços per part de cadascuna de les parts per reorientar-se per canviar i millorar. Per la part que ens correspon, farem el que podrem.

Finalment, sempre s'ha dit que el disseny de les polítiques públiques correspon a l'ajuntament i que la gestió la fa l'empresa privada. Jo crec que s'ha de trencar aquesta barrera, penso que l'empresa privada també ha de participar en el disseny del servei públic que es vol prestar, és imprescindible perquè després la seva gestió i aplicació siguin més eficaces. També servirà perquè les empreses, que són les que han de gestionar el servei, entenguin millor quines són les necessitats que l'Administració està treballant.

Per tant, tot i que el servei prestat és evidentment dissenyat i finalment aprovat per l'Administració pública, és imprescindible que també hi participi el sector privat per conèixer millor quina és la realitat que l'Administració vol crear i perquè el disseny que fa l'Administració pública estigui més adaptat a la realitat.

EDUARD BRULL (PRESIDENT DE FACTOR HABAST)

President de Factor Habast i, des de fa 15 anys, director general de Grup Qualitat, la primera cooperativa immobiliària de Catalunya. També és vicepresident de Clade des de la seva creació. És llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresarials per la Universitat de Barcelona i PADE de IESE.

Des de la perspectiva pràctica, em correspon explicar un projecte que creiem que és una bona experiència per la temàtica que ens ocupa. Factor Habast és un projecte en el camp de l'habitatge social, una promotora d'habitatge social de lloguer d'HPO fundada l'any 2007 i participada per dos promotors. D'una banda, el Grup Clade i la seva empresa constructora immobiliària, Grup Qualitat i, d'altra banda, Caixa de Manresa, una caixa d'estalvis catalana amb un fort compromís en el món cooperatiu i de l'habitatge social en general.

Factor Habast vol proporcionar una resposta real a un evident i clar problema social, que és l'accés a l'habitatge. La conjuntura actual és extremadament greu, continua havent-hi un problema real de moltes famílies, jovent i col·lectius que pateixen una rigidesa del mercat immobiliari.

Estem convençuts, i no només empresarialment, sinó com a filosofia, que la figura de l'habitatge social de lloguer és una bona resposta. Creiem que l'extremada celeritat del que està passant avui en el mercat de l'habitatge al nostre país també es deu a la inexistència d'un mercat de lloguer eficient i quantitativament significatiu, a diferència d'altres realitats europees.

El mercat de lloguer d'HPO és un bon model a l'abast, ja que el 95% de la població catalana reuneix les característiques per accedir a aquest model d'habitatge. Simplificant, en una situació de penúria econòmica, les famílies poden passar a pagar un lloguer mensual d'entre 200 i 300 euros, que és una mesura realment efectiva.

També és un model sostenible, ja que s'està creant parc de lloguer i no estem traspassant diners públics a patrimonis individuals. Per tant, creiem en aquest model i queda molt clar quin és el propòsit.

Pel que fa a l'objectiu empresarial de Factor Habast, som ambiciosos i crec que ho hem de ser. El sector cooperatiu ha de ser ambiciós i hem de trencar esquemes, perquè he observat que encara existeixen uns estereotips sobre l'eficiència o ineficiència .

Volem ser un projecte amb lideratge, i per això ens hem proposat promoure, construir i explotar durant una pila d'anys un gran parc d'habitatge social a Catalunya. Inicialment, en el nostre pla de negoci el quantifiquem en mil habitatges en un trienni.

Un dels elements clau és l'accés al sòl que es necessita per edificar aquests habitatges socials. En aquests moments hi ha dues grans vies: el sòl privat i el públic. I aquí és on apareix la col·laboració estreta publicoprivada, tant amb administracions locals com amb administracions metropolitanes i universitats, que és una via de gran futur.

En aquest sentit, hi ha diverses figures que faciliten aquesta tasca, tant la pura compra i venda com a fórmules més avançades, com pot ser la concessió pública, que també es pot fer en el cas de l'habitatge, especialment el destinat a col·lectius.

Malgrat tot, Factor Habast, Grup Qualitat i Grup Clade estem contents perquè ja comptem amb 300 habitatges adjudicats en tres operacions que ja són una realitat: a Vilafranca del Penedès, la Universitat de Lleida i l'Ajuntament de Palafrugell. Més enllà del pla de negoci, ja podem tocar la realitat, i ben aviat podrem passar a l'acció. Per tant, creiem que és un model d'èxit i que, a més, facilita la intercooperació entre diferents empreses del Grup Clade. També podem oferir serveis especialitzats molt ben enfocats cap a col·lectius: estem pensant en persones grans i jovent. I les empreses del Grup Clade ens conformem com una alternativa eficient de primer ordre.

Pel que fa al model de col·laboració publicoprivada, nosaltres creiem que és un model de futur i un bon exemple. Permet que l'Administració pública continuï amb el timó a la mà, guiï i vetlli. I ens hem de quedar amb la idea que tots els agents –públics i socials– hem de passar comptes.

El món cooperatiu això ho té en el seu ADN i, per tant, estem disposats a fer aquest joc. L'avantatge per a l'Administració pública és que continua guiant des del bon disseny

de l'operació, i m'apunto feliçment a la idea que també s'ha dit de col·laborar fins i tot en aquest disseny.

D'altra banda, creiem que s'assoleix un objectiu social amb l'eficiència i eficàcia humil del sector privat. I també amb la sensibilitat, però primer amb l'eficiència del sector cooperatiu. Al segle XXI, el sector cooperatiu ja acumula molta experiència amb crisi i sense crisi, i som conscients de l'escassetat de recursos, de la seva multiplicitat de reaccions. Si no hi ha pastís, no repartirem res.

