

# La Garrotxa en transformació: Reptes i noves oportunitats

**Síntesi del contingut  
del cicle de xerrades**

Febrer-juny / 2025

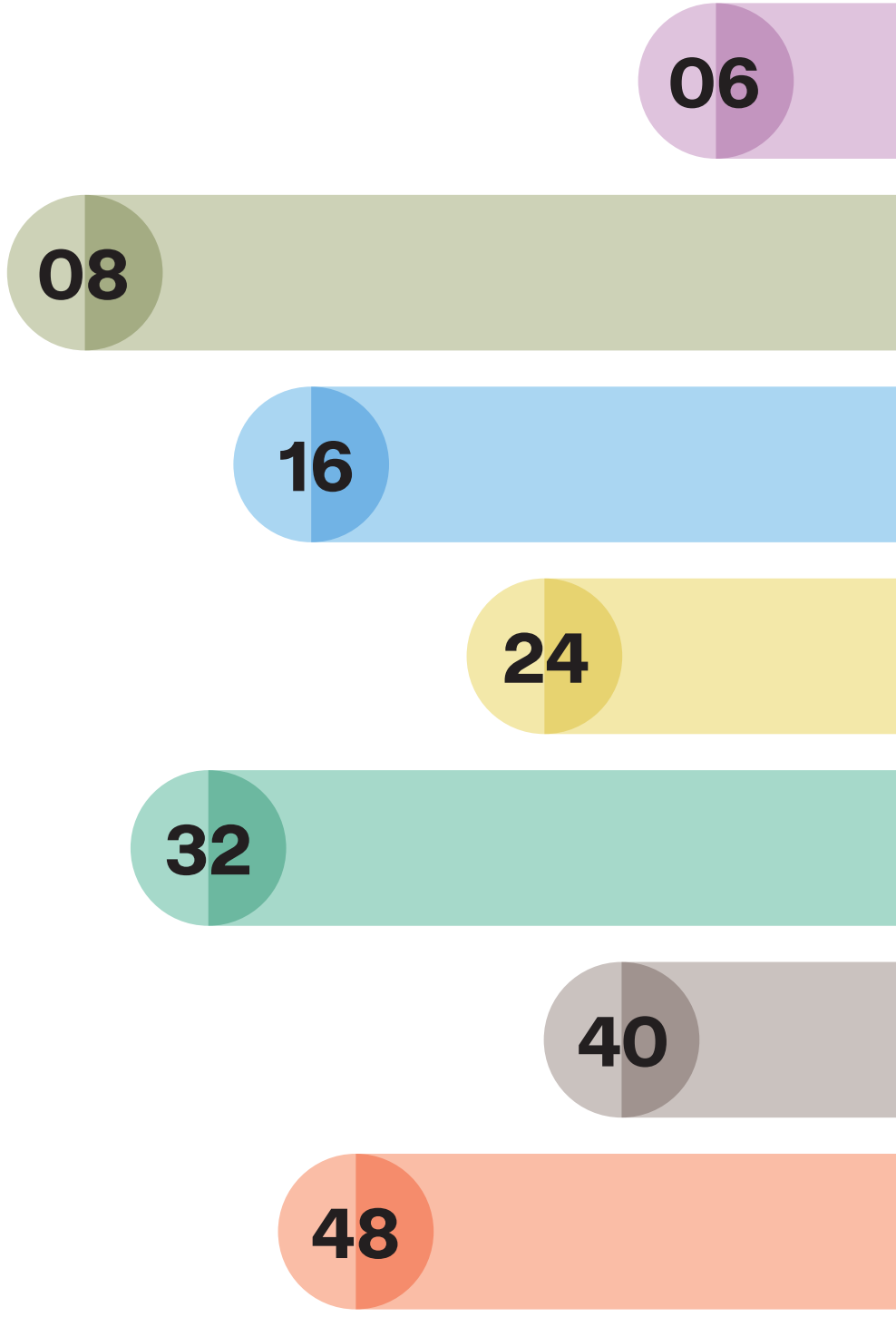


**Les actuacions de la TCS es financen i s'organitzen conjuntament amb DipSalut a través del programa de Benestar i Comunitat.**

Amb el programa es coordinen i se subvencionen les actuacions que ajuntaments, consells comarcals i entitats sense ànim de lucre duen a terme, als municipis gironins, per donar cobertura a necessitats que garanteixin els béns bàsics (alimentació, habitatge, etc.), així com també la cobertura de les necessitats en els àmbits psicològic, emocional i social.

L'objectiu principal és millorar les condicions de vida de les persones i fer-ho des d'una governança participativa entre Administració pública i entitats socials dels territoris.

# Síntesi del contingut del cicle de xerrades



**Introducció**

**Transformacions  
demogràfiques**

Albert Esteve

**Transformacions de les opinions  
i els comportaments polítics**

Oriol Bartomeus

**Transformacions  
territorials i urbanístiques**

Oriol Nello

**Transformacions  
socials i comunitàries**

Quim Brugué

**Transformacions  
econòmiques i laborals**

Josep Oliver

**Transformacions en  
el lideratge i la gestió**

Sara Berbel

# Introducció

La Taula de Cohesió Social de la Garrotxa (TCS)—formada per persones que representen les institucions públiques i socials del territori— va iniciar, l'any 2023, un procés de reflexió sobre els reptes i les oportunitats de la comarca.

Assumint la profunditat dels canvis experimentats durant la darrera dècada, la TCS es preguntava per la situació actual, per les expectatives de futur i per les respostes que caldria articular per seguir apostant per la convivència, el benestar i la cohesió social de la comarca.

Hem de reconèixer un nou context, caracteritzat per una creixent complexitat i incertesa, amb pautes de desenvolupament desequilibrades i amb una intensificació de la diversitat social. Cada cop som més i més diferents, de manera que s'afebleixen els vincles comunitaris tradicionals, i és així com s'accentuen les tendències a la desigualtat i a la polarització. Davant d'aquest diagnòstic, la TCS constatava també la necessitat de treballar en tres direccions:

1. Renovar el relat sobre què és avui la comarca de la Garrotxa i cap on va.
2. Apostar per maneres de treballar que posin l'accent en la col·laboració.
3. Dissenyar polítiques públiques adaptades als nous reptes.

Amb la intenció d'avançar en la primera línia de treball, des de la TCS es van organitzar sis jornades de reflexió al voltant de les transformacions de la comarca, destinades a professionals de l'Administració pública, a càrrecs electes de la comarca i a professionals d'entitats comarcals.

Aquestes jornades volen ajudar a construir un relat comarcal que permeti entendre millor les novetats del context actual, els seus efectes sobre la comarca i les respostes que —des d'una mirada preocupada per la cohesió social i la igualtat d'oportunitats— hauríem de donar treballant conjuntament les institucions públiques i les entitats socials.

Aquest document és una síntesi del contingut que els diferents ponents van exposar al llarg del cicle de xerrades. Un cicle en el qual van participar més d'un centenar de persones (personal tècnic i referents polítics de la comarca) i que es va dur a terme entre febrer i juny del 2025 a la ciutat d'Olot.

Els ponents que van participar en aquestes jornades són els següents:

**Transformacions demogràfiques.**

Albert Esteve, director del Centre d'Estudis Demogràfics i director d'Investigació al Departament de Sociologia de la UAB.

**Transformacions de les opinions i els comportaments polítics.**

Oriol Bartomeus, polític i director de l'Institut de Ciències Polítiques i Socials.

**Transformacions territorials i urbanístiques.**

Oriol Nel·lo, geògraf especialitzat en estudis urbans i ordenació del territori i professor de Geografia de la UAB.

**Transformacions socials i comunitàries.**

Quim Brugué, professor de Ciència Política a la UdG i catedràtic de Ciència Política i de l'Administració.

**Transformacions econòmiques i laborals.**

Josep Oliver, catedràtic emèrit d'Economia de la UAB.

**Transformacions en el lideratge i la gestió.**

Sara Berbel, assessora estratègica i doctora en Psicologia Social.

En els següents apartats es presenta la síntesi amb les idees principals de les sis jornades, seguint l'ordre cronològic de les sessions del cicle La Garrotxa en transformació: reptes i noves oportunitats.



# Transformacions demogràfiques

Albert Esteve

Resum executiu de la conferència  
realitzada el 25 de febrer a Olot.

# La “demografia de frontera” de Catalunya: un fenomen inèdit

Albert Esteve defineix la situació demogràfica actual de Catalunya com una “demografia de frontera”, un escenari inexplorat i gairebé únic al món. Aquesta condició es basa en la confluència de tres fenòmens que rarament es donen simultàniament en altres països:

- **Esperança de vida elevadíssima:** la població catalana viu de mitjana més enllà dels 80 anys, una de les xifres més altes del planeta.
- **Fecunditat baixíssima:** la propensió a tenir fills és de les més baixes del món i es manté en aquests nivells des de fa dècades.
- **Immigració creixent:** Catalunya rep fluxos migratoris constants, que s’han accelerat recentment fins a batre rècords històrics.

