

Models

## Aprofundir en el caracter social i transversal de la política lingüística; treballar en i amb l'entorn; potenciar la proactivitat i el diàleg; orientar a necessitats i aprofitar oportunitats: algunes claus de la política lingüística dels propers anys. Una reflexió argumentada

Autora

Paquita Sanvicén i Torné  
Secretaria de Política Lingüística

**L'article reflexiona sobre les principals línies de treball que guien la política lingüística: la transversalitat, l'orientació a l'entorn, l'orientació a necessitats i l'aprofitament d'oportunitats.**

"El ritme de canvi dels darrers quinze anys és petit si el comparem amb el que observarem durant els propers cinquanta anys."<sup>1</sup>

El plantejament<sup>2</sup> analític de la sociologia tradicional segons el qual el canvi només es pot copsar comparant moments de passat i de present ha vist superada una part substancial del significat que tenia quan es va encunyar, perquè en l'actualitat la distància que hi ha entre aquest moment dit *anterior* i el moment dit *actual* és cada cop més petita. En aquests moments, la dimensió i l'abast dels canvis s'observen ja pràcticament en temps real i la societat n'és agent i receptora activa conscient a primera línia.

Canvis en les maneres com ens comuniquem, canvis en les maneres com aprenem, com i amb qui ens relacionem; canvis en les estructures demogràfiques de la població; canvis en els fenòmens mundials que ens afecten socialment, culturalment, econòmicament, políticament, ideològicament, etc. a escala global i local. Canvis també en la manera d'entendre i gestionar les polítiques públiques de benestar; canvis en la manera d'accedir-hi i, si més no, canvis en el dimensionament i concepció de les polítiques públiques. Canvis també en les disponibilitats de recursos i pressupostos. Les administracions públiques estan afectades directament per tots aquests canvis. Els reptes són l'eficiència, la sostenibilitat i l'equilibri entre la planificació imprescindible i l'agilitat per detectar les noves necessitats emergents i urgents. També el seu repte és saber identificar les prioritats, les oportunitats, i aprofundir en les complexitats necessàries en cada moment i per a cada acció o objectiu.

1. Tom Peters. expert mundial en gestió empresarial i innovació.

2. Una versió abreujada d'aquest article es va publicar al *Balanç de política lingüística 2004-2010*.

La política lingüística està afectada de la mateixa manera. Sorgeixen contínuament elements nous als quals cal donar resposta que se superposen als elements antics que no s'han resolt encara i sobre els quals cal continuar incidint. Des d'aquest punt de vista, en l'immediat futur continuaran encara vigents els dos eixos del Pla de la VIII legislatura: fomentar l'ús social del català i fer de la política lingüística una política pública amb caràcter transversal. El primer, perquè la llengua catalana està encara en una situació de desigualtat i continuen havent-hi sectors en què és difícil accedir amb normalitat als productes i serveis en llengua catalana, i el segon, perquè parla de la metodologia i de la mirada amb què s'ha d'aconseguir el primer objectiu. Una metodologia que implica també una preparació per a l'atenció als canvis.

En aquest article faig un repàs argumentat dels quatre aspectes que em semblen imprescindibles per al futur immediat i mediat. Primer, "Aprofundir en el caràcter social i transversal de la política lingüística", implica la seua consolidació comprensiva en l'espai que li correspon per la importància que té per a la societat, no tan sols en el si de l'Administració de la Generalitat, sinó també per a la resta d'administracions i organitzacions de l'àmbit privat. El segon, "Treballar en i amb l'entorn, potenciar la proactivitat i el diàleg", es refereix a la manera de guanyar complicitats per fer de la política lingüística una política d'objectius, actuacions i responsabilitats compartides. El tercer, "Una política lingüística orientada a necessitats", deriva directament de l'anterior i planteja un gir qualitatiu en l'enfocament de la política lingüística, i el quart, "Aprofitar oportunitats", esbossa alguns elements d'innovació que caldrà aprofitar encara més en el futur immediat com a actius.

### **Aprofundir en el caràcter social i transversal de la política lingüística**

La legislatura 2006-2010 s'ha caracteritzat per fer del diàleg, la creació de xarxes i el teixit de complicitats la filosofia i la metodologia de treball bàsiques. Contràriament a qui pensa que els canvis i els resultats s'aconsegueixen sobretot amb accions imposades, definides des d'una posició inapel·lable d'autoritat, nosaltres estem convençuts que la clau per avançar i arribar als objectius estratègics i polítics que es volen assolir és fer-ho conjuntament amb els agents i actors que han de protagonitzar els canvis, posant les seves realitats i necessitats com a elements centrals, per entendre-les i tractar-les adequadament.

Hem treballat, en aquesta línia, per situar la política lingüística més enllà de la Secretaria de Política Lingüística, com una responsabilitat i una tasca compartida alhora pels diferents departaments de la Generalitat, ens locals, organitzacions empresarials, operadors jurídics, consolats, establiments comercials, associacions, etc. A l'hora de descriure les línies mestres de la legislatura ho vam fer orientant-les a la nova era, a la complexitat creixent de la societat, a les noves oportunitats i també —i alhora— a les tendències modernitzadores de gestió de l'Administració.