A les cooperatives ens ha costat molt temps assumir això, però crec que en aquests moments Clade ha de ser un dels màxims referents i ha de fer possible l'eficàcia i l'eficiència del sector privat tradicional, amb una sensibilitat que va més enllà del compte de resultats, tot i que sense aquest compte de resultats no seria possible. Crec que, especialment des del món cooperatiu, ja hi ha diversos exemples prou reeixits que aporten un plus.

D'altra banda, un altre avantatge per a l'Administració pública que també s'ha comentat és que amb l'externalització no crea estructura. Els alcaldes coneixen millor que ningú la rigidesa d'aquesta estructura i, a més, el nostre model és generador d'ingressos per a l'Administració en un moment que no en tenen gaires, amb la fórmula de compravenda de sòl per edificar-hi habitatge social i amb la fórmula de concessió administrativa a través del cànon.

Com a conclusions i com a resum d'aquesta experiència, som col·laboradors, col·laborem i ajudem a resoldre eficientment un problema social, que és l'accés a l'habitatge, un problema real del qual no ens podem escapar. D'altra banda, la idea en majúscules és que passem comptes i proporcionem ingressos a l'Administració.

El sector privat cooperatiu, amb la col·laboració d'una entitat de crèdit amb ànima social, col·labora amb l'Administració. I tot amb les característiques pròpies de Clade, que són l'eficàcia i l'eficiència en la gestió d'uns recursos escassos i, paral·lelament, un compromís social i amb el territori contrastat.

Per acabar, dues reflexions. Una de les coses que m'ha copsat, perquè penso que és una realitat crua i que hem de saber afrontar, és que s'ha dit que el món cooperatiu té una oportunitat i que depenia de nosaltres mateixos. I com que som petits, si no som capaços d'ajuntar-nos i d'organitzar-nos en una situació de crisi com l'actual, en què

els recursos escassegen, ens podem sentir exclosos del mercat i patir-ne les conseqüències. Per tant, que siguem capaços d'aprofitar aquestes oportunitats primer depèn de nosaltres: el moviment cooperatiu i el Grup Clade.

Finalment, diria a tot el conjunt de la societat catalana i especialment a l'Administració, on sabem que comptem amb suport i simpatia ara més que mai, que ens provin. Estem segurs que no us decebrem i us ajudarem a aconseguir la bona feina que la nostra societat es mereix.

DEBAT–TAULA RODONA

SERGI SABORIT:

Creieu que la situació econòmica, amb un descens d'ingressos que pateixen els ajuntaments com a conseqüència de la davallada immobiliària, farà que s'acceleri el procés de col·laboració publicoprivada? D'altra banda, quins elements utilitzeu els alcaldes a l'hora de triar una oferta per part d'una cooperativa o empresa privada, una societat anònima de les tradicionals? Quins elements de judici es poden fer servir de cara a l'elecció?

JOAN IGNASI HELENA:

La crisi no farà accelerar les relacions entre el sector públic i el privat, perquè jo crec que ja és un camí obert, que ve de lluny i ja porta una acceleració notable. Hi ha molts pocs llocs en què es discuteixi que la majoria de coses han de ser gestionades des d'empreses o entitats privades.

Pel que fa a la segona part de la pregunta, en aquests moments sí que existeix la relació entre el sector públic i el sector privat en la gestió de serveis públics. És necessari que aquesta relació cada vegada sigui més permeable. Des del sector privat s'han de dissenyar les relacions i el servei públic que es crea en cada moment, des d'un origen. La diversitat de tipologies de serveis que prestem topa amb una realitat, que és la Llei de contractes de l'Estat, que és una de les coses més rígides que existeix. El fet que el preu i el temps tinguin un valor desproporcionat i que els criteris pels quals s'han d'adjudicar

la gestió d'un servei siguin tan rígids, fa que la relació sigui més difícil i menys permeable. Em sembla que per aquesta via també hi hauria d'haver alguna evolució.

LLUÍS RECODER:

La crisi obliga les administracions a fer neteja, fent servir una expressió que és inexacta però que espero que sigui entenedora. Vull dir que hem de ser molt més rigorosos a l'hora de gestionar els recursos públics, ja que són escassos i cada vegada ho seran més, i cada vegada topen amb més exigència per part dels ciutadans, que ens demanen coses que, amb una perspectiva de deu o vint anys, abans eren absolutament inversemblants. Per això crec que és un moment que hem de fer una reenginyeria de processos dins de les administracions i pensar-nos molt segons quines decisions.

A vegades, vénen ajuntaments de Catalunya interessats per la nostra política d'habitatge. Vam crear una societat l'any 1988 que és molt eficaç, hem fet molt habitatge públic de diverses classes. La meva recomanació és que no ens copiïn, no cal que facin el que tenim nosaltres, que és PROMUSA, ja que hi ha Factor Habast, fundacions i cooperatives. I si els cedeixen el terreny ho fan molt bé i són capaços de gestionar tot un procés que és complex i en el qual hi ha molts paranys. El sector de l'habitatge no és gens fàcil i a Catalunya, tenim fallides històriques, no només d'immobiliàries públiques, sinó també de cooperatives d'habitatge. Per tant, el coneixement és molt important en un procés molt intervingut i molt difícil. I si es fa a través d'aquestes entitats, que en la immensa majoria de casos no tenen ànim de lucre i, per tant, també tenen la visió social de l'Ajuntament, si tu els cedeixes un terreny signaràs un conveni amb ells i hi podràs posar les clàusules socials que creguis convenients. És molt fàcil que hi hagi sintonia, ja que es parla el mateix llenguatge. Són oportunitats d'aquelles que sorgeixen i potser hi pot haver una tendència més fàcil d'anar cap a aquesta direcció en un moment en què ens ho hem de mirar tot molt bé.

La Llei de contractes és molt rigorosa, i cada vegada que hi ha una alarma social per corrupcions, llavors s'hi fa una volta més. I cada vegada es tanca més el cercle, es deixa menys capacitat de discreció i els concursos s'assemblen més a una subhasta.