Esteve subratlla que “tot el que estem vivint ara no només és nou per a Catalunya, sinó també per al coneixement demogràfic”. Aquesta combinació genera una societat on la població envelleix i no es reproduïx de manera natural, però creix a un ritme accelerat a causa de l’arribada de persones de múltiples orígens.

Els punts clau d’aquest fenomen són els següents:

## **1. Dinàmiques de creixement poblacional: immigració com a únic motor**

El creixement demogràfic de Catalunya té actualment un únic motor: la immigració internacional. El creixement natural (diferència entre naixements i defuncions) és negatiu, cosa que significa que “si avui dia s’acabés la immigració, Catalunya està programada per perdre gent”.

- **Creixement accelerat:** Catalunya va assolir els 8 milions d’habitants el 2024, aproximadament 10 anys abans del que preveïen les projeccions oficials del 2021. Les previsions apunten a un creixement continuat cap als 9 i, potencialment, 10 milions.
- **Rècords d’immigració:** després d’un pic el 2007 i d’una aturada durant la crisi econòmica, la immigració es va disparar el 2019. Les dades preliminars indiquen que el properament se superarà aquest rècord.

- **Impacte a la Garrotxa:** tant Olot com la comarca de la Garrotxa participen d'aquest dinamisme, i han assolit xifres rècord de població. A diferència de Catalunya en el seu conjunt, Olot no ha experimentat cap període de pèrdua de població per migració.
- **Incertesa futura:** la forta dependència de la immigració fa que les projeccions a llarg termini siguin molt incertes. Els escenaris per al 2050 varien dràsticament, des d'una població de 6,5 milions fins a 10,5 milions.

## 2. L'envelliment de la població: un repte “desdramatitzat”

Tot i ser una de les tendències demogràfiques més certes i previsibles, la preocupació per l'envelliment ha perdut protagonisme enfront d'altres fenòmens com la immigració o la baixa natalitat.

- **Una certesa projectable:** a diferència de la immigració, l'evolució de la població gran és fàcilment projectable. El nombre de persones de més de 65 anys i, sobretot, de més de 90 anys, es duplicarà o es triplicarà en les properes dècades.
- **Relativització del concepte gent gran:** la idea de la vellesa comença a ser més flexible.
- **Augment de l'esperança de vida saludable:** Catalunya i Espanya lideren el rànquing mundial d'esperança de vida. De cada any de vida que es guanya, aproximadament la meitat es viu amb bona salut. La majoria de la gent gran serà autònoma i saludable.
- **Envelliment flexible:** l'ús de mètriques alternatives a l'edat cronològica, com l'edat prospectiva (considerar “gran” a algú que li queden 15 anys d'esperança de vida) o l'estat de salut, modifiquen dràsticament les previsions sobre la càrrega de dependència, la qual cosa desdramatitza l'escenari futur.

## 3. Fecunditat i natalitat: un mínim històric persistent

Catalunya es troba en una situació de “caiguda lliure” de la natalitat, amb una disminució de gairebé el 40 % dels naixements en 15 anys (de 98.000 el 2008 a menys de 60.000 actualment).

### **Rècords mundials en baixa fecunditat:**

**1. Persistència:** Espanya és el país del món que porta més temps (tres dècades) amb una taxa de fecunditat per sota d'1,5 fills per dona.

**2. Edat materna:** l'edat mitjana del primer fill (33 anys per a les dones espanyoles) és de les més altes del món.

**3. Dones sense fills:** presenta el rècord mundial en el percentatge de dones que no tenen fills.

**L'efecte de la immigració en la natalitat:** l'arribada de població estrangera en edat fèrtil ha aconseguit establir la caiguda del nombre absolut de naixements. No obstant això, no augmenta la propensió a tenir fills, ja que les dones immigrants s'adapten ràpidament a les pautes de baixa fecunditat locals.

**Fecunditat diferencial per origen:** el comportament reproductiu de la població immigrant que viu a Catalunya és molt heterogeni.

- Les dones nascudes a l'Àfrica tenen una mitjana de 2,5 fills, més del doble que les espanyoles.
- Les dones de l'Amèrica Llatina tenen una fecunditat similar o inferior a l'autòctona.
- Les dones d'altres països d'Europa (França, Alemanya, Romania, etc.) tenen menys fills que les espanyoles.
- L'edat del primer fill també varia significativament, amb una diferència de 5 o 6 anys entre una dona nascuda a l'Àfrica i una dona nascuda a Catalunya.

## **4. Estructura de la població: desigualtat territorial i diversitat**

La immigració i la baixa natalitat autòctona han transformat profundament l'estructura per edat i per origen de la població.

- **Piràmide poblacional:** la forma de la piràmide ha canviat radicalment, i ha passat d'una estructura clàssica el 1975 a una forma irregular el 2022, marcada per la generació del baby-boom (ara entre 50 i 60 anys) i els "pics" corresponents als fluxos migratoris.
- **Composició per origen:** la població es compon d'un nucli de nascuts a Catalunya, acompanyats per nascuts a la resta d'Espanya i a la resta del món. El pes relatiu d'aquest darrer grup és cada vegada més gran, especialment entre les generacions joves.
- **Polarització territorial:** l'impacte d'aquests canvis és molt desigual al territori. Es va "cap a una mena de polarització dels paisatges demogràfics".

- **El cas d'Olot:** la ciutat d'Olot presenta una concentració de població nascuda a l'estranger, especialment a la franja de 25 a 29 anys, molt superior a la mitjana de la Garrotxa i de Catalunya. Això evidencia una distribució no homogènia dels nous residents.

## 5. La cohesió social: el repte central

La immigració no només és el motor demogràfic, sinó també el principal factor de transformació social i el repte més gran per a la cohesió.

- **Una nova realitat demogràfica:** les dades sobre l'origen dels pares revelen una societat profundament diversa. Dels 8 milions de residents a Catalunya, només uns 2,2 - 2,3 milions són persones nascudes a Catalunya amb ambdós pares també nascuts a Catalunya. Paradoxalment, el percentatge més alt d'aquesta "tercera generació" es troba entre els joves (52 % del grup de 0 a 19 anys).
- **L'objectiu de la cohesió:** davant d'aquesta diversitat, Esteve es pregunta "com cohesionem aquesta societat?". La meta no és l'assimilació forçada, sinó garantir la igualtat d'oportunitats. L'objectiu final és que en 30 o 40 anys les noves generacions hagin augmentat els indicadors socials com l'assoliment educatiu o la inserció laboral.
- **La necessitat de dades desagregades:** per assolir aquest objectiu, és crucial disposar de dades sobre l'origen de la població. Ignorar el fenomen migratori o les seves diferències internes seria un greu error científic i impediria identificar i corregir les desigualtats existents.

## La llengua catalana com a eina clau de cohesió

Les dades sobre competència lingüística mostren que l'escola és una eina extremadament eficaç per a la integració i la construcció d'un codi comú.

- **Alt nivell de comprensió entre els joves:** a la franja d'edat de 10 a 19 anys, la comprensió del català és gairebé universal, independentment de l'origen dels pares.
- **El contrast generacional:** aquestes xifres contrasten fortament amb les de la població de 40 a 49 anys, on el nivell de coneixement del català entre els nascuts a l'estranger és molt més baix. Això reforça la idea que els fills, a través del sistema educatiu, són el principal vehicle de cohesió.

# Conclusions i recomanació final

Les tendències demogràfiques són estructurals i molt difícils de modificar. Per tant, la clau és adaptar-s'hi.

- L'envelliment és una realitat gestionable.
- La baixa natalitat difícilment es revertirà, però serà compensada en nombre per la immigració.
- El pes dels naixements de mare estrangera continuarà creixent.

Davant d'aquest escenari, l'únic "consell modest" que s'atreveix a donar Albert Esteve és centrar els esforços de cohesió en les generacions més joves:

**"L'eina que tenim més a l'abast per adaptar i cohesionar aquesta població és treballar amb la població infantil, la qual, de retruc, tingui un impacte en els seus progenitors."**





# Transformacions de les opinions i els comportaments polítics

Oriol Bartomeus

Resum executiu de la conferència  
realitzada el 18 de març a Olot.

L'argument central exposat pel polítleg Oriol Bartomeus sobre les profundes transformacions socials i polítiques contemporànies és que la crisi del 2008 no va ser un mer sotrac econòmic, sinó una fallida sistèmica que va inaugurar un nou món caracteritzat per la inestabilitat permanent, la por i una crisi generalitzada d'autoritat. Aquest nou paradigma ha esdevingut incompreensible per a molts i ha generat un desassossec social profund.