No pas per casualitat, la vam definir per primera vegada de manera complexa: com una política pública, i transversal.<sup>3</sup> Personalment, hi he afegit tothora que també és social i adreçada al benestar de les persones. El balanç de la tasca tot just encetada, dels resultats obtinguts, també de les dificultats detectades i les actuacions i projectes inacabats o pendents encara, ens referma en la bona orientació d'aquest plantejament i en la necessitat que cal continuar aprofundint-hi amb pas ferm en els propers anys.

La política lingüística del segle XXI ha de continuar apostant per la seua mirada social, l'ancoratge com a element característic de benestar, per la gestió i orientació transversal com a ideal a aconseguir...

3. Pla de política lingüística per a la VIII legislatura. El català, llengua comuna i de cohesió en una societat moderna, oberta i plural. [http://www20.gencat.cat/docs/Llengcat/Documents/SPL/Pla\\_VIII\\_legislatura.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/Llengcat/Documents/SPL/Pla_VIII_legislatura.pdf).

tot plantejant-se com a objectiu important incorporar-hi, com una conseqüència natural de la conceptualització anterior, un element més: fer que sigui alhora també una política privada, això és, incorporada i gestionada amb normalitat, de manera explícita, com una estratègia pròpia, en els sectors de l'àmbit privat.

La denominació i la conceptualització d'una política és important. Perquè ajuda a reconèixer-la i a ubicar-la d'una manera o altra dins de l'espai i de l'entorn respecte les altres estratègies polítiques i també en l'imaginari col·lectiu. Perquè estem convençuts de l'oportunitat i la força d'aquesta definició conceptual que fem, una de les tasques en què caldrà continuar incidint des de la Secretaria de Política Lingüística durant els anys propers és treballar en l'aprofundiment de l'abast teòric i pràctic de la política lingüística i la seua ubicació no tan sols en el conjunt de l'organigrama de l'Administració pública, sinó també en el seu reconeixement com a tal política per al conjunt de les organitzacions i la població en general.

Per això, val la pena que, en aquest primer apartat, formulem amb detall l'abast de les paraules utilitzades per definir-la.

En tant que conceptualitzada com una *política*, la lingüística és, per definició, qualsevol estratègia que marca una determinada acció orientada a aconseguir objectius concrets, desenvolupada aquella i definits aquests des d'algun espai neuràlgic o centre de poder de decisió. Afegint-hi el qualificatiu *pública* se li reconeix un lloc no accessori sinó situat al mateix nivell que la resta de polítiques públiques, en l'espai de poder institucional, de l'Administració. Aquest fet no és menor: una estratègia esdevé política pública quan el nivell polític reconeix que cal una atenció específica a un àmbit determinat perquè aquell àmbit té un interès col·lectiu. La gestió de la garantia de coneixement i competència de les llengües oficials, del foment de la llengua catalana, de la garantia dels drets lingüístics és un bé públic per al conjunt de la societat.

Una política *pública* no és només una llei, o un desplegament normatiu. És quelcom més transcendent: anàlisi de necessitats, planificació, actuacions, avaluació, establiment de complicitats, diàleg, adequació a les necessitats dels col·lectius als quals s'adreça, etc. Per això n'és, de pública, la política lingüística, perquè el seu abast i la seua estratègia van també molt més enllà.

Per això, alhora hi afegim el concepte *social*. Un concepte que fa referència a la societat, a les persones i a les seues necessitats i expectatives per esdevenir éssers socialment i plenament actius. Popularment, quan es parla de política social es té tendència a pensar únicament en les actuacions de caràcter més assistencial lligades a situacions de pobresa o marginalitat. Lluny d'aquesta mirada reduccionista, és rellevant assenyalar i tenir en compte que l'abast de la política social —la praxi, de fet— és més complexa i completa. Abasta també la salut, l'educació, el treball, l'habitatge, la comunicació, la participació, etc.

La política social tracta problemes socials, vetlla per la supervivència física, l'autonomia personal dels individus, garanteix la cobertura de drets universals (demanar deures també), treballa per la igualtat i, per tant, per evitar o minimitzar conflictes derivats de les desigualtats físiques i socials que s'esdevenen en el si d'una societat. Entesa d'aquesta manera, en el seu sentit més ampli, la política lingüística és clarament una política social, tant si la desenvolupem des d'una òptica estrictament local com global. Un dels capitals més importants de la humanitat és el seu capital lingüístic. La llengua que usa una comunitat compon i construeix la realitat, la local i la global. La competència lingüística és imprescindible per desenvolupar-se plenament en una societat. La dimensió poblacional, cada cop més dinàmica i fluctuant, que fa que les expectatives acadèmiques, laborals o familiars de les persones ja no es redueixin només a un únic espai permanent, sinó que poden canviar diferents vegades al llarg de la vida, fa imprescindible arreu del món la gestió de les llengües i la política lingüística. En el nostre cas, des del punt de vista del posicionament

i reconeixement de la llengua catalana en el món, com a aparador distintiu però també com un element facilitador per a les persones que no viuen aquí i volen venir o interessar-se per la nostra cultura; des del punt de vista intern del reconeixement i la utilitat dins de Catalunya, com la llengua pròpia, potent, vital, de prestigi i competitiva. Com un element, en definitiva, també d'ancorament territorial, de pertinença a una tradició i personalitat locals.

