

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

EsadeGov-Center
for Public
Governance

DOSSIER INICIAL

Public Management LAB

Presentació del que s'ha fet
i impuls per al que ha de venir

CURS 2024 — 2025

Índex

Pròleg	03
--------	----

Introducció	06
-------------	----

Reptes externs dels serveis públics

Introducció	07
-------------	----

Canvi climàtic	09
----------------	----

Canvis demogràfics	13
--------------------	----

Transformació digital i intel·ligència artificial	17
---	----

Conclusió	21
-----------	----

Reptes interns de la direcció pública

Contingut i propòsit	23
----------------------	----

Conclusions

Resum de les primeres sessions de treball: objectius prioritaris del PML	29
--	----

Pròleg

Serveis públics que ofereixin una proposta de valor competitiva

En tot gran projecte, ja sigui esportiu, empresarial, polític o cultural, de tant en tant cal aturar-se i mirar enrere per fer balanç, veure on som i somiar cap a on volem anar.

I quan pensem en els millors i els pitjors moments per destil·lar-ne els aprenentatges que ens inspirin a continuar fent camí, sempre hi ha un element que marca la diferència: les persones i, en especial, els lideratges.

El Barça del *Dream Team*, els èxits d'esportistes com Rafa Nadal o Roger Federer, o l'equip femení del Barça d'Alexia Putellas i Aitana Bonmatí, en són exemples clars. També ho són projectes empresarials d'èxit a llarg termini tan diversos com SEAT, Mango, La Fageda o l'ONCE.

Tots ells tenen molts denominadors comuns. En primer lloc, parteixen d'un propòsit clar i inspirador que es fa tangible a través d'uns valors exemplars i coherents. A més, tots exhibeixen una mirada a llarg termini, ambició en els objectius i, al mateix temps, humilitat per millorar cada dia, i molta resiliència per superar les adversitats. Finalment, tots ells tenen el lideratge i el talent com a catalitzadors imprescindibles.

En un moment com el que vivim, en què nous paradigmes sacsegen la nostra realitat amb desafiaments globals que se succeeixen a una velocitat vertiginosa, aquests ingredients resulten indispensables. Avui, grans revolucions estan canviant el nostre món. I, en especial, n'hi ha tres que ens afecten del tot: el canvi climàtic, la quarta revolució industrial i la inversió de la piràmide demogràfica.

En menys d'un lustre, ens hem adonat que el canvi climàtic no és un fenomen llunyà que succeeix al pol Sud o a l'Amazones, sinó que la connexió entre tots els ecosistemes del planeta ja està impactant clarament en el nostre dia a dia.

La quarta revolució industrial, en la qual ja estem connectades no tan sols les persones, sinó també les coses, obre moltíssimes oportunitats al voltant de l'ús de les dades a gran escala per a la intel·ligència artificial. Però, igual de grans que les oportunitats són els reptes que planteja aquesta revolució en termes ètics, reguladors i de model econòmic, social i laboral. Les noves tecnologies estan canviant no només la manera de consumir els béns i els serveis, sinó també la pròpia dimensió del temps i de l'espai, de com i quan fem ús d'ambdós recursos per treballar, relacionar-nos o gaudir del temps de lleure.

Aquests nous paradigmes estan conduint a nous models de negoci per oferir a la societat béns i serveis produïts massivament de forma individualitzada, a partir de dades en temps real. Tant els nostres productes financers com la compra de menjar o roba, el consum de pel·lícules o sèries, la planificació dels nostres viatges i, fins i tot, algunes relacions socials i afectives responen avui a aquests nous paradigmes.

A la base de tots aquests nous models de negoci, hi ha dos pilars fonamentals, que seran absolutament exigibles per tenir èxit en qualsevol projecte, públic o privat: una proposta de valor competitiva i la confiança del client en compartir les dades.

D'altra banda, també patim una inversió preocupant de la piràmide demogràfica, provocada per la millora de l'esperança de vida i la baixa natalitat. Això ens està convertint en una societat cada cop més envellida i sense jovent. Alhora, al costat d'aquesta realitat conviu un altre repte demogràfic, fruit dels nous fluxos migratoris de persones que fugen dels seus territoris, empeses per les guerres, la fam o el canvi climàtic.

Tot això planteja un desafiament enorme en termes de sostenibilitat, a mitjà i a llarg termini, del nostre sistema de pensions i dels nostres serveis assistencials, però també del nostre model d'integració i cohesió social, i del nostre sistema educatiu i de valors.

En aquest context, Europa ha de repensar el model d'estat del benestar i ha de redefinir el seu posicionament estratègic, empesa per una nova realitat en què els equilibris geopolítics giren al voltant de dues grans potències: els Estats Units i la Xina.

Ens trobem, doncs, en un moment de grans reptes globals, que requereix aliances polítiques, econòmiques, socials i empresarials a gran escala. A més, es preveu que l'any 2050 aproximadament el 80% de la població mundial viurà en grans regions metropolitanes. Per tant, paradoxalment, una part molt important de la qualitat de vida de les persones dependrà, més que mai, de la gestió dels serveis públics a escala local.

I aquest és el motiu de la creació del Public Management Lab, un espai de trobada i de reflexió del sector dels serveis públics que permeti aturar-se, mirar enrere per fer balanç, veure on som i somiar cap a on volem anar, i destil·lar-ne els aprenentatges per afrontar el futur de la millor manera possible.

Perquè, en aquest context de transformació profunda i contínua a escala global i a gran velocitat, els requisits d'èxit de qualsevol projecte són especialment importants en el sector dels serveis públics. I no podem donar-ho per fet.

Necessitem que els serveis públics ofereixin una proposta de valor competitiva i que siguin produïts de forma massiva, però individualitzats a partir de dades en temps real, obtingudes de la confiança de la ciutadania.

Necessitem garantir-ho en els nostres hospitals, en les nostres universitats i escoles, en els nostres transports i mitjans de comunicació públics, en les nostres principals infraestructures, en la gestió dels recursos, com l'aigua, l'energia, etc.

Ja sigui a través de la gestió pública directa o de models de col·laboració públicoprivada, necessitem que el sector públic que ha de liderar aquestes transformacions ho faci basant-se en els requisits d'èxit esmentats: el lideratge i el talent com a catalitzadors imprescindibles d'un propòsit clar i inspirador, amb valors exemplars i coherents, una mirada a llarg termini, ambició en els objectius, humilitat per millorar cada dia i resiliència per adaptar-se a les adversitats i superar-les.

Per tot això, l'any 2023 es va crear el Public Management Lab (PML), que neix amb el propòsit d'enfortir la governança professionalitzada dels serveis públics per poder fer front als grans desafiaments del futur i millorar la qualitat de vida de les persones.

El PML ja compta avui amb més de vint institucions, que aglutinen 220.000 treballadors i treballadores vinculats als serveis públics de deu sectors, i té com a objectius principals:

Crear una comunitat que identifiqui bones pràctiques, transfereixi coneixements i estableixi aliances, sinergies i economies d'escala.

Generar un espai de trobada entre la direcció de serveis públics i l'acadèmia, per potenciar l'aprenentatge, la generació i el desenvolupament de talent públic.

Reforçar la direcció pública professionalitzada.

Establir un espai de trobada transversal per a la reflexió compartida i la generació d'amplis consensos, amb una mirada a llarg termini.

Hem emprès aquest viatge amb il·lusió, compromís, esperit col·laborador i molta vocació de crear valor públic. El futur ja és avui a la nostra agenda de present!

Marta Labata

**Directora general de BSM i
presidenta del Public Management LAB**

Introducció

El Public Management Lab (PML) es presenta com un espai de trobada, anàlisi i reflexió al voltant dels serveis públics, amb l'objectiu d'oferir respostes als reptes i les oportunitats que afronten les institucions i les empreses encarregades de la seva provisió. Amb el suport acadèmic d'EsadeGov, el PML pretén fomentar una comprensió rigorosa i informada sobre la gestió dels serveis públics, per contribuir a identificar solucions innovadores i eficients.

Aquest dossier informatiu recull els resultats de les primeres fases de treball del PML i ofereix una selecció d'estudis que exploren diverses dinàmiques i característiques estructurals del sector públic, amb un enfocament especial en la provisió de serveis públics a Catalunya.

S'estructura en tres blocs temàtics principals:

- **Reptes externs dels serveis públics.** Es fa una anàlisi exhaustiva dels principals desafiaments que el sector públic haurà d'afrontar en les pròximes dècades. Entre aquests, destaquen els efectes del canvi climàtic, les transformacions demogràfiques i la digitalització, tres factors que es perfilen com a determinants en la configuració futura dels serveis públics i en la seva capacitat d'adaptació i resposta a les necessitats ciutadanes.
- **Reptes interns i professionalització de la direcció pública.** Es presenta una reflexió elaborada pel professor Francisco Longo, basada en una sèrie d'entrevistes a directius i directives d'empreses públiques catalanes. Aquest estudi posa de manifest les dificultats estructurals i operatives en la gestió dels serveis públics, així com la necessitat d'impulsar una direcció pública professionalitzada i orientada a resultats.

- **Reflexions estratègiques del Public Management LAB.** En aquest apartat, es recullen les principals conclusions de les primeres sessions de treball plenàries del PML i se'n destaquen els elements de consens entre els participants. S'hi exposen les prioritats identificades per al futur immediat del sector públic, les principals palanques de canvi necessàries i les estratègies per a la seva implementació efectiva.

El present dossier serveix de punt de partida per iniciar un nou cicle de treball dins del PML, que es concretarà en la creació de tres grups de treball temàtics, alineats amb les necessitats més urgents del sector públic català. Els grups tindran com a missió aprofundir els reptes identificats i proposar estratègies de millora a curt i a llarg termini. Amb una mirada oberta i comparativa, el PML buscarà referents en les millors pràctiques internacionals, tant en l'entorn europeu com en altres models d'excel·lència de l'altra banda de l'Atlàntic.

Aquesta iniciativa neix amb la voluntat de fomentar un aprenentatge col·laboratiu i transformador, amb el convenciment que compartir experiències i coneixements ens permetrà construir un sector públic més eficient, innovador i orientat a les necessitats de la ciutadania.

Comencem aquest camí junts!

Marc Esteve

Director

EsadeGov-Centre de Governança Pública d'Esade

Reptes externs dels serveis públics

INTRODUCCIÓ

Aquest informe té com a objectiu posar el focus en alguns dels reptes principals que afronta actualment la societat catalana i el seu impacte en la gestió pública en general i en els serveis públics en particular.

En aquest sentit, en el context actual de grans transformacions globals, com són els canvis geopolítics, la concentració empresarial en mans de grans corporacions o la modificació dels valors socials i moltes altres qüestions que tenen una gran importància per al benestar social, el present document se centra en els reptes esmentats, que es poden agrupar en tres categories principals, que s'analitzaran amb més profunditat a les pàgines següents: 1) canvi climàtic, 2) canvis demogràfics i, finalment, 3) digitalització i intel·ligència artificial.

Paradoxalment, en el moment de la història en què hi ha més avenços a l'abast de la humanitat de manera global, més amenaçada està la nostra supervivència, i aquest immens desafiament, d'escala global, ens interpel·la també de forma local. En línia amb els informes del Grup Internacional d'Experts sobre Canvi Climàtic (IPCC), molts instituts científics i meteorològics de Catalunya han proporcionat dades empíriques sobre els efectes del canvi climàtic, que ja són ben presents i tangibles. L'escassetat d'aigua, conjuntament amb la disminució de precipitacions, les onades de calor i l'erosió costanera, afecten negativament el benestar i l'activitat econòmica de la població, particularment al sector primari. Tenint en compte que les previsions meteorològiques auguren que la gravetat i la velocitat d'aquestes tendències augmentaran exponencialment, es considera necessària una acció coordinada immediata.