Una de les manifestacions més alarmants d'aquesta transformació és el gir ideològic de les generacions més joves, especialment entre els homes. Les dades recents de l'Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS) revelen que els homes menors de 25 anys constitueixen el grup demogràfic més a la dreta dels últims 35 anys a Catalunya, amb Vox com a primera opció de vot en les eleccions generals.

Aquest fenomen s'inscriu en una percepció de la política com un espectacle de crits i una visió utilitarista de la democràcia, considerada “estèril” i incapaç de resoldre problemes per una part significativa de la joventut. El repte fonamental per a les forces democràtiques rau en la seva incapacitat per “orientar el desassossec” de la ciutadania, una tasca que l'extrema dreta està executant amb eficàcia en oferir explicacions simples, enemics clars i un sentit de refugi davant d'un món percebut com a caòtic i amenaçador. **La recuperació d'un projecte de futur compartit i la reconstrucció del teixit social** es presenten com a tasques urgents per evitar un punt de no retorn democràtic.

L'objectiu de la seva anàlisi és entendre les raons subjacents d'aquests canvis i evitar les explicacions simplistes que atribueixen els nous fenòmens polítics —com l'auge de l'extrema dreta entre els joves— a la “ximplesa” o la “intoxicació informativa” de la ciutadania.

## Anàlisi de les set idees clau

Bartomeus estructura la seva tesi en set conceptes interconnectats que descriuen la societat actual i expliquen els nous comportaments polítics.

### 1. Una societat esmicolada

La societat contemporània està profundament fragmentada. La comunitat s'ha dissolt en el que Bartomeus anomena “el món de les caixetes”, on els individus

només interactuen amb aquells que pensen igual, sense conviure, ni parlar, ni discutir amb la gent que pensa diferent. Cadascuna d'aquestes caixetes s'anomena *càmera d'eco*. Aquesta dinàmica genera una "futbolització de la política" en què el debat és substituït per l'animadversió i l'altre esdevé un enemic. La conseqüència directa és la incapacitat de generar empatia o compassió cap al diferent, ja sigui un immigrant o un votant d'extrema dreta, fet que erosiona la base mateixa de la comunitat democràtica. Un estudi qualitatiu amb estudiants de batxillerat revela una visió de la democràcia com un sistema ineficient on el guanyador hauria de poder governar realment, sense les traves de l'oposició.

## **2. Un temps accelerat i aturat**

Es viu una paradoxa temporal: una sensació d'acceleració constant que, tanmateix, no condueix a cap progrés. Bartomeus utilitza la metàfora dels "cavallets de fira" per descriure un moviment ràpid i circular que no avança. Aquest fenomen, que Mark Fisher va anomenar *la lenta cancel·lació del futur*, ens situa en un present etern. No hi ha projectes de futur engrescadors; en el seu lloc, emergeix un "projecte de passat" basat en la nostàlgia d'un món imaginat com a més simple i comprensible.

## **3. Un món incomprendible i dominat per la por**

La crisi del 2008 va provocar una caiguda total de l'autoritat. Totes les figures i les institucions intermediàries que explicaven el món (metges, professors, polítics, mitjans de comunicació) estan sota una sospita constant. En aquest buit d'autoritat, floreixen les teories de la conspiració, ja que qualsevol versió de la realitat esdevé plausible. L'emoció dominant ha deixat de ser l'esperança en el progrés que caracteritzava els anys noranta per donar pas a la por. La gent sent por perquè no entén el món ni sap com actuar-hi.

## **4. L'individu desconcertat**

El ciutadà viu sotmès a un bombardeig d'informació constant i a un entorn de "veritats opinables" on no existeixen fets objectius, sinó narratives en competició. Això alimenta la necessitat de buscar refugi en les "caixetes" identitàries. En aquest context opera l'"economia de l'atenció": només qui crida més o diu la barbaritat més gran aconsegueix capturar l'atenció pública. La política es percep com un espectacle de crits i insults. Per trobar seguretat enmig de la tempesta, l'individu s'aferra a valors durs i segurs com la nació, la raça o la identitat.

## 5. La clau: orientar el desassossec

En aquesta societat desorientada, l'actor polític que triomfa és aquell capaç d'orientar el desassossec general. La clau de l'èxit consisteix a:

- **Donar aixopluc:** acollir els qui se senten abandonats.
- **Explicar el món:** oferir una narrativa simple i comprensible de la realitat.
- **Assenyalar culpables:** identificar un enemic clar (l'immigrant, el polític, etc.) com a causa de tots els mals.

Actualment, aquest rol l'està complint de manera molt eficaç l'extrema dreta. En canvi, els partits democràtics sovint neguen la legitimitat d'aquest sentiment d'abandonament i deixen un espai obert per als discursos radicals.

## 6. Una política dessacralitzada

La millora generalitzada del nivell educatiu ha transformat la relació entre ciutadania i política. S'ha passat d'una relació jeràrquica a una d'horitzontal, on el ciutadà es veu com un "consumidor" que exigeix serveis de qualitat de la política. No obstant això, aquesta modernització no ha anat acompanyada d'una millora en la percepció dels polítics. La desconfiança continua profundament arrelada: un 80 % dels catalans, de manera transversal entre generacions, creu que els polítics només busquen el seu benefici i no fan cas de la gent. El resultat és un còctel perillós: ciutadans exigents que perceben la política com un servei deficient prestat per actors corruptes i egoistes.

## 7. Una democràcia estèril

Per a les noves generacions, la democràcia s'ha despulpat de la seva càrrega valorativa. Ja no s'associa al progrés econòmic, a l'ascensor social o a les llibertats conquerides, valors que sí que tenia per a les generacions que van viure la dictadura. Ara és vista de manera purament utilitarista i transaccional, resumida en la pregunta: "Què ha fet la democràcia per a mi?" Si la resposta és "res", perd la seva legitimitat.

Aquest "desemascarament" de la democràcia, vist per la joventut com un sistema ineficaç, és un dels reptes més greus per a la seva supervivència.

# Temes addicionals i debat

El torn de preguntes va permetre aprofundir en diversos aspectes rellevants.

- **La bretxa de gènere en la política juvenil:** s'està obrint un "abisme" entre homes i dones joves on s'evidencia l'impacte del Me too: mentre elles mantenen valors progressistes forts, ells es desplacen cap a la dreta. Aquest fenomen s'atribueix a una reacció masclista contra la quarta onada feminista, un desassossec que ha estat "hàbilment vehiculat" per influencers amb un discurs masclista a les xarxes. Pel que fa al feminisme, veiem que va descendint amb l'edat: les més feministes són les joves. En canvi en els homes és al revés.

Com a contrapunt, també s'observen moviments com les tradwifes, dones joves que defensen un rol tradicional femení.

- **La visió transaccional de la democràcia:** les noves generacions mostren una major predisposició a renunciar a un govern democràtic a canvi d'un bon nivell de vida. Consideren el vot no com un deure cívic, sinó com un dret que s'exerceix per obtenir un benefici. Si no s'obté, l'acte de votar perd el sentit.

- **El rol dels mitjans i la contaminació de la política local:** la polarització es veu alimentada pel canvi de model de negoci dels mitjans de comunicació. S'ha passat de buscar audiències massives (que obligava a la moderació) a fidelitzar segments ideològics concrets ("el negoci de l'odi"). Aquest model, basat en la confrontació, s'ha traslladat a la política i contamina tots els nivells, inclòs el municipal, que tradicionalment era un espai de consens.

- **El desafiament educatiu:** l'escola lliura una batalla "ingrata" per inculcar valors de respecte i diàleg, valors que es desaprenen fora del centre educatiu. Pateix la crisi d'autoritat i s'enfronta a pares que qüestionen el seu rol. L'accés primerenc dels nens als telèfons mòbils és qualificat d'"autèntica bajanada" que tindrà conseqüències greus.

- **La desafecció institucional:** la responsabilitat de la desafecció és compartida. D'una banda, la classe política no ha estat capaç de gestionar eficaçment la corrupció i adaptar-se. De l'altra, la societat ha canviat: és més exigent i desconfiada. Un element clau és que la política "ja no mana"; en lloc de liderar, intenta adaptar-se reactivament als esdeveniments i perd, així, legitimitat.

# Conclusions i recomanacions

Davant d'aquest escenari complex i preocupant, Bartomeus conclou amb una crida a l'acció basada en quatre eixos:

**1. Acceptar la realitat i entendre'n les causes:** és imprescindible deixar de lamentar-se i començar a comprendre per què les noves generacions estan governades per la por i per la manca de futur. Cal analitzar les arrels del problema per poder actuar en conseqüència.