El tema de les clàusules socials no està prou recollit, ja que malgrat que es pugui sentir una gran simpatia per una entitat que has vist néixer a casa teva, hi ha unes grans limitacions. És una llàstima, però és així. Existeix la prestació de serveis públics mitjançant concessions a entitats o empreses, però tenim una altra forma de prestar aquests serveis que et permet saltar-te la Llei de contractes de l'Estat. Si tu tens la necessitat de prestar

un servei i a casa teva tens una entitat sense ànim de lucre que l'està prestant, no facis un concurs, dóna suport a aquella entitat, subvenciona-la, fes un conveni i que continuï fent el que ha fet sempre amb un suport més gran. D'aquesta manera, l'ajuntament no té la necessitat de prestar aquell servei ni ha de fer una concessió. Aquesta via és perfectament legal i d'exemples n'hi ha a qualsevol ciutat. Podem començar pel món de l'esport: els ajuntaments no fem equips de futbol o de bàsquet, els ajudem amb les instal·lacions esportives o donant-los suport amb patrocinadors. Tenim entitats que tenen un gran coneixement i experiència en el tema de la inserció laboral de persones amb discapacitat i les podem ajudar sense necessitat de crear un servei.

TORN DE PREGUNTES

JOSEP MARIA CANYELLES:

Les polítiques de cooperació tenen el risc que s'entenguin de manera limitada a l'externalització, i més en una situació com l'actual de crisi, i crec que les hauríem d'anar situant més en el que és la creació conjunta de valor, i ho dic perquè quan parlem de cooperació podem estar parlant de coses diferents. Podem estar parlant de quin estalvi em permet com a ajuntament i per tant, segurament de subcontractació; podem estar parlant d'on he de centrar el meu esforç i, per tant, de com m'he de fer petit per centrar-me en allò que és fonamental i també faríem cap a la cooperació. I el més important: podríem estar parlant de com poder crear un valor més gran per a la societat de manera conjunta, dels partenariats.

Tots estem d'acord que parlem d'un procés estratègic. Però aquest procés pot ser estratègic per a les arques municipals, o bé de cara a la societat, ja que cal col·laborar, perquè els reptes que té plantejats la societat avui dia són complexos i si no els abordem de manera complexa difícilment els podrem abordar de manera eficaç. Quan parlem de cooperació, hauríem d'entendre cada vegada més que el partenariat respon a un filosofia de treballar i analitzar conjuntament. Aquesta hauria de ser la línia de treball.

Tot i que sóc un gran defensor del tercer sector i en provinc, quan es parla d'una certa preferència pel tercer sector i les entitats de caràcter no lucratiu, hi ha uns certs riscos que, si es fa des del vessant proteccionista, poden jugar en contra del tercer sector. La preferència hauria de venir més per raons de la missió que no pas per la manca d'afany de lucre. El tercer sector implica una vocació de servei, un coneixement i més valor afegit. Si ho fem només per raons que no són lucratives crec que ens equivocaríem tots, el públic i també el mateix sector social, ja que cada vegada t'adones més que tots som més iguals. Hi ha empreses que, en el marc de la seva responsabilitat social tenen un marcat caràcter missional, que no existeixen només per guanyar diners, encara que n'han de guanyar, com també hi ha entitats no lucratives que no deixen de ser espais d'autoocupació. És important que situem aquest marc de col·laboració i aquest sentit de preferència que, en alguns casos, és correcte per a entitats de caràcter no lucratiu amb aquesta raó de caràcter més missional. Per tant lligaria amb la reflexió anterior de com crear millors sinergies i un valor afegit més gran per la societat.

JACINT BASSÓ:

Jo voldria fer quatre anotacions i una pregunta. La primera anotació és un agraïment al Grup Clade, és un plaer sentir persones intel·ligents i que diuen veritats com temples. La segona anotació és que, com a ciutadà, estic esgarrifat pel que els alcaldes ens acaben d'explicar sobre les seves organitzacions humanes, crec que és terrible que passin aquestes coses amb els diners públics i, per tant, aquí hi hem de treballar. Si això passa amb organitzacions humanes de l'Administració municipal també ho podríem projectar cap a administracions més grans. La tercera anotació és que crec que la gestió no és perdre el temps. Gestionar és fer que les persones estiguin bé i que fins i tot puguin estar millor. La quarta anotació és que s'han posat molts exemples en l'àmbit municipal de la col·laboració publicoprivada i les trobo molt interessants, però es coneixen poc. Em sembla que aquestes experiències s'han d'explicar al sector de l'ensenyament, perquè la qualitat i l'excel·lència en el sector de l'ensenyament a Catalunya passa imprescindiblement per la col·laboració entre el sector públic i el sector privat, allò que a vegades en diuen concertat.

Si no estiguéssim en aquest escenari de crisi, buscaríem aquesta col·laboració? És a dir, això ens ho creiem de veritat? O bé és una qüestió simplement estratègica?

LLUÍS RECODER:

No és estratègica i crec que en la majoria de casos és de convicció. Com que tenim una situació molt complicada hem de fer com diuen els xinesos: "Crisi és problema i és oportunitat", i hem de buscar les oportunitats que hi ha a la crisi. Hi ha una gran oportunitat en els valors i en la millora de la prestació de serveis. Hi ha una convicció amb arrels profundes a la tradició d'aquest país i de moltes realitats que algunes vegades hem impulsat nosaltres o des de les administracions i ens aporten coneixement, eficàcia i altres elements positius. La prova és que ja fa anys que anem recorrent aquest camí, i ara per ara tenim molts serveis públics que els presten entitats de diferent mena.

