Quina estructura pública requereix el segle XXI? Capacitat política i executiva[1]

Lluís Recoder Miralles
Conseller del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya
Jordi Joly Lena
Gerent d'Economia, Empresa i Ocupació de l'Ajuntament de Barcelona

L'organització pública, l'empresa de la política al servei dels ciutadans

Proposem posar èmfasi en l'execució, al fet de dur a terme el que es plantegi, convertir les idees en realitat, a la recerca permanent del que anomenem valor públic (benefici per a la societat). Convertir les idees i les propostes en una realitat eficaç i eficient és d'una racionalitat demolidora, com és possible doncs que la política no vulgui i no sàpiga centrar la seva activitat i decisions des d'aquest punt de vista? Algú pot pensar que fer les coses, convertir-les en realitat des d'un vessant purament executiu, no és una tasca política, i té raó, però li demanarem que tracti d'avaluar quina qualitat tindran les decisions estratègiques o conceptuals d'un polític i d'una política en general (aquí tot s'encomana, al cap i a la fi tot acaba en un sistema i en una cultura general) que no tingui en compte com es faran les coses, qui ho farà, amb quins recursos, en quins terminis i quin és l'impacte que representa per a la societat en general. Treballar l'estratègia, adoptar decisions polítiques sense una concepció executiva té unes limitacions extraordinàries, i aquest és un dels grans mals que pateix la política actual.

Per fer estratègia cal tenir projecte, per tenir projecte avui no n'hi ha prou amb un simple acte de voluntat i idees abstractes d'un polític amb bona voluntat. Avui, una estratègia i un projecte de ciutat, territori o país, demana entendre l'entorn, demana saber molt bé qui som i com som, demana tenir una visió clara, definir objectius i sobretot prioritzar, prioritzar el que ara és rellevant per tal de posar en marxa els processos necessaris i començar a obtenir valor públic tan aviat com sigui possible. Si estem d'acord en aquests conceptes estarem també d'acord que aquest tipus de pensament i d'anàlisi necessita d'un apropament a la gestió; si més no de conèixer-la, ja que una bona estratègia és la que s'alimenta de la il·lusió i de la motivació, però sobretot la que ha tingut en compte els recursos, els processos i els impactes o beneficis finals que s'esperen obtenir al final del camí triat.

Mirem de posar un nou exemple basat en les organitzacions i les empreses privades, i de nou farem comparacions: no passa res, que ningú s'esveri, en definitiva tot són organitzacions de persones que treballen en una direcció concreta a la recerca d'uns resultats determinats, no és el mateix? En seguirem parlant, en qualsevol cas, no som d'aquells que demonitzem l'activitat empresarial des del sector públic: com podem demonitzar allò que és motor i font principal del nostre estat del benestar? Com podem demonitzar allò que en definitiva en una forma o en una altra, en un sector o en un altre, és el lloc de treball de la gran majoria dels ciutadans d'un país? No és un bon exercici treballar conjuntament els millors aprenentatges per al bon funcionament de les organitzacions tot respectant els rols i les responsabilitats de cadascun d'ells? I ara l'exemple.

Posem per cas una empresa tradicional, de tota la vida, amb productes i serveis de primera qualitat i que distribueix els seus productes internacionalment, uns productes indispensables per cobrir una de les moltes necessitats de les persones (els mercats serveixen fonamentalment per a això, a part de la generació de beneficis), una empresa representada i conduïda políticament (política d'empresa) pel seu consell d'administració amb el president al capdavant i executivament a través del consell de direcció pilotat pel seu director general. Imaginem ara que el consell d'administració (responsables de la política d'empresa) viuen en una lògica diferent de la del seu consell de direcció, imagi-

1. Aquest document està extret del nostre llibre: *La política que ve. Competitivitat pública per afrontar els reptes del segle XXI*, Proa, Barcelona, 2010, p. 51-107.

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

nem que viuen en un món molt seu i també molt especial, basat en la subjectivitat i en el titular de premsa de l'endemà però sense tenir en compte per res quin és l'impacte de les seves decisions des d'una perspectiva executiva i d'impacte al mercat. Imaginem al mateix temps que els directius del consell de direcció han estat triats per la seva amistat i simpatia envers aquest món tan curiós i propi dels membres del consell d'administració, això sí, són persones de plena confiança ja que mai, mai, posaran en dubte la bondat d'aquest món tan particular que correspon als representants de la propietat al consell d'administració.

Pot competir, aquesta empresa, en el món actual? Pot seguir oferint els productes o serveis que la societat necessita? Està capacitada per adaptar-se al canvi de forma constant i permanent? Senzillament no, perquè aquesta organització no respondrà a les necessitats canviants del seu entorn, perquè la lògica de la propietat de l'empresa no està alineada amb les necessitats del mercat, al qual tracta de donar resposta i perquè a sobre es fonamenta en un consell de direcció que li és molt fidel, però que és terriblement desincentivador per al conjunt de persones que treballen en aquesta mateixa organització. Els interessos de l'estratègia i de la direcció estan absolutament desalineats amb tota la gent que hi treballa, precisament pel fet que aquests responen a aquelles lògiques diferents a què fèiem esment.

I aquesta és exactament la realitat de la nostra política actual. La teoria clàssica ho ha sostingut, la lògica de la política és una altra diferent que la lògica de la gestió i del directiu públic. La nostra proposta és clara, aquesta concepció teòrica ja no encaixa amb el món actual, els canvis han estat tan forts que també han afectat el sistema i la política en el seu conjunt. Seguir aplicant i defensant una lògica diferent entre la política i la gestió implica un trencament i allunyament constant amb la ciutadania i la societat. Una societat ben informada, a la qual s'exigeix moltíssim, respon amb els mateixos patrons i demana a la política les mateixes exigències i pragmatisme que se li exigeix.

Ens cal una política que adapti la seva lògica amb la seva capacitat de gestió i d'actuació sobre el territori a través de totes les polítiques públiques en benefici dels ciutadans, una política que es basi en la preocupació constant per al bon govern, per a un govern que gestioni un territori i unes polítiques públiques que posicionin el seu entorn territorial de forma competitiva i que es guanyi un lloc i un futur en un escenari global que ha de donar entrada a nous actors que han estat fins ara aïllats i condemnats a la misèria en benefici del món desenvolupat. La política de partit i el seu impacte immediat han d'estar directament vinculats amb una possible acció de govern, no pot ser que existeixi una "política de partit" absolutament allunyada de la realitat i les necessitats del seu entorn. La lògica del benefici per al partit és una funció massa comuna en els partits polítics i es podria considerar un autèntic engany a la ciutadania i una contribució a la destrucció dels valors fonamentals de la democràcia.

Sovint es parla més de política, en el sentit més seriós del terme, en l'entorn social que no pas en el si dels mateixos partits polítics. La preocupació i debat de partit es basa massa vegades en una sèrie de posicionaments tàctics que corresponen a una batalla mediàtica entre partits molt sovint allunyada de la realitat social. Uns posicionaments que malauradament alguns han arribat a convertir en ciència i en una autèntica professionalització, pensant-se que això potser és una política que correspon més aviat a l'era dels Mèdici i de l'inici del món modern de principis del segle XVI, però no pas del món, la societat i la política que demana i exigeix el segle XXI.

Cal repensar la funció dels partits polítics, cal una nova concepció de la política i unes noves capacitats dels seus actors principals, els polítics. Ara centremnos en la necessitat de trencar les dues lògiques a què fèiem referència (la lògica de la política i la lògica de la gestió), trencar-les per fusionar-les en una de sola, la lògica de l'estratègia es fon amb la lògica de la gestió i el *management*, es tracta d'una relació en què les dues parts sumen, les dues parts en surten beneficiades ja que no es tracta d'una resolució de conflictes entre el polític i el directiu, sinó que es tracta de sumar esforços cap a uns objectius comuns. L'interès del polític és l'interès del directiu, i l'interès del directiu és l'interès del polític, d'aquesta manera es pot començar a parlar de l'alineació de les organitzacions, el sentit del seu treball, la recerca d'objectius ambiciosos i, per sobre de tot, la possible construcció d'una organització motivada, on la gent treballa amb il·lusió i ganes de superació, on es trenqui amb aquest concepte despectiu del "funcionari públic", un capital humà que hem d'entendre de primer ordre com a actiu fonamental d'un país, màxima exigència i màxim respecte per a les persones que han de treballar en una funció pública regenerada, la funció pública enfocada al servei i a les necessitats del seu entorn, dels seus ciutadans,

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

en definitiva de la societat que ha fet possible la seva existència i raó de ser.

Necessitem una política que entengui l'Administració pública, les organitzacions públiques, com la seva empresa, com l'eina de què disposa per tal de convertir les propostes i idees en realitat, tot plegat amb una única finalitat, el servei, el benefici públic i l'assoliment d'uns ideals. Parlem de l'empresa més important d'un país, de la que genera pràcticament la meitat del PIB d'un territori, de l'acció i dels fets de la qual es desprèn el marc de possibilitats reals i de futur del conjunt de la societat. Es fan necessàries, doncs, unes organitzacions públiques competitives que possibilitin marcs de creixement reals, marcs de llibertats individuals potents, eficaços i efectius, i perquè això sigui possible cal una política orientada, que entengui que això no és "tecnocràcia", que entengui que això és realisme, és el que la societat demana i exigeix per dret, és senzillament política amb majúscules, la política, això sí, que correspon a l'era actual.

A la recerca de valor superant la immediatesa

Tenint en compte tots aquests canvis a què s'ha de fer front, un conjunt de nous valors hauran de corregir comportaments i actituds anteriors. Si tenim en compte que l'entorn ja no és el mateix, que les necessitats de la societat són unes altres, no és racional pensar que tot s'ha d'adaptar excepte les administracions públiques i els partits polítics, en definitiva, el sistema cal adaptarlo i superar el desajustament actual amb l'entorn al qual ha de servir.

La dinàmica econòmica i els patrons de comportament recents han accelerat de forma descontrolada els ritmes d'actuació de les persones i de la seva activitat en general, és com si s'hagués perdut el respecte al temps, tot plegat una lluita contra el rellotge i el calendari passant per sobre d'altres principis molt sovint fonamentals i d'un valor irrenunciable.

Els moments de canvi i d'incertesa a conseqüència de les revolucions econòmiques no són nous. No cal anar més enllà: a l'Europa dels segles xix i xx que ens precedeixen, quan es va generalitzar la sensació de viure en un escenari constant d'incertesa i perill, en què la industrialització anirà canviant hàbits i estils de vida tradicionals, nous ritmes que calia afrontar, les noves dinàmiques de la vida urbana, els nous mitjans de comunicació, el ferrocarril semblava una construcció pròpia de l'infern que xocava violentament amb la pròpia naturalesa, la invenció del telèfon trencava una barrera espacial impensable anteriorment, la publicació de diaris que facilitaven la comunicació i el flux d'informació a unes masses anteriorment desinformades. Veiem que per aquí ja hi hem passat, molts contemporanis d'aquestes situacions estaven absolutament convençuts d'estar llançats al caos, d'estar viatjant a través d'una muntanya russa imparable.

Hem madurat, la societat i el conjunt de la humanitat ha fet passos endavant i ha d'aprendre de la seva història i del seu passat, cal saber conduir els processos de canvi evitant trencadisses, enfocats directament al progrés sostenible sense cometre errors per tal d'evitar costos tan llastimosos i del tot condemnables com les guerres i tensions socials a les quals es va haver de sotmetre l'Europa anterior al nostre temps.

Avui estem instal·lats en una nova era de la incertesa. Centrem-nos en allò que ens ha portat fins aquí, l'obsessió pel curt termini.