**2. Abordar els problemes reals:** la política ha de deixar de banda les lluites performatives i centrar-se en les qüestions que angoixen la ciutadania, per difícils que siguin.

**3. Donar aixopluc, compassió i sentit:** les forces democràtiques han d'aprendre a fer el que fa l'extrema dreta: acollir, explicar a la gent què li està passant d'una manera simple i oferir un marc comprensible del món. Cal "reteixir la societat" creant espais públics de trobada real.

**4. Recuperar el futur:** la tasca més important és tornar a construir una visió de futur desitjable. Sense un horitzó d'esperança, no hi ha sortida possible.

La conclusió final és d'una urgència esperançada. La situació és crítica i s'acosta a un "punt de no retorn", però la partida encara no està perduda. **Cal abandonar la paràlisi, "arremangar-se i posar-se a treballar" per revertir la tendència abans que sigui massa tard.**





# Transformacions territorials i urbanístiques

Oriol Nel·lo

Resum executiu de la conferència  
realitzada el 8 d'abril a Olot.

Oriol Nel·lo fa una anàlisi sobre la interrelació entre les desigualtats econòmiques i la seva manifestació territorial, amb un enfocament particular a la comarca de la Garrotxa. La tesi central sosté que la distribució de la població al territori no és un mer reflex de les desigualtats socials, sinó un mecanisme actiu que les manté i les reproduïx.

El fenomen clau és la segregació residencial, és a dir, la tendència dels grups socials a separar-se en l'espai segons la seva capacitat econòmica. Històricament present a les ciutats, aquest procés s'ha globalitzat, s'ha accentuat i ha experimentat un salt d'escala: ja no es limita a barris dins d'una ciutat, sinó que es manifesta a escala territorial i crea municipis rics i pobres adjacents.

## 1. La relació entre desigualtat i territori

L'anàlisi parteix de dues qüestions fonamentals:

**1. El paper del territori:** la distribució espacial de la població és només un reflex passiu de les desigualtats socials o, per contra, contribueix activament a mantenir-les i reproduir-les?

**2. La capacitat d'intervenció:** davant d'aquesta realitat, quines accions es poden emprendre per mitigar aquestes dinàmiques sense caure en el fatalisme?

L'argument principal és que pel fet de viure en un determinat lloc, les persones tenen més o menys oportunitats. Per tant, el territori no és un simple mirall, sinó també una causa de desigualtat. La pobresa no es defineix només per la manca d'ingressos, sinó pel fet de viure en un entorn amb menys oportunitats i pitjors condicions de vida.

## 2. Dimensions de la desigualtat econòmica

El sistema econòmic actual es basa en l'existència de desigualtats notables. Aquestes es manifesten principalment en dos àmbits:

- **Desigualtat d'ingressos:** diferències en salaris, pensions i altres rendes percebudes.
- **Desigualtat de patrimoni:** diferències en la riquesa acumulada per llars i individus.

Les dades del *World Inequality Database* mostren que la desigualtat de patrimoni és significativament superior a la d'ingressos.

Àmbit	Distribució d'ingressos	Distribució de patrimoni
<b>Mundial</b>	<p>El 10 % més ric rep &gt;50 % dels ingressos.</p> <p>El 50 % més pobre en rep només un 8 %.</p>	<p>El 10 % més ric posseeix gairebé el 75 % del patrimoni.</p>
<b>Espanya</b>	<p>El 10 % més ric concentra el 34 % dels ingressos.</p> <p>El 50 % més pobre en rep el 21 %.</p>	<p>El 10 % més ric concentra gairebé el 60 % del patrimoni.</p>

Les desigualtats varien a escala mundial. L'Amèrica Llatina, l'Àfrica o l'Orient Mitjà són àrees amb un elevat grau de desigualtat entre els seus habitants. Mentre que a Europa les desigualtats són menors i en especial els Països Baixos, Suècia o Noruega tenen sistemes de protecció social que fan que la desigualtat sigui encara menor i hi hagi major cohesió social.

Aquestes desigualtats tenen una correlació directa amb la cohesió social: estudis publicats a *Nature* demostren que a major índex de desigualtat, majors són els problemes socials, de salut i ambientals.

### 3. La segregació residencial com a manifestació territorial

La plasmació de les desigualtats econòmiques sobre el territori es produeix principalment a través de la **segregació residencial**. És a dir, la tendència dels grups socials a separar-se en l'espai segons la seva capacitat per triar un lloc de residència. Aquesta capacitat depèn de la relació entre els ingressos personals i el preu del sòl i de l'habitatge.

- **Grups de renda baixa:** es veuen confinats a viure en barris o en municipis amb preus més baixos, que solen correspondre a zones amb pitjor accessibilitat, habitatges de menor qualitat, espai públic de pitjor qualitat i menys equipaments.
- **Grups de renda alta:** també tendeixen a concentrar-se. Pagar més els permet viure entre iguals, accedir a serveis exclusius i establir xarxes socials que reproduïxen la seva posició.

### **Característiques de la segregació contemporània**

El fenomen de la segregació residencial presenta avui cinc característiques clau:

- 1. Consubstancial i històrica:** és inherent al procés d'urbanització, com ja van descriure autors com Friedrich Engels a Manchester o Ildefons Cerdà a Barcelona al segle XIX.
- 2. Globalització:** s'ha expandit a totes les ciutats del planeta, paral·lelament a l'expansió del sistema econòmic global.
- 3. Afecta tots els grups socials:** tant els grups més vulnerables com els més benestants tendeixen a concentrar-se. Dades de l'àrea metropolitana de Barcelona mostren que durant el boom immobiliari i la crisi, el nombre de seccions censals on es concentrava el 10 % més pobre es va doblar, mentre que les del 10 % més ric es va quintuplicar.
- 4. Crea tipologies de barris vulnerables:** la vulnerabilitat tendeix a concentrar-se en:
  - Nuclis antics i centres històrics (ex.: el Canyeret a Lleida).
  - Polígons d'habitatge dels anys seixanta i setanta (ex.: la Florida a l'Hospitalet).
  - Barris d'urbanització marginal (ex.: Trinitat Vella a Barcelona).
- 5. Ha saltat d'escala:** la segregació ha evolucionat. Ha passat d'una segregació vertical (dins d'un mateix edifici hi havia pisos principals per a rics i golfes per a pobres) a horitzontal (entre carrers d'un mateix barri) i, finalment, territorial (entre municipis dins d'una mateixa comarca o àrea metropolitana).

## **4. Anàlisi territorial a Catalunya**

### **La tendència de les capçaleres comarcals**

Una de les manifestacions més clares del salt d'escala és la concentració de la vulnerabilitat en algunes ciutats grans de la regió metropolitana i a les capçaleres comarcals. Aquestes ciutats, que ofereixen més serveis, tendeixen a aplegar les rendes més baixes, mentre que la població de renda mitjana-alta i més jove es

desplaça a municipis de l'entorn. Aquest patró es repeteix a tot el territori, com es pot observar en les diferències de renda entre municipis veïns.

### **Anàlisi específica de la Garrotxa**

La comarca de la Garrotxa, tot i les seves particularitats, no és aliena a aquestes dinàmiques.

- **Renda mitjana comarcal:** se situa al voltant dels 15.000 €, un nivell similar a la mitjana catalana i per sobre de la mitjana de les comarques gironines.
- **Tendència de creixement:** un punt preocupant és que, entre 2015 i 2022, la renda mitjana de la Garrotxa va créixer a un ritme més lent que la mitjana catalana i la gironina.
- **Desigualtats internes:** no són tan extremes com en altres llocs. La renda més alta es troba a la Vall d'en Bas (prop de 18.000 €) i la més baixa, a Sant Ferriol, un municipi molt petit i envellit (12.000 €).
- **El paper d'Olot:** la capital comarcal té una renda propera a la mitjana catalana, però el seu creixement és més lent. El fenomen més destacat és que **les situacions de major vulnerabilitat de la comarca es concentren a Olot**, especialment en algunes seccions censals que contrasten fortament amb la resta del municipi i amb les localitats de l'entorn. La diferència entre la secció censal més pobra i la més rica d'Olot és d'11.000 € a 18.000 €.

## **5. Polítiques d'intervenció: la rehabilitació urbana**

Si el territori és una causa de desigualtat, actuar-hi pot millorar les oportunitats de la gent. Les polítiques de rehabilitació urbana són una bona eina per revertir situacions de desigualtat. Al llarg del temps hi ha hagut diferents polítiques d'intervenció urbana. Amb l'arribada de la democràcia la intervenció es va centrar en la millora de l'espai públic i els equipaments, amb la idea que la rehabilitació privada seguiria a la pública (ex.: actuacions al Raval de Barcelona). La limitació d'aquest model és el perill de la gentrificació i el fet que la segregació ha saltat a una escala supramunicipal que les polítiques locals no poden abordar.

