

Reimaginar × Reformar × Reforçar



50 Propostes per la Reforma de l'Administració

Informe executiu de la Comissió d'Experts per a la Definició de l'Estratègia de Transformació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i la Millora dels Serveis Públics (CETRA)



Generalitat
de Catalunya

Tothom El Govern de



PALAU DE LA

GENERALITAT



Índex

01| Presentacions institucionals

02| La CETRA

03| Estructura de governança
del procés de reforma

04| Propostes de la CETRA

05| Annex
Llistat de les 50 propostes
Llistat de participants

Reimaginar × Reformar × Reforçar



01 |

**Presentacions
institucionals**

Una Administració àgil, eficient i propera

Quan un país es proposa emprendre grans reformes, el camí mai no és senzill ni ràpid. Requereix visió, determinació, valentia, imaginació i, sobretot, un profund sentit de servei públic. La transformació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya que impulsem des del Govern és una d'aquestes reformes estructurals i decisives que Catalunya necessita per assegurar la seva prosperitat i el seu lideratge en el futur.

Al costat de la reforma del sistema sanitari, del nou model de gestió de l'aigua, de la política d'habitatge o de l'impuls d'infraestructures estratègiques, aquesta reforma té una naturalesa singular: és la que connecta de manera directa les institucions públiques amb la ciutadania i la que pot convertir l'administració en motor de progrés i en garant de la igualtat d'oportunitats. Una administració àgil, eficient i propera enforteix la confiança democràtica; una administració lenta i burocratitzada, en canvi, genera distància i frustració.

Som conscients que el nostre model organitzatiu es fonamenta encara en alguns marcs normatius heretats de dècades anteriors que no es troben adaptats a les necessitats presents, i que no donen resposta a la complexitat social, econòmica i tecnològica actual. En aquest sentit, aquesta reforma no és només una actualització tècnica, sinó un canvi cultural profund, que demana el país i que està en sintonia amb els processos de modernització de les democràcies europees més avançades.

En aquest camí, la Comissió d'Experts per a la Transformació de l'Administració, la CETRA, ha dut a terme una gran tasca. Fruit del seu treball, ara disposem de 50 propostes ambicioses i alhora realistes per reformar l'Administració pública catalana. Ara ja tenim el full de ruta. Per tant, és el moment d'accelerar per fer-lo realitat. Tenim un doble repte i una doble oportunitat: aprofitar l'immens potencial que representa la intel·ligència artificial i les noves tecnologies i, alhora, esdevenir exemplars en la gestió ètica i la professionalitat.

Aquesta transformació no és un fi en si mateix, sinó una eina: per millorar la vida dels catalans i catalanes, per enfortir els nostres serveis públics, per donar suport als emprenedors i per garantir que ningú no quedi enrere.

Cada tràmit simplificat és més temps i més oportunitats per a les empreses, per a les famílies i per a tots els catalans i catalanes que necessiten accedir als recursos públics. Amb aquesta reforma, no només construïm una administració més oberta i moderna, sinó també un país més fort, amb un estat del benestar més robust i amb més capacitat per afrontar els reptes globals.

El nostre compromís és clar: impulsar un govern obert, dialogant i amb màxima ambició per Catalunya. Una administració que escolta, que resol i que inspira confiança. Una administració menys burocràtica i més humana. Una administració que, en definitiva, és motor de progrés i orgull de país.

Estem construint molt més que una administració eficient, estem construint una Catalunya centrada i capaç de respondre als reptes del segle XXI.



Salvador Illa Roca

President de la Generalitat de Catalunya

Fer que el sistema funcioni

Vivim un temps de canvis accelerats que posen a prova la capacitat de resposta de les institucions. L'Administració ha de ser capaç d'oferir solucions útils i properes als nous reptes si volem que el sistema democràtic i de benestar segueixi funcionant.

La transformació de l'Administració és un projecte de país que exigeix visió, lideratge i perseverança. El Govern hi està plenament compromès i la Comissió d'Experts per a la Transformació de l'Administració (CETRA) n'ha estat una aliada imprescindible.

Aquest informe executiu en recull els seus treballs del darrer any.

No és només una fita tècnica, sinó que també té una dimensió política i social que orienta la transformació dels serveis a les persones cap a una Administració més propera, més eficient i més preparada per afrontar els reptes del nostre temps.

La CETRA s'ha consolidat com un espai de treball plural i rigorós que contribueix a repensar l'Administració del futur, abordant qüestions com la simplificació normativa i de processos, el disseny dels serveis des de les necessitats de la ciutadania, la digitalització integral, l'atenció presencial, la transparència, la consolidació de l'ocupació pública de qualitat, la col·laboració públic-privada, l'impacte del canvi demogràfic i climàtic, el prestigi institucional, la comunicació clara, la direcció pública professional i els instruments d'avaluació de les polítiques públiques.

Aquest esforç col·lectiu ja ha generat recomanacions concretes en àmbits com el dret a l'error, l'atenció ciutadana integral, la gestió de subvencions, els tràmits urbanístics, la direcció pública professional o l'estratègia digital i d'intel·ligència artificial. També s'impulsa un nou model de col·laboració públic-privada i un grup de juristes per donar suport a la reforma administrativa.

Entre les iniciatives recents sobresurt el programa Catalunya Futur, que aposta per la innovació en la selecció i dinamització d'equips, i per atraure nous perfils i talent al servei públic, amb una visió transformadora de la cultura organitzativa.

Si a aquest conjunt de mesures hi afegim el Pla de Xoc aprovat pel Govern, que ja mostra resultats tangibles, ens trobem davant una estratègia coherent i ambiciosa que està canviant la manera com les institucions responen a les demandes de la ciutadania.

Aquest informe executiu vol ser una eina útil per a totes les persones i organitzacions implicades, des de responsables polítics i direccions públiques fins al personal de l'Administració, els agents socials i econòmics i la ciutadania en general. A tots els convidem a aprofundir en els detalls, a compartir propostes i a enriquir el debat a partir del document complet de la CETRA, que ja està disponible en format digital.

Aquest treball no només mostra els avenços assolits i els reptes pendents, sinó que reforça un compromís compartit amb una Administració a l'alçada dels desafiaments del segle XXI.

El coneixement generat per la CETRA i les propostes que ja es despleguen ens donen més eines i confiança per avançar cap a una Administració àgil, eficient, transparent i orientada a les persones. Una Administració que contribueixi a garantir la cohesió social, la igualtat d'oportunitats i el progrés compartit.

La CETRA ha traçat la ruta, el Pla de Xoc i Catalunya Futur l'estan navegant, i el compromís del Govern és dur-la a bon port. Només amb la implicació col·lectiva podrem fer realitat aquesta visió d'una Administració moderna i exemplar, motor de confiança democràtica i de progrés compartit.

Fer que el sistema funcioni vol dir donar més força i utilitat a l'Administració. Aquest és el repte i també l'oportunitat que tenim al davant. No els deixem escapar.



Albert Dalmau Miranda

Conseller de la Presidència

Lideratge, col·laboració i perseverança

La transformació de l'Administració pública és una de les prioritats estratègiques del Govern de la Generalitat de Catalunya en aquesta legislatura. En un context global cada cop més complex, marcat per reptes com la crisi climàtica, l'envelliment de la població, la desigualtat social i la irrupció de la intel·ligència artificial, és imprescindible disposar d'un sector públic preparat, flexible i capaç d'adaptar-se a les noves necessitats de la ciutadania i de l'activitat econòmica.

Amb aquest propòsit, el Govern va aprovar, mitjançant l'Acord de Govern 217/2024, l'Estratègia de Reforma de l'Administració, que estableix el full de ruta per impulsar una modernització real, profunda i transversal de l'Administració de la Generalitat i dels serveis públics. Aquesta estratègia parteix de la convicció que una administració més àgil, pròxima, professional i prestigiada és una condició indispensable per garantir la cohesió social, la igualtat d'oportunitats i el progrés compartit.

En aquest marc, la CETRA, la Comissió d'Experts per a la Transformació de l'Administració, ha estat una peça clau. Constituïda per 68 persones expertes i amb la col·laboració activa de professionals procedents del món públic, associatiu i privat, la CETRA s'ha estructurat en 12 grups de treball al voltant de les grans prioritats que planteja la reforma de l'administració. Coordinada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i presidida pel professor Carles Ramió, la comissió ha treballat amb independència, rigor tècnic i vocació transformadora.

El resultat és una anàlisi completa del funcionament actual de l'Administració i un conjunt de propostes concretes i ambicioses per fer-la més eficient, accessible i orientada a les persones. Algunes d'aquestes recomanacions ja s'han traduït en accions i polítiques públiques del Govern, com ara l'impuls legislatiu per a reconèixer el dret a l'error de les persones davant l'administració pública, o bé la proposta de regulació de la direcció pública professional.

Aquest document recull els principals resultats del treball de la CETRA i els posa a disposició del conjunt de la societat catalana: responsables polítics i directius públics, treballadors i treballadores de l'Administració, agents socials i econòmics, i, en definitiva, tota la ciutadania. És una eina valuosa per fomentar el debat, la reflexió i el compromís col·lectiu amb una administració més útil, més eficient i més pròxima.

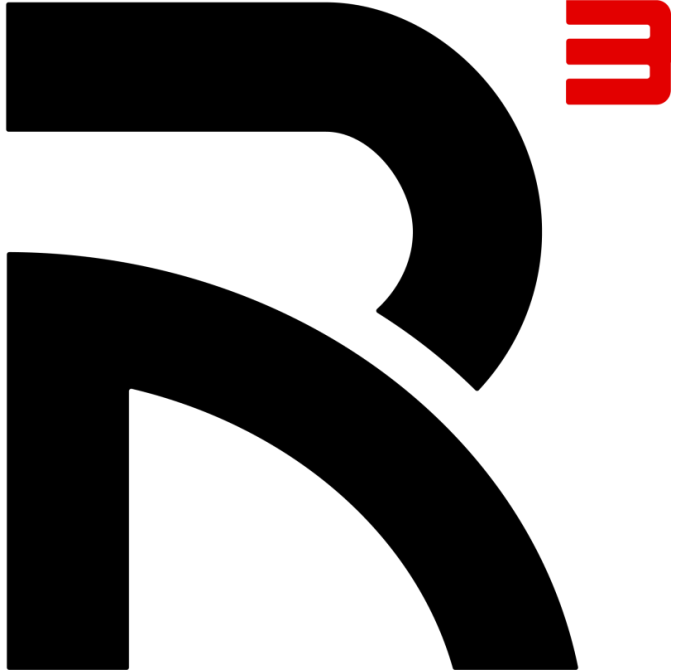
Perquè la transformació de l'Administració no és només una tasca tècnica: és, sobretot, un projecte de país. Una tasca col·lectiva que requereix lideratge, visió, col·laboració i perseverança. Aquest Govern hi està plenament compromès, i gràcies a les propostes de la CETRA, ara tenim més eines per avançar-hi amb determinació.



Eva Giménez Corrons

Secretària General de la Presidència

Reimaginar × Reformar × Reforçar



02|

La CETRA

Presentació del president de la CETRA

La reforma de l'Administració pública és un tema pendent des de la reinstauració de la democràcia tant a Catalunya com a Espanya. Durant aquest període s'han produït diversos intents tant a les comunitats autònomes com a l'Administració General de l'Estat. En destaquen diferents iniciatives a l'Administració de la Generalitat de Catalunya els anys 1986, 2004, 2010 i 2013. Alguns d'aquests intents van ser seriosos però infructuosos per l'elevada complexitat d'aquests processos i perquè, en la majoria d'iniciatives, no hi va haver una convicció política real per implantar una transformació efectiva i d'ampli abast de la gestió pública.

L'any passat la Generalitat de Catalunya va emprendre un nou procés de reforma que va iniciar formalment el seu camí el 8 d'octubre del 2024 mitjançant un Acord de Govern pel qual s'impulsava l'elaboració d'una estratègia de transformació i millora dels serveis públics a l'àmbit de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, i es va aprovar, d'entrada, un pla de xoc amb disset mesures d'aplicació urgent.

En el mateix Acord també es va anunciar la creació de la Comissió d'Experts per a la Definició de l'Estratègia de Transformació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i la Millora dels Serveis Públics (CETRA) com a òrgan d'estudi i assessorament en l'impuls d'aquest procés de reforma.

La gran novetat conceptual d'aquesta iniciativa de transformació de l'Administració és la renúncia a la metodologia dominant en els processos de reforma impulsats durant les últimes dècades tant a Espanya com en el context internacional. La metodologia clàssica considerava els processos de reforma des d'una perspectiva holística i integral que consistia a diagnosticar i fer propostes sobre les múltiples i variades dimensions que abraça la gestió pública.

Es tractava d'un abordatge molt ambiciós i maximalista amb resultats inexistents més enllà de l'elaboració d'un ampli informe amb un diagnòstic extens i unes propostes ben fonamentades conceptualment, però d'impossible implantació tant per la seva complexitat com per l'inevitable sorgiment de diferents vectors de resistència i suspicàcia institucional, política, corporativa i sindical. És una evidència empírica que l'ambició de desitjar reformar-ho tot es tradueix en la incapacitat d'introduir a la pràctica qualsevol canvi, encara que sigui modest.

Aprenent d'aquests fracassos reiterats, la Generalitat de Catalunya i la CETRA han canviat aquest enfocament maximalista per un altre de més pragmàtic i realista: proposar alguns canvis i transformacions concretes i possibilistes que facilitin, d'una banda, la millora d'algunes de les dimensions clau de la gestió pública (i, prioritàriament, que tinguin impacte en la millora de l'atenció a la ciutadania i també als operadors socioeconòmics) i, d'altra banda, exerceixin la funció de catalitzador per obrir la porta a canvis de major abast i molt més substantius.

L'ambició ha consistit a detectar determinats elements de transformació que millorin ràpidament els serveis públics i, per altra banda, a obrir algunes portes, fins ara, tancades perquè exerceixin de motors o palanques per aconseguir un canvi més estructural, d'arrel i transversal.

Metafòricament, es tracta de trencar els nervis del complex sistema institucional per estovar-lo i fer-lo permeable a una transformació pregona. Dit d'una altra manera: detectar les fissures del sistema, intervenir-hi tot introduint un líquid que quan es congeli trenqui les costures d'un sistema administratiu resiliència i amb aversió al canvi.

D'altra banda, l'actual procés de reforma de la Generalitat de Catalunya conté altres novetats conceptuais i metodològiques fins ara desconegudes en aquest tipus d'iniciatives. Les més rellevants i que cal posar en valor són:

La implicació política del Govern de Catalunya amb el procés de reforma i de transformació tot establint de manera explícita (per la via de la Presidència de la Generalitat i del Departament de la Presidència i, per tant, de tot el Govern) un compromís i un pacte social amb la ciutadania i amb els empleats públics per dissenyar i implementar una reforma administrativa genuïna. Aquest compromís tan diàfan, inequívoc i políticament valent és absolutament original a la nostra tradició administrativa.

La convergència de diverses iniciatives de transformació que operen en paral·lel: la CETRA mateixa i la fixació de 17 mesures de reforma urgent impulsades pel Departament de la Presidència, i les iniciatives de reforma promogudes pels departaments que tenen una interacció significativa amb els ciutadans i amb els actors socioeconòmics.

Hi ha departaments que sobresurten en aquest propòsit: Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació; Salut (que va crear la pròpia comissió d'experts: el Comitè d'Avaluació, Innovació, Reforma Operativa del Sistema de Salut (CAIROS); Drets Socials i Inclusió (que també va constituir una comissió sectorial: Comitè d'Experts per a la Transformació i la Innovació Social - CETIS-); Territori, Habitatge i Transició Ecològica; i Empresa i Treball.

Es tracta, per tant, d'una munió d'accions que s'han desenvolupat i maniobren en paral·lel i generen diverses duplicitats que es poden considerar, en aquest context, com a positives i ineludibles en un procés tan complex: on no arriba una iniciativa és capaç d'arribar-hi una altra i culminar-la. Unes redundàncies, per tant, oportunes i necessàries.

La mateixa creació de la CETRA també es pot considerar una estratègia inèdita tant per la composició com pel termini de què ha disposat per elaborar el seu informe. La CETRA agrupa un nombre molt elevat de persones expertes (68): un president, dotze vocalies que coordinen els dotze àmbits d'actuació prioritaris definits pel Govern i cinquanta-cinc membres.

Aquesta àmplia composició es justifica per dos motius: el primer és cercar el suport i concurs d'expertesa externa en diferents i variades matèries vinculades a la gestió pública (dret públic, ocupació pública, direcció pública professional, avaluació de polítiques públiques, administració digital, intel·ligència artificial, simplificació del llenguatge administratiu, entre altres).

Cal destacar que en els treballs desenvolupats per la CETRA hi han col·laborat molts més professionals que les 68 persones que en són membres formals, amb una important i imprescindible participació d'alts càrrecs i empleats públics de la Generalitat que tresoregen un enorme coneixement.

També hi han col·laborat altres professionals externs, vinculats a diverses entitats, col·legis i organitzacions socials, econòmiques i acadèmiques, per ampliar el ventall de visions i perfils professionals. D'aquesta manera han col·laborat amb la CETRA, amb diferents intensitats, més de 50 especialistes interns i externs al sistema públic.

La segona motivació d'aquesta àmplia composició és poder presentar propostes acordades mitjançant un ampli consens entre múltiples actors institucionals, acadèmics, socials i econòmics. S'ha pretès combinar una mirada interna de l'Administració amb una visió i una sensibilitat externa.

Un altre element a destacar és el llarg temps de què ha disposat la CETRA per elaborar el seu informe: deu mesos (des del 20 de novembre de 2024 fins al 20 de setembre de 2025), que contrasta amb les dinàmiques habituals prèvies d'altres comissions d'experts que disposaven d'un temps més limitat per elaborar els seus informes.

Finalment, una altra especificitat insòlita en aquest tipus de dinàmiques de transformació resideix en la constant interacció entre la CETRA i l'equip del Govern que ha liderat el procés de reforma. A nivell formal, la CETRA disposava de deu mesos per lliurar el seu informe final al Govern de la Generalitat, i aquest comptava amb quatre mesos addicionals per valorar la idoneïtat d'implantar les propostes mitjançant una comissió ad hoc, la Comissió Interdepartamental per a la Implementació de Mesures de Transformació de l'Administració (CIMTA).

Tanmateix, des de l'inici del procés de treball de la CETRA es va considerar que les iniciatives de reforma havien d'implementar-se de manera urgent, i que el procés no es podia demorar tant en el temps. Per això es va crear el Comitè de Direcció Ampliat de la CETRA, compost per alts càrrecs del Departament de la Presidència (conseller de la Presidència, secretari del Govern, secretària General de la Presidència, secretària d'Administració i Funció Pública, secretari de Telecomunicacions i Transformació Digital, director del Gabinet Jurídic, director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya), i per les persones titulars de les secretaries generals o sectorials dels departaments amb més interacció amb els ciutadans i els operadors socioeconòmics (Governs Locals i Relacions amb l'Aran, Territori, Urbanisme i Agenda Urbana, Afers Socials i Famílies, Empresa i Competitivitat, Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació). També s'ha de destacar la presència i actuació rellevant de la Intervenció General adscrita al Departament d'Economia i Finances.

Aquest Comitè de Direcció s'ha reunit de manera quinzenal durant els deu mesos de treball de la CETRA amb la presència del seu d'aquesta i, en funció dels temes a tractar, amb tots o alguna des líders que lideren els grups de treball.

La dinàmica de treball ha estat que quan la CETRA generava una proposta acabada i avalada pels seus membres es presentava immediatament al Govern de la Generalitat perquè la valorés, i si el Govern prenia en consideració la proposta, n'iniciés el procés de disseny i implementació.

Seguint aquesta dinàmica de treball, totes les propostes presentades en aquest informe final han pogut ser analitzades i valorades prèviament pel Govern i, en molts casos, estan en procés d'implementació.

Aquest informe presenta 50 propostes que agrupen, alhora, un grapat d'estratègies concretes de transformació i reforma. És evident que en podrien ser moltes més i també es podrien abordar i tractar altres dimensions diferents de les que es plantegen en aquest informe. En aquest sentit, l'informe ha respectat les temàtiques dels dotze grups de treball definits i acordats pel Govern com a prioritaris.

És obvi que hi ha altres àmbits rellevants que no s'han pres, per tant, en consideració, perquè no han format part de l'agenda de la CETRA. D'altra banda, la selecció i el desenvolupament de les propostes i estratègies presentades a l'informe han sorgit lliurement de les discussions i reflexions dels diversos membres de la CETRA. Com no podia ser altrament, la CETRA ha treballat amb total llibertat i autonomia.

En relació amb les propostes i estratègies presentades m'atreveixo a agrupar-les conceptualment en dues dimensions.

D'una banda, un important volum i proporció de propostes focalitzades en la millora de qüestions i àmbits molt concrets que haurien de tenir un doble impacte: La transformació de dinàmiques que permetin la millora dels serveis públics actuals en la seva interacció amb els ciutadans i amb els diversos agents socioeconòmics; un efecte multiplicador d'aquests canvis que permetin la transformació i la millora d'altres aspectes i sectors.

Totes aquestes propostes tenen com a objectiu l'actualització i la modernització de l'Administració i la gestió pública.

D'altra banda, l'informe presenta un altre paquet de propostes amb un objectiu de major calibre, per aconseguir una reforma de l'Administració de calat que faciliti un canvi de paradigma en la gestió pública per atendre els reptes de present i de futur vinculats a un entorn públic cada cop més complex i turbulent. Es tracta d'un conjunt de propostes de molt difícil implementació, que pretenen poder dissenyar un model d'administració més flexible que sigui capaç d'absorbir nous reptes emergents, sobtats i, fins ara, desconeguts. Un model d'administració més professionalitzada i capaç d'adaptar-se, aprendre i innovar de manera permanent.

En aquest sentit, totes les propostes presentades són importants i necessàries. Però també val a dir que hi ha diferents nivells d'ambició i de profunditat.

Com s'ha fet referència, una bona part de les propostes es poden considerar com a propostes necessàries per a l'actualització i modernització de l'Administració (un nombre molt elevat d'aquestes han estat impulsades directament per la Generalitat en paral·lel al treball de la CETRA). Són propostes ineludibles però que no impliquen una autèntica reforma de l'Administració entesa com un canvi de paradigma per a fer front als compromisos i obligacions actuals i de futur.

Transformar l'organització de l'Administració pública és un procés molt complex ja que implica renovar un vehicle que està en marxa per la carretera. És complicat modificar-ne la pintura i els accessoris, però amb esforç és factible. Aquests canvis són necessaris però no suposen la reforma integral de l'artefacte. Aquesta reforma només és possible si es transforma el motor, i aquí l'estratègia ja és molt més complicada a nivell tècnic, polític, institucional, corporatiu i laboral per potencials captures latents que es resisteixen al canvi de paradigma, i comporta revisar i, probablement, capgirar una cultura pública força arrelada.

En aquest sentit, aquest informe aplega un conjunt de propostes que són nuclears i imprescindibles per aconseguir una veritable reforma administrativa. Aquestes són, bàsicament, les següents:

- La introducció de la direcció pública professional per garantir un lideratge meritocràtic, professional i que aporta estabilitat i continuïtat institucional.
- L'ordenació i actualització d'una administració digital que s'ha anat edificant durant molts anys de manera desordenada i asimètrica i que ha anat perdent el focus tant cap a la ciutadania com a les necessitats professionals dels empleats públics.
- El punt anterior és ineludible per poder parametritzar una potent governança de dades com a pas necessari per a la introducció de la intel·ligència artificial a la gestió pública: des de la simple i urgent automatització de processos a la introducció de la intel·ligència artificial generativa per a la gestió i per a la presa de millors i més informades decisions públiques.
- Transformar el model de l'organització de l'Administració perquè sigui el més flexible possible (una estructura elàstica) per poder disposar d'arquitectures variables que permetin gestionar amb garanties d'èxit l'assumpció dels nous reptes inèdits: gestió per projectes que faciliti l'escalabilitat, simplificació i alleugeriment de caràcter orgànic (combatre la inflació orgànica), gestió de la transversalitat; autonomia, professionalització i especialització de l'administració institucional (funcional o instrumental), major capacitat de lideratge de l'Administració central (presidència i departaments), entre altres.
- L'objectiu anterior (i, de manera més directa i indirecta, la resta d'objectius) exigeix una transformació radical de l'ocupació pública. Sense aquest ingredient, una veritable reforma administrativa és impossible. La funció pública és conceptualment molt extensa i és molt difícil la seva transformació global.

Per aquest motiu s'han de seleccionar aquells canvis que es consideren totalment ineludibles com són:

- La transformació dels processos meritocràtics de selecció dels futurs empleats públics. Un canvi necessari per justícia social (una veritable igualtat d'oportunitats), per atreure nou talent en un intens procés de relleu generacional i per l'exigència de nous perfils professionals molt diferents als tradicionals. El canvi en aquest punt consisteix a abandonar els tradicionals mecanismes de selecció basats en coneixements (proves memorístiques) per nous sistemes de selecció fonamentats en competències (intel·ligència, capacitat de treball col·laboratiu, potencialitat per aprendre i renovar-se professionalment i algunes habilitats concretes i variables en funció de cada perfil).
- La carrera professional de caràcter horitzontal és l'element essencial per a la renovació de la funció pública, i s'ha de definir de manera rigorosa.
- Una veritable carrera horitzontal basada en els mèrits acreditats pels professionals en el desenvolupament de la seva feina, i avaluats i reconeguts per qui pertorqui ("fer créixer" el lloc de treball) és un ingredient imprescindible per mantenir el talent i la motivació dels bons professionals i un ingredient essencial per poder aspirar a renovar el model organitzatiu de l'Administració: reduir la inflació orgànica suprimint nivells i densitat de comandaments, la gestió per projectes i la veritable professionalització dels càrrecs de comandament.
- La introducció d'una veritable carrera professional implica la transformació profunda del model d'ocupació pública fonamentat en cossos i escales. La nova organització de la funció pública hauria d'articular-se en els llocs de treball (flexibles i contingents) i en la seva agrupació en àmbits funcionals.

- Una nova Llei d'ocupació pública no ha de tancar les portes a potencials canvis de futur que es vulguin promoure en aquest àmbit. En aquest sentit, la flexibilitat o adaptabilitat és un element essencial en ingredients com els vincles laborals (funcionaris versus laborals) i l'estabilitat de l'ocupació pública (empleats estables convivint amb empleats vinculats a projectes i a tasques contingents i variables). La incorporació de la intel·ligència artificial, dels nous mecanismes de col·laboració públic-privada, i la necessitat d'haver de fer front a l'eclosió de nous reptes inesperats reclamen un model d'ocupació pública molt flexible.

Com a conclusions en matèria d'ocupació pública s'ha de tenir present que l'objectiu d'una ocupació de qualitat no és només un instrument per retenir talent, sinó també un objectiu públic en si mateix, vinculat al compromís amb una administració més justa i eficient. També s'han de posar en valor el caràcter innovador de les propostes d'aquest informe, especialment el contrast entre els sistemes clàssics d'ascens jeràrquic i la nova concepció del creixement professional transversal, basat en el domini i en l'aportació de valor.

Finalment, si volem una administració flexible, capaç de gestionar per projectes i abordar la complexitat, necessitem professionals amb capacitats reconegudes i trajectòries estables. Una estructura de llocs ocupats per criteris aliens al talent o a l'expertesa fa inviable aquesta nova arquitectura administrativa. De fet, sense garantir que les persones en llocs estratègics siguin professionals vàlids i reconeguts, la flexibilitat i la transversalitat esdevenen paraules buides.

Els autors d'aquest informe volen destacar que sense aquests motors de transformació (amb els quatre vectors essencials de la nova ocupació pública) l'Administració de la Generalitat de Catalunya no es reformarà amb la magnitud que necessita de manera imminent i inajornable.



Carles Ramió Matas

President de la CETRA
Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració
a la Universitat Pompeu Fabra (UPF)

La constitució de la CETRA i els grups de treball

L'Acord de Govern 217/2024, de 8 d'octubre, dona el tret de sortida al pla de reforma i transformació de l'Administració i el seu sector públic. L'estratègia, impulsada pel Departament de la Presidència, preveu un procés gradual i profund de transformació i millora dels serveis públics, impulsant la renovació de la gestió pública per donar resposta a les actuals necessitats socials i econòmiques del país.

El Govern de la Generalitat planteja una transformació que situï la ciutadania en el centre de les seves decisions i avanci cap a una administració capaç de resoldre amb més eficàcia i eficiència els reptes plantejats. La nova estratègia institucional aborda qüestions vinculades a la simplificació de processos i organitzativa, la racionalització de tràmits, la transformació digital i la redefinició del model de la funció pública.

Per tirar endavant aquest canvi de paradigma, l'acord estableix la creació de la Comissió d'Experts per a la Definició de l'Estratègia de Transformació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i la Millora dels Serveis Públics (CETRA) com a òrgan col·legiat d'estudi i assessorament amb les funcions de proposta, anàlisi i planificació de mesures.

La CETRA compta amb un horitzó de deu mesos per presentar el conjunt de les propostes i elaborar el present informe final, tot plantejant les propostes, analitzant-ne el seu impacte i viabilitat, i definint la planificació i calendarització de la seva implementació.

S'estructura a partir de 12 grups de treball vinculats als eixos prioritars al voltant dels quals gira l'estratègia per reimaginar, reformar i reforçar el sector públic del Govern. Cada grup té una vocalia titular i persones expertes de l'àmbit específic, designades a partir de la resolució PRE/3821/2024, de 31 d'octubre. Hi participen un total de 118 persones.



Composició de la CETRA

President: Carles Ramió Matas

Vocals: Els coordinadors dels 12 grups de treball

|01

La simplificació normativa i de processos

Vocal: Juli Ponce Solé

|02

**El disseny dels serveis públics
des de les necessitats i la mirada
de la ciutadania**

Vocal: Esther Pano Puey

|03

**La digitalització integral
de l'administració**

Vocal: Karina Gibert Oliveras

|04

**Garantir l'atenció presencial
a la ciutadania**

Vocal: Quim Brugué Torruella

|05

**La transparència de la traçabilitat
dels tràmits i serveis**

Vocal: Joan de la Paz Sánchez

|06

**La consolidació de l'ocupació pública
de qualitat**

Vocal: Juliana Vilert Barnet





07|

**El sector públic com a generador
d'activitat econòmica i la col·laboració amb
el sector social, cívic i privat**

Vocal: Carme Poveda Martínez

08|

**La definició d'un nou model de la direcció
pública professional**

Vocal: Joan Turró Vicens

09|

**La prospecció de l'impacte de la
demografia i el canvi climàtic en la
prestació dels serveis públics**

Vocal: Agustí Abelaira Dapena

10|

El prestigi institucional

Vocal: Xavier Marcet Gisbert

11|

Una comunicació clara

Vocal: Cristina Gelpí Arroyo

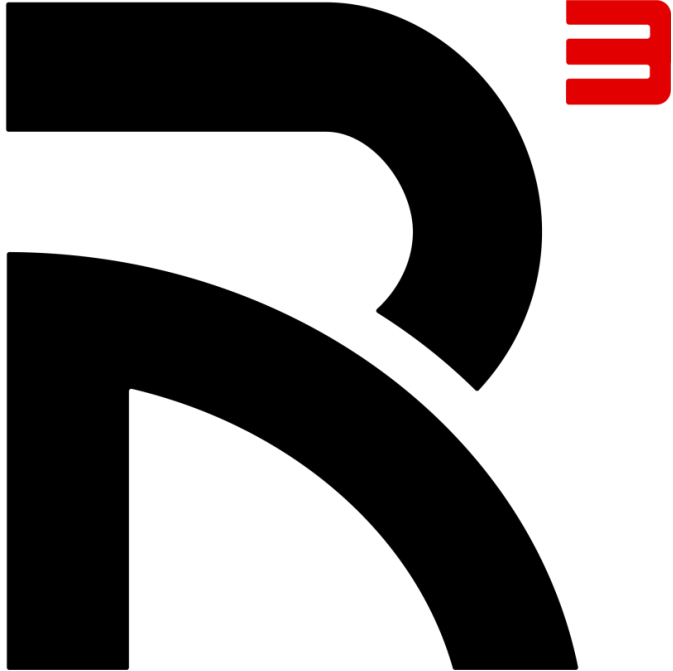
12|

**Els instruments d'avaluació
de les polítiques públiques**

Vocal: Marc Esteve Laporta

Secretari de la CETRA: Lluís Bertran Saura
(Adjunt al director de l'EAPC)

Reimaginar × Reformar × Reforçar



03|

Estructura de governança del procés de reforma

La governança de la reforma de l'Administració i la millora dels serveis públics requereix d'una coordinació àgil

Per tal de garantir l'èxit de l'estratègia de reforma de l'Administració i de millora dels serveis públics, recollida a l'Acord GOV/217/2024, la coordinació i la governança resulten clau.