Una cultura del curt termini que no ha estat només una pràctica habitual en tots els sentits sinó que s'ha interioritzat amb força els últims anys, en tots els àmbits. Fins i tot ha estat considerada un valor, una cultura venerada i defensada per un sistema que moltes vegades tampoc donava cap possibilitat d'actuar d'una altra manera, i aquell que en volia fugir no podia, ja que el sistema no oferia cap altra possibilitat. Aquesta dependència vers un curt termini desenfrenat ens ha portat a la fallida general del sistema financer, i això amb unes conseqüències encara a dia d'avui molt incertes. No sembla clar, però, que sapiguem superar i canviar el model, no sembla clar que una arrencada del creixement econòmic no s'hagi de produir amb el mateix tarannà, és a dir sense recuperar aquest valor tan necessari com és el del respecte al temps, a la qualitat, a un equilibri que respon a una lògica aclaparadora. Estem d'acord a buscar el millor ajustament possible, estem d'acord a tensar la relació tasca-temps tant com sigui possible per tal d'optimitzar la productivitat en tots els sentits, però mai sense oblidar que aquesta tensió té un límit i que superar aquest límit significa començar a trencar l'equilibri, a trencar una relació fonamental implicant a la vegada un desencís i una contradicció amb el comportament i la racionalitat humana i social.

Centrats en el que ha passat aquestes últimes dècades, us voldríem posar un exemple del punt de partida de tot plegat vinculat al sector privat i en concret al món dels negocis i els seus valors. En concret, ens

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

desplacem a l'any 1981, quan Jack Welch, el mític visionari i executiu de referència a la General Electric, un guru de referència per a totes les empreses globals amb aspiracions de creixement, donava el tret de sortida al que posteriorment es va convertir en el mantra de totes les escoles de negocis i alts executius d'arreu del món. El concepte que es va convertir en dogma de fe era "el valor per a l'accionista", els raports trimestrals i el curt termini es convertiran en l'únic indicador vàlid per jutjar l'activitat d'una empresa cotitzada. Palanquejaments extraordinaris, fusions i adquisicions basades únicament en el volum, fons de capital risc que aixecaven endeutaments en cadena sobre les empreses adquirides: en definitiva, és el moment del creixement pel creixement. Això, encara que il·lògic, s'entén bé, les grans empreses només responien a un tipus de resultat, el del volum, créixer tant com fos possible i a la màxima velocitat possible, res més tenia importància, es perdien grans valors intrínsecs al bon executiu com ara aquells que han de respondre a la motivació, a la qualitat, a la reflexió, a l'anàlisi, al valor afegit, al servei al client, etc.

Amb aquestes condicions tan accelerades, l'enginyeria financera també es posava en funcionament tot alimentant aquestes grans acceleracions, creant els productes estructurats, els mercats en pressionaven la demanda amb una fam devoradora i, finalment, la política veia com cada dia es produïa un diferencial més gran entre la seva activitat i el món real. La política ni tan sols era capaç d'entendre el que estava passant. El món no es pot controlar, no s'ha de controlar des de la política, senzillament s'ha d'entendre amb la màxima rapidesa possible per tal que aquesta adapti la legislació i l'execució de les seves competències i serveis sense quedar sobrepassada tal com ha succeït.

L'any 2009, el mateix Jack Welch, veient les conseqüències d'una doctrina equivocada, torna a explicar el seu missatge original aclarint que: "senyors, posar únicament i exclusivament el focus en el valor per a l'accionista és una estupidesa", i afegeix que "el valor per a l'accionista és simplement un resultat, no una estratègia". Efectivament!, l'estratègia es construeix amb valors, comptant amb les persones i d'acord amb els productes i serveis que conformen l'activitat de l'organització. L'estratègia ha de restar sotmesa a criteris sostenibles a curt, mitjà i llarg termini. Si l'empresa cobreix una necessitat real del mercat, els resultats l'acompanyaran i finalment el valor per a l'accionista esdevindrà una realitat. Benvinguda l'ètica, benvinguda sigui una nova fornada de directius compromesos amb la sostenibilitat del món de què formen part.

Analitzem la frase per entendre-la a fons, cal entendre cada concepte, és important. Quan parla del "valor per a l'accionista" es refereix al valor de l'acció, al fet que l'únic que compta és que l'acció incrementi el seu preu, tingui més valor i aporti un rendiment econòmic al seu propietari en el menor temps possible. "És simplement un resultat", està aclarint, aquest increment del valor (valor actual – valor inicial) és quelcom que s'aconsegueix després d'haver fet i gestionat una organització al servei d'un mercat determinat, és un resultat obtingut a partir d'un esforç, d'una tasca, d'una empresa basada en valors i preocupada per la seva activitat, i aquesta sí que ha de ser la seva autèntica raó de ser, fer les coses millor en el seu sector, respondre millor a les necessitats dels receptors o usuaris dels seus productes o serveis, optimitzar recursos, investigar i millorar de forma constant com a factor de motivació i progrés per a l'empresa com a organització i per a totes les persones que hi treballen.

"...No és una estratègia", aquí emfatitza i distingeix resultat d'estratègia, és a dir, l'estratègia, la manera de fer les coses, els camins triats, els productes i serveis produïts, els sectors escollits, els mercats atesos, les fonts de finançament utilitzades, la motivació de les persones que hi treballen, la seva formació i el seu desenvolupament, els valors de la companyia, una visió conjunta, tot això en definitiva ho separa del resultat. És a dir, si l'estratègia és encertada, si aquesta és bona, els resultats vindran, treballem el curt termini amb l'estratègia adequada i no patiu pel valor de l'acció a llarg termini, que si fem la feina ben feta, si encertem l'estratègia, el valor per a l'accionista esdevindrà una realitat.

Si ens obsessionem únicament i exclusivament en el valor de l'acció arriba un moment que l'apropem tant a la pròpia estratègia i manera de fer de l'empresa que els conceptes es fusionen i només hi ha una única preocupació, que no és cap altra que el resultat, i aquí és on comencen a fallar les coses, és com aquell límit a què fèiem referència entre la relació tasca-temps; la relació estratègia-resultat també comporta una tensió amb uns límits que no es poden superar, en cas contrari comencem a destruir els valors i es creen les condicions òptimes per a una situació d'incertesa i descontrol amb perspectives negatives amb vista al futur. Es trenquen els valors i la situació a llarg termini esdevé insostenible.

Feta aquesta reflexió des de la perspectiva de l'empresa privada, de les corporacions cotitzades a borsa i la seva manera de fer que arrossega la resta d'activitat i la gran majoria d'empreses petites i mitjanes que en depenen, voldríem traslladar el símil a la política i concretament als partits polítics.

Per la seva part, la política hauria d'acceptar, en aquest context actual, que la fallida és sistèmica i que ella mateixa s'ha de sotmetre també a un procés de canvi profund que aturi un distanciament progressiu amb les necessitats reals del nostre món actual. En conseqüència, de la mateixa manera que diem "El valor per l'accionista és simplement un resultat, no l'estratègia" els partits polítics haurien de tenir clar que "l'obtenció de vots ha de ser un resultat, no una estratègia". La finalitat política per excel·lència, si més no la que correspon al segle xxi, ha de ser la creació de valor públic, la cohesió social i la generació d'un entorn favorable per a l'acció dels diferents actors de la societat, vivim en un món de xarxes i la política ha de saber adaptar-se a les necessitats i dinàmiques que això comporta. L'eina del nostre sistema polític per a l'assoliment d'aquesta finalitat són els partits polítics, uns partits que competeixen en un mercat de vots que genera unes dinàmiques bàsicament preocupades pel resultat electoral i el curt termini. Tenim un problema greu relacionat amb les funcions dels partits polítics dins la societat actual.

Una política responsable ha de ser la que treballi per uns resultats electorals conseqüència d'una estratègia basada en la preocupació pel bon funcionament d'un país, per la seva gent i els seus valors, per l'optimització dels recursos, per garantir l'existència d'un teixit econòmic i empresarial fort, per una administració pública competitiva i eficaç, per uns serveis públics de qualitat, en definitiva, no pot ser que el focus sigui l'obtenció de "valor per al partit", ja que aquest valor ha de ser només considerat un resultat i no l'estratègia política mateixa. A l'era de la informació, l'engany i la demagògia són encara possibles, però no poden passar inadvertides.

En definitiva, ens calen nous models per a un segle que ha iniciat un camí tan dur com incentivador a la recerca d'un altre paradigma. A la vegada, és un gran repte a afrontar i una oportunitat per aprofitar i liderar en benefici d'una societat que ho necessita i demana.

Tot el que hem exposat cal convertir-ho ara en realitat, som conscients del que implica un enfocament com aquest, una nova cultura política, un nou tipus de polític i també un nou tipus de directiu públic per liderar organitzacions públiques competitives i a l'altura de les demandes i necessitats de la societat actual. Centrem-nos ara en el model que entenem que és útil per aconseguir un canvi de mentalitat en la línia que estem proposant.

La nostra proposta de model passa pel que hem anomenat el PACTE entre la política i un nou directiu per a les organitzacions públiques, un apropament de la política a la gestió (*politics and management deal*), apostar per una nova manera d'entendre la política, en definitiva vincular la política amb la competitivitat.

Una estructura de tres nivells: la política, la direcció executiva i la gestió

Anirem desgranant quins són els elements clau del model que plantegem. Entre ells, un nou perfil i unes noves capacitats polítiques, un nou tipus de directiu públic basat en el lideratge d'equips i organitzacions a la recerca permanent de la seva competitivitat i una nova organització pública en el seu conjunt més orientada als resultats fugint dels conceptes clàssics del funcionariat tradicional. No estem plantejant noves necessitats en política, a principis del segle xx podíem escoltar Francesc Cambó en una conferència el 13 d'abril de 1912 on feia referència a aquesta problemàtica: "Els partits han de tenir als que sàpiguen consolidar lo conquistat", i precisa "al parlar-vos de burocràcia us parlo de totes les funcions d'administració (...) us parlo de tot aquell element permanent que és el que concreta en realitats els pensaments i les iniciatives dels homes de govern".[2]

I tot això, per què? Per possibilitar una nova manera d'entendre la política, tot tractant de superar el curt termini basat en interessos de partit sovint no relacionats amb l'interès de país, donant resposta a les necessitats d'una societat canviant i garantint uns serveis i unes prestacions de la màxima efectivitat i qualitat. La política, i en concret els partits polítics, avui i més que mai, es troben subjectes al "dilema del presoner" de la teoria de jocs,[3] en el qual el càlcul interessat d'un

2. Diversos autors, *El món de Cambó, permanència i canvi en el seu 125è aniversari*, Barcelona, 2001.

3. Von Neumann, John & Oskar Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton, Princeton University Press, 1944.

mateix produeix efectes no desitjats en cap dels actors en el seu conjunt. En conclusió, no ha d'interessar a ningú la situació actual en què es troben captius els partits polítics.

Necessitem una altra concepció política per garantir a la vegada un entorn de màxima competitivitat per a les empreses, que faciliti la innovació, la recerca i el desenvolupament del coneixement en general, sobretot aquell que tingui relació directa amb les necessitats de la societat i que, per tant, sigui font d'aplicació als mercats a través de les empreses, per generar creixement econòmic i ocupació.

Sense unes empreses fortes i sostenibles en el temps no és possible desenvolupar un estat del benestar consistent i que garanteixi la funció social tot evitant els desequilibris i fomentant la cohesió.

Creiem que correspon al sistema mateix en el seu conjunt trobar solucions de futur que millorin i adaptin les funcions pròpies de tots els actors socials d'acord amb les seves responsabilitats, un sistema social té aquesta capacitat de regeneració,[4] i ara és el moment de fer un pas endavant en aquest sentit. Ja hem fet referència en pàgines anteriors al repte que té l'actual estat del benestar i la gran importància que guanya el fet de ser capaços de possibilitar-ne la viabilitat a partir d'una gestió dels recursos extremament rigorosa, un estat del benestar que, sense cap mena de dubtes, ha posat en entredit la seva sostenibilitat futura i que ha imposat un concepte que per a nosaltres és clau, ha concebut que la política ha de tenir una responsabilitat global sobre la societat,[5] aquesta "competència universal" amanida amb una incompetència organitzativa i gestora de la política ens pot portar sense cap mena de dubtes al que s'ha identificat com "el desbordament de l'Estat per la política", la mateixa política va creant noves situacions que li fan la pròpia acció cada vegada més i més difícil.

Fetes aquestes consideracions, com reaccionem? Què proposem? Com ho fem? De moment creant, identificant i alineant els tres nivells avançats al títol, els nivells que corresponen a la política, a la direcció executiva i a la gestió.

Alineant-los a partir del que anomenem en terminologia anglosaxona el PMD (*Politics and Management Deal*) i que respon a un model de gestió, proposem un acord entre la política i la direcció executiva de les organitzacions públiques.