**La Llei 2/2004, de 4 de juny, de millora de barris, àrees urbanes i viles que requereixen una atenció especial (2004-2010):** es va fer amb l'objectiu de millorar les problemàtiques urbanes. Va permetre intervenir en 141 barris (entre els quals, el barri vell d'Olot) amb una inversió de 1.330 milions d'euros i amb una aportació molt destacada, de 693 milions d'euros, per part de la Generalitat.

La recuperació de la Llei de barris es considera una eina fonamental per la seva capacitat de redistribució. No obstant això, l'èxit d'aquestes polítiques depèn de superar cinc reptes clau: garantir la transversalitat administrativa, fomentar la cooperació entre municipis, implicar la ciutadania com a protagonista, governar les transformacions per evitar la gentrificació i establir mecanismes d'avaluació rigorosos.

## 6. Cinc reptes clau per a les futures polítiques de barris

Les polítiques de rehabilitació són efectives per millorar les condicions de vida i per reduir desigualtats, però han de tenir en compte algunes premisses:

**1. Transversalitat de les actuacions:** cal evitar les intervencions de caràcter sectorial i intervenir de manera integral en tots els aspectes que configuren la vida d'un barri (habitatge, ocupació, educació, salut i sostenibilitat).

**2. Cooperació interadministrativa:** les capçaleres comarcals no poden afrontar el problema soles. Es necessita cooperació entre municipis i, sobretot, un mecanisme de redistribució supramunicipal, com la Llei de barris. La Generalitat ha de facilitar que els ajuntaments actuïn, no reemplaçar-los.

**3. Implicació de la ciutadania:** els veïns no han de ser només receptors de les polítiques, sinó protagonistes. Aconseguir una coproducció real entre l'Administració i la ciutadania és complex, ja que requereix noves formes de treball per part de les institucions i una capacitat d'organització veïnal que no sempre existeix.

**4. Governança de les transformacions:** la millora d'un barri pot generar un efecte no desitjat: la gentrificació. L'augment de l'interès del mercat pot disparar els preus dels lloguers i expulsar la població que es pretenia beneficiar. La solució no és la inacció, sinó conjugar les accions de rehabilitació amb polítiques d'habitatge robustes (habitatge cooperatiu, control de lloguers, etc.).

**5. Avaluació:** és essencial dotar-se des de l'inici de mecanismes de seguiment i avaluació per reorientar les actuacions si cal i per retre comptes dels resultats.





# Transformacions socials i comunitàries

Quim Brugué

Resum executiu de la conferència  
realitzada el 20 de maig a Olot.

La ponència de Quim Brugué argumenta que la comarca ha perdut la seva condició d'“illa” o “refugi” amb una cohesió social excepcional. Actualment, la Garrotxa està sotmesa a les mateixes dinàmiques de transformació territorial, econòmica i demogràfica que la resta de Catalunya, fet que genera nous reptes en matèria de vulnerabilitat, exclusió i pobresa.

Malgrat un creixement econòmic notable i indicadors positius com una baixa taxa d'atur, la comarca experimenta una paradoxa on el benestar social no millora al mateix ritme. A Catalunya, 1 de cada 4 persones (25 %) es troba en risc de pobresa o d'exclusió social, una xifra que no disminueix malgrat la recuperació econòmica. A la Garrotxa, s'identifica un segment del 10 % de la població amb problemàtiques severes: un 5 % en situació de pobresa crònica i un altre 5 % en risc imminent de caure-hi.

L'anàlisi subratlla una “doble complexitat”: la realitat social s'ha tornat més multidimensional i la comunitat, abans homogènia, ara és més diversa i desarticulada. Aquesta situació genera un augment de la percepció d'aïllament, evidenciat pel fet que el percentatge de persones a Olot que senten no tenir ningú que els ajudi va passar del 23 % el 2017 al 43 % el 2021. La conclusió principal és que la resposta a aquests reptes sistèmics no pot ser individual, sinó que requereix reconstruir els vincles comunitaris i la fraternitat per evitar caure en la por, la polarització i la segregació.

## **1. El canvi de paradigma: la Garrotxa ja no és un refugi**

Tradicionalment, la Garrotxa ha estat percebuda com un espai amb una cohesió social distintiva, un territori que semblava immune a les dinàmiques socials negatives del seu entorn. No obstant això, aquesta percepció d'excepcionalitat està sent qüestionada. La reflexió de la Taula de Cohesió Social de la Garrotxa apunta a la necessitat d'assumir que la comarca ja no és una illa aïllada, sinó que està plenament integrada en les transformacions demogràfiques, econòmiques i territorials que afecten el conjunt de Catalunya. L'objectiu és, per tant, analitzar aquestes dinàmiques per preparar respostes col·lectives basades en un coneixement previ de la realitat.

## **2. L'evolució de la mirada sobre la pobresa i les polítiques socials**

La manera com una societat aborda la pobresa depèn d'un component moral i ètic

que condiciona les polítiques socials. L'anàlisi històrica revela un canvi significatiu en aquestes mirades.

## **2.1. El model de la caritat i la culpabilització**

A finals del segle XIX i a principis del XX, la mirada predominant era la de la caritat, exemplificada en lleis com la *Ley de vagos y maleantes*. Aquest model, que encara impregna certes polítiques actuals, es basa en tres pilars:

**1. Culpabilització:** es considera la persona responsable de la seva situació de pobresa o vulnerabilitat.

**2. Condicionalitat:** l'ajuda està subjecta a condicions. L'individu ha de demostrar activament que mereix el suport, a diferència de com es tracta un problema de salut.

**3. Escassetat de recursos:** es parteix de la idea que si els recursos són massa generosos, la persona "es trobarà confortable" i no tindrà incentius per canviar. Aquesta lògica ha estat descrita de vegades com a maltractament institucional.

Aquesta perspectiva considerava la pobresa gairebé com un problema de salubritat. Citacions de l'època, com les de Carlyle (que suggeria l'arsènic com a solució) o Bauman (que descrivia les condicions de les "cases dels pobres"), il·lustren la duresa d'aquesta visió.

## **2.2. L'estat del benestar: un projecte moral i polític**

L'arribada de l'estat del benestar va suposar un canvi moral fonamental. Figures com Adam Smith, malgrat ser el pare del capitalisme, van aportar una reflexió moral clau: "Sens dubte, cap societat en la qual la majoria dels seus membres són pobres i miserables pot ser pròspera i feliç." Filòsofs com Levinas van argumentar que la immoralitat rau en la despreocupació pels altres, i que l'estat del benestar era un "projecte moral" perquè implicava ocupar-se dels que quedaven enrere.

Políticament, es va materialitzar en la prestació de serveis universals (salut, educació i pensions). No obstant això, va tenir una derivada imprevista, documentada a *La teoria sueca del amor*: l'objectiu d'aconseguir que ningú depengués dels altres va portar a una **individualització extrema**. En garantir l'autonomia màxima, es van desfer els vincles comunitaris i familiars, es va fragmentar la societat i es va deixar les persones soles.

### 2.3. La individualització i el retorn a la comunitat

A partir dels anys vuitanta, amb la crisi de l'estat del benestar, es va reforçar la idea de l'individu com a únic responsable. La cèlebre frase de Margaret Thatcher, "**Societat? No existeix tal cosa!**", resumeix aquesta filosofia.

Com a contrapunt, en els darrers temps ha sorgit un moviment que recupera la idea de comunitat. Un sociòleg alemany de finals dels noranta va diagnosticar el problema clau del món modern: "**Pretenem donar respostes biogràfiques amb problemes que són sistèmics.**" S'argumenta que la solució no és l'enfortiment individual, sinó la creació de xarxes de suport col·lectiu.

## **3. Anàlisi de dades: la cronificació de la pobresa i la desigualtat**

### 3.1. Situació a Catalunya

Les dades de l'informe INSOCAT mostren una imatge preocupant de la situació social a Catalunya:

- **Risc de pobresa o exclusió social (taxa AROPE):** afecta 1 de cada 4 persones (aproximadament un 25 %), una xifra que s'ha mantingut estable malgrat els cicles econòmics.
- **Privació material severa:** ha augmentat significativament, passant del 3,1 % el 2009 al 8,9 % el 2023. Això indica que aquells que es troben en la pitjor situació han empitjorat.
- **Comparativa europea:** la taxa AROPE de Catalunya (26 %) és similar a l'espanyola, però notablement superior a la de països veïns com Portugal (20 %) i França (21 %), i també per sobre de la mitjana de la UE (21,6 %).