En aquest sentit, el Govern va aprovar l'Acord GOV/234/2024, de 5 de novembre, pel qual es crea el Consell de Direcció de l'Estratègia de Transformació i Millora dels Serveis Públics, que va establir les bases per a la governança.

10
Reunions plenàries de la CETRA realitzades

77
Sessions dels grups de treball realitzades

22
Consells de Direcció realitzats

23
Comissions executives realitzades

Consell de Direcció per a l'impuls i seguiment dels treballs de la Comissió d'Experts per a la Definició de l'Estratègia de Transformació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i la Millora dels Serveis Públics (CETRA)



Periodicitat Quinzenal

- Membres que en formen part:
- Albert Dalmau Miranda | Conseller de la Presidència.
 - Eva Giménez Corrons | Secretària General de la Presidència.
 - Javier Villamayor Caamaño | Secretari de Govern.
 - Cristina Massot Berna | Secretària General d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació.
 - Alicia Corral Sola | Secretària d'Administració i Funció Pública.
 - Albert Tort Pugibet | Secretari de Telecomunicacions i Transformació Digital.
 - Xavier Amor Martín| Secretari de Govern Locals i Relacions amb Aran.
 - Victor Puga López | Secretari de Territori, Urbanisme i Agenda Urbana.
 - Carolina Homar Cruz | Secretària d'Afers Socials i Inclusió.
 - Jaume Baró Torres | Secretari d'Empresa i Competitivitat.
 - José Luis Martínez-Alonso Camps | Director del Gabinet Jurídic.
 - David Canada Zapater | Interventor General.
 - Jaume Magre Ferran | Director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Comissió executiva de seguiment

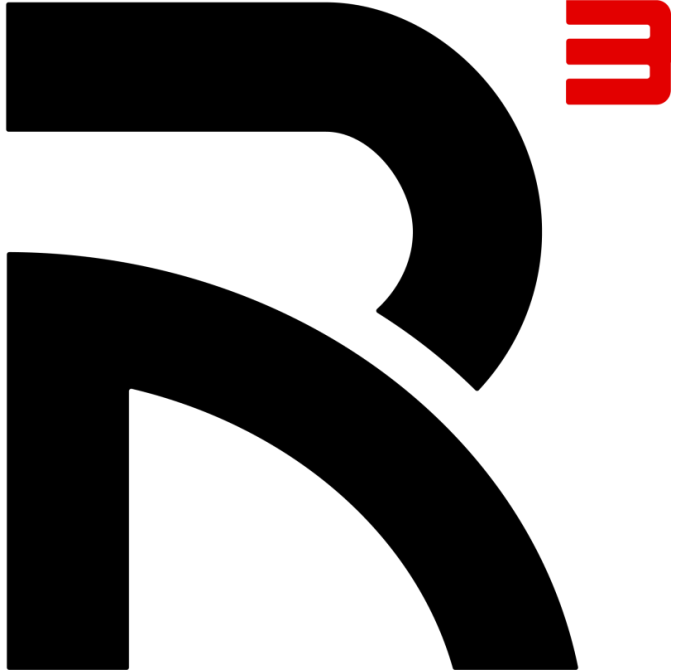


Periodicitat Setmanal

- Membres que en formen part:
- Eva Giménez Corrons | Secretària General de la Presidència.
 - Alicia Corral Sola | Secretària d'Administració i Funció Pública.
 - Albert Tort Pugibet | Secretari de Telecomunicacions i Transformació Digital.
 - Jaume Magre Ferran | Director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.
 - Lluís Bertran Saura | Secretari de la CETRA i adjunt al director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.



Reimaginar × Reformar × Reforçar



04|

**Propostes
de la CETRA**



Vocal representant

Juli Ponce Solé
Catedràtic de Dret Administratiu
de la Universitat de Barcelona.

Membres del grup de treball

Dolors Canals Ametller
Professora titular de Dret Administratiu de la Universitat de Girona.

Agustí Cerrillo Martínez
Catedràtic de Dret Administratiu de la Universitat Oberta de Catalunya.

César Cierco Seira
Catedràtic de Dret Administratiu de la Universitat de Lleida.

Maria da Alba Nogueira López
Catedràtica de Dret Administratiu de la Universitat de Santiago de Compostel·la.

Julio César Tejedor Bielsa
Catedràtic de Dret Administratiu de la Universitat de Saragossa.

Persones col·laboradores

Alejandra Boto Álvarez
Professora titular Dret Administratiu de la Universitat d'Oviedo.

José María Gimeno Feliú
Catedràtic de Dret Administratiu de la Universitat de Saragossa.

Eva Menéndez Sebastián
Catedràtica de Dret Administratiu de la Universitat d'Oviedo.

Ruth Molina Chércoles
Cap de l'Àrea d'Assessorament i Suport Jurídic a l'Administració Digital
del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

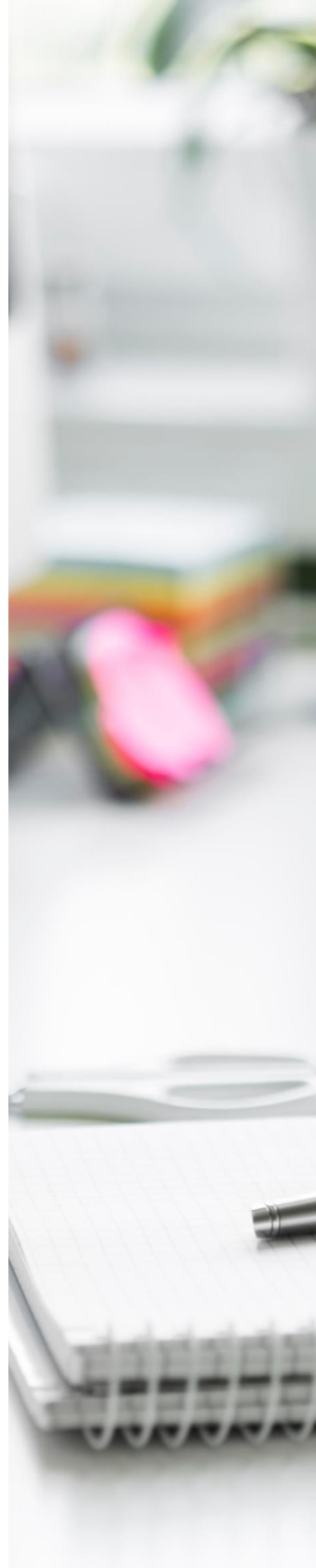
Paula Ortí Ferrer
Cap de l'Àrea de la Millora de la Regulació
del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

Cristina Pruñonosa Bengochea
Gerent de l'Oficina de Gestió Empresarial
del Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya.

Montserrat Vallès Via
Responsable jurídica en matèria de serveis digitals i experiència ciutadana
del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

Secretaria acadèmica

Lluís Bertran Saura
Secretari de la CETRA i adjunt al director
de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.



GRUP 1

La simplificació normativa i de processos

- 1.1. Implementar mesures de millora de la qualitat normativa
- 1.2. Simplificar i agilitzar els tràmits en l'àmbit de l'activitat econòmica
- 1.3. Millorar el règim jurídic existent de les entitats col·laboradores de certificació
- 1.4. Simplificar i agilitzar els tràmits en l'àmbit de la ciutadania i els drets socials
- 1.5. Realitzar auditories de simplificació i agilització per eliminar càrregues burocràtiques
- 1.6. Millorar la regulació i la gestió dels informes administratius
- 1.7. Promoure l'oralitat en el procediment administratiu
- 1.8. Millorar la regulació i la gestió dels plans i projectes estratègics empresarials
- 1.9. Promoure la mediació administrativa extrajudicial
- 1.10. Automatitzar i usar la IA per simplificar els procediments administratius i l'elaboració de disposicions generals
- 1.11. Regular el dret a l'error

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

La simplificació normativa i de processos

Introducció

El camp de la simplificació normativa i de processos com un element per fer efectiu el dret a una bona administració de les persones és amplíssim, probablement inabastable. Per això, les propostes que es formulen són transversals, no reduïdes a un únic sector, i no cerquen la simplificació de normes sectorials concretes, sinó que tenen un impacte transversal en tot tipus d'activitat administrativa.

En segon lloc, en la mateixa línia, la simplificació tractada aquí evita un enfocament temporal puntual i cerca l'establiment d'un ecosistema, d'una infraestructura de simplificació permanent basada en l'impuls continu de la qualitat normativa i de l'avaluació *ex ante* i, sobretot, *ex post* de la regulació. La qualitat normativa creiem que és el desllorigador per aconseguir una simplificació sostenible i sostinguda.

En tercer lloc, aquestes propostes cerquen superar l'enfocament quasi únic que ha existit fins ara a Catalunya: la simplificació que incideix sobre l'activitat econòmica privada. Les recomanacions aposten per estendre la simplificació permanent també a l'activitat administrativa que afecta els drets socials de les persones per tal de lluitar contra fenòmens com la bretxa digital i l'anomenat *non take-up*, és a dir, que les prestacions socials no arribin a aquells que en tenen dret i necessitat degut a les traves i les dificultats burocràtiques existents.

A partir d'aquests postulats, les propostes volen incidir en diversos punts clau de l'activitat administrativa, com són les entitats privades col·laboradores de certificació que ajuden al desenvolupament de les tasques administratives, la realització d'auditories per anar netejant el fang administratiu (*sludge*) que es pugui anar acumulant amb el temps, els informes administratius com a element de retard i complexitat, l'enfortiment de l'oralitat, la millora de la regulació i la gestió dels plans i els projectes estratègics, la mediació administrativa, i l'automatització i la intel·ligència artificial (IA).

Considerem que, si es pogués actuar sobre aquests punts gallet, si se'ns permet la metàfora amb el cos humà, la situació podria millorar i les molèsties administratives podrien alleugerir-se i fins i tot desaparèixer.

En darrer lloc, relacionat amb tot el que s'ha exposat fins ara, es proposa introduir a la legislació catalana la regulació de l'anomenat impròpiament dret a l'error, és a dir, el dret de les persones a no ser perjudicats per errors comesos de bona fe davant l'Administració, dels servidors públics a no ser responsables en cas de simple negligència lleu i que errades d'aquesta mena no afectin perjudicialment la ciutadania, d'acord amb la jurisprudència existent del Tribunal Europeu de Drets Humans i del Tribunal de Justícia de la Unió Europea. Aquest és un dret ja regulat a altres països com ara França.

1.1. Implementar mesures de millora de la qualitat normativa

01 | Descripció de la proposta

Introduir un seguit de mesures organitzatives i normatives amb la finalitat de millorar la qualitat de les normes jurídiques que, d'acord amb l'Estat de Dret i el principi de legalitat, són les que emmarquen i possibiliten el desenvolupament de polítiques públiques efectives en el seu servei als interessos generals i la prestació de serveis públics de qualitat que facin efectiu el dret a una bona administració.

02 | Objectius de la proposta

- Garantir la qualitat normativa, atès que resulta fonamental a l'hora de fer efectius els drets de les persones, assenyaladament el de bona administració, ajuda a la sostenibilitat ambiental, social i econòmica, contribuint a incrementar el PIB i a reduir la taxa d'atur, donant seguretat jurídica, reforçant la integritat pública, promovent la competència i facilitant la innovació.
- Introduir en la gestió pública catalana les anomenades aportacions conductuals (*behavioural insights*), utilitzades des de fa anys pels països del nostre entorn per a millorar la qualitat normativa i l'efectivitat de les normes.

03 | Actuacions

Mesures urgents (4-10 mesos):

- Millora de la governança del sistema de qualitat normativa
 - Convertir l'Àrea de Millora de la Regulació (AMR) en una Direcció General, ampliant el seu personal i pressuposts per dimensionar-la a l'alçada de la rellevància de les seves noves funcions i de les que assumirà en matèria d'aportacions conductuals (*behavioural insights*) pel disseny d'incentius adreçats al compliment de les regulacions (*nudges*).
- Simplificació normativa
 - Tramitar i aprovar el Projecte de decret de simplificació de disposicions reglamentàries i la instrucció de desindexació.
 - Preparar una proposta de derogació expressa de normes amb rang de llei per raó de la seva vigència, per part de l'AMR i consensuada amb els departaments.
 - Instar al Parlament a posar en marxa de forma efectiva la Comissió de Consolidació (articles 143 i següents del Reglament del Parlament de Catalunya).
 - Començar a desplegar una política pública de reducció d'estoc normatiu, com les que s'han plantejat a diversos països europeus, per les que l'aprovació d'una norma en un sector implica la derogació d'almenys una norma equivalent — una norma dintre, una norma fora (*one in, one out*).

- Simplificació de procediments i tràmits
 - Impulsar la reforma normativa per a la simplificació de procediments i tràmits administratius tenint en compte els suggeriments efectuats.
 - Incorporar aportacions conductuals (*behavioural insights*) i esperons (*nudges*) en l'avaluació i disseny normatiu.
 - Incrementar l'ús de l'experimentació i dels *sandboxes*.
 - Impulsar una Finestreta Única Ciutadana, on els diferents canals de *front office* siguin d'una unitat i es coordini el *back office*, com en el cas de la Finestreta Única Empresarial.
 - Avançar en l'avaluació *ex post*, utilitzant tècniques com indicadors o *sunset clauses* i establint anualment un nombre concret de normes a avaluar *ex post*.
 - Elaborar el text de modificació de la Llei 26/2010 per introduir les propostes aquí formulades de simplificació de procediments i tràmits. Incloure en la modificació un annex amb la derogació de normes i preceptes amb rang legal que ja no són vigents.
- Avaluació de l'impacte normatiu
 - Impulsar el projecte de llei de procediment d'elaboració de disposicions normatives que va arribar al Parlament i no es va aprovar, per tal d'innovar-lo en alguns aspectes, com ara, introduint la digitalització i la intel·ligència artificial, preveure un procediment d'urgència, reduir les tipologies de normes a avaluar en funció de criteris objectius, aprovar la regulació dels *sandboxes*, i regular el procediment de consolidació.
 - Facilitar la gestió dels expedients normatius, amb l'acceleració dels treballs de l'aplicació que hagi de gestionar l'expedient digital.
 - Establir una partida pressupostària específica per fer participació de qualitat en relació amb noves iniciatives i avaluacions *ex post* que es prevegin efectuar al Pla normatiu.
 - Promoure l'adopció d'un Programa pel mesurament base dels costos de la regulació.
 - Promoure totes les mesures que s'han recomanat i que no exigeixen modificacions normatives, sinó canvis de pràctiques i l'aprovació de protocols o instruccions internes, com ara l'estratègia *one in, one out*; utilitzar clàusules *sunset*; millorar circuits interns de planificació i les anàlisis d'impacte territorial quan s'aproven noves normes; revisar la necessitat d'informes sectorials; potenciar el Sistema d'Informació, Gestió i Tramitació dels Documents de Govern (SIGOV); ser proactius per evitar tràmits participatius purament formals; impulsar la identificació i la quantificació sistemàtica dels costos de la normativa catalana tant *ex ante* com *ex post*; ampliar les quantificacions en relació amb altres tipus de costos —com ara els substantius— i en relació amb altres afectats, com els ciutadans i les empreses; reforçar la formació i la consciència en referència a la importància de l'impacte dels projectes normatius en els recursos i el pressupost de l'Administració.

- Incorporar la perspectiva de les aportacions conductuals i els esperons (*nudges*) en les avaluacions de la normativa.
- Identificar les remissions legislatives al desenvolupament reglamentari posterior que no s'ha complert per part del Govern.
- Promoure un pla de xoc per l'acompanyament dels departament en l'adopció de cartes de serveis que garanteixin la bona administració.
- Transparència i participació ciutadana
 - Instar al Govern a garantir una adequada implementació de les exigències de publicitat activa i facilitar el coneixement clar de quan s'obren els tràmits participatius, mitjançant l'acceleració dels treballs de l'aplicació que ha de gestionar l'expedient digital per permetre una gestió coherent de la publicitat activa i la participació.
 - Publicar tota la documentació preceptiva de transparència en un web, oferint de forma homogènia la documentació rellevant de l'expedient normatiu. Racionalitzar la documentació de l'expedient normatiu, identificant clarament el seu contingut així com els canvis que s'introdueixen en les diferents versions del mateix document. Enfortir la perspectiva del llenguatge planer i de la orientació a la ciutadania. Publicar la literalitat de les observacions formulades en els tràmits participatius, en particular, en la informació pública i audiència i difondre la informació relacionada amb la participació dels grups d'interès.
 - Instar la redacció d'una guia de participació específica en relació amb les disposicions normatives, de forma conjunta entre la Subdirecció General de Participació Ciutadana i l'AMR.
 - Establir una partida pressupostària específica per fer participació de qualitat en relació amb noves iniciatives i avaluacions ex post que es prevegin efectuar al Pla normatiu, alhora que impulsi la participació de col·lectius que són exclosos tradicionalment de la participació.
 - Coordinar en la publicitat activa la publicitat dels tràmits formals que es desenvolupen i la informació de les reunions amb grups d'interès i dels documents lliurats a la Generalitat (empremta normativa o *legislative footprint*).
- Formació i difusió
 - Intensificar des de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya la formació en qualitat normativa, incloent aspectes conductuals, i reforçar l'activitat de les entitats municipalistes en aquest àmbit.

Mesures intermèdies (de 10 a 14 mesos)

- Avaluació d'impacte normatiu
 - Aprovar una guia d'avaluació d'impacte normatiu.
 - Impulsar un nou Pla normatiu, on l'avaluació *ex ante* i l'*ex post* tingui un millor encaix.
 - Fer formació de la nova llei i de la nova guia.
 - Modificar l'art. 178 del Text Refós de la Llei de Règim Local de Catalunya, sobre aprovació de les normes locals, i la governança de la qualitat normativa, si s'escau, en una nova llei de governs locals.
 - Crear un nou canal/via/plataforma de participació específica dels governs locals i entitats supramunicipals en el procediment d'elaboració d'avantprojectes de llei.
 - Crear consorcis per col·laborar en l'aplicació de normativa complexa.
 - Configurar un espai de dades normatives.
- Simplificació procediments i tràmits
 - Dur a terme el mesurament base.
 - Crear un consorci entre la Generalitat i els governs locals per a l'aplicació de normes complexes en l'àmbit de la Finestreta Única Empresarial.

Mesures estructurals (més de 14 mesos)

- Simplificació de procediments i tràmits
 - Tancar el mesurament base.
 - Aprovar un codi d'urbanisme i un text refós de la llei del dret a l'habitatge de Catalunya.

1.2. Simplificar i agilitzar els tràmits en l'àmbit de l'activitat econòmica

01 | Descripció de la proposta

Més enllà de lleis específiques d'eliminació o modificació de tràmits existents que es van succeir en el temps, caldria seguir millorant la infraestructura o ecosistema de simplificació i agilització permanent, desenvolupat en l'àmbit de les activitats econòmiques i estendre'l a l'àmbit de la ciutadania i els drets socials.

02 | Objectius de la proposta

Establir normativament:

- La necessitat de millorar l'avaluació i incrementar la seva efectivitat. Això implicaria per exemple ampliar l'obligació de quantificació dels estalvis efectius de la simplificació i la reducció de càrregues també pel que fa als ciutadans o incorporar l'enfocament conductual.
- Uns principis jurídics de simplificació a introduir en la Llei 26/2010, per tal que deixin de ser *soft law*, amb modificació, a més, de la Guia de Bones Pràctiques per a l'elaboració i revisió de normes amb incidència en l'activitat econòmica de 2010.

03 | Actuacions

Establiment normatiu d'una sèrie de principis en tres àmbits:

- Organitzatiu
 - Reordenar la distribució de competències entre els diferents òrgans per afavorir la simplificació de l'activitat administrativa, considerant especialment el principi de subsidiarietat.
 - Suprimir càrregues administratives repetitives, obsoletes, no exigibles legalment o que, tot i ser-ho, no siguin necessàries per a l'adequada resolució del procediment.
 - Revisar la necessitat de determinats registres i, en cas de ser-ho, possibilitar la inscripció d'ofici i de vigència indefinida de la inscripció.
 - Millorar la informació sobre requisits, documentació i procediments, complint les obligacions de transparència.
 - Establir models de declaració, memòries o formularis de conformitat que facilitin la presentació de sol·licituds i l'elaboració d'informes preceptius.
 - Publicar catàlegs de bones pràctiques, models, formularis i altres instruments de simplificació administrativa.

- Agilitar les comunicacions, especialment potenciant la transformació digital de l'Administració i fomentant la relació electrònica amb els ciutadans, garantint, en tot cas, les condicions bàsiques d'accessibilitat i no discriminació que hauran de reunir els dispositius i serveis electrònics per a les persones amb algun tipus de discapacitat i per a la gent gran, en igualtat de condicions, amb independència de les seves circumstàncies personals, mitjans o coneixements.
 - Adaptar la informació i els diferents tràmits dels procediments a lectura fàcil i llenguatge clar per garantir la participació i integració en la societat de les persones amb més dificultats.
 - Introduir un sistema d'alerta de terminis procedimentals en els equips de treball dels empleats públics per a impulsar d'ofici els expedients en tràmit.
 - Formar permanentment els empleats públics en matèria de simplificació administrativa en el triple vessant: normativa, organitzativa i procedimental.
- Procedimental
 - Simplificar, unificar o eliminar procediments, sense minvar les garanties exigibles ni la transparència de l'activitat administrativa.
 - Programar el desenvolupament dels procediments, considerant l'impacte de les incidències administratives o generades pels interessats en aquests.
 - Reduir terminis i suprimir, acumular o simplificar tràmits innecessaris, redundants o que no contribueixin a la millora de l'activitat administrativa, sense minvar les garanties exigibles ni de la transparència de l'activitat administrativa.
 - Estendre i potenciar els procediments de resposta immediata o resolució automatitzada per al reconeixement inicial d'un dret o facultat, així com per a la renovació o continuïtat del seu exercici.
 - Documental
 - Fomentar declaracions responsables i comunicacions, reduint l'aportació de dades, documents i requisits exigibles per a exercici de drets o inici d'activitats, sense minvament de les garanties exigibles ni de la transparència i control públics. En especial, extensió de les tècniques de declaració responsable a l'àmbit de les polítiques socials per a simplificar la relació de la ciutadania, singularment dels col·lectius més vulnerables, amb l'Administració.
 - Reforçar els cossos d'inspecció i utilització de tecnologia (automatització de suport, amb IA si s'escau) per ajudar a aquesta tasca.
 - Suprimir o reduir la documentació requerida als interessats, afavorint la substitució de l'aportació per declaracions responsables i analitzant el moment idoni per fer-ho, tendint a exigir-la només als que resulti estrictament necessari atesa la proposta de resolució en el moment anterior més proper.

- Agrupar documentalment, incorporant en document únic les manifestacions que, en forma de declaracions, certificacions o actuacions de naturalesa similar, hagi de fer una mateixa persona en un mateix tràmit, o en diversos si la gestió del procediment ho permet.
- Normalitzar documentalment, formularis de sol·licitud, declaracions responsables, comunicacions, certificacions i documents de caràcter anàleg, dissenyant models que en facilitin i agilitin l'emplenament, amb les dades mínimes per identificar la persona interessada i facilitant-ne, quan sigui possible, l'emplenament anticipat.
- Utilitzar llenguatge clar i planer.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

1.3. Millorar el règim jurídic existent de les entitats col·laboradores de certificació

01 | Descripció de la proposta

Hi ha un consens generalitzat sobre la necessitat de millorar la regulació dels arts. 91 i seg. Llei 26/2010 sobre entitats col·laboradores per a accions d'inspecció i control a Catalunya i operatives a diversos àmbits sectorials (medi ambient, interior, indústria, entre altres). L'ordenament jurídic preveu el desenvolupament de funcions de comprovació, informe i certificació en els àmbits on s'hagin d'aplicar la declaració responsable o comunicació com a règim d'intervenció administrativa o en aquells altres en què s'estableixi per norma de rang legal. En tot cas, les funcions d'aquestes entitats no poden suposar la privatització de les potestats administratives pròpies de l'Administració. Com assenyala la sentència del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya, d'11 de juliol de 1990, el fet que la funció pública sigui exercida per una entitat privada en cap cas altera la seva naturalesa, doncs la titularitat pública de la funció no es perd (FJ 3.º).

L'absència d'una regulació legal completa pot donar lloc a la proliferació de regulacions sectorials sense una sòlida base comuna. Actualment, per exemple, es troba en procés d'elaboració un reglament sobre habilitació d'entitats col·laboradores per a la verificació i control previ en l'àmbit urbanístic.

Aquesta necessitat de millorar la regulació ha estat posada en relleu en activitats i publicacions de la Sindicatura de Greuges de Catalunya.

02 | Objectius de la proposta

Millorar el règim jurídic existent de les entitats col·laboradores de certificació.

03 | Actuacions

Concretar i millorar la regulació dels arts. 91 i s. de la Llei 26/2010 sobre entitats col·laboradores per a accions d'inspecció i control a Catalunya i operatives a diversos àmbits sectorials (medi ambient, interior, indústria, entre altres).

1.4. Simplificar i agilitzar els processos en l'àmbit de la ciutadania i els drets socials

01 | Descripció de la proposta

Els processos de simplificació administrativa que s'han produït en els darrers anys en les activitats econòmiques no tenen un paral·lelisme en els serveis a la ciutadania, singularment en els de drets socials. La informació sobre prestacions per a les quals els ciutadans són elegibles està dispersa, els procediments d'adjudicació continuen essent complexos des de la perspectiva d'aportació documental i amb demora en el temps de resolució. L'acompanyament que haurien de rebre els ciutadans que tenen dificultats per a relacionar-se amb l'Administració, bé per manca de competència telemàtica, bé per altres circumstàncies, és insuficient.

02 | Objectius de la proposta

Acompanyar la posada en marxa de programes dirigits a la ciutadania d'un disseny adequat de les eines organitzatives i del personal necessari ben seleccionat i format, per evitar dèficits d'implementació.

03 | Actuacions

- Permetre la realització de sol·licituds amb simples declaracions responsables posposant i restringint el lliurament de documents per part dels beneficiaris efectius de les prestacions.
- Substituir les sol·licituds dels interessats per l'oferta proactiva de prestacions identificant als beneficiaris amb les dades a la disposició de les administracions.
- Introduir habilitacions legals per al tractament i intercanvi de dades personals sobre la base de la missió d'interès públic de protecció social, facilitant l'oferta proactiva de serveis i l'agilitació en la tramitació de procediments.
- Adaptar els terminis de resolució dels procediments al tipus de situació que han de resoldre, evitant terminis perllongats en els casos d'emergència personal o social i utilitzant els procediments urgents quan escaigui.
- Garantir que els criteris d'elegibilitat siguin coherents i proporcionats amb la naturalesa de la prestació rebuda, prenent en consideració als grups que podrien quedar-ne exclosos.
- Actualitzar els llistats que determinen la vulnerabilitat econòmica, tenint en compte les diferències en el cost de la vida que poden existir en diferents àrees territorials.
- Eliminar les cites prèvies obligatòries per a accedir a l'atenció administrativa.

- Dissenyar sistemes de cita prèvia voluntària que facilitin la compatibilitat dels horaris dels usuaris.
- Afavorir formes flexibles i alternatives d'acreditació dels requisits adaptades a la realitat dels programes de suport.
- Ajustar l'exigència de responsabilitats enfront dels incompliments perquè siguin proporcionals amb la situació socioeconòmica dels receptors.
- Reconèixer com a entitats col·laboradores a entitats socials perquè puguin validar de manera directa el compliment de requisits o la identitat de les persones que no compten amb sistemes segurs d'identificació.
- Actuar proactivament davant els errors dels administrats col·laborant per a facilitar l'esmena, facilitant-ne l'admissió i informant de la forma de correcció dels errors.
- Establir estàndards i regulacions per a garantir la claredat en el llenguatge utilitzat per les administracions, assegurant la seva comprensió per la ciutadania.

1.5. Realitzar auditories de simplificació i agilització per eliminar càrregues burocràtiques

01 | Descripció de la proposta

Eliminar els anomenats *sludges*, traduït molt gràficament al castellà com a “chapapote” administratiu, és a dir, una mena de fang o llot burocràtic. Es tracta d'aquells obstacles burocràtics que impedeixen aconseguir alguna cosa a què les persones tenen dret i amb què viurien millor. Els *sludges* poden aparèixer per un mal disseny de les polítiques públiques, per limitacions institucionals (manca de personal o recursos), o, fins i tot, per biaixos ideològics.

Les càrregues administratives en la sol·licitud de prestacions socials impliquen temps, esforços i diners, i poden tenir també un impacte emocional. La ciutadania té, per tant, costos reals en temps i energia mental per poder entendre com dur a terme alguns requisits, o comunicar-se amb l'Administració. Hi ha també costos psicològics vinculats a la frustració o un possible sentiment d'humiliació. Tots ells són barreres en el procés d'obtenir un ajut. Sovint els governs subestimen l'efecte negatiu – i els costos – que aquestes càrregues administratives poden tenir, fins a arribar al punt de convertir-se en una barrera insalvable a l'hora de demanar una prestació.

02 | Objectius de la proposta

Dur a terme una anàlisi general i periòdica sobre l'impacte dels procediments administratius i dels seus tràmits administratius en general, i especialment vinculats a les principals prestacions socials de Catalunya en relació amb els drets de les persones, evitant l'anomenat *non take-up*. Es tracta d'ajuts per persones i famílies que no poden esperar a superar obstacles vinculats al desconeixement, les dificultats per entendre la norma jurídica, les càrregues administratives o la bretxa digital. Per a poder augmentar l'impacte de les prestacions socials en la lluita contra la pobresa, cal analitzar quines són les càrregues administratives innecessàries, per poder identificar així quina simplificació procedimental cal (*sludge audit*) i proposar millores que redueixin els obstacles que es troben les famílies més vulnerables per accedir als ajuts als quals tenen dret.

03 | Actuacions

Establir auditories de simplificació i agilització periòdiques, vinculades a l'avaluació ex post de normes jurídiques, per eliminar càrregues innecessàries (*sludges*), evitant així l'anomenat *non take-up*, que implica que no tots aquells que es podrien beneficiar d'un ajut l'acabin rebent. En aquesta tasca caldrà aplicar el coneixement de les aportacions conductuals, sens perjudici de la necessitat que totes les mesures de simplificació i reducció de càrregues administratives siguin quantificades per mesurar els estalvis efectius.

1.6. Millorar la regulació i la gestió dels informes administratius

01 | Descripció de la proposta

Donat que els informes administratius són de vegades un element de retard sense aportació de valor afegit, a banda de les reformes de regulació que es puguin fer sectorialment, es proposen mesures de gestió i la modificació de l'art. 50 de la Llei 26/2010 que té una afectació transversal.

02 | Objectius de la proposta

Millorar la gestió i el règim jurídic dels informes administratius perquè no esdevinguin un element de retard en els procediments, sense aportació de valor afegit.

03 | Actuacions

Propostes de gestió pública, no reguladores:

- Sobre el contingut i la pertinència dels informes: planificar el procediment per determinar quins informes són necessaris per a cada assumpte concret en tramitació; revisar el procediment per eliminar informes prescindibles; i elaborar llistes de comprovació (*checklists*) per completar de manera àgil l'emissió d'informes que es limitin a comprovar el compliment d'elements reglats.
- Sobre el termini d'emissió d'informes: reduir terminis de forma generalitzada mitjançant procediments automatitzats i activació d'alarmes als dispositius de treball de les unitats de tramitació que indiquin la preclusió propera dels terminis d'emissió d'informes.

