

SORTIM DEL CASTELL...

Reflexions sobre la cerca d'estratègies de resposta i la gestió de processos de cooperació.

Amadeu Mora (Ajuntament de Girona)

-Amb l'estimable col·laboració i cooperació d'en Quim Brugué, UAB-

INTRODUCCIÓ

Tal com s'han argumentat freqüentment, els processos d'inclusió social són multidimensionals i, consegüentment, reclamen ser abordats des de diferents àmbits i de manera interrelacionada. També sabem, tant des de la pròpia experiència com des de la teoria, que la naturalesa complexa d'aquests processos ens exigeix que, de manera coherent, dissenyem accions integrals amb capacitat d'incorporar aquesta mateixa complexitat. Més concretament, es tracta d'articular una cadena d'accions que atenguin un conjunt de necessitats que formen un tot.

Aquests dos aspectes –la multidimensionalitat i la integració d'accions– són fonamentals per entendre les polítiques d'inclusió i, més important, per explicar la importància d'incorporar-hi aspectes vinculats a les estratègies de col·laboració entre les diferents parts de l'organització i entre la pròpia organització i els agents del seu entorn. Gestionar les relacions i treballar per aconseguir que siguin col·laboradores és alhora un repte i una necessitat. Sense aquesta col·laboració no podrem treballar de forma eficaç ni els processos d'inclusió social ni, de manera més genèrica, en la construcció d'una ciutat més inclusiva.

La inclusió ens parla de relacions i de processos, i això ens ha de portar a treballar no només sobre l'exclusió sinó sobre els processos d'exclusió. La inclusió ens parla de soledats i aïllaments, i això ens exigeix treballar no només sobre l'individu afectat sinó també sobre les seves relacions. Aquests aspectes, els relacionals, sovint se'ns escapen quan estem intervenim. No sabem ben bé com abordar-los, ja que no estem habituats a treballar-los. Tradicionalment, hem concentrat la intervenció en l'actuació directa sobre la persona en situació d'exclusió, oblidant els seus àmbits relacionals i els processos que l'han conduit a aquesta situació. Busquem les solucions a partir d'ALLÒ QUE SABEM FER; com el que busca la moneda sota la llum encara que li hagi caigut en una zona fosca. Les prestacions i els recursos socials són, per tant, individualitzats. És en aquesta atenció directa i individualitzada on dediquem el 90% del temps dels professionals.

1. GESTIONAR LES ACTUACIONS: COORDINACIÓ I COL·LABORACIÓ

Treballem amb els exclosos, no amb els processos d'exclusió. Potser ni els coneixem prou bé aquests processos; malgrat es donen davant nostre, molt a prop. Potser constatem que amb les nostres eines i els nostres socis no podem intervenir en els processos i ens resignem a intervenir sobre en els subjectes, que són els que formulen la demanda d'assistència. En canvi, si volem treballar sobre el processos hem de traslladar el focus de l'individu a les relacions.

Igualment, els operadors, les institucions hem d'establir un conjunt de relacions, per actuar amb possibilitats d'èxit i amb coherència a la naturalesa de les situacions que volem tractar. Aquestes relacions poden ser de naturalesa molt diversa, tot i que d'entrada ens interessa destacar aquelles que establim amb agents del territori o amb

altres entitats. Apareixen formes de relació que son necessàries, tals com la coordinació, la col·laboració.

◦ **La coordinació**

La coordinació és aquella actuació relacional que respon a la necessitat d'ordenar conjuntament els objectius i les accions d'actors diversos. En termes jurídics o administratiu, ens referim a la coordinació com la capacitat d'integrar la diversitat de parts o subsistemes en el conjunt o sistema, evitant contradiccions i reduint disfuncions que dificultarien la realitat mateixa del sistema.