### 3.2. La paradoxa del creixement econòmic sense benestar social

S'observa una manca de correlació entre la recuperació del PIB i de l'ocupació i la reducció del nombre de persones en situació d'exclusió. Aquest fenomen s'explica per dues raons principals:

- **Falla de mercat:** el model econòmic actual genera desigualtat i reparteix poc la riquesa generada.
- **Falla de les institucions polítiques:** la inversió pública i les prestacions socials no són prou fortes per revertir les desigualtats generades pel mercat. Les pensions són un dels grans amortidors, però la resta de transferències socials tenen una capacitat limitada per reduir la taxa de risc de pobresa.

### **3.3. Dades de les comarques gironines i la Garrotxa**

Les comarques gironines van experimentar un creixement demogràfic (33,6 %) i del PIB (76,5 %) molt superiors a la mitjana catalana i espanyola entre 2000 i 2014. No obstant això, el **PIB per capita va créixer menys** (24,3 %), la qual cosa suggereix que la riquesa no s'ha distribuït de manera equitativa.

En el cas específic de la Garrotxa:

- **Indicadors positius:** té 56.000 habitants, una taxa d'atur per sota de la mitjana, una població activa elevada, bons resultats educatius i un alt percentatge de població amb habitatge de propietat ja pagat.

- **Indicadors preocupants:**

- **El problema del “5+5”:** s'estima que un 5 % de la població es troba en una situació de pobresa crònica (usuaris permanents de serveis socials) i que un altre 5 % està en una situació de vulnerabilitat extrema, a punt de caure en l'exclusió.

En total, un **10 % de la població té problemàtiques severes.**

- **Salaris baixos:** tot i ser una comarca rica, els salaris se situen per sota de la mitjana.
- **Vulnerabilitat laboral:** el mercat laboral, encara que actiu, presenta una alta rotació, la qual cosa genera malestar i inestabilitat.

## **4. Els reptes actuals i futurs per a la Garrotxa**

### **4.1. La doble complexitat: realitat i comunitat**

La Garrotxa s'enfronta a una “doble complexitat” que ha de ser incorporada a les estratègies de futur:

1. Complexitat de la realitat: la societat ja no és estable i previsible. Els problemes són multidimensionals i les trajectòries vitals, desconcertants.
2. Complexitat de la comunitat: s'ha passat d'un espai relativament homogeni a un territori plural, divers i desarticulat.

## 4.2. Factors de vulnerabilitat a Olot

Les dades de les enquestes de cohesió social realitzades a Olot (2017 i 2021) revelen quins grups tenen més dificultats per cobrir les necessitats bàsiques:

Col·lectiu	Percentatge amb dificultats per a les necessitats bàsiques
Joves (16-34 anys)	Quasi un 40 %
Persones de 35-64 anys	19 %
Persones de +65 anys	Quasi un 12 %
Nacionals	16,1 %
Estrangers	41,3 %
Propietaris d'habitatge	9,9 %
Llogaters	44,6 %
Estudis primaris	27,9 %
Estudis secundaris	22,1 %

Aquestes dades mostren que l'edat, l'origen nacional i el règim de tinença de l'habitatge són factors de desigualtat molt més determinants que el nivell d'estudis, cosa que suggereix que l'educació podria estar perdent el seu paper d'ascensor social.

## 4.3. Percepció de l'aïllament i el risc de la por

Un dels indicadors més alarmants és el sentiment de soledat i de manca de suport. A Olot, el percentatge de persones que van respondre no tenir ningú que els pogués ajudar en una situació de dificultat es va duplicar en 4 anys, i es va passar del **23 % el 2017 al 43 % el 2021**.

Aquesta sensació d'aïllament, combinada amb el desconcert, pot alimentar la por. La por és un ingredient clau en el discurs polític actual que porta a l'enuig, la polarització, la segregació i la cerca de solucions individuals. Aquest escenari amenaça directament la convivència i el benestar de la comarca.

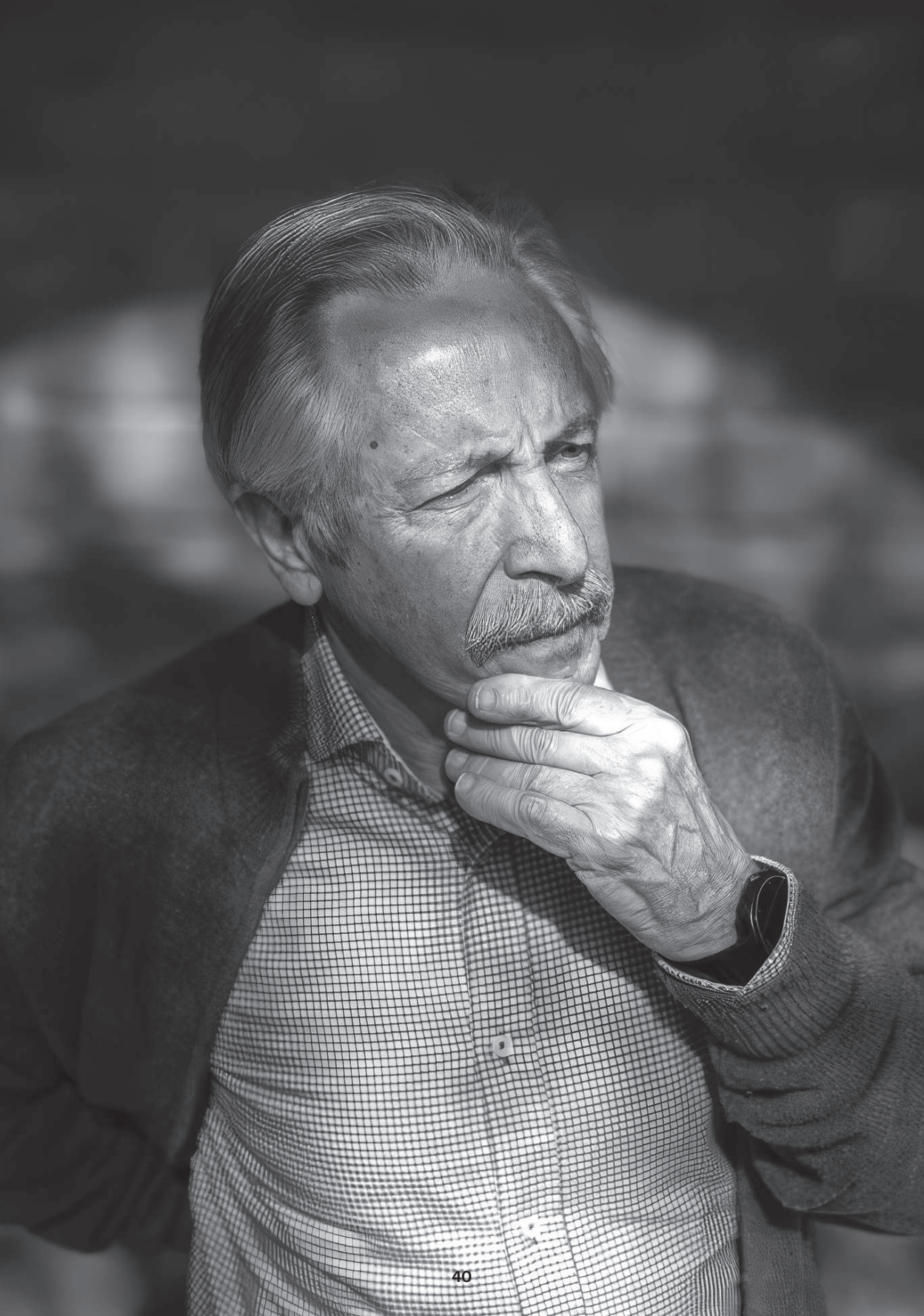
# Conclusions i línies d'actuació proposades

L'anàlisi conclou que la Garrotxa ha d'assumir la seva nova realitat com un territori afectat per les mateixes dinàmiques d'exclusió que la resta del país. La paradoxa d'un creixement econòmic que no es tradueix en una millora del benestar social és evident.

L'alternativa a un futur marcat per la por i la fragmentació social passa per una resposta col·lectiva.

Es proposa:

- **Transformar el relat:** deixar enrere la idea de solucions individuals per a problemes sistèmics.
- **Transformar les maneres de treballar:** anar més enllà de les prestacions i els serveis assistencials per abordar els reptes de manera comunitària.
- **Reconstruir els vincles:** la clau és "tornar-nos a ajuntar", enfortint les xarxes familiars, veïnals i d'amistat, que, tradicionalment, havien estat la fortalesa de la comarca.



# Transformacions econòmiques i laborals

Josep Oliver

Resum executiu de la conferència  
realitzada el 27 de maig a Olot.

L'anàlisi de Josep Oliver estableix una connexió entre el creixement econòmic de Catalunya i la immigració a gran escala, un fenomen impulsat per un dèficit demogràfic estructural derivat de la dràstica caiguda de la natalitat a partir del 1975. Aquesta dinàmica ha fet que el 100 % dels nous llocs de treball creats a Catalunya entre el 2018 i el 2024 hagin estat ocupats per persones no nascudes a Espanya, i, per tant, s'ha convertit la immigració en el motor del creixement de l'ocupació.