Propostes de millora normativa: Introducció de l'article 50.bis a la Llei 26/2010, amb el següent literal:

Article 50 bis. Informes

1. Els informes han de ser facultatius i no vinculants, llevat de disposició expressa en contrari en la legislació sectorial

2. La tramesa d'informes entre les administracions públiques de Catalunya s'ha de fer electrònicament, mitjançant les plataformes habilitades a aquest efecte.

La normativa no podrà introduir nous informes preceptius si hi ha un repositori de dades administratives validat per l'òrgan informant on l'òrgan actuant pugui informar-se per a la presa de la decisió.

3. En la instrucció del procediment, s'han de demanar els informes que siguin preceptius d'acord amb la normativa reguladora del procediment. Els nous informes preceptius no podran ser introduïts per les lleis de manera genèrica i caldrà modificar la llei específica del sector de què es tracti per afegir de manera consolidada l'informe al procediment substantiu de referència, en garantia de la seguretat jurídica. No es demanaran informes facultatius, llevat que l'òrgan peticionari justifiqui de manera expressa la necessitat d'emetre'ls.

4. Els informes s'han d'emetre en el termini de deu dies, llevat que una disposició amb rang de llei estableixi un termini inferior o superior, el qual no pot excedir un terç del termini total del procediment de què es tracti.

L'òrgan informant podrà rebutjar participar motivadament després d'una valoració inicial sobre la manca de necessitat d'informar en els 5 primers dies del termini previst per fer-ho.

L'òrgan informant utilitzarà sistemes d'activació d'avís als dispositius de treball de les unitats de tramitació que indiquin la preclusió propera dels terminis d'emissió d'informes.

3. En la instrucció del procediment, s'han de demanar els informes que siguin preceptius d'acord amb la normativa reguladora del procediment. En el cas dels informes facultatius, l'òrgan peticionari no els demanarà, llevat que siguin imprescindibles per poder resoldre i es justifiqui de manera expressa i concreta la necessitat d'emetre'ls.

4. Els informes s'han d'emetre en el termini de deu dies, llevat que una disposició amb rang de llei n'estableixi un termini superior o inferior o el compliment dels terminis de la resta del procediment permeti o exigeixi un termini major o menor.

5. Si s'ha de sol·licitar més d'un informe en un mateix procediment, l'òrgan peticionari els ha de sol·licitar tots simultàniament, llevat que d'acord amb la normativa sectorial aplicable l'emissió d'un informe preceptiu requereixi el coneixement d'un informe previ també preceptiu.

6. Si un informe no s'ha emès en el termini establert, es continuarà la tramitació del procediment com a regla general, llevat que:

a) Es tracti d'informes vinculants o que siguin determinants per a la resolució del procediment per aportar elements rellevants per resoldre adequadament. En aquest cas es podrà resoldre, llevat d'indicació en contra de la legislació sectorial, si es disposa de suficients elements de judici per a fer-ho, comunicant-ho a l'òrgan que hauria d'haver emès

b) En els casos en que no es pugui resoldre, d'acord amb l'apartat anterior, per no rebre's l'informe en el termini indicat, es seguirà la tramitació del procediment fins a la proposta de resolució abans de suspendre. Es podrà suspendre el transcurs del termini màxim legal per resoldre el procediment sense excedir en cap cas els tres mesos. La suspensió ho serà pel temps que medi entre la petició, que haurà de comunicar-se als interessats, i la recepció de l'informe, que igualment haurà de ser comunicada als mateixos.

7. Les administracions i òrgans que hagin d'emetre un informe poden sol·licitar, de manera raonada, a l'òrgan responsable de la tramitació la seva emissió de manera oral renunciant a la seva emissió per escrit.

L'emissió del informe es pot realitzar mitjançant la compareixença individual o conjunta amb diferents unitats especialitzades, quan d'acord amb el principi d'eficiència i eficàcia en el procediment es requereixi una valoració conjunta o simultània en un únic expedient. L'òrgan n'ha de valorar la seva procedència en termes d'instrucció del procediment.

1.7. Promoure l'oralitat en el procediment administratiu

01 | Descripció de la proposta

La participació ciutadana té gran importància, però pot suposar un retard i una fricció injustificada en la presa de decisions. En aquest sentit, s'efectuen les següents propostes: reflexionar, sense minvar la participació, sobre l'àmbit en el qual és imprescindible; dur a terme un estudi que permeti perfilar les excepcions aplicables als tràmits participatius per a poder donar més seguretat sobre el seu ús; precisar el concepte de modificacions substancials i no substancials; desenvolupar informacions públiques col·laboratives sobre plataformes telemàtiques amb possibilitat de visualització a temps real de les al·legacions emeses i d'adhesió a aquestes; utilitzar nous instruments tecnològics d'interlocució i participació; i aprofundir en l'oralitat en els procediments administratius.

Pel que fa a aquesta darrera: l'enfortiment de l'oralitat en el desenvolupament d'aquesta participació pot ajudar a evitar els inconvenients esmentats en relació amb la participació ciutadana. L'oralitat pot afavorir l'actuació dels ciutadans i, en general, dels interessats, en la mesura que redueix les barreres formals. Pot servir per presentar al·legacions, desenvolupar un tràmit d'informació pública o fins i tot per formular una sol·licitud. Aquestes barreres formals, com s'ha demostrat, tenen un efecte dissuasiu, especialment sobre la població més vulnerable. En aquesta línia, l'eficàcia de l'oralitat també es pot reforçar mitjançant procediments que contemplin la tramitació atesa o assistida, en la mesura que pressuposa una relació interpersonal. Quan l'oralitat es combina amb la digitalització, els seus efectes en termes de simplificació es multipliquen.

L'oralitat no només pot aportar beneficis als ciutadans o interessats, sinó que també pot ser útil per reduir la càrrega burocràtica que pateixen els empleats públics i, fins i tot, per reduir fenòmens com ara la burocràcia defensiva. En aquest sentit, es pot conjugar l'oralitat amb l'ús de sistemes digitals que permetin emplenar documents que es puguin incorporar després a expedients administratius.

02 | Objectius de la proposta

- Des d'un enfocament sistemàtic, la proposta requereix una explicació doble. En primer lloc, la seva inclusió a la Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya, busca ressaltar que l'oralitat admet múltiples manifestacions, sens perjudici d'apostar per la manifestació digital —especialment a través de la videoactuació— en els diferents formats. Això no obstant, no s'han de descartar altres formes d'oralitat que poden resultar útils en certs tràmits, procediments o entorns administratius més informals. Es concreten en la vista i la compareixença, que serien susceptibles de regulació més detallada.
- Així mateix, es proposa que l'oralitat s'incorpori com a principi dins del catàleg de principis de l'actuació administrativa (arts. 31-33), cosa que implicaria una aposta clara pel seu desenvolupament, en el benentès que pot contribuir de manera significativa a reforçar les finalitats del procediment administratiu.

03 | Actuacions

La proposta de modificació normativa que s'efectua, d'acord amb aquestes consideracions, és la següent, a incloure entre els Principis de l'actuació administrativa, Article 31 - Article 33, afegint un nou art. 33 bis i 33 ter de la llei 26/2010:

«Article 33 bis. Principi d'oralitat. Finalitats

1. Els tràmits del procediment administratiu poden desenvolupar-se de manera oral quan això contribueixi a garantir el dret d'accés de les persones a les administracions públiques, a facilitar l'exercici dels drets de defensa dels interessats, a impulsar la participació o, en general, a una millor consecució dels fins del procediment que correspongui.
2. Reglamentàriament, es poden establir tràmits orals integrats en procediments sectorials o procediments administratius que es desenvolupin íntegrament de manera oral. Si el tràmit comporta la compareixença, presencial o virtual, de les persones, es requereix norma amb rang de llei.
3. En tot cas, sense necessitat d'habilitació sectorial específica, l'Administració actuant pot acordar, a instància dels interessats, l'aplicació de l'oralitat en un tràmit concret motivant la raó que ho justifica d'acord amb l'apartat primer.
4. El principi d'oralitat també pot aplicar-se a actuacions sense procediment administratiu.

Article 33 ter. Modalitats i garanties

1. La realització del tràmit oral pot ser sol·licitada pels interessats de manera raonada. Si l'òrgan responsable de la tramitació aprecia que no concorre alguna de les raons previstes a l'apartat 1 de l'article 33 bis, pot desestimar la sol·licitud en el termini de cinc dies des de la seva presentació, sense que hi hagi possibilitat de recurs per part de l'interessat. Transcorregut el termini esmentat de cinc dies, s'entendrà desestimada la sol·licitud.
2. El tràmit oral es du a terme de forma presencial quan faci referència a persones interessades que no tinguin obligació de relacionar-se digitalment amb l'Administració i optin per comparèixer presencialment; i, de forma digital, quan es realitzi a persones interessades obligades a relacionar-se electrònicament amb les administracions públiques llevat que hi hagi raons justificades i proporcionades per exigir la seva presència. Sigui quina sigui la forma en que es du a terme el tràmit oral, es recull per mitjans digitals, respectant les garanties corresponents a aquest entorn.

3. Les Administracions han de preveure sistemes o plataformes digitals de tramitació que permetin recollir les compareixences o vistes orals. Els sistemes o plataformes digitals —com ara videoconferència o altres sistemes similars— emprats per fer efectiva la compareixença o vista en forma digital, han de permetre la identificació i l'autenticació de les persones interessades, la comunicació bidireccional i simultània, per mitjà d'imatge i so, la interacció visual, auditiva i verbal amb la unitat actuant, i garantir la transmissió i recepció segures dels documents en què, si escau, es recullin el resultat de les actuacions dutes a terme, per tal de garantir-ne l'autoria, l'autenticitat i la integritat, d'acord amb els termes i garanties establertes en l'Esquema Nacional de Interoperabilitat i les corresponents normes tècniques.

4. La compareixença o vista, ja sigui presencial o per mitjans digitals, ha de ser objecte d'enregistrament i forma part de l'expedient administratiu. No obstant això, quan l'òrgan responsable de la tramitació consideri que l'enregistrament per videoactuació resulta desproporcionat en termes de protecció de les dades de caràcter personal, pot substituir-la per un enregistrament oral i, en tot cas, el contingut haurà de quedar recollit en una diligència signada per tots els compareixents. Per a l'elaboració d'aquesta diligència es pot fer ús d'eines digitals de tecnologia avançada, que faciliten un esborrany o síntesis sempre que compleixin les garanties exigides.»

1.8. Millorar la regulació i la gestió dels plans i projectes estratègics empresarials

01 | Descripció de la proposta

La proposta té un caràcter exclusivament tècnic, sense voluntat d'entrar a avaluar la pertinència de la utilització d'aquests règims excepcionals. Les tècniques que s'analitzen suposen una excepcionalitat al règim general, per la qual cosa, la seva possible utilització hauria d'anar acompanyada de la millora del règim general que es fa necessari a exceptuar.

D'altra banda, cal utilitzar els mecanismes existents (i dissenyar-ne normativament de nous, si s'escau) per evitar els riscos de captura per part de potents grups d'interès i de vulneració de l'autonomia municipal.

S'ha considerat que la comunitat autònoma d'Aragó, tot i presentar diferències amb la catalana, era una bona experiència a conèixer, com a comunitat limítrofa que en els darrers anys ha desplegat aquesta mena de plans i projectes.

02 | Objectius de la proposta

Millorar la regulació i la gestió dels plans i projectes estratègics. La Llei 18/2020, de 28 de desembre, de facilitació de l'activitat econòmica), Decret 131/2022, de desplegament de la llei de facilitació de l'activitat econòmica i els "Plans urbanístics per a la implantació d'actuacions declarades d'interès general superior" (art. 56.1.g), 56.6, 83 i d'adj. la Llei 3/2023, del 16 de març, modificat per l'art. 3.21 del Decret Llei 2/2025, del 25 de febrer, pel qual s'adopten mesures urgents en matèria d'habitatge i urbanisme).

03 | Actuacions

- Establir un funcionament de l'Administració orientada a projectes, superant l'estructura departamental.
- Identificar un interlocutor coordinador únic, l'Administració autonòmica, la qual cosa permet millorar els processos, optimitzar terminis i una major seguretat jurídica.
- Les empreses han d'impulsar els projectes des de l'inici de manera coordinada amb l'Administració.
- Totes les autoritzacions (urbanístiques, ambientals, d'activitats, informes) han d'integrar-se dins dels terminis de tramitació i elaboració dels Plans o Projectes d'Interès General, deixant al marge les específiques per a execució material d'obres ja autoritzades.
- Resolució única per part de l'òrgan substantiu, que n'habilita l'execució i comprèn l'aprovació del planejament i del projecte d'urbanització si és el cas, així com els projectes bàsic i executiu per a la construcció.
- L'execució i les cessions les ha de liderar l'Administració autonòmica actuant i han de fer-se efectives a les administracions municipals. Les modificacions també corresponen a l'Administració autonòmica.

Millores a introduir:

- Des del punt de vista organitzatiu: per a l'aplicació pràctica de la disposició addicional vint-i-sisena del Text refós de la Llei d'Urbanisme de Catalunya, cal que aquesta s'estengui a totes les unitats implicades en l'àmbit empresarial i econòmic, urbanístic, ambiental, així com a les entitats locals, mitjançant sessions formatives. Cal portar a terme els canvis organitzatius a l'Administració autonòmica que permetin coordinar amb agilitat els projectes empresarials estratègics amb la presentació de la sol·licitud una única vegada i que comporti directament la transformació urbanística, ambiental i de l'edificació simplificada que preveuen les normatives de facilitació de l'activitat econòmica i urbanística, si escau. Es tracta d'aconseguir que, quan hi concorren raons d'especial rellevància social o econòmica, els projectes puguin veure la llum en uns terminis raonables que permetin assolir un nivell de competitivitat econòmica òptim i un desenvolupament sostenible mitjançant els instruments atorgats.
- Cal recordar que, d'acord amb l'article 24 de la Llei 18/2020, del 28 de desembre, de facilitació de l'activitat econòmica, i el Decret 131/2022, en relació amb l'article 33 de la Llei estatal 39/2015, la designació d'un projecte empresarial com a estratègic implica que es consideri preferent i que hi concorrin les raons d'interès públic a què fa referència la llei estatal, a fi i efecte de reduir tots els terminis a la meitat (article 33 de la Llei estatal 39/2025).
- Pel que fa a l'aprovació definitiva dels plans: cal la creació d'una unitat centralitzada en l'àmbit urbanístic per a l'aprovació definitiva d'aquests instruments urbanístics, independent de les comissions territorials d'urbanisme.
- Estudi de la creació d'una figura similar als projectes d'interès general d'Aragó, que tinguin un abast inferior als plans directors i permetin dotar determinats serveis i instal·lacions, o efectuar-hi petites modificacions, que no comportin cap modificació ni cap transformació urbanística del sòl. Així mateix, aquests projectes podrien arribar a autoritzar l'edificació sense necessitat de llicència, sempre que l'interès supramunicipal sigui clarament identificat, mitjançant, per exemple, l'indar, i garantint la participació local amb un procediment que incorpori un informe al respecte.
- Subjectes legítims: s'hauria de regular en la disposició addicional vint-i-sisena de la refosa urbanística catalana que s'atribueixi la possible formulació del pla a agents privats.

1.9. Promoure la mediació administrativa extrajudicial

01 | Descripció de la proposta

La proposta té la voluntat de promoure la mediació administrativa extrajudicial. Pot haver-hi un rebuig intern administratiu a instaurar de manera immediata la mediació administrativa. Aquest rebuig pot produir-se per la inèrcia administrativa, per la inseguretat per la novetat, per estratègies de burocràcia defensiva o per manca de persones formades per desenvolupar la mediació.

02 | Objectius de la proposta

Enfortir la bona administració per accelerar la resolució de conflictes.

03 | Actuacions

- Difondre de la manera més àmplia de la Guia pràctica de mediació administrativa 1.0, publicada recentment per la Generalitat de Catalunya.
- Reforçar la selecció d'empleats públics amb coneixements sobre mediació administrativa: què és, què significa i quins són els punts essencials per aplicar-la amb èxit.
- Generar un grup de mida suficient a les necessitats que es planifiquin de servidors públics especialitzats en mediació administrativa reconeguts oficialment per la Generalitat de Catalunya per poder prestar assessorament o actuar mediant en els procediments administratius.
- Pel que fa a l'article 112 de la Llei estatal del procediment administratiu comú, del 2015, i els recursos administratius, preveure específicament per llei (modificant la Llei 26/2010) la generalització de la substitució del recurs per la mediació administrativa, sempre que es tracti de matèries susceptibles de mediació i amb efectes suspensius del termini de presentació de recursos.
- Revisar tota la normativa sectorial que pugui preveure actuacions contràries a la mediació.

1.10. Automatitzar i usar la IA per simplificar els procediments administratius i d'elaboració de disposicions generals

01 | Descripció de la proposta

La simplificació dels procediments administratius i d'elaboració de disposicions generals a través de l'automatització pot dur-se a terme a través de diferents mecanismes que facilitin la incorporació de la tecnologia —i, en particular, de la intel·ligència artificial (IA)— en la seva tramitació i, en general, en l'actuació de les administracions públiques. Per garantir la seguretat jurídica, els principis d'actuació de les administracions públiques i els drets de la ciutadania, aquests mecanismes s'haurien d'incorporar en normes amb rang de llei. Aquesta necessitat es justifica en l'aplicació de manera transversal a tots els tipus d'activitats administratives, així com pel fet que per a algunes qüestions vinculades a la simplificació mitjançant l'automatització i l'ús de la IA cal una norma amb rang de llei (article 18.4 de la Constitució).

02 | Objectius de la proposta

Aplicar l'automatització i la IA per a la simplificació del procediment administratiu i el procés d'elaboració de disposicions generals, mitjançant les modificacions normatives imprescindibles i impulsant mesures immediates de gestió administrativa amb *soft law*.

03 | Actuacions

De dos tipus, modificació normativa i utilització d'instruments de *soft law*:

- Modificar la legislació per dur a terme aquest objectiu i avançar vers una simplificació administrativa més gran a través de l'automatització i la legislació de règim jurídic, de procediment administratiu, d'ús dels mitjans electrònics a les administracions públiques catalanes i d'elaboració de disposicions generals, en el marc del Reglament d'intel·ligència artificial de la Unió Europea (aprovat el 2024).

La modificació normativa s'hauria de desenvolupar al voltant de set eixos:

- Evolució cap a un model d'Administració digital comú al sector públic de Catalunya.
- Enfortiment de les garanties en l'automatització de les actuacions administratives.
- Definició del marc de l'ús de la IA a les administracions públiques.
- Creació de la finestra única ciutadana.
- Prestació proactiva dels serveis públics.

- Creació d'un espai administratiu de dades.
- Regulació de la cartera d'identitats (amb caràcter transitori, fins que la modificació o l'aprovació d'aquesta normativa es pugui dur a terme, es proposen diferents instruments a través dels quals en un termini breu de temps aquests mecanismes es podrien posar a disposició dels òrgans de l'Administració de la Generalitat i de la ciutadania).
- Utilitzar mecanismes de *soft law*: mentre no es produeixen els canvis legals, i simultàniament i posteriorment a aquests també, cal desplegar un conjunt d'actuacions no legislatives de manera immediata:
 - Definir criteris per desenvolupar l'automatització robòtica de processos (tenint en compte l'actual article 44.2 de la Llei 26/2010, susceptible de millora futura, i que l'automatització del procediment no podria ser total en determinats supòsits degut a l'existència d'una reserva de la presa de decisions amb marge d'apreciació o judici subjectiu a humans per diverses raons jurídiques vinculades al dret a una bona administració).
 - Disposició d'uns criteris per identificar els tràmits i els procediments que poden incorporar l'automatització robòtica de processos, els límits a aquesta automatització i l'anàlisi de costos i beneficis (que es podrien adoptar a través d'un Acord de Govern, per exemple, i de la creació de les eines corporatives per donar-hi suport).
 - Protocol per a la incorporació dels sistemes d'IA en el procediment administratiu (per garantir, entre altres, l'oportunitat, la fiabilitat i la legalitat de l'automatització).
 - Utilització d'assistents virtuals per a la tramitació àgil dels procediments administratius.
 - Estatut de la ciutadania davant l'automatització (mentre no s'aprova una nova legislació que reguli de manera detallada una nova generació de drets de les persones en les seves relacions amb l'administració pública digital).
 - Finestreta única ciutadana: pot incloure un espai personalitzat per a la relació centralitzada de la ciutadania amb l'administració pública en el qual es facilita l'accés a la informació i la documentació relacionada amb els tràmits i les gestions efectuades, o l'accés a diferents serveis digitals com les notificacions i les comunicacions que envia l'administració pública.
 - Guia per a la prestació proactiva dels serveis digitals (que identifiqui els aspectes que s'han de tenir en consideració per poder prestar un servei de manera proactiva i personalitzada com els relatius a la qualitat de les dades disponibles, la informació a les persones interessades o la gestió del dret a oposar a la recepció de serveis proactius i personalitzats).
 - Espai de dades administratives (l'aplicació de la IA permetria la recollida i la traçabilitat documental, així com de la informació i les dades rellevants que es requereixin conèixer en la tramitació d'un procediment administratiu concret).

- Incidència sobre la qualitat de l'activitat dels servidors públics en aquest àmbit i sobre el coneixement de la ciutadania: promovent l'alfabetització en IA (tant per a la ciutadania com per als treballadors públics), especialment dels supervisors d'IA, per evitar-ne el biaix d'automatització, amb un èmfasi especial en la formació sobre el Reglament europeu d'intel·ligència artificial del 2024. Alhora, aprovació d'un codi ètic de l'automatització, que recolliria amb caràcter sistemàtic els valors, els principis o les regles ètiques que han d'orientar el disseny i l'ús dels sistemes d'IA. El codi ètic podria dirigir-se tant a les persones que dissenyen, adquireixen o adapten sistemes d'IA, com també a les persones que utilitzen aquests sistemes.

I, específicament en el camp de les disposicions generals, es fan dues propostes més:

- Creació d'una eina per a la verificació automàtica del compliment normatiu (les solucions d'IA podrien facilitar el control del compliment de les normes a manera d'autocontrol i certificació digital o de presumpció digital de compliment normatiu mitjançant IA. Podrien establir-se indicadors de compliment en les mateixes normes jurídiques).
- Desenvolupament de regulacions intel·ligents amb ús d'IA predictiva.

1.11. Regular el dret a l'error

01 | Descripció de la proposta

Davant de la complexitat creixent de l'ordenament jurídic i la multiplicació d'obligacions jurídiques, de vegades contradictòries i massa sovint difícils d'identificar i de comprendre, la qüestió de la regulació dels errors dels treballadors públics i de les persones que es relacionen amb les administracions esdevé rellevant per a una bona administració.

D'una banda, la proposta fa referència al fet que el règim de responsabilitat pugui tenir en compte els errors dels treballadors públics (aquesta qüestió enllaça amb l'anomenada burocràcia defensiva), que, per por a l'exigència de responsabilitats, s'abstenen, en ocasions, de prendre decisions que serien necessàries per al servei als interessos generals i prefereixen la inacció; de l'altra, la proposta tracta el dret de les persones a rectificar errors davant de les administracions sense que aquests tinguin conseqüències negatives per a elles sota determinades circumstàncies, i, finalment, el dret de les persones a no ser perjudicades per errors de l'Administració també en determinats casos.

Es parteix d'una presumpció de bona fe i confiança, però en cada supòsit concret s'articulen els mecanismes per evitar situacions de mala fe o abús del dret.

Països europeus com França fa ja anys que han introduït aquesta tècnica (2018), i els resultats de les avaluacions *ex post* fetes de la legislació aprovada són àmpliament positius en termes d'increment de la confiança en el sector públic de la ciutadania francesa.

02 | Objectius de la proposta

Millorar la bona administració i la qualitat dels serveis públics. Incrementar la confiança en els ciutadans i la dels servidors públics. Facilitar les relacions administratives a les persones per permetre la rectificació dels seus errors comesos de bona fe. Lluitar contra la burocràcia defensiva i garantir que les persones que es relacionen amb l'Administració no patiran les conseqüències d'errors que aquesta pugui cometre sota determinades circumstàncies.

03 | Actuacions

Tramitar l'aprovació de diversos articles amb rang legal que introdueixin:

- El principi de confiança amb un abast més ampli i diferent del de confiança legítima dels ciutadans. Aquesta confiança és recíproca i ha d'incidir en el comportament administratiu vers les persones que s'hi relacionen, però també respecte als treballadors públics, que només seran responsables per accions o omissions fetes amb dol, culpa o negligència greu.
- El dret de les persones a rectificar els seus errors davant de l'Administració, sota determinades circumstàncies, partint de la presumpció, alterable per prova en contra de l'Administració, de bona fe de la ciutadania.
- El dret de les persones que es relacionen amb l'Administració a no ser perjudicats pels errors comesos per aquesta en determinades circumstàncies.

- Avaluar *ex post* el funcionament de la novetat normativa d'acord amb les tècniques pròpies de la millora de la regulació (*better regulation*).
 - Generar, amb inspiració en la situació francesa, una pàgina web que reculli els errors més freqüents corregits i la manera de prevenir-los i evitar-los per informar-ne la ciutadania.
 - Generar guies, instruccions o protocols d'aplicació de la nova normativa per facilitar-ne l'aplicació.



Vocal representant

Esther Pano Puey

Directora de la Fundació Carles Pi i Sunyer
i Professora associada del Departament de Dret
Constitucional i Ciència Política de la Universitat de
Barcelona.

Membres del grup de treball

Josep Ramon Fuentes Gasó

Professor titular en Dret Administratiu de la Universitat Rovira i Virgili.

Ricard Gomà Carmona

Director de l'Institut Metròpoli i Professor titular de Ciència Política
a la Universitat Autònoma de Barcelona.

Núria Josa Arbonès

Interventora General de la Diputació de Girona i Vocal de la Comissió
d'assessorament
al sector públic local de la Intervenció General de l'Administració de l'Estat.

Antoni Merino Orejón

Gerent responsable del procés de transformació digital de l'Ajuntament de Mataró.

Elena Moreno Duran

Advocada especialitzada en Dret Públic, mediatadora i membre
de la Comissió de Mediació en l'àmbit contenciós-administratiu
de l'Il·lustre Col·legi de l'Advocacia de Barcelona.

Persones col·laboradores

Ester Manzano Peláez

Directora General de Serveis digitals i Experiència ciutadana
del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

Secretaria acadèmica

Joana Cercós Gaya

Responsable de generació i impacte del coneixement expert
de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 2

El disseny dels serveis públics
des de les necessitats i la mirada de la
ciutadania

2.1. Crear un model integrat
d'atenció ciutadana

1

2.2. Millorar la resposta a les consultes
de la ciutadania

2

2.3. Adquirir un compromís de qualitat
en el servei orientat a la ciutadania

3

2.4. Crear un sistema de seguiment
del compromís de qualitat en serveis
a la ciutadania

4

2.5. Crear un baròmetre de qualitat
dels serveis públics

5

2.6. Integrar la mirada local en les polítiques
i accions de la Generalitat de Catalunya

6

El disseny dels serveis públics des de les necessitats i la mirada de la ciutadania

Introducció

Els serveis públics són un pilar fonamental del nostre sistema democràtic i representen un patrimoni col·lectiu que garanteix el benestar de la ciutadania. Són mecanismes de què ens hem dotat com a societat per assegurar la igualtat d'oportunitats, la prosperitat compartida i el desenvolupament econòmic i social. Perquè puguin complir aquesta funció essencial, cal abordar-ne el disseny i el desenvolupament des d'una doble dimensió complementària.

D'una banda, és imprescindible que els serveis públics estiguin orientats a les necessitats i les capacitats de les persones. Cal situar la ciutadania al centre, superant enfocaments orientats en la tramitació o en lògiques autoreferenciades, pròpies del procés prestacional. Aquests elements són instruments imprescindibles per garantir un servei de qualitat, però no poden substituir l'objectiu que els dona sentit: servir la ciutadania i el conjunt de la comunitat.

De l'altra, cal avançar cap a sistemes de millora contínua que proporcionin a professionals i servidors públics els recursos, la informació i les evidències necessàries per assolir aquests objectius. Cal introduir les metodologies i fórmules que facin possible incorporar aquesta orientació, garantir-ne el compliment en tot el cicle de desenvolupament i generar mecanismes que canalitzin les percepcions i les necessitats de la ciutadania.

Les propostes del grup de treball formen un cicle complet d'orientació ciutadana que inclou el contacte inicial amb el sistema, el disseny i el seguiment dels serveis, l'experiència i la percepció de la ciutadania, i el disseny territorial. Es tracta, doncs, d'un sistema integral que situa la ciutadania al centre del procés i que incorpora diferents etapes en el cicle de disseny i planificació dels serveis públics. Cadascuna de les propostes estan plantejades de forma modular, de manera que és viable preveure una implementació parcial, que mantindria la coherència i el valor de les accions.

Ahora, les propostes plantejades en els cicles inicials tenen objectius amb més contingut operatiu amb efectes immediats; en canvi, a mesura que avancem en la compleció del cicle, s'aborden plantejaments sistèmics que impliquen canvis estratègics en la manera en què es concep la naturalesa, el posicionament i les aspiracions de la xarxa institucional del país.

Les diferents propostes i accions tenen, a més, uns valors que han de ser motors del canvi. Així, les propostes desenvolupades entorn de la fase inicial de contacte estan dissenyades per impulsar un canvi de posició de la ciutadania en el seu apropament a les institucions.

Es passaria així d'un plantejament reactiu d'atenció a la ciutadania quan fa una demanda, a una concepció integral que aspira a acompanyar la persona en la seva relació amb el sector públic, amb adaptació a les necessitats i a les possibles circumstàncies. En el procés de disseny de la prestació es proposa una fórmula diferent d'anàlisi de costos que permeti integrar els costos de l'activitat que es deriven cap a la ciutadania —llistes d'espera, tràmits fora d'oficina, trànsit de documentació, entre altres.

Aquestes accions derivades cap a les persones són part del procés i cal preveure-les i analitzar quina és la forma òptima d'execució, que pot no ser la intervenció de persones que no disposen de coneixements previs. La distinció entre què fa el sector públic directament i què deriva cap a la ciutadania ha de respondre a principis de garantia d'igualtat i qualitat i també d'identificació de quin és l'agent òptim. En aquesta mateixa línia, aquests principis introduïts en el disseny han de poder-se garantir fins a la finalització del procés prestacional. El compromís s'ha de mantenir de principi a fi.

Les fases d'experiència i percepció ciutadana impliquen valorar l'experiència de la ciutadania, tant si ha estat usuària d'un servei com si no ho ha estat. Cal entendre que tota opinió expressada per la ciutadania és un valor que, en molts casos, es desaprofita i, per tant, és també un cost. Les persones que inverteixen el seu temps i esforç a formular consultes, queixes o suggeriments han de ser escoltades i aquests són informació molt valuosa per a la detecció de possibles problemes i la definició de millors solucions. Alhora, cal desenvolupar sistemes d'escolta permanent, més enllà d'aquelles persones que han estat en contacte amb el servei. La percepció del conjunt de la comunitat és rellevant per a la definició i el posicionament dels serveis públics i, també, per conèixer quines són les orientacions de la ciutadania cap al sistema públic.

Per acabar, la proposta d'incorporació de la lògica multinivell en el procés de disseny dels serveis públics comporta introduir una realitat efectiva del sistema institucional que implica la intervenció de múltiples nivells de govern en la prestació i la implementació de serveis i polítiques. En l'era dels territoris connectats, cal desenvolupar mecanismes de garantia d'incorporació de la visió local per oferir a la ciutadania el millor servei possible per part de l'agent que estigui en més bona disposició de proveir-lo i, alhora, una millor via de detecció de necessitats i trets diferencials. Cal dissenyar un sector públic al servei de la ciutadania que integri la mirada local per projectar una veu coral del conjunt institucional del país.