Per tot plegat, és oportú constatar que és una actuació estratègica que *mira el benestar de les persones*. De totes. El benestar es mesura també des del punt de vista de la garantia de la igualtat d'oportunitats i d'accés a recursos. En aquesta igualtat d'oportunitats, el desenvolupament dels sabers, de les competències, és essencial. Especialment de les competències lingüístiques. Enfocar la política lingüística des del punt de vista del benestar de les persones és treballar des d'una òptica àmplia que sàpiga traslladar a la societat l'orgull per la llengua catalana com un enriquiment particular i col·lectiu, un actiu de gran valor tangible i intangible. Un actiu que, perquè ho sigui, s'ha d'aprendre, utilitzar i compartir perquè hom se'l pugui fer seu, lliurement. També és treballar per la garantia de la no-discriminació lingüística, per la garantia de fer evidents els actius de totes les llengües i el paper social que tenen. Evidentment, el paper que hi té la llengua castellana, que forma part de la nostra societat. També les internacionals i, encara, les dels nous col·lectius que formen part ja dels nostres pobles i ciutats.

La llengua constitueix el capital cultural i social d'una persona i és un component important en la distinció d'estatus i en la mobilitat social. També ho és des del punt de vista de l'orientació, de les possibilitats de comunicar-se, d'entendre, de participar amb altres d'espais significatius de la vida social i col·lectiva. Les possibilitats que li dona en aquest sentit el domini de la llengua i les estratègies lingüístiques funcionals li determinaran l'accés o no a determinats nivells de l'escala social, i accedir o no a elements directament relacionats amb les possibilitats d'ascensió social. També li determinaran la incorporació o no a la vida quotidiana amb la resta de la comunitat del seu entorn.

A Catalunya, ser competent en llengua catalana, avui especialment, és un actiu per garantir la igualtat d'oportunitats, la igualtat d'accés, la igualtat de participació. Que tothom que forma part de la nostra societat i no el sap l'apregui i se'l faci seu com un valor és el repte que tenim encara en aquests moments. Per primer cop en la seua història, a Catalunya hi ha parts de la població que quan arriben només coneixen les seues llengües d'origen.

L'aquest és un repte que continuarà sent-ho durant les properes dècades i sobre el qual s'ha de treballar des de diferents òptiques amb actuacions integrades i multidisciplinàries. L'aprenentatge de les llengües vives del seu entorn els és imprescindible. Malgrat les afirmacions en contra, no es pot exercir completament com a ciutadà en societat a Catalunya —en el sentit més complet i ple d'aquests conceptes— sense saber català. Tampoc sense saber castellà. Ni a la Val d'Aran sense saber també aranès.

En aquest punt, i com una conseqüència lògica del que hem dit fins aquí —i de cara a preveure l'enfocament del que haurà de ser la política lingüística dels propers anys—, hi afegeixo, com dèiem al començament, a la vora del qualificatiu *pública* també el de *privada*. Això és, incorporada a l'agenda dels interessos i de l'estratègia nuclear dels agents i actors de l'àmbit privat. La introducció de les estratègies adreçades a la reflexió sobre quins són els espais i el posicionament de les llengües i la seua gestió —de cara a l'interior de Catalunya i de cara a l'exterior— no tan sols és tasca de l'Administració pública, sinó que ha de ser compartida i dialogada també amb les organitzacions que operen en l'esfera privada.

Quan dic això, no m'estic referint a les associacions de defensa de la llengua. Cal reconèixer la tasca d'impuls, de sensibilització que han fet històricament parts determinades de la societat civil, en el passat, en el present i probablement continuaran fent en el futur, però la reflexió que faig quan dic àmbit privat té una projecció en l'esdevenidor i un abast ampli i no restringit. Quan afirmo que ha de ser una política privada també, m'estic referint al sector econòmic, al sector empresarial —local i multinacional—, al sector professional, al sector acadèmic, al sector associatiu que no està marcat com a defensor de la llengua. I quan m'hi refereixo no ho faig des del punt de vista d'una tasca altruista, de suport escenogràfic, sinó des del punt de vista de la incorporació conscient i normal de la política lingüística com un element més de la seua estratègia empresarial, professional, etc.