Tractem d'aportar un nou punt de vista dins el que la ciència política ha anomenat el NPM (*New Public Management*),[6] un corrent acadèmic existent des de la dècada dels anys vuitanta del segle xx on va començar a sorgir la necessitat d'equiparar l'exigència en la recerca de l'eficàcia i l'eficiència entre les organitzacions privades i les administracions públiques.[7] El pacte que proposem amb el model PMD es diferencia del pacte o *deal* ja existent en els models d'agència anglosaxons (NPM), ja que en aquest últim cas, el pacte (*deal*) es produeix en defensa d'uns interessos diferents i confrontats entre els polítics i els directius. El model PMD (*Politics and Management Deal*) proposa un pacte o *deal* entre els mateixos actors, els polítics i els directius executius (*management*) però des d'una perspectiva d'interès mutu, un pacte que suma, que comparteix els mateixos objectius i lògiques, que es desenvolupa per donar resposta a una estratègia i a una execució compartida, de manera que queda establerta, doncs, una relació *win-win* entre aquests dos actors.

En definitiva, un pacte entre la política i el *management*, un apropament de la política a la seva empresa, a les organitzacions públiques, un apropament a la gestió, a la realitat del dia a dia, del que és possible i factible, del que és realment estratègic per a la competitivitat i futur d'un territori i d'una societat concreta, evitant al màxim el tacticisme més propi d'una política que ja no correspon als requeriments del segle xxi.

El model PMD aplicat a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès i que ha implicat una reformulació pressupostària completa s'ha anomenat PACTE, que a la vegada respon a Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica, tot emfatitzant tres conceptes força claus en el model. El d'alineació de la política i tot el conjunt de l'organització pública cap a uns objectius comuns i compartits, el de competitivitat, paraula fins fa molt poc absolutament prohibitiva dins l'entorn de l'Administració pública clàssica, un espai en què parlar de competitivitat semblava provocar totes les maldats inherents al mercat i a la dinàmica de les organitzacions privades.

4. N. Luhmann, *The Differentiation of Society*, Nova York, Columbia University Press, 1982.
5. N. Luhmann, *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat* (Teoria política a l'estat del benestar), Munic, Olzog, traducció d'Alianza Editorial, 1995.
6. Michael Barzelay, *The New Public Management*, University of California Press, 2001.
7. Dels pares del NPM: David Osborne & Ted Gaebler, *Reinventing Government*, Adisson Wesley Publishing, 1992.

Ara proposem ser competitius, amb tots els ets i uts que això comporta, perquè volem fer les coses millor. Amb els mínims recursos econòmics possibles volem obtenir el màxim benefici públic, perquè ha de ser una responsabilitat inherent a l'acció política i a l'execució de les organitzacions públiques el fet de garantir entorns de prosperitat i excel·lència. Per assolir-ho, és indispensable que les competències pròpies de l'àmbit públic s'efectuïn amb les màximes garanties i efectivitat tenint en compte, és clar, els recursos de què es disposa, tant en l'àmbit humà com en l'econòmic. Proposem, doncs, una política i unes organitzacions públiques que intentin superar-se elles mateixes, que busquin permanentment totes les fórmules possibles de millora contínua i d'adaptació a la societat que serveixen.

El tercer dels conceptes a què respon el nom PACTE és el d'estratègic, en contraposició a allò que és pur tacticisme, però que tampoc és un pla estratègic a llarg termini del tipus a què està acostumada l'Administració, uns llibres i uns informes absolutament demolidors per a la paciència d'algun possible lector interessat en la matèria. Ens referim a l'estratègia executable a curt termini, parlem d'una estratègia rabiosament executiva i pressupostable de forma immediata a l'any corresponent i amb previsions com a màxim a quatre anys vista. Allò que en aquests terminis no és pressupostable ha de formar part d'un altre nivell d'anàlisi. Les necessitats i les previsions del llarg termini conformen una informació que evidentment serà indispensable per a una correcta estructuració i definició dels objectius de l'estratègia executable a curt termini, d'allò que es prioritza des de la política per tal de posar en marxa el PACTE. El llarg termini estarà situat, doncs, en el marc de l'orientació i els objectius futurs, però el curt termini (estem entenent curt fins a quatre anys) serà allò estrictament executable i pressupostable, fugint doncs de la no-correlació entre el missatge polític i la possibilitat real d'execució.

Amb això últim es tracta d'evitar la confusió que molts planejaments han generat fins ara a la ciutadania. Es tendeix a fusionar el llarg termini amb l'operativitat d'avui i es porta a un extrem que al final es cau en la inexecució, i aquesta és la pitjor malaltia desitjable a un país i a una economia en el seu conjunt, passar el temps sense executar res per estar constantment enfonsats en un debat sens fi. Ens cal molt més realisme i practicitat per tal d'apropar la política i la gestió a la ciutadania.

El PACTE és també una alternativa a un altre model clàssic aplicat fins ara a la política del món local, el que s'anomena PAM (Pla d'Actuació Municipal), un document i un procés que es converteix en una eina poc operativa, poc efectiva i en definitiva una fórmula més pròpia del màrqueting polític que no pas de la capacitat executiva i real d'una administració municipal. Tota intenció política que no es dugui a terme en el marc dels recursos disponibles, en el marc d'una execució pactada amb els directius públics, no passarà de ser un document més, a vegades carregat de bones intencions però amb poques garanties d'executivitat, i sovint es transformarà en una fórmula més per vendre missatges polítics a la ciutadania que distreuen el seguiment del dia a dia més real i necessari.

Tornem als tres nivells, el de la política, el de la direcció executiva i el del gestor o tècnic.

El nivell polític ha de definir els objectius estratègics a partir de la interpretació de la situació actual i conjuntural. Ha de definir els impactes que espera de les polítiques públiques sobre la societat. No es tracta de plantejar inicialment el que es farà o el com es farà, aquí ja hi arribarem. La responsabilitat política d'inici ha de ser la definició amb detall del que es vol aconseguir. Que fàcil que sembla! Doncs ara per ara això en política és més propi de la ciència-ficció que no pas d'una possibilitat real, la política moltes vegades és incapaç de saber ben bé per què fa les coses o, si més no, diguem-ho d'una altra manera, la política actual, com que respon a unes altres lògiques més pròpies del tacticisme de partit, a les de la subjectivitat i del titular mediàtic, entra en una dinàmica de presa de decisions i de polítiques públiques desordenades que acaben desorientant tota la gent que treballa a les organitzacions públiques i en conseqüència a la societat que representa.

No existeix un posicionament estratègic racional en un entorn de forta competitivitat i demanda social, la política està immersa en una important desorientació que l'allunya cada dia més de les persones, de la gent que veu que el seu dia a dia, que les seves necessitats, no són els dels polítics, que estan instal·lats en una altra lògica i com a lògica diferenciada tenen també els seus propis interessos que no coincideixen amb els de la gent i els del territori.

A la constitució d'un nou govern se li ha de demanar aquesta definició, la definició dels objectius estratègics de mandat o legislatura. Aquesta concreció dels objectius estratègics d'un govern s'ha de posar en

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

coneixement i compartir de manera immediata amb el nivell de direcció executiva, de *management*, aquesta capa que correspon a un nou perfil de directiu públic, un directiu que respon a la confiança executiva (no a la confiança política actual) i que serà l'encarregat de liderar i portar a la pràctica executiva tota una bateria d'objectius competitius que seran els que s'entenen com a adients o apropiats per tal d'aconseguir l'impacte de la política pública plantejada o proposada des de l'objectiu estratègic.

És fonamental, doncs, l'apropament de la política a la direcció executiva, una direcció executiva que des de l'inici haurà de pactar i adoptar una estratègia competitiva alineada als objectius que la política li defineix, uns objectius que haurà de construir de forma conjunta amb el nivell polític.

No es poden acceptar els objectius a qualsevol preu. La funció del *management* públic s'ha de jutjar per la seva capacitat d'executar el que ha pactat, haurà de tenir en compte, doncs, el que és possible i de tot allò que es defineixi amb anterioritat de forma conjunta, és per això també que és tan important diferenciar la confiança política de la confiança executiva, ja que la confiança política, la que es basa en uns directius públics que a la vegada tenen també un rol dins els partits polítics, són una barreja de polític-directiu que destrossa qualsevol esquema d'exercici racional de responsabilitat, ètica i transparència en allò que ha de respondre únicament i exclusivament a temes relacionats amb la gestió i l'execució.

El tercer nivell, el tècnic, el gestor, són càrrecs també directius, ja molt més especialitzats, responsables de posar en funcionament els processos necessaris dins les organitzacions públiques. Correspondrà al directiu gestor definir els objectius funcionals, els que faran possible alinear el dia a dia més tècnic de l'organització amb els objectius competitius definits per la direcció executiva.

Ja tenim, doncs, una primera aproximació al desenvolupament d'aquest model a tres nivells, que de forma inicial estructura tota l'estratègia vinculant i relacionant en cascada uns objectius polítics i estratègics amb uns objectius competitius i finalment amb uns altres de funcionals. Una vegada estructurada aquesta cadena, el treball i la comunicació entre el polític responsable d'aquella àrea o temàtica i els directius executius corresponents ha de ser constant, constructiva i fluida. Un polític que no conegui la realitat del dia a dia en el si de la seva organització executiva no serà un polític fort o, si més no, no serà el polític que necessita el segle XXI. Ens cal un polític que estructuri els seus missatges a partir de la tangibilitat de l'execució real del dia a dia, d'aquesta manera es teixirà una lògica i una responsabilitat més concreta i entenedora vers la seva actuació.

Explicar el que es farà des d'una perspectiva executiva no és tecnocràcia, és senzillament un exercici carregat de valors, de transparència, d'ètica i de preocupació per la responsabilitat política.

La ciutadania entendrà molt millor a dia d'avui aquesta lògica tècnica i executiva que no pas per exemple una política que es comunica a través de missatges que responen a una inèrcia més pròpia d'una gran obra teatral que alguns polítics van escrivint sobre la marxa d'acord amb les seves necessitats i interessos, uns missatges ben "facilets" no sigui cas que algú es preocupi en excés per les responsabilitats reals de la mateixa. Aquestes actituds fan que el desprestigi polític no tingui aturador.

És fonamental també disposar de partits polítics amb funcions renovades, ens cal un altre tipus de partit, un partit que alimenti el sistema amb una política renovada, capaç de represtigiar el sistema i il·lusionar la col·lectivitat que representa.

Tot plegat, a la recerca d'una altra lògica sistèmica, des del partit polític fins al funcionari.

Un nou directiu executiu per a un nou polític

Tal com ja hem comentat, vivim en un món de complexitats creixents, on tots plegats ens trobem sotmesos a canvis i ens veiem amb l'obligació d'afrontar nous reptes. Així, l'Administració pública entesa com a eina executiva de la política no pot ser-ne una excepció, al contrari, aquesta es converteix en un factor clau per a la competitivitat d'un país, de la qualitat de les seves accions es desenvolupa un marc general amb més o menys possibilitats per a tots els actors que exerceixen la seva activitat dins el territori.

La política viu massa sovint donant l'esquena a la gestió, i aquest és un error que cal corregir si volem anar endavant. Les organitzacions i empreses públiques són l'eina que fa possible l'execució real i tangible de les polítiques públiques, es tracta de l'empresa més important d'un país en termes d'impacte. De la seva capacitat d'execució en termes de productivitat i qualitat en depenen la competitivitat i les possibilitats d'èxit de tota la resta.

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

En termes de valoració de directius, no és tan o més important l'assoliment dels objectius econòmics i de gestió de les organitzacions i empreses públiques que els beneficis de qualsevol empresa cotitzada o de capital privat? Per què, doncs, no existeix i es posa en valor un mercat i una estructura potent de directius per a les organitzacions públiques? Per què no han d'existir uns directius tan valorats i remunerats com els que puguin desenvolupar la seva carrera professional en el si de les empreses privades? Tot plegat té la seva arrel en les enormes incongruències, dependències i opacitats que genera una barreja mal concebuda de polítics exercint la seva funció de càrrecs electes per un costat i de polítics exercint una funció directiva en el si de les organitzacions públiques per un altre, la política en definitiva ha envaït un àmbit que no li és natural, el de les direccions executives, i ha afectat de forma rellevant el funcionament òptim del sistema i de forma agreujada si tenim en compte les característiques i les exigències de l'entorn actual.