En segon lloc, l'augment de l'esperança de vida, junt amb la caiguda de les taxes de natalitat, està provocant un envelliment progressiu de la població. Si les tendències actuals continuen, cada cop s'hauran d'incrementar més les despeses destinades a pensions i serveis socials. La pressió que això comportarà en els sistemes de l'estat del benestar es veurà accentuada per la concentració de més població als centres urbans i per l'augment de la immigració, que s'espera que faci incrementar la població catalana per sobre dels 8 milions l'any 2030. Un disseny a temps de les estratègies, dels models de governança i de la gestió dels serveis per fer front a aquests canvis és fonamental per mantenir el nostre sistema de cohesió i benestar social.

En tercer lloc, estem immersos en el començament del que s'ha anomenat la quarta revolució industrial, caracteritzada per l'accés a internet i la connexió a nombrosos dispositius de forma massiva, l'ús massiu de la intel·ligència artificial, l'aprenentatge automàtic i la producció i l'ús de dades també a escala global.¹

1 Schwab, Klaus (2011): The Fourth Industrial Revolution.

Tots aquests avenços tecnològics presenten tant oportunitats com amenaces, i cal maximitzar-ne les primeres i minimitzar-ne les segones. Catalunya ha aconseguit adoptar aquestes innovacions amb èxit i convertir-se en un centre tecnològic. No obstant això, el desafiament no és només tecnològic, sinó que és ètic, regulador, i de model socioeconòmic. El desenvolupament i la utilització de la tecnologia té una gran càrrega cultural, i cal liderar des del sector públic com volem que aquesta revolució incideixi en el nostre model de societat i liderar la gestió del canvi. Cal veure, de manera transversal, com aquesta nova revolució impacta en els nostres models de prestació de serveis públics estratègics, com l'educació, la sanitat o la mobilitat, i en la gestió del canvi, la governança o els models de col·laboració publicoprivada.

La magnitud i la profunditat d'aquests reptes exigeixen una resposta immediata, caracteritzada per un lideratge públic expert i col·laboratiu entre els diferents sectors implicats, basat en amplis consensos a llarg termini. Els tres canvis que s'han introduït abans estan directament relacionats amb la capacitat i amb les competències que tenen els serveis públics per realitzar el que els representants dels ciutadans defineixen com a línies d'acció. En aquest context, el Public Management Lab té com a propòsit ajudar les organitzacions que participen en aquests desafiaments dels serveis públics a identificar aquesta agenda compartida i trobar-hi consensos, a través de la transferència de coneixement i el rigor acadèmic, de manera eficaç, eficient, més transparent i fàcilment traçable.

Aquest propòsit s'articula a través de cinc pilars guia d'acció:

- **Identificar els desafiaments compartits.**
- **Crear comunitat per fomentar el reconeixement mutu dels gestors públics, transferir coneixement i identificar les millors pràctiques amb rigor acadèmic.**
- **Innovar en la gestió pública sobre la base dels aprenentatges compartits.**
- **Millorar la col·laboració publicoprivada.**
- **Generar un espai de diàleg i de reflexió compartida i transversal.**

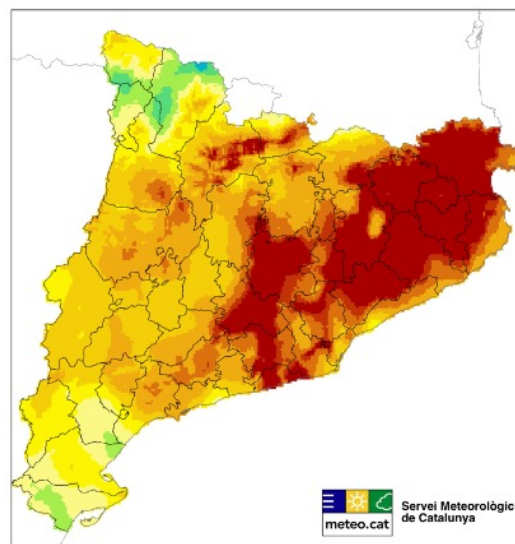
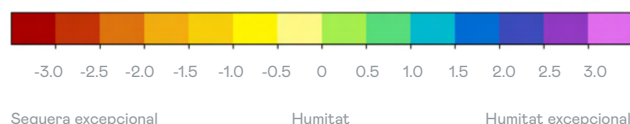
Simultàniament, la perspectiva actual de la societat també planteja preguntes més profundes: en comptes de limitar-nos a analitzar com oferir serveis públics d'èxit, hauríem de fomentar el discurs de quin tipus de benestar pretén proporcionar l'esfera pública i com de sostenible és la nostra comprensió actual del benestar.

CANVI CLIMÀTIC

El canvi climàtic ha estat reconegut com el repte global més rellevant que mai ha hagut d'abordar la humanitat. Cal afrontar-lo, mitigar-lo i trobar una solució als seus impactes, i això requereix una transformació dels sistemes actuals, tant en els àmbits socials i energètics com econòmics, a escala global. L'impacte del canvi climàtic no només comporta riscos per als sistemes naturals, com ara en **les reserves d'aigua o la biodiversitat**, sinó també per als sistemes humans, tant en l'àmbit socioeconòmic com alimentari, energètic o sanitari. Per minimitzar els efectes del canvi climàtic, és fonamental elaborar unes polítiques basades en una comprensió clara de la situació actual, així com dels escenaris futurs projectats i les seves implicacions per al benestar socioeconòmic de Catalunya, i passar a l'acció liderant i impulsant polítiques de transformació profundes en tots els àmbits esmentats.

Estat de la sequera a Catalunya:

Gener 2024



Font: Servei Meteorològic de Catalunya

A escala global, la comunitat científica ha aportat dades sobre l'augment innegable de la temperatura del planeta i la influència humana com a causa d'aquest escalfament des de mitjan segle xx.² L'any 2015, per primera vegada a la història, la temperatura mitjana global del planeta va ser 1°C superior a la temperatura mitjana anual de l'era preindustrial.³ A escala local, diverses institucions científiques i meteorològiques catalanes, inclòs el Servei Meteorològic de Catalunya (SMC/Meteocat), han registrat constantment dades sobre aquests canvis des del 1950. En el context regional, l'evidència científica més rellevant destaca una disminució significativa de la precipitació anual, l'augment de la temperatura mitjana, un increment de les pluges intenses i de la durada dels períodes de baixa precipitació (sequeres), a més de l'**augment del nivell del mar i l'acidificació del mar Mediterrani**.⁴

2 IPCC (2018): *Cambio climático 2013. Bases físicas. Resumen para responsables de políticas, resumen técnico y preguntas frecuentes*. Disponible a: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/WG1AR5_SummaryVolume_FINAL_SPANISH.pdf

3 Generalitat de Catalunya i Institut d'Estudis Catalans (2017): *Resum executiu del Tercer informe sobre el canvi climàtic a Catalunya*. Disponible a: https://cads.gencat.cat/web/.content/Documents/Publicacions/tercer-informe-sobre-canvi-climatic-catalunya/Resum_executiu_TICCC/RESUM_EXECUTIU_TICCC_CATALA.pdf

4 Ibíd.

Els increments significatius de les temperatures superficials i del mar, conjuntament amb la disminució de les precipitacions com a conseqüència del canvi climàtic, ja han començat a tenir impactes en la biodiversitat, el medi ambient i l'àmbit socioeconòmic de Catalunya.

En primer lloc, el canvi climàtic té conseqüències negatives significatives per a la biodiversitat i la conservació del medi ambient del paisatge català. Els pobles i les ciutats situades al litoral s'identifiquen com a vulnerables per la previsió que s'incrementi la tendència regressiva de les platges i l'escassetat dels recursos hídrics. Finalment, l'increment de les temperatures augmentarà el risc d'incendi, particularment a la plana de Lleida, al Garraf, al Baix Penedès i al Tarragonès.⁵

En segon lloc, el canvi climàtic té un impacte significatiu sobre els recursos naturals i les xarxes socioeconòmiques que en depenen. N'és un exemple destacat el sector agrícola, el qual s'ha vist qüestionat pel deteriorament de les condicions climàtiques, com l'actual sequera a Catalunya. Això ha generat una reconsideració del model de regadiu que s'ha utilitzat al litoral i a les planes de l'Empordà fins ara. L'evidència científica alerta sobre els efectes considerables que tindran els canvis en els patrons estacionals, especialment en la disponibilitat d'aigua per a l'agricultura i la ramaderia, així com la sensibilitat dels cultius a aquests canvis. Les disminucions dels rendiments agrícoles i els beneficis relacionats afecten ja els ingressos dels treballadors del sector.

A més, el turisme, un dels sectors bàsics de l'economia catalana, responsable del 12% del PIB, es preveu que també en sigui afectat. L'increment de les temperatures durant l'estiu comportarà una disminució de l'afluència turística durant els mesos més calorosos i un augment durant les estacions de primavera i tardor. Els canvis en el patró de la demanda turística es concentren principalment a la costa de les demarcacions de Girona (la Selva, el Gironès i l'Empordà) i de Tarragona (el Tarragonès, el Baix Penedès i el delta de l'Ebre).⁶ Així mateix, el turisme de neu s'ha identificat com un dels sectors més vulnerables, ja que es preveu un canvi en la distribució i una disminució de la concentració territorial de les estacions d'esquí.⁷ A més, aquests canvis contribueixen també a l'erosió costanera i a l'increment de les inundacions i els danys a les infraestructures i als habitatges situats en pobles i ciutats costaneres. Si no s'activen ràpidament iniciatives de mitigació i mesures de contingència, aquests canvis podrien tenir efectes negatius en les condicions socials i econòmiques dels habitants de Catalunya.

La proliferació d'incendis forestals, l'escassetat hídrica i les onades de calor recurrents que s'han experimentat fins ara són només el començament d'una allau prevista d'esdeveniments meteorològics extrems que cada vegada seran més freqüents als propers segles. Aquests successos incrementaran la tensió sobre els serveis d'emergència catalans, inclosos els departaments de bombers i els sistemes sanitaris. Aquests últims també es veuran més col·lapsats a causa de l'augment significatiu de malalties transmeses per mosquits, al·lèrgies i cops de calor. Les onades de calor més intenses i cada cop més freqüents, conjuntament amb l'increment de temperatures durant la nit, representen una amenaça per a la salut pública, especialment per al nombre creixent de persones d'edat avançada. Les poblacions més sensibles a l'efecte d'illa de calor estan situades a les zones metropolitanes de Barcelona i Tarragona.⁸

5 Oficina Catalana del Canvi Climàtic (2016): *Anàlisi del grau de vulnerabilitat i resiliència dels municipis de Catalunya al canvi climàtic*. Disponible a: https://canvclimatic.gencat.cat/web/.content/02_OFICINA/publicacions/publicacions_de_canvi_climatic/Estudis_i_docs_adaptacio/Estudi_LaVola_adaptacio_municipis/Vulnerabilitat_canvi_climatic_municipis_Vdef_set.pdf

6 Ibid.

7 Generalitat de Catalunya i Institut d'Estudis Catalans (2017): *Op. cit.*

8 Oficina Catalana del Canvi Climàtic (2016).

La necessitat de prendre mesures immediates per adaptar-nos a aquests canvis, desenvolupar estratègies de mitigació i enfortir la resiliència davant dels riscos relacionats amb el clima i els desastres naturals ha portat a la creació i inclusió de polítiques d'acció climàtica tant a escala global i regional, com local. L'any 2015, les Nacions Unides va incloure la necessitat d'incentivar l'acció climàtica dins els Objectius de Desenvolupament Sostenible. A escala regional, la Unió Europea també ha introduït el Pla d'objectius climàtics per a 2030. A escala subestatal, Catalunya també ha iniciat passos per abordar la qüestió, per exemple amb el Pacte Nacional per a la Transició Energètica de Catalunya, el Pacte de les Alcaldies per l'Energia i el Clima i, finalment, l'Estratègia catalana d'adaptació al canvi climàtic 2021-2030, elaborada per l'Oficina Catalana del Canvi Climàtic. No obstant això, els esforços han de continuar augmentant en volum i eficàcia, amb la participació d'un grup més ampli d'actors públics i privats que actuïn cap a un objectiu comú.