2.1. Crear un model integrat d'atenció ciutadana

01 | Descripció de la proposta

Transformar l'atenció ciutadana mitjançant un canvi d'orientació completa que comporta trencar amb el plantejament que és la ciutadania qui sol·licita una atenció, per plantejar que és el servei públic qui ha de proporcionar a la ciutadania un suport constant, garantint l'acompanyament, la flexibilitat i la connexió multinivell.

Es tracta d'un enfocament de l'atenció ciutadana que implica un canvi d'orientació: un sistema de 360°, que significa posar el focus en les necessitats de la ciutadania; cultura d'orientació, acompanyament i assessorament que supera el concepte d'informació; i incorporació d'eines de flexibilització i prevenció de desacords per reduir la conflictivitat i millorar la satisfacció.

02 | Objectius de la proposta

Simplificar l'accés als serveis públics i millorar l'experiència de la ciutadania en la seva relació amb l'Administració, que s'adapta a les seves necessitats i posa el focus en les necessitats de les persones, més enllà del tràmit.

En relació amb la modificació de la petició genèrica digital:

- Garantir que tota petició rebi resposta, independentment de si s'ha utilitzat el canal correcte.
- Situar la ciutadania al centre de l'activitat administrativa; és l'Administració qui articula els mecanismes necessaris per garantir els drets.
- Articular l'activitat institucional a partir de les necessitats i els drets de la ciutadania, no de les lògiques procedimentals internes.

03 | Actuacions

- Crear espais físics i virtuals per a l'atenció integrada.
- Programar formació específica: capacitar els professionals mitjançant una formació dissenyada de manera específica en diferents sistemes de tramitació i resolució específica.
- Implantar un sistema de gestió multinivell: incorporar el conjunt del teixit institucional que actua conjuntament per situar la ciutadania al centre, i una imatge institucional integral.
- Implantar un servei d'acompanyament i orientació personalitzat: fórmula d'orientació de capçalera.
- Incorporar tècniques de prevenció de conflictes que facin possible escalar desacords i proposar alternatives.
- Adoptar tecnologies digitals per a una comunicació més eficient, presencial i remota.
- Dissenyar objectius i incentius: disseny d'objectius del servei mesurables que integrin resultat, satisfacció de la ciutadania i valoració dels professionals.
- En relació amb la modificació de la petició genèrica digital:
 - Eliminar l'avís que les peticions genèriques no es tramitaran si hi ha un tràmit específic, sense informar-ne la persona que ha iniciat el tràmit.
 - Reconfigurar el procés: redissenyar el procés de petició genèrica per garantir que cap ciutadà no quedi sense resposta.
 - Desenvolupar i implementar les alternatives.

2.2. Millorar la resposta a les consultes de la ciutadania

01 | Descripció de la proposta

La proposta consisteix en crear i implementar un sistema integral que té per objectiu garantir una relació activa, propera i eficaç entre l'Administració i la ciutadania. El sistema es fonamenta en el compromís institucional d'escoltar les consultes, les queixes, els suggeriments i les opinions (CQS) de la ciutadania i oferir una resposta efectiva que contribueixi a la millora contínua dels serveis públics.

02 | Objectius de la proposta

- Impulsar una transformació en la gestió del cicle de vida de les CQS a la Generalitat de Catalunya, integrant millores tecnològiques, comunicatives i organitzatives per assegurar que cada ciutadà que emet una CQS rep una resposta efectiva, personalitzada i en els terminis establerts.
- Valorar les CQS per tal que permetin identificar problemes, dificultats i necessitats en el funcionament dels serveis públics.
- Fer visible aquesta permeabilitat per transmetre un increment en la capacitat d'intervenció de la ciutadania en el correcte funcionament dels serveis i les activitats.

Els objectius tractats de manera conjunta inclourien:

- Garantir que cada persona que presenta una CQS rebi una resposta entenedora, respectuosa i amb traçabilitat.
- Incrementar la traçabilitat i la transparència del procés de gestió.
- Reduir el temps de resposta mitjà i augmentar el compliment dels terminis.
- Potenciar la qualitat i l'empatia de les respostes.
- Minimitzar l'efecte d'escalada ineficaç entre unitats.
- Reforçar la qualitat democràtica en la interacció ciutadana.

03 | Actuacions

- Garantir que tota CQS obté resposta en un temps raonable i amb les característiques indicades.
 - Millores en el procés de recepció i informació ciutadana.
 - Enfortiment del circuit de gestió.
 - Millora de la qualitat de les respostes.
 - Seguiment i anàlisi del cicle de vida.
- Disposar d'un quadre de comandament de les CQS: intel·ligència pública per millorar.
 - Quadre de comandament intel·ligent per monitorar la gestió de les CQS i que aprofundeixi en el sistema actual per aportar visualització estratègica, anàlisi de qualitat i components predictius mitjançant la intel·ligència artificial.
 - Els informes que se'n derivin (que també es faran arribar als representants institucionals) i els indicadors clau milloraran la presa de decisions, la qualitat democràtica i la rendició de comptes.

2.3. Adquirir un compromís de qualitat en el servei orientat a la ciutadania

01 | Descripció de la proposta

Definir i adquirir un compromís de qualitat en la planificació, el disseny i la provisió dels serveis públics orientats a la ciutadania, amb independència que la forma de prestació efectiva sigui directa o indirecta.

02 | Objectius de la proposta

- Situar la ciutadania al centre del procés de planificació i disseny dels serveis i les activitats públiques.
- Visibilitzar els costos de prestació que es traslladen cap a la ciutadania.
- Dissenyar instruments que vinculin el conjunt dels agents implicats en el desenvolupament d'un servei o d'una activitat.
- Dissenyar mecanismes de qualitat que generin lògiques de millora continuada.

03 | Actuacions

- Definir uns compromisos d'orientació ciutadana en el disseny de serveis i activitats que es puguin canalitzar en una *checklist* que puguin emplenar les persones responsables dels serveis i les activitats, com a eina de qualitat:
 - Comprovar i diagramar el flux de relació.
 - Garantir una comunicació clara i la possibilitat d'una sol·licitud d'aclariment sobre el contingut dels documents administratius.
 - Oferir atenció per part d'una persona quan se sol·liciti.
 - Identificar la persona responsable de l'atenció o tramitació.
 - Disposar d'un mecanisme de resposta efectiu per a qualsevol sistema de contacte amb la ciutadania.
 - No obligar a l'ús de sistemes de contacte virtual o mitjançant plataformes.
 - No obligar a l'ús de models normalitzats o estandarditzats.
 - No obligar a aportar documentació o informació que consta a l'Administració de la qual depèn el servei o activitat.
 - Adaptar els serveis i les activitats a les necessitats individuals.
 - Garantir la continuïtat i l'estabilitat del servei o activitat.
 - Disposar dels protocols interns de prestació d'un servei o la realització d'una activitat.
 - Garantir la seguretat i la protecció de les dades personals en l'ús dels serveis i les activitats.
 - Preveure una fase de gestió del possible desacord.

- Dissenyar mecanismes per poder adreçar un assumpte cap a un nivell de decisió més elevat.
 - Resoldre ràpidament queixes i reclamacions.
 - Definir com es dona publicitat als processos d'avaluació, revisió i inspecció dels serveis i les activitats.
 - Vetllar per la capacitat de correcció (dret a l'error) i de proactivitat en la prevenció.
 - Establir mecanismes de participació efectiva en la millora dels serveis i de les activitats.
- Promoure una reflexió sobre la posició de la ciutadania en les relacions amb el sector públic i, molt en particular, en els processos de prestació de serveis i realització d'activitats.

1

2

3

4

5

6

2.4. Crear un sistema de seguiment del compromís de qualitat en serveis a la ciutadania

01 | Descripció de la proposta

Desenvolupar sistemàticament processos de supervisió contínua orientats a garantir els compromisos de qualitat en la prestació de serveis i activitats tant per part de l'Administració de la Generalitat com de qualsevol altre prestador de serveis públics.

02 | Objectius de la proposta

- Crear un sistema de seguiment destinat a verificar i reforçar el compromís de qualitat en el servei orientat a la ciutadania que la Generalitat assumeix en la implantació i el desenvolupament de les seves polítiques, serveis i activitats.
- Impulsar la millora contínua no només des de criteris interns, sinó també a partir de les necessitats i les expectatives de la ciutadania.

03 | Actuacions

- Fer el seguiment continu intern.
 - A partir de l'aplicació d'eines per mesurar el grau de compromís amb la qualitat orientada a la ciutadania en la planificació, el disseny i la provisió dels serveis i les activitats.
- Fer el seguiment d'experiència ciutadana.
 - Crear un sistema que es fonamenta en el compromís institucional d'escoltar les queixes, les consultes, els suggeriments i les opinions.
- Fer la supervisió tècnica i administrativa.
 - *Checklist* específica d'informació operativa que ha de generar la unitat de prestació, tant interna com externa.

2.5. Crear un baròmetre de qualitat dels serveis públics

01 | Descripció de la proposta

Dissenyar una eina per impulsar la millora contínua de l'Administració pública catalana, mitjançant la incorporació sistemàtica de la veu de la ciutadania sobre la qualitat percebuda dels serveis públics, amb una enquesta periòdica impulsada pel Centre d'Estudis d'Opinió (CEO).

Aquest estudi, d'elaboració anual, inclouria un conjunt de serveis públics estables i identificaria qüestions de rellevància. A més, inclouria també alguns serveis més específics o qüestions puntuals que podrien experimentar variacions al llarg del temps. Cal tenir present que, si bé l'estudi no aniria dirigit estrictament als usuaris, disposar d'informació d'usuaris efectius dels serveis també seria rellevant.

02 | Objectius de la proposta

- Obtenir informació útil per al disseny i l'adaptació de polítiques públiques.
- Conèixer la percepció ciutadana del funcionament i la qualitat dels serveis públics.
- Detectar desigualtats territorials o socials en l'accés als serveis i en la qualitat percebuda dels serveis.
- Impulsar una cultura institucional orientada a resultats i centrada en les necessitats i les expectatives de la ciutadania.
- Enfortir la rendició de comptes i la transparència.
- Orientar-se a la ciutadania i a la millora de les polítiques públiques.

03 | Actuacions

Elaborar un estudi anual sobre la percepció del funcionament i la qualitat dels serveis públics. La definició dels serveis inclosos s'hauria de fer juntament amb la unitat de la Generalitat responsable de l'experiència ciutadana.

- Periodicitat: com a mínim una onada a l'any.
- Cobertura: serveis de la competència de la Generalitat de Catalunya (serveis estables i serveis variables).
- Tipologia de preguntes: preguntes de percepció dirigides al conjunt de la població (preguntes homogènies i estables per a tots els serveis; preguntes específiques estables; mòduls temporals, específics o segons les prioritats conjunturals, i desagregació territorial o resultats explotables per territoris específics).
- Publicació oberta: dades en obert i informes de resultats per afavorir la recerca, la innovació i la millora dels serveis.

2.6. Integrar la mirada local en les polítiques i les accions de la Generalitat de Catalunya

01 | Descripció de la proposta

Superar la lògica compartimentada de l'acció pública i construir una administració capaç de generar respostes coherents, adaptades i eficients, amb una vocació clara de servei públic i un impacte transformador. En aquest context, avançar cap a un sector públic integral al servei de la ciutadania exigeix articular una governança col·laborativa i multinivell que reconegui, valori i integri la mirada local en la formulació, l'execució i l'avaluació de les polítiques públiques impulsades per la Generalitat.

Integrar la perspectiva local no és només una qüestió d'eficiència o coordinació, sinó un acte de reconeixement democràtic del rol dels governs locals com a aliats estratègics en la construcció de polítiques públiques més justes, pròximes i efectives.

02 | Objectius de la proposta

- Garantir la capil·laritat i la presència del conjunt del sistema institucional català en el territori per oferir un millor servei a la ciutadania.
- Explorar fórmules que millorin la posició dels actors encarregats per vetllar perquè el prestador del servei estigui proper a la ciutadania i, alhora, en condicions efectives de prestar el millor servei.
- Recollir i incloure en el disseny dels serveis públics les peculiaritats territorials per tal que els serveis s'ajustin a les necessitats.
- Garantir que tota la ciutadania té accés a serveis i polítiques públiques equivalents i de qualitat.
- Garantir que la ciutadania no hagi d'interpretar els sistemes competencials, sinó que sempre disposi d'un agent de referència del sector públic que vetlli per la qualitat i l'accés.
- Garantir que l'activitat la desenvolupa l'Administració que està en més bona disposició d'oferir una millor qualitat a la ciutadania.

03 | Actuacions

- Incorporar una sistematització de la dimensió local en el cicle de les polítiques públiques.
- Concertar, codissenyar i coproduir polítiques públiques amb el món local.
- Reconèixer la diversitat territorial i adaptar-s'hi.
- Millorar la coordinació vertical i horitzontal.
- Fomentar la capacitació, el coneixement i la cultura de cooperació.
- Establir mecanismes de retorn (*feedback*): sistemes d'atenció als municipis.



Vocal representant

Karina Gibert Oliveras

Catedràtica de Ciència de les Dades i Intel·ligència Artificial de la Universitat Politècnica de Catalunya. Degana del Col·legi Oficial en Enginyeria Informàtica de Catalunya.

Membres del grup de treball

Belén Arribas Sánchez

Advocada. Presidenta de ENATIC.

Pau Fonseca Casas

Professor agregat i investigador de l'Inlab de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Encarna Pau García

Responsable de ciberseguretat de les tecnologies operacionals a nivell EMEA. Marelli.

Karma Peiró Rubio

Directora executiva de la Visualization Transparency Foundation (VIT).

Laura Sunyol Bert

Directora d'Innovació i Transformació Digital de l'Ajuntament de Mataró.

Persones col·laboradores

Alícia Coca Cantos

Cap de Tecnologies de Negoci de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya.

Secretaria acadèmica

Lluís Bertran Saura

Secretari de la CETRA i adjunt al director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 3

La digitalització integral de l'Administració

3.1. Desplegar un model de governança de la IA
i impulsar-la l'Administració Pública

1

3.2. Incorporar talent especialitzat en IA i crear
una Direcció General d'IA i dades

2

3.3. Integrar la utilització de bessons digitals
en les iniciatives d'innovació
de la Generalitat de Catalunya

3

3.4. Difondre recomanacions per al bon ús
de la IA generativa a l'Administració Pública

4

3.5. Establir estàndards de qualitat del software
aplicables en l'àmbit de la IA
i la relació amb proveïdors

5

La digitalització integral de l'Administració

Introducció

El grup 3, de digitalització integral de l'Administració, està constituït per un equip de persones expertes amb àmplies trajectòries de perfil complementari que els confereixen un alt nivell de competència per assessorar en la transformació digital integral de l'Administració. El repte és molt estratègic, ja que de com s'operi aquesta transformació en depèn el futur d'una administració eficient i respectuosa amb els drets i les necessitats de la ciutadania.

L'equip està integrat per professionals de l'enginyeria informàtica de l'àmbit acadèmic, l'àmbit privat i l'empresa pública i de col·legis professionals i reuneix diverses especialitats: intel·ligència artificial i ciència de les dades, simulació i bessons digitals, enginyeria del programari i ciberseguretat. També en formen part una jurista especialitzada en dret digital i una periodista de dades. És rellevant que tres membres de l'equip destaquen per una trajectòria reconeguda en defensa d'una IA ètica i centrada en les persones. Des d'aquesta mirada, el treball del grup va començar analitzant tots els àmbits d'actuació objecte de la transformació digital, construint un mapa d'àmbits a partir del qual identificar, ubicar i desenvolupar l'ordenament de les propostes per treballar i determinant el paper de la intel·ligència artificial en aquesta transformació.

El punt de partida era una administració que s'ha anat digitalitzant de manera segmentada i distribuïda, la major part de les vegades parcialment o sense la transformació del procés necessària, i que requereix un esforç gran de perspectiva i alineació per poder accelerar l'evolució cap a una administració digital integral, atenent l'evolució digital de la societat, l'increment de les necessitats i els serveis i l'evolució tecnològica. Partim d'unes infraestructures digitals (dades, comunicacions i infraestructures de computació...) envoltades de la imprescindible capa de ciberseguretat sobre la qual s'estructuren els serveis digitals.

Els objectius del grup se centren a identificar els elements de transformació que permetin dotar l'Administració d'una tecnologia al servei del benestar de la societat, una tecnologia amb propòsit que sustenti uns serveis digitals amb propòsit, que permetin reforçar i millorar els serveis públics, i una tecnologia que utilitzi la intel·ligència artificial com a palanca per sustentar l'Administració moderna, respectuosa amb els drets de les persones, flexible, proactiva, amable i propera que la societat necessita i que permeti caminar cap a models de futur (societat 5.0).

Partint d'aquests objectius, s'ha elaborat un pla de treball que s'ha concretat en l'elaboració de cinc propostes amb diverses actuacions cadascuna, convenientment integrades entre si i amb les dels altres grups CETRA, que permeten abordar un canvi de paradigma profund en la manera d'estructurar i funcionar de l'Administració i, sobretot, en la seva manera de relacionar-se amb la ciutadania.

El grup ha seguit una metodologia de treball que parteix de l'adopció responsable i segura de la intel·ligència artificial, minimitzant els riscos i considerant tota la complexitat que comporta. L'objecte de treball del grup té un caràcter eminentment tècnic i un fort component d'actuacions de caràcter informàtic i tecnològic, però no es redueix només a qüestions tècniques, sinó que la important dimensió d'impacte social de la transformació digital ha impregnat tot el treball del grup, que ha determinat d'inici uns valors ètics d'on han partit totes les propostes que es presenten. Les propostes són transversals i d'ampli espectre.

Abasten aspectes d'alt nivell conceptual, com els models de governança; aspectes metodològics i de canvi cultural, com la innovació i l'optimització de processos amb bessons digitals o garantir els més alts estàndards de qualitat en el desenvolupament del programari i facilitar l'accés al desenvolupament de projectes a l'Administració per part d'empreses especialitzades, independentment de la seva grandària; aspectes de gestió de l'escàs i valuós talent especialitzat en IA, imprescindible per garantir un full de ruta d'èxit d'aquesta transformació, i aspectes pràctics com l'elaboració d'una infografia per a empleats públics sobre l'ús segur, ètic i responsable de la IA generativa i un pla de difusió massiva que garanteixi el bon ús de la IA. Aquest treball posa les bases per transformar l'Administració cap al nou paradigma d'administració 5.0, amb serveis centrats en la persona i un model de relació més amable, proactiu, proper i eficient.

Les propostes s'han treballat en paral·lel i s'han anat elevat al comitè directiu quan estaven madures. Algunes s'han posat en marxa mentre la comissió anava treballant. D'altres queden encaminades per al seu desenvolupament executiu a mitjà termini.

3.1. Desplegar un model de governança de la intel·ligència artificial i impulsar-la a l'Administració

01 | Descripció de la proposta

Actualment, transformar l'Administració pública sobre la base de les prestacions que la intel·ligència artificial ofereix és clau per consolidar una administració 5.0, funcional, flexible, moderna i pionera, alineada amb la societat 5.0 i que, per tant, posi la ciutadania i les persones al centre.

I per poder fer-ho amb garanties, és important establir un model de governança de la IA avançat. El grup ha identificat els elements del model de governança i ha elaborat les recomanacions amb més detall a l'informe complet.

El model que es proposa parteix d'un propòsit general, uns beneficis esperats i uns valors que determinen l'enfocament de la proposta. La proposta parteix del propòsit essencial que l'adopció d'IA dins l'Administració pública catalana s'articuli a partir d'un desplegament de la IA segur, ètic i fiable. El model proposat descansa en valors de transparència i traçabilitat, ús responsable de la IA, justícia, privacitat i seguretat i requereix també desenvolupar el model de governança de la dada amb profunditat i en alineació amb aquests valors. La proposta considera només un ús de la IA sense agència, enfocada a assistir els professionals públics (i, eventualment, a la ciutadania), però no orientada a prendre decisions automàtiques ni a substituir aquests professionals. Això implica garantir que les persones continuïn ostentant la responsabilitat de les decisions i posar el focus en models i solucions d'IA que siguin capaces d'argumentar sempre les propostes, les prediccions i les recomanacions, és a dir, fer sempre ús d'IA explicable, amb transparència i traçabilitat dels suggeriments i les propostes de decisió sense excepcions.

El model s'articula a partir de tres grans dimensions: instruments, processos i actors involucrats. El model és d'abast universal, en el sentit que la IA representa una infraestructura digital transversal que requereix un canvi cultural profund i afecta tota l'organització, tots els processos, tots els actors i, també, la relació amb l'ecosistema organitzatiu i de persones que interactuen amb l'Administració des de qualsevol rol i posició, i amb qualsevol objectiu.

02 | Objectius de la proposta

Desplegar un model de governança estructurat és la base per desplegar un pla de transformació digital que articuli el canvi tecnològic, de processos i cultural que ha de sustentar la necessària adopció sistèmica de la intel·ligència artificial a l'Administració pública, per fer-la més àgil i centrada en la persona. Aquesta transformació està orientada als objectius següents:

- Millorar l'atenció i els serveis públics per a la ciutadania d'una manera eficient i respectuosa en el tracte amb les persones i, sobretot, protegint els seus drets.
- Millorar els serveis administratius i de funcionament de l'Administració.
- Fomentar la innovació en un marc de confiança que redueixi el risc de proves infructuoses.
- Transformar digitalment l'Administració considerant de manera efectiva el potencial de la IA i controlant i mitigant-ne els riscos i les limitacions associats.

03 | Actuacions

Desplegar, amb la implicació de tots els actors i agents involucrats, les estructures organitzatives, procedimentals, ètiques, regulatòries i de supervisió. Millorar l'atenció i els serveis públics per a la ciutadania d'una manera eficient i respectuosa en el tracte amb les persones i, sobretot, protegint els seus drets.

- Transformar l'estructura organitzativa amb la incorporació del talent especialitzat necessari en els diversos rols seguint les directrius desenvolupades a l'informe complet i els òrgans i els càrrecs unipersonals necessaris per coordinar la seva activitat.
- Reforçar i implementar de manera efectiva el model de governança de la dada en l'àmbit de la Generalitat de Catalunya. Es recomana un model de dada federada amb model de dades centralitzat. Serà clau definir molt bé els mecanismes d'actualització de dades a partir de la dada màster i garantir que el model federat no incrementa la latència en la utilització.
- Incorporar bessons digitals en els processos d'innovació, especialment els que han d'incloure IA.
- Dissenyar els mecanismes d'adopció segura, escalable i sostenible de la IA amb visió transversal i multidepartamental quan sigui adequat.
- Impulsar el registre d'aplicacions d'IA i dissenyar els procediments de validació, auditoria i supervisió o vigilància necessaris per garantir un bon seguiment de les aplicacions, així com els criteris per reentrenar o recalibrar un sistema d'IA ja en producció.
- Assegurar el compliment dels millors estàndards de qualitat del programari en aquest desplegament (detallat en la proposta 3.5. *Establir estàndards de qualitat del software aplicables en l'àmbit de la IA i la relació amb proveïdors*).
- Desplegar els plans de capacitat de tots els empleats públics en l'ús segur de la IA (detallat en la proposta 3.4. *Difondre recomanacions per al bon ús de la IA generativa a l'Administració Pública*).
- Desplegar espais de compartició de bones pràctiques i casos d'ús d'èxit transversals a tota l'organització.
- Desplegar mecanismes sistèmics de rendició de comptes a la ciutadania (portals...) i per mantenir la ciutadania involucrada en el disseny i la millora dels serveis públics (laboratoris ciutadans).

3.2. Incorporar talent especialitzat en IA i crear una Direcció General d'IA i dades

01 | Descripció de la proposta

L'adopció de la intel·ligència artificial com una infraestructura digital bàsica de l'Administració pública impregnarà la Generalitat de solucions d'IA i processos que la utilitzen en el marc del pla de transformació digital de la Generalitat. Això implicarà també processos de contractació de programari i de desenvolupament de projectes que requereixen empleats públics amb coneixements i habilitats en IA. És fonamental que la Generalitat disposi de coneixement especialitzat en IA internament per poder garantir que les decisions sobre usos interns, (sub)contractacions, adquisicions d'eines, projectes desenvolupats, entre altres, es prenen amb la màxima solvència i els mínims riscos.

Per aquest motiu, cal que s'estableixi un àmbit funcional especialitzat en intel·ligència artificial que doni suport a tota l'Administració en totes les tasques relacionades amb la intel·ligència artificial des del coneixement tècnic i aplicat adequat i s'estructuri amb competències transversals i una autonomia suficient. Aquest àmbit funcional s'ordena millor sota una direcció general pròpia que depengui directament de la Secretaria de Telecomunicacions i Transformació Digital i s'enfoqui específicament a la transformació utilitzant les dades, l'automatització i la IA com a eixos tractors. Donat el lligam íntim que hi ha entre la intel·ligència artificial, les dades, l'eficiència en els processos i, en general, la transformació digital, la proposta preveu que aquesta direcció general abasti aquests objectius de transformació.

D'altra banda, la manca de talent en aquestes àrees és un fet que requerirà desplegar un programa d'adquisició de talent en condicions competitives al mercat, si volem que les persones més capacitades puguin formar part de l'Administració. Per això, es proposa un programa especial de captació de talent especialitzat en aquest àmbit. El grup ha elaborat els perfils professionals recomanats per a aquest àmbit funcional, així com un programa específic de captació d'aquest talent alineat amb el model proposat en l'estratègia Catalunya Futur, també proposta CETRA.

02 | Objectius de la proposta

- Accelerar i millorar el procés de transformació digital de la Generalitat fomentant una adopció activa, ètica i segura de la IA.
- Incorporar talent especialitzat en IA a l'Administració.
- Reduir les dependències de l'ecosistema i fomentar una governança i presa de decisions coherent i alineada en matèria d'IA i dades a l'Administració.

03 | Actuacions

- Crear una Direcció General d'Intel·ligència Artificial i Dades amb criteris de direcció pública professional (recollint l'esperit de les propostes CETRA), vinculada a la Secretaria de Telecomunicacions i Transformació Digital i focalitzada en la transformació de l'Administració, fent un ús actiu i responsable de l'automatització, les dades i la IA, d'acord amb el model de governança proposat i els seus valors i principis ètics.

- Crear un àmbit funcional especialitzat d'experts en IA i dades amb governança per part de la direcció general i amb capacitat per acompanyar els diversos departaments a identificar oportunitats viables d'aplicació de la IA, impulsar el desplegament i l'aplicació correcta del model de governança, vetllar pels processos d'adquisició, adopció i desenvolupament de la IA, seguir els processos de validació, testatge i desplegament de les eines, harmonitzar les infraestructures d'IA de manera global a l'organització, entres altres. Es recomanen perfils d'intel·ligència artificial en qualsevol especialitat (grau i màster): enginyeria informàtica, preferentment especialitzats en dades, intel·ligència artificial, complexitat algorísmica o simulació i bessons digitals (grau i màster); enginyeria de dades i ciència de dades o *big data* (grau i màster) amb expertesa en simplificació de processos; reenginyeria administrativa, i especialització en ètica i governança de la IA.
- Establir un pla per reubicar perfils interns qualificats a aquesta nova unitat, si n'hi ha.
- Articular un programa especial de captació d'especialistes en IA i dades a l'Administració de la Generalitat, en el marc de l'estratègia Catalunya Futur (proposta del grup 6 de la CETRA) per integrar en el nou àmbit funcional persones amb la capacitat necessària.

1

2

3

4

5

3.3. Integrar la utilització de bessons digitals en les iniciatives d'innovació de la Generalitat de Catalunya

01 | Descripció de la proposta

La proposta consisteix a desplegar una nova metodologia d'innovació que anomenem TOBDI (Transformació Orientada per Bessó Digital Intel·ligent). L'objectiu és que aquesta metodologia canviï l'enfocament de la innovació a tota l'Administració, utilitzant eines avançades d'intel·ligència artificial, que van més enllà de la IA generativa i els bots de conversa per construir de manera àgil petits bessons digitals (models que simulen un context real de manera digital per fer-hi proves i anàlisis prèvies) com a primer pas de qualsevol procés d'innovació. Aquest és un canvi cultural profund que permetria accelerar els processos innovadors amb l'objectiu de la transformació cap a una administració 5.0.

La transformació digital que requereix l'Administració involucra nombrosos processos d'innovació en els quals l'adopció d'IA té un potencial molt destacat. Aquesta proposta implica anar dissenyant bessons digitals com a primer pas per valorar si la innovació que es proposa pot tenir un impacte real positiu. Donada la complexitat del concepte de bessó digital i les dificultats que perfils no tecnològics de l'esfera de la presa de decisions poden presentar per imaginar-los, el grup ha desenvolupat un cas d'exemple que il·lustra de manera molt intuïtiva la metodologia que es proposa i l'anàlisi de millores prèvia a la implementació d'un pilot real. En aquest cas, hem treballat a mostrar com una petita millora en un procés aparentment funcional pot tenir un impacte magníficat per l'enorme volum de cops que es fa per unitat de temps, com és el cas dels processos de signatura digital.

Així mateix, s'ha treballat a proposar un marc de referència per a la construcció modular, distribuïda i des-sincronitzada d'un bessó digital, com a suma incremental de diferents peces que interactuen entre si.

Com a part d'aquesta proposta, el grup ha treballat per identificar un conjunt de colls d'ampolla principals en el funcionament actual de l'Administració, i es proposa incorporar la metodologia TOBDI per analitzar com la IA pot millorar aquests processos i serveis, prioritzats atenent el seu nivell d'impacte per a la ciutadania i la seva complexitat interna. Els sectors individualitzats són intervenció, jurídics, subvencions, contractació i notificacions.

02 | Objectius de la proposta

L'objectiu principal de la proposta és accelerar la transformació de l'Administració cap a l'administració 5.0, introduint la construcció del bessó digital de la Generalitat de Catalunya de manera distribuïda, descentralitzada i modular, com a base de suport a la presa de decisions estratègica del Govern, per reduir, d'aquesta manera, la incertesa en l'elaboració de polítiques públiques. Cada peça del bessó digital que es construeixi respondrà a una necessitat de transformació concreta i s'implementarà com a primer pas del procés d'innovació, cosa que permetrà analitzar-ne l'impacte primer sobre el bessó digital, abans d'invertir en pilots reals, i descartar de manera anticipada els que tinguin una possibilitat alta de resultar fallits o que no es puguin escalar.

Els objectius d'impacte són:

- Reduir el nombre de projectes pilot fallits (pel que fa a la innovació digital, el 66 % dels projectes no aconsegueixen els seus objectius inicials).
- Reduir el temps de resolució dels diferents tràmits i avançar cap a una agilitat més gran de l'Administració.

- Reduir els errors en els procediments i millorar la integració dels diversos processos i departaments.
- Dissenyar i construir els bessons digitals dels sectors identificats com a colls d'ampolla o els tràmits de més impacte i utilitzar-los per identificar com la integració de solucions d'IA pot desencallar les accions de transformació adreçades a resoldre'ls.
- Construir un bessó digital de la Generalitat, de manera modular i incremental, per articular la presa de decisions, l'anàlisi d'alternatives (*what-if analysis*), l'establiment i el seguiment de polítiques públiques i l'estratègia del Govern, amb més qualitat i productivitat.

03 | Actuacions

- Constituir un grup de treball intern per dirigir el desplegament de la metodologia TOBDI i desplegar un pla de formació, *onboarding* de nous efectius i adopció de TOBDI.
- Preparar la documentació de referència del pla de desplegament de la metodologia TOBDI i el canvi cultural que representa, i integrar-la en les metodologies d'innovació aplicables a la Generalitat de Catalunya.
- Desplegar el pla d'integració i els estàndards de les diverses peces del bessó digital que es vagin construint a mitjà i llarg termini per configurar el bessó digital global de la Generalitat.
- Dissenyar i construir els bessons digitals dels colls d'ampolla principals dels serveis més crítics identificats prèviament. Utilitzar els bessons digitals per aplicar la metodologia TOBDI proposada per modelar i analitzar-ne el funcionament, tot identificant quines solucions d'IA poden desfer aquests colls d'ampolla i com s'han d'integrar o adoptar perquè tinguin la màxima efectivitat.
- Activar també processos d'innovació amb metodologia TOBDI dels 30 tràmits de més impacte identificats.
- Aplicar amb cada bessó digital que es construeixi els estàndards de disseny modular i d'integració amb les altres peces de bessó digital de la Generalitat ja dissenyades prèviament i assegurar que cada nova peça contribueix a completar el gran bessó digital global.