Respecte la coordinació, en voldríem destacar les següents característiques:

- La coordinació és una tasca essencialment organitzativa i de gestió, que busca incorporar la racionalitat en l'activitat d'estructures complexes.
- La clau de la coordinació rau en el fet que cada membre a coordinar identifiqui clarament què fa i què pot fer (clau *possibilista*) o, si es prefereix, què ha de fer i què li toca fer (clau *normativista*). Definir la intenció i la intervenció de cada un implica **posar límits**, delimitar els espais propis d'intervenció. Els membres poden ser o no de la mateixa institució, però allò que en qualsevol cas prima és que es tracta d'aportacions diferents i/o realitzades en moments diferents.
- Podem coordinar-nos per mandat, per normativa o voluntàriament. L'origen de l'impuls coordinador, per altra banda, es pot trobar en voluntats polítiques o tècniques; com també en la pròpia exigència dels ciutadans o de les seves d'organitzacions socials.
- A la pràctica, la coordinació es pot formalitzar a través de protocols de treball, d'espais reglats (comissions, reunions), de la formulació d'un projecte compartit o d'un conveni. Independentment de la forma, serà clau la manera d'avaluar l'èxit o el fracàs de la coordinació.
- La figura d'un coordinador és un factor clau de l'èxit, la qual cosa ens porta a plantejar-nos quin ha de ser el seu perfil, quin tipus de lideratge ha d'exercir, quines habilitats de direcció ha de desplegar o quines reaccions ha de mantenir amb la jerarquia vertical.
- També és crucial identificar amb precisió el **perquè** de la coordinació, així com acordar el temps per valorar-ne els resultats.
- Finalment, hem de recordar que la coordinació serveix bàsicament per evitar duplicitat i detectar buits. Es tracta de millorar allò que ja s'està fent, sense posar-ho en qüestió.

◦ **La col·laboració**

La col·laboració **respon a la necessitat d'ajuda, de suport.** Busquem la col·laboració dels altres perquè necessitem que facin alguna cosa. Sovint necessitem col·laboracions puntuals per dur a terme una acció, un projecte (en la difusió, en els espais, en el finançament,...).

Hem sintetitzat algun dels trets que defineixen les peculiaritats de la col·laboració en els següents punts:

- La col·laboració es basa en la lògica de l'ajut. En conseqüència, requereix d'un mínim de coincidència, però no d'una gran implicació. Significa que necessitem que altres ens ajudin a fer allò que nosaltres volem fer, i que sols no podem.
- En una relació de col·laboració no hi ha d'haver, necessàriament, una relació d'igual a igual.
- Tampoc implica corresponsabilitat en el conjunt del projecte.

Les dos formes de relació exposades segurament son les més assajades i practicades en el funcionament dels nostres serveis. Crec que son formes necessàries, segurament signifiquen un mínim de suficiència, però insuficients per integrar accions, per superar la fragmentació de les nostres atencions i centrar-nos, amb possibilitats d'èxit, davant les necessitats dels individus i/o territoris en processos d'inclusió.

2. GESTIONAR LES RELACIONS: PARTENARIAT I COOPERACIÓ

Com hem vist en el punt anterior, la coordinació i la col·laboració ens ajuden a posar junt allò que fem separats. En els processos d'exclusió social, però, necessitem quelcom més. No en tenim prou a posar junt, sinó que necessitem crear junts: passar de la suma a la multiplicació. Per això, la qüestió que tenim entre mans requereix formes de relació més intenses, més àmplies, més plurals i més madures. Formes que segurament comporten noves estructures de gestió i noves cultures professionals i polítiques. És en aquest sentit que ens referim al partenariat i a la cooperació.

El partenariat i la cooperació **responen a la necessitat d'atendre i de donar respostes a fets o situacions multidimensionals**. Responen, amb d'altres termes, a la necessitat que agents d'altres àmbits (institucionals o no), des de la seva autonomia, cooperin en un projecte que forçosament ha de ser compartit. Responen, així, als límits que sempre cal superar per afrontar un situació caracteritzada, com ja hem esmentat, per la complexitat i la multidimensionalitat. La complexitat i la multidimensionalitat que, per exemple, trobem en les situacions de pobresa i en els processos d'exclusió.