A la primera meitat de la pròxima dècada, es preveu assolir el llindar d'augment especificat a l'Acord de París de 2015 d'1,5 °C per sobre de les temperatures preindustrials. Tenint en compte que les previsions meteorològiques esperen que la gravetat i la velocitat de les tendències explicades anteriorment augmentin exponencialment, cal emprendre accions globals immediates per combatre els seus efectes. La crisi dels combustibles fòssils i de les primeres matèries ha portat a replantejar-se el sistema energètic actual i a proposar una transició cap a un nou model energètic centrat en les energies renovables. La transició cap a una economia neutra de carboni s'ha convertit en una prioritat global per combatre el canvi climàtic. Un dels reptes principals per assolir aquesta transició és aconseguir mobilitzar el capital privat necessari per finançar iniciatives sostenibles.

En aquest context d'emergència climàtica, és essencial identificar línies de treball per mitigar aquests impactes i adaptar-nos-hi millor. Per tal d'aconseguir-ho, és necessari accelerar la transició energètica, millorar la gestió dels recursos hídrics i, finalment, reconèixer la labor dels serveis públics com a agents impulsors de la innovació i de la creació de valor públic. Les accions necessàries identificades per tal de fer-hi front són les següents:

Accelerar la transició energètica. Les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle (GEH) a Catalunya continuen essent més altes que la mitjana d'Espanya i de la Unió Europea. Tot i que Catalunya és líder en la reducció d'emissions difuses de GEH, en les dades totals els resultats indiquen que encara està per sota de l'objectiu de reducció del 55% (respecte a les dades del 1990).⁹ Dins de la generació d'energies renovables, cal destacar la dependència de l'energia hidràulica, un sector altament vulnerable als efectes del canvi climàtic. Davant d'aquesta realitat, és evident que encara queda molt camí per fer per continuar avançant cap a:

- **Descarbonització i sobirania energètica.** L'any 2022, Catalunya només va generar un 14,1% d'energia renovable, un 5% menys que la mitjana establerta per la UE.¹⁰ El percentatge d'energia renovable respecte al consum total d'energia és significativament més baix que les mitjanes nacionals espanyoles i les estadístiques UE-27. Per abordar aquesta qüestió, cal centrar-se en la descarbonització del territori i en la reducció de la dependència energètica de l'exterior,

9 IDESCAT (2022): *Indicadors dels objectius de desenvolupament sostenible de l'UE per Catalunya. Objectiu 13: Acció climàtica*. Disponible a: <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=ods&n=13467&lang=ca>

10 Red Eléctrica (2024): *Balance Eléctrico Nacional*. Disponible a: <https://www.ree.es/es/datos/balance/balance-electrico>

que actualment arriba al 93,8%.¹¹ Això implica desplegar polítiques i projectes concrets que promoguin fonts d'energia renovables, augmentin l'eficiència energètica i disminueixin la dependència d'energies no sostenibles.

- **Transport i mobilitat sostenibles.** Cal avançar cap a la reducció de l'ús del vehicle privat i l'augment de l'ús del transport públic, i incentivar alternatives sostenibles de desplaçament, com ara la mobilitat activa, el transport elèctric o compartit. Per garantir l'èxit d'aquesta transició, cal millorar l'oferta i la qualitat del transport públic, adequar-lo a les necessitats de la població i facilitar-hi l'accés.

Canvi de valors i d'hàbits de consum:

- **Educació ambiental.** Cal desplegar programes educatius que promoguin la consciència ambiental des de les primeres etapes educatives fins a la vida adulta. Aquesta educació pot incloure temes com la gestió de residus, l'ús eficient dels recursos i la importància de les decisions de consum.
- **Promoció d'hàbits sostenibles.** Cal incentivar hàbits de consum sostenibles mitjançant campanyes de sensibilització i promoció d'alternatives ecològiques. Des de l'ús de productes reciclats fins a l'adopció d'estils de vida més sostenibles, cal fomentar una cultura que prioritzi la sostenibilitat.

Gestió dels recursos hídrics. Catalunya ja està oficialment en fase d'emergència, per l'extraordinària sequera que assola el país. Aquesta sequera és la més extrema que ha patit Catalunya d'ençà que se'n tenen registres (1905). Per tal d'avançar i assolir un canvi en els hàbits de consum d'aigua, és necessari que tots els sectors consolidin i integrin en la seva activitat diària la cultura de l'estalvi i l'adopció del consum sostenible. Cal millorar les infraestructures del cicle d'aigua i accelerar l'ampliació i la creació de noves dessalinitzadores, a més de continuar amb les ampliacions i millores de les estacions potabilitzadores ja existents del Besòs, del Llobregat i del Ter.

Serveis públics com a agents impulsors d'innovació i de creació de valor públic. El Govern té la capacitat de crear valor mitjançant la qualitat dels serveis que presta a la ciutadania, les regulacions que gestiona per al benestar de tota la societat i el disseny d'unes polítiques públiques que busquen satisfer les necessitats pròpies de la població. Els serveis públics són agents acceleradors de la innovació i de les formes de gestió sostenible. Hem de repensar l'aportació del valor públic: tant els tipus de serveis públics que es gestionen com l'impacte que generen.

11 Institut Català d'Energia (2023): *Prospectiva energètica de Catalunya 2050*. Disponible a: https://icaen.gencat.cat/web/.content/10_ICAEN/17_publicacions_informes/PROENCAT/20230512_Proencat-2050_web_Acc.pdf

CANVIS DEMOGRÀFICS

Hi ha algunes tendències demogràfiques que són presents a la gran majoria dels països occidentals i que provoquen l'aparició de noves estructures poblacionals i, en conseqüència, reptes en els sistemes socioeconòmics. Cada país té una piràmide de població diferent, que reflecteix les dades nacionals extretes del cens o del padró. Depenent de la seva composició, aquestes dades no tan sols poden afectar els entorns nacionals i domèstics, sinó que també poden tenir impactes significatius en les relacions d'aquesta mateixa regió amb territoris exteriors.

Catalunya ha experimentat canvis demogràfics significatius als darrers anys. La projecció sistemàtica d'aquests canvis en l'estructura de la població té implicacions rellevants per a la seva economia, la cohesió social i l'estabilitat política. La consciència de la situació actual i dels desenvolupaments previstos és clau per dissenyar amb èxit i oportunament programes, serveis i institucions capaços de fer front als canvis demogràfics i atendre les necessitats d'una societat canviant. Les millores generals en l'estil de vida, combinades amb avenços significatius en el coneixement mèdic i en la tecnologia, han fet augmentar progressivament l'esperança de vida. Encara que la tendència es va revertir una mica durant els moments més extrems de la pandèmia de la COVID-19, el creixement es va reprendre ràpidament gràcies a les mesures col·lectives i al desenvolupament d'opcions de tractament més efectives, que milloraven les expectatives de supervivència. L'esperança de vida mitjana a Catalunya va assolir una mitjana de 83,3 anys l'any 2022, lleugerament per sobre de la mitjana espanyola de 83,2 anys i molt per sobre de la mitjana de la Unió Europea de 80,7 anys.¹² És rellevant observar una divisió de gènere: mentre que l'esperança de vida dels homes se situa per sota de la mitjana catalana, amb un valor de 80,46 anys, les dones tendeixen a viure més temps, amb una esperança de vida de 86 anys.¹³

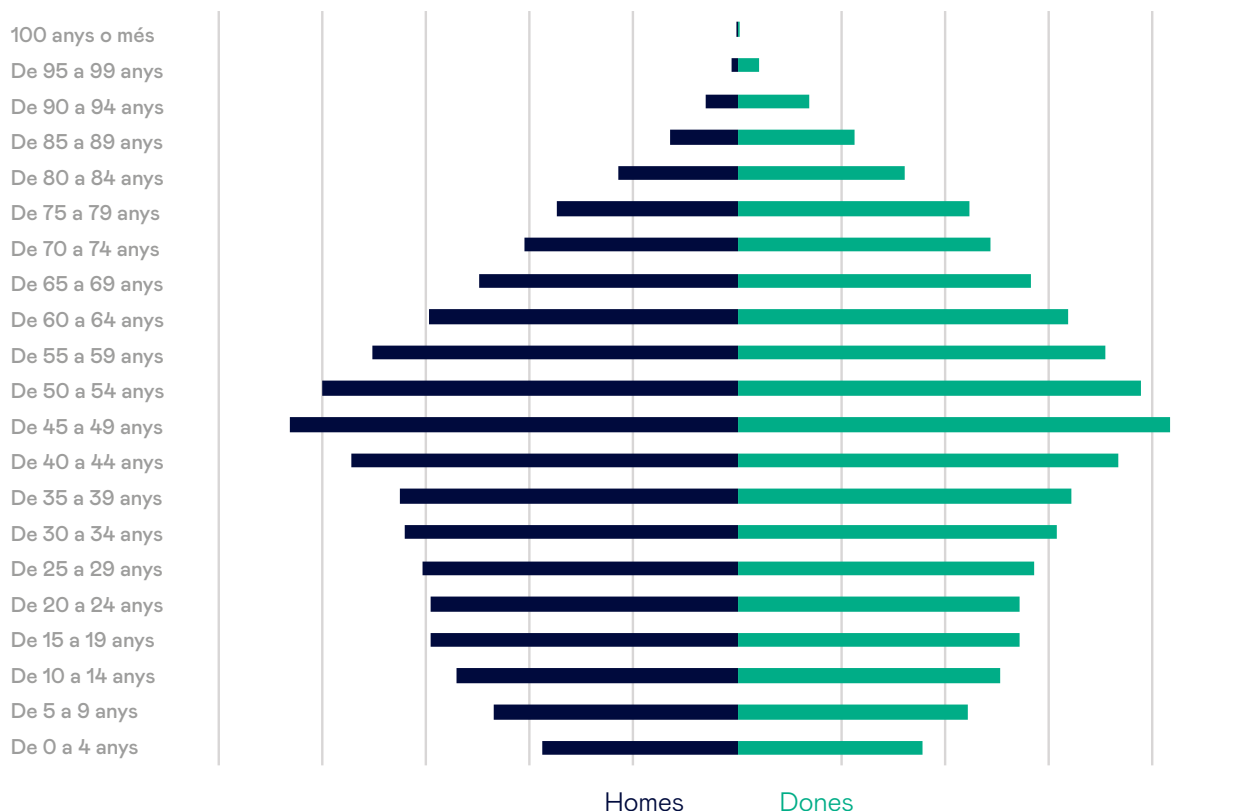
Per bé que aquest augment es considera una bona notícia, ja que reflecteix l'èxit de les polítiques socioeconòmiques i sanitàries, **també comporta alguns reptes.** De fet, un nombre cada vegada més alt de persones grans exigeix una ràpida expansió dels serveis públics adreçats a les necessitats d'aquest grup, des de la prestació social fins a l'assistència sanitària. Per exemple, l'augment de l'esperança de vida provocarà una demanda creixent d'assistència sanitària i causarà tensió en el sistema sanitari, arran de l'increment de la necessitat d'atenció preventiva i de tractament de les persones grans. Aquest fenomen s'agreujarà pels efectes del canvi climàtic, ja que els segments més envellits de la població es veuran especialment afectats per les condicions meteorològiques extremes i tindran més riscos de patir malalties relacionades, com els cops de calor. A més, els projectes i els serveis existents hauran de ser capaços d'adaptar-se a les capacitats d'una població d'edat avançada: l'augment de la digitalització dels serveis bàsics, inclosa, per exemple, la banca i l'assistència sanitària, podria provocar-ne l'exclusió social, tenint en compte la falta generalitzada d'habilitats digitals avançades entre les persones grans. Els costos derivats de la necessitat d'ampliar i reformar els serveis públics se sumaran a les despeses actuals en matèria de protecció social i assistència sanitària, que ascendeixen a 3.110 i 10.715 milions d'euros, respectivament.¹⁴

¹² Instituto Nacional de Estadística (2024): Esperanza de vida a diferentes edades. Disponible [aquí](#).