Encetem la segona dècada del segle XXI en escenaris locals i globals complexos i canviants. Trenta anys de política lingüística ens fan adonar que la plena normalitat de pràctiques i actituds no es pot aconseguir només amb actuacions pensades i dirigides des de l'Administració, que és només una part dels actors que influeixen i operen en la societat i els seus individus. La política lingüística ha estat històricament identificada com una tasca de senyal identitari i de promoció en l'àmbit local i per a l'àmbit local, que pertanyia exclusivament a l'Administració autonòmica, però en l'actualitat aquestes —les administracions en general— i l'esfera privada es mouen conjuntament en un marc de relacions local, espanyol, europeu i mundial en el qual les llengües actuen —si estan ben gestionades— com a elements facilitadors o —si no estan ben gestionades o són ignorades— entorpidors d'oportunitats. Europa s'ha posicionat aquests darrers anys clarament per entendre el bagatge lingüístic dels països com un valor social, ja no local sinó global; un valor no únicament social per a l'individu, sinó també col·lectiu i econòmic. Europa, el món, ha fet de la diversitat lingüística un actiu pel qual val la pena treballar, i un actiu també des del punt de vista dels intercanvis internacionals. Elements de reflexió i praxi molt actuals com la responsabilitat social de l'empresa o la gestió del multilingüisme són oportunitats per aprofundir en l'imprescindible treball públic i privat.<sup>4</sup>

Probablement no són conscients que ho fan, però les empreses, organitzacions privades, associacions sense finalitat de lucre en general prenen decisions en política lingüística, gestionen les llengües que implementen i els seus usos lingüístics. Cal treballar perquè reconeixin i valorin amb normalitat aquesta actuació i implicació privada en la política lingüística i cal establir un diàleg fluid i col·laboratiu entre l'àmbit públic i privat per treballar efectivament de manera conjunta.

Per tot plegat, l'enfocament de la política lingüística ha de continuar tenint una orientació clara cap a la *transversalitat* com a objectiu final, i treballar-hi ferm, encara que pugui semblar una utopia d'èxit inabastable. I ho diem perquè, segons la seua definició formal, l'èxit arriba quan la dimensió ha impregnat i s'ha incorporat tant al conjunt de l'acció i de la política pública que fa que la política transversal com a tal desaparegui perquè ja la seua tutela des d'un òrgan director esdevé innecessari. No preveiem pas en els propers anys que es pugui prescindir de la política lingüística perquè aquesta hagi estat assumida plenament per l'àmbit públic i per l'àmbit privat, però el que sí que estem convençuts és que cal que la planificació política i estratègica i l'enfocament de la Secretaria de Política Lingüística avanci cap a aquest objectiu, convençuts d'aconseguir-lo en algun moment futur.

4. Per posar exemples de textos programàtics en aquest sentit, citem d'una banda *Un reto provechoso, cómo la multiplicidad de lenguas podría contribuir a la consolidación de Europa*, proposta d'un grup d'intel·lectuals a favor del diàleg intercultural elaborada per iniciativa de la Comissió Europea, Brussel·les, 2008. De l'altra, *Les llengües fan negoci. Recomanacions del Fòrum Empresarial sobre Multilingüisme* creat per la Comissió Europea. També el tractat de Lisboa posa un èmfasi especial en l'estratègia de la formació multilingüe de les persones.

Ningú posa en qüestió que promoure la igualtat de gènere és una política transversal.<sup>5</sup> Des del meu punt de vista, la lingüística ho és també. La llengua és un element constituent de l'organització i de l'estructura social. Cap àmbit social s'escapa de la reflexió sobre els usos lingüístics. Ja sigui des d'un punt de vista personal, professional, acadèmic, laboral, el plantejament sobre quina llengua, quines llengües s'estudien, es necessiten, es demanen, s'usen, es parlen, etc. etc. és viu i permanent. La llengua no és un accessori, ni afecta només una part de la col·lectivitat, afecta el tot i tothom: infants, joves, grans, homes, dones, autòctons, immigrants, habitants temporals, permanents, etc. etc.

El treball transversal implica també una modificació en la mirada no tan sols analítica sinó també organitzativa, ja que comporta una adequació de les estructures internes de la mateixa organització, crear-ne de noves i establir un diàleg permanent, no jerarquitzat, amb els agents dels entorns implicats. La transversalitat pot començar, comença de fet, amb els treballs interdepartamentals, amb els instruments de coordinació de projectes, etc., però va més enllà.<sup>6</sup>

La tasca tot just encetada durant aquests quatre anys a la Secretaria de Política Lingüística ens porta a continuar plantejant com un repte i un objectiu a desenvolupar seguir treballant en l'aprofundiment de la gestió de la transversalitat.

Al llarg d'aquests quatre anys hem treballat especialment orientant l'estratègia des d'aquest punt de vista en l'àmbit laboral, la justícia, les persones immigrades que arriben a Catalunya, les relacions amb l'Estat espanyol, les relacions amb les comunitats que tenen dues llengües oficials, Europa, etc., amb els departaments de la Generalitat competents en els sectors, la Delegació del Govern, els governs autonòmics, organitzacions empresarials, europees, etc. En els propers anys cal continuar aprofundint en els sistemes organitzatius engegats i en les actuacions encetades i caldrà avançar en altres àmbits com ara el de la salut, la joventut, l'educació formal i informal, i el lleure.