- La seva lògica no és ni la de la racionalització ni la de l'ajut. És la lògica de la "causa comú", de l'aliança entre actors diferents i autònoms que es fan corresponsables davant de fenòmens complexos.
- La cooperació es desenvolupa a través de 3 fases: la **concertació** (acordar, posar d'acord, adherir-se a una idea, un projecte o a un fi), l'**articulació** (ajuntar, enllaçar, adaptar-se, unir dues parts rígides); i el **partenariat** (agrupar actors diferents, i organitzativament autònoms, al voltant d'un projecte que no podrien fer sols, que es diferent del que fan fins ara i que comparteixen riscos i avantatges).
- La cooperació, per tant, significa conjugar interessos particulars i articular un interès comú o general
- La base local o geogràfica facilita molt aquesta pràctica. L'àmbit local és integrador per vocació.
- L'estructura del projecte és qui pot atraure, facilitar i promoure amb més intensitat aquesta dinàmica de partenariat

3. EL PARTENARIAT EN LA POLÍTICA SOCIAL LOCAL: EL PRIMER IMPULS DE LA UE

El partenariat, aplicat a la política social local, representa una orientació que es va plantejar amb força, per primera vegada, en el tercer programa europeu de lluita contra la pobresa (1989). Aquest concepte ha estat, probablement, el que més ha influït posteriorment en la formulació de programes i iniciatives promogudes des de la Unió Europea. En la política social de la UE ha esdevingut un principi que es repeteix en tots els programes i textos relacionats amb l'exclusió, la pobresa, la inclusió.

El 1989, quan Pobresa 3 va plantejar el partenariat com a principi, ho va fer de forma imperativa; és a dir, imposant als projectes candidats la seva utilització. Aquests es van veure obligats, d'entrada, a formular una estructura per liderar els projectes de caràcter partenarial. Això va implicar la creació de "comitès directius", dotats d'una composició plural i també, segons la mateixa Comissió, d'entitat jurídica pròpia. La repercussió d'aquesta orientació no va ser igual per tots els projectes europeus. Al sud d'Europa, on la majoria de promotors eren administracions locals, l'organització d'aquests comitès va comportar importants dificultats; mentre que en altres països del centre i nord d'Europa la mesura va repercutir favorablement, ja que les entitats s'asseguraven una cooperació institucional més forta.

El 1988, J.P. Hiernaux ja publicava un article a la "Revue d'Action Social" sobre el partenariat com a perspectiva de desenvolupament del treball social. Uns anys més tard, al 1993, es publicaven els treballs de la Comissió sobre cohesió social i prevenció de l'exclusió, en el marc del XIè pla del govern francès ("La Documentation Française"). En aquests treballs hi apareix de forma constant el concepte de partenariat com a forma de reorganitzar l'acció social. Fan referència, també, al partenariat com a forma d'actuació col·lectiva: *"la construcció d'una cadena integrada de respostes, que federa el conjunt dels operadors sobre una producció comuna"*.

El mateix any 1993, en un seminari transnacional celebrat a Huelva, J.Estivill -membre de la coordinació espanyola a Pobresa 3- presentava una primera ponència sobre el partenariat. En aquesta presentació, entre d'altres aspectes, proposava una definició concreta del terme partenariat: *"aquell procés pel que dos o més agents de naturalesa distinta, i sense que perdin la seva especificitat, es posen d'acord per realitzar algun projecte, en un termini determinat, que significa més que la seva suma, que sols no podrien fer, que és diferent del que ja fan, i que implica riscos i beneficis"*. En la mateixa comunicació, presentava una anàlisi sobre l'estat de la qüestió en els diferents projectes, com també en deduïa els models tipus que emergien de l'observació de la realitat. N'apuntava dos: el model paraigües i el model xarxa.

- Model paraigües. En aquest model existeix un eix vertebrador, el promotor de l'acció, que pren la responsabilitat inicial, dissenya el projecte, el vertebrava i assegura l'estratègia del programa en el seu conjunt. També n'assumeix la responsabilitat administrativa, financera i executiva. Al voltant d'aquest eix vertebrador es reuneixen altres agents, els qual -en funció del seu major o menor interès, participació i legitimació- cooperen i s'impliquen. El perill d'aquest model rau en que el promotor adquireixi un protagonisme i un domini excessiu, la qual cosa pot comportar tant la pèrdua d'interès per part dels altres agents com una institucionalització del procés que en debiliti la implicació.
- Model xarxa. Aquest segon model tipus es caracteritza per la seva horitzontalitat. No es disposa d'una estructura forta de coordinació, sinó que

cada agent fa la seva aportació en un marc de relacions més equilibrat. La inexistència d'un eix vertebrador manté el conjunt amb certa tensió. El perill d'aquest model és una excessiva fragilitat que pot provocar el seu trencament per una excessiva tensió entre "iguals". També pot succeir que no es trobin els denominadors comuns entre els diferents membres o que, al no haver-hi un centre clar, la xarxa es vagui "liant i enredant" fins convertir-se en un nus sense cap utilitat. Finalment, un darrer perill fa referència a la possibilitat que la xarxa s'ampliï excessivament, provocant que es perdin de vista els objectius comuns i el marc de projecte.