Però per poder disposar d'un sistema d'organització pública amb uns directius executius forts i desvinculats de la relació política, ens cal de forma ineludible un nou perfil polític per als càrrecs electes, en unes altres paraules, el directiu executiu només és possible en la mesura que existeixi un polític tan fort com aquest, un polític capaç d'entendre el que fa el directiu, el que necessita, el que se li pot exigir i el que no, capaç d'entendre la maquinària executiva per tal de construir una estratègia conjunta, un amb el rol polític estratègic i l'altre amb el rol executiu. Si no es produeixen aquestes condicions, el polític es converteix en un simple titella en mans del directiu o bé posa un polític "amic i del partit" al càrrec de la direcció on no es puguin produir gaires exigències.

La preocupació per buscar una relació entre el coneixement i el poder ha estat una constant al llarg de tota la història de la nostra societat, des del filòsof rei de Plató, passant per Bacon, Saint-Simon i Comte fins a Veblen, Burnham, Galbraith i Bell. A tots ells, entre molts altres, se'ls ha identificat dins un concepte anomenat de política tecnocràtica, la que tracta de posar el poder en mans dels que saben, dels millors.

Ha estat una crítica habitual identificar aquesta relació entre el coneixement i el poder com a quelcom intrínsicament antidemocràtic.

Tornem a una de les claus fonamentals que ha alimentat aquest llibre i el model que planteja, el *politics and management deal*. La societat ha canviat, el món ha canviat i ha afectat tots els sistemes en el seu conjunt. És en aquests moments de canvi on neixen nous paradigmes, paradigmes que superen estadis anteriors, i aquest és el cas de la superació del concepte tecnocràtic.

Què tenim de diferent respecte de les societats i èpoques anteriors on es plantejava aquesta tecnocràcia, aquesta relació necessària entre ciència, tecnologia i poder? Doncs senzillament que abans la relació era del filòsof rei amb el poder, de la ciència amb el poder, del saber amb el poder, de la tecnologia amb el poder, mentre que en aquests moments no estem defensant aquesta relació, en defensem una altra senzillament per l'existència de nous elements que no són només la ciència, el saber i la tecnologia. Avui tenim molt més desenvolupades totes les estructures organitzatives, parlem de capacitats, de capacitats operatives, de capacitat de gestió i d'execució, d'eficàcia i d'eficiència en el desenvolupament que qualsevol de les idees polítiques pugui plantejar, parlem de la vinculació de la feina ben feta amb el poder, de la transparència amb el poder, de la responsabilitat i l'ètica amb el poder, de l'executivitat amb el poder, parlem de foragitar la demagògia i les paraules ben sonants però gens operatives i en conseqüència contràries als interessos i drets dels ciutadans.

Parlem d'un dret que ha de ser inherent a la democràcia mateixa, que els escollits per a la representativitat de tota la resta compleixin i segueixin uns requisits mínims com se'ns demana en qualsevol altra activitat al llarg de la nostra vida. No és democràtic demanar que els que regeixen el port de destí del nostre vaixell tinguin unes aptituds i actituds determinades? Atenció, això no ens garantirà que siguin els "millors", no es tracta d'això, però com a mínim garantirem que demanem uns mínims de comú acord social que són imprescindibles per assolir certes responsabilitats tan rellevants com aquestes: ens hi va el futur, i això no és cap broma.

Segurament l'època i el món que ens ha tocat viure demana i exigeix més que mai aquesta relació entre les capacitacions i l'exercici del poder, aquí és on segurament hauríem d'impulsar una de les funcions clau dels partits polítics del demà, alimentar el sistema amb els polítics més capaços de treballar per un país en un entorn i unes circumstàncies determinades. Els partits polítics haurien de competir entre ells per presentar i defensar la idoneïtat dels seus equips, el perquè de les persones que es proposen, la seva experiència anterior,

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

les seves capacitacions i el seu encaix amb les polítiques públiques on aquests poden ser realment operatius i forts. És possible que un polític pugui exercir en absolutament qualsevol àmbit o política pública? Això, i disculpeu-nos la contundència, és absurd. I doncs, per què es fa? És senzillament un repartiment de poder, de cartes i de faccions interessades dins els partits i els seus entorns, benvinguts a la mala política, una política que després s'estranya que tingui la ciutadania cada vegada més allunyada i més desinteressada.

Els partits polítics haurien de competir en l'obtenció de vots precisament per tractar de convèncer la ciutadania amb projectes il·lusionants i dient-los que ells són els més competents, els que millor poden governar per aconseguir l'assoliment dels seus ideals i la competitivitat i el creixement del territori i del benestar social. Si aquesta fos la funció del partit, aquest guanyaria en contingut, raó de ser, seriositat i compromís vers la societat. Això és molt més potent i garanteix molt més que no pas el simple i desitjable concepte de llistes obertes, que possibilita la no-dependència de les estructures de partit però que no resol en cap cas el problema de fons. No creiem que el futur passi per desvestir el partit polític, sinó per reinventar-lo i dotar-lo de nous continguts i responsabilitats socials.

Ens cal una política valenta i transparent que garanteixi el dret dels ciutadans a tenir les millors organitzacions públiques possibles, motivades i exigents alhora amb les persones que hi treballen. I aquestes persones són els funcionaris, la funció pública en el seu conjunt, persones que en la seva gran majoria són excel·lents professionals, que malauradament i massa sovint es veuen arrossegats per la desídia, la falta de motivació, la manca d'objectius i de definició que la política, a través d'una direcció obsoleta i impròpia per la seva "tasca política", els imprimeix. És per això que fan falta bons directius que no treballin per al partit des de les organitzacions públiques, sinó que s'encarreguin de treballar per complir els objectius preestablerts per a l'interès del territori i evitar aquestes situacions tan adverses a totes les persones que treballen a l'Administració i a la vegada tan contraproduents per l'impacte que té en el conjunt de la societat.

El capital humà disponible en les administracions públiques és un actiu de país, és un actiu de primera magnitud. Els que consideren que les persones i la capacitat humana són pilars fonamentals d'una societat sostenible i de qualitat entendran perfectament com és d'important interioritzar que cal saber aprofitar i fer funcionar aquest capital humà de manera que, de la seva acció, se'n desprenguin els millors fruits possibles per a un país o territori. Assolir aquest objectiu ha de ser el repte d'uns nous directius executius que puguin exercir la seva funció sota l'empara d'un nou perfil polític, un polític que entengui aquesta tasca directiva, un polític que demani direccions executives potents i no vinculades amb el partit polític.

Els polítics i directius actuals que amb determinades actituds i posicionaments no tenen en compte la funció pública, els que l'arraconen despectivament referint-se als "funcionaris" que no saben ni volen fer res, es quedaran molt satisfets i de pas hauran externalitzat i dispersat la seva responsabilitat, però en cap cas estaran contribuint a solucionar els problemes de fons, uns problemes que, per cert, els correspon a ells solucionar. Un polític o directiu que no cregui ni vulgui portar endavant el seu equip humà, aquell equip que en definitiva és l'actiu més important entre els que disposa per tal de portar a terme les seves actuacions, no hauria d'estar exercint el seu càrrec. Actituds d'aquest estil no aporten valor als ciutadans i a la societat en el seu conjunt, conduir organitzacions grans, persones, equips de treball, construir escenaris de motivació, fixar objectius i il·lusionar la gent en el seu dia a dia sabem tots que és una tasca difícil i que requereix un gran esforç i dedicació, precisament per això ens calen directius públics executius de nova generació, amb una nova mentalitat, disposats a assumir nous reptes sense interferència política. Una funció directiva, un *management* nou, de nova construcció que a dia d'avui encara no existeix.

Un *management* que se situa entre la política i la funció pública, que no es regeix ni s'anomena per la confiança política –ja que no han de ser càrrecs polítics–, sinó per la confiança executiva, per la confiança en la seva capacitat de liderar organitzacions cap als objectius pactats i predefinits conjuntament amb la política. Aquesta és la raó de ser del model PMD (*politics and management deal*), un model que necessita un nou perfil polític i un nou directiu executiu.

A part d'aquesta nova "capa" de *management* o direcció executiva, per tenir bons directius capaços de tractar el capital humà de les organitzacions públiques d'una forma orientada al nou segle, ens cal també ser capaços de redefinir la funció pública permetent una certa flexibilitat; estem convençuts que amb un nou tarannà polític, amb un nou tarannà directiu, predicant amb l'exemple des de la política i des de les direccions

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

públiques, tota flexibilització necessària dins l'Administració caurà pel seu propi pes i evolució natural. A qui no interessa estar en organitzacions que es preocupin per les persones, per la seva motivació i per l'orientació en el desenvolupament de les millors capacitats de cadascú?

Amb un polític que lidera, que és capaç d'entendre les organitzacions públiques i que pren decisions basades en l'interès del territori i dels serveis públics del qual és responsable, amb uns directius no vinculats a l'esfera política que responen per ser els líders d'una organització exclusivament executiva, qualsevol actitud contrària a la competitivitat de l'organització, contrària a la recerca de l'excel·lència, contrària a la superació personal i a la millora de la productivitat del conjunt de l'organització pública hauria de ser arraconada i eliminada sense cap tipus de contemplació, ja que en aquest cas es tractaria d'un autèntic greuge als drets dels ciutadans en una democràcia avançada; els interessos i la comoditat personal d'una persona que té garantida la seva plaça per a tota la vida dins l'Administració pública no poden passar mai per davant dels interessos col·lectius i la competitivitat d'un territori o país. No s'ha de deixar lloc a l'existència de la figura del funcionari clàssic que perviu a l'imaginari d'una bona part de la societat, contrari a la productivitat i als serveis de màxima exigència i qualitat vers els ciutadans. Això sí, però, per arribar a aquesta situació que tots de ben segur desitjaríem, primer cal predicar amb l'exemple: com diuen els anglosaxons, *Walk the Talk*! Parem, doncs, de criticar i parem de queixar-nos i comencem a treballar immediatament. Donem un tomb a la cultura política i el sistema actual, que no responen al que el futur ens demana.

Sobre la funció pública

Conversant sobre el funcionament de l'Administració pública amb un emprenedor i directiu d'una molt sòlida empresa familiar catalana, puntera en el seu sector a nivell estatal, home tan clarivident com sensat i discret, li vàrem suggerir que imaginés com funcionaria l'empresa que dirigia sense la capacitat d'incentivar el personal en funció de la seva implicació en el projecte global, l'assoliment dels objectius fixats o la seva productivitat. Ens va dir que li semblava impossible imaginar-ho. Doncs bé, aquesta organització que li costava tant d'imaginar a aquest home i a tanta gent que crea feina i benestar des del món de l'empresa i el treball existeix i se'n diu Administració pública. Fins i tot en aquest aspecte de la gestió l'Administració també posa de manifest la seva singularitat i es mou a un ritme diferent del seu entorn. El nostre sistema legal, les nostres antigues i obsoletes lleis reguladores de la funció pública, impedeixen el que és normal a tota la societat i entre la gent que treballa i mira de guanyar-se honradament la vida, com ho és l'establiment d'uns incentius en funció dels resultats del treball de cada persona. Fent una caricatura de la situació descrita podríem dir que a l'Administració al qui treballa molt se'l "recompensa" amb la feina pendent d'aquell que no fa res. És una caricatura, sí, però que posa el dit a la nafra d'una realitat coneguda i que pesa com una llosa damunt el nostre sistema de gestió pública.

Cal dir que el nostre sistema és antic, molt antic, i si en el seu dia va ser modern, la realitat del món d'avui l'ha convertit en obsolet. És un sistema que, per aquest i altres motius que hem explicat, tot i tenir múltiples aspectes avantatjosos, esdevé desincentivador per als que hi treballen, limitador de la iniciativa, poc compromès amb l'esforç i poc honest amb els ciutadans que amb els seus impostos el mantenen i que tenen dret que totes i cadascuna de les persones que hi treballen donin el millor d'elles mateixes. Sorprenentment, aquest sistema té uns grans defensors entre els mateixos sindicats de la funció pública, defensors a ultrança de l'*statu quo* sense adonar-se que aquesta actitud tan conservadora va en contra del prestigi de la funció publica que representen, constitueix un fre a la voluntat de superació de molts professionals esforçats i vocacionals i accelera el procés d'externalització de serveis i personal que practiquen moltes administracions, espantades davant l'esclerosi, les limitacions i la manca de flexibilitat del nostre sistema funcionarial.