### Treballar en i amb l'entorn

Com una conseqüència directa de la mirada transversal que promulguem, hi ha la relació amb els diferents contextos i amb els elements constituents d'aquests contextos. Utilitzem a propòsit les preposicions *en* i *amb*. *En* fa referència als espais on qualsevol política —en aquest cas, la lingüística— incideix per influir en un canvi d'actitud o en la consolidació de determinades pràctiques i valors. La convivència o el conflicte lingüístic operen en contextos determinats: el carrer, els espais administratius, acadèmics, laborals, la xarxa, etc. Aquests contextos tenen uns agents i unes agències organitzades —escoles, administracions, empreses, botigues, famílies, etc.— que s'articulen al voltant de l'àmbit públic i l'àmbit de decisió particular de la persona.

Els entorns als quals ha d'atendre —i ha d'entendre— la política lingüística, que són els espais de relació social, pública, han canviat força en els darrers anys. I s'han fet més complexos des del punt de vista de les interrelacions personals. Així mateix, ja en aquests moments als entorns locals i immediats que acabem de relacionar en el paràgraf anterior cal afegir-hi els entorns institucionals, socials, econòmics, comunicatius de Catalunya, d'Espanya, d'Europa i del món que també influeixen de diferents maneres i a diferents nivells.

5. De fet, la transversalitat com a concepte i praxi de gestió pública comença a Suècia als anys noranta justament per articular la política de promoció de la igualtat de gènere, i des d'aleshores és la política amb la qual més clarament s'ha treballat, i s'ha acceptat, des d'un enfocament transversal.

6. Per aprofundir en aquest tema hi ha una àmplia bibliografia. Un text bàsic que es pot consultar en aquest sentit és Albert Serra, *La transversalitat en la gestió de polítiques públiques*, Diputació de Barcelona, 2004. Pel que fa a la tasca encetada en aquest sentit a la Secretaria de Política Lingüística, es pot consultar el *Balanç de política lingüística 2004-2010*.

La globalització, les xarxes socials, la comunicació interplanetària fa que els entorns siguin múltiples i diversos, en ocasions de difícil abastabilitat. La política lingüística ha de conèixer-los i reconèixer l'abast de les seues actuacions. L'entorn és no únicament l'entorn departamental, sinó que són els entorns i contextos —en plural— socials, econòmics, culturals i territorials.

*En* implica la responsabilitat de tota política de projectar i plantejar-se canvis i modificació de conductes i actituds, i la voluntat d'incidir i cobrir les necessitats dels grups de població en aquells aspectes en què, des del punt de vista de la planificació estratègica i les decisions polítiques, creu que cal cobrir dèficits. En el cas de la política lingüística, inclouríem en aquest en aquells sectors que encara són prioritaris des del punt de vista de la presència de la llengua catalana amb normalitat: treball, lleure, justícia...

*Amb* fa referència a tota la colla d'interlocutors, actors i agents que —de manera conscient o inconscient— desenvolupen alguna pràctica, tenen alguna incidència o projecten alguna actuació que té a veure amb la gestió lingüística. També fa referència al mètode de treball. L'efectivitat de la política lingüística adreçada a fomentar el coneixement i l'ús de la llengua catalana en els sectors que encara són deficitaris, als quals s'haurà de continuar dedicant de manera prioritària en els propers anys, passa per analitzar amb detall els contextos i les possibilitats i necessitats de cada sector on es vol incidir, treballant de costat per dissenyar a mida les actuacions que siguin necessàries i operatives.

Treballar *en i amb* l'entorn comporta agilitat, implicació i anàlisi de necessitats, adequació d'estructures. Implica també entendre la complexitat i heterogeneïtat de cadascun dels entorns. Implica fer una política de proximitat, adaptant tant com sigui possible les actuacions genèriques a les particularitats dels contextos i dels usuaris. En ocasions, la ineficàcia de les actuacions de les polítiques públiques és que estan pensades des d'un espai teòric, o dissenyades per a realitats concretes que, un cop es fan extensives a la totalitat dels contextos on cal desenvolupar-les, resulten inadequades. Cal adequar els objectius i les actuacions als entorns i a les necessitats, fent-ho des del lloc més proper.

Treballar amb l'entorn implica també afinar en les estratègies de treball i en el tipus d'accions més convenients i eficients. Aquest és un element interessant sobre el qual caldrà també treballar en els propers anys: l'anàlisi d'algunes de les estratègies tradicionals internes de treball per tal de veure'n l'efectivitat i l'impacte. Per posar només un exemple il·lustratiu, caldrà analitzar a fons si les subvencions són un element que cal continuar desenvolupant o tal vegada és més útil i eficient la redacció de plans de treball que impliquin una anàlisi de necessitats a cobrir, un projecte amb propòsits definits, compromisos avaluable, calendari, actuacions, indicadors d'avaluació i un finançament per assoliment d'objectius.