En el cas de l'Ajuntament de Girona, en la majoria dels projectes europeus on hem participat hem aplicat el model paraigües. Tot i això, a nivell territorial, de barri, s'ha assajat un model més horitzontal, amb una presa de decisions més participativa i amb pràctiques de cogestió. Ens referim, concretament, al programa "integrant accions" que es desenvolupa al sector est de la ciutat de Girona.

El 1995, la Comissió europea va publicar el document "Les Lliçons de Pobresa 3", un treball que recollia l'anàlisi i una síntesis evocativa de l'experiència acumulada. Aquest document dedica una especial atenció als conceptes claus del programa. Sobre el partenariat, posa l'accent en les diferents aplicacions i comprensions del concepte amb les quals han treballat els diferents Estats; com també en els aspectes innovadors que s'han generat en les polítiques socials i en les estratègies de lluita contra la pobresa. Es destaca, igualment, la influència d'aquesta estratègia en el sí de la pròpia Comissió i en els programes i iniciatives dels fons estructurals. Finalment, es fa referència als principals aprenentatges realitzats pels projectes concrets inscrits en el Programa.

El partenariat en el programa Pobresa 3, respon a una lògica evident que es deriva dels principis de reconèixer les múltiples dimensions de l'exclusió, de respondre amb la integració d'accions i, per tant, la necessitat de generar estructures plurals amb capacitat d'atendre i d'integrar les diferents dimensions.

El 1997 es publica "*El Partenariado Social en Europa*" i, de nou, la contribució de J.P. Hiernaux fa referència al marc local com a espai idoni per instaurar la pràctica organitzativa i la cultura de treball que requereix el partenariat. L'àmbit local, ens recorda, és integrador per vocació. En la mateixa línia, Katalyn Kolosy, parlant del desenvolupament local, atorga gran importància a aquest concepte:

En el sí d'un territori, el treball en xarxa es caracteritza pel reforçament mutu de les estratègies dels actors sota la forma de partenariats locals.

Així, de manera progressiva, els processos de treball en xarxa -posar en funcionament una pedagogia de la negociació, laboratoris de integració multi-sectorial, creació de "savoir-faire", i passarel·les cap a la recerca-desenvolupament- esdevenen àmbits de recerca propis del desenvolupament local i constitueixen el que podem anomenar una nova "pedagogia del desenvolupament"

El document "Les Accions Preparatòries per Prevenir i Combatre l'Exclusió" que la CE posa en circulació a finals dels anys 90 estableix les bases de les actuals polítiques per la inclusió. Aquestes, després d'un llarg periple, han arribat a l'àmbit local, com ho

demostra el fet que en l'elaboració del document es permetés que hi treballessin ajuntaments i universitats. Concretament, Girona va participar en aquests treballs transnacionals juntament amb Charleroi (Bèlgica) i Tourcoing (França). En les seves reflexions, novament, apareixia la necessitat d'estructures plurals de partenariat i, fins i tot, la incorporació dels afectats en dinàmiques de coproducció. Només així, s'afirmava, era possible una acció eficaç contra la pobresa i en favor de la inclusió. Aquesta lògica plural, però, ha estat una assignatura suspesa i pendent, malgrat repetir-se també en totes les polítiques que s'anuncien en aquest àmbit.

El principi de partenariat ha estat també molt important en la Iniciativa EQUAL. Les anomenades "agrupacions de desenvolupament" (AD) eren claus tant per la selecció com per l'execució dels projectes. El 30 de desembre del 2003, la Comissió Europea presentava una comunicació al Consell i al Parlament, així com al Comitè de les Regions, on valorava el programa en curs i establia unes noves orientacions per la segona fase del programa EQUAL. La comunicació incorpora molts elements d'interès, però només ens fixarem breument en el tema de partenariat. Aquest aspecte ha estat, per primera vegada en un programa del Fons Estructural, un dels eixos més importants en l'experimentació dels projectes locals.