Pel que fa a l'alarma que ha despertat el comentari sobre el marc legal, tinc una organització darrere meu de la qual em sento orgullós, que funciona, i que intenta ser moderna i eficaç. El que passa és que amb un altre marc funcionaria millor, seria més moderna i encara més eficaç. El que em preocupa és aquesta dualitat que existeix a la nostra societat on, d'una banda, veus que hi ha un sector privat ampli i amb totes les fórmules jurídiques que es mou per unes regles de competència i treball per objectius amb poc marge d'error. I després, hi ha l'organització pública, en la qual les normes són absolutament diferents. Tota aquesta exigència privada queda molt esmorteïda per molts altres elements. Tinc la sensació que aquests dos camins cada vegada s'aniran separant més, potser fins que es vegi que cal reaccionar i aproximar-los. De la mateixa forma que no podem permetre una legislació laboral que desprotegeixi en excés a les persones i hem de vetllar pels drets laborals de tothom –i el límit està en la competitivitat global–, al sector públic potser també cal exigir-li objectius i que hagi de respondre d'una forma més clara i transparent sobre la feina que fa.

JOAN IGNASI HELENA:

A mi no m'agrada la situació en la qual està l'Administració pública en molts àmbits i crec que s'ha de millorar posant-hi més elements de flexibilitat en l'Estatut de la funció pública i, per tant, no diria que m'escandalitza sinó que crec que s'ha de millorar. M'escandalitza que les eficients institucions financeres de l'eficient món occidental hagin desmuntat la vida de milions de persones per la seva irresponsabilitat. Quan parlava de més modèstia em referia a que trenquem d'una vegada aquest dilema entre l'eficiència

privada i la ineficiència pública, cadascú que analitzi les seves responsabilitats. Per això, els alcaldes parlem amb tanta vehemència del nostre tema, perquè és la nostra responsabilitat i està a la nostra mà ajudar a resoldre coses i a millorar-les. Però jo em resisteixo a les crítiques ferotges per part d'algunes persones que veig sovint als mitjans de comunicació, fent proclames sobre l'eficàcia i l'eficiència i que ara potser el que haurien de fer és parlar menys i dedicar-se més a resoldre el mal que han arribat a fer. Per tant, millorem tots i segur que aniran més bé les coses. Sobre l'expressió «perdre el temps», com que la complexitat de la societat cada vegada és més alta i les necessitats de la gent cada vegada són més diverses, la definició de les polítiques públiques ha de ser més d'acupuntura, han d'estar més centrades en realitats més diverses i públics diferents. L'Administració pública s'ha de dedicar a detectar-les i buscar-hi solucions i alternatives, mentre que les empreses privades han de gestionar allò que ja saben fer des del seu àmbit.

SERGI SABORIT:

Volia aprofitar que hi ha el senyor Gárate per preguntar-li sobre el model de col·laboració amb la comunitat autònoma. És més fàcil o és més complicat? Ens pot explicar una mica l'experiència amb el Govern Basc, per tal de no centrar-nos només en Catalunya?

JOSÉ IGNACIO GÁRATE:

Comptem amb l'experiència de quatre legislatures amb un conveni que permet una relació molt propera amb l'Administració i generar un clima de confiança mútua, i que ens ha permès col·laborar en múltiples projectes. He exposat l'exemple recent de Garaia. Però hem col·laborat tant creant instruments financers per generar noves empreses, com aportant la nostra imatge empresarial i el nostre prestigi per donar suport a projectes. Per exemple, en el llançament d'Euskaltel, la companyia de telèfons del País Basc que va ser inicialment promoguda pel govern, i en el llançament d'una obra pública, els túnels de Artzanda, que uneixen el corredor del Txorrieri amb el centre de Bilbao a través de quatre túnels. I amb això hem donat fe del projecte empresarial i hem animat altres grups a participar en el finançament d'aquesta obra i, en general, la nostra experiència és de satisfacció mútua. I quan un conveni ja porta més de quinze anys d'existència, vol dir que les dues parts hem estat satisfetes del seu desenvolupament i de les implicacions que ha comportat.

Crec que la col·laboració publicoprivada cada dia té més futur, perquè estem passant d'un món d'enfrontaments i competència a un món de cooperació. I si aquesta cooperació s'ha de fer entre el sector empresarial, que abans competia, ara s'ha de donar amb més força entre l'Administració pública i l'empresa privada, perquè tots dos estan al servei del ciutadà.

JORDI MARÍ:

Quan parlem d'eficiència en l'ús dels diners públics, que és una de les coses que tots tenim al cap darrere de la col·laboració publicoprivada, hi ha dos arguments a favor que fan que aquesta cooperació s'orienti cap a una cooperació amb el món cooperatiu que al meu parer són importants i que no he sentit esmentar-los, i que m'agradaria que em diguéssiu si són importants o no.

Per un costat, hi ha l'arrelament al territori que ofereixen les cooperatives. Penso que això és més important del que aparentment sembla, de la mateixa manera que no m'imagino que un ajuntament es deslocalitzi, tot i que podria arribar a passar, és molt més difícil imaginar-se que una cooperativa marxi a un altre lloc, a diferència de moltes de les societats amb les quals a vegades molts ajuntaments busquen col·laboració.

Un altre argument, que potser requereix un coneixement més alt del món cooperatiu, és la distribució dels beneficis, les rendes del treball que aquesta cooperació publicoprivada genera. En el món cooperatiu aquesta distribució és molt més igualitària que no pas el que es pugui fer en una entitat que està forçada a complir amb uns accionistes que volen més dividends. Penso que la cooperació publicoprivada hauria de tenir en compte arguments com aquests. Penseu que aquests arguments són importants?