En l'apartat anterior plantejava la necessitat de fer de la política lingüística una responsabilitat i una pràctica compartida amb l'esfera privada. Aquest objectiu només s'aconseguirà si s'aprofundeix en el treball *amb*. *Amb* implica complicitats també i compromisos, implica compartir els objectius i la responsabilitat de l'execució de les actuacions. Implica, probablement, per a totes les parts, una inversió més alta de temps que el treball unilateral. Implica, si més no, teixir xarxes relacionals i grups mixtos de treball. L'experiència que tenim, però, en els àmbits en què hem estat treballant *amb* mostra que s'aconsegueix una implicació profunda —ja que formen part del projecte des del començament— que és important de tenir en compte. La implicació comporta la incorporació de les estratègies com un element no accessori ni de compromís, sinó volgut, perquè hi ha un convenciment previ del seu valor i dels beneficis tangibles o, fins i tot, intangibles.

Els entorns són diversos i complexos, i cal treballar *en i amb* cadascun d'ells. S'ha encetat una tasca de creació de xarxes interdisciplinàries entre departaments de l'Administració, institucions, ens locals i organitzacions que cal continuar, mantenir i aprofundir. Cal continuar desenvolupant les xarxes relacionals i estrenyent les complicitats interessants que s'han establert.

Cal continuar i intensificar el treball conjunt, la reflexió, la normalitat. Díficilment, si no és treballa *amb* es podrà incidir *en*. De la mateixa manera que hi ha espais de coordinació normalitzats en temes tan importants com l'educació, la salut o el treball, si entenem la lingüística com una política pública, social i de benestar, no tan sols és lògic sinó imprescindible l'aprofundiment d'aquests espais, d'àmbit local, departamental, autonòmic, espanyol i internacional, sobre l'intercanvi d'anàlisis, reflexions i projectes comuns sobre política lingüística.

### Orientada a necessitats

Les administracions públiques estan en aquests moments també en plena reflexió sobre la millora de la gestió de les polítiques públiques. Per ser més eficaces, eficients i sostenibles. Una de les línies més fecundes i més interessants de reflexió és la que analitza la manera com s'estructura l'Administració, el departament o la unitat. Segons l'orientació que tingui, així serà la seua prestació de serveis i la gestió de la seua política.

Simplificant extraordinàriament el tema, podem dir que hi ha dues orientacions tipus: aquella amb la mirada posada a l'interior de l'organització, això és, situant el nucli en les característiques i competències personals preexistents en el conjunt de l'organització, a partir de les quals es defineixen la política i els seus serveis, i aquella mirada que es basa en la identificació dels destinataris als quals vol arribar, de les seves necessitats. La identificació i l'anàlisi, en aquest cas, determinarà el disseny de la política i els serveis, i hi farà adaptar l'organització interna de manera que les tasques dels treballadors, la seua formació etc. aniran definides i implementades en funció dels usuaris i dels serveis que necessiten.

Les tipologies tenen el perill que són generalitzacions, però el seu avantatge és que són fecundes per a l'anàlisi i la reflexió. Tot i que són tipus ideals i que difícilment trobaríem casos purs, les administracions han tendit històricament a treballar més en la línia del tipus primer que en la del segon. Les tendències innovadores de l'Administració que tracta de la gestió de polítiques públiques va en la línia de superar el primer i potenciar l'orientació cap als usuaris. Des del meu punt de vista, és extraordinàriament important aquest decantament que posa l'èmfasi en els usuaris, també des del punt de vista de la política lingüística, de les seues estructures i mètodes de treball. Si hem definit com un dels reptes de les administracions actuals que operen amb polítiques públiques l'equilibri entre els objectius de la mateixa administració, la planificació i l'agilitat per detectar noves situacions nuclears, d'una banda, i de l'altra, l'equilibri entre la resposta a les necessitats bàsiques, les emergents, i l'agilitat de resposta a aquestes necessitats, és obvi que l'orientació als usuaris és fonamental.

Tot i que, d'una manera molt embrionària, s'han començat metodologies de treball que volen avançar cap a aquesta línia, una part de la tasca dels propers anys s'haurà de dedicar a l'adequació en aquest sentit.<sup>7</sup> Una tasca de tendència obligada si es treballa des de l'òptica transversal, amb la implicació en i amb l'entorn, amb una mirada àgil atenta als canvis i les oportunitats, amb uns objectius clarament definits, contrastats i avaluats.

En aquest sentit, caldrà analitzar de manera desapassionada i operativa, amb la col·laboració dels professionals implicats, l'estructura organitzativa interna per tal de desenvolupar els processos de millora i innovació que calgui. També caldrà fer una reflexió sobre l'adequació a les noves realitats i necessitats de maneres de fer creades en moments i condicionants determinats que ara convindria modernitzar i actualitzar.