¹³ Institut d'Estadística de Catalunya (s. d.): *Esperança de vida en néixer. Per sexe*. Disponible a: <https://www.idescat.cat/pub/?id=iev&n=8619>.

¹⁴ IDESCAT (2022): *Sector públic de la Generalitat. Pressupost. Despeses. Per àrees i polítiques de despesa*. Disponible a: <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=aec&n=15661>

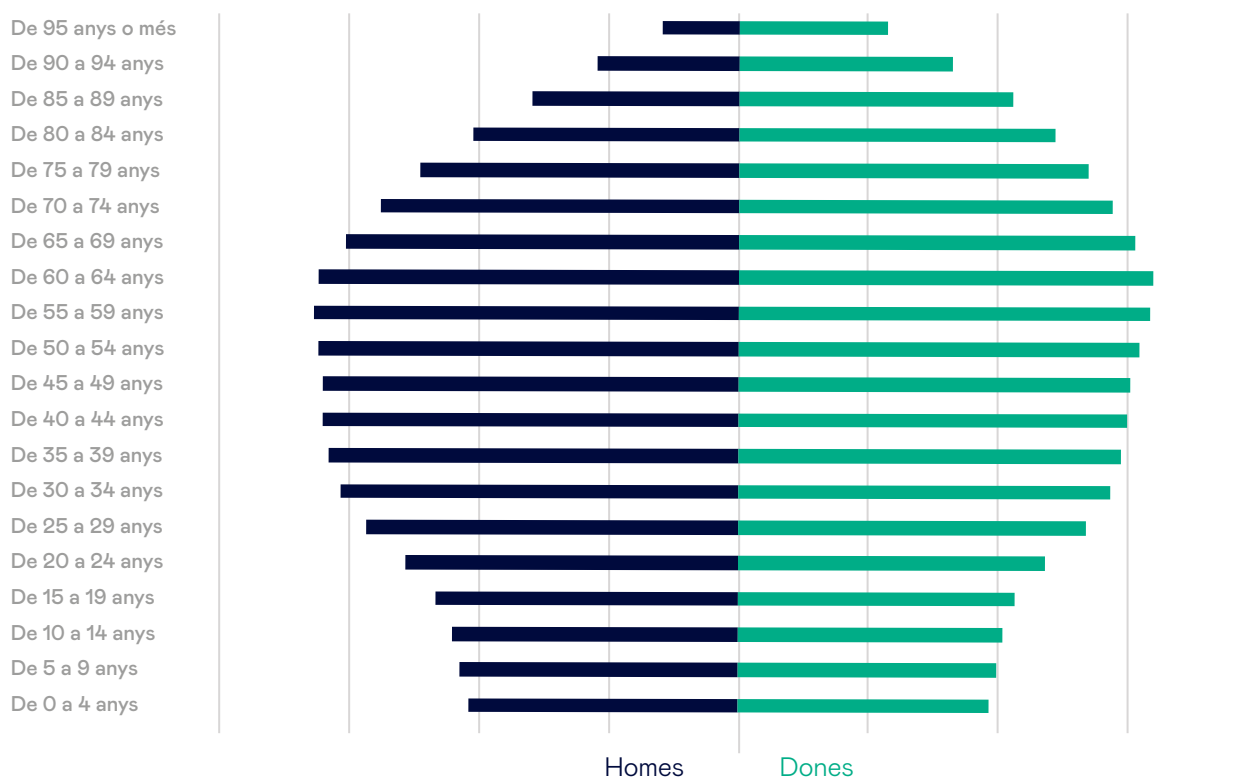
Població catalana per sexe i edat quinquennal. 2024



Font: Idescat. Estimacions de població.

Nota: Les dades del 1r semestre són a 1 de gener i les del 2n semestre són a 1 de juliol.

Població projectada a 1 de gener per sexe i edat quinquennal. Escenari Mitjà 2071



Font: Idescat. Projeccions de població (base 2021).

A més, les tendències indiquen també una **caiguda de les taxes de natalitat**. La taxa de fertilitat a Catalunya s'ha reduït a més de la meitat des del 1975 i el 2021 va registrar un mínim de 33,10 naixements per cada 1.000 dones entre 15 i 49 anys.¹⁵ A conseqüència dels avenços i de les pressions socioeconòmiques, les dones tenen, en general, cada vegada més tard els fills i, quan els tenen, en tenen menys (una mitjana d'1,21 nens per dona, en comparació amb 1,48 a escala europea). De fet, l'edat mitjana de la mare en néixer el primer fill era de 32,64 l'any 2022, enfront de la mitjana europea de 30,1 anys.¹⁶ El canvi en la piràmide de població es caracteritza per un nombre creixent de persones grans i per una reducció de la població activa. Si les tendències actuals es mantenen, cada cop s'hauran d'augmentar més les despeses destinades a pensions i serveis socials. La pressió que aquest canvi comportarà en els sistemes de l'estat del benestar també serà accentuada per la concentració de més població als centres urbans i per l'augment dels fluxos migratoris. És fonamental, doncs, dissenyar una sèrie de programes, serveis i polítiques públiques per tal de fer front a aquests canvis.

L'efecte combinat d'aquestes tendències conduirà no només a una major quantitat absoluta de persones grans, sinó a un augment de les persones grans com a percentatge de la població total. Això tindrà implicacions significatives per a l'organització social i econòmica de la societat catalana. De fet, s'estima que l'any 2040, més del 26% dels catalans tindran 65 anys o més.¹⁷ Per tant, en termes relatius, aquests fenòmens provocaran una reducció de la població en edat de treballar i un augment del percentatge de persones dependents.

Aquest canvi reduirà la població productiva i, al mateix temps, requerirà incrementar les despeses per a les pensions i altres serveis socials relacionats, la qual cosa possiblement provocarà un augment dels dèficits de finançament per a aquestes disposicions. Així mateix, l'envelliment general de la població també generarà una sèrie d'oportunitats econòmiques. L'economia silver té un gran potencial a l'hora de proveir productes i serveis adaptats a les necessitats dels majors de cinquanta-cinc anys. Cal considerar també, com ja hem comentat anteriorment, que l'augment de l'esperança de vida no compensa la caiguda de la taxa de natalitat, cosa que significa que les morts totals superen els naixements totals. Per tant, excloent-ne els efectes dels moviments migratoris, l'anomenada "població natural" de Catalunya **està disminuint des del 2012**. Aquests fenòmens fan necessari reflexionar sobre la sostenibilitat dels sistemes assistencials i dels models de pensions actuals i replantejar-se'ls. Cal tenir en compte que les pensions representen la gran majoria dels ingressos de la gent gran i la partida més elevada de la despesa pública.

Tot i la disminució de la taxa de creixement natural, s'espera que, principalment per efecte de la migració, el nombre total de residents a Catalunya continuï augmentant. L'arribada de població procedent d'altres comunitats autònomes d'Espanya i de l'estranger, de fet, no només cal per compensar la disminució de la població causada per la taxa de natalitat negativa i per l'emigració, sinó també per augmentar el creixement poblacional. Només durant el primer semestre del 2022, 102.420 persones es van registrar com a immigrants entrants a Catalunya.¹⁸ Amb un percentatge de residents estrangers registrats de més del 16%, Catalunya és la comunitat autònoma amb la proporció més alta d'estrangers respecte de la població local.¹⁹

15 IDESCAT (2024): *Taxa de fecunditat per grups d'edat. Anuari estadístic de Catalunya*. Disponible a: <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=aec&n=15266&lang=ca>

16 IDESCAT (2024): *Indicadors de fecunditat*. Disponible a: <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=anuals&n=10343>

17 IDESCAT (s. d.): *Població projectada a 1 de gener per sexe i grups d'edat. Escenari mitjà (base 2021)*. Disponible a: <https://www.idescat.cat/pub/?id=proj&n=14566>

18 Epdata (2022): *Cataluña - Población: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de cada comunidad autónoma*. Disponible a: <https://www.epdata.es/datos/poblacion-inmigrantes-emigrantes-otros-datos-habitantes-cada-comunidad-autonoma/2/cataluna/297>

19 IDESCAT (s. d.): *Població a 1 de gener. Total i estrangera. 2000-2022. Catalunya*. Disponible a: <https://www.idescat.cat/pmhestrangera/?b=0>

Catalunya **atrau dos perfils de població diferents**. En primer lloc, poblacions provinents de contextos vulnerables, normalment poc qualificades i que migren amb l'objectiu de trobar millors oportunitats laborals, escapant de la pobresa o, fins i tot, de zones en conflicte. En segon lloc, ciutats com Barcelona s'han convertit també en centres d'atracció de professionals digitals que treballen en remot durant llargues temporades. Atrets per les bones condicions climàtiques i pel benestar i la qualitat de vida, els nòmades digitals normalment procedeixen dels Estats Units o dels països del nord d'Europa i pertanyen a una classe alta i benestant.

Encara que la immigració pot ser important per al creixement socioeconòmic de la societat, també pot implicar reptes complexos. Una gestió inadequada podria alimentar les tensions polítiques i els discursos xenòfobs entre la població, que sovint percep els immigrants com un drenatge de recursos públics i no com una part de la societat que també contribueix. Si no es despleguen estratègies d'adaptació adequades, l'augment de la immigració pot arribar a exercir una pressió addicional sobre els serveis socials, com l'educació i l'assistència sanitària. De la mateixa manera, els fluxos migratoris, particularment de nòmades digitals amb rendes molt més altes que les locals, pot fer que es donin casos de gentrificació urbanística que augmentin la pressió habitacional als centres urbans, i això empitjori l'actual crisi immobiliària i afecti negativament les poblacions de rendes més baixes residents a la zona.