1

2

3

4

5

3.4. Difondre recomanacions per al bon ús de la IA generativa a l'Administració Pública

01 | Descripció de la proposta

La irrupció de la IA generativa s'està estenent molt de pressa. A més, la IA generativa afavoreix la reducció de barreres digitals, ja que les aplicacions d'IA generativa interactuen amb els usuaris a través del llenguatge natural, de manera que no requereixen perfils especialitzats per usar-les, malgrat que cal elaborar recomanacions per garantir-ne un ús responsable i segur.

D'acord amb el propòsit principal del grup, en aquesta proposta s'han creat uns decàlegs d'impacte en forma d'infografia i fàcils de comprendre per a l'ús ètic i responsable de la IA generativa, adreçats a usuaris finals i a directors d'unitats d'IA, així com un document extens que detalla els deu principis dels decàlegs i es lliga a les infografies mitjançant un QR.

El grup proposa utilitzar aquestes infografies-decàlegs com a base per dissenyar campanyes informatives massives i periòdiques per sensibilitzar i formar el màxim nombre possible d'empleats públics en el bon ús de la IA, amb la idea de fomentar la visió de «si l'uses, fes-ho bé».

Així mateix, s'aporta material en forma de decàleg també per als dirigents dels usuaris de la IA en els diversos departaments, amb un recull pràctic de deu principis que cal tenir en compte per gestionar els equips que utilitzen IA generativa.

Es proposen campanyes que difonguin aquests decàlegs de manera massiva per tota l'Administració de la Generalitat, de manera física i digital, impulsant que arribin al màxim conjunt de servidors públics possible.

02 | Objectius de la proposta

- Facilitar un entorn adequat per a un ús ètic i segur de la IA generativa.
- Informar i generar consciència i bones pràctiques en l'ús d'IA generativa a l'Administració pública al màxim nombre de servidors públics possible.
- Fer més eficients les activitats administratives a través de la utilització responsable de la intel·ligència artificial i incrementar-ne la qualitat.
- Reduir les fuites d'informació, els errors administratius o els greuges per a la ciutadania derivats d'un mal ús de la IA generativa.

03 | Actuacions

- Preparar el web que allotgi les infografies dels decàlegs i el decàleg ampliat, assignar un QR al web i col·locar-lo a les infografies.
- Desplegar el pla de difusió amb la campanya informativa distribuint la infografia amb el decàleg per a un ús responsable i ètic de la IA per a empleats públics en els formats i els mitjans recomanats, sense perjudici de poder usar altres canals per incrementar l'impacte de la campanya. Això inclou imprimir un nombre suficient d'exemplars en paper del decàleg i fer-ne difusió en llocs visibles a tots els departaments, incloent-hi la seva visibilització en pantalles digitals informatives.
- Enviar el decàleg de recomanacions.
- Desplegar un pla de formació massiva en intel·ligència artificial per a tots els servidors públics. Es recomana adaptar i aprofitar el curs en línia CiutadanIA, ja dissenyat per indicació del govern anterior i orientat justament a aquesta creació de cultura general en IA per a usuaris finals i buscant l'adquisició de competències bàsiques per un ús responsable de la IA.

3.5. Establir estàndards de qualitat del software aplicables en l'àmbit de la IA i la relació amb proveïdors

01 | Descripció de la proposta

La qualitat d'un programari en determina la utilitat i l'adequació en el seu ús amb garanties i, també, el cicle de vida, és a dir, durant quant de temps podrà funcionar correctament. Aplicada al sector públic, té un impacte directe en la ciutadania, tant pel que fa al servei prestat com pel rendiment/benefici de la inversió pública duta a terme per adquirir-lo o desenvolupar-lo.

Assegurar la qualitat del programari té beneficis directes sobre les solucions i els serveis i implica afavorir la reutilització, l'anàlisi de l'amortització de la inversió, la rellevància del disseny, l'arquitectura modular de solucions, l'estalvi en el manteniment, les millores en la producció i l'escalabilitat. A fi d'abordar aquests aspectes, cal establir els mecanismes i els procediments per fomentar i validar aquesta qualitat. Això inclou homogeneïtat en els plecs, normativa, donar valor a les certificacions, dissenyar estàndards propis de l'Administració i garantir un principi de proporcionalitat en els plecs que permeti a les petites empreses especialitzades poder proveir l'Administració també amb tecnologia d'alt valor innovador. És clau que el desenvolupament de la IA segueixi els més alts estàndards de qualitat que garanteixin, entre altres coses, la robustesa i la manca de biaix.

Avui dia, adquireixen una gran preponderància les metodologies de cocreació que impliquin tots els actors involucrats en una aplicació de programari (inclosa la ciutadania) i les avaluacions d'experiència d'usuari abans de passar les solucions a producció. Els estàndards desenvolupats al si de la Generalitat han d'assumir, entre d'altres, els criteris de traçabilitat dels tràmits i la guia de comunicació clara proposats pels altres grups CETRA.

02 | Objectius de la proposta

L'objectiu principal d'aquesta proposta és establir criteris per a la definició de requisits de qualitat, mètriques, estàndards i mecanismes de validació de la qualitat en el desenvolupament de solucions, de manera unificada i alienant les expectatives de les parts interessades amb les característiques del producte durant el desenvolupament.

03 | Actuacions

- Elaboració d'una arquitectura marc de solucions d'intel·ligència artificial i dades a la Generalitat (i estendre-la eventualment a altres àmbits de la transformació digital) amb estàndards i garanties de qualitat, que inclogui els requisits d'integració amb solucions corporatives, els estàndards d'IA i els estàndards o certificacions en qualitat de programari per tenir en compte. Aquesta actuació pretén impulsar també la plataforma de dades i IA corporativa a la Generalitat i els estàndards en la generació d'interfícies d'usuari, claus en la relació que s'estableix entre la ciutadania i l'Administració.
- Elaboració de recomanacions metodològiques sobre el desenvolupament de programari per a l'Administració, tenint en compte la minimització de dependències de l'Administració respecte del proveïdor de desenvolupament, garantint que les aplicacions no tinguin biaixos, siguin explicables, entre altres.
- Elaborar recomanacions per a la definició dels plecs de prescripcions tècniques que incloguin principis de proporcionalitat que equilibrin el mercat i permetin intervenir en relació directa amb l'Administració a les petites empreses del teixit de Catalunya. Les recomanacions inclouran també condicions sobre els principis de reutilització del programari, les polítiques de manteniment a curt, mitjà i llarg termini i els mecanismes de retiment de comptes.
- Creació d'un àmbit funcional especialitzat en enginyeria informàtica a la Generalitat o en els òrgans d'àmbit digital adscrits, específicament capacitat per gestionar les especificacions dels plecs, el compliment normatiu i d'estàndards i el control de l'evolució de les aplicacions al llarg del temps.



Vocal representant

Quim Brugué Torruella
Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració
a la Universitat de Girona.

Membres del grup de treball

Ismael Blanco Fillola
Catedràtic de Ciència Política i Director de l'Institut de Govern
i Polítiques Públiques de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Joan Escarrabill Sanglas
Director del Pla Director de les Malalties de l'Aparell Respiratori
i Director del Programa d'Atenció a la Cronicitat a l'Hospital Clínic.

Teia Fàbrega Pairó
Directora del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

Anton Queralt Altes
Soci director de Connex Staff S.L.

Persones col·laboradores

Alícia Coca Cantos
Cap de Tecnologies de Negoci de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya.

Antoni Merino Orejón
Gerent responsable del procés de transformació digital de l'Ajuntament de Mataró.

Grup de Recerca en Ciències Socials Aplicades, de la Universitat de Girona.

Secretaria acadèmica

Sílvia Martínez Simón
Cap d'Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement
de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 4

Garantir l'atenció presencial
a la ciutadania

4.1. Garantir l'atenció presencial a la ciutadania

Garantir l'atenció presencial a la ciutadania

Introducció

L'aprovació de l'Acord de Govern GOV/217/2024 i el de constitució de la comissió d'experts per a la definició de l'estratègia de transformació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i la millora dels serveis públics, de 8 d'octubre, inclouen l'atenció presencial a la ciutadania.

Abans d'abordar les propostes, les persones que integren aquest grup vam dedicar temps a discutir sobre el perquè i el què de la presencialitat. En un entorn de digitalització i d'acceleració tecnològica, vam pensar que resultava imprescindible explicar què entenem per presencialitat i, sobretot, justificar per què encara avui, amb un quart del segle XXI ja consumit, hem de continuar garantint la presencialitat en els serveis públics que oferim a la ciutadania.

L'atenció presencial, en el sentit més literal, implica una relació cara a cara entre els professionals de l'Administració pública i les persones que s'hi adrecen per fer consultes, fer tràmits o rebre algun tipus de servei o prestació. En l'altre extrem, l'atenció digital comportaria una relació en què l'usuari només interactua amb una màquina. Tanmateix, és evident que entre ambdues posicions és senzill identificar algunes posicions intermèdies: relacionar-se a través del telèfon o de canals en línia però amb persones físiques, interactuar amb aplicacions i aparells tecnològics amb el suport i l'assistència de persones o, també, buscar combinacions en què usem de manera híbrida diferents canals de relació amb l'Administració.

La distinció entre presencial i digital es pot observar com un continuïum i, per tant, es pot incloure dins aquest grup tant el cara a cara més estricte com diferents maneres d'acompanyar els usuaris o fórmules híbrides diverses. Allò que, en qualsevol cas, ens sembla rellevant destacar és que la presencialitat en l'atenció a la ciutadania ha de ser, com a mínim, una opció possible.

Les persones que es relacionen amb l'Administració tenen perfils molt diversos, viuen en territoris molt diferents, pertanyen a múltiples generacions i, en definitiva, poden requerir i esperar que l'Administració es relacioni amb elles de maneres diferents. En parlar de presencialitat, per tant, hem tingut molt en consideració l'existència d'importants desigualtats, diferències i diversitats en la nostra societat.

En aquest sentit, com es veurà en les propostes, les garanties de presencialitat es reclamen en un entorn multicanal; és a dir, reconeixent que es combinaran formes digitals, híbrides o amb possibilitat diverses d'acompanyament en funció de la situació i les necessitats de cada cas.

Tal com estem abordant la presencialitat, aquesta és una alternativa, una alternativa a la qual té dret la ciutadania. Aquesta és una aproximació que està molt relacionada amb els serveis de consulta i tramitació, però pensem que en la provisió de serveis més complexos —com els serveis socials, la salut o l'educació— la presencialitat deixa de ser una opció per convertir-se en una obligació del bon servei. No es tracta ja d'alternatives en un espai de relacions multicanal, sinó d'una presencialitat necessària i imprescindible, una presencialitat que aporta —en si mateixa— un valor afegit que no es pot incorporar a través d'altres vies de relació.

Des d'aquesta perspectiva, les garanties de presencialitat no només serveixen per cobrir dèficits digitals de determinats col·lectius. Tampoc no és una forma de rebutjar les noves tecnologies. La presencialitat és necessària no com a possibilitat d'elecció, sinó com l'única forma d'abordar assumptes d'alta complexitat com són, per exemple, els que afecten la salut de persones dependents que viuen soles i tenen una malaltia crònica; l'educació dels joves que arriben d'altres països en situacions de vulnerabilitat, o l'acompanyament que requereix una família que ha perdut la feina, l'habitatge i la possibilitat de portar una vida digna.

En aquests casos, el cara a cara, la relació presencial, és un ingredient insubstituïble, no per a la tramitació de prestacions, però sí per a la construcció dels vincles, les confiançaes, els acompanyaments, l'articulació de xarxes o els suports emocionals que es requereixen. La presencialitat, des de la nostra perspectiva, esdevé un projecte igualitari per abordar adequadament la complexitat social.

Aquesta presencialitat essencial és fonamental per a la ciutadania, però també per als professionals de l'Administració pública. En àmbits com els esmentats, però també en d'altres com la seguretat, la mobilitat o els serveis d'emergència, aquestes relacions estretes que permeten conèixer i reconèixer els usuaris dels seus serveis són consubstancials a l'exercici mateix de la seva professió. No es pot educar un infant sense saber qui és i sense conèixer quin és el seu entorn. També les metgesses saben que la bona pràctica sanitària requereix interactuar més i millor amb els pacients. I els professionals de l'àmbit social usen termes com ara acompanyament per referir-se a la construcció conjunta i compartida dels itineraris d'inserció per a persones vulnerables.

En definitiva,

- La presencialitat és un medi més, una alternativa a la qual té dret la ciutadania, però també és una finalitat en si mateixa, l'única forma d'humanitzar i enriquir les intervencions que volen abordar problemes d'alta complexitat.
- Sense presencialitat resulta impossible que una part molt important dels professionals de l'Administració pública puguin desplegar les seves intervencions amb qualitat i garanties d'eficàcia.
- Necessitem incorporar la presencialitat en un món inevitablement digital perquè no hi ha futur sense digitalització, però tampoc sense presencialitat.

4.1. Garantir l'atenció presencial a la ciutadania

01 | Descripció de la proposta

Es presenten quatre estratègies relacionades amb l'objectiu de promoure i garantir l'atenció presencial a la ciutadania.

Es tractaria d'una presencialitat necessària i imprescindible, que aportaria un valor afegit que no es pot incorporar a través d'altres vies de relació.

02 | Objectius de la proposta

Fomentar i garantir l'atenció presencial a la ciutadania, mitjançant quatre estratègies, una s'adreça a la ciutadania en general i les altres tres són per a àmbits més concrets. Les estratègies s'haurien d'entendre de manera conjunta i articulada per aconseguir integrar la presencialitat opcional amb la presencialitat essencial:

Estratègia 1. Garantir l'atenció presencial a la ciutadania: model d'atenció presencial més intel·ligent (AP+I); creació d'equipaments i espais d'interrelació (EEI); definició de la formació per als recursos humans, amb un perfil competencial específic per als professionals (F-PC); model d'autodiagnosi (MAd).

- Model d'atenció presencial més intel·ligent (AP+I)

Es proposa un espai d'atenció ciutadana on construir respostes que puguin satisfer les necessitats i les expectatives de la ciutadania. La importància se situa en l'experiència de l'usuari i en la capacitat de resoldre problemes substantius, no en el procediment administratiu.

- Model intel·ligent: combinar i posar en valor tots els components de l'ecosistema de l'atenció presencial, amb l'objectiu d'assegurar el valor públic i el valor administratiu.
- Model proactiu: l'Administració pública evoluciona cap a models més proactius i, en molts casos, actua com a activadora.
- Model integrat de creació de valor públic: afavorir un model capaç de fer front a la diversitat de perfils i de situacions amb les quals ha de treballar l'Administració pública actual, i que integri la perspectiva ciutadana a través dels sistemes de valoració de l'experiència dels usuaris.

- Equipaments i espais d'interrelació (EEI)
 - Disposar d'equipaments públics que transcendeixin la funció administrativa tradicional per convertir-se en espais d'interrelació presencial que afavoreixin la relació directa entre ciutadania i Administració.
 - Garantir l'accessibilitat i la qualitat dels equipaments públics de la Generalitat de Catalunya al conjunt de la ciutadania, entenent que aquests equipaments tenen un paper clau tant en la prestació presencial de serveis públics com en la generació de cohesió social.
- Formació i perfil competencial específic (F-PC)
 - Es proposa definir un perfil competencial específic per als professionals que desenvolupen tasques d'atenció presencial, amb l'objectiu de garantir una interacció de qualitat amb la ciutadania. Aquesta proposta amplia i concreta els aspectes relatius a la formació i les competències esmentats en el marc del model AP+I.
 - Garantir que els processos de selecció, provisió, aprenentatge i desenvolupament s'alineïn amb un perfil especialitzat que respongui a les característiques de l'atenció presencial i a l'aportació de valor que es considera que té per a l'organització: que es preparin per saber emprar i potenciar l'ús de la intel·ligència artificial en la interacció, i optimitzin la interrelació que es genera en els espais presencials (perquè es converteixin en espais de gestió de coneixement).
 - Contribuir a transitar cap a una cultura organitzativa més centrada en el ciutadà i orientada a aprendre d'aquest, del seu entorn i de l'experiència que es deriva de la interrelació ciutadà - Administració pública.
- Model d'autodiagnosi (MAd)
 - Oferir un model d'autodiagnosi per a l'atenció presencial, per avaluar-ne la qualitat.
 - Proposar un prototip per avaluar la qualitat de l'atenció presencial en l'àmbit de la salut i dels serveis socials.

Estratègia 2. Educar persones: Conèixer per Educar (C×E).

En el procés educatiu, una part important depèn de la relació, de la interacció i, fins i tot, de la possibilitat de «mirar-nos als ulls».

El projecte Conèixer per Educar (C×E) posa en valor la presencialitat en el procés educatiu i l'acompanya d'unes dinàmiques d'aula que afavoreixen l'aprenentatge.

- Posar en el centre del procés educatiu les persones i l'alumnat per afavorir l'aprenentatge.

Estratègia 3. Revolucionar els serveis socials. Intervenció social presencial (ISP).

Partim d'un sistema de prestacions socials en el qual la tramitació i l'acreditació han absorbit bona part del temps dels professionals. El resultat és insatisfactori, tant des de la perspectiva dels professionals com dels usuaris. En l'àmbit de la intervenció i els serveis socials, es presenta una proposta per treballar les relacions que han de permetre abordar els reptes reals de la vulnerabilitat i l'exclusió social.

- Proposar la ISP per treballar i construir les relacions i els diàlegs que han de permetre abordar els reptes reals de la vulnerabilitat i l'exclusió social.

Estratègia 4. Proactivitat respectuosa en l'àmbit de salut. Presencialitat provocada i proactivitat en el servei d'atenció presencial.

Els serveis de salut, des d'un punt de vista personal, són bàsicament reactius: l'usuari reclama els serveis quan té un problema. Els serveis haurien de ser proactius, massivament personalitzats, basats en dades i en temps real.

- Definir un model de presencialitat provocada (proactivitat) en l'àmbit de la salut que sigui massiu, personalitzat, basat en dades i aplicable automàticament en temps real.

03 | Actuacions

Estratègia 1. Garantir l'atenció presencial a la ciutadania: model d'atenció presencial més intel·ligent (AP+I); creació d'equipaments i espais d'interrelació (EEI); definició de la formació per als recursos humans, amb un perfil competencial específic per als professionals (F-PC); model d'autodiagnòstic (MAAd).

- Model d'atenció presencial més intel·ligent (AP+I)
 - Espais: un aspecte clau per al model d'AP+I és l'espai en si (anomenat en alguns casos espai d'experiència ciutadana), on ha de conviure la presencialitat amb el telèfon, la seu electrònica, els punts d'autoservei amb suport o les diferents formes d'acompanyament. Caldrà definir un model de transformació dels espais d'atenció i trobada amb la ciutadania. També es pot afavorir la innovació apostant per laboratoris d'atenció presencial on experimentar i treballar en projectes pilot que afavoreixin l'aprenentatge. Aquests espais, a més, han d'expandir-se al conjunt de les administracions catalanes i, sobretot, cercar mecanismes de comunicació i coordinació entre aquestes.
 - Recursos humans: més enllà dels espais, el factor clau està en la selecció i la formació dels recursos humans que hauran d'aplicar el model d'AP+I.
 - Arquitectura del sistema: dissenyar i sincronitzar els diversos sistemes d'informació i d'acompanyament (com ara els visors, els protocols o la IA mateixa), i definir un catàleg o una cartera de serveis d'atenció ciutadana que, més enllà de l'atenció administrativa, cobreixi la totalitat d'àmbits d'interrelació en àmbits tan diversos com la salut, els serveis socials, l'educació, la mobilitat o la seguretat.

- Equipaments i espais d'interrelació (EEI)
 - Millorar el coneixement dels equipaments d'ús públic: desenvolupar una eina per facilitar el coneixement dels equipaments existents i de les potencialitats d'ús per part de la ciutadania, i la diagnosi d'aspectes crítics.
 - Adoptar una visió integral del planejament territorial dels equipaments: elaborar un pla territorial d'equipaments i d'espais d'interrelació social a Catalunya focalitzat en equipaments de prestació presencial de serveis públics i d'interrelació entre la ciutadania que garanteixi criteris d'accessibilitat i de qualitat de les infraestructures.
 - Crear un model de referència per al funcionament dels equipaments a Catalunya: elaborar i difondre un model per al funcionament dels equipaments d'ús públic a Catalunya que esdevingui un marc de referència (d'ús públic, polivalents, pròxims, participatius i proactius).
 - Impulsar un programa de formació intersectorial: desenvolupar un programa de formació adreçat a responsables de diferents tipus d'equipaments d'ús públic en àmbits sectorials diversos, que enforteixi la qualitat d'aspectes crítics.
 - Comparació, bones pràctiques i cercles de qualitat: elaborar un programa d'intercanvi d'experiències i de coneixement basat en indicadors de qualitat, bancs de bones pràctiques i grups sectorials per al redisseny del funcionament d'equipaments d'ús públic a Catalunya. Oferir incentius a projectes innovadors, que prioritzin l'accessibilitat i la qualitat.
- Formació i perfil competencial específic (F-PC)
 - Definir el perfil competencial dels llocs d'atenció presencial: competències tècniques i transversals. Identificar si hi ha perfils competencials ja definits i, en cas que hi siguin, revisar-los i actualitzar-los.
 - Identificar millores per aplicar als processos selectius i de provisió de llocs de treball, tant en perfils de base com en comandaments, que s'alineïn amb les competències definides.
 - Elaborar un pla o itinerari d'aprenentatge i desenvolupament específic per a aquests llocs (formació bàsica o d'accés, d'actualització i especialitzada).
 - Reflexionar sobre la necessitat d'avançar cap a un rol d'intermediació que atén perfils diversos. Aquests perfils s'acreditarien mitjançant un programa de microcredencial universitària.
 - Gestió del coneixement: aprendre a optimitzar el coneixement que es genera gràcies a la intervenció d'aquests professionals, i generar espais de gestió del coneixement.

- Model d'autodiagnòstic (MAd)
 - Revisar la informació disponible (reclamacions, suggeriments, comentaris, agraïments, enquestes de satisfacció).
 - Revisar la resposta que es dona a aquesta informació.
 - Definir l'avaluació de l'atenció presencial en funció dels criteris següents: accessibilitat, alternatives, gestió del temps, comunicació, resultats i decisions, respecte, resolució, opinió, confiança.
 - Identificar tres àrees en cada àmbit per avaluar el prototip. Estratègia 2. Educar persones, Conèixer per Educar (C×E).

Estratègia 2. Educar persones, Conèixer per Educar (C×E).

Se suggereixen tres accions estratègiques (els continguts del projecte) i tres accions operatives (recursos per implementar-ho).

- Accions estratègiques (continguts del projecte):
 - Programa d'innovació socràtica: educar cara a cara. Aconseguir moments de presencialitat activa i recuperar una educació en què les persones (professorat i alumnat) es coneguin, es relacionin i protagonitzin un aprenentatge clàssic, que permeti combinar les sessions presencials amb les sessions híbrides o virtuals.
 - Programa «Avui parlem de política, avui parlem de valors». Aprofitar la presencialitat per propiciar debats sobre temes subjectius i discutibles. L'escola i la universitat són fonamentals per formar ciutadans demòcrates.
 - Espais d'àgora per a la trobada i la conversa. Habilitar espais on la presencialitat de les persones en sigui la protagonista.
- Accions operatives (recursos per implementar-ho):
 - Recursos econòmics (només per a certes infraestructures i equipaments per a l'espai d'àgora).
 - Recursos humans i de temps (prioritaris: el principal recurs educatiu són les persones).

Estratègia 3. Revolucionar els serveis socials. Intervenció social presencial (ISP).

- Formar els professionals en les diferents tècniques d'acompanyament, escolta activa, enfocament dialògic, treball en equip o treball en xarxa.
- Canvis estructurals: deslligar, en el marc dels serveis socials bàsics, les tasques de tramitació i d'acreditació de les tasques relacionades amb l'acompanyament i la construcció conjunta d'itineraris que transformin la vida de les persones (nous organigrames i circuits de treball, nova relació de llocs de treball).

- Lideratge polític i directiu per impulsar els canvis estructurals.
- Establir un pacte social dotat de recursos humans i econòmics.
- Ús eficient del temps: simplificar, agilitzar i millorar l'eficiència de les tramitacions i les acreditacions, i guanyar temps per a la trobada i la conversa entre els professionals i els usuaris dels serveis.

Estratègia 4. Proactivitat respectuosa en l'àmbit de la salut. Presencialitat provocada i proactivitat en el servei d'atenció presencial.

- Recollir tota la informació disponible sobre la proactivitat en la presencialitat.
- Identificar estratègies proactives en el món real. Definir tres territoris per aplicar-hi el prototip a partir de criteris rural/urbà i alta/baixa densitat de població.
- Definir el model relacionat, en l'àmbit de la salut, amb la presencialitat i la proactivitat en el servei d'atenció presencial.
- Proposar un prototip per implementar-lo i avaluar-lo.



Vocal representant

Joan de la Paz Sánchez
Cap de Transformació Digital, Bon Govern i Ciutats Intel·ligents de l'Ajuntament del Prat de Llobregat.

Membres del grup de treball

Ivan Bertran Camps
Director de Noves Tecnologies i Administració Electrònica de la Diputació de Lleida.

Marga Bonmatí Pérez
Vicegerenta de Transformació Digital i Dades de la Universitat de Barcelona.

Joan Córdoba Márquez
Cap de Servei de Sistemes i Tecnologies de la Informació de l'Ajuntament de Badalona.

Magda Lorente Martínez
Cap de Serveis Digitals i Orientació a la Dada Municipals de la Diputació de Barcelona.

Ascensión Moro Cordero
Cap del Departament de Govern Obert de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat.

Persones col·laboradores

Jordi Amat Batalla
Director de l'Àrea TIC del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació. Generalitat de Catalunya.

Valentí Arroyo Peña
Director General de Prestacions Socials del Departament de Drets Socials i Inclusió. Generalitat de Catalunya.

Natxo Fargas Valero
Director de Consultoria i Assessoria Digital del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació. Generalitat de Catalunya.

Josep Maria Flores Juanpere
Responsable d'innovació de la Direcció General de Serveis Digitals i Experiència Ciutadana. Generalitat de Catalunya.

Antonio Galiano Barajas
Director General de l'Autonomia Personal i la Discapacitat del Departament de Drets Socials i Inclusió. Generalitat de Catalunya.

Carles Mundet Sucarrats
Subdirector d'Atenció a la Discapacitat i la Dependència del Departament de Drets Socials i Inclusió. Generalitat de Catalunya.

Ester Manzano Peláez
Directora General de Serveis digitals i Experiència ciutadana del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

Xavier Milà Vidal
Director executiu de Planificació i Suport Transversal del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació. Generalitat de Catalunya.

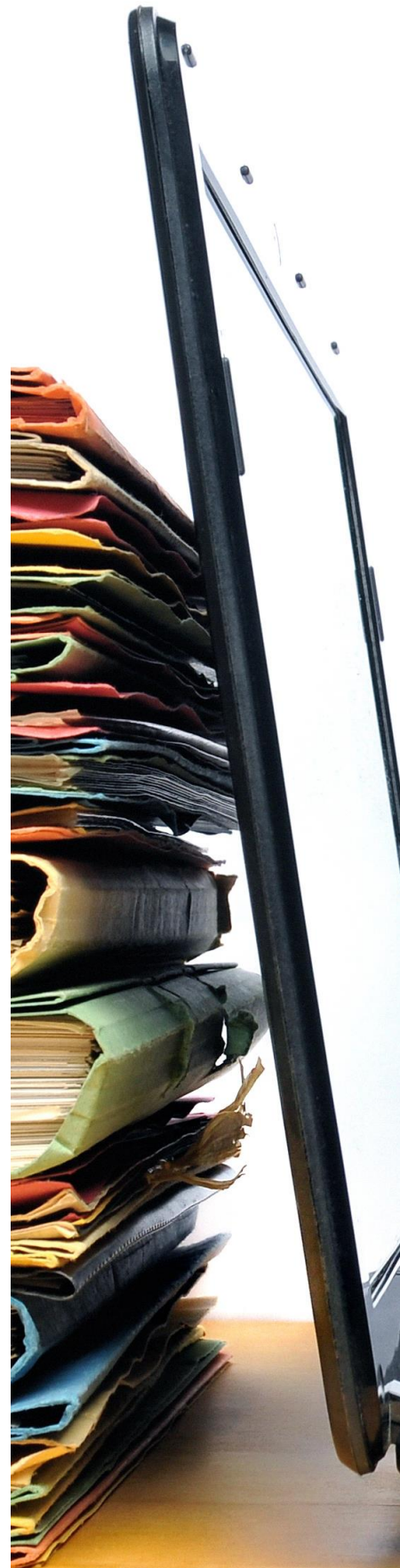
Maria Ester Peña de las Heras
Subdirectora General d'Atenció Ciutadana del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

Marta Segura Bonet
Vicegerent de l'Àrea Econòmica de la Universitat Pompeu Fabra.

Sílvia Subirana de la Cruz
Subdirectora General de la Renda Garantida de Ciutadania del Departament de Drets Socials i Inclusió. Generalitat de Catalunya.

Secretaria acadèmica

Cristina Marí Caselles
Coordinadora de l'Àmbit de Tecnologies de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.



GRUP 5

La transparència de la traçabilitat dels tràmits i serveis

5.1. Crear un sistema d'Informació Unificat

1

5.2. Crear un Punt d'Accés Únic

2

5.3. Desplegar una estratègia organitzativa
de transformació digital

3

5.4. Crear un punt d'accés d'assistència
i acompanyament a la ciutadania

4

5.5. Governar amb dades per prestar
serveis proactius, transversals i de qualitat

5



La transparència de la traçabilitat dels tràmits i serveis

Introducció

Les cinc propostes presentades responen a un diagnòstic comú: la ciutadania i les entitats sovint perceben els serveis públics com opacs, fragmentats, difícils d'entendre i poc accessibles, tant des del punt de vista tecnològic com relacional. En aquest context, la traçabilitat, la transparència i la qualitat de la informació són elements clau per millorar la relació entre Administració i ciutadania.

La prioritització de les propostes respon a una necessitat urgent de resoldre problemes estructurals amb solucions transversals, escalables i interconnectades per assegurar un impacte real i tangible. El seu enfocament és pràctic, modular i orientat a resultats. No aspiren a transformar-ho tot d'un sol cop, sinó a posar en marxa mecanismes reals que facin possible, i inevitable, un canvi profund i progressiu. Aquest és el seu gran valor: obren el camí cap a una nova generació de polítiques públiques més pròximes, eficients i orientades a l'impacte. Les propostes han estat prioritzades seguint cinc criteris:

1. Impacte directe en la millora de la transparència i la traçabilitat dels serveis. Cada proposta contribueix a garantir que la ciutadania entengui què s'està fent, qui ho fa, com ho fa, quan estarà fet i per què. Això representa un avenç substancial en matèria de rendició de comptes, confiança i control públic.

2. Coherència sistèmica i interdependència. Les propostes no són aïllades, sinó que es complementen i s'enforteixen mútuament. Formen un ecosistema integrat que abasta des de la disponibilitat d'informació (sistema d'informació unificat) fins a l'accés i el suport personalitzat, passant per l'estructura de governança (estratègia organitzativa) i l'ús intel·ligent de dades (governar amb dades).

3. Proactivitat i enfocament centrat en la ciutadania. Són propostes que canvien el paradigma d'una administració reactiva a una administració proactiva, que s'avança a les necessitats i acompanya en el procés, en lloc de limitar-se a tramitar.

4. Transformació estructural i sostenible. Van més enllà de millores incrementals. Proposen canvis estructurals, escalables i sostenibles, que poden transformar la manera com l'Administració entén i presta els serveis públics.