7. SANVICÉN, P. "Sumar per avançar alhora: la base de l'estratègia transversal de la Secretaria de Política Lingüística". *Llengua i Ús*, 48. [http://www6.gencat.net/llengcat/liu/48\\_13.pdf](http://www6.gencat.net/llengcat/liu/48_13.pdf).



Una de les tasques importants que s'ha fet aquesta legislatura és la definició del catàleg de serveis de la Secretaria de Política Lingüística. La definició del catàleg és una eina d'anàlisi imprescindible de la mateixa organització i també d'avaluació pròpia i de planificació. Significa, d'una banda, una reflexió sobre l'adequació de la tasca quotidiana a la missió que es té encomanada i una anàlisi del posicionament social. Significa identificar quins recursos, productes i activitats es fan, per a quins usuaris i quines necessitats estan dedicats i, en conseqüència, permet identificar alhora els usuaris i les necessitats que no es recullen a la pràctica, si escau.

L'anàlisi comparativa entre serveis, usuaris i necessitats identificades amb les directrius de govern i amb els resultats de la tasca transversal que hem fet de treball amb l'entorn ens ha permès detectar elements que calia reforçar, per exemple els serveis adreçats als sectors empresarials. Caldrà continuar en aquesta línia en el futur per fer una política lingüística més efectiva. Caldrà també, amb aquest enfocament, aprofundir en la reflexió sobre quines tasques, recursos o productes ha de continuar implementant, produint i mantenint la Secretaria com a govern, perquè són necessàries i des de cap instància es poden entomar, i quins ha de poder deixar perquè el mercat, o la societat, o l'estructura universitària, per exemple, pot oferir a la societat directament el producte o el servei.

La tasca orientada a necessitats es relaciona directament amb el treball relacional amb els agents i els sectors. En els grups multidisciplinaris creats es constata la urgència de la tasca proactiva i d'aprofundir en la comunicació i difusió de les eines i recursos existents, així com en la preparació de noves eines i serveis que calen per als sectors productius, per exemple per tal que puguin implementar la gestió lingüística amb normalitat i a mida. Desenvolupar eines d'autogestió fàcil i diferents tipus d'assessorament metodològic i assessorament a l'hora d'implementar la gestió lingüística per a necessitats diverses i tipologies d'organitzacions i professionals; dissenyar formació específica que combini presencialitat, semipresencialitat i virtualitat; treballar la formació de formadors; treballar conjuntament amb els emprenedors i les àrees de recursos humans, i un llarg etcètera.

### **Aprofitar oportunitats**

Qualsevol canvi suposa adaptació i complexitat. Les conseqüències dels canvis es poden valorar des del punt de vista dels problemes que, sens dubte, generen o des del punt de vista de les oportunitats que, també sempre, porten afegides. Nosaltres ens decantem per la darrera mirada, les oportunitats, que comporten lògicament reptes i adaptacions. Però també, i això és el més enriquidor, innovacions. Fins i tot la sostenibilitat pressupostària, ja que pot comportar renovació de procediments i maneres de fer, prioritzacions i adequacions interessants.

Cal no tan sols aprofitar les oportunitats, sinó també fer que una iniciativa d'altri ho acabi sent. La tasca engegada amb la incorporació de la política lingüística a la responsabilitat social, el projecte de desenvolupament del multilingüisme com una política pròpia, l'observatori de la justícia i la xarxa Network són exemples de com propostes no previstes d'entrada s'acaben convertint en motors potents de línies d'actuació fecundes i positives.

Els anys que vénen ens han de portar oportunitats interessants; algunes, però, ja les tenim al davant i hi hem de continuar aprofundint. En aquest darrer apartat n'assenyalo només algunes.

És una oportunitat, sens dubte, poder atendre la quantitat de persones que arriben a Catalunya que no tenen competència en llengua catalana. Afavorir el seu procés d'acostament a, i de coneixement de, la llengua catalana, i a partir d'aquí afavorir la seua integració social és una tasca que beneficia tota la col·lectivitat, no únicament les persones que arriben perquè l'aprenen, sinó també les ja establertes a la comunitat, que ja la saben, perquè poden compartir una llengua, cosa que afavoreix

la comunicació i la convivència. La futura posada en marxa de la Llei d'acollida ha de permetre una extensió important d'aquests objectius.

L'acolliment lingüístic no és només un programa d'actuació vinculat a l'atenció a la immigració, sinó també una actuació per fer possible que les persones que arriben a Catalunya i no tenen comprensió ni competència lingüística l'adquireixen. En aquest sentit, cal continuar apostant per la recepció lingüística per als col·lectius professionals que no són immigrants però que vénen a treballar a Catalunya en l'àmbit de la justícia, en el món empresarial, en l'àmbit docent, etc. La tranquil·litat de saber que se'ls acull lingüísticament i se'ls mostren recursos, eines i punts d'assessorament que els poden facilitar la seua tasca amb normalitat afavoreix no tan sols la predisposició amb què s'instal·len a Catalunya, sinó la seua percepció i comoditat personal i professional. La pròpia i la del seu entorn.