Per il·lustrar-ho, a continuació presentem un quadre on apareix la personalitat jurídica del soci gestor de les agrupacions de desenvolupament. És realment significatiu que una de cada tres agrupacions estigui dirigida per una organització no governamental, com també la freqüent direcció per part d'organitzacions privades. Seria llarg entrar a analitzar el que això significa, però sobta que en realitats com la nostra es donin composicions d'aquest tipus. En el nostre entorn, les organitzacions públiques són les que tenen la iniciativa (i la capacitat financera) per liderar aquests tipus d'agrupacions. Així doncs, fixem-nos en la distribució i en la naturalesa dels socis, i prenguem nota de la importància que aquest tipus d'agrupacions tindran en el futur a l'hora de gestionar aspectes de la vida social i econòmica en l'àmbit local.

PROJECTES "EQUAL" A EUROPA	Personalitat jurídica del soci gestor de l'agrupació de desenvolupament		Personalitat jurídica de totes les organitzacions associades	
	Nº d'agrupacions	%	Nº de socis	%
Organització privada sense ànim de lucre	423	33	3.831	28
Organització pública	422	33	4395	32
Organització privada	295	23	3694	27
Organització mixta (Públic - privat)	72	6	563	4
Interlocutors socials (Sindicats, confederacions)	40	3	880	6
Sense personalitat jurídica	22	2	321	2
Cooperativa	11	1	133	1
Total	1.285	100	13.817	100

Font: Com (2003) 840 final. Brussel·les. 30.12.03

A la vista d'aquestes informacions, hom té la impressió que estem endarrerits (o que alguna cosa ens estem perdent) i que hem perdut importants oportunitats per no aplicar amb prou decisió les orientacions europees. Les entitats locals han treballat en aquesta direcció, apostant per la cooperació i el partenariat, però ho han fet

excessivament en solitari. Sense la implicació del conjunt de les administracions, la consolidació d'aquestes plataformes de treball relacional ha estat massa feble i ha quedat molt lluny del quadre que la Comissió ha presentat sobre la Iniciativa Equal.

Les administracions i iniciatives locals han tingut la oportunitat d'assajar aquest tipus d'organització i estratègies, malgrat que no han reeixit en la seva consolidació. Les altres administracions, potser ni s'han enterat de la història. No veiem enlloc cap recomanació que emani de polítiques catalanes o espanyoles en aquesta direcció.

4. EL PARTENARIAT EN EL TERRITORI CONCRET D'INTERVENCIÓ

Del partenariat en la seva vessant més estructural, com a òrgan director en les polítiques locals per la inclusió, passem a la construcció pràctica *-al mètode -* per aconseguir la *concertació, l'articulació i el partenariat* en un territori concret. Esmentem alguns aspectes que ens semblen claus:

1.- En un primer moment és clau treballar per **compartir les diferents lectures de la realitat** en la que tots intervenim: formular i definir els problemes d'una població, reunint el conjunt d'aportacions dels professionals de diferents disciplines i des de diferents serveis. Tanmateix, cal construir una visió consensuada dels problemes, identificar causes i efectes, i definir les prioritats. En aquesta fase es pot fer evident com un mateix problema (el fracàs escolar o l'absentisme, per exemple) s'interpreta de formes molt diferents des de l'escola, des d'un centre social, des d'una associació d'educadors socials o des de Caritas. Això passa també amb l'habitatge, l'atur i molts altres assumptes. Aquest treball comporta temps i requereix una bona animació per constatar que s'avança i que és necessari, per tots, realitzar aquest exercici.

2.- En un segon moment, al qual ens condueix l'exercici anterior, ens cal descobrir i conèixer la **lògica i l'espai** en que treballa cadascuna dels serveis i de les entitats presents. Es tracta que cada agent faci entendre als altres la seva lògica professional i institucional, la seva comprensió de la realitat, l'espai en el que intervé, i fins on creu que ha d'arribar la seva intervenció. Malgrat que no tots els actors tenen clar o saben explicar la seva posició, a través d'una dinàmica de grup s'arriba a descobrir la lògica i l'espai de cadascú. Aquest és un element clau per poder cooperar i establir un equilibri entre els interessos particulars i els comuns. Si el projecte vol guanyar adhesions, és molt important jugar amb el grau d'implicació de cada agent i, en aquest sentit, és necessari un bon coneixement entre els actors.