5. Urgència i maduresa. Aquestes propostes responen a problemes identificats de manera reiterada per la ciutadania i el personal públic, i són tecnològicament factibles i abordables normativament amb un pla d'acció decidit.

Les propostes presentades no només resolen problemes actuals, sinó que esdevenen un element catalitzador que permetrà abordar canvis més profunds, transversals i duradors. En definitiva, es considera que les propostes presentades són l'arquitectura fonamental sobre la qual es podrà construir una administració més àgil, humana, digital, oberta i, el més important, amb un impacte real.

5.1. Crear un Sistema d'Informació Unificat

01 | Descripció de la proposta

Crear un sistema d'informació unificat (SIU) en el qual els serveis de la Generalitat introdueixin la informació dels tràmits amb criteris comuns. La resta de sistemes i aplicacions han d'obtenir la informació d'aquest espai unificat, incloent-hi les webs corporatives i els punts d'atenció ciutadana.

02 | Objectius de la proposta

- Generar una única font d'informació fiable, homogènia i actualitzada.
- Establir criteris comuns i estables de la informació que cal disposar de cada tràmit.
- Millorar el control d'informació sensible (sentit del silenci, termini màxim de tramitació, serveis responsables, perfils controladors de la qualitat, documentació que cal aportar, entre altres).
- Incorporar elements facilitadors per sol·licitar-la: plantilles de documents, infografies, assistents pas a pas, guies visuals i interactives.
- Incorporar el flux de tramitació, indicant-hi les fases principals, el termini màxim de tramitació i els responsables de cada un dels tràmits.
- Incorporar els serveis responsables i les dades de contacte.
- Establir criteris unificats de comunicació clara.
- Disposar de formularis de sol·licitud, en els quals s'apliquin criteris de simplificació, assistents d'orientació, informació preemplenament.
- Crear agrupacions per perfils, temàtiques i tipologies.
- Relacionar tràmits per recomanacions.
- Possibilitar la sol·licitud d'atenció telefònica o virtual per ajudar en la tramitació a un clic.

03 | Actuacions

- Desenvolupar una plataforma tecnològica que centralitzi la informació dels tràmits.
- Definir un nou model de dades unificat per a la gestió dels tràmits.
- Establir protocols de qualitat i una actualització periòdica de la informació.
- Crear un equip de supervisió i coordinació per garantir la implementació correcta del SIU.
- Formar els responsables dels serveis en l'ús de la nova plataforma.

- Integrar la plataforma amb altres sistemes d'informació existents.
- Desenvolupar mecanismes d'automatització per a l'actualització i la validació de dades.
- Implementar eines d'anàlisi i seguiment per mesurar l'eficàcia de la proposta.
- Fer campanyes de difusió i comunicació per informar sobre el nou sistema.
- Establir un canal de suport i assistència tècnica per als usuaris del sistema.

5.2. Crear un Punt d'Accés Únic

01 | Descripció de la proposta

Posar a disposició de la ciutadania, les entitats i les empreses un espai que es constitueixi com a punt d'accés únic (PAU) i de consulta de la totalitat dels tràmits que es fan, amb capacitat d'establir comunicació bidireccional. Tots els serveis que ofereixin qualsevol tipus de tràmit hauran de comunicar-se amb aquest PAU, traslladar-hi la informació bàsica del tipus de procediment i actualitzar els canvis d'estat i els tràmits acomplerts.

02 | Objectius de la proposta

- Millorar la simplificació i l'experiència d'ús.
- Millorar la transparència, proporcionant informació actualitzada sobre l'estat dels tràmits.
- Millorar la comunicació, establint una comunicació bidireccional entre els usuaris i els serveis responsables dels tràmits.
- Millorar l'eficiència en la gestió i detectar dificultats.
- Millorar la decisió basada en dades.
- Millorar el control i la qualitat dels serveis, i monitorar en temps real la tramitació.
- Millorar l'ús intensiu de noves tecnologies, com la intel·ligència artificial (IA).
- Millorar la proactivitat dels serveis i acostar els serveis al conjunt de la ciutadania i territori.

03 | Actuacions

- Dissenyar i desenvolupar el PAU.
- Integrar-lo en serveis i procediments existents.
- Implementar un sistema automatitzat de resposta ràpida (IA).
- Implementar un sistema de notificacions i comunicacions.
- Crear un mòdul de gestió d'incidències i consultes.
- Desenvolupar un panell de control i monitoratge.
- Fer una campanya de comunicació i formació.

5.3. Desplegar una estratègia organitzativa de transformació digital

01 | Descripció de la proposta

La Generalitat ha orientat la transformació digital de manera atomitzada, situació que ha derivat en el fet que cada servei disposi de diferents models de gestió de la seva transformació digital i de diferents estratègies i graus de maduresa molt desiguals. Establir un nou model organitzatiu que vetlli per la transformació digital efectiva, eficient i eficaç i que la impulsi és prioritari i implica crear una estructura que ha de garantir la construcció d'un nou concepte de servei.

02 | Objectius de la proposta

- Establir una governança unificada, transversal i amb el mateix grau d'aplicació.
- Impulsar de manera legítima i decidida el canvi organitzatiu i cultural.
- Unificar i optimitzar els recursos tecnològics.
- Garantir l'agilitat alhora que s'ofereix cobertura jurídica i seguretat legal.
- Fomentar la participació dels empleats, la ciutadania, les entitats i les empreses.
- Minimitzar els errors i maximitzar l'eficiència i l'eficàcia.
- Garantir la sostenibilitat i l'escalabilitat.
- Posicionar la Generalitat com a referent en transformació digital.

03 | Actuacions

- Crear un òrgan de governança amb capacitat de decisió empoderada, ràpida i àgil.
- Establir mecanismes de coordinació amb totes les conselleries per garantir l'alineació estratègica.
- Fomentar una cultura de col·laboració i innovació.
- Promocionar la participació ciutadana en el disseny i la implementació de solucions digitals.
- Confegir un inventari únic de sistemes i tecnologies i establir estàndards tecnològics.
- Constituir un equip jurídic especialitzat en transformació digital que adapti la normativa.
- Aprovar uns protocols de gestió de riscos i fer avaluacions contínues.
- Definir uns indicadors de rendiment per avaluar l'impacte dels canvis i fer ajustos de forma continuada.

5.4. Crear un punt d'accés d'assistència i acompanyament a la ciutadania

01 | Descripció de la proposta

Crear i posar en marxa un punt d'accés per assistir i acompanyar la ciutadania en un servei integral de qualitat. El servei es configuraria com a pont entre els sistemes digitals de la Generalitat i els usuaris dels serveis per superar les barreres tecnològiques, de coneixement i d'accés que dificulten la gestió administrativa digital per part de particulars, empreses i entitats.

02 | Objectius de la proposta

- Millorar la reputació de l'atenció a la ciutadania per part de la Generalitat de Catalunya.
- Facilitar la inclusió digital de tota la ciutadania en la relació amb l'Administració pública.
- Millorar l'accessibilitat als serveis electrònics per superar obstacles tècnics i de coneixement.
- Formar la ciutadania, les entitats i les empreses, escoltar-les i resoldre les seves necessitats.
- Reduir la càrrega presencial a les oficines d'atenció ciutadana.
- Incrementar l'ús dels serveis telemàtics i avançar en la maduresa digital de la població.
- Garantir una atenció personalitzada i de qualitat en qualsevol etapa del tràmit.
- Promoure i establir serveis proactius (sobre la base de les dades de què es disposi).
- Afavorir la interoperabilitat i la unificació del model de prestació dels serveis digitals entre departaments de la Generalitat de Catalunya.
- Detectar dificultats en l'àmbit competencial concret per impulsar la millora sota criteris d'eficàcia i eficiència.

03 | Actuacions

- Fer una prova pilot que demostrï que aquesta proposta funciona i que permeti ajustar-la i posteriorment implementar-la a la resta de serveis.
- Posar en marxa el servei proposat, incloent-hi la configuració, la formació i la comunicació.
- Fer una campanya de comunicació intensiva per donar a conèixer el servei tant a la ciutadania com al personal intern.
- Establir vies d'atenció multicanal: telèfon, correu electrònic i assistència remota.
- Fer ús d'un sistema de recollida del nivell de satisfacció del ciutadà pel servei prestat.

- Implementar un sistema de gestió d'incidències, de seguiment de qualitat i de recollida del nivell de satisfacció per part de l'usuari, amb enregistrament de trucades, indicadors de satisfacció i un quadre de comandament (*dashboard*) d'anàlisi.
- Generar informes periòdics per a l'anàlisi de l'ús del servei i la seva millora contínua.
- En el cas d'una prova pilot en l'àmbit específic, focalitzar serveis proactius i personalitzats cap als interessats, facilitant formularis ja emplenats amb les seves dades dels tràmits que fan recurrentment, o dels ajuts als quals opten.

5.5. Governar amb dades per prestar serveis proactius, transversals i de qualitat

01 | Descripció de la proposta

Fer modificacions normatives i organitzatives per tal de facilitar l'accés i l'ús eficient de les dades públiques per part de les administracions públiques, amb l'objectiu de prestar serveis proactius, transversals i de qualitat a la ciutadania. Actualment, hi ha limitacions legals que dificulten aquest enfocament, especialment en l'àmbit dels serveis socials, en el qual l'ús de dades està restringit i sovint condicionat al consentiment dels usuaris.

La proposta preveu l'habilitació legal per a l'ús de dades amb finalitats diferents de les inicials, sempre sobre la base de l'interès públic, i la creació d'un espai de dades compartit entre administracions per a la millora dels serveis públics.

02 | Objectius de la proposta

- Garantir la proactivitat i l'eficiència en la prestació de serveis públics mitjançant la reutilització de dades.
- Establir les bases per a una interoperabilitat efectiva entre les administracions públiques, amb ple respecte als drets fonamentals i a la seguretat de la informació.
- Disposar d'un marc normatiu clar i homogeni que permeti l'accés a les dades i fer-ne ús entre nivells administratius.
- Formalitzar i activar el conveni marc d'interoperabilitat amb l'Estat.
- Impulsar un model de país de governança de la dada i de la intel·ligència artificial (IA), especialment orientat a serveis públics essencials com els serveis socials.

03 | Actuacions

- Modificar el marc normatiu per permetre l'ús de dades per a finalitats diferents quan hi concorrin interessos públics clars.
- Crear una habilitació legal genèrica o sectorial per a la prestació de serveis públics essencials.
- Disposar d'una habilitació legal per poder utilitzar les dades de què es disposa, amb base a l'interès públic, per tal de prestar serveis proactius.
- Garantir la traçabilitat i la transparència de les consultes i les gestions efectuades per a la prestació de serveis.
- Impulsar i disposar la dotació pressupostària per al desplegament de l'espai de dades comú que preveu l'acord institucional del març del 2025, amb el lideratge del Consorci Administració Oberta de Catalunya (AOC).

- Crear un catàleg comú de dades per a les administracions públiques i el desenvolupament de funcionalitats que garanteixin la traçabilitat i la transparència de les dades consultades.
- Definir un model clar de governança de dades a mitjà i a llarg termini alineat amb el model de governança de la IA a les administracions públiques de Catalunya.
- Fer el tancament i el desplegament del conveni marc amb l'Estat per a la interoperabilitat de dades.



Vocal representant

Juliana Vilert Barnet

Directora de Persones i Organització a Barcelona de Serveis Municipals (B:SM) de l'Ajuntament de Barcelona.

Membres del grup de treball

Carolina Gala Duran

Catedràtica de Dret del Treball i de la Seguretat Social de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Mikel Gorriti Bontigui

Doctor en Psicologia del Treball i de les Organitzacions per la Universitat de Deusto.

Lola Miró Folgado

Directora de Serveis de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona.

Esther Sánchez Torres

Directora de Recursos Humans de BAXI.

Jordi Serrano Pérez

Soci fundador del Future Work Institute.

Persones col·laboradores

Isidre Estivill Galdon

Subdirector General d'Ordenació Jurídica i d'Inspecció General de Serveis de Personal del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

Francisco Longo Martínez

Professor del Centre de Governança Pública (EsadeGov) d'ESADE.

Secretaria acadèmica

Remei Pararols Pujolràs

Subdirectora general de Formació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 6

La consolidació de l'ocupació pública de qualitat

6.1. Implantar un nou model de selecció i captació del talent - Estratègia Catalunya Futur

1

6.2. Optimitzar el talent intern de l'organització

2

6.3. Implantar estratègies per ampliar les capacitats en l'ocupació pública i la presa de decisions a l'Administració Pública

3

6.4. Fer aportacions a l'Avantprojecte de Llei d'ocupació pública

4

La consolidació de l'ocupació pública de qualitat

Introducció

La consolidació de l'ocupació pública de qualitat s'aborda des de la voluntat de repensar profundament el model de gestió de persones i d'organització del treball a les administracions públiques de Catalunya. Lluny de tractar només aspectes tècnics, es parteix de la convicció que el funcionament i l'impacte de l'Administració pública depenen, en gran part, de la seva capacitat per activar, desenvolupar i fidelitzar el talent al servei de l'interès col·lectiu.

Les propostes que es formulen tenen com a fil conductor la necessitat de superar les inèrcies del model tradicional massa basat en estructures jeràrquiques, compartiments estancs i processos rígids per donar pas a una Administració més àgil, flexible, competent i compromesa amb la ciutadania i amb els reptes del nostre temps. Aquesta transformació no es pot fer des de la perifèria. Requereix situar la gestió de persones en un lloc central i estratègic dins les polítiques públiques, reconeixent que el capital humà i la manera com s'organitza i es lidera són factors determinants per a la qualitat, l'eficiència i la legitimitat de l'acció pública.

La idea central és la necessitat d'un canvi profund en la manera com les administracions públiques catalanes gestionen les persones i organitzen el treball. Aquest canvi és imprescindible per fer front als reptes actuals i futurs amb un model més eficient, àgil, flexible i atractiu. Un model capaç de reconèixer el valor estratègic del talent públic, de generar contextos professionals que facilitin el desenvolupament i el compromís, i d'assegurar que les polítiques de gestió de persones siguin motors de transformació institucional i de millora del servei a la ciutadania.

Les propostes recollides aquí volen superar les limitacions estructurals del model vigent i obrir pas a una nova manera d'entendre la funció pública, compromesa amb el valor públic, alineada amb els canvis socials i capaç d'atreure, desenvolupar i fidelitzar persones amb vocació i competències per generar impacte.

Aquest marc de reflexió ha orientat les propostes, que s'organitzen entorn d'eixos clau per a la transformació de la gestió de persones. A continuació, es presenten els elements centrals que fonamenten aquest canvi de paradigma, així com les línies d'actuació identificades per avançar cap a una funció pública més moderna, atractiva i alineada amb les necessitats del present i del futur.

A continuació, es presenten els elements centrals que fonamenten aquest canvi de paradigma, així com les línies d'actuació identificades per avançar cap a una funció pública més moderna, atractiva i alineada amb les necessitats del present.

6.1. Implantar un nou model de selecció i captació del talent - Estratègia Catalunya Futur

01 | Descripció de la proposta

Es proposa la creació del programa Catalunya Futur amb la finalitat d'aglutinar les diferents iniciatives l'objectiu de les quals encaixi amb una visió exploradora i d'innovació en selecció de caràcter transversal. Es concep com un «programa de programes» amb el qual es pugui abordar el model de gestió de talent basat en competències i orientat al valor de servei públic. Els programes han de respondre a accions d'impacte transversal a la Generalitat de Catalunya per fer front a algun dels reptes estratègics identificats i cal vincular-los com a necessitat d'atenció urgent i prioritària relacionada amb una línia estratègica del Pla de Govern. L'enfocament ha de ser ambidextre: cada programa ha d'adoptar una estructura experimental, orientada a resultats i amb un grau d'autonomia operativa i d'innovació que permeti validar noves maneres de fer abans de la seva eventual integració a l'estructura de l'Administració. Aquest sistema contribueix a combatre la rigidesa i a captar talent amb perfil transformador per reforçar així la capacitat d'innovació de l'organització.

En el marc del programa Catalunya Futur, es proposa la creació d'una unitat de coordinació dels programes per liderar l'estratègia Catalunya Futur, dotant-lo d'un lideratge institucional clar, amb capacitat de governança transversal i articulat amb el conjunt del sistema. Un lideratge institucional robust evitaria que les experiències innovadores restin aïllades i en facilitaria l'escalabilitat i la integració en l'estructura global.

02 | Objectius de la proposta

- Definir i testar a través de l'estratègia Catalunya Futur un model de gestió de talent sobre la base del model d'equips d'alt rendiment: multidisciplinaris, d'alta competència tècnica, orientats a valors de servei públic i autogestionats sota la coordinació d'una persona experta en l'objecte del programa amb un estil de lideratge fort i inspirador.
- Definir processos de selecció de caràcter més àgil, sota el principi d'idoneïtat, prioritzant mèrits rellevants per al lloc i reduint la sobrevaloració de l'experiència genèrica, i fent ús de proves competencials.
- Crear la unitat de coordinació dels programes per liderar l'estratègia Catalunya Futur, al qual corresponen les funcions d'impuls, coordinació estratègica, lideratge institucional i avaluació transversal.

03 | Actuacions

- Acord de Govern per a la creació de l'estratègia marc Catalunya Futur.
- Programes d'equips d'alt rendiment, orientats a captar talent en processos de selecció més àgils i orientats a valorar competències i a reptes estratègics.

- Garantir el principi de publicitat i lliure concurrència i fer una campanya d'atracció de talent per a les noves generacions.
- Dissenyar un procés de selecció ajustat a la normativa actual, però també innovador.
- Elaborar el decret pel qual es crea la unitat de coordinació dels programes per liderar l'estratègia Catalunya Futur, amb les funcions següents: impulsar i liderar el programa; coordinar i supervisar els programes temporals que s'emmarquin en l'estratègia; designar els coordinadors i coordinadores líders de cada programa temporal i fer-ne el seguiment; establir criteris comuns d'avaluació i sistemes d'indicadors i transferibilitat; fomentar aliances i col·laboracions externes, especialment amb l'àmbit acadèmic, organitzacions socials i institucions d'innovació pública.

6.2. Optimitzar el talent intern de l'organització

01 | Descripció de la proposta

Es proposa la redacció i l'adopció d'una instrucció per part de la Secretaria d'Administració i Funció Pública (SAFP) amb pautes d'actuació per a l'optimització del talent intern de l'organització pel que fa a la gestió de les persones amb graus consolidats superiors en més de dos graus dels llocs que ocupen.

S'estableixen una mètrica i una mesura a partir dels graus personals consolidats atès que aquests són els que determinen les garanties retributives de les persones que, havent acreditat la seva vàlua i expertesa per a l'ocupació de llocs de comandament o singularitzats a l'estructura, en són rellevades per una causa organitzativa o per haver ocupat un lloc de lliure designació davant d'un canvi o cessament. Si després d'un cessament la persona passa a ocupar un lloc de classificació més baixa amb més de dos graus de diferència, es corre el risc de malbaratar talent i compromís, i assignar funcions i responsabilitats per sota del que és l'estàndard d'execució professional. Aquesta mesura enforteix la professionalització i l'eficiència diària de l'Administració perquè promou un ús òptim de les competències internes i la motivació del personal.

02 | Objectius de la proposta

- Tenir una Administració més eficient, la qual cosa passa per equilibrar les retribucions a les funcions desenvolupades efectivament.
- Evitar la desmotivació de persones professionals expertes i compromeses amb l'organització, orientant els responsables de la política de persones dels departaments a pràctiques que optimitzin el talent de les persones.
- Evitar que professionals de l'organització optin per romandre en una «zona de confort» de l'Administració tot minimitzant el seu compromís amb el servei.
- Disposar de persones amb talent per assignar-les a programes temporals orientats a la resposta a reptes de futur.

03 | Actuacions

- Efectuar una anàlisi de les plantilles i de la situació dels recursos humans per identificar aquells casos en què hi ha distància a la baixa entre el grau personal consolidat de les persones treballadores i el lloc de treball que ocupen efectivament.
- Elaborar una instrucció per part de la SAFP en la qual es prevegin mecanismes per poder encomanar l'exercici de determinades funcions no contingudes en la definició organitzativa del lloc per raó de l'expertesa de la persona ocupant.

6.3. Implantar estratègies per ampliar les capacitats en l'ocupació pública i la presa de decisions a l'Administració Pública

01 | Descripció de la proposta

La proposta presenta sis estratègies, que formen el model organitzatiu necessari per assolir els nous reptes i definir un nou model de gestió pública per a l'Administració de la Generalitat de Catalunya, així com millorar les condicions laborals i fomentar un entorn de treball més eficient.

02 | Objectius de la proposta

Les cinc estratègies proposades per a un model organitzatiu són les següents:

Estratègia 1. Disposar d'una nova unitat de planificació de personal

- Establir la capacitat de planificació en matèria de personal que permeti definir una veritable política de personal. L'activitat de planificació és tècnica i l'activitat d'establir una política de personal és política: les dues activitats s'han de retroalimentar positivament.
- Renovar les metodologies de treball en matèria de gestió de personal.
- Crear una unitat de planificació de personal que tingui com a funcions prioritàries les que la conjuntura actual requereix.

Estratègia 2. Disposar d'un programa de consultors interns de la Generalitat

- Limitar la utilització tan intensa de col·laboració amb les consultores mitjançant l'alternativa de la figura de consultors interns, i que l'Administració pugui ser responsable de la selecció dels professionals col·laboradors i de poder dirigir-los directament, per tal d'aconseguir talent públic en funció de les necessitats i les contingències de cada moment.
- Limitar la privatització de facto de les aportacions tècniques de caràcter estratègic per la via del contracte amb consultores (privatització del talent) per a la publicació i la gestió interna d'aquest talent tan crític i contingent.

Estratègia 3. Disposar d'un programa de juristes per la reforma administrativa

- Crear un grup de treball de juristes enfocats a donar suport a un procés de reforma administrativa.

Estratègia 4. Evitar la inflació orgànica propiciada per les mesures de reforma i transformació de l'Administració

- L'objectiu és que el procés de reforma i de transformació no generi encara més inflació orgànica. S'ha de tenir com a principi que la creació d'una nova unitat administrativa de caràcter estructural en comporti la supressió d'una altra.

Estratègia 5. Establir una estratègia d'assessorament científic per a l'Administració de la Generalitat de Catalunya

- Definir l'estratègia d'assessorament científic per a l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- Les funcions dels assessors científics són aportar coneixement científic de manera ràpida i fluida (mitjançant *policy papers*) sobre els problemes i els reptes que hagi d'afrontar el Govern de Generalitat en cada moment:
 - Definir les posicions científiques de consens o majoritàries per a cada repte, servei o política pública que es consideri necessària, traduint-la en l'àmbit del llenguatge polític i administratiu.
 - Presentar les controvèrsies i les diferents posicions de la comunitat científica en aquells temes en què hi hagi discrepàncies acadèmiques.
 - En cas que es consideri necessari, proposar una persona experta (internacional o nacional) en cada matèria, que pugui assessorar el govern.
 - Aquestes tres aportacions es poden fer de manera reactiva (a demanda explícita del Govern) o de manera proactiva (en funció de les necessitats que detectin els assessors científics).
- Establir vasos comunicants entre el món acadèmic i l'administratiu per promoure sinergies enriquidores entre les dues dimensions i, en especial, per enfortir la presa de decisions públiques mitjançant evidències científiques.

Estratègia 6. Realitzar una enquesta de clima laboral

- Recollir la percepció dels funcionaris sobre el seu entorn laboral.
- Identificar punts forts i aspectes per millorar.
- Desenvolupar estratègies i iniciatives per millorar la satisfacció i el compromís de les persones treballadores.
- Fomentar un diàleg constructiu entre l'Administració i el personal.
- Donar veu al personal de l'Administració al voltant de quines són les accions que es poden dur a terme per millorar-la.

03 | Actuacions

Estratègia 1. Crear una nova unitat de planificació de personal

- Seleccionar un grup de professionals especialitzats en psicologia de l'organització o en psicologia del treball. Aquest procés de selecció hauria d'estar liderat, a l'inici, pels especialistes més rellevants en la matèria.
- Les dimensions d'aquest equip serien de cinc persones: un comandament especialitzat en la matèria i amb competències directives, i quatre tècnics superiors especialitzats però adscrits al cos general de gestió (nivells inicials 23-24).
- Vincular aquesta iniciativa amb la proposta formulada pel grup d'ocupació pública de la CETRA sobre el programa Catalunya Futur: nou model de selecció inserit en un model de gestió de talent basat en competències i orientat al valor de servei públic.

Estratègia 2. Crear un programa de consultors interns de la Generalitat

- Seleccionar per mèrit i per competències aquests perfils professionals. El procés de selecció hauria de ser ràpid però robust, amb la participació de la unitat contractant i sota la supervisió de personal especialitzat en selecció procedent de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i/o de la nova unitat de planificació de personal.
- Planificar aquests contractes amb una durada d'entre sis mesos i tres anys (contractes ben programats i, per tant, no renovables).
- Definir els objectius concrets d'aquestes col·laboracions.
- Avaluar els resultats d'aquestes col·laboracions i que formin part del portafolis d'aquests professionals.
- Aquest programa es limitaria als professionals amb elevades competències professionals (A1, nivells 22 a 26).
- Establir que aquest tipus de contractes no puguin superar el límit del 20 % del total d'empleats de la Generalitat amb les seves diverses modalitats. En una primera fase experimental es podria establir que aquest límit fos del 5 % del total de l'ocupació pública de la Generalitat.

Estratègia 3. Crear un programa de juristes per la reforma administrativa

- Crear un grup de treball de juristes enfocats a donar suport a un procés de reforma administrativa. El grup estaria integrat per entre dos i quatre juristes sèniors de la Generalitat de Catalunya, al qual s'haurien d'afegir un grup d'uns cinc juristes júnors que els donessin suport.

- Contractar, sota el sistema del programa dels equips d'alt rendiment, personal júnior especialment qualificat (doctorats recentment o doctorands destacats en dret administratiu i de la funció pública, advocats especialitzats en la matèria que presten serveis al sector privat, entre altres). Els nivells d'entrada d'aquests llocs haurien de ser 23-24.

Estratègia 4. Evitar la inflació orgànica propiciada per les mesures de reforma i transformació de l'Administració

- Cada nova unitat de nova creació hauria d'anar acompanyada de la supressió d'una altra unitat (tingui vinculació o no amb la nova).
- Cada nova unitat o programa temporal hauria d'incorporar, paral·lelament, la supressió d'una unitat o programa.
- Durant els primers mesos de la implantació de mesures de reforma i transformació no seria necessari exigir aquest automatisme d'incorporació-supressió, sinó el compromís de fer una anàlisi que impliqui la supressió d'unitats obsoletes en un termini raonable.

Estratègia 5. Establir una estratègia d'assessorament científic per a l'Administració de la Generalitat de Catalunya

- Crear una unitat d'assessorament científic (Oficina d'Assessorament Científic) de la Generalitat de Catalunya, adscrita al Departament de la Presidència.
- La unitat d'adscripció podria ser la Secretaria del Govern amb el suport de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. La nova unitat coordinaria la xarxa d'acadèmics departamentals i alinearia les prioritats del govern amb les funcions de la xarxa d'acadèmics. La unitat l'hauria de dirigir un acadèmic de prestigi reconegut i amb un coneixement profund del funcionament de les administracions públiques, amb vinculació com a personal eventual.
- Adscriure assessors científics als departaments de la Generalitat que ho sol·licitin de manera voluntària i motivada.
- L'opció més idònia seria adscriure els assessors científics a les secretaries generals dels departaments (en concret, a les noves unitats d'analítica de dades i avaluació de polítiques públiques).
- Fer el procés de selecció dels assessors científics dels departaments mitjançant una convocatòria pública a la comunitat científica.
- Els perfils es definirien de manera conjunta entre l'Oficina d'Assessorament Científic i cada departament.

- La Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (ICREA) faria una primera selecció dels candidats per mèrits i, d'aquesta llista proposada, el conseller o consellera de cada departament seleccionaria el que considerés més idoni.
- Els assessors científics departamentals tindrien un contracte d'un any (prorrogable anualment, amb el procés d'avaluació previ). Per als acadèmics, la vinculació seria de comissió de serveis (en el cas dels funcionaris) o de contracte laboral temporal (en el cas dels laborals adscrits a les universitats). La retribució seria idèntica a la que mantenen a les universitats o centres de recerca d'origen.
- Establir una comissió assessora d'aquest programa d'assessorament científic, amb representants de la Generalitat (conselleries de la Presidència i d'Universitats i Recerca, AQU Catalunya, ICREA), l'Associació Catalana d'Universitats Públiques i un representant dels centres de recerca de Catalunya.
- Possibilitar l'impuls de programes d'estades temporals de científics (en un període d'entre sis i dotze mesos), mitjançant una convocatòria pública i competitiva, a l'Administració de la Generalitat. Els perfils serien definits en cada convocatòria per la unitat d'assessorament científic, un cop recollides les necessitats dels departaments. En aquests casos, els acadèmics seleccionats seguirien vinculats contractualment a les seves institucions d'origen i la Generalitat establiria un conveni amb les universitats i els centres de recerca (amb un incentiu econòmic, si escau).

Estratègia 6. Realitzar una enquesta de clima laboral

- Abast de l'enquesta: l'enquesta s'hauria d'adreçar a tot el personal al servei de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- Possibles preguntes per àmbit: es poden establir diferents preguntes per cadascun dels camps d'anàlisi. Es tracta de mesurar el grau de compromís, el suport a la direcció, l'autonomia, el creixement professional, l'entorn de treball, l'estratègia i la comunicació, la llibertat d'opinió, l'assoliment, la recompensa i el reconeixement.
- Implementació i seguiment: l'enquesta s'hauria de distribuir de manera digital per garantir la màxima participació. Els resultats haurien de ser analitzats de manera participativa per les unitats competents, i a partir d'aquests resultats caldria proposar mesures d'acció.

6.4. Fer aportacions a l'Avantprojecte de llei d'ocupació pública

01 | Descripció de la proposta

Efectuar propostes de millora o de revisió de l'Avantprojecte de llei d'ocupació pública catalana.

02 | Objectius de la proposta

- Reflexionar sobre el model d'ocupació pública que es vol construir i les implicacions que tindrà en la seva aplicació.
- Suggestir alguns elements que podrien millorar el text legislatiu de l'Avantprojecte de llei d'ocupació pública catalana, per garantir-ne una aplicació efectiva i adaptada a les necessitats reals de les administracions públiques catalanes.
- Definir un model d'ocupació pública modern, eficient i sostenible, capaç de respondre als reptes actuals i futurs, i que alhora respecti les especificitats dels diferents nivells de l'Administració.
- Adoptar un enfocament modular i flexible que faciliti tant l'aprovació de la llei com la seva implementació progressiva per assegurar-ne l'eficàcia a llarg termini.

03 | Actuacions

- Aportar una primera anàlisi de l'Avantprojecte de la llei d'ocupació pública catalana des d'una mirada pràctica i de gestió:

- Extensió i detall excessius

L'avantprojecte presenta un nivell de detall que pot dificultar-ne tant l'aprovació com l'aplicació posterior. Una llei d'aquest tipus hauria de centrar-se a definir els grans principis rectors del model d'ocupació pública catalana, i evitar un excés normatiu que pugui generar contradiccions, rigidesa i complexitat innecessària.

Es proposa un enfocament més simplificat i modular, que permeti desenvolupar reglamentàriament els aspectes operatius en funció de les necessitats de cada administració.

- Respecte l'autonomia local i universitària

Per garantir un model equilibrat, cal assegurar un ampli respecte a l'autonomia de les administracions locals i de les universitats, reconeixent les seves especificitats i capacitat d'autoorganització. L'excés de regulació en aquests àmbits pot generar resistències, tal com s'ha vist en intents anteriors. Una possible solució seria diferenciar clarament els capítols que afecten l'àmbit local i universitari: així aquestes institucions quedarien vinculades únicament als principis generals i al model d'ocupació pública, cosa que permetria que el desenvolupament normatiu sigui més adaptable.