Una millora de la gestió també implica un augment de les mesures de foment de la integració sociocultural per tal d'aconseguir reduir les barreres culturals i lingüístiques, que obstaculitzen l'ocupabilitat dels immigrants i redueixen la seva capacitat de convertir-se en membres actius i contribuents de la societat. L'educació de qualitat és una eina imprescindible per prosperar i avançar en el progrés de les societats. La base del futur de qualsevol societat es basa en els seus valors i en l'educació dels seus joves. **El futur comença i es construeix a les escoles**, i és per això que no només és important dissenyar polítiques públiques per tal de suscitar i desenvolupar el talent jove, sinó també estimular una economia competitiva per tal de retenir-lo i atreure'n de l'estranger.



TRANSFORMACIÓ DIGITAL I INTEL·LIGÈNCIA ARTIFICIAL

Vivim a l'era digital, una era en la qual les societats tenen accés a més informació que mai. L'acceleració tecnològica, especialment de la intel·ligència artificial (IA), està remodelant radicalment les economies i les societats. La digitalització i l'IA han portat molts canvis a diferents sectors de l'economia i en la dinàmica social, i noves dimensions polítiques a totes les societats de món. I Catalunya no n'és l'excepció.

Les tecnologies revolucionàries introduïdes als darrers anys han transformat els enfocaments sobre el model actual de producció i d'estil de vida. Tenen el potencial de generar innombrables oportunitats de creixement i innovació i millores en el benestar de les persones. No obstant això, també s'han de considerar, alhora, possibles factors disruptors que actuen sobre l'organització socioeconòmica actual, de la qual sorgeixen desafiaments inevitables que s'han d'abordar. Per exemple, la desinformació, els biaixos, la discriminació, la pèrdua de llocs de treball, l'ús criminal i els ciberatacs, a més de la reducció de les garanties en la tramitació dels procediments administratius o els danys que pot causar el seu mal ús. En definitiva, el que ha vingut a anomenar-se *la quarta revolució industrial* pot alterar els models de negoci, els valors a escala global, l'escala i la velocitat dels fluxos d'informació i de dades.

En contra del que es podia pensar a l'inici d'aquesta quarta revolució, els reptes principals que cal afrontar no són principalment tecnològics, sinó culturals, ètics, reguladors i socioeconòmics. Avui vivim en una societat plenament connectada, no només a través dels mòbils, sinó també d'altres tecnologies, com els sensors integrats als cotxes, els robots domèstics, els rellotges o les càmeres, entre d'altres. Aquesta interconnexió generalitzada ha generat tres importants disruptors:

1. **Canvi d'hàbits.** La connectivitat ha provocat una transformació profunda dels hàbits de consum de béns i serveis. Aquest fenomen ha generat nous models innovadors de negoci, que redefeixen la manera de produir i oferir aquests productes i serveis. Les empreses i els serveis públics s'han adaptat per tal de poder respondre a les noves demandes i preferències dels consumidors.
2. **El poder de les dades i el nou mercat global.** A l'era digital, les dades han esdevingut un dels recursos més importants per als directius. Un cop analitzades, aquestes són essencials per informar i guiar decisions estratègiques, millorant la competitivitat, la productivitat i l'eficiència dels actors i transformant profundament la velocitat i l'escala dels canvis i de les aliances empresarials i polítiques.
3. **Transformació dels valors socials i increment de la confiança del ciutadà.** Avui, totes les persones consumim béns i serveis massius individualitzats, basats en dades en temps real. Consumim serveis financers, assegurances, roba, menjar, cotxes, serveis de mobilitat, lectures, pel·lícules, viatges, etc., que es produeixen massivament i que se'ns individualitzen a partir de dades analitzades en temps real. Fins i tot tributem d'acord amb aquests principis. I això és possible perquè confiem a donar les nostres dades als proveïdors d'aquests béns i serveis.

En aquest context, el sector públic té un triple desafiament:

1. **Adaptar la proposta de valor públic en els nous paradigmes.** En el model d'educació, de sanitat, de mobilitat, de comunicació, d'aigua, etc.
2. **Impulsar les col·laboracions publicoprivades.** Crear sinergies amb el sector tecnològic, enfortint una governança col·laborativa, i establir les noves regles de la col·laboració publicoprivada en aquest nou context socioeconòmic.
3. **Gestionar el canvi.** Necessitat d'adaptar la cultura, l'organització i la governança del sector públic per tal que pugui assolir amb èxit les noves necessitats i exigències de la ciutadania.

La transformació digital com a eina per generar valor públic

La digitalització és una condició bàsica per a tots els governs que volen proporcionar serveis inclusius, resilients, innovadors i de confiança als usuaris.²⁰ Un dels objectius més clars per assolir en la propera dècada és reconciliar, dins de l'estat de dret, el potencial transformador de la tecnologia, assegurant-ne un ús ètic i humanista.²¹ Per tal de generar valor públic, és essencial que els serveis públics elaborin una estratègia i desenvolupin mecanismes per adoptar aquest canvi cultural, adquirint tant competències digitals com habilitats d'innovació clau. La digitalització fa que els serveis, les eines i els tràmits públics siguin més àgils, fiables, fàcils d'accedir i propers per a les persones, els sectors i les institucions interessades, **millorant la resposta a les necessitats de la ciutadania**. La integració de les noves tecnologies millora la qualitat dels serveis i desenvolupa estratègies per tal que siguin més innovadors, oberts, digitals i eficients. La integració de les noves tecnologies pot resoldre les mancances que els mateixos serveis públics tenen, optimitzar els recursos que s'utilitzen, simplificar els procediments i crear nous canals de comunicació i de compromís, i fins i tot sinergies entre els actors.

La governança i un nou impuls a la col·laboració publicoprivada

La transformació digital requereix un impuls cap a una nova col·laboració entre sectors per tal d'oferir noves solucions per a la sostenibilitat social. El sector públic, conjuntament amb les empreses tecnològiques i la ciutadania, ha de cooperar i donar resposta a la necessitat emergent de desenvolupar un nou model de governança que s'adapti a les noves tecnologies i als dilemes ètics.

20 OCDE (2022): *Designing and delivering public services in the digital age*. Policy paper. Disponible a: https://www.oecd.org/en/publications/designing-and-delivering-public-services-in-the-digital-age_e056ef99-en.html

21 Cabanillas, Carmen (2023): *Las TIC como palanca para incrementar el valor público de los servicios administrativos*. CIO, 12 de maig. Disponible a: <https://www.ciospain.es/administraciones-publicas/las-tic-como-palanca-para-incrementar-el-valor-publico-de-los-servicios-administrativos>

La ràpida evolució d'aquestes tecnologies encara no està prevista en les actuals lleis, els drets de privacitat i la normativa de protecció de dades personals dels usuaris. El ràpid desenvolupament d'aquestes noves tecnologies sobrepassa la nostra capacitat tant d'entendre les noves tecnologies com de crear noves normatives de protecció de dades i regulació d'ús. Cal, doncs, que les administracions públiques col·laborin amb el sector tecnològic no tan sols a trobar maneres **d'incorporar aquestes noves tecnologies**, sinó també a l'hora d'adoptar mesures per tal de garantir la seguretat jurídica i un marc adequat que millori la regulació actual sobre l'ús dels mitjans electrònics.²²

La IA suscita preocupacions relacionades amb la transparència, la responsabilitat i la protecció de dades. L'automatització dels processos requereix desenvolupar uns protocols clars per exigir responsabilitat de manera inequívoca, i poder proporcionar als usuaris i a tercers informació detallada sobre els processos que sustenten les decisions i els resultats de la IA. A més, tot ús relacionat amb la IA ha de complir les normes de la UE sobre gestió i protecció de dades, com s'indica al Reglament general de protecció de dades (RGPD). Malgrat l'existència de normatives i directrius de la resposta a escala europea i nacional, **és necessari mantenir actualitzats els projectes i les estratègies** específics de Catalunya i desenvolupar-los per tenir en compte l'expansió de la indústria de la IA als darrers anys i els seus efectes potencialment transgressors per al teixit social català.

Actualment, les administracions públiques espanyoles tenen la missió d'incorporar la IA. De fet, en el rànquing mundial, Espanya se situa a la posició 27.²³ Tot i que existeix la voluntat de fer-ho, encara queda molt camí per recórrer per avançar en governança, ètica i capacitat digital i d'innovació. La inexistència d'uns de mecanismes reguladors que garanteixen unes bones pràctiques fa que es plantegin reptes també en l'àmbit de ciberseguretat. De fet, s'espera que la IA i l'aprenentatge automàtic (*machine learning*) juguin un paper cada vegada més destacat en els ciberatacs enguany, ja que els ciberdelinqüents els poden fer servir per automatitzar i millorar les seves capacitats de delinquir, fent que els atacs siguin cada vegada més sofisticats i adaptatius.²⁴

La gestió del canvi: integració de les noves tecnologies

L'increment en l'ús de la IA en tots els aspectes de la vida pública i privada està canviant inevitablement els paràmetres de les interaccions socioeconòmiques a una velocitat sense precedents. S'espera que el mercat mundial, valorat en uns 196.630 milions de dòlars l'any 2023, arribi als 1.811,75 mil milions de dòlars al 2030.²⁵ Actualment, el 77% de les empreses declaren que ja utilitzen o exploren la implementació de la IA en les seves operacions i un nombre creixent de ciutadans privats estan integrant programari d'accés obert en la seva vida diària.²⁶ La ràpida arribada d'aquesta innovació disruptiva és possiblement l'oportunitat però

22 Cerrillo Martínez, Agustí (2019): "Reptes i oportunitats de l'ús de la intel·ligència artificial a les administracions públiques". *Oikonomics*, 12 (novembre), p. 1-7. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n12.1913>

23 Oxford Insights (2013): *AI Readiness Index 2023*. Disponible a: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/>

24 Forbes (2023): Navigating the Cybersecurity Landscape in 2024. Disponible a: <https://www.forbes.com/sites/emilsayegh/2023/12/19/navigating-the-cybersecurity-landscape-in-2024/?sh=6cdc3e9c179a>. Fòrum Econòmic Mundial (2024): *The Global Risks Report 2024*. Disponible a: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

25 Faist (2024): *The global AI market is expected to reach \$1.81 trillion by 2030*. Disponible a <https://www.faistgroup.com/news/global-ai-market-2030/>

26 IBM (2022): *Global Data from IBM Shows Steady AI Adoption as Organizations Look to Address Skills Shortages, Automate Processes and Encourage Sustainable Operations*. Newsroom, 19 de maig. Disponible a: <https://newsroom.ibm.com/2022-05-19-Global-Data-from-IBM-Shows-Steady-AI-Adoption-as-Organizations-Look-to-Address-Skills-Shortages,-Automate-Processes-and-Encourage-Sustainable-Operations>

també el repte més significatiu de les pròximes dècades; per tant, és imperatiu que el sector públic i tots els actors que hi interactuen en la prestació de serveis públics desenvolupin bones pràctiques de governança de manera coordinada, per explotar els beneficis potencials de la IA, alhora que se'n minimitzen o eliminen les externalitats negatives.