3.- Un tercer moment apareix quan el projecte es posa a prova en la seva capacitat per dissenyar accions concretes que posen en relació els diferents serveis. Com ha previst el projecte **integrar les accions**? Com van confluir les accions sobre un mateix subjecte a partir de serveis i professionals diversos? Un projecte dissenyat des de serveis socials, ha tingut present els límits de la seva intervenció o creia que podia atendre en solitari un fenomen multidimensional com és la pobresa o l'exclusió? Creia en el fons que la concentració de recursos en un sol servei era suficient per atendre la problemàtica o havia previst la intervenció dels altres des dels seus espais i lògiques específiques?

És aquest el moment d'iniciar noves accions dirigides a trencar dinàmiques aïllades i introduir noves formes de cooperació. És el moment de dissenyar, d'experimentar i d'avaluar accions conjuntes entre els diferents serveis; de veure si el projecte és capaç d'aportar els elements extraordinaris que permetin vèncer les dificultats per aquesta cooperació. En definitiva, en aquesta fase es tracta d'aprendre a treballar junts en

projectes concrets, teixint una oferta de serveis més global, més integrada i efectiva. Ens centrem en les necessitats del "subjecte" i no en les del propi servei.

4.- Un altre quart moment, vinculat a l'anterior, és el de **consolidar amb acords i protocols** la cooperació tal i com s'ha plantejat. Aquesta formalització facilita que la concertació a nivell col·lectiu prengui consistència i en alguns casos la fa possible. Quan s'articula l'acció en un territori i s'aconsegueix "un penjador" comú en el que s'hi troben cada vegada més agents; augmentant, així, la capacitat de reunir recursos d'altres.

5.- Finalment, tot aquest procés s'ha de valorar. És el moment de l'**avaluació** on s'inclouen diferents aspectes en els que no entrarem en detall, tot i que sí voldríem esmentar la importància d'avaluar de manera continuada. Hem de fixar-nos en el conjunt dels processos i en els seus resultats per, d'aquesta manera, valorar com ha funcionat la cooperació dels diferents serveis.

La intervenció partenarial sobre el territori difícilment es traduirà en accions concretes sinó existeix una direcció clara en aquest sentit. **El lideratge** d'aquests processos és important sobretot perquè és imprescindible que algú es marqui com a objectiu aconseguir la cooperació. És necessari que hi hagi un "constructor" del partenariat territorial que persegueixi aquest objectiu i que orienti les seves relacions amb els altres en aquesta direcció, sacrificant a voltes resultats immediats o adequant el ritme d'execució durant el procés. La seva legitimitat prové d'un projecte amb capacitat d'integrar accions i de la creació d'una taula singular: allò que pot dir i fer aquesta taula de concertació és únic, ja que ningú pot fer-ho sol. Algú s'ha de dedicar a recollir informació i coneixement de tots els demés, a mostrar que importen els problemes i prioritats que els altres es plantegen des del seu espai.

És important alimentar les reunions amb material i continguts que siguin d'interès pel conjunt. El líder ha de treballar molt més que els altres, ja que es planteja un objectiu afegit al simple fet de trobar-se per coordinar-se. Vol anar més enllà de l'estricta suma d'esforços, vol aconseguir una sinèrgia: és a dir, un producte nou que sigui fruit de la cooperació, de les noves formes de fer, de canvis en les relacions entre els serveis i pretendre objectius més ambiciosos.

Cal insistir en que aquests processos volen **temps** i anar superant etapes, generant confiança i noves cultures de treball. Això no s'improvisa.

Finalment, un instrument que clarament serveix per generar canvis, assajar procediment i innovació en la intervenció, és **el projecte**. Només quatre paraules, citant un professor universitari del nord de França, sobre aquesta modalitat d'acció que tants resultats i aprenentatges ens ha permès adquirir. L'any 1993, el professor Allaua Benmehidi, de la universitat de Lille, impartia la formació per a directores de projectes europeus en el marc de Pobresa 3. Les seves definicions sobre projecte anaven en la següent direcció: els projectes són com "agents de canvi" capaços de superar les resistències a través de fases successives: xoc => nostàlgia => confrontació => adhesió. El professor, continuava afirmant que la redacció d'un projecte implica:

- Creativitat i innovació respecte les pràctiques tradicionals. No hi ha dos projectes iguals, sinó que cada projecte fa la seva història.
- Permet un grau de llibertat i un marge de maniobra, que malgrat els condicionants del programa general, permet escapar de les inèrcies i obtenir certes "llicències" per la seva novetat i caràcter experimental.