Això haurà de canviar, i val més que sigui de pressa atès que actua com a fre a la desitjable eficàcia, competitivitat i necessitat d'excel·lència de l'Administració i accelera la dualitat entre sector públic i sector privat que, com hem comentat abans, no és suportable en els temps que corren i, sobretot, en els que vénen.

Queda exposat que la política necessita incorporar un element nou, fort i potent, una nova concepció del directiu públic, un directiu executiu amb les mateixes competències o més que els directius de l'empresa privada. Que se li pugui exigir el mateix, que se li demanin els mateixos graus de coneixement i de responsabilitats al moment de conduir les organitzacions, que estigui remunerat també de forma anàloga.

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

La "confiança executiva" ha de prevaldre per sobre de la "confiança política" que actualment es demana al directiu públic, quan els millors directius de l'empresa privada puguin també preveure la possibilitat de dedicar la seva tasca i el seu desenvolupament professional dins d'una organització o empresa pública. Tinguem en compte que, actualment, la mateixa llei, referint-nos a la situació de la política a Catalunya i també a la d'Espanya, identifica el directiu públic com a càrrec polític.

La prevalença de la confiança política actual sobre els càrrecs de direcció pública genera un mercat de directius ineficient, gens transparent ni competitiu.

El model PMD (*politics and management deal*) pot ser aplicat i desenvolupat en qualsevol tipus d'organització i nivell governamental, fonamentalment es tracta de delimitar i a la vegada apropar en entesa, i pel fet de compartir objectius comuns, la política, l'estructura pública executiva i les administracions públiques, empreses públiques, organismes, etc. Es tracta d'alinear els actors i definir-ne clarament les responsabilitats.

El model és senzill i tracta de ser fonamentalment pràctic, pràctic per al govern i per a les organitzacions públiques en el seu dia a dia a la recerca d'uns objectius determinats. És una eina que mira de facilitar la presa de decisions, la determinació del que és prioritari i del que no ho és en un entorn i una conjuntura determinades, l'alineació completa des de les juntes i els consells de govern fins a cadascun dels serveis públics, una pressupostació que correspongui i s'adapti a l'estratègia i els objectius fixats, un personal motivat tot encaixant les millors capacitats de les persones amb la política estratègica de l'organització o servei públic, un model en definitiva que es regeix per uns valors fonamentals com són la transparència i la responsabilitat. En qualsevol cas, tot això implica que parlem d'un model que ara per ara, si fem un exercici de realisme, està molt lluny i no encaixa ni amb la cultura política del nostre sistema actual ni amb les funcions que actualment estan duent a terme els partits polítics.

Per tal que aquest model tingui els mínims imprescindibles que garanteixin la seva possible implantació i èxit, ens cal un partit polític que admeti aquest nou enfocament i redefineixi les seves funcions, fonamentalment la de proveir el sistema polític amb els millors perfils i capacitats amb vista a una tasca com és la de polític, d'extrem i vital impacte sobre la competitivitat i el futur progrés d'un territori determinat. Es tracta d'un autèntic dret del ciutadà que el seu país i entorn estigui liderat per unes persones a les quals s'ha exigit uns mínims com el que se'ns exigeix a qualsevol dels mortals si volem exercir professionalment en qualsevol tasca concreta dins el mercat laboral.

Una política, doncs, amb noves preocupacions, capacitació i actitud que no correspon amb els patrons clàssics actuals fonamentalment basats en el tacticisme, el curt termini i la poca vinculació i un feble compromís amb la maquinària executiva pública, amb la funció pública. Al mateix temps, també, parlem d'un nou tipus de directiu públic, d'unes noves capacitats de lideratge i capacitació del que ha d'exercir la tasca executiva dins les organitzacions públiques, d'aquells que han de pactar els objectius amb la política, d'aquells que, en definitiva, tenen la responsabilitat i l'objectiu de convertir les idees i projectes polítics en una realitat tangible i executada per part de l'empresa de la política i dels ciutadans, per part de les organitzacions públiques i del conjunt de l'Administració.

Aquests nous directius conformen, doncs, una capa dins el model inexistent actualment. En qualsevol cas, els directius actuals s'entenen com a "eventuals" vinculats als polítics electes i fonamentats en la confiança política, és a dir són persones en la seva immensa majoria de partit, la mateixa normativa legal els identifica en molts casos com a polítics, com a càrrecs polítics que estan exercint de directius públics. Això és terriblement nociu i inapropiat per disposar i conformar escenaris executius i rigorosos amb la gestió, és terriblement contrari a crear els climes de confiança tan necessaris dins de qualsevol organització per al seu bon funcionament, és directament contrari a la motivació de les persones que treballen en les organitzacions públiques i en conseqüència pot generar un impacte negatiu envers la ciutadania i la competitivitat del territori.

El capital humà de les organitzacions públiques

L'any 2009, l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès, una organització pública catalana, precisament per l'aplicació de tot aquest nou model en la mesura del que li ha estat possible fins al dia d'avui, ha estat reconegut com la millor organització en l'àmbit europeu dins la categoria de gestió, la que es coneix sota el títol de *Leadership and Management for Change* (Lideratge i

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

gestió del canvi). El premi[8] l'atorga l'Institut Europeu de Gestió Pública,[9] amb seu a Maastricht i dins l'estructura autònoma de la Comissió Europea. Tots els països membres en formen part, i al reconeixement opten institucions de tots els nivells governamentals, des del món local, passant per governs i estructures regionals, fins a ministeris i la mateixa Comissió Europea com a institució pública transversal. És per això que, per a una ciutat catalana de 80.000 habitants, aconseguir aquest reconeixement després d'un molt rigorós procés avaluador fet pel mateix Institut i tres consultores europees independents, després d'una anàlisi sobre el terreny a l'Ajuntament i diferents entrevistes amb agents interns i externs, haver estat els escollits com els millors en la gestió del canvi a Europa és un fet realment valuós. Quelcom que ha d'animar els qui tenen alguna responsabilitat en temes similars per tal que des d'altres administracions locals es continuï millorant l'acció política i pública, ja que ens queda per recórrer un camí tan llarg com apassionant.

Sant Cugat podrà exportar i donar a conèixer a Europa la seva experiència envers la política i la gestió pública enfocada al segle xxi. Aquesta ciutat, amb més o menys encert, ha fet una aposta forta per intentar la implantació de canvis complexos com ara els que corresponen a la cultura organitzativa, la que ha format part del mateix ADN de l'organització. El model de gestió PMD a Sant Cugat anomenat PACTE[10] ha afrontat i haurà de seguir afrontant reptes importants que encara cal superar, no per això s'ha de deixar de lluitar en aquesta direcció, al contrari, ara aquesta ciutat té les bases necessàries per fer un pas endavant, un pas de gran impacte, en benefici de la ciutadania i el progrés.

El model implantat a la ciutat de Sant Cugat apunta en aquesta direcció, és un model valent i ple d'il·lusió. Un model, això sí, que demana canvis amb celeritat, uns canvis que entenem que poden causar una certa incomoditat i por, però mantenint la idea que no es pot deixar que siguin imposats pels qui no volen impulsar quelcom tan necessari per l'impacte que comporta en la nostra societat. Els ritmes d'aplicació els ha de marcar la societat. Ni els responsables polítics ni l'Administració han de tenir aquest poder, al contrari, la tasca d'aquests per al benefici de les persones i els ciutadans és la d'estar sempre al dia amb la màxima agilitat tot assumint els costos necessaris.

Són molts els elements que caracteritzen el model. Ara, però, dedicarem una atenció especial a un factor clau que és a la base, sense cap mena de dubtes n'és la columna vertebral. Hem parlat fins ara de l'apropament de la política a la gestió, hem posat de manifest que per fer efectiu aquest apropament i pacte ens calen un nou perfil polític i també un nou directiu públic, però el gran actiu que tenen la política i aquests directius són el conjunt de persones que treballen en la funció pública. Aquestes persones representen un capital humà extraordinari que, malauradament, massa sovint no sabem aprofitar com a país. La gran excusa que un polític té al seu abast és senzillament la d'acusar els "funcionaris", quan potser l'arrel del problema es troba precisament en una política que no es preocupa per la gestió i uns directius públics que no duen a terme el que s'espera de qualsevol alt directiu d'altres organitzacions.

Els bons directius, els que realment estan disposats a entendre les seves organitzacions i a transformar-les d'acord amb les necessitats dels beneficiaris dels seus serveis o productes, són els qui fomenten la motivació personal, els qui saben extreure el millor de les persones amb què compta l'organització. Qui és el responsable d'una organització desmotivada? Hem de creure que la majoria de les persones volen anar a la feina per no fer res? Que no volen tenir cap il·lusió ni motivació personal? Que no volen saber què s'espera de la seva aportació personal al projecte? Que no volen tenir objectius ni ambicions? Que no volen superar-se? Creiem de debò que la majoria de persones es vol llevar cada matí amb aquest panorama? Això és un autèntic disbarat, podem estar ben segurs que la majoria dels éssers humans volen viure la vida amb plenitud i volen tenir un lloc de treball del qual estan satisfets i en el qual poden donar el millor d'ells mateixos, treballar amb il·lusió i ganes, saber clarament cap a on va la seva organització i què s'espera del lloc de treball i del departament en què desenvolupen la seva tasca professional.

De ben segur que aquell "funcionari" (en el sentit despectiu del terme que identifica el qui no té ganes de treballar i el clàssic "*vuelva usted mañana*" de Ma-

8. EPSA, European Public Sector Award 2009, www.epsa2009.eu, Maastricht.
9. European Institute of Public Administration, www.eipa.eu, Maastricht.
10. PACTE, Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica.

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

riano José de Larra) també existeix, i segurament sempre existirà, al sector públic i per descomptat també al privat, però no és en aquest col·lectiu on hem de parar l'atenció, són una autèntica minoria, ja els dedicarem temps quan estiguem ben convençuts que la resta, la gran majoria de persones de la nostra organització, estan motivades i tenen ganes i il·lusió de portar a terme allò que més identifica precisament les persones que treballen en la funció pública, el servei a allò que és públic. Per fer un bon servei públic s'ha de ser tan exigent amb un mateix com faci falta. El que és un autèntic error i despropòsit és deixar que la desmotivació, la desgana i la manca de competitivitat s'estengui per tot el personal que conforma el sector públic quan aquest, a través de la seva activitat i decisions, és el que conforma pràcticament la meitat del PIB d'un país i conforma l'entorn i les possibilitats d'èxit de la resta d'actors. Són l'empresa que fa possible passar de la política a l'execució, passar de les voluntats i l'estratègia a la realitat operativa.

És important, doncs, recuperar el concepte en positiu de les organitzacions públiques, hi ha una clara relació entre la imatge d'un mateix i la seva capacitat d'acció, hi ha una relació directa entre pensament i comportament des del punt de vista organitzatiu. En altres paraules, es produeix un efecte Pigmalió, les expectatives, l'opinió pública sobre els qui treballen a l'Administració afecta directament el seu comportament, una organització s'acaba comportant de la mateixa manera amb què és percebuda pels altres. No és l'organització, doncs, la que determina una visió anticipatòria sobre ella mateixa, són els agents externs els qui n'anticipen la imatge. Aquest raonament serveix si ens l'apliquem nosaltres mateixos com a persones i per descomptat en qualsevol tipus d'organització o empresa privada.

Cal reaccionar, cal reconduir aquesta negativitat que afecta un dels actius del país tan importants com aquests. Al cap i a la fi, es critiquen molt els lents i carregosos processos per accedir a un lloc de treball de funcionari dins l'Administració, però algú pot dir que després d'haver passar exàmens i proves no s'ha tractat de garantir un mínim de capacitació i coneixements per tal d'accedir a aquestes funcions? De ben segur que cal garantir la modernització i l'avaluació d'acord amb les necessitats actuals en tots els processos i concursos públics, molts d'ells sota uns criteris caducs en les formes i el temps, però el procés és correcte, es tracta de voler incorporar a la funció pública només aquells que superin les proves oportunes per tal de garantir la transparència i la igualtat d'oportunitats.