EDUARD BRULL:

En qualsevol cas, comparteixo totalment aquests arguments que, des del Grup Clade, no ens cansarem de repetir. Insisteixo en la idea de l'eficiència, i a nosaltres ens toca trencar mites. Estic d'acord que, tant des del sector públic com des del privat, hem de ser humils i hem de cercar l'eficiència allà on ens pertoca amb les persones i amb el territori. Però vull insistir en els dos arguments bàsics de l'eficiència del sector cooperatiu, perquè observo que a vegades encara hi ha tòpics vius. Tenim molta experiència per demostrar que som molt més eficients i, a més, no ens deslocalitzem, ja que tenim una sensibilitat amb el territori i amb les persones. També hi ha altres tipus d'entitats privades que la tenen i són eficients, però nosaltres hi aportem aquest plus. Tots plegats hem de ser sensibles amb aquesta realitat, i també crec que la crisi com a oportunitat dependrà de que el sector cooperatiu sigui ambiciós, amb amplitud de mires per creure's realment allò que predica i fer un pas endavant per competir en primera línia. En aquest sentit, crec que la crisi és una oportunitat per accelerar aquest procés que abans es comentava si era convicció o oportunisme. Crec que hi ha una tendència imparable de cooperació pública i privada, cadascú en el seu lloc. I penso que per als responsables públics no hi ha oportunisme, realment s'ho creuen.

SANTIAGO ESTEBAN:

Abans ha sortit una expressió que em sembla important. S'ha dit «atenció des del tercer sector que no ens fem mal, rebutgem el concepte de lucre i cal que l'objectiu sigui missional». Des del sector cooperatiu, cosí germà del tercer sector i, per tant, amb molts punts en comú i amb algunes qüestions organitzatives diferenciades, s'ha parlat d'una definició de referència del Grup Clade: guanys en termes de sostenibilitat i no de lucre. El projecte ha de ser sostenible ja que ha de ser permanent, per tant el concepte de resultats, més que de guanys, és un objectiu que ultrapassa el fet econòmic. Aquest és el punt clau que tenim en comú i que tenen aquestes jornades a través de les tres edicions.

Al principi hi ha hagut diverses intervencions que ens han copsat i ens han provocat, i vull continuar la idea d'una: s'ha de treure pit. Quina legitimitat tenen els estats per seguir mantenint un tractament fiscal que no és l'adequat pels 150 anys d'història del món cooperatiu a Europa? És el moment de treure pit, de dir les coses clarament, ja que el tipus d'economia que defensen les cooperatives és una economia que posa l'ordre

adequat a les qüestions, i és l'economia que li fa falta a la societat i als representants públics. Cal parlar del gran pacte social que ha d'existir entre els operadors de base social i la societat en el seu conjunt, i aquest és un pacte econòmic que ha d'arrencar de les arrels i dels valors que han d'orientar la societat.

LLUÍS RECODER:

El que han de fer les cooperatives és vendre's davant de la societat i explicar el valor afegit que incorporen. Crec que hi ha molta gent que pot estar disposada a comprar el producte o el servei pel fet de qui el presta i els valors que hi incorpora. En aquest sentit, crec que Mondragón ho fa molt bé, és un cas de manual i suposo que es deu estudiar a les escoles de negoci. Quan vaig a comprar un electrodomèstic, miro que sigui de classe A, i si és Fagor sé que té un valor afegit, sé que és un producte que obeeix a una iniciativa de tipus cooperatiu amb un component social molt important. Ells ho han fet molt bé i ho han explicat. En conjunt, a Catalunya, el moviment cooperatiu i del tercer sector té aquesta capacitat de connectar socialment i els animo a fer-ho.

CONCLUSIONS

ORIOL AMAT (CATEDRÀTIC D'ECONOMIA FINANCERA I COMPTABILITAT DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA)

Primer de tot, vull felicitar l'organització per l'encert en la tria de ponents, crec que en tots els casos ens han explicat i ens han dit el que pensen. Sovint, sents que tothom va parlant d'allò que és políticament correcte i, en canvi, no surten les opinions sobre què pensa la gent realment. Avui hem tingut molts *inputs* interessants.

Hi ha cinc grans eixos. El primer eix és el moment actual de crisi en què estem. Lluís Foix ens ha recordat que el model liberal ha fet fallida i Albert Serra ha reconegut que el mercat a vegades s'equivoca. Miquel Roca ens ha que dit que cal treure pit, una idea que ha refermat Santi Esteban. I sempre tenint en compte que les cooperatives no som culpables, una cosa que ens ajuda. Tothom ha reconegut que hi ha una gran oportunitat per al cooperativisme perquè, tal com ens ha recordat la consellera, és un model empresarial organitzatiu centrat en les persones.

Un segon eix és la porta de sortida que deia Miquel Roca, i que la consellera ha aclarit que no és la mateixa que la d'entrada. Però no ha seguit, o sigui que no sabem quina és la porta. També s'ha parlat d'una travessa, com en el *Camí cap a Itaca* de Lluís Llach, que ens diu que el camí és llarg. Esperem que no es compleixi la previsió del ministre Corbacho, que deia que això duraria dos mesos. Si el camí ha de ser llarg, aquesta oportunitat la podrem implementar i podrem canviar realment. Recordem que el cooperativisme sempre ha fet grans salts en els moments que hi ha hagut grans necessitats de tipus social, és quan ha avançat. Si ens remuntem a la fil·loxera, podrem trobar l'explicació de l'avenç del rellançament del cooperativisme. Per tant, hem de fer una travessa i Lluís Foix ens ha dit que no hi ha pastís. I fer una travessa sense pastís és complicat.

El tercer eix serà definir quin és aquest pastís. El sector públic representa un 50% de l'economia i aquest és un gran pastís. Això implica un gran repte: veure com s'organitza això. El repte de fer que els ciutadans tinguin el màxim de serveis possibles. Són serveis de tipus creixent, amb recursos públics que tindran dificultats per créixer, i el repte és com fer que la societat pugui viure el millor possible d'aquests recursos del sector públic.