L'actual model econòmic del país es presenta com a significativament més sòlid que el de la crisi del 2008, gràcies a un procés de desendeutament de famílies i empreses i al suport decisiu del Banc Central Europeu. No obstant això, aquest model s'enfronta a noves amenaces globals, com el creixent proteccionisme exemplificat per les polítiques de Trump i les dependències estratègiques de la Xina, que estan forçant un canvi de paradigma cap a la reindustrialització a Europa i els Estats Units.

La Garrotxa, juntament amb la resta de les comarques gironines, es troba a l'avantguarda d'aquesta transformació, amb una proporció de població immigrant (25 % a la comarca, 32 % a Olot) que supera la mitjana catalana i que és fonamental per a sectors clau com la indústria alimentària i els serveis privats. Si bé aquest flux demogràfic ha impulsat un creixement econòmic notable a la regió, també planteja reptes urgents de cohesió social. La conclusió estratègica és clara: és necessari reinvertir una part dels beneficis macroeconòmics generats per la immigració en els serveis públics a escala local (educació, sanitat i habitatge) per mitigar les tensions microeconòmiques i per garantir una integració sostenible a llarg termini.

## 1. El canvi de paradigma: la Garrotxa ja no és un refugi

El creixement econòmic posterior a la pandèmia no és un miratge, sinó que es basa en fonaments significativament més sòlids que els que van precedir la crisi financera del 2008.

### **El rol clau del Banc Central Europeu (BCE)**

Més enllà dels fons Next Generation, el factor més decisiu ha estat la política monetària del BCE entre 2014 i 2022.

- **Tipus d'interès a zero:** durant 8 anys, els tipus d'interès van ser nuls o negatius, la qual cosa va proporcionar un entorn financer extremadament favorable.
- **Compra de deute públic:** el BCE va adquirir 500.000 milions d'euros del deute públic espanyol (d'un total d'1,5 bilions), retirant-lo de la circulació i mantenint els tipus baixos. Aquesta política és un recurs estratègic que es podria reactivar en cas d'una nova crisi severa.

### Sanejament financer intern

A diferència del 2008, quan el país estava sobreendeutat, l'actual situació és molt més saludable.

- L'endeutament de les famílies espanyoles se situa per sota de la mitjana europea.
- Les empreses i el sector financer han reduït significativament el seu deute extern, que abans de la crisi del 2008 era elevadíssim (quasi el 100 % del PIB).
- L'absència d'aquests desequilibris financers fa improbable un col·lapse econòmic similar al del 2008.

### L'impacte macroeconòmic de la immigració

- **Valor afegit immediat:** els immigrants arriben en edat de treballar, la qual cosa significa que comencen a produir sense haver generat un cost previ en educació per a l'Estat receptor.
- **Ampliació del mercat interior:** l'arribada de 2 milions d'immigrants a Catalunya des del 1996 ha ampliat el mercat en un 33 %, la qual cosa ha generat més demanda de béns i serveis (aliments, habitatge, etc.) i ha impulsat el creixement.

## **2. El nou paradigma global: reindustrialització i tensions comercials**

El món està abandonant el model de globalització basat en la llibertat absoluta de mercats per un nou paradigma on la seguretat estratègica i la capacitat industrial pròpia són prioritàries.

### Dependència estratègica de la Xina

La pandèmia de la COVID-19 va evidenciar la perillosa dependència d'Occident de la producció xinesa en sectors crítics (mascaretes i vacunes). Aquesta dependència s'estén a àmbits estratègics com:

- **Xips:** Taiwan produeix el 90 % dels xips mundials.
- **Construcció naval:** la Xina produeix el 70 % dels vaixells; els EUA, l'1 %.
- **Infraestructures:** el 80 % de les grues dels ports americans són d'origen xinès.

## La resposta dels EUA i la UE

- **Estats Units:** tant Trump com Biden han impulsat polítiques industrials nacionalistes per a la reindustrialització, oferint subsidis massius (800.000 milions de dòlars per a tecnologia verda) i desgravacions fiscals per produir en sòl americà (xips, bateries i vehicles elèctrics).
- **Unió Europea:** en resposta, la UE planeja inversions a gran escala (l'informe Draghi proposa 800.000 milions d'euros anuals) per reforçar les seves indústries estratègiques i ja ha començat a aplicar aranzels defensius (50 % als cotxes elèctrics xinesos).

## El “xoc de Trump” i les seves conseqüències

L'objectiu de Trump és eliminar el superàvit comercial de 250.000 milions d'euros que la UE té amb els EUA. Això portarà a una negociació on Europa probablement haurà d'acceptar un acord menys favorable, que podria incloure:

- Compra de material militar, gas i petroli nord-americà.
- Imposició d'aranzels (al voltant del 20 %) i quotes a productes europeus com els automòbils.
- Devaluació de l'euro respecte al dòlar per equilibrar la balança comercial.

## **3. La connexió ineludible: demografia, immigració i creixement econòmic**

La tesi central de l'anàlisi és la interdependència entre la dinàmica demogràfica, els fluxos migratoris i el creixement econòmic. Separar aquests elements impedeix comprendre la realitat actual i futura del mercat laboral.

- **Dèficit demogràfic estructural:** la causa fonamental de la necessitat d'immigració és la gran caiguda de la natalitat a Espanya i Catalunya entre 1975 i 1985. Aquest fet va provocar una reducció dràstica de l'oferta de treball autòctona 20 anys després, un efecte que continua vigent. Actualment, la taxa de natalitat actual, entre 0,9 i 1,1 fills per dona, és una de les més baixes del món.
- **L'efecte crida” real:** l'autèntic “efecte crida” per a la immigració es produeix per l'existència de llocs de treball que no poden ser coberts per la població local. La comunicació a través de xarxes socials i de contactes personals informa ràpidament de la disponibilitat de feina.

## Impacte quantitatiu de la immigració:

- **Catalunya:** el 25 % de la població total no ha nascut a Espanya. Aquesta xifra s'eleva al 42 % a la franja d'edat clau per al mercat laboral (25-45 anys).
- **La Garrotxa:** el percentatge a la franja de 25-45 anys és encara superior, i assoleix el 45 %.
- **Projecció de futur:** a causa del creixement vegetatiu negatiu de la població nativa (moren més persones de les que neixen), es preveu que en els pròxims 10-15 anys la població no nascuda a Espanya representi entre el 38 % i el 40 % del total a Catalunya.

## 4. La realitat demogràfica i laboral a la Garrotxa i a Girona

Les comarques gironines, i la Garrotxa en particular, són un epicentre de la transformació demogràfica i laboral de Catalunya.

- **Lideratge en població immigrant:** la província de Girona lidera el pes de la població immigrant a Catalunya (26,4 %), i supera la mitjana. Això s'explica per una estructura productiva amb forta demanda de mà d'obra en sectors específics.
- **Concentració sectorial:** la mà d'obra immigrant té una presència massiva en sectors clau per a l'economia gironina:
  - Hostaleria: 56 %
  - Construcció: 54 %
  - Indústria alimentària: 36 %
  - Sector primari: 36 %
- **Dades demogràfiques locals:**

Territori	% de població immigrant (total)	% no nascuts a Espanya (25-34 anys)	% no nascuts a Espanya (35-44 anys)
Catalunya	25 %	42 % (estimat)	42 % (estimat)
Província de Girona	26,4 %	44 %	42 %
La Garrotxa	25 %	45 % (estimat)	45 % (estimat)
Olot	32 %	-	-
Lloret de Mar	45 %	-	-
Salt	44 %	-	-

• **Motor de creixement:** aquesta base demogràfica és el que ha permès que l'eix Gironès - Pla de l'Estany - Garrotxa fos el de major creixement econòmic a Catalunya entre el 2019 i el 2023.

## 5. Conclusions i reptes estratègics

**1. Un futur demogràfic ja escrit:** la tendència demogràfica és inalterable. La jubilació massiva de la generació del baby boom augmentarà encara més la dependència de la immigració per sostenir el mercat laboral i el sistema de pensions. Catalunya es dirigeix cap a una població de 10 milions d'habitants, majoritàriament a través de la immigració.

**2. El repte crucial de la cohesió social:** el desafiament principal és gestionar la integració. Si els immigrants han generat el 100 % dels nous llocs de treball, la seva contribució a l'augment del PIB i dels ingressos públics és substancial (estimada en un 60 %). La solució per evitar tensions socials (pels lloguers, la sanitat o l'educació) és desviar una part d'aquests ingressos públics addicionals cap a les zones amb major concentració de població nouvinguda. Cal transformar el benefici macroeconòmic en solucions microeconòmiques per als costos que pateixen els residents locals.