Si, a les persones que treballen a les organitzacions públiques, només som capaços de recordar-los les seves limitacions i les misèries del seu estatus com a funcionari o treballador públic, estarem només alimentant la negativitat d'un sistema que no ens porta enlloc, al contrari, es tracta de valorar per exigir excel·lència, es tracta d'incentivar per tal de demanar i avaluar el compromís amb el servei públic, un compromís que forma part del seu contracte amb allò que precisament tant valoren ells mateixos, el que és públic.

Hem de ser capaços de posar en valor el nostre actiu humà per poder obtenir el màxim rendiment. És quan, al contrari del que habitualment es pensa, podrem exigir més de la seva tasca des de la societat; és quan, si no s'acompleix el que s'espera o bé l'actitud és contrària als valors preestablerts, es produeix un incompliment contractual clar, la feina garantida per a tota la vida ha de tenir una contraprestació indiscutible, l'alineació amb l'organització, la voluntat de treball i de millora continuada amb vista a aportar el millor d'un mateix per a l'assoliment dels objectius d'una organització que, en definitiva, actua com a agent d'un sistema representatiu i democràtic.

És, doncs, un problema del personal que treballa a les organitzacions públiques? És el problema dels funcionaris? No, cal canviar el punt de vista, cal mirar-s'ho des d'una altra posició, la nostra com a societat, els nostres polítics i els nostres directius públics, tots plegats ens hem de preguntar què és el que no fem correctament, com enfoquem els problemes, com plantegem les preguntes. Cal fer una reflexió conjunta i buscar la positivitat, que la negativitat general no absorbeixi la potencialitat que tenim com a país, que és molta i potent. Les paraules i les actituds tenen molta força, tanta per ser capaces de canviar el món si aquestes generen la motivació i l'executivitat apropiades, s'han d'abandonar les paraules només submergides en una negativitat infernal, mirar en positiu i treballar amb el que es disposa. Fins que no exhaurim les possibilitats disponibles tenim un recorregut extraordinari, la queixa permanent ens porta a l'autocomplaença i a la manca d'executivitat, una carència que beneficia moltes persones però que esgota i condemna el conjunt del país.

Si el conjunt de l'organització pública té una visió clara del que vol aconseguir, dels seus objectius i dels seus impactes en la societat, serà una organització

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

amb capacitat d'imaginar, amb capacitat de visualitzar el seu futur i de justificar el perquè del seu dia a dia i del seu esforç, una organització amb capacitat de visió és senzillament una organització amb gran poder, un poder que és propietat i benefici del país i del conjunt de la societat.

En definitiva, voldríem unes organitzacions que responguin a uns valors que només formen part del comportament humà, uns valors que no són quelcom material, ni res que correspongui a ningú altre que a les persones, i com que els valors són a la base de tot el que proposem, és precisament per això que el principal actiu són les persones que conformen l'organització.

Unes organitzacions públiques i una política que digui sempre la veritat, per això cal ser valent i tenir coratge.

Unes organitzacions públiques i uns polítics que cuidin el nostre món, que es preocupin pel seu futur, per la competitivitat del seu territori, pel progrés de les nostres generacions futures i del benestar col·lectiu, tot això per sobre dels interessos individuals i partidistes, i per això es necessita molta integritat.

Unes organitzacions públiques i uns polítics que tractin la gent com es mereix, respectant el que és individual sense demagògia, i sobretot amb professionalitat i preocupació pel servei de què són responsables, per això cal elegància i compromís.

Unes organitzacions públiques i polítiques on treballi gent capaç de prendre riscos personals, amb capacitat de canviar i resoldre noves situacions, de treballar en entorns i situacions on preval la incertesa, per això es necessita donar exemple.

Les organitzacions que executen la seva tasca amb èxit, les organitzacions o equips que assoleixen els objectius i els superen, són organitzacions on preval la il·lusió i la motivació, com també la positivitat, res important s'assoleix si es produeix una manca d'aquests valors. Necessitem, doncs, crear i desenvolupar entorns que fomentin aquestes actituds. Si, al contrari, les persones perceben negativitat, perceben contrarietat, el que aconseguirem és alimentar la inexistència de creativitat i de cap dels valors anteriorment mencionats. La creació d'aquests entorns bàsics és una tasca que implica tots els actors, principalment la política pel seu rol de lideratge, l'opinió pública en general, els directius de les administracions públiques i finalment tots els que treballen en la funció pública.

La societat, i en especial de forma individual, l'ésser humà necessita poder ser escoltat, necessita tenir aquella sensació tan intrínseca a tots nosaltres, la de sentir-nos únics. Però sobretot necessita sentir-se part de quelcom que és important: quina gran experiència i quina estratègia tan potent la de ser capaços de somniar col·lectivament! Si analitzeu una feina d'equip com la feta per Pep Guardiola als vestidors del FC Barcelona, un equip que ho ha guanyat absolutament tot al 2009 realitzant una fita històrica no assolida per cap altre equip al llarg de tota la història d'aquest esport, podreu comprovar que no hi ha mancat cap dels apunts mencionats en aquests últims paràgrafs.

Cal que ens atrevim a canviar conceptes, a canviar els punts de vista, a canviar tots aquests prejudicis que encara arrosseguem i que ja no són vàlids per a la societat actual.

La innovació, l'excel·lència, la creativitat, tot el que sabem és el que correspon a la nostra era i que tan rellevant és per a la competitivitat dels nostres mercats i empreses, res de tot això s'aconsegueix si no és a través de les persones, a través de les actituds humanes. Ens calen unes organitzacions públiques disposades a crear i a construir els millors entorns públics possibles per facilitar a la societat tota aquesta allau de canvis al mateix temps que es porta a terme el rol d'estabilitat i seguretat personal. La responsabilitat del servei públic al món actual esdevé clau, tant que necessita de gent inconformista, amb capacitat de voler anar més enllà fins i tot amb el que ja està bé, cal buscar l'excel·lència de forma permanent, precisament per proporcionar una estabilitat i una garantia de futur al conjunt de la societat. El que avui és suficient demà és mancança si no som capaços de seguir els ritmes dels temps.

Com podem afrontar uns canvis tan importants? De nou, trobem la solució amb el que ja ha estat explicat del model PMD, amb uns nous polítics i uns nous directius executius que siguin capaços de portar a terme una funció absolutament bàsica, la del lideratge i l'execució. Les persones i les organitzacions necessiten uns lideratges clars i definits, uns lideratges que, amb un model com aquest, han de predicar amb l'exemple i amb els quals anem tancant el cercle d'una proposta de canvi sistèmica, des del partit polític i les seves funcions fins a l'última de les persones que treballa en les organitzacions públiques.

La recerca del carisma per part del polític és incansable, però el carisma només construït artificialment no deixa de ser només una font d'egocentrisme, el futur i les experiències negatives del passat ens posen de manifest que ens calen lideratges amb un carisma que

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

es produeixi de forma natural, que porti escrit al codi genètic que conforma el seu dia a dia l'ètica, la moralitat i la defensa dels valors bàsics que permeten a la societat desenvolupar i construir un futur incentivador.

Els directius i totes les persones que treballen a les organitzacions públiques acompanyen la política, la fan possible i executiva, conformen l'empresa que fa possible passar de les voluntats polítiques a l'acció i l'execució de les polítiques públiques relacionades. Per assolir tots aquests valors i objectius ens calen uns nous lideratges, els millors executius per a les organitzacions públiques, uns executius que no siguin els millors del món, sinó els millors per al món de què formen part.

Els partenariats publicoprivats

Una organització pública ben gestionada implica una estructura àgil, flexible i competitiva; a la vegada, es converteix en una organització que sap entendre l'entorn i la importància de les sinergies que generen les xarxes. És, doncs, una organització que sap llegir la societat i deixa participar tots els actors que hi poden aportar valor, i això independentment de la seva naturalesa.

Una administració pública que aporta valor real a la política de futur és aquella capaç de generar sinergies positives amb altres actors, és la que s'orienta exclusivament a la recerca del valor públic per al ciutadà. A la vegada, la creació d'una xarxa de diferents actors públics i privats a la recerca d'una finalitat comuna vers el servei públic genera una dinàmica pròpia de societats democràtiques madures i consolidades.

L'Administració ha de ser capaç de saber moure i dinamitzar totes aquestes xarxes, mantenint i desenvolupant per ella mateixa les competències i funcions que formin realment el "cor" de la seva raó de ser. Parlem d'una organització competitiva, tan completa com sigui necessari, però sempre en les activitats que aportin valor afegit de forma continuada. Les grans maquinàries burocràtiques, com també el creixement desmesurat del sector públic responent purament a un model ideològic, formen part dels armaris amb flaire de naftalina. Vivim en una societat que posa l'accent en el coneixement i la potencialitat que implica compartir-lo.

Objectius, resultats i eficiència s'han de complementar amb una bona gestió de les xarxes. Tota aquesta dinàmica de relacions amb organitzacions privades és el que identifiquem com a partenariats publicoprivats.

Uns partenariats que es defineixen entre l'Administració i altres organitzacions, empreses del sector privat que porten a terme serveis públics subcontractats amb les seves diferents fórmules jurídiques.

Tenim ja dos actors sotmesos als canvis i a noves responsabilitats, la política (organitzacions públiques) i les empreses (organitzacions privades). Centrem-nos ara en les seves relacions i la generació de valor a partir de la potenciació de les dinàmiques de xarxa a què hem fet referència.

Noves pautes de comportament per part d'aquests dos actors aniran agafant forma, com també ho faran noves maneres d'interrelació i repartiment de tasques en benefici comú i per als seus receptors, la societat. Aquesta línia tan clara que separava el sector públic del sector privat es va difuminant i va generant una interrelació tan necessària com sovint complexa.

De la qualitat de les relacions entre aquests dos actors en depèn moltíssim la capacitat de desenvolupament territorial. No té les mateixes possibilitats de creixement i desenvolupament econòmic i social una societat amb una bona interrelació entre el sector públic i el privat que la que no sap o no vol afrontar aquestes dinàmiques. De l'actitud i la tasca de la política i les seves organitzacions públiques depèn la potencialitat de desenvolupament de tot el seu entorn.

Cal evitar, però, la creació de partenariats des de posicions de feblesa per part del sector públic i de la política. Aquest seria un error generador d'inseguretat futura. El partenariat no ha de ser només aquella externalització que es produeix "perquè jo sóc un desastre". Els bons partenariats publicoprivats només són garants de totes les seves virtuts sempre que l'Administració sigui aquella organització forta i preparada per tal de negociar de tu a tu amb el partner privat i ser digne responsable dels interessos d'aquell que es representa, és a dir la ciutadania.

Els qui externalitzen per manca d'autoestima ho faran des d'una posició de feblesa i en conseqüència tampoc seran capaços de fer el seguiment i control que demana l'externalització d'un servei públic. L'empresa contractada s'aprofitarà, a la llarga, d'aquesta relació de competències desiguals, i en definitiva s'estarà produint quelcom greu, la ineficiència pública en mans privades.

Partenariats publicoprivats mal entesos poden portar a la generació d'estructures parapúbliques tant o més ineficients que la mateixa Administració clàssica, amb l'agreujant del descontrol i la pèrdua de poder directe. És per això que hem posat tant èmfasi en la

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

professionalització i la necessitat de l'apropament de la política a la gestió, és per això que ens calen directius per a les organitzacions públiques tant o més preparats que els qui exerceixen en el sector privat.

Hem parlat de la necessària reforma de la política, de les organitzacions públiques, també de les empreses privades en aquest canvi de paradigma a què ens trobem sotmesos, i ara volem fer referència al desenvolupament necessari de les relacions entre les unes i les altres.

Tot plegat s'ha d'anar construint en paral·lel, però cal recordar que unes condicions sustenten les altres. Primer calen els fonaments de la xarxa, unes organitzacions públiques executives, si aquestes fallen tot trontollarà. La segona condició serà l'existència d'un teixit empresarial conscient de la seva responsabilitat vers tot allò que afecta la societat i poder desenvolupar una xarxa d'acords i d'interrelació entre el sector públic i el privat que presenti les màximes garanties de control, transparència i competitivitat al servei dels ciutadans.