L'any 2019, Catalunya va fer un pas significatiu en aquest sentit, amb la publicació de l'*Estratègia d'Intel·ligència Artificial de Catalunya, Catalonia.AI*. Aquesta estratègia, que reflecteix la voluntat del Govern de donar prioritat a la IA i consolidar Catalunya com a actor destacat en el món digital, conté objectius ambiciosos i ha portat al desenvolupament de diversos projectes associats a diversos àmbits temàtics, com l'Aliança Digital de Catalunya, el programa Salut/IA i l'Observatori Català de l'Ètica en Intel·ligència Artificial (OEIAC), entre d'altres. Molts d'aquests projectes, a més, compten amb el suport de la UE com a part del programa Horitzó 2020, i l'any 2021 **Catalunya va ser classificada com la tercera regió d'Europa per nombre de projectes relacionats amb la IA**²⁷. L'èxit de la IA, els models automatitzats de presa de decisions i els programes d'algorismes d'aprenentatge profund tenen la capacitat de millorar considerablement la vida humana, simplificant el treball, accelerant els processos, facilitant la recerca i creant nous llocs de treball.

No obstant això, a mesura que creix el nombre de serveis públics i privats que opten per digitalitzar-se i que el mercat laboral depèn cada cop més de les capacitats digitals, l'anomenada *bretxa de digitalització* va adquirint una importància primordial. La desigualtat digital està correlacionada positivament amb altres fonts i tipus de desavantatges o d'exclusió social. Això vol dir que la bretxa de digitalització **afecta de manera desproporcionada els sectors més vulnerables de la població** i, en conseqüència, reforça les formes de discriminació existents i n'augmenta els efectes negatius.

27 Metadata (2021): *Catalunya, capdavantera en intel·ligència artificial a Europa*. Disponible a <https://www.metadata.cat/noticia/918/catalunya-intelligencia-artificial-europa-regions-capdavanteres>

CONCLUSIÓ

És innegable que el segle XXI ha plantejat reptes sense precedents a la nostra societat que requereixen tant accions i mesures a temps com la col·laboració entre totes les parts interessades. L'absència d'un pla d'actuació per abordar qüestions tan complexes ens exigeix desenvolupar estratègies comunes que vagin més enllà del curterminisme polític i econòmic.

El canvi climàtic **ja està tenint un impacte negatiu significatiu en les condicions socioeconòmiques i ambientals de Catalunya**. L'augment de les temperatures, la disminució de les precipitacions i l'escassetat de reserves d'aigua, junt amb el creixement del nivell del mar, suposen greus amenaces per als mitjans de vida i el benestar dels catalans, així com per al medi ambient i l'economia catalana. **S'espera que aquestes tendències empitjorin exponencialment als propers anys**, la qual cosa donarà lloc a més conseqüències negatives, com ara la reducció dels rendiments agrícoles, incendis forestals més freqüents i generalitzats, erosió costanera i inundacions i danys a les infraestructures i als habitatges en les zones de poca altitud. Abordar adequadament el canvi climàtic requereix l'aplicació conjunta d'estratègies d'adaptació i mesures preventives per mitigar-ne els impactes futurs, la qual cosa implica la necessitat de reestructurar l'enfocament de la nostra societat respecte a la producció i al medi ambient.

A més, **les tendències demogràfiques actuals a Catalunya tenen implicacions de gran abast per a la seva economia, el teixit social i l'estabilitat política**. L'envelliment de la població, la disminució de les taxes de natalitat, la immigració i l'augment de la interacció entre les ciutats comporta una demanda global creixent de serveis públics adaptats a les necessitats canviants de la població. Tanmateix, la disminució de la taxa de natalitat ha reduït la població en edat de treballar, la qual cosa pot provocar dèficits de finançament per a les pensions i d'altres serveis socials. Encara que la immigració pot mitigar els efectes d'una població en declivi, requereix integració i pot generar tensions culturals i lingüístiques, que s'han d'abordar per garantir la cohesió social. A més, la urbanització creixent, que pot propiciar noves oportunitats econòmiques, també pot donar lloc a l'aïllament social i a reptes mediambientals que s'han de gestionar acuradament.



Alhora, **la transformació digital i la intel·ligència artificial tenen el potencial de generar innumbrables oportunitats de creixement i d'innovació i millores en el benestar de les persones i en la creació de valor públic.** La integració de les noves tecnologies als serveis públics pot fer que els serveis, les eines i els tràmits públics proporcionats siguin més àgils, fiables, accessibles i propers. No obstant això, els serveis públics s'enfronten al triple desafiament d'adoptar la proposta de transformació digital com a eina i model per generar valor públic, establir noves regles de col·laboració publicoprivada i, finalment, gestionar aquesta transició cap a un nou model tecnològic per tal d'adaptar els serveis a la nova realitat i respondre de la millor manera a les necessitats de la ciutadania.

Els reptes que es presenten en aquest informe **tenen el potencial d'impossibilitar la vida tal com la coneixem ara.** El canvi climàtic, el gir en les tendències demogràfiques i la digitalització són els tres grans debats, cada un d'ells amb infinites derivades concretes, que proposa i aborda el Public Management Lab. Definir-los ajuda a fixar les prioritats dels serveis públics i les necessitats que cal atendre. La situació que vivim ens interpel·la i assenyala que necessitem noves eines, instruments, capacitats i garanties per poder respondre a les necessitats de la ciutadania amb la solvència esperada. Per fer això, fan falta eines per atreure talent i innovar, flexibilitat per afrontar els canvis que vivim, agilitat per avançar-nos als reptes que venen, confiança per poder fer i, finalment, l'habilitació d'espais on compartir, amb qui pot decidir les prioritats pressupostàries, les necessitats reals per tal de dotar els serveis públics dels recursos necessaris per evitar el fracàs o el col·lapse del sistema públic. En definitiva, per abordar adequadament els reptes que s'han presentat i aconseguir-ne una gestió eficaç i eficient entre tots els actors és imprescindible l'aplicació de bones pràctiques de governança.

Reptes interns de la direcció pública

CONTINGUT I PROPÒSIT

Aquest document és una síntesi de les entrevistes amb els directius que s'indiquen a la nota al peu. En cap cas no pretén ser un recull exhaustiu de les opinions dels entrevistats, sinó més aviat destacar-ne aquelles idees que han semblat més rellevants i sobre les quals s'ha constatat: *a)* un grau apreciable de coincidència i *b)* un interès i una validesa que depassen les fronteres de cadascuna de les organitzacions representades i que poden ser, per tant, objecte d'una reflexió de caràcter més general. La finalitat de l'Informe és oferir al Public Management LAB un material de base per a la reflexió ordenada dels problemes i dels reptes que encara la direcció pública a Catalunya avui, construït des de la perspectiva dels seus protagonistes. No es tracta, doncs, d'un text amb pretensió teòrica o acadèmica, sinó **amb una orientació pràctica**. L'objectiu és completar-lo amb les aportacions del grup i que serveixi de referència per a les diferents línies de treball que el PML consideri oportú enllestir, per tal d'assolir les finalitats que els seus membres han volgut donar a la iniciativa.

La tasca de dirigir és, en el context actual, més desafiant que en cap moment anterior

El treball directiu, en qualsevol tipus d'organització –privada, pública o del tercer sector– en què es desenvolupi, afronta avui dificultats d'un nivell superior a les que s'han viscut en etapes anteriors. La combinació de la globalització i la revolució tecnològica ha produït transformacions econòmiques, polítiques i psicosocials que demanen, a les persones que exerceixen la direcció recursos, capacitats i esforços superiors als de les generacions precedents. La complexitat (la paraula més repetida pels entrevistats) dels entorns i dels problemes caracteritza el nostre temps i demana de les persones que dirigeixen les organitzacions respostes que el coneixement acumulat anteriorment no té previstes, en la majoria dels casos. Molts dels problemes són, a més, multifactorials, per la qual cosa les relacions de causalitat entre les accions i els resultats s'enfosqueixen. Això obliga a fer una tasca directiva molt reflexiva i analítica, i alhora molt enganxada al terreny i obligada a aprendre de la pràctica mateixa. En paraules d'un entrevistat, almenys la meitat de les decisions depenen d'oportunitats, aliances i canvis immediats que no es poden planificar amb antelació.

Els canvis es produeixen a una velocitat exponencial. Quan encara la digitalització –no tan sols de l'activitat, els productes i els serveis, sinó sobretot de les persones– no està assolida, l'evolució de la intel·ligència artificial posa als directius nous deures d'un abast extraordinari, no tan sols en l'esfera cognitiva, sinó també, d'una manera molt rellevant, en l'univers dels valors i de l'ètica. Aquests escenaris generen una gran incertesa. Encarar aquesta incertesa des de la tasca directiva –l'ethos de la qual, cal recordar-lo, és la racionalitat econòmica– no és gens fàcil, si tenim en compte que la inversió en recursos sovint no té garantit un retorn clar. La innovació, l'experimentació i l'aprenentatge de la pràctica requereixen utilitzar models d'eficiència que han d'anar més enllà de les premisses sobre les quals s'ha ensenyat i s'ha practicat tradicionalment el *management*.

Ahora, molts directius perceben que el seu poder per tenir impacte i transformar la realitat ha minvat. D'una banda, els estils directius verticals i jeràrquics són desafiat per un seguit d'actors interns i externs i parts interessades, que sovint obliguen a compartir, no tan sols les decisions, sinó també el procés de reflexió, elaboració, discussió i disseny anterior a la decisió. D'altra banda, es constata que la globalització i la digitalització han situat, al final de la cadena de valor, individus més autònoms i exigents que reivindiquen un paper diferent.

El client –en el sentit més ampli de l'expressió– ha canviat. Propietari de més informació que mai, obtinguda sovint en temps real, ha recorregut una part del camí que el separava dels experts i de vegades ha cregut, erròniament, que ha aconseguit fer l'itinerari sencer. Un dels entrevistats parla de la pèrdua de respecte envers els metges i el personal sanitari, per bé que aquesta percepció dels professionals seria traslladable a altres sectors. En molts casos –ben coneguts per tothom–, aquests guanys de poder dels individus han creat processos de desintermediació i desmonetització d'activitats econòmiques senceres i, en d'altres, **han obligat a modificar significativament les propostes de valor de les empreses**. Una tendència a la demanda de personalització de productes i serveis és inherent a aquests escenaris i així s'ha destacat en les entrevistes.

Els nous desafiaments són especialment rellevants per als directius del sector públic

Molt sovint sense ser conscient d'aquest fet, la societat trasllada els problemes de més complexitat a les agendes públiques. Al llarg de la història, **els mercats han mostrat una gran capacitat per trobar respostes a problemes difícils i complicats**, i ho continuen fent, però els mecanismes de mercat no van ser pensats per abordar reptes col·lectius d'alta complexitat en contextos de gran incertesa. Evidentment, la pandèmia va ser un moment en què aquest trasllat de responsabilitats fou molt visible, però sembla evident que fenòmens contemporanis com el canvi climàtic, les migracions, la urbanització, la crisi energètica o el creixement de la desigualtat, per citar-ne alguns, només es poden afrontar des del lideratge públic.

La realitat és que els escenaris d'aquest temps han omplert l'agenda dels gestors públics de problemes molt difícils, sense que la societat hagi dotat els sistemes públics i les seves organitzacions dels recursos, les capacitats i les reformes necessaris per fer-se'n càrrec. Aquest fet ha agreujat algunes restriccions i dificultats que el sector públic ja patia anteriorment, i n'ha creat altres de noves. Totes elles han estat presents en les entrevistes i seran abordades posteriorment en aquest capítol. Abans, però, dedicarem un apartat de l'informe a les principals exigències que, segons els entrevistats, les organitzacions del sector públic i els seus directius tenen plantejades a hores d'ara.