**3. Adaptació a un entorn global canviant:** s'acosta un període marcat pel proteccionisme i la reconfiguració de les cadenes de subministrament globals, la qual cosa suposarà un repte per a una economia oberta com la catalana.





# Transformacions en el lideratge i la gestió

Sara Berbel

Resum executiu de la conferència  
realitzada el 10 de juny a Olot.

Sara Berbel argumenta durant la conferència que la societat actual, caracteritzada per múltiples emergències (climàtiques, sanitàries, de salut mental, etc.), exigeix una transformació radical dels models de lideratge i gestió, especialment a l'Administració pública.

El model tradicional, jeràrquic i autoritari (“orden y mando”), ha demostrat ser ineficaç davant la complexitat dels reptes actuals. La solució proposada és la “governança per empatia”, un model basat en la col·laboració, la cocreació i la cura, que situa les persones al centre. El principal obstacle per a aquesta transició és l'auge de líders amb trets de la “tríada obscura” de la personalitat (narcisisme, maquiavel·lisme i psicopatia), que són promocionats en moments d'angoixa col·lectiva per la seva aparent seguretat.

Per contrarestar aquesta tendència, Berbel proposa un canvi de paradigma a l'Administració cap a un rol emprenedor i innovador, la redefinició del poder com una capacitat col·lectiva (“poder amb”) en lloc d'individual (“poder sobre”) i la implementació d'un lideratge compartit basat en una metodologia de direcció per valors.

## 1. El context actual: una societat d'emergències

La ponència estableix que vivim en una època de crisis concurrents que defineixen el nostre context social i organitzatiu.

### Lliçons de la pandèmia de la COVID-19

Encara que va ser una època dramàtica, la pandèmia va oferir tres ensenyaments fonamentals que il·luminen el camí que cal seguir:

- 1. Cooperació > competició:** la col·laboració entre països i administracions va ser crucial per a la gestió de recursos com mascaretes i per al desenvolupament de vacunes.
- 2. La necessitat del contacte humà:** es va posar de manifest la necessitat imperiosa de contacte i afecte (“amor”), elements imprescindibles fins i tot en entorns laborals i organitzatius.
- 3. El fracàs del lideratge clàssic:** el model autoritari i jeràrquic va resultar ineficaç per resoldre una situació d'alta complexitat. La intel·ligència col·lectiva es va revelar com l'única via possible.

### Crisis múltiples i intangibles

Més enllà de la pandèmia, la societat afronta altres emergències greus:

- **Emergència climàtica:** declarada el setembre del 2019, inclou sequera, contaminació i inundacions. A Espanya, les morts per contaminació són 20 vegades superiors a les dels accidents de trànsit.

- **Pandèmia invisible de salut mental:** impulsada per nivells elevats de solitud, que genera angoixa i ansietat.

**Joventut:** els nivells de suïcidi entre els joves s'han duplicat.

**Dones:** pateixen el doble d'ansietat i depressió que els homes.

A Catalunya, les xifres són del 32 % en dones enfront del 16 % en homes.

## 2. La governança per empatia: el camí que cal seguir

La ciència ha demostrat que l'empatia és l'eina més eficaç per liderar en èpoques d'incertesa. Estudis de la London School of Economics i altres institucions van concloure que les persones i les organitzacions que van superar millor la pandèmia van ser les que van practicar les "3C":

- **Col·laboració:** evitar tancar-se en un mateix.

- **Cocreació:** implicar diferents actors amb el mateix nivell de responsabilitat per donar solucions creatives a problemes.

- **Cures:** posar les persones al centre de totes les decisions.

Berbel afegeix una quarta "C" a aquesta fórmula:

- **Comunicació:** propera, clara i directa, qualificada d'imprescindible.

## 3. L'obstacle principal: l'augment de l'autoritarisme i la "tríada obscura"

Malgrat l'evidència a favor de l'empatia, un model de lideratge oposat està en auge.

- Actualment, el món viu l'època amb menys democràcies des dels anys setanta.

- El nombre de països en vies d'autoritarisme està creixent, amb líders com Trump, Netanyahu o Milei.

- Aquesta tendència es replica dins les organitzacions, empreses i fins i tot al tercer sector.

### La "tríada obscura de la personalitat"

En psicologia, aquest concepte descriu tres trets de caràcter que, quan són presents en líders, causen un gran mal:

Tret	Característiques clau
<b>Narcisisme</b>	Grandiositat, orgull, egoisme, menyspreu cap als altres. Aparenta fortalesa però és molt fràgil.
<b>Maquiavel·lisme</b>	Manipulació, manca d'escrúpols, explotació, insensibilitat.
<b>Psicopatia</b>	Atractiu i cordialitat superficials, però crueltat, insensibilitat i abús en les relacions quotidianes.

### El problema de la promoció

- Aquesta tendència representa normalment l'1 % de la població general i fins a un 3 % en professions com les finances o la política.
- **Dada alarmant:** actualment, la prevalença a les organitzacions està augmentant fins a situar-se entre el 5 % i el 10 %.
- **La causa:** el problema no és que hi hagi més persones amb aquests trets, sinó que les estem promocionant en llocs de decisió. En moments d'angoixa col·lectiva, la seva aparença de seguretat i les seves solucions fàcils i populistes resulten atractives.
- **La solució:** cal transformar els processos de selecció per identificar persones amb valors autèntics mitjançant tests psicològics i entrevistes en profunditat.

## 4. Un nou paradigma per a l'Administració pública

L'Administració ha d'abandonar el seu rol vuitcentista (omniscient i superior) per esdevenir un agent facilitador.

### L'Estat emprenedor

Basat en el llibre de Mariana Mazzucato, aquest concepte defensa que l'Administració ha de ser un agent de canvi i transformació, capaç d'arriscar i invertir on el sector privat no ho fa.

## La innovació

Cal passar del “sempre s’ha fet així” a “i si ho provem de fer d’una altra manera?”. Un exemple són els “nudges” comunitaris: petites empenyes visuals, amables i de baix cost per fomentar el bé comú.

- **Exemple del Regne Unit:** creació de murals comunitaris per part de joves per reduir el vandalisme fins a un 50 %.
- **Exemple del EUA:** enviament de postals personalitzades per incrementar la participació electoral en un 8,1 %.
- **Exemple del Canada:** invitacions personalitzades a famílies migrades per participar en activitats de barri, augmentant la participació en un 27 %.

## 5. Redefinint el poder i el lideratge

La transformació requereix un canvi fonamental en la concepció del poder i la pràctica del lideratge.

### Del “poder sobre” al “poder amb”

- **Poder tradicional:** jeràrquic, vertical, autàrquic. És un poder sobre altres persones.
- **Poder innovador:**
- **Poder per realitzar coses**
- **Poder amb** altres persones (el líder solitari no funciona en entorns complexos).
- **Poder interior** (autocontrol).

### El veritable empoderament

- **Definició clau:** l’empoderament és tenir accés als drets que permeten controlar la pròpia vida.
  - **Condicions que desempoderen:**
- Estructurals:** l’atur, la pobresa, la marginació i la pràctica de la caritat (que treu el control a la persona, a diferència d’una renda bàsica universal).
- Internes:** la baixa autoestima, la manca d’habilitats i, sobretot, la culpa, que és el sentiment més desempoderant.

## El lideratge compartit

“Quan el lideratge es comparteix, el talent es multiplica.” No es perd poder, sinó que es guanya influència col·lectiva.

- **Característiques:** col·laboració, diversitat de perspectives, comunicació oberta, suport emocional, adaptabilitat, enfocament en resultats positius i responsabilitat compartida.

- **Resultats científics:**

- Millora la satisfacció laboral fins a un 40 %.
- Incrementa les decisions efectives i creatives fins a un 30 %.
- Augmenta la productivitat i els resultats econòmics fins a un 30 %.

## **6. Metodologia per a la transformació: la direcció per valors**

Per implementar un lideratge compartit es necessita una metodologia basada en valors, que defineixen el propòsit i la direcció.

“Si vols construir un vaixell, no comencis per buscar fusta, tallar taules o distribuir el treball, sinó que primer has d’evocar en les persones l’anhel del mar ample i lliure.”  
Antoine de Saint-Exupéry

# Síntesi final: passos per a una revolució tranquil·la

La ponència conclou amb un resum de les accions clau per dur a terme la transformació necessària:

- Practicar la **governança de l’empatia**.
- Avançar cap a una **administració emprenedora**.
- Impulsar una **administració innovadora**.
- Canviar el tipus de poder per un **veritable empoderament col·lectiu**.
- Implementar el **lideratge compartit** a través de la **direcció per valors**.