Lluís Recoder ens ha dit que cal fer neteja i Miquel Àngel Oliva que un dels grans eixos de la sessió d'avui és qui fa què, el tercer punt del pastís. Crec que hi ha un consens entre tots els ponents sobre el fet que el sector privat gestiona millor i que això porta oportunitats per a l'economia social. Tot i això, cal destacar el gran paper de planificació del sector públic.

Diversos ponents han destacat que el sector privat no ha de renunciar a col·laborar i participar de la planificació, que no només l'ha de fer el sector públic. També hi ha consens que el sector públic ha de planificar i regular, però també s'ha d'anar alerta amb la burocratització. També s'ha recordat que el sector públic té un paper de supervisor. Després de parlar dels papers de cadascú passem al quart eix, el dels reptes. N'he anotat sis. Dos afecten al sector privat i quatre al sector públic. Els reptes del sector privat són:

– El creixement, d'una banda. Ho han recordat tant Miquel Roca com Eduard Brull: els petits són petits. S'ha de veure com augmentar al màxim la massa crítica. L'exemple de Clade n'és una bona mostra.

– La difusió, de l'altra. Com es difonen les iniciatives interessants, com fer arribar aquesta informació a les escoles i a les universitats per tal de contribuir a formar les persones que dirigiran el món empresarial d'aquí a uns anys? Des de Clade, el Departament de Treball i la Fundació Roca Galès s'està treballant en aquesta línia. Però ens hem de saber vendre millor.

Els reptes del sector públic són:

– Com incrementar la gestió privada de serveis públics? S'han vist bons exemples de gestió privada de serveis públics.

– Millorar la gestió de la cooperació publicoprivada. Albert Serra ha recordat que el sector públic ha de millorar aquesta gestió

– El sector públic ha de fer una reenginyeria de processos. Ens n'ha parlat Lluís Recoder. S'ha de tornar a començar, i no hi ha millor moment per fer-ho que l'actual, suposant que duri més de dos mesos.

– Millorar l'*accountability*, que és el fet de passar comptes. En el web de la Sindicatura de Comptes hi ha informes públics, informes que en un país com el que ens mereixem haurien de generar mesures de correcció immediates. D'altra banda, si quan surt l'informe ningú no el mira, llavors tots seguim igual.

Acabem amb el cinquè eix i tornem a la porta. Més que una porta, potser és un camí que hem de seguir i crec que el títol d'aquest camí és la fusió dels lemes de les tres jornades de Clade que hem fet. El camí és la gran oportunitat que té el cooperativisme i l'economia social: la cooperació publicoprivada basant-nos en les persones per competir millor.

CLOENDA

JOSEP HUGUET (CONSELLER D'UNIVERSITATS, INNOVACIÓ I EMPRESA)

Després de quinze d'anys de creixement sostingut, és ben cert que estem davant de la primera gran crisi global. Des de l'any 1990, després de la caiguda del mur de Berlín, han entrat al mercat 3.000 milions potencials de persones: la Xina, l'Índia i Rússia i els seus satèl·lits. Això ha provocat l'època de creixement més gran de la història de la humanitat, i ara hi comença a haver la creu.

El problema és que aquesta creu es produeix en un viatge llarg, fent servir el símil d'Itaca. Per tant, el diner que es mou sota els paràmetres de l'especulació ha acabat provocant una acceleració traumàtica d'una crisi estructural que era inevitable. El problema és que els traumes són complicats. Crec que en aquests moments la qüestió és si en la trobada dels vint o vint i mig es veurà la llum, que passa perquè hi hagi una regulació del

sistema financer internacional. Si no, això serà un sistema bulímic, de creixements ràpids i enfonsades ràpides, que no té sortida. Per tant, sóc partidari de la intervenció sobre la regulació del món financer, i que passin a ser delicte certs comportaments a la borsa. Dit això, si parlem de la crisi estructural, en el fons no m'espanta tant. Estic d'acord amb què a grans crisis grans oportunitats, o a grans amenaces grans oportunitats.

El món té al davant un repte, que també ha estat provocat per aquest increment accelerat del consum. Efectivament, fins i tot el senyor Bush accepta que tenim problemes climàtics. Tenim un problema de canvi climàtic important, amb conseqüències enormes de migracions i escassetat de diversos productes. Una altra problemàtica, que ara curiosament per aquest factor bulímic sembla que s'està ensorrant, però que tornarà a pujar, era l'escassetat d'energia fòssil. Un dia o altre s'acabarà, i l'abús de l'energia fòssil comporta un problema energètic important.

Pel que fa a l'escassetat de materials i la fase d'inflació que hem viscut en els darrers mesos, com que hi havia productes com ara els components dels adobs químics que presentaven unes gràfiques de resultat en angle recte –pujaven–, això tenia repercussions en el cost de l'agricultura, impactava sobre l'escassetat alimentària i, per tant, en la fam que se'n deriva.

Aquestes són les novetats més traumàtiques del canvi estructural. Al costat d'això, tenim reptes cada cop més amplis en la mesura que milions i milions de persones surten d'una economia de subsistència i entren en una economia que promet un millor benestar, i això no és dolent. Ara bé, que després s'aconsegueixi aquest benestar ja és una altra cosa. Parlem d'un repte en la gestió de les ciutats, ja que més de la meitat de la població mundial viu en ciutats multimilionàries.

Pel que fa a la salut, en una economia de subsistència ningú no li reclama a algú altre que en tingui cura i li solucioni els problemes. En canvi, quan s'entra en economies urbanes i més desenvolupades, es demana que algú faci front al problema de la salut.

Un problema que tenim a Europa, i que d'aquí poc tindrà la Xina, és l'envelliment de les persones.

També hi ha el problema de la seguretat de les persones i els territoris, que sempre és un repte. A les societats sofisticades no volem estar en mans de la naturalesa, volem prevenir-nos de la naturalesa i de la delinqüència, dues coses que ens poden afectar.

Al costat d'això, en societats més sofisticades, la gent, a part de treballar com a esclaus volen oci, cultura i gaudi.