Som grans defensors de les externalitzacions, i ha quedat clar que apostem per un sector públic prim i flexible, capaç de garantir totes les tasques que corresponguin a la creació de valor per a la societat que es representa, però som conscients també que preferim una administració més engreixada que no pas una mala externalització o un partenariat ineficient.

Partenariat publicoprivat no ha de ser sinònim de "complicitat mal entesa". Aquesta, si existeix, només serà font d'intercanvi de favors i, per què no, també de poder i control sobre quelcom que és un bé col·lectiu. Partenariat publicoprivat ha de ser sinònim de relacions competitives, una administració que externalitzi i subcontracti serveis a aquells que siguin els més competitius, a aquells que aportin el major valor per al ciutadà, i que es regeixi per un seguiment i un control exhaustiu. Quan tingui lloc qualsevol incompliment que afecti la sostenibilitat o la qualitat dels serveis prestats, cal dotar les organitzacions públiques de la capacitat d'actuació necessària per poder reconduir la situació.

La representativitat política que exerceixen avui els càrrecs electes ha de portar implícit també el concepte de representativitat gestora, una representativitat d'aquest tipus es fa indispensable en un món complex com l'actual. Com a ciutadans, volem una administració que ens representi de la millor manera possible en totes les negociacions, acords i convenis que interrelacionen el sector públic amb el sector privat en matèria de competències pròpies d'allò que és col·lectiu.

Les empreses han de veure l'Administració com un bon partner, l'han d'identificar com una organització tan preparada i competitiva com la seva, això facilitarà un clima de confiança mútua, un clima que garantirà la millor execució possible de la política pública que correspongui i el compliment d'allò estipulat en el marc del partenariat.

Els partenariats publicoprivats han d'implicar també, per part de l'empresa privada, una creixent preocupació i orientació cap a la funció social que implica la seva activitat contractada, una orientació que no ha de ser motiu de relaxació en la seva responsabilitat competitiva. Si es produeix aquest fenomen, sumat a una legislació supergarantista a favor del contractat, l'empresa privada es converteix en una paraadministració, en definitiva en una empresa anestesiada per un contracte públic, i això és terriblement contrari als objectius d'eficàcia i eficiència.

Una de les funcions de l'Administració pública hauria de ser la de garantir un marc de competitivitat constant entre les empreses proveïdores i concessionàries, i l'eina operativa per assolir aquesta finalitat és un bon desenvolupament dels partenariats publicoprivats i l'afavoriment de la seva màxima transparència.

Qualitat democràtica

Si ens preguntem què és el més rellevant d'aquest model, quina n'és la característica més destacable, és sense cap mena de dubtes la seva transferibilitat,[11] transferibilitat pel seu impacte sistèmic en la forma d'entendre la política, que abasta des de les funcions del partit polític fins a l'última de les persones que treballen en les organitzacions públiques, transferibilitat perquè el que s'ha desenvolupat a Sant Cugat pot ser perfectament reproduïble, evidentment amb els ajustos que corresponguin, a qualsevol nivell de govern i a qualsevol país preocupat i interessat per la qualitat democràtica.

Si analitzem el model veurem els múltiples impactes que genera:

- Nova cultura política, priorització de la capacitació en els responsables electes (FORMACIÓ).

11. D'acord amb Mr. Tore Malterud, *Head of Unit "European Public Management"* de l'Institut Europeu d'Administració Pública, Maastricht.

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

• Dotar de contingut i funcions renovades els partits polítics (REPRESENTATIVITAT).

• Transparència vers la ciutadania (ÈTICA).

• Compromís d'executivitat de les polítiques proposades (RESPONSABILITAT).

• Vincle del programa electoral amb l'acció de govern posterior (CONFIANÇA).

• Millora de la democràcia (PROGRÉS I LLIBERTAT).

És evident que el repte és de dimensions que superen, i de llarg, el que pot fer una administració local d'una ciutat amb 80.000 habitants i 150 milions d'euros de pressupost.

Som conscients, doncs, de la fortalesa del projecte i a la vegada de la seva gran feblesa: es tracta d'una proposta que va absolutament en direcció oposada a la cultura política i el sistema actuals. Oblidem-nos ara de la feblesa, si fóssim gent que davant l'anàlisi de riscos féssim prevaldre la seguretat en les nostres decisions, en aquests moments no estaríem parlant d'un model com aquest, no estaríem escrivint aquestes línies ni explicant la nostra experiència com a ciutadans, una experiència que, exercint una responsabilitat pública, volem compartir amb qui pugui interessar pel seu possible valor col·lectiu.

Tots plegats tenim unes percepcions i un coneixement de la política i del funcionament real de l'Administració pública vista sempre des de fora amb tots els filtres que existeixen entre l'acció interna i el que ens arriba com a ciutadans. Ara, nosaltres hem tractat de fer un exercici de responsabilitat i de confiança; ja que hem estat representants de la ciutadania ens sentim també amb l'obligació no només de transmetre el nostre programa de govern i de propostes, sinó d'explicar el que creiem que no funciona i, sobretot, de no quedar-nos instal·lats en la queixa, sinó mirar de construir propostes alternatives en positiu. Això és exactament el que hem provat de fer.

Arribats en aquest punt, podem posar de manifest moltes mancances i a la vegada explicar amb resultats tangibles que hem fet el possible per construir una alternativa que lluiti contra aquestes mancances. Una alternativa que està subjecta a crítica i és absolutament millorable, per descomptat, però és la nostra forma de reportar sobre el que hem fet i après, des del dia a dia d'un treball fet amb la màxima il·lusió i motivació. Un treball que en definitiva hem mirat de portar a terme amb la màxima rigorositat i compromís.

La nostra proposta és una eina al servei dels qui creguin de forma convençuda en tots els valors explicats al llarg del llibre, és un eina al servei de la millora de la nostra qualitat democràtica.

Ja comptem amb el fet que els corrents més anacrònics i els que es consideren antisistema ens posaran etiquetes com ara la de tecnòcrates, o la de neoliberals, entre altres que requereixen alts nivells d'imaginació. Nosaltres tenim clar que aquesta manera de fer política no té lloc dins l'eix clàssic dreta-esquerra, és una política que a partir d'una ideologia i un projecte determinats es constitueix com a pragmàtica en termes de valor públic, de recerca de l'excel·lència i l'assoliment dels objectius per compromís amb la ciutadania i per al seu benefici.

Si cal prendre una decisió de les considerades d'esquerra de tota la vida i és útil per al propòsit que persegueix, endavant, si és de les considerades de centre o de dreta, també, el debat ja no recau en la ubicació de l'eix dreta-esquerra. Quina és la ideologia? És la que es consideri més adequada en el moment que correspongui i davant la conjuntura de què formi part i sempre amb un objectiu: la recerca constant del màxim valor per als ciutadans i la societat representada.

Dos elements són fonamentals: projecte i executivitat. Històricament s'ha parlat sempre de projecte polític, avui ja no n'hi ha prou amb aquest, cal aportar quelcom addicional i imprescindible per obtenir legitimitat i credibilitat, cal afegir l'EXECUTIVITAT. Un projecte polític sense capacitat executiva és paper mullat que només alimenta la separació entre la ciutadania i els seus representants. Si acceptem aquests fonaments, quina gran notícia!, ja tenim contingut per a la funció principal dels partits polítics del segle XXI! Parlem-ne.

L'evolució dels partits polítics al món occidental és de curta història si ens ho mirem en termes relatius i històrics, els partits polítics són organitzacions contemporànies, els seus orígens els podem trobar entre els precedents de l'edat moderna, concretament en la revolució anglesa del segle XVII. La seva evolució, conjuntament amb el parlamentarisme, ens ha portat a diverses etapes de la seva existència, com la corresponent als partits de notables, als de militants i els actuals partits de votants.[12]

Els partits polítics actuals, els de votants, conserven les estructures dels partits de militants amb les seves

12. D'acord amb López Guerra, seguint l'obra de Max Weber.

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

pròpies dinàmiques jeràrquiques i d'interès grupal, és a dir, hi ha un trencament entre les noves funcions dels partits, la seva evolució cap a la captació del vot per sobre de la mobilització de la militància. Però en canvi no han sabut reorientar les seves estructures cap a la modernitat i la societat del coneixement i la informació actuals que demana posicionament clar, definició, projecte i executivitat.

Amb aquesta curta història i tants canvis dins les societats representades, cal plantejar nous models de partit amb vista al futur. El dubte que plana sobre el funcionament i el rol dels partits polítics a dia d'avui és compartit de forma bastant generalitzada. Aquestes organitzacions no acostumen a identificar gaires dels valors que els haurien de ser propis, la gent se'n manté allunyada, sovint es té la impressió que són punts de trobada d'un col·lectiu determinat que treballa per a l'obtenció d'interessos propis amb gran capacitat per vestir-ho amb els colors de la representativitat i democràcia. Això expressat així és injust, però la percepció ciutadana va massa per aquí.

De tota manera, la realitat és crua i tossuda, el partit polític seguirà augmentant la seva decadència i no podrà remuntar la credibilitat fins que no sigui capaç de renovar i dotar-se de noves funcions, les funcions que realment siguin útils al sistema i a la ciutadania. En ressaltem la principal, la de proporcionar al sistema polític la gent més capacitada i preparada per exercir amb les màximes garanties d'èxit possible el seu projecte i programa electoral.

Disculpeu-nos el simplisme i la cruesa, però ja entendreu que, només de botifarrada en botifarrada, no en poden sortir els ministres, consellers, secretaris d'estat, secretaris generals i directors generals d'un país que es consideri modern i representatiu d'una ciutadania que té el dret d'exigir alguna cosa més a la política. Com voleu que la gent bona i amb futur jugui en aquestes condicions? Com volem que s'apropin a la política si sovint es parla més de política real fora de l'àmbit dels partits polítics que no pas a dins, mentre aquests partits estan massa entretinguts en el tacticisme i la confrontació. Els partits polítics han de ser capaços de dotar-se d'aquesta doble funció; esdevenir catalitzadors d'aquells que comparteixen ideals i projecte per, alhora, atraure talent i valor al servei d'aquest projecte.

És de sentit comú exigir als partits polítics que és a ells als qui correspondria la funció de vetllar per la definició d'un PROJECTE i per garantir-ne l'EXECUTIVITAT. Per construir el primer caldrà lideratge, carisma, idees, anàlisi i capacitat d'avaluació, per possibilitar el segon caldrà capacitat executiva, proximitat amb la gestió de les organitzacions públiques, les persones i els recursos econòmics del país.

La competitivitat entre partits polítics s'hauria de plantejar en termes de projecte i en termes també de persones, de les millors persones possibles posades en una llista electoral motivada, explicant el perquè i la seva vinculació futura amb polítiques concretes. No és admissible pensar que un polític pot estar en un lloc qualsevol sense tenir cap idea en termes de capacitació de les polítiques públiques de les quals haurà de ser responsable.

Un equip i un projecte real i creïble, una proposta seriosa de govern s'ha de construir des del partit, en el cas contrari passa el que passa, i és que aquest només fa la funció de distribuïdor de càrrecs per quotes de poder i les dinàmiques internes del partit totalment alienes a l'interès públic i a les necessitats del país.

De debò que tot això és impossible d'assolir? Segur que ho esteu pensant, però també hauríeu de pensar que, si teniu raó, tenim tots a la vegada un seriós problema de futur.

Una xarxa d'actors per a una política de futur

Tres són les crisis actuals que afecten la societat actual:[13]

- una crisi econòmica
- una crisi ecològica i mediambiental
- una crisi ètica i de valors

i la pitjor de totes:

- una crisi de legitimitat i capacitat política per restablir la confiança dels ciutadans en les seves institucions. És la pitjor de totes perquè implica la pèrdua de l'instrument de gestió i, sense aquest, no es pot portar res a la pràctica.[14]

Política i empresa esdevenen dos actors clau per fer front a tot aquest conjunt de factors en crisi. La capacitat de construcció d'un capitalisme sostenible, d'una activitat respectuosa i preservadora del medi ambient i d'uns

13. Manuel Castells, *La Vanguardia Magazine*, gener del 2010.
14. Ídem.

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

valors ètics que han de marcar nous comportaments és quelcom que depèn fonamentalment del rol que assumeixin aquestes dues institucions dins la societat.

La política de futur és la que es construeix comptant amb tots els actors que formen part del funcionament d'una societat. Uns actors que s'interrelacionen entre ells, a través d'unes estructures determinades que conformen a la vegada un marc sistèmic basat en valors.

Mirem d'explicar-nos millor:

ACTORS:

- La política
- Les empreses + tercer sector
- Els ciutadans

Aquests actors han de portar a terme les seves relacions per possibilitar la governança general dins uns escenaris concrets i determinants situats dins el que podríem nomenar l'estructura:

ESTRUCTURA:

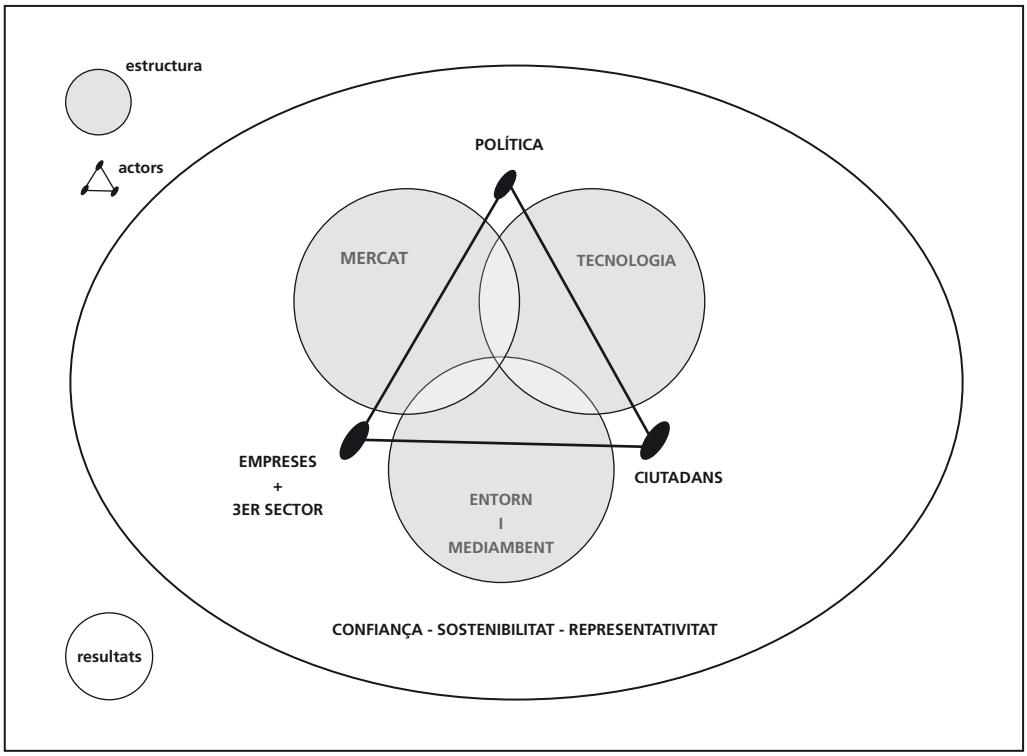
- Tecnologia-Internet
- Mercat
- Entorn i medi ambient

El desenvolupament positiu de totes aquestes relacions (les que es produeixen entre els actors dins l'estructura) depèn de la solució a la crisi de valors, calen uns valors forts que possibilitin recobrar la confiança en les institucions, la sostenibilitat del sistema i la representativitat dels ciutadans.

Valors per garantir RESULTATS del sistema en el seu conjunt:

- Confiança
- Sostenibilitat
- Representativitat

Gràficament tot el que hem exposat fins ara es podria dibuixar de la manera següent:



A continuació voldríem fer alguna consideració sobre el sistema i els actors que hem plantejat dins una política en xarxa.

Sobre el rol de l'empresa

És d'actualitat el debat sobre els nous paradigmes en el món de l'empresa, estem immersos en un mar de reformes i nous enfocaments a causa d'una crisi econòmica sense precedents.

L'empresa ha estat víctima d'unes dinàmiques impròpies en el marc d'una economia frenètica, on només es valorava el curt termini sense tenir cap consideració per l'impacte que això tenia en l'àmbit social i sistèmic. Aquest aprenentatge posa de manifest que l'empresa és una institució clau dins els models de futur, de les seves accions i del seu desenvolupament

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

depenen molts ressorts de la nostra societat, i com a tal ha d'assumir directament la responsabilitat que té davant seu. Una responsabilitat que ha de ser pactada i compartida amb el sector públic i la política que, per descomptat, ha de ser una política també reformada.

Culpabilitzar el capitalisme dels mals del món actual és simplista i intencionat ideològicament, el procés globalitzador obre les portes de la dignitat a la gran majoria de la població mundial oblidada i arraconada per tots nosaltres. Eliminar la fam i la pobresa al món, disposar d'escenaris de justícia i equitat passa imperativament per saber dibuixar escenaris de desenvolupament econòmic que arribin a tot arreu amb els reequilibris necessaris que això impliqui.

Als culpables del daltabaix, els hem de trobar entre els activistes d'un model de capitalisme concret, un capitalisme distorsionat per la manca de valors que ha portat al límit l'especulació i l'interès individual per sobre de la sostenibilitat general.

Bona governança corporativa i ètica en el sector privat s'han de convertir en les eines principals per conformar uns bons fonaments dels nous models de creixement econòmic. Els estats i la política ja no són el gran pare protector, tot això s'ha escapat del seu abast, les empreses han esdevingut peces fonamentals per al nostre futur col·lectiu.

El model capitalista i el model polític han d'evolucionar conjuntament cap a nous escenaris de valor per a la societat. De l'estabilitat econòmica depèn l'estabilitat social, els riscos són evidents i la història ja s'ha encarregat de deixar clar el grau de certesa d'aquesta correlació.

Es fa imprescindible buscar un equilibri entre la recerca del benefici econòmic i la sostenibilitat sistèmica. Política i empresa en són els responsables principals però també la ciutadania mateixa en el seu rol d'agent directe en el mercat de consum.

Sobre els ciutadans, patrons de consum i el mercat

La responsabilitat social de l'activitat empresarial i econòmica ha de passar a formar part de l'ADN de la seva pròpia estratègia corporativa. Empresa i societat formen una unitat, societat és mercat, entendre i cuidar-lo, vetllar per la seva sostenibilitat és senzillament tenir capacitat d'avançar-se al futur.

De la mateixa manera que la societat de la informació i el coneixement forcen les institucions polítiques a canviar, també aquesta és la mateixa societat que marca ara la pauta dels patrons de consum, un consum que ha de castigar els que siguin percebuts com a contraris al sosteniment d'un món amb tantes potencialitats com fragilitats.

Es fa també imprescindible un consum cada dia més responsable, que sigui conscient que de la seva forma d'actuar en depèn també el nostre món futur.

Nous valors han d'impregnar el comportament dels tres actors principals que conformen el mercat, la tecnologia i les estructures politicorepresentatives.

Sobre l'entorn i el medi ambient

El medi ambient i la naturalesa són el nostre marc. A tots nosaltres ens correspon la seva preservació, ja no només per una raó ètica, sinó de simple supervivència, humanitat i, per què no, sentit comú.

Molts podríem pensar que precisament una crisi com l'actual traspassaria a segon terme l'aposta per la sostenibilitat i tots els temes relacionats amb l'impacte del canvi climàtic. Es resumiria en "ara tenim uns altres problemes".

Tot podria ser ben al contrari, gràcies precisament a la crisi que estem vivint serà possible construir nous models relacionats amb uns nous valors, uns valors que inclouran també el respecte, la preocupació i la cura pel nostre món. És el gran moment per passar d'un model de creixement econòmic basat en els combustibles fòssils a un creixement basat en un model energètic de baixa emissió en carboni.

La defensa i el respecte pel nostre món, el món que ens ha creat i del qual formem part, s'ha de convertir en un element principal de demanda. Als mercats ja no se'ls dirigeix, ja no se'ls dóna forma des de la voluntat de les empreses. Al contrari, ha de ser el mercat mateix qui determini com han de ser i què han de complir els productes i serveis que aquestes els ofereixen.

El futur ens portarà a una societat que demanarà cada dia més empreses compromeses amb el medi ambient i amb la sostenibilitat futura.

Només les organitzacions que saben comprendre les tendències, demandes i necessitats de la societat i les persones, saben definir una estratègia d'èxit i de futur. Apostar avui pel nostre món des de l'acció empresarial és apostar pel mercat correcte, pel mercat on existeix l'autèntica demanda futura. L'empresa és plenament conscient que cal encertar amb els valors

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local

afegits, que cal saber diferenciar-se i trobar aquells espais que ningú ha ocupat o que ningú ha sabut ocupar fins el moment, allà on precisament no es competeix únicament per preu.

Apostar avui per un model econòmic basat en la sostenibilitat del nostre món en tots els seus sentits és senzillament saber interpretar la tendència del mercat. Aquest és prou intel·ligent, i efectiva la seva acció correctora que ens porta cap a la gran possibilitat de rectificar allò que comportava la seva pròpia insostenibilitat.

Mercats, empresa, patrons de consum..., tot plegat és clau però, a la base, cal posar-hi sensibilitat humana i no oblidar com n'és d'extraordinari, el nostre món, el nostre frenètic dia a dia no ens deixa recordar d'on venim ni qui som, caldria poder dedicar a diari uns segons a veure una imatge d'aquest nostre planeta blau, ple de vida, esplèndid. Sembla que els humans tinguem una capacitat especial per només saber veure el que va malament i es presenta en forma de desastre, i som completament cecs per no saber apreciar el que té de bo el nostre entorn.

A partir del reconeixement i la identificació de les coses positives que ens envolten, guanyarem en capacitat de lluita i resolució d'allò que no ens funciona. Tenir la capacitat de saber apreciar el que és bo i extraordinari del que ens rodeja és quelcom que hauria de ser simplement el gran repte del nostre dia a dia tant personal com col·lectiu.

Sobre la política, la tecnologia i la representativitat

Una política reformada que generi confiança i recuperi el prestigi de les institucions amb la ciutadania conjuntament amb unes empreses que fomentin un altre tipus de capitalisme forjat també amb valors propis de l'ètica: dues reformes clau dins l'entorn actual. De la renovació dels seus valors i del seu rol dins la societat depèn el bon guiatge i el desenvolupament d'un món sotmès als imparables ritmes de la tecnologia i la comunicació. Internet i totes les seves potencialitats només esdevindran eines que aportaran benefici social en la mesura que existeixi una estructura i organització socioeconòmiques que recuperin els valors.

Les noves tecnologies s'han relacionat molt sovint amb la democràcia i la participació ciutadana, també s'han mal interpretat per una bona part dels polítics, més experts a conduir les percepcions que no pas a gestionar les seves competències. El bon ús de les xarxes de la informació és fonamental, i no s'hi val a confondre Internet amb un simple canal per jugar amb la informació interessada, no s'hi val tampoc a fer veure que tots els problemes passen per una manca de participació. Els governs no s'han de gestionar mai a través d'Internet, aquesta és una demagògia que cal contestar amb contundència, la força i confiança d'una institució rau en la seva capacitat d'actuar com a organització representativa de la col·lectivitat utilitzant les xarxes de la informació de forma èticament responsable com a canal que facilita tota la informació referent a la seva actuació i per rebre tota l'opinió col·lectiva en la matèria que correspongui.

Una potenciació de la representativitat a través de la xarxa és el que ha de substituir la demagògia participativa que només serveix com a paraigua protector d'una incompetència manifesta d'aquells qui han d'assumir aquesta representativitat que comporta l'executivitat de les seves responsabilitats.

La nostra societat, el nostre món ha fet un molt bon recorregut, hem arribat fins al punt d'estar suficientment preparats per tal d'afrontar reptes com aquests. Només calen valors contra la por, la inseguretat i les variables indeterminades. Més que mai, ètica i valors. ■

Quaderns de Dret Local (QDL)
ISSN: 1695-8438, núm. 27, octubre de 2011, p. 117-138
Fundació Democràcia i Govern Local