- Enfocament en la funció pública autonòmica

Seria més eficient que el detall normatiu es limités a la funció pública de la Generalitat, especialment als cossos d'administració i tècnics, per garantir un marc clar per als col·lectius que no disposen de normativa sectorial pròpia. Això permetria que la llei actués com una guia de principis, deixant marge perquè cada sector o àmbit pogués adaptar-se a les seves pròpies necessitats.

- Modularitat per facilitar adaptacions

En un context de negociació complex, es podria plantejar un enfocament modular que permetés aplicar inicialment els principis generals i el model d'ocupació pública, i deixar per a fases posteriors el desenvolupament normatiu més detallat. Això en facilitaria la implementació progressiva i evitaria bloquejos institucionals.

- Principis rectors del model:

- Eficiència i eficàcia

Optimitzar els recursos humans per garantir la qualitat del servei públic i orientar l'organització cap a resultats.

- Igualtat, mèrit i capacitat

Assegurar processos selectius transparents que prioritzin el mèrit i la capacitat, tant en l'accés com en la promoció professional.

- Autonomia local i universitària

Preservar l'autonomia de les administracions locals i les universitats per adaptar les seves polítiques a les necessitats específiques.

- Responsabilitat i transparència

Fomentar una gestió pública basada en la rendició de comptes, amb criteris objectius i ètics en la presa de decisions.

- Inclusió i igualtat d'oportunitats

Integrar de manera transversal la perspectiva de gènere i mesures per garantir la diversitat i la inclusió social.

- Formació i desenvolupament

Potenciar la formació contínua i el desenvolupament de competències com a eines clau per a la millora del rendiment i el creixement professional.

- Cooperació i cohesió

Promoure la col·laboració entre les administracions públiques catalanes per garantir la coherència i la complementarietat en l'ocupació pública.

- Trets bàsics del model d'ocupació pública catalana d'aplicació universal:
 - Professionalització i modernització
 - Implementar un model basat en la gestió per competències i els valors del servei públic.
 - Desenvolupar itineraris professionals clars i flexibles, amb la simplificació i l'homogeneïtzació dels cossos i les escales.
 - Introduir un sistema d'avaluació de l'acompliment vinculat a la progressió professional i la retribució.
 - Adaptabilitat i flexibilitat
 - Incorporar mecanismes per ajustar ràpidament estructures i llocs de treball a necessitats canviants.
 - Facilitar la mobilitat interadministrativa i intersectorial a través d'àmbits funcionals comuns.
 - Inclusió i igualtat
 - Aplicar mesures efectives per garantir la igualtat d'oportunitats i la no-discriminació.
 - Integrar la perspectiva de gènere i la inclusió de persones amb discapacitat com a principis estructurals.
 - Avaluació i rendiment
 - Implantar un sistema objectiu i periòdic d'avaluació de l'acompliment vinculat a la carrera professional i a les retribucions variables.
 - Governança i coordinació
 - Crear òrgans específics, com el Consell d'Ocupació Pública Catalana, per garantir la coherència entre administracions i facilitar la gestió transversal.
 - Simplificació normativa

- Establir una regulació clara per a la funció pública autonòmica, amb un marc general que actui com a referència per als àmbits local i universitari.

- Consideracions a la proposta d'estructura de l'ocupació pública catalana:

És imprescindible establir un model que garanteixi la capacitat d'adaptació a les necessitats canviants del sector públic i eviti estructures massa rígides.

Per aquest motiu, es formula una proposta de revisió estructural i reformulació basada en el següent:

- Reforçar el lloc de treball com a unitat bàsica de l'organització (prioritat o centralitat del lloc de treball, per sobre dels cossos i les escales).
- L'actual regulació classifica el personal en cossos i escales, que actuen com a estructures rígides de carrera i desenvolupament professional. Aquesta lògica corporativa impedeix que el focus es posi en el lloc de treball com a unitat fonamental de gestió del talent.
- Un model més modern hauria d'establir el lloc de treball com a unitat bàsica d'organització (determinant-ne les funcions, les competències requerides i els itineraris de desenvolupament), flexibilitzar l'accés i la promoció (permetent que professionals amb trajectòries diverses puguin ocupar determinats llocs si acrediten les competències necessàries, independentment del cos d'origen) i reforçar els mecanismes d'avaluació i promoció basats en competències i rendiment (en lloc de limitar les trajectòries a esquemes jeràrquics predefinits per cossos).
- Aquesta proposta evitaria la rigidesa en la selecció i la mobilitat, fent que les promocions internes no estiguin lligades exclusivament a l'estructura de cossos, sinó a l'acreditació de capacitats per exercir funcions en un lloc concret.
- Potenciar els àmbits funcionals com a mecanisme principal d'agrupació (per sobre de la pertinença a un cos específic).
- El sistema actual d'agrupació per cossos i escales és massa rígid i poc operatiu per a una gestió de persones eficient. Una alternativa més flexible seria donar més rellevància als àmbits funcionals com a eix estructurador, independentment del cos d'origen.
- Un sistema basat en àmbits funcionals agruparia els llocs de treball segons les competències i les funcions requerides (en lloc de fer-ho per titulacions d'accés a la funció pública), facilitaria la mobilitat interna i interadministrativa (permetent que professionals amb experiència en un àmbit determinat puguin optar a llocs relacionats, sense estar restringits per un cos específic) i optimitzaria la selecció i la formació (fent que l'accés als llocs de treball es basi en proves pràctiques i l'avaluació de competències). També facilitaria un model integrat de desenvolupament professional en l'Administració pública catalana, amb una carrera professional horitzontal basada en àmbits funcionals i un enfocament modern.

- Aquesta estructura respon millor a l'evolució de les titulacions acadèmiques, ja que evita la necessitat de reclassificar cossos i escales cada cop que apareixen noves especialitzacions o títols universitaris (obsolescència derivada de l'evolució de les titulacions acadèmiques).
- La proposta permetria una gestió de persones més dinàmica i adaptada a les necessitats reals de les administracions públiques catalanes.
- Eliminar les escales dins dels cossos facultatius per simplificar l'estructura.
- Una proposta més idònia seria suprimir les escales dins dels cossos facultatius, mantenint només la classificació per grups (A1, A2, B, C1 i C2). Això permetria més versatilitat en l'assignació de llocs de treball (i evitaria les barreres administratives derivades de l'adscripció a una escala específica), una gestió de la carrera professional basada en la progressió funcional (amb itineraris de desenvolupament per àmbits, en lloc d'estar restringits a escales internes) i un sistema més senzill i transparent (per evitar duplicitats i dificultats burocràtiques en la mobilitat i la promoció interna).
- Es podria garantir la cobertura de llocs de treball mitjançant l'agrupació funcional i la definició flexible de requisits d'accés: aquest enfocament permetria una gestió més eficient del talent públic, amb itineraris professionals més flexibles, processos de selecció i promoció més ajustats a les necessitats de les administracions, i més adaptabilitat als canvis.
- Definir un model integrat de desenvolupament professional en l'Administració pública catalana amb una carrera professional horitzontal basada en àmbits funcionals.
- La carrera horitzontal s'entén com un itinerari de creixement i reconeixement professional progressiu del domini, l'expertesa i l'impacte (aportació de valor) des d'un lloc de treball o àmbit funcional, sense necessitat de canviar de lloc. Aquesta proposta trenca amb l'actual model i reconeix la trajectòria en un lloc com a font de prestigi. També pot oferir noves oportunitats de creixement i reconeixement professional més enllà de la promoció vertical, per afavorir la retenció de talent i el desenvolupament de perfils especialitzats dins l'Administració.
- Aquest model pretén reconèixer i incentivar l'evolució competencial i l'especialització en els àmbits funcionals definits per l'organització, tot promovent un model flexible, transversal i orientat als resultats, coherent amb els perfils competencials i els valors de servei públic.
- Es proposa estructurar la carrera horitzontal en quatre etapes: inicial (aplicació bàsica de coneixements amb supervisió), consolidada (autonomia funcional i fiabilitat), d'expert o experta (lideratge tècnic, millora i innovació) i de referent (capacitació per guiar i compartir coneixement).

- Aspectes que caldria tenir en compte:
 - Si bé aquests canvis simplificarien la gestió de l'ocupació pública i farien el sistema més flexible i eficient, també comportarien un canvi de paradigma profund, amb riscos i dificultats que caldria gestionar.
 - Per minimitzar aquests riscos, el canvi requeriria una estratègia de transició ben planificada, que assegurés l'acceptació dels actors implicats i garantís que l'adopció d'aquest nou model es fes de manera progressiva i ordenada (amb mecanismes de reconeixement de l'experiència acumulada i una regulació clara de com s'adaptaria el personal actual a la nova estructura).
 - Per fer-ho més viable, i en consonància amb les consideracions fetes, la proposta seria oportuna inicialment en la funció pública autonòmica i, en concret, en els llocs del personal d'administració i tècnic.



Vocal representant

Carme Poveda Martínez

Directora d'anàlisi econòmica i de l'Observatori dona, empresa i economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

Membres del grup de treball

Oriol Alba Sendra

Secretari general de CECOT i membre del Consell d'Afers Exteriors i Relacions amb la Unió Europea, així com del Consell Assessor de la Comissió per a la Facilitació de l'Activitat Econòmica. Generalitat de Catalunya.

Narcís Mir Soler

Ex-Cap del Gabinet Tècnic del Departament d'Empresa i Ocupació i Ex-Director de l'Observatori del Treball i Model Productiu. Generalitat de Catalunya.

Antonio Ropero Vilaró

Secretari General de l'Ajuntament de Lleida.

Mónica Reig Majoral

Directora associada del Centre de Governança Pública (EsadeGov) i Directora del Programa PARTNERS d'ESADE.

Xavier Trabado Farré

President de la Plataforma del Tercer Sector de Catalunya i membre fundador del consell de la Fundació Hàbitat3.

Persones col·laboradores

Miquel Estapé Valls

Director Gerent del Consorci Administració Oberta de Catalunya. Generalitat de Catalunya.

Cristina Pruñonosa Bengochea

Gerent de l'Oficina de Gestió Empresarial de Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya.

Secretaria acadèmica

Mireia Plana Franch

Cap del Servei de Formació per a la Generalitat a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.



GRUP 7

El sector públic com a generador d'activitat econòmica i la col·laboració amb el sector social, cívic i privat

7.1. Simplificar els 10 tràmits d'empresa més complexos i amb més impacte

1

7.2. Modificar el sistema de subvencions posant en el centre l'experiència de l'usuari

2

7.3. Simplificar els informes sectorials en la tramitació del planejament urbanístic

3

7.4. Garantir la traçabilitat i compliment dels terminis de tramitació

4

7.5. Implementar el principi "una vegada i prou" en la sol·licitud de dades i documents

5

7.6. Agilitar la tramitació dels permisos d'obres

6

7.7. Definir un nou model de col·laboració públicoprivada

7

7.8. Ampliar la frontera de les activitats econòmiques sense necessitat d'autorització o llicència

8

El sector públic com a generador d'activitat econòmica i la col·laboració amb el sector social, cívic i privat

Introducció

L'excés de burocràcia ofega el dinamisme econòmic i social del país. L'enorme llast que les administracions imposen a la societat comporta el consum de grans quantitats de temps i recursos amb el consegüent impacte econòmic i pèrdua d'oportunitats que se'n deriven. De la mateixa manera, les barreres tècniques dels processos de tramitació poden comportar una dificultat afegida per a les entitats del tercer sector que gestionen serveis essencials de persones en situació d'exclusió social. És per això que els processos administratius han d'estar orientats a uns propòsits que generin vàlua pública i a maximitzar l'impacte social, aplicant les metodologies provades de disseny de serveis centrades en l'usuari i evitant la duplicitat de processos i de petició de dades o la falta d'estandardització entre administracions.

Amb les mesures que s'emprenguin ara a conseqüència del procés de reforma de l'Administració, es podran reduir els problemes que comporta la burocràcia, però no s'erradicaran. S'enumeren, a continuació, els principals obstacles:

- El nostre sistema legislatiu continental.
- L'actuació independent dels diferents nivells de l'Administració.
- El disseny dels procediments administratius per acreditar el compliment.
- Les resistències internes.
- La ineficiència en l'aplicació de les tecnologies digitals.
- Determinades visions polítiques.
- La manca d'avaluació i rendició de comptes.

L'aprovació per part del Govern i el Parlament de Catalunya de diverses lleis de simplificació administrava (2015 i 2020) ha permès crear la Finestreta Única Empresarial (l'espai físic o virtual des d'on les empreses poden fer totes les gestions necessàries per desenvolupar la seva activitat, amb independència de l'Administració responsable), i aquestes lleis han regulat la Comissió per a la Facilitació de l'Activitat Econòmica i el seu Consell Assessor (amb l'objectiu d'impulsar el control, l'avaluació i la simplificació dels tràmits administratius que afecten l'activitat econòmica). Aquestes mesures han permès implementar de manera homogènia per a tots els ajuntaments de Catalunya el règim de comunicació per a les activitats que no tenen impacte en el medi ambient, la seguretat o la salut de les persones i, a la vegada, regular la tramitació basada en dades per a totes les activitats econòmiques.

Ara bé, l'impacte d'aquestes mesures sobre la reducció de costos administratius en les empreses que queden fora d'aquest marc perquè fan activitats amb incidència en el medi ambient, la seguretat o la salut de les persones és molt modest, ja que els tràmits que han de fer aquestes empreses són extremadament complexos. Per aquest motiu, cal una estratègia revitalitzadora i impulsora que, aprofitant el potencial que ofereix la tecnologia i la intel·ligència artificial (IA), aconseguixi reduir de manera efectiva el temps de tramitació i els costos administratius que suporten les empreses i la societat en general.

Perquè aquesta estratègia tingui èxit ha d'anar acompanyada d'una simplificació de la normativa vigent i una reducció dels costos i les obligacions que recauen sobre l'activitat econòmica, especialment en àmbits com l'urbanisme i el medi ambient, amb un important impacte sobre les pimes. Malgrat que actualment hi ha l'obligació que abans d'aprovar una llei s'han d'identificar les noves càrregues que es generen i les que s'eliminen, la realitat és que s'han continuat aprovant normes que han fet augmentar les càrregues burocràtiques sobre les empreses.

Alhora, en un sentit més ampli, cal ampliar la frontera de les activitats econòmiques o el reconeixement de drets sense necessitat d'autorització o llicència. És a dir, desplaçar-nos cap a un sistema més anglosaxó. Aquesta llibertat més gran per als operadors ha de comportar-los, com a contrapartida, l'assumpció de més responsabilitat. Per assegurar-ho cal implementar, de manera simultània, tant un sistema d'inspecció mostral *ex post* de caràcter aleatori com un sistema sancionador amb una severitat dissuasiva per als incompliments.

Finalment, segons les dades del Tribunal de Comptes Europeu, s'evidencia una tendència a la hipertròfia dels procediments contractuals, que, des del 2011, han experimentat un increment en el temps de les tramitacions del 50 %. En l'àmbit de la contractació pública, cal arribar a un equilibri raonable entre control i agilitat en la contractació, transitant des d'un model de col·laboració basat en l'activitat a un model centrat en l'impacte i els beneficis per a la ciutadania.

7.1. Simplificar els 10 tràmits d'empresa més complexos i amb més impacte

01 | Descripció de la proposta

Identificar els 10 tràmits d'empresa que requereixen ser simplificats de manera urgent i prioritària, atesa la seva incidència en l'activitat econòmica o per la llarga tramitació que comporten, amb una afectació directa en les oportunitats d'inversió. Els tràmits d'empresa als quals es fa referència són els següents:

- Sol·licitud de l'autorització d'una instal·lació fotovoltaica i eòlica sobre terreny.
- Sol·licitud d'una autorització ambiental.
- Sol·licitud d'una llicència d'obres.
- Sol·licitud de registre de centres sanitaris.
- Sol·licitud d'una avaluació ambiental.
- Sol·licitud d'una autorització específica en sòl no urbanitzable i sòl urbanitzable no delimitat.
- Revisió de sistemes de funcionament i governança de les subvencions.
- Registre d'empreses acreditades de construcció.
- Sol·licitud d'alta o modificació al registre de productors de residus.
- Sol·licitud d'implantació de projectes empresarials estratègics.

02 | Objectius de la proposta

Agilitar els tràmits per aconseguir incentivar la inversió empresarial i la creació de riquesa, tot garantint l'equilibri mediambiental i el control de la legalitat per part de l'Administració.

03 | Actuacions

Celebrar reunions interdepartamentals (en funció de l'àmbit competencial) per acordar els canvis normatius i procedimentals que cal fer per simplificar-ne i agilitar-ne la tramitació.

Les tasques derivades d'aquestes reunions són principalment de quatre tipus:

- Crear grups de treball interdisciplinaris per unificar criteris.
- Incorporar noves maneres de gestionar o noves aplicacions que ho permetin.
- Revisar i millorar procediments.
- Proposar modificacions del marc legal.

7.2. Modificar el sistema de subvencions posant en el centre l'experiència de l'usuari

01| Descripció de la proposta

Implementar un model de gestió corporatiu basat en les dades i que posi el focus a resoldre les necessitats de les empreses i les entitats socials complint amb les previsions de la Llei de facilitació de l'activitat econòmica i amb els drets socials.

02| Objectius de la proposta

Agilitzar els tràmits per aconseguir més eficiència i eficàcia en la gestió de les subvencions.

03 | Actuacions

- Modificar el sistema de governança en la gestió de les subvencions de manera que se separi el que és la tramitació i la gestió de la subvenció del que és el control econòmic dut a terme per la Intervenció General.
- Integrar la gestió de subvencions que afecten l'activitat econòmica en el catàleg de la Finestreta Única Empresarial per tal d'aplicar els principis d'aportar les dades una vegada, fer el seguiment de les gestions a través de l'àrea privada, millorar les comunicacions durant el procés de gestió, simplificar de manera integral el procés de tramitació i justificació, i impulsar els serveis proactius per arribar a les empreses beneficiàries potencials la informació de les subvencions a les quals puguin tenir accés.
- Optimitzar la justificació de les subvencions, passant d'una justificació amb costos reals a una justificació amb costos simplificats.
- Agilitzar el procés de publicació, resolució, pagament i justificació de subvencions per permetre una millora de l'activitat econòmica i guanyar en eficiència i eficàcia en el conjunt del sistema.

7.3. Simplificar els informes sectorials en la tramitació del planejament urbanístic

01 | Descripció de la proposta

En aquesta proposta es detalla com es podria agilitar la tramitació del planejament urbanístic reduint el volum i l'abast dels informes sectorials, garantint alhora la seguretat jurídica i la qualitat tècnica del procés. En l'àmbit dels tràmits mediambientals, caldria elaborar una proposta similar a aquesta, amb la col·laboració de les unitats responsables, que segueixi els mateixos principis que s'assenyalen aquí.

02 | Objectius de la proposta

- Establir expressament en la normativa urbanística o sectorial que els informes són preceptius únicament en l'aprovació inicial dels instruments de planejament urbanístic general, sempre que en el seu municipi hi transcorri una infraestructura de transport o reserves d'usos comercials, de protecció contra incendis o de protecció civil, entre altres, i s'estableixi expressament els supòsits de la seva competència en què l'informe s'haurà de pronunciar.
- Limitar la petició d'informes al planejament general (POUM, NS i PAM) i, concretament, a les figures de planejament derivat i projectes d'actuació específica, cosa que implica que s'haurien de sol·licitar els informes únicament quan es modifiqui allò que és vigent i que està incorporat al planejament general o quan s'introdueixi una nova infraestructura o reserva comercial o de protecció contra incendis, entre d'altres.
- Incorporar l'ús de la declaració responsable en els plans derivats, els projectes d'actuació específica, entre altres, que substitueixi els informes sectorials quan no hi hagi modificacions substancials o nous aspectes.
- Assegurar que els documents tècnics dels departaments sectorials (guies, mapes i instruccions tècniques) siguin vinculants normativament i estiguin actualitzats.
- Preveure en la normativa el termini per a l'emissió dels informes, que no podrà ser en cap cas d'una durada superior a un mes. La normativa sectorial o urbanística hauria d'establir expressament que, transcorregut el termini, la tramitació pot continuar i no serà determinant per al planejament.
- Integrar determinats informes sectorials en l'avaluació ambiental per evitar reiteracions.
- Realitzar revisions reglamentàries per especificar supòsits i abast dels informes preceptius en cada sector (carreteres, turisme, protecció civil, incendis, qualitat lumínica/acústica, agricultura, comerç, entre altres).

03 | Actuacions

Validar la proposta de modificacions amb els departaments afectats i amb el suport del Gabinet Jurídic.

7.4. Garantir la traçabilitat i compliment dels terminis de tramitació

01 | Descripció de la proposta

Assegurar que les empreses i les entitats socials poden conèixer, a través de la seu electrònica de cada administració, l'estat del procediment iniciat, el termini legal de resposta i una estimació del temps de resolució, de manera que es pugui garantir el compliment dels terminis legals de resposta en els tràmits administratius que fan.

02 | Objectius de la proposta

- Donar compliment a la normativa vigent.
- Assegurar que la persona interessada pot conèixer, a través de la seu electrònica de la Generalitat i de l'Administració local, l'estat del procediment iniciat, el termini legal de resposta i una estimació del temps de resolució.
- Disposar de les dades en format obert dels terminis reals de tramitació per avaluar la situació actual i poder fer un seguiment de l'impacte de les mesures d'agilitació durant el procés d'implantació.

03 | Actuacions

- L'Oficina de Gestió Empresarial (OGE) ha de generar un catàleg estandarditzat dels tràmits d'activitat econòmica de la Finestreta Única Empresarial, amb la informació dels terminis establerts legalment i el sentit del silenci administratiu. Aquesta informació ha d'estar disponible en format de dades obertes a disposició de les administracions locals.
- El Departament de Drets Socials i Inclusió ha de generar un catàleg estandarditzat dels tràmits adreçats a les entitats socials més habituals, amb la informació dels terminis establerts legalment i el sentit del silenci administratiu.
- La Generalitat i les administracions locals han de publicar mensualment i en format de dades obertes la informació detallada dels tràmits d'activitat econòmica i de les entitats socials, incloent-hi el nombre de sol·licituds i els terminis efectius de tramitació. Aquesta informació ha d'estar disponible en format de dades obertes al catàleg de dades de cada entitat, que ha de ser interoperable amb la plataforma de dades de la Generalitat de Catalunya.
- Integrar tots els tràmits que afecten l'activitat econòmica a l'àrea privada de Canal Empresa, i tots els tràmits de la ciutadania dins l'àrea privada de la Generalitat.
- Fer efectiva la integració dels gestors d'expedients i les carpetes de tramitació de les administracions locals amb el node de carpetes ciutadanes del Consorci d'Administració Oberta de Catalunya (AOC) per tal de disposar de la informació integrada dels tràmits de les empreses i les entitats socials, i perquè es puguin visualitzar a l'àrea privada corresponent de la Generalitat.

7.5. Implementar el principi “una vegada i prou” en la sol·licitud de dades i documents

01 | Descripció de la proposta

Aplicar de manera radical el principi d'una vegada i prou (*once-only principle*) per a les empreses i les entitats socials a l'hora de presentar dades i documents que ja estan en poder de l'Administració.

02 | Objectius de la proposta

Reduir la burocràcia de les empreses i les entitats socials, facilitant el preemplenament dels formularis electrònics i eliminant el requisit de presentar dades i documents en poder de l'Administració.

03 | Actuacions

- Promoure que tots els portals de tramitació per a empreses i entitats socials de la Generalitat de Catalunya i les administracions locals estiguin integrats en les plataformes d'interoperabilitat per preemplenar els formularis electrònics i per eliminar el requisit de presentar dades i documents en poder de l'Administració, tant pel que fa als tràmits de legalització com de subvenció.
- Impulsar la integració de tots els tràmits d'activitat econòmica de la Generalitat amb l'àrea privada d'empresa a l'OGE i fer el mateix amb els tràmits d'entitats socials amb l'àrea privada de la Generalitat.
- Promoure la interoperabilitat dels portals de tramitació i les eines de *back office* de totes les administracions catalanes amb el Directori d'Empreses i Establiments. Caldrà integrar aquest directori dins de la plataforma d'interoperabilitat de la Generalitat (PICA) i de l'AOC (Via Oberta).
- Aconseguir que l'Administració General de l'Estat comparteixi la informació de la Seguretat Social i l'Agència Estatal d'Administració Tributària per integrar-la al Directori d'Empreses i Establiments.
- Promoure l'ús del Registre electrònic d'Empreses Licitadores i Classificades de Catalunya per simplificar a les empreses els processos de contractació administrativa.
- Assegurar que la Plataforma de Serveis de Contractació Pública de Catalunya verifica automàticament, mitjançant els serveis d'interoperabilitat disponibles, les dades i els documents dels requisits per poder contractar i treballar amb el sector públic i eliminar així la necessitat que les empreses i les entitats socials presentin documents en poder de l'Administració a cada licitació.
- Fer una campanya informativa d'ampli abast per a la ciutadania que informi dels seus drets a l'hora de no aportar cap document en poder de l'Administració i facilitar un canal de queixa àgil per als incompliments.
- Implantar procediments automatitzats per revisar les cartes de serveis de tots els ens públics catalans per identificar si encara es demanen documents en paper que estan en poder de l'Administració.
- Fer una campanya de formació per als empleats públics sobre els drets de la ciutadania i les obligacions de l'Administració.
- Establir incentius per a la seva aplicació: 1) els pressupostos de la Generalitat de Catalunya destinats a projectes digitals haurien de prioritzar l'aplicació del principi d'una vegada i prou, i 2) els ajuts i les subvencions de la Generalitat de Catalunya haurien d'estar condicionats al compliment de les accions anteriors.

7.6. Agilitar la tramitació dels permisos d'obres

01 | Descripció de la prosta

Es proposa l'agilitació en la tramitació dels permisos d'obres, ja que actualment la resolució d'aquestes s'endarrereix dels dos mesos que preveu la normativa fins a un any o dos.

02 | Objectius de la proposta

- Ampliar el règim de comunicació prèvia al màxim possible en aquelles actuacions que es duguin a terme en sòl urbanitzat.
- Preveure solucions extrajudicials de resolució de conflictes.
- Harmonitzar criteris, informació sol·licitada i models de representació dels projectes arreu dels municipis de Catalunya.
- Donar transparència als terminis de concessió real de les llicències.
- Adequar correctament la dotació de personal tècnic a les necessitats de cada ajuntament.

03 | Actuacions

- Ampliar el règim de comunicació prèvia al màxim possible en actuacions que es duguin a terme en sòl urbanitzat. Aquest sistema, que es basa en més responsabilitat i més llibertat de la ciutadania, l'empresa i els professionals tècnics, ha d'anar acompanyat per un sistema d'inspecció adequat i eficient, que podria ser delegat en àmbits supramunicipals en els municipis d'una dimensió més petita.
- Aplicar la llicència bàsica prèvia quan sigui una obra de rellevància econòmica a consideració de l'ajuntament o de la Generalitat (projectes estratègics), sense que això tregui que l'Administració ha de complir el termini legal en l'atorgament de la llicència urbanística normal.
- Modificar la normativa urbanística per preveure la presentació d'una declaració responsable d'obres preparatòries una vegada sol·licitada la llicència.
- Regular de manera expressa els terminis de resolució de llicències i l'obligació d'emetre d'ofici el silenci quan finalitzi el termini.
- Preveure solucions extrajudicials (arbitratge, mediació o comissió de garantia) per a aquelles llicències en les quals hi ha discrepàncies entre l'Administració i els tècnics.

- Simplificar, clarificar i harmonitzar la normativa en matèria de tramitació de llicències urbanístiques. Incorporar a la Finestra Única Empresarial els tràmits d'obres amb una visió que posi l'empresa al centre i que ajudi a la simplificació, el seguiment del tràmit i l'estandardització de criteris.
- Aplicar models de formalització i representació dels projectes tècnics amb modelització d'informació de construcció (BIM).
- Obligar a informar en els plens municipals del termini de resolució de les llicències concedides per aquell ajuntament. Aquesta informació pública permetria fer un rànquing d'ajuntaments més àgils i eficients en la gestió i la tramitació de permisos d'obres, cosa que generaria automàticament una competència positiva entre els diferents consistoris.
- Adequar correctament la dotació de recursos humans tècnics a la demanda real de tramitació de llicències i d'inspeccions que tenen els diferents ajuntaments, i implantar un sistema de formació i reconeixement d'èxits per al personal.
- Racionalitzar i fer més àgil i eficient el funcionament de les comissions territorials d'urbanisme i de les ponències ambientals de les quals depèn l'aprovació dels permisos urbanístics.

7.7. Definir un nou model de col·laboració públicoprivada

01 | Descripció de la proposta

Transitar d'un model basat en l'activitat a un model centrat en l'impacte i els resultats, en què es defineixin clarament les necessitats del servei i el propòsit de la col·laboració i que s'orienti a obtenir canvis positius per als usuaris dels serveis.

02 | Objectius de la proposta

Impulsar una gestió pública més proactiva, capacitada i orientada a definir els resultats de la col·laboració, capaç d'exercir un lideratge clar en la definició i la governança de les aliances publicoprivades.

03 | Actuacions

- Impulsar un pla de capacitatí directiva per millorar la governança de la col·laboració publicoprivada. Aquest pla hauria de proporcionar coneixements sobre la gestió estratègica de la col·laboració publicoprivada, les dinàmiques del mercat, la gestió i la distribució de riscos, l'alineació d'objectius i d'incentius, i les metodologies de disseny, seguiment i avaluació orientades a resultats.
- Impulsar un canvi en la narrativa comunicativa de la col·laboració publicoprivada. Es proposa incorporar de manera explícita en la narrativa institucional i divulgativa les capacitats tècniques, l'expertesa i el compromís dels professionals del sector públic, per tal de reforçar la confiança de la ciutadania i legitimar els processos col·laboratius.
- Delimitar la intervenció política per reforçar la integritat i l'eficiència en la col·laboració publicoprivada, establint una separació clara entre el lideratge polític i la gestió tècnica.
- Proposar la creació d'una unitat específica de col·laboració publicoprivada a la Generalitat que actuï com a node central de coneixement, acompanyament tècnic i impuls de bones pràctiques.
- Transitar des d'un model de col·laboració basat en el control *ex ante*, focalitzat en *inputs* i processos, a un model basat en el control *ex post*, és a dir, orientat a resultats i impactes. Perquè aquest enfocament sigui efectiu i generi valor públic, és essencial que el control *ex post* sigui públic i transparent.
- Transitar d'un model de col·laboració basat en l'activitat a un model centrat en l'impacte. Aquesta transició requereix una identificació clara de les necessitats reals del servei i, per tant, una definició precisa del propòsit de la col·laboració amb tercers.

7.8. Ampliar la frontera de les activitats econòmiques sense necessitat d'autorització o llicència

01 | Descripció de la proposta

Ampliar les activitats econòmiques que passen del règim d'autorització o llicència al règim de comunicació. És a dir, modificar el sistema d'acreditació del compliment dels requisits per exercir activitats o per al reconeixement de drets, ampliant, fins a un nivell òptim, l'espai d'inici d'activitats sense la necessitat d'autorització o llicència administrativa prèvia (és a dir, desplaçar-nos cap a un sistema més anglosaxó).

02 | Objectius de la proposta

Reduir els costos burocràtics tot garantint el bé públic.

03 | Actuacions

Es proposa que el Departament de Territori, Habitatge i Transició Ecològica, en un termini de tres mesos (i la resta de departaments que tenen competències en autoritzacions administratives o llicències d'activitat, en un termini de sis mesos), presenti una proposta de modificació de la Llei 20/2009, del 4 de desembre, de prevenció i control ambiental d'activitats, amb una ampliació de la frontera de les activitats que es poden iniciar sense autorització o llicència i que passen al règim de comunicació en les seves diferents versions (amb projecte tècnic, pòlisses d'assegurances, entre d'altres, o sense). Les modificacions haurien d'anar alineades amb la regulació que sobre aquesta mateixa qüestió tenen els països europeus més avançats o, com a mínim, amb les normes que regeixen a les comunitats autònomes limítrofes amb Catalunya i que poden atreure empreses per aquest motiu (Aragó i Comunitat Valenciana). Els límits d'aquesta nova frontera s'hauran de justificar degudament mitjançant una aproximació cost-benefici.