Tots aquests són alguns dels reptes que té la humanitat, multiplicats, perquè això fins ara només ho tenien cinc-cents o sis-cents milions de persones sobre el planeta, ja que la resta no hi entraven. Per tant, no és pas dolent que 3.000 milions de persones hi entrin, tot i que té unes pegues: climàtiques, energètiques i d'especulació de materials. Qui treballi en els aspectes del canvi climàtic està matant dos ocells d'un tret, està donant solució a un problema de la humanitat i segur que està inventant productes per al mercat, ja sigui públic o privat. Qui estigui treballant amb eficiència energètica o qui estigui treballant amb energies alternatives està donant solució a un problema de la humanitat, l'energia fòssil i, a la vegada, té grans possibilitats de créixer com a empresa dins del mercat.

Així arribem al lema de la jornada, que és la col·laboració entre l'Administració, les empreses i la universitat, que és part de l'Administració autònoma, és imprescindible. Cap procés de canvi d'un model econòmic tradicional a un de talent i de creativitat es podrà fer sense la col·laboració triple.

Als Estats Units, on el mercat tot sol funciona molt bé, els grans centres de recerca tenen un important finançament públic. L'avantatge respecte nosaltres és que ells estan acostumats a treballar conjuntament amb l'empresa i aquí no, per tant, fins i tot en els casos de poc intervencionisme hi ha intervenció, ni que sigui per la via del pressupost. I ja no parlem de l'aparell militar generador de recerca dels Estats Units.

Per tant, la famosa triple hèlix, que diuen els experts, és l'única possibilitat de fer la transformació d'una economia més tradicional i poc innovadora, a una altra d'altament innovadora. Tenim universitats, moltes de les quals a casa nostra són públiques, amb els seus centres de recerca públics, la majoria pagats directament des de la Generalitat. I també tenim empreses privades, cooperatives i públiques; i l'Administració, des d'on es fan les polítiques d'indústria, innovació, etc., una cosa fonamental.

En aquest país hem fet un pas important: el pacte nacional per la recerca i la innovació. Un full de ruta pactat entre totes les parts, en consens, en aquest cas amb l'oposició, i fins i tot amb els sindicats, les patronals i les universitats. Aquest pacte es va començar a planificar fa un any, quan encara no teníem un escenari de crisi, s'emmarcava en un escenari de futur per agrupar les forces en aquesta direcció i perquè les polítiques d'R+D han de tenir estabilitat. Així, després es pot ser exigent amb els investigadors i les

empreses innovadores que utilitzen el sistema. Si no hi ha seguretat no hi ha exigència i llavors entrem en polítiques erràtiques d'R+D, com les que probablement hem tingut. Sabem que tenim una part d'herència positiva i el nivell de recerca és prou notable, però, en canvi, ha fallat totalment, o gairebé totalment, la transferència de coneixement cap al sector empresarial privat i públic. En aquest tema estem molt per sota del que caldria.

Catalunya té sis centres tecnològics d'un total dels seixanta-set que hi ha a l'Estat, quan representa el vint i escaig per cent del producte industrial brut de l'Estat. Això ja indica com és la fotografia que ens trobem quan agafem aquestes responsabilitats. I ara, tothom està molt calent, és lògic quan cada dia mil persones se'n van al carrer. I es diu que ara falta política industrial, tot i que falta des de fa quinze anys. Fent política industrial solucionarem els problemes de Nissan, per descomptat, perquè això no se soluciona en dos mesos, ni en dos anys. D'altra banda, aquests temes de multinacionals desborden fins i tot els estats que han practicat bones polítiques industrials. Una cosa que a vegades no es diu, perquè sovint es fa demagògia, és que si no tens la capçalera de la multinacional estàs en risc.

Al segle XXI, política industrial vol dir innovació, posar en marxa un model d'R+D pactat, i això és el que no s'havia fet i ara es fa. Segurament és una mica tard, però la nostra tasca en aquest govern és fer-la, amb crisi o sense crisi, perquè quan vam començar no hi havia crisi. Quan la muntanya va amunt s'ha de fer el mateix, però pedalant més, sabent que els nostres recursos són escassos.

Catalunya té un 10% de dèficit fiscal, ho dic perquè sempre s'ha de recordar. A Andalusia i al País Basc regalen coses perquè tenen una quota. Això no se solucionarà fins que aquest país es decideixi a tenir un altre model, cosa que han de dir les urnes. De moment, amb el finançament tindrem un pedaç. I quan el poble vulgui i voti el que cregui que ha de votar ens en sortirem, perquè la democràcia és impecable. Mentrestant, ens podem anar queixant, però és el que hi ha.

També és important saber que les línies de suport a la innovació i la recerca i les polítiques industrials i socials estan per sota del percentatge de la mitjana espanyola. S'ha de saber que cada any ens prenen un 10% del que creem.

Per tant, és molt important tenir un pressupost amb el 10% menys del PIB. Amb tota la influència que això té sobre el sector privat, quants llocs de treball hem deixat de

crear? Quina és la repercussió indirecta sobre PIB que se'n va a la part pública que es gasten? Si aquest PIB el tenim nosaltres generem ocupació i també noves activitats econòmiques. Això és el nòdul central de la relació publicoprivada, però n'hi ha més.

Fa quatre o cinc anys que treballem en clústers, que són agrupacions d'empreses que tenen unes certes similituds. Això no vol dir que un clúster potencial sigui real, i aquí arribem al tema de la cooperació. La cultura de la cooperació, que en el cooperativisme és un model, per desgràcia ja no es reprodueix a la societat. I això sí que no és culpa ni de Madrid ni del govern, ja que la cultura individualista de Catalunya és elevada.