- Entusiasmar, mobilitzar i engrescar. Un projecte ha de disposar de certa dosis de desig i d'intuïció; entenem la intuïció no com absència de coneixement sinó com a coneixement difícil d'explicar. El projecte es mou en la seqüència “disseny => experimentació => avaluació => aprenentatge i redefinició”.
- La realització del projecte requereix una implicació psicològica forta i comporta riscos que, si és possible, cal compartir. El projecte, sobre tot a l'inici, ha de convèncer més que demostrar, ha de generar adhesions. Serà a partir d'aquesta capacitat de seducció que aconseguirà l'atenció necessària per les demostracions posteriors.

EPÍLEG

Fa 20 anys que des de Europa s'està parlant del mateix: calen noves estructures per lluitar contra els nous fenòmens. La realitat és tossuda i, malgrat les dificultats, ens continua demanant que actuem des d'estructures diferents, amb renovades capacitats per afrontar situacions socials com l'exclusió o la pobresa. Potser no per erradicar-la, però sí per ser més efectius i evitar cercles progressius d'exclusió. Castel i altres autors també insisteixen en aquesta idea: prevenir la desafiliació social malgrat conviure amb desigualtats persistents i a voltes creixents.

Volem transformar les velles institucions amb cirurgia estètica d'alta tecnologia, però el resultat és massa superficial. Tocs i retocs per no afrontar la nostra incapacitat davant de determinats fenòmens. Creiem que és més fàcil que un Ajuntament s'organitzi i treballi de forma transversal que crear una estructura plural, amb diferents agents que impulsin nous projectes i serveis en una dinàmica de cooperació? La segona és molt difícil, però la primera és possible? I si ho és, n'hi ha prou?. Qui s'atreveix a abandonar el seu propi torreó dins les muralles de l'Ajuntament, de les ONG o de les empreses? Qui s'atreveix a formar una estructura cogestionada, en la que tots som interdepenents però on, per definició, per necessitat i per eficàcia es donen serveis més integrats, més ajustats a les situacions socials que es presenten?

Entenem que no podem pretendre canvi total i immediat. El que cal és que experimentem, però de veritat. Cal que generem projectes d'accions integrades cogestionats per estructures plurals amb un finançament extraordinari durant un temps limitat però suficient per dibuixar una política transferible a nivell de país i forjada des dels projectes locals innovadors. Cal que assagem noves estructures que integren la pluralitat d'agents que la pròpia realitat ens reclama.

Tinc la sensació que fa 20 anys que sabem el que cal fer per ser més eficaç en la lluita contra l'exclusió i encara prediquem i parlem d'innovació des de les velles estructures. Efectivament formem part del problema, espero que també de la solució.

Referències bibliogràfiques:

- "Partenariado y multidimensionalidad" VV.AA: Animation&Recherche. Lille 1993
- "Rédefinir le travail social, réorganiser l'action sociale". Comissió per la cohesió social i prevenció de l'exclusió-Xième Plan. Edit. Documentation Française. Paris 1993.
- " Les leçons du programme pauvreté 3" Comissió europea. Brussel·les, 1994
- "Onyar Est, un model d'acció contra l'exclusió i la pobresa" VV.AA. - Col·lecció "Acció-investigació en política social"- N° 1. Ajuntament de Girona. 1994
- "Les métamorphoses de la question sociale" Robert Castel. Ed Fayard Paris 1995
- Doc.- " El partenariado en la lucha contra la exclusión social" GES (Gabinet d'estudis socials) Barcelona. Maig 1996
- "Pour sortir de l'exclusion" Publicació transnacional. Ajuntament de Girona. Novembre 2000.
- " El partenariado como estrategia de trabajo social comunitario" J.Just i altres. Article publicat a " Cuadernos de trabajo social" Num 13. 2000
- "L'exclusion, définir pour en finir". Michel Autés i altres. Edit. Dunod. Paris 2000
- Doc. " Exclusión social" Q.Brugué R.Gomà i J. Subirats. Bellaterra, 2001