Els escenaris actuals traslladen a les organitzacions del sector públic i als seus directius exigències d'ampli abast

Per dirigir en el sector públic cal disposar d'una perspectiva més àmplia que mai. La garantia de serveis bàsics –es diu en una entrevista– es veu afectada per grans problemes d'abast global. Molt sovint aquests problemes són, en realitat, dilemes en què apareixen valors confrontats i que requereixen gestionar difícils punts d'equilibri. Conceptes com els de justícia, equitat o sostenibilitat, que anys enrere es podien donar sovint per descomptats en la pràctica directiva ordinària, formen part avui de les preocupacions quotidianes dels gestors públics. L'evolució del coneixement i de la tecnologia ofereix avui als directius públics més possibilitats que mai de basar les seves decisions en dades i evidències, i la societat necessita, cada vegada més, que les decisions públiques tinguin aquest rigor. Alhora, però, l'acceleració dels canvis en la demanda social imposa respostes ràpides que fan impossibles processos llargs d'anàlisi i reflexió. El directiu públic ha d'assumir, doncs, un rol paradoxal: prendre decisions meditades i basades en el coneixement expert, però fer-ho amb curts períodes de maduració que desafien la seva intuïció i obliguen a assumir riscos en els processos de decisió.

L'impacte de les polítiques públiques es produeix molt sovint en processos de mitjà-llarg termini. En canvi, tant el caràcter urgent dels problemes i la pressió de la demanda social com la brevetat dels cicles **polítics imposen lògiques de curt termini al sector públic**. Les societats necessiten directius públics que sàpiguen resoldre aquesta desafiant contradicció, legitimant-se en el càrrec per la seva capacitat executiva, però sabent resistir alhora la temptació curtterminista que els impulsa a prendre decisions d'eficàcia només aparent o els impactes negatius de les quals queden amagats i traslladats al futur. La complexitat dels problemes col·lectius, d'una banda, i els canvis socials cap a societats que reclamen més quota de protagonisme en els problemes que les afecten, de l'altra, orienten la direcció pública cap a l'increment de la participació i l'escolta activa dels ciutadans, a títol individual o organitzats en grups. La creació i l'animació d'espais constructius de discussió és una exigència que es deriva tant de la millora de qualitat de les respostes com de la seva acceptació social.

En la producció de respostes al problemes col·lectius, les organitzacions públiques han deixat fa temps de ser autosuficients. Alhora, i en relació directa amb això, la seva capacitat per imposar decisions basades en la seva autoritat jeràrquica es veu molt minvada respecte a èpoques anteriors. Els directius públics han d'adoptar enfocaments de governança col·laborativa en què les parts interessades –internes i externes a l'organització– juguen un paper determinant. La capacitat per coordinar iniciatives, decisions i col·laboracions d'actors molt diferents, i de treballar en xarxes de simetria variable, s'ha convertit –com la pandèmia va posar de manifest contundentment– en un tret inherent de la bona gestió pública d'aquest temps. Una part important d'aquesta dimensió col·laborativa de la governança pública està relacionada amb la necessitat de les organitzacions públiques d'ampliar el seu perímetre d'influència i impacte mitjançant l'impuls de col·laboracions publicoprivades. Aquesta és una exigència indefugible per eixamplar la base de coneixement, gestionar la innovació, incorporar flexibilitat i ampliar els recursos disponibles. Alhora, exigeix una gestió pública sofisticada, **capaç d'assegurar la primacia de l'interès públic, equilibrar els riscos i retre comptes de forma transparent**. Aquests objectius van molt més enllà de les tradicions administratives i impliquen lideratges potents i d'alta qualitat.

La globalització i la digitalització, d'una banda, i els canvis socials, de l'altra, han creat un entorn molt més divers per a la gestió pública que el de temps enrere. No és estrany que els entrevistats hagin mencionat la gestió de la diversitat entre les seves preocupacions actuals. Aquesta diversitat es manifesta tant a dintre de les organitzacions com en els destinataris de la seva activitat. Adaptar els serveis públics a aquests nous mercats, gestionar la multiculturalitat de les nostres societats, incorporar la diversitat a les organitzacions i als equips i evitar en tot això els biaixos característics d'unes societats i organitzacions més homogènies són reptes dels directius públics actuals.

L'acceleració exponencial del coneixement i el canvi tecnològic han creat unes societats i unes economies que reclamen amb força el talent. **El talent és la clau principal de la competitivitat de les empreses** i un actiu escàs, molt disputat a dins dels països i, cada vegada més, a escala global. Per a les organitzacions públiques, cridades a liderar processos socials complexos en aquests entorns, la disponibilitat de talent és una variable decisiva, sense la qual només podrien anar a remolc de la innovació i dels actors que impulsen els canvis, sense poder influir-hi. Per als directius públics, atreure el talent, retenir-lo i desenvolupar-lo és potser, en aquest context, la contribució més important que poden fer a les seves organitzacions. La gestió del talent al sector públic planteja un repte important de transició generacional. D'una banda, perquè moltes organitzacions es troben en un punt d'inflexió demogràfica que fa que els relleus siguin inevitables. D'altra banda, perquè una part de la intel·ligència i del dinamisme que les polítiques públiques necessiten té un component generacional clar. Per als directius, atreure i gestionar el talent jove ha esdevingut un desafiament que requereix sovint transformacions significatives a les organitzacions públiques.

Tot aquest conjunt de responsabilitats ampliades que les societats actuals traslladen als directius públics opera en un context de forta desconfiança social envers els governs i les seves organitzacions. La crisi de la política en les democràcies liberals, patent en molts països també al nostre—, arrossega tot el sector públic i **genera percepcions socials negatives difícils de vèncer**. Per als directius, això representa un repte important de legitimació de la seva activitat i, fins i tot, del seu rol, que va més enllà de les polítiques comunicatives tradicionals i incorpora una dimensió pedagògica rellevant.

Per fer front a les exigències que la societat els planteja, els directius públics pateixen restriccions sovint més grans que les dels directius del sector privat

Les organitzacions públiques fan servir encara, per funcionar (aquesta és una percepció molt estesa entre les persones entrevistades), uns processos feixucs i lents, **que presenten una gran resistència a ser canviats**. En molts casos, aquesta persistència deriva d'una hiperregulació característica de les burocràcies públiques, incrementada pel gran poder intern d'algunes tecnoestructures centrades en el control dels procediments. En general, la digitalització no ha alleugerit la càrrega burocràtica i, de vegades, fins i tot ha enfortit aquesta classe de controls formals. La gestió econòmica i pressupostària i la gestió de les persones són els camps on la majoria dels directius detecten aquests elements de rigidesa i burocratisme. En general, el règim de personal de les organitzacions públiques reproduïx, directament o indirectament, el model funcional, amb tota la seva càrrega d'uniformitat i rigidesa, la qual cosa implica, per als gestors públics, restriccions importants que afecten l'organització del treball, la selecció dels perfils adequats, l'assignació de tasques, la mobilitat, el reconeixement, la incentivació, la gestió de la progressió professional i, fins i tot, la possibilitat d'administrar un tractament equitatiu a l'interior dels equips humans.

Les restriccions assenyalades es tradueixen, en general, per als directius públics, en una reducció de l'autonomia inherent a la tasca de dirigir i dels marges de discrecionalitat amb què se suposa que els directius estan en condicions de fer-se càrrec de les seves responsabilitats i retre comptes. A les entrevistes, es constaten, però, diferències significatives pel que fa al grau d'autonomia directiva disponible en funció dels diferents entorns organitzatius. És clar que aquestes restriccions no serien aplicables al cas de la Fira de Barcelona, que té unes regles de funcionament molt semblants a les d'una empresa privada, i en altres organitzacions (per exemple, a BSM) es detecta un grau d'autonomia directiva apreciable en el seu funcionament. Una conclusió que es podria extreure és que l'autofinançament, la competència i la proximitat als mercats juguen a favor d'una més gran flexibilitat i discrecionalitat dels gestors, i que aquesta autonomia ampliada és desitjable i possible també al sector públic.

El dèficit de talent pel que fa a la disponibilitat de determinats perfils i la dificultat per atreure i retenir el talent necessari figuren entre les preocupacions principals de la majoria dels directius públics. Com s'ha dit, un increment significatiu de la dotació d'intel·ligència és un dels grans reptes, en clau de futur, de les organitzacions públiques. Els principals motius d'aquesta dificultat són, d'una banda, el caràcter obsolet dels processos funcionaris de reclutament i selecció –especialment, pel que fa a les noves generacions– i, de l'altra, un desajust clar de les polítiques retributives que s'apliquen al treball professional i tècnic d'alta qualificació i als perfils directius, les quals se situen clarament per sota dels seus mercats salarials de referència.

En general, i sense perjudici de les diferències ja assenyalades entre elles, les organitzacions del sector públic tenen unes estructures, unes regles, uns processos i unes polítiques internes que no incorporen incentius a l'eficiència –o ho fan de forma molt insuficient-. La feblesa dels sistemes d'avaluació de resultats, l'escassa associació entre resultats i costos (la informació sobre els quals continua essent, en molts casos, força deficitària) i la desvinculació entre aquests i els sistemes de compensació i progressió professional de les persones constitueixen una pauta comuna de bona part del sector públic.

Totes aquestes característiques dels sistemes públics tendeixen a crear una cultura organitzativa pròpia, que representa una de les dificultats principals per a la tasca directiva en l'Administració pública. De fet, pràcticament tots els entrevistats han definit el canvi cultural com un dels seus reptes principals. En particular, alguns dels trets més rellevants que s'atribueixen a aquesta cultura dominant són: una obsessió formalista pels procediments, la tendència a mantenir les rutines establertes, l'escassa orientació a resultats i una aversió al risc que dificulta seriosament la innovació i el canvi. Una última restricció al treball directiu públic –i no la menys important– deriva d'una valoració social baixa –o, almenys, molt millorable– del treball públic. Basant-se sovint en estereotips socials, i també a vegades en una percepció d'allunyament d'alguns processos administratius de les necessitats dels ciutadans, la societat valora, en general, la feina del sector públic molt per sota de la seva importància, i fins i tot de la qualitat dels serveis que presta. Aquesta circumstància no afavoreix el manteniment de la moral i l'autoestima dels treballadors públics i **perjudica la imatge social del rol dels directius del sector públic.**

Assolir un lideratge públic d'alta qualitat planteja avui reptes importants

La direcció pública necessita, d'entrada, en el nostre context institucional, el reconeixement d'un espai propi. Per a això, és indefugible avançar en la creació –homologant-nos amb el que és normal en les democràcies avançades– d'un marc de professionalització del rol directiu públic, avui inexistent. Això suposa una delimitació que separi la direcció pública de la funció política del govern i que desvinculi significativament la primera del cicle polític-electoral. Aquesta separació de la funció política exigida per la professionalització no s'ha de concebre de manera mecànica ni ha d'implicar allunyament. **La direcció pública ha de treballar separada, però alhora estretament lligada amb la política.** Els escenaris que s'han descrit anteriorment requereixen directius que entenguin la política, que acceptin les seves lògiques i que inspirin confiança i sàpiguen articular relacions constructives amb els polítics. En paraules d'un dels entrevistats, han de saber reconèixer i compartir les agendes polítiques. Els directius públics del present i del futur han de saber superar els models verticals d'exercici del comandament, entendre la lògica fonamentalment col·laborativa de la governança pública i treballar en equip i en xarxa amb altres directius, tant de la pròpia organització com d'altres. Per abordar els escenaris que s'han descrit, el lideratge públic necessita enriquir significativament la seva dimensió relacional.