El repte de la mida és un problema i molts cops tens clústers potencials que no hi ha manera que col·laborin en projectes d'internacionalització, que són els més fàcils de fer. Una persona sola és difícil que posi una planta al Marroc o a la Xina, ja que no té massa crítica. Ara bé, si s'agrupa, donarà la volta a un altre competidor basc que s'ha ajuntat i se l'ha menjat. Les empreses s'han d'organitzar com ja han fet els italians, que en saben un niu. Les empreses que s'implantin a la Xina ho han de fer amb una societat anònima conjunta, tot i que és complicat per les relacions internes. En un clúster hi ha conflictes, però això no hauria d'impedir la cooperació, i aquí hem de fer l'esforç per assumir la cultura de la cooperació, per assumir massa crítica, ja sigui per internacionalitzar-se com per iniciar projectes d'innovació potents, perquè una sola empresa és difícil que ho faci. L'Administració està fent de dinamitzadora, intenta posar d'acord gent que pel seu compte no ho farien de cap manera. És molt trist, però moltes vegades hem de fer d'això: dinamització de grups. I si el mercat no funciona, llavors s'ha d'intervenir.

A Europa, el 50% del PIB és públic, i això vol dir que en molts casos els pressupostos van a parar a les empreses subministradores de béns i serveis de l'Administració. Aquí sí que hi ha pastís per repartir. Però si no fem els deures a l'altra part del pastís, aquest s'empetitirà. Si no garantim l'ingrés de productes de mercat no públic, com mantindrem allò públic? Aquest pastís tan important fins i tot pot donar lloc a innovacions que retornin al mercat, i aquí queda molt per fer. Perdem l'ocasió de patentar innovacions que es poden fer a les escoles o als hospitals i fer que després arribin al mercat amb afany de lucre. I, per tant, que ajudin a crear llocs de treball en moments que cada dia se'n perden mil.

Encara queda molt camí per recórrer. Hi ha molts empleats públics que senten la paraula empresa i s'hi neguen, i això no pot ser. Els que avui tenen el lloc de treball assegurat han de saber que la seva obligació és ser més eficients, perquè el diner és escàs i per-

què amb el seu treball poden aportar coses que acabin creant ocupació, una obligació moral de tots. També queda molt per fer des del mercat públic, perquè quan es fan concursos per fomentar la innovació no es pot confondre el clientelisme amb un cert proteccionisme amb l'empresa bona local, no tinc cap mania a dir-ho. Però potser ens hauríem de plantejar certs concursos en alguns àmbits en què no es protegeix la PIME, on pràcticament només guanyen les grans empreses que juguen amb el finançament i que acaben subrogant, i no sempre amb els locals. Això ens ho hem de fer mirar, perquè tots sabem que si vas a concursos a una altra comunitat autònoma, si no ets de la zona, millor que no t'hi presentis. I no està escrit enlloc, però a Espanya passa molt.

No sé si ens en sortirem, però de la mateixa manera que el meu departament ha liderat les mesures contra la burocràcia i per la simplificació administrativa, que entren en vigor properament, en una altra etapa haurem de treballar el mercat com a tractor de l'empresa local innovadora. Crec que en els moments actuals tenim uns arguments poderosos.

No tot s'acaba amb l'R+D més capdavantera. Moltes empreses són vàlides des del moment que fan innovació simple, la I, i aquesta innovació a vegades passa per modificar el disseny, per introduir les TIC i reflexions estratègiques de canvi de mercat i de canvi de posició. Hi ha models cooperatius bons i no tan bons, i crec que el de Clade és bo. Tal com deia un d'aquests gurús que va venir en unes jornades d'interacció, Gary Hamel, un model bo és el d'empresa democràtica. Per què, al final, com resistirem a Seat? Com resistirem que Gazprom no se'ns endugui Repsol? I que els fons sobirans dels Emirats Àrabs no se'ns quedin l'economia productiva? Estem davant d'un repte. I no és el xoc de civilitzacions de Zapatero, no és el xoc entre dictadura i democràcia. Aquesta crisi ho ha posat sobre la taula: com podem competir, si com deia Gary Hamel, Només s'aprofita el 20% de les possibilitats de la gent que va a treballar. Falta iniciativa, creativitat i passió, i això ho dóna la llibertat. El treballador ha de tenir llibertat, ha de sentir que participa de l'empresa, i aquest és el valor afegit respecte a aquests països que en aquests moments fan competència deslleial des de models laborals esclavistes. Aquest és el valor afegit d'Europa, però l'hem de jugar. Vosaltres feu el camí, sigueu el màxim d'eficients. L'Administració pública té molt a aprendre, perquè no és gaire eficient en molts àmbits, i la resta de l'empresa privada que es posi les piles, perquè si no va cap aquí, evidentment ho tindrem cru. Per tant, estem davant d'un autèntic xoc cultural, més enllà del xoc econòmic. És moment de canvis i us animo a canviar.

TÍTOLS PUBLICATS EN LA COL·LECCIÓ TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

1. L'EMPRESA DEL SEGLE XXI
   Un model basat en les persones

2. EXPERIÈNCIES COOPERATIVES
   Bones pràctiques d'empresa responsable

3. ELS HABITATGES COOPERATIUS
   El sistema de cessió d'ús

4. COOPERAR PER COMPETIR
   Una estratègia per al segle XXI

5. L'EMPRESA CONTINUA
   Guia de transformació en empreses cooperatives

6. SERVEIS SOCIALS I ATENCIÓ A LA DEPENDÈNCIA
   L'aportació del sector cooperatiu

7. COOPERACIÓ PUBLICOPRIVADA
   Nou paradigma en la relació Administració i empresa

ISBN 978-84-393-8095-5

www.gencat.cat/treball/economiacooperativa

ESADE
Universitat Ramon Llull
INSTITUT DE DIRECCIÓ I GESTIÓ PÚBLICA

clade Grup Empresarial Cooperatiu

COOP El futur és cooperatiu | ECONOMIA COOPERATIVA

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball