

L'AGENDA DEL GOVERN PER A LA REFORMA DE L'ADMINISTRACIÓ

Senyores i senyors, benvolguts amics,

(salutacions)

És un plaer tornar a ser avui aquí amb tots vostès i poder compartir la celebració d'aquests tres aniversaris tan assenyalats, com són la celebració del 10è aniversari del Màster en Direcció Pública, del 20è aniversari de l'Institut de Governança i Direcció Pública i del 30è aniversari del Programa de Gestió Pública d'ESADE.

Avui estem immersos en un profund canvi conceptual de les administracions, un canvi que ha de comportar un salt qualitatiu en la forma que els ciutadans perceben l'administració i la forma en que es relacionen amb les institucions públiques. En aquest àmbit l'administració catalana ha d'emprendre una important tasca de reforma, i des del Govern de la Generalitat volem dur l'administració a fer aquest salt endavant. El programa de reforma de l'Administració de la Generalitat i del seu sector públic vol posar en marxa mesures que donin resposta a aquestes necessitats de canvi. Molts de vostès treballen en diferents administracions, no s'han preguntat mai, com jo mateixa he fet, quin model volem per deixar per a les futures generacions?

Nosaltres ens ho hem preguntat i fa tres anys que treballem per construir i consolidar un nou model de governança i uns models organitzatius que assegurin a casa nostra valors com la transparència, la rendició de comptes, la flexibilitat, l'eficiència, la participació, etc., I tot això al costat dels altres valors clàssics del servei públic, com són la subjecció a l'ordenament jurídic, la professionalitat i la imparcialitat. Volem reformar l'administració per tal de fer-la competitiva, des de la convicció que com més ho sigui més competitiu serà el nostre país.

Per posar en marxa aquest programa de reforma el Govern ha tingut en compte tres treballs previs promoguts per grups d'experts que proposen un disseny de la possible agenda d'un programa de reforma.

En el seu conjunt els tres documents presenten uns elements de coincidència molt importants i, en diversos punts com la professionalització de la direcció pública; la revisió del model de preparació executió i seguiment del pressupost; la flexibilització de la gestió dels recursos humans, l'impuls del partenariat públic-privat; i transparència, avaluació i retiment de comptes en la gestió pública. Ens trobem, per tant, amb un marc de referència que aposta per un seguit de mesures d'elevat consens entre els experts i que, en bona part, coincideix amb altres diagnòstics apareguts en períodes anteriors.

Estem parlant de construir una administració **més transparent**, que faciliti al seus ciutadans l'accés a tota la informació pública, i per tant els faciliti el control i supervisió de les seves activitats, i el retiment de comptes. D'una administració **més eficient** que asseguri l'òptima utilització dels recursos públics. Una administració **més professional**, en la qual quedi garantit que els gestors públics disposen de la preparació professional necessària, i que seran supervisats adequadament. I, finalment, una administració amb més i majors capacitats, **més "intel·ligent"**, més preparada per enfrontar els nous reptes de les societats globalitzades, molt interrelacionades i amb importants desafiaments tecnològics i ambientals.

Em preguntaran, i com ho volem fer? Doncs entrant en detall, aquest procés de reforma de l'administració que estem treballant es concretarà en tres àrees d'actuació:

Primer àmbit: transparència, rendiment de comptes i accés a la informació.

El desenvolupament i implementació de les actuacions han d'estar vinculades al principi de transparència. Sota aquest principi volem garantir l'accés dels ciutadans a tota la informació sobre l'administració pública i les seves actuacions.

Com saben, actualment està en tramitació parlamentària, a partir d'una ponència conjunta, un projecte de llei de transparència. Al Govern li correspondrà el desplegament de les previsions legals i, per tant, un cop aprovada la futura llei, el programa de reforma haurà de desplegar aquest principi de transparència. Això no

obsta, però, perquè el Govern ja estigui impulsant iniciatives en aquest àmbit com ja ha fet, per exemple, amb el Portal de Transparència.

Segon àmbit: eficiència

Per a fer-lo possible cal desenvolupar de manera progressiva un nou model de polítiques de recursos humans en el si de la Generalitat que introdueixi majors graus de flexibilitat i faciliti els processos de professionalització i mobilitat.

Parlem d'un nou marc normatiu que incidirà en una major flexibilitat, mes polivalència, la superació de rigideses històriques, el foment de la professionalització i la tecnificació de les plantilles, el retiment de comptes i l'avaluació de l'acompliment i d'objectius. Per a fer-lo possible, ens cal modificar el marc normatiu de la funció pública, i en aquests dies estem iniciant els processos previs de consulta i negociació.

També ens cal simplificar la tramitació administrativa, fer fàcil la relació del ciutadans amb l'Administració de la Generalitat i, en especial, establir noves iniciatives empresarials. L'administració electrònica ha de ser una eina fonamental en aquest procés, i per això el Govern ja ha donat un fort impuls a la posada en funcionament de la Finestreta Única Empresarial. Ja hem aconseguit que els ciutadans puguin iniciar la gran majoria de tràmits administratius de la Generalitat per mitjans electrònics (e100); hem de continuar simplificant tot el que afecta a l'activitat econòmica, i simplificar l'actuació administrativa del món local; fomentar els mitjans electrònics en la contractació pública i en el tractament de les factures dels proveïdors (GeFact), i revisar a fons el procediment de subvencions. S'han inclòs en el calendari de projectes de l'any 2014 la majoria d'aquestes actuacions.

Hem d'avançar també en la racionalització i simplificació de l'organització departamental de l'Administració de la Generalitat i del seu sector públic, a través d'una única norma, la Llei d'organització i funcionament de l'administració de la Generalitat i de les seves entitats.

En el cas de l'organització departamental, cal revisar les funcions dels alts càrrecs, introduir noves figures organitzatives i revisar algunes de les figures existents. Pel que fa al sector públic, cal preveure tots els tipus d'entitats instrumentals, simplificar els tipus d'organismes públics, regular els aspectes fonamentals de les entitats del sector públic i els instruments de relació entre els departaments i les seves entitats. Les previsions temporals en aquesta matèria permeten pensar en l'aprovació d'aquest projecte de llei cap a meitats del segon semestre del 2014.

Una altra actuació indispensable passa per la reordenació del sector públic, que ha de ser entès sempre des del valor del servei públic, centrat en el desenvolupament de les polítiques públiques i orientat a la creació de valor i a la rendició de comptes. Ha de ser transparent en tot moment i congruent amb les condicions socials i econòmiques i la voluntat de progrés.

Recordem que, pel que fa al sector públic, des del 2011 es du a terme un procés de racionalització i simplificació que a permès que hores d'ara ja hagin donat de baixa del sector públic amb participació majoritària de la Generalitat un 21'25 % d'entitats, preveient que el 31 de desembre de 2013 s'assolirà la reducció d'un 25% d'entitats amb participació majoritària de la Generalitat de Catalunya. En aquest àmbit estem parlant del mes de març com a horitzó per al Pla de racionalització i simplificació a partir de l'anàlisi d'entitats i àmbits d'intervenció; de l'octubre del 2014 com a moment per tenir especificades les directrius sobre elements de governança com ara òrgans de direcció, contractes programa, i orientació a resultats; el desembre del 2014 per a disposar d'auditories administratives orientades a la millora; del desembre del 2014 per a implantar la web del sector públic, i de l'abril del 2015 per a poder disposar del degut informe de compliment d'aquests propòsits.

El tercer àmbit de la reforma és la **professionalitat**.

Per a ser més professionals hem de saber desenvolupar primer una cultura de l'ètica. Necessitem que la gestió de l'ètica en el sector públic de la Generalitat de Catalunya s'entengui de manera àmplia, amb un seguit de valors que inspirin i determinin l'actuació de tothom al servei de les polítiques públiques. Si és així, haurem establert una immillorable base per al reconeixement de l'Administració, per a la valorització dels seus agents i per a la nostra reputació institucional. Com a mesures, doncs, cal aconseguir l'aprovació d'aquest codi o codis ètics, per a la qual cosa està prevista la constitució pràcticament immediata d'un grup de treball i que l'esborrany del seu contingut pugui estar redactat en el termini màxim de sis mesos des de la seva constitució.

Aquesta aposta decidida per la professionalitat també ens ha de portar a l'**elaboració de la Llei de la direcció pública professional**, és a dir, una norma que asseguri la idoneïtat professional i l'adequada supervisió de les persones que, prèvia convocatòria pública, accedeixin a aquests càrrecs directius. Des del Departament ja hem iniciat els tràmits previs per a l'elaboració d'aquest projecte normatiu, que crec que el Govern podria aprovar en els pròxims mesos, tenint en compte els següents elements:

D'entrada, atesa la creixent complexitat de l'administració, molts experts parlen de la necessitat de crear un espai intermedi entre els àmbits estrictament polítics i els de la funció pública. Aquest espai intermedi ajudaria a gestionar millor aquesta complexitat. Els professionals que desenvolupin les seves tasques en aquest espai intermedi s'han d'ocupar de la direcció i gestió de les polítiques públiques que tinguin assignades. Aquests professionals han de caracteritzar-se tant per la professionalitat tècnica i la confiança que puguin proporcionar en el àmbit polític com, alhora, la capacitat de direcció, de lideratge i de motivació que puguin oferir davant la part funcional.

Així mateix l'actuació d'aquests professionals hauria de ser valorada pel seus caps, la direcció política, no únicament en funció d'elements de confiança, sinó, molt

especialment, en funció d'objectius determinats prèviament, és a dir, en funció dels seus resultats. Atès que la responsabilitat pels resultats es desplaça en part de l'àmbit polític al tècnic-professional, seria lògic que, en contrapartida, aquest àmbit professional disposés de major autonomia en les decisions operatives.

El grans beneficiaris d'aquest canvis són els ciutadans, és a dir, els usuaris dels serveis públics, que s'asseguren que al capdavant d'una unitat gestora hi hagi una persona que ha acreditat la seva competència per a exercir com a directiu públic. Així mateix, també es dóna seguretat al directiu professional, perquè si desenvolupa les seves tasques adequadament no es veurà afectat o cessat necessàriament per un canvi derivat del cicle polític-electoral. Finalment també aconseguim un benefici addicional mitjançant l'avaluació periòdica d'aquest directiu, normalment anual, cosa que implica a la vegada la revisió del funcionament dels serveis sota la seva responsabilitat.

Des d'un altre punt de vista la introducció d'aquesta nova figura professional crearà una base sòlida per impulsar altres mesures complementàries de modernització dels serveis públics, de reducció de costos, de canvis en la gestió de recursos humans i generarà també professionals experimentats degudament preparats per impulsar-les.

Hem de treballar també un altre àmbit, que és el de la intel·ligència i l'adaptabilitat.

Treballar aquest àmbit significa dissenyar i posar posada en marxa un pla corporatiu d'innovació i talent, que permeti l'aprofitament, la potenciació i el reconeixement de les capacitats del personal de l'administració, i que també permeti aprofitar les possibilitats que ofereixen les solucions tecnològiques i les xarxes socials.

Un dels factors clau de la capacitat de l'administració per a generar valor públic, és a dir, de crear noves condicions que afavoreixin el desenvolupament del país i millorin el benestar de la seva ciutadania, és la seva capacitat per a utilitzar i gestionar el talent

del seu personal. El talent que hi ha a l'administració, que n'hi ha i molt, cal identificar-lo, desenvolupar-lo i reconeixè'l adequadament. Com a societat que vol progressar, hem de treure el màxim partit del talent del personal; hem de crear entorns de treball que afavoreixin la innovació, que siguin estimulants, que prestigiiïn l'intercanvi d'idees i la crítica i que fomentin la comprensió i el coneixement.

Aquest concepte de talent és el resultat de la combinació de la competència professional de les persones i del seu nivell de compromís amb l'administració i el servei públic.

La gestió del talent i la generació d'entorns de treball que fomentin la creativitat impliquen una sèrie de canvis organitzacionals tant en la gestió dels recursos humans com també en la gestió del coneixement. A més, les noves tecnologies i les conegudes eines 2.0 ofereixen un ampli ventall de recursos que cal aprofitar.

L'evolució de la naturalesa del treball en l'administració per a adequar-se a les necessitats de la societat contemporània, ha fet evolucionar també el concepte de "treballador", que s'ha de caracteritzar per la seva especial habilitat per a l'aprenentatge i la detecció d'oportunitats, la necessitat d'autonomia, la capacitat per a processar nova informació i generar coneixement per a la identificació i resolució de problemes.

La gestió del talent fa referència precisament a la gestió d'aquesta nova tipologia de treballadors que s'ha allunyat de les feines rutinàries i automatitzades que feien fàcilment substituïble a un empleat i per als quals la compensació salarial, el control de presència i la direcció jeràrquica era suficient.

Aquest nou escenari implica la reprofessonalització de la funció de recursos humans, a la que s'exigeix una funció estratègica i una gran professionalitat. Les tècniques, els processos i els recursos de gestió de personal que han estat útils fins ara han d'evolucionar.

Són necessaris, doncs, uns nous estils de lideratge; la gestió del talent requereix del compromís de la línia directiva i de comandament, línies que han d'entendre el procés de canvi que s'experimenta, i que passa per anar de la gestió de subordinats a la gestió d'equips; del control i l'administració del personal al lideratge sobre els col·laboradors; de l'eficiència administrativa en les activitats de gestió de personal, a l'eficàcia en els resultats organitzatius a través de la direcció de les persones

Per a aconseguir-ho, impulsarem l'aprovació d'un pla de formació en innovació, modificarem la llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. i adaptarem els processos de selecció i de provisió de llocs de treball. Com a calendari, a més de l'aprovació del programa formatiu 2014-2015 per part de l'Escola d'Administració, també preveiem que el juny que ve el Govern pugui aprovar els avantprojectes normatius necessaris.

Hem de parlar també, com els deia, de **potenciar els processos de col·laboració entre els àmbits públic i privat**. Hem d'assegurar els estàndards mínims de qualitat, i enfortir les capacitats internes de l'administració per gestionar-los de forma adequada, i ens cal la participació dels ciutadans en el seu seguiment. Per al desenvolupament d'aquesta actuació es comptarà amb la col·laboració del món empresarial i del tercer sector.

Pel que fa a les administracions locals catalanes, cal dir que ja estan desenvolupant el seu propi programa de reforma, paral·lel al de la Generalitat i que, com és lògic, haurà de ser coincident en molts dels valors i actuacions a promoure.

Estic fermament convençuda que els ciutadans de Catalunya tenen dret a disposar d'uns serveis públics gestionats amb la màxima eficiència, i que per fer-ho cal que l'Administració de la Generalitat estableixi nous mecanismes de relació amb la ciutadania i també alts nivells d'integritat i de professionalització, i que per fer-ho haurem d'introduir els canvis necessaris en el model de governança i en els sistemes de gestió.

Aquesta convicció sobre els drets dels ciutadans orienta també els valors que estan presents en el programa de reforma de l'administració de la Generalitat i del seu

sector públic i que són: la transparència, els principis d'imparcialitat, eficàcia, eficiència, rendiment de comptes, innovació i participació.

Crec que el programa que he presentat és suficientment ambiciós com per provocar un canvi real, el salt endavant del que els parlava a l'inici, en les estructures de la nostra administració, i a la vegada és prou realista per tal de ser executat.

Crec que serem capaços d'obtenir els consensos polítics i socials necessaris per tirar-lo endavant i convertir-lo de forma efectiva en una programa de país, que promogui una nova administració més transparent, més eficient, més professional amb esperit competitiu i amb més capacitat per aprofitar el magnífic talent intern de què disposem. Aquest mateix mes de desembre hauríem de constituir un grup de treball en què participin els diferents àmbits implicats i que posi fil a l'agulla a tota aquesta reforma.

Volem fer un salt endavant que ens porti a una administració més transparent, que faciliti al ciutadans l'accés a tota la informació pública, i que faciliti el control i la supervisió de les activitats de l'administració. Un salt que ens porti l'imprescindible retiment de comptes.

Els encoratjo a que treballem tots plegats per una administració més eficient i més professional, en la qual quedi garantit que els gestors públics disposen de la preparació professional necessària, i que seran supervisats adequadament. I finalment, hem de treballar per una administració amb més i majors capacitats, més preparada per afrontar els nous reptes de les societats globalitzades.

Jo vull que l'administració de Catalunya, l'administració del meu país, sigui coneguda pels cinc qualificatius de transparent, eficient, professional, capacitada i compromesa.

I aquí, com els deia, compto amb la col·laboració de tots vostès. Compto amb el talent i la formació que tots vostès han adquirit en aquesta casa, en la seva formació acadèmica i en la seva experiència professional. Podem fer aquest salt, podem fer aquesta administració no només com una qüestió de modernitat, de noves tecnologies o de nous procediments, sinó que, abans que res, és sobretot una exigència democràtica i una garantia de progrés per al conjunt de la nostra societat.

Moltes gràcies per la seva atenció.