En el futur immediat caldrà continuar els programes de col·laboració engegats amb els consolats, les associacions d'immigrants i els ens locals per donar suport lingüístic als programes locals de reagrupament, especialment en els mesos d'estiu, i altres. En el futur immediat també caldrà desenvolupar actuacions específiques multidisciplinàries per a col·lectius determinats per als quals no conèixer la llengua catalana els comporta un risc social afegit.

És una oportunitat que el món estigui interconnectat tecnològicament. Permet dissenyar estratègies d'interacció, d'informació, de comunicació i d'aprenentatge beneficioses també per a diferents tipologies d'usuaris i necessitats, ja no únicament en l'àmbit local, sinó també en l'àmbit global: per a les persones que volen venir, per a les que treballen fora del territori català, per a les que volen conèixer la cultura catalana i s'hi interessin, etc. És un èxit indubtable i un encert haver desenvolupat en aquesta legislatura l'espai virtual d'aprenentatge Parla.cat que permet tot això, si més no. També ho és haver dissenyat eines per a l'autonomia com l'Optimot i el cercador de recursos per a l'acolliment, etc. En els propers anys caldrà, en diferents fases, desenvolupar totes les potencialitats d'aquestes eines.

Les noves xarxes socials 2.0 són una eina ja imprescindible per a les polítiques públiques, per comunicar la seua estratègia i actuacions, per fer-se visibles a la xarxa i per implicar col·lectius i volums de persones als quals no és possible arribar des dels mitjans tradicionals.

El multilingüisme és una oportunitat. La política lingüística s'haurà de gestionar com una política en entorns que ja són multilingües, que demanen un tractament diferenciat de les distintes llengües que s'hi relacionen. S'haurà de gestionar mirant l'àmbit local, però alhora també l'àmbit global, entenent que no únicament cal pensar estratègicament per a les persones, empreses, organitzacions, que viuen i treballen a Catalunya. El món interconnectat dota la política lingüística d'una dimensió en la qual cal pensar també en una gestió lingüística plurilingüe, i pensar i desenvolupar eines estratègiques de suport.

És una oportunitat aprofundir en el concepte de la llengua catalana com a element d'ocupabilitat, com a element de qualitat i millora professional. El coneixement de la llengua catalana és imprescindible per incorporar-se al món laboral i per desenvolupar-s'hi. En els propers anys caldrà incidir-hi específicament amb els departaments implicats, desenvolupant estratègies diverses de formació i sensibilització.

És una oportunitat que cal continuar i aprofundir el desenvolupament de la responsabilitat social (RSE) com una idea lligada també a la gestió lingüística a partir de tota la tasca impulsada i gestada amb els departaments implicats i les organitzacions empresarials.

És una oportunitat comptar amb el programa Voluntariat per la llengua i desenvolupar-lo de manera sectorial: treball, salut, justícia, lleure, etc. El programa d'establiments col·laboradors s'haurà de fer extensiu també a establiments i organitzacions d'aquests nous sectors.

És una oportunitat comptar amb estructures àgils i professionals com el Consorci per a la Normalització Lingüística per continuar avançant en els objectius de foment del coneixement i l'ús de la llengua catalana implementats en projectes del tot acostats a la realitat territorial, conjuntament amb els ens locals.

És també una oportunitat disposar d'un consorci per a l'elaboració i difusió de terminologia com el Termcat. El treball amb l'entorn adreçat a necessitats i oportunitats intensificarà l'elaboració de recursos lingüístics creats a mida per als diferents usuaris i públics.

Al llarg d'aquests anys hem treballat especialment orientant l'estratègia des d'aquest punt de vista en l'àmbit laboral, la justícia, les persones immigrades que arriben a Catalunya, les relacions amb l'Estat espanyol, les relacions amb les comunitats que tenen dues llengües oficials, Europa, etc., amb els departaments de la Generalitat competents en els sectors, la Delegació del Govern, els governs autonòmics, organitzacions empresarials, europees, etc. En els propers anys cal continuar aprofundint en els sistemes organitzatius engegats i en les actuacions encetades i caldrà avançar en altres com ara l'àmbit de la salut, la joventut, l'educació formal i informal, i el lleure.

És, en definitiva, una oportunitat poder comptar amb els contactes i espais col·laboratius dels plans interdepartamentals; de les xarxes i grups interdisciplinaris que s'han creat en els diferents projectes i programes. I una oportunitat comptar amb persones que s'hi han implicat de grat i hi han col·laborat.

Oportunitats aquestes, i les noves que s'han de saber buscar, que s'han de mantenir i vivificar per tal de continuar marcant objectius estratègics i teixint les complicitats adients en els sectors que continuaran sent, en l'immediat futur, estratègics i prioritaris.