La gestió de persones i dels equips constitueix –així ho consideren la majoria dels entrevistats– el problema principal i el repte més gran dels directius públics. Aquesta continua essent una part poc valorada del treball directiu, cosa inexplicable en moments en què la contribució principal d'un directiu és sovint desenvolupar el talent a la seva organització. Per assolir aquest objectiu, és imprescindible construir lideratges distribuïts, capaços d'associar a la tasca directiva d'altres persones, delegar responsabilitats, construir equips i fomentar la innovació, tot superant l'aversion al risc, avaluar resultats i impactes i produir aprenentatges col·lectius.

Els directius públics han de ser els motors fonamentals del canvi cultural a les organitzacions públiques. Els canvis de regles, estructures i processos, fins i tot aquells que aparentment tenen èxit, no s'institucionalitzen si no han arrelat en la ment de les persones, s'han transformat en nous models mentals i valors i s'han traslladat a les seves rutines i pautes de funcionament habituals. Aconseguir això és un gran repte que només es pot assumir des de la direcció. El lideratge públic exigeix una mirada àmplia, que va més enllà de la pròpia organització. Incorpora el conjunt de parts interessades, tant internes com externes, presents a totes les seves iniciatives i polítiques. I, sobretot, vincula la consideració de l'èxit de qualsevol d'aquestes a l'impacte que es produeix efectivament en els ciutadans. **Això obliga a construir sistemes capaços d'avaluar aquest impacte o, si més no, acostar-se a una avaluació fiable.** I és a partir d'aquí que el directiu públic ha de crear i fonamentar els seus mecanismes de rendició de comptes.

Finalment, disposar d'una direcció pública de qualitat no és aliè a la percepció social que es tingui del seu rol. Aconseguir que la societat valori la direcció pública com correspon a la importància i a la dificultat de la seva funció, tot superant-ne els estereotips negatius i el descrèdit de la política, és imprescindible per atreure-hi els millors talents i perfils i per dotar-la de la solidesa institucional que necessita, entre altres coses.

Conclusions

Resum de les primeres sessions de treball: objectius prioritaris del Lab

Els membres del Public Management Lab, amb la finalitat d'analitzar els reptes principals dels serveis públics i identificar els objectius i les palanques de canvi més importants per garantir el futur de la gestió pública, han realitzat dues sessions de treball, de les quals presentem les aportacions principals en aquest document resum.

La primera sessió de treball es dugué a terme a l'Hospital de Sant Pau el dijous 2 de maig de 2024, en què es va crear un perfil DAFO del sector públic. D'aquesta anàlisi es va destil·lar una identificació dels reptes principals que afronta el sector públic català, que hem aglutinat en cinc grans desafiaments socials:

- **Millorar l'equitat social**, consolidant els serveis públics com a pilars del manteniment de l'estat del benestar, garantint l'accés equitatiu i just a tots els ciutadans.
- **Gestionar la complexitat en un entorn global**, desenvolupant les capacitats per gestionar la complexitat en un context volàtil, incert, complex i ambigu, que permetin donar respostes adaptatives i flexibles als canvis ràpids.
- **Afrontar el canvi climàtic**, encarant els seus impactes amb respostes coordinades i efectives per mitigar-ne els efectes adversos.
- **Impulsar la digitalització del sector públic**, tenint en compte que la transformació digital és imprescindible per modernitzar els serveis públics. Això inclou integrar noves tecnologies per millorar l'eficiència, l'accessibilitat i la qualitat dels serveis públics.
- **Actualitzar el model de l'estat del benestar**, redefinint i actualitzant els serveis públics essencials per tal que siguin sostenibles i responguin a les necessitats canviants de la societat.

La segona sessió de treball va començar amb una visita guiada al Port Olímpic, en què es van explicitar les modificacions que s'estaven fent en el marc de la renovació d'aquest espai tan emblemàtic de Barcelona. A continuació, ja a la Sala Mestral —una de les noves instal·lacions del Port Olímpic—, es van presentar aquests grans desafiaments socials que acabem d'exposar com a síntesi de la primera sessió de treball, i es van identificar els cinc objectius que es consideraven més importants per al futur de la gestió pública:

- **El lideratge públic i la col·laboració publicoprivada**, comptant amb eines de gestió que potenciïn el lideratge públic i la qualitat de la col·laboració publicoprivada.
- **Desenvolupar el talent per atraure'l al sector públic**, tenint eines per captar, atraure, retenir i desenvolupar el talent necessari per garantir el lideratge del sector públic.
- **Represtigiar el sector públic i la seva aportació de valor social**, augmentant la confiança de la ciutadania en les institucions públiques mitjançant la millora de la transparència, la rendició de comptes i la qualitat dels serveis.
- **Millorar la governança** en entorns complexos, fixant una governança amb consensos a llarg termini que garanteixi l'autonomia de gestió dels serveis públics.
- **Garantir la sostenibilitat del sector públic** en els àmbits econòmic, social, ambiental i de governança.

Una vegada escollits aquests cinc objectius, es va iniciar un procés d'intercanvi d'opinions, amb el propòsit de definir quines palanques de canvi poden possibilitar aquests objectius. Així va començar un procés intens de debat i de reflexió d'opinions en comú sobre cadascun dels objectius en qüestió. Les conclusions van ser extenses i s'hi van exposar molts punts de vista i opinions diferents, amb matisos interessants, però hi havia algunes idees comunes a tots els grups. Primer de tot, es van identificar tres palanques de canvi transversals:

- **Perdre la por d'aprendre de la resta del món.** La gestió pública catalana ha de perdre la por i atrevir-se a modernitzar-se i a seguir iniciatives que han funcionat a molts països del nostre entorn. Provar iniciatives innovadores té el seu risc, però perdre la por d'implementar canvis pot beneficiar enormement l'eficiència de la prestació dels serveis públics i, per tant, ser encara més útil per a la ciutadania catalana.
- **Crear un relat** que faci valdre tota la feina que es fa des del sector públic. Aquesta bona feina pública sovint es dona per descomptada i, per aquest motiu, només se'n ressalten els moments dolents. És a dir, és important fer valdre tot el que es fa des del sector públic.
- **Posar en valor** la col·laboració publicoprivada, ressaltant que en cap cas no es duu a terme com una forma de "reduir costos", sinó que es fa per poder millorar els serveis públics.

Una vegada vistes les palanques transversals, arribem als punts de consens més específics per a cadascun dels objectius. En primer lloc, quan parlem dels objectius del **lideratge públic i la col·laboració publicoprivada**, les palanques de canvi han de:

- **Fer més propers ambdós sectors** i, tot i mantenint-ne les diferències crucials, que es puguin tractar com a homòlegs, incrementant la confiança entre ambdós. Això permetrà un lideratge públic compartit amb sinergies i aprofundir els punts forts de cadascun d'ells.
- **Millorar la transparència i la rendició de comptes**, tot reformant-ne el marc regulador. Aquesta palanca també ens pot acostar a l'objectiu de **millorar la governança**.

Una altra palanca de canvi similar la trobem quan assolim l'objectiu referit al **talent**, en què es va identificar que:

- **Cal millorar el marc regulador**, ja sigui a través de l'estatut del directiu públic o de la Llei de la funció pública, per tal d'aconseguir una millor flexibilitat i adaptabilitat al context en la gestió del talent. Aquesta flexibilitat podria complementar la capacitat d'atracció que té el sector públic gràcies a la seva capacitat transformadora de la societat catalana, que acostuma a ser un factor important d'atracció, per comparació al sector privat. A més, millorant el marc regulador i prioritzant la meritocràcia dels càrrecs tècnics, en comptes dels càrrecs polítics, es podria dotar de més transparència el mecanisme de selecció de personal, cosa que contribuiria alhora a la seva reputació.

Precisament en aquest objectiu de **represtigiar el sector públic** van consensuar-se dues palanques:

- De la mateixa manera que en les palanques transversals, cal **crear un relat** fent pedagogia del que s'aconsegueix en el sector públic, valorant especialment els nivells de qualitat i cobertura assolits en els àmbits de la sanitat pública o de l'educació.
- **Contextualitzar** totes les actuacions que es duen a terme, ja que això permetrà fer més propera a la ciutadania la tasca desenvolupada pel sector públic, de manera que n'entengui la complexitat i en valori els grans impactes i beneficis que aporta la bona feina feta.

Finalment, no podem oblidar-nos d'un dels cinc objectius més importants, que és **garantir la sostenibilitat** en els àmbits econòmic, ecològic i social. En aquest cas, la palanca més important, similar a d'altres vistes en diferents objectius, és potenciar instruments de governança amb **consensos a llarg termini**, que permetin al sector públic minimitzar els incentius derivats de dinàmiques electorals, que sovint cerquen resultats immediats, sense fixar-se en horitzons millors a mitjà i a llarg termini. El camí és llarg, però és emocionant i engrescador.



Membres del Public Management LAB

NOM	ENTITAT	CÀRREC
Elisenda Alamany	ERC	
Agustí Abelaira	Ajuntament de Barcelona	Gerent d'Àrea de Recursos i Transformació Digital
Oriol Alcoba	Generalitat de Catalunya	Director General d'Indústria
Ignasi Armengol	Barcelona Capital Nàutica	Director General
Joan M. Bigas	AMB	Director de l'Àrea de Mobilitat i Transport
Joan Cambroner	Ajuntament de Barcelona	Gerent Àrea d' Urbanisme i Habitatge
Jose Alberto Carbonell	Port de Barcelona	Director General
Jordi Cases	Ajuntament de Barcelona	Secretari General
Laia Claverol	Ajuntament de Barcelona	Gerent Municipal
Adrià Comella	Hospital Sant Pau	Director Gerent
Albert Dalmau	Generalitat de Catalunya	Conseller Presidència
Marc Esteve	Esade	Director EsadeGov-Centre de Governança Pública
Francesc Fajula	Mobileworldcapital	CEO
Xavier Flores	TMB	Conseller Delegat
Ricard Font	BIMSA	Director General
Quim Forn	Junts x Cat	
Andreu Francisco	Localret	Director General
Eva Gimenez	Generalitat de Catalunya	Secretària General de Presidència
Marta Labata	Bsmsa	Directora General
Anna Palli	Irta	Head of Technology Watch & Quality Assurance
Sergi Penedès	ACM	Secretari General Adjunt
Albert Planell	Agència Residus Catalunya	Director
Míriam Plaza	Bsmsa	Subdirectora general de Client, Estratègia i Transformació
Barbara Pons	Bcn Regional	CEO
Mónica Reig	Esade	Directora Associada EsadeGov-Centre de Governança Pública
Rosa Romà	CCMA	Presidenta
Alicia Romero	Generalitat de Catalunya	Consellera Economia i Hisenda
Xavier Roura	Esade	Research Assistant EsadeGov-Centre de Governança Pública
Constantí Serrallonga	Fira de Barcelona	Director General
Daniel Sirera	PP	
Blanca Sorigué	Consorci Zona Franca	Managing Director
Jaume Tintoré	UAB	Gerent
Ramon M. Torra	AMB	Gerent
Pablo Vilanova	Mercabarna	Director General
Javier Villamayor	Generalitat de Catalunya	Secretari Govern

Editora:

Mónica Reig Majoral

Directora Associada de l'EsadeGov-Centre de Governança Pública

Són socis promotors del Public Management LAB:



Més informació

<https://www.esade.edu/faculty-research/ca/esadegov>