Per tal d'aplicar el principi de com més llibertat, més responsabilitat, es proposa implementar, de manera simultània a la proposta anterior, el següent:

- Un sistema d'inspecció mostral *ex post* de caràcter aleatori i amb independència d'inspeccions selectives per altres motius.
- Un sistema sancionador amb una severitat dissuasiva per als incompliments.



Vocal representant

Joan Turró Vicens

Vicepresident de la Fundació Albir i +Tu (Fundació de suport).

Membres del grup de treball

Antoni Biarnés Mas

Director del Col·legi de Politòlegs i Sociòlegs de Catalunya.

Rafael Jiménez Asensio (fins a febrer de 2025)

Soci de l'Estudi Sector Públic SLP i professor d'Organització Constitucional de l'Estat al grau de Filosofia, Política i Economia de la Universitat Pompeu Fabra.

Meritxell Masó Carbó

Cap del Servei de Gestió Administrativa i Règim Interior a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Professora associada del Departament d'organització i empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Ildefons Prat Alsina

Tècnic de l'Institut Català de la Salut. Generalitat de Catalunya.

Francesc Solà Busquets

Director Consultoria a U·Trans.

Persones col·laboradores

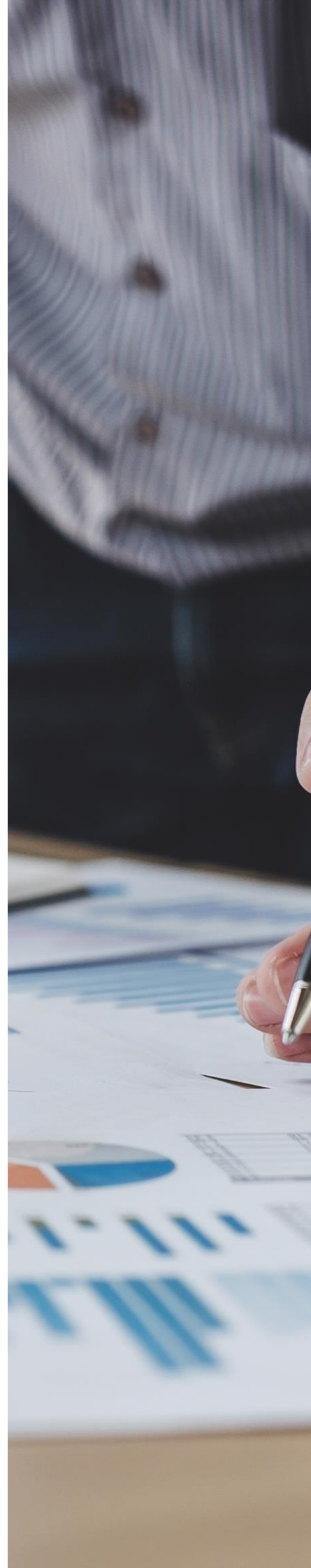
Xavier Sisternas Surís

Assessor sènior de polítiques a SIGMA (*Support for Improvement in Governance and Management*). OCDE.

Secretaria acadèmica

Eulàlia Pla Rius

Subdirectora general de Recerca, Innovació i Desenvolupament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 8

La definició d'un nou
model de la direcció
pública professional

8.1. Crear i desplegar la Direcció Pública
Professional (DPP)

La definició d'un nou model de la direcció pública professional

Introducció

El document de propostes se centra a identificar els elements bàsics que hauria de preveure la incorporació de la DPP a la Generalitat de Catalunya i al seu sector institucional. Des de les primeres sessions de treball, s'ha estat conscient del judici favorable de l'opinió pública i de molt bona part de l'opinió publicada, així com de la dificultat que comporta la introducció de la DPP, ja que implica un canvi cultural important en el funcionament de l'Administració i suposa modificar pràctiques profundament arrelades. Es tracta, doncs, d'un projecte estratègic d'ampli abast que requerirà una implementació molt acurada i resultats a mitjà i llarg termini.

L'element que es considera clau per a l'èxit d'aquest projecte és que aconseguixi la credibilitat del conjunt de la ciutadania de Catalunya des de les primeres fases de la seva implantació. La credibilitat dependrà, bàsicament, del fet que s'incorporin de manera decidida els valors de la transparència, la meritocràcia i la neutralitat política en els processos de captació i de selecció dels nous professionals públics. En aquest sentit, la proposta del grup CETRA planteja la conveniència de crear un nou Institut de Direcció Pública de Catalunya amb un conjunt de funcions noves i dotat d'uns òrgans de decisió de marcat caràcter professional i d'independència.

En concret, la proposta de la CETRA suggereix iniciar la implantació del nou model de DPP definint, a través de l'instrument jurídic que es consideri més adequat, quines seran les places directives que es mantindran en l'àmbit de la lliure designació i quines romandran, a partir del nou projecte, com a places directives de caràcter professional. Les recomanacions de l'OCDE sobre aquesta qüestió s'orienten a cercar un model estable, transparent i adequadament justificat d'aquests dos àmbits de la direcció pública.

L'objectiu bàsic d'aquest projecte és poder incorporar a la Generalitat de Catalunya un conjunt ampli de primers nivells directius que aportin coneixement i competències acreditades per poder assumir les complexes funcions directives que requereix una nova Administració compromesa amb l'eficiència de les seves actuacions i amb la qualitat dels serveis que ha de prestar als ciutadans.

Uns directius que es puguin comprometre professionalment amb la Generalitat de Catalunya, amb independència de la seva ideologia personal i amb una clara vocació de servei públic i d'estreta col·laboració amb els òrgans polítics elegits democràticament. Un conjunt nou de directius professionals que obtindran unes determinades condicions d'estabilitat temporal en el marc d'una avaluació periòdica de les seves actuacions i resultats. Uns nous directius professionals procedents del sector públic i del sector privat, però tots ells seleccionats a través de procediments acreditats de valoració dels seus coneixements i de les seves competències, la retribució dels quals preveurà també una part variable en funció del grau d'acompliment dels objectius que se'ls hagin establert.

L'estratègia d'incorporar aquesta nova línia de la DPP pretén impulsar una millora significativa en el funcionament dels diferents serveis que presta la Generalitat de Catalunya als ciutadans. Unes direccions professionals competents i estables han d'irradiar unes estructures organitzatives més eficients i motivar un apoderament i un major compromís del conjunt del personal que treballa a la nostra Administració. Simultàniament, les funcions directives pròpiament polítiques, en quedar alliberades de les funcions executives, podran centrar-se en la interlocució amb la societat i en la definició de les línies estratègiques i de seguiment, i obtenir, així, un reconeixement més directe de la ciutadania.

Un dels objectius que incorpora la proposta per al nou Institut de DPP és dur a terme un conjunt d'estratègies i de línies d'actuació per convèncer professionals directius del sector privat que optin també per places del sector públic. Els nous mecanismes de selecció i de contractació que es recullen en la proposta no difereixen gaire dels que s'apliquen en el sector privat, però caldrà vèncer les resistències històriques que existeixen en el nostre país i que tendeixen clarament a diferenciar els perfils professionals que opten pel sector públic o pel privat. L'absència de les tradicionals oposicions pot facilitar aquestes incorporacions. Caldrà, però, dedicar molts esforços de convenciment per trencar aquestes inèrcies.

Incorporar talent directiu nou en el sector públic amb èxit requerirà també fer un acompanyament adequat a les noves contractacions en les primeres fases, per tal de facilitar-los el coneixement dels mecanismes i de la cultura específica del sector públic. El nou Institut de DPP haurà de vetllar perquè se segueixi aquesta línia d'actuació.

Exercir funcions directives de primer nivell en el sector públic català ha de ser considerat un honor i una responsabilitat pels professionals que les exerceixin, i requereix, a més, competències acreditades i coneixements, així com un compromís profund amb els valors ètics i de transparència que han de formar part essencial de l'Administració pública. Amb aquesta orientació, els nous òrgans de selecció que es proposen hauran de validar també els tarannàs dels candidats per tal d'identificar els perfils que s'adeqüin a aquesta cultura de valors.

Les recomanacions i les propostes del projecte CETRA se centren en l'àmbit de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic institucional, però caldria incorporar també en el conjunt del sector públic català —i especialment en l'àmbit municipal— les línies generals i el conjunt de valors que es proposen per a la incorporació de les DPP, amb les adaptacions que corresponguin en funció de les seves característiques.

8.1. Crear i desplegar la Direcció Pública Professional (DPP)

01 | Descripció de la proposta

Realitzar un informe sobre els elements bàsics de la Direcció Pública Professional.

02 | Objectius de la proposta

Crear i desplegar la figura de la Direcció Pública Professional per tal de disposar d'una millor Administració. La creació i el desplegament d'aquesta figura han de considerar els elements següents:

- Nivells de direccions públiques professionals (DPP).

El nou model de DPP de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic estarà format per dos nivells. El primer nivell estarà constituït per les direccions generals dels departaments, primers nivells directius de les entitats del sector públic i llocs assimilats que tinguin la condició d'alts càrrecs. El segon nivell estarà format per les subdireccions generals, llocs assimilats de la Generalitat de Catalunya i nivells directius equivalents de les entitats que conformen el sector públic institucional.

- Competències i funcions.

El document detalla el conjunt de funcions que haurà d'exercir el directiu públic, segons els dos nivells. S'estableix, també, el marc competencial que els directius hauran d'acreditar. El perfil professional per a l'exercici del comandament no es limita a mostrar un bon domini dels coneixements tècnics i dels procediments, sinó que calen altres tipus de competències. En aquest sentit, les organitzacions necessiten persones amb capacitat de liderar i motivar els equips, que desenvolupin el potencial de les persones que estan a càrrec seu, que generin adhesió i compromís i que, a més, siguin capaces de gestionar bé el temps, manejar correctament l'estrès i adaptar-se als canvis.

- Processos i criteris per a la selecció de les persones candidates a ocupar una plaça de direcció pública professional.

El procés d'acreditació consistirà a avaluar el nivell de coneixements, l'experiència professional i les competències dels candidats. La comissió d'acreditació seleccionarà tres candidats que elevarà a l'òrgan de designació.

- L'Institut de Direcció Pública Professional de Catalunya.

De manera inicial, es proposa la creació de l'Institut de Direcció Pública Professional, sense personalitat jurídica pròpia, en el marc de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

- Duració dels nomenaments.

El període del nomenament serà de cinc anys, renovables a un màxim d'un període de tres anys (nivell 1) o cinc anys (nivell 2).

- Sistema d'avaluació i de revocació.

Cada any les DPP establiran, junt amb les direccions funcionals, els objectius anuals. Aquest acord serà la base avaluadora dels directius.

- Sistemes de retribució.

Anualment, l'Institut de DPP proposarà el quadre de retribucions dels dos nivells de direccions. A més de les retribucions fixes, les places directives de nivell 1 podran aspirar a una retribució variable equivalent al 20 % del salari brut, en el supòsit d'obtenir el 100 % dels objectius acordats. Per sota del 70 % no existirà el dret a la retribució variable.

03 | Actuacions

Aprovar la normativa que creï la figura de la Direcció Pública Professional i els elements que permetin fer-la efectiva.



Vocal representant

Agustí Abelaïra Dapena

Gerent de l'Àrea de Recursos i Transformació Digital
de l'Ajuntament de Barcelona.

Membres del grup de treball

Albert Esteve Palós

Director del Centre d'Estudis Demogràfics
i professor Serra Húnter de la Universitat Pompeu Fabra.

Fernando García Benavides

Soci Director de Divisadero Capital.

Marta Gómez Pons

Coordinadora de la Comissió Urbanisme i Medi Ambient del Col·legi d'Enginyers
Tècnics Agrícoles i Forestals de Catalunya i Sòcia Directora d'Adedma Consultoria i
Serveis S.L.

Maria del Rocío de la Torre Martínez

Professora titular del Departament d'Organització d'Empreses
de la Universitat Politècnica de València.

Persones col·laboradores

Montserrat Álamos López

Cap del Servei d'Ordenació Ramadera al Departament d'Agricultura, Ramaderia,
Pesca i Alimentació. Generalitat de Catalunya.

Neus Ferrete Gracia

Subdirectora General d'Agricultura al Departament d'Agricultura, Ramaderia,
Pesca i Alimentació. Generalitat de Catalunya.

Ana Maria Torres Ciutat

Cap de l'Oficina de Gestió Ambiental Unificada a Lleida del Departament de Territori,
Habitatge i Transició Ecològica. Generalitat de Catalunya.

Núria Ubach Miró

Tècnica dels Serveis Territorials de Lleida del Departament de Territori, Habitatge
i Transició Ecològica. Generalitat de Catalunya.

Associació d'Entitats Assessoras Agràries de Catalunya (AEAAC)

Col·legi d'Enginyers Tècnics Agrícoles i Forestals de Catalunya (CETAFC)

Centre d'Estudis Demogràfics de la Universitat Autònoma de Barcelona (CED)

Secretaria acadèmica

Remei Pararols Pujolràs

Subdirectora general de Formació de l'Escola d'Administració
Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 9

La prospecció de l'impacte de la demografia i el canvi climàtic en la prestació dels serveis públics

9.1. Analitzar el canvi demogràfic pel 2040 i el seu impacte en l'Administració Pública

1

9.2. Promoure estratègies per a l'adaptació al canvi climàtic en àmbits urbans grans i petits

2

9.3. Definir els reptes de l'Administració per a l'adaptació del món rural al canvi climàtic

3

La prospecció de l'impacte de la demografia i el canvi climàtic en la prestació dels serveis públics

Introducció

Els àmbits temàtics de treball d'aquest grup són conceptualment diferents de la resta de comissions de la CETRA. En aquest sentit, els diferents grups tenen com a objectius proposar transformacions i millores sobre les diferents dimensions instrumentals que agrupa la gestió pública (simplificació de la regulació normativa, millora de l'atenció a la ciutadania i als operadors socioeconòmics, ocupació pública, direcció pública, avaluació de polítiques públiques, entre altres).

El perímetre de treball d'aquest grup, en canvi, abasta una anàlisi i unes propostes de context (canvi demogràfic) vinculades al desplegament de nous serveis i polítiques públiques (canvi climàtic).

No hi ha cap mena de dubte que l'important canvi demogràfic que ha experimentat Catalunya els darrers vint-i-cinc anys ha estat determinant per poder entendre una part significativa dels reptes que afronta actualment l'Administració de la Generalitat de Catalunya. La migració i l'envelliment de la població han modificat la gestió pública del país i, amb total seguretat, ho seguiran fent en el futur. De cara al disseny de l'Administració de la Generalitat de Catalunya del futur, per tant, és imprescindible dur a terme una anàlisi de prospectiva sobre el canvi demogràfic a quinze anys vista, és a dir, en l'horitzó del 2040.

La segona dimensió d'anàlisi del grup de treball té com a focus el canvi climàtic i les seves diferents respostes públiques, i presenta dos grups de propostes: d'una banda, de quina manera aquest canvi pot afectar l'entorn urbà i quines iniciatives s'haurien de proposar que fossin aplicables també als municipis rurals (plans locals d'adaptació al canvi climàtic, proposta d'una xarxa de refugis climàtics a Catalunya i canvis legislatius per reforçar la resiliència territorial i climàtica de Catalunya); de l'altra, el treball fet amb un enfocament estrictament rural s'ha vehiculat en una proposta de millora dels diferents tràmits administratius del món rural, que comprèn estratègies per als sectors agrícola, forestal i ramader.

En aquest sentit, el grup de treball ha volgut donar resposta a l'adaptació al canvi climàtic del món rural considerant nous criteris d'interpretació de la legislació ambiental i urbanística, nous paradigmes no previstos per la legislació vigent i una millora en els tràmits administratius d'aquest sector, que és el motor del món rural.

9.1. Analitzar el canvi demogràfic per al 2040 i la seva afectació a l'Administració

01 | Descripció de la proposta

Informar sobre les tendències demogràfiques per a l'any 2040. Després d'una descripció actual de la població de Catalunya segons les edats, l'origen i la distribució territorial, es planteja una estimació dels efectes sobre el volum de personal públic i sobre determinats serveis públics.

02 | Objectius de la proposta

- Estimar de quina manera el canvi demogràfic que es produirà a curt termini a Catalunya (horitzó del 2040) afectarà la renovació de l'Administració pública.
- En primer lloc, és evident que aquests canvis afectaran el futur dimensionament dels empleats públics de l'Administració de la Generalitat i de la resta d'administracions de Catalunya. Hi ha diferents elements que entren en joc:
 - L'increment de la població implica una extensió més gran dels serveis públics i, per tant, un nombre més elevat d'empleats públics.
 - L'increment significatiu de la població de més de 64 anys farà necessari augmentar de manera molt significativa el nombre d'empleats públics vinculats al sector sociosanitari.
 - En el sector educatiu es podria proposar una estratègia de manteniment de l'actual ocupació pública per incrementar la qualitat fins a l'any 2032 (grups per aula més reduïts), encara que s'hauria de preparar per a un lleuger increment de personal a partir de l'any 2032.
 - És previsible que la incorporació de les noves tecnologies de darrera generació (automatització de processos, gestió algorítmica i robotització) impliqui una reducció de l'ocupació pública. Aquest impacte serà molt asimètric en funció dels àmbits i els serveis públics: elevada reducció en la tramitació burocràtica, significativa en l'àmbit sociosanitari i poc significativa en el sector educatiu.
- En segon lloc, i atenent la prestació de determinats serveis públics universals i intensius en personal:
 - Els serveis que afecten tota la població hauran d'atendre un 12,5 % més de ciutadans que en l'actualitat.
 - L'àmbit sociosanitari quedarà especialment afectat degut a l'important increment de la població de més de 64 anys: un increment del 42 %.
 - El sector educatiu quedarà poc afectat, ja que es produirà un lleuger decrement durant els propers anys (fins al 2032) per recuperar-se en valors semblants als actuals o amb un repunt fins al 2040.

03 | Actuacions

- L'actual estructura de l'ocupació pública a Catalunya és de 50 treballadors públics per cada 1.000 habitants. Aquesta xifra és molt baixa en comparació amb la realitat espanyola i europea i s'explica per les peculiaritats del model català: d'una banda, una part significativa de l'educació i la sanitat de l'Administració de la Generalitat està concertada amb el sector privat. De l'altra, hi ha una elevada externalització d'un important volum de serveis públics de l'Administració de la Generalitat i de les administracions locals. En aquest sentit, les necessitats en matèria de personal d'aquests dos escenaris per a l'horitzó del 2040 són (en els dos casos, sense tenir present l'important relleu generacional que es produirà durant els propers anys):
- Mantenir la ràtio de 50 empleats públics per cada 1.000 ciutadans: increment de 52.000 empleats públics a les administracions catalanes i un increment de 32.000 treballadors públics a l'Administració de la Generalitat (mitjana entre l'increment de 35.000 empleats en l'escenari mitjà i l'increment de 69.000 empleats en l'escenari alt).
- Incrementar la ràtio a 60 empleats públics per cada 1.000 habitants (increment del 20 %): increment de 148.500 empleats públics a les administracions catalanes i un increment de 89.000 empleats públics a l'Administració de la Generalitat de Catalunya (mitjana entre un increment de 135.000 empleats en l'escenari mitjà i l'increment de 162.000 empleats en l'escenari alt).

9.2. Promoure estratègies per a l'adaptació al canvi climàtic en àmbits urbans grans i petits

01 | Descripció de la proposta

En el context actual d'emergència climàtica, crisi social i desigualtats territorials creixents, Catalunya necessita instruments legislatius que responguin a la complexitat dels reptes del segle XXI. En aquest sentit, es plantegen tres estratègies complementàries per reforçar l'adaptació al canvi climàtic a Catalunya, tant en grans ciutats com en municipis petits:

- Ampliar el marc legal: adaptar la Llei 11/2022 perquè incorpori criteris d'equitat territorial i vulnerabilitat climàtica per permetre actuar no només en àrees urbanes denses, sinó també en entorns rurals, costaners i de l'interior exposats a riscos ambientals i socials.
- Generalitzar la planificació per a l'adaptació al canvi climàtic: establir l'obligatorietat dels plans locals d'adaptació al canvi climàtic (PLAAC) per a tots els municipis, acompanyada de suport tècnic i recursos adaptats a cada realitat per evitar desigualtats i garantir una capacitat adaptativa cohesionada arreu del país.
- Expandir els refugis climàtics: estendre l'experiència de la xarxa metropolitana de refugis climàtics (XMRC), iniciada a Barcelona, al conjunt de Catalunya per assegurar espais accessibles i segurs davant onades de calor i altres fenòmens extrems.

02 | Objectius de la proposta

Estratègia 1. Modificar la Llei 11/2022, del 29 de desembre, de millorament urbà, ambiental i social dels barris i les viles, per:

- Convertir-la en una eina més eficaç i justa per a la regeneració urbana i social.
- Garantir-ne la seva aplicació a tot el territori català i reforçar la resiliència climàtica de les comunitats.
- Facilitar la detecció i la intervenció en zones vulnerables des del punt de vista social i ambiental.
- Reduir desigualtats territorials.

El projecte beneficiarà tota la població catalana, amb especial atenció als col·lectius vulnerables, els municipis petits i les zones rurals i semi-urbanes, i contribuirà a una transició ecològica justa i a la cohesió territorial enfront dels reptes derivats del canvi climàtic.

Estratègia 2. Fer obligatoris els PLAAC en el marc de la Llei 7/2021, de canvi climàtic i transició energètica. L'objectiu és garantir que tots els municipis catalans disposin d'un PLAAC com a instrument bàsic per anticipar, planificar i actuar davant dels impactes del canvi climàtic i assegurar una resposta coherent, territorialment justa i basada en evidències.

Estratègia 3. Crear una xarxa de refugis climàtics de Catalunya:

- Reproduir l'estratègia de la XMRC a escala nacional amb una xarxa territorialitzada i adaptada a les condicions de cada comarca i municipi, prioritzant aquells amb més vulnerabilitat climàtica, amb dèficits d'infraestructures i amb presència de població de risc.
- Assegurar que tota la ciutadania catalana —de zones urbanes, rurals i de muntanya— tingui un refugi climàtic accessible a menys de 10 minuts a peu durant episodis de temperatures extremes, a fi de reduir així l'impacte sanitari i social de la calor i incrementar la capacitat de resiliència territorial.

03 | Actuacions

Estratègia 1. Proposta de modificacions legislatives del contingut de la Llei 11/2022, del 29 de desembre, de millorament urbà, ambiental i social dels barris i les viles.

- Ampliar l'àmbit d'aplicació territorial per incloure-hi expressament els municipis de menys de 20.000 habitants, els nuclis disseminats, els pobles en risc de despoblament i les comarques amb indicadors climàtics de risc alt.
- Incloure criteris climàtics i ambientals en la definició d'àrees d'atenció especial (que incorpori indicadors com ara el risc d'estrès tèrmic, la vulnerabilitat hídrica o energètica, el dèficit d'infraestructura verda o l'exposició a fenòmens extrems com són els incendis forestals, les pluges torrencials o les sequeres persistents).
- Integrar explícitament el component de resiliència climàtica com a objectiu legal, amb un enfocament de justícia climàtica i equitat territorial.
- Fer obligatòria l'avaluació climàtica i ambiental prèvia en els projectes de regeneració, per valorar l'impacte i les necessitats específiques de resiliència segons els escenaris climàtics futurs.
- Establir una coordinació institucional amb les estratègies catalanes existents (amb una reserva específica per a les àrees rurals i despoblades), per garantir la coherència i la coordinació.

Estratègia 2. Fer obligatoris els PLAAC.

- Establir per llei l'obligatorietat d'elaborar i aprovar un PLAAC per part de tots els ajuntaments.

- Definir un calendari progressiu de desplegament dels PLAAC prioritzant els municipis més vulnerables.
 - Integrar els PLAAC dins la planificació municipal.
 - Establir una metodologia comuna i indicadors homogenis.
 - Activar un sistema de suport tècnic i econòmic coordinat per l'Oficina Catalana del Canvi Climàtic (OCCC).
 - Incentivar l'aplicació real dels PLAAC i establir mecanismes de seguiment, avaluació i revisió periòdica per garantir-ne l'efectivitat i l'actualització.
 - Coordinar territorialment els PLAAC amb els consells comarcals i les diputacions per evitar duplicitats i promoure actuacions conjuntes.
- Estratègia 3. Crear una xarxa de refugis climàtics de Catalunya.
 - Adaptar els criteris i els protocols de la XMRC per seleccionar refugis adequats en tots els municipis tenint en compte indicadors climàtics regionals.
 - Dimensionar una cobertura mínima amb una xarxa territorial distribuïda que inclogui:
 - Espais interiors climatitzats (biblioteques, centres cívics, equipaments multiús).
 - Zones exteriors amb infraestructura bioclimàtica (aigua, ombres naturals, entre altres).
 - Microrefugis en petits comerços o farmàcies.
 - Establir un protocol d'adhesió i funcionament amb els municipis, garantint que tots puguin participar en la xarxa.
 - Integrar un mapatge geolocalitzat i interoperable, que ha d'orientar la prioritització de municipis i barris.
 - Incorporar activitats de sensibilització, formació i ús de refugis, especialment dirigides a gent gran, infants i col·lectius de risc.
 - Monitorar-ne l'eficàcia mitjançant indicadors (com ara la cobertura poblacional, l'ús durant episodis de calor extrema i la reducció de casos relacionats amb la calor). Facilitar la planificació, la prioritització de territoris i l'avaluació contínua de la cobertura assolida, en coherència amb els criteris definits pels PLAAC.

9.3. Definir els reptes de l'Administració per a l'adaptació del món rural al canvi climàtic

01 | Descripció de la proposta

En l'àmbit del sector agrari, l'excés de tràmits, les aplicacions digitals poc àgils, la legislació ambiental i urbanística, a més de les crisis econòmiques i de model productiu, esdevenen reptes als quals l'Administració ha de donar resposta amb caràcter urgent.

L'Acord GOV/41/2025, d'11 de febrer, pel qual s'aproven mesures urgents de simplificació administrativa en l'àmbit agrari i forestal, identifica i prioritza mesures concretes de simplificació o eliminació de tràmits o de millora de la gestió en l'àmbit de l'activitat agrícola, la ramadera i la forestal i en el del sector agroalimentari. Així mateix, proposa altres mesures de caràcter transversal. Tot i així, cal continuar avançant en aquest àmbit.

02 | Objectius de la proposta

- Avançar cap a una Administració pública més eficaç, eficient i adaptada als reptes actuals i a les demandes de les activitats econòmiques del món rural.
- Establir propostes de simplificació normativa i de processos, i d'impacte transversal per als sectors agrícola, ramader i forestal, que donin resposta a les necessitats plantejades: nous criteris d'interpretació, simplifications administratives i nous paradigmes no previstos per la legislació vigent.
- Establir un ecosistema amb una infraestructura de simplificació permanent basada en l'impuls continu de la qualitat normativa i de l'avaluació *ex ante* i *ex post* de la regulació.
- Reduir els costos derivats de l'excés de la càrrega administrativa i de la repetició d'introducció de dades.

03 | Actuacions

Es presenten 10 línies d'actuació, que preveuen propostes per continuar avançant en aquest àmbit.

- Millorar l'aplicació web de la DUN (sistema per declarar totes les dades de les explotacions agràries i per presentar sol·licituds d'ajuts i tràmits).
- Classificar les activitats ramaderes d'acord amb el concepte d'unitat ramadera major (URM).
- Establir nous supòsits de canvis no substancials d'activitats ramaderes.
- Revisar els procediments de comunicació i actualització del registre explotacions ramaderes per simplificar el procediment i reduir costos.

- Exceptuar les condicions d'ubicació per a naus ramaderes porcines a partir de naus velles.
- Emmagatzemar en destinació compartida per racionalitzar i optimitzar recursos i afavorir l'agricultura sostenible i l'economia circular.
- Simplificar del tràmit de la declaració anual de nitrogen (DAN).
- Simplificar el nitrogen de referència eliminant el concepte nitrogen de referència (N-ref), atès que no resulta pràctic per reduir l'aplicació de dejeccions en les zones vulnerables i alhora ha causat desconcert als ramaders i als agricultors, que, lluny de poder utilitzar la base agrícola propera a l'explotació, han de transportar les dejeccions a grans distàncies.
- Simplificar el tràmit de rompudes de terreny forestal (amb finalitat agropecuària).
- Simplificar el tràmit de desplaçaments dels camins.



Vocal representant

Xavier Marcet Gisbert

Fundador i President de Lead to Change, i Professor associat d'Estratègia i Comunicació a la Universitat Pompeu Fabra.

Membres del grup de treball

Maria Rodríguez Rodríguez

Directora de Comunicació interna, Desenvolupament i Atenció al Personal de l'Ajuntament de Barcelona.

Miquel Salvador Serna

Professor Titular del Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra.

Manuel Villora Mendieta

Catedràtic en Ciència Política de la Universitat Rey Juan Carlos.

Secretaria acadèmica

Eulàlia Pla Rius

Subdirectora general de Recerca, Innovació i Desenvolupament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 10

El prestigi institucional

10.1. Reforçar la reputació institucional

1

10.2. Millorar la comunicació interna

2

El prestigi institucional

Introducció

El prestigi de les administracions públiques és un resultat, no és un axioma. El prestigi es desprèn de la bona praxi i de l'impacte positiu generat per les administracions i té a veure amb el nivell de confiança que desperta entre els ciutadans. Si el dipòsit de la confiança és ple, hi ha prestigi; si el dipòsit és buit, només hi ha recels. El prestigi neix de l'eficàcia i de l'eficiència a resoldre reptes complexos, es basa en la convicció que els diners públics es fan servir bé i des d'un capteniment presidit per l'honestedat.

La manca de prestigi institucional obre la porta a l'afebliment de la democràcia. Per primer cop, moviments populistes de tot el món han vertebrat un relat antiadministració que està al centre del seu argumentari basat a presentar l'Administració com a ineficient, burocratitzada i endogàmica. És a dir, la destrucció del prestigi institucional de les administracions és al cor de moviments polítics que proposen retallades dràstiques en la despesa pública i acomiadaments massius de funcionaris.

El prestigi a les administracions públiques, així mateix, s'esquerda en un context en què la complexitat creix més que la capacitat de crear consensos socials de gran abast. La complexitat creix més que els consensos bàsics de què es nodreixen les administracions. Quan falta claredat estratègica sobre com encarar els grans reptes, sovint es confonen les coses, es prenen les anècdotes com a categories polítiques i les ànsies d'innovació són vistes com a ocurrencies. En una conjuntura de limitació de recursos evident, Europa té avariats el seu motor de prosperitat i la seva despesa no para de créixer en la conjuntura geopolítica més adversa des de la Segona Guerra Mundial, i és evident que la preocupació per l'eficiència de les administracions no parerà de créixer. En un context de tensió generalitzada del mercat de treball, que s'afegeix a l'atur estructural endèmic i l'impacte de la substitució de les noves tecnologies, la percepció de l'Administració pública com a refugi de drets i trajectòries perennes fa que la pressió sobre el rendiment dels treballadors públics estigui cada dia més en la lupa social.

Si a més l'Administració té algunes illes d'absentisme per sobre la mitjana o la durada de les baixes per malaltia és del doble de dies que en el sector privat, aleshores és molt fàcil barrejar coses i fer el joc per fer descavalcar el seu prestigi. Tots aquests són factors que condicionen clarament el prestigi de les administracions, però, més enllà de diagnosticar, cal veure com positivitzar-lo. El prestigi de les administracions es positivitza des de diverses iniciatives:

- Tenir cura que l'impacte de la despesa pública i el valor social que crea siguin proporcionats, és a dir, demostrar que l'aposta per l'Administració presenta molts més avantatges que si es fes des d'una gestió privada. L'Administració ha de poder defensar sempre, doncs, aquesta proporcionalitat amb total transparència. L'acompliment i la rendició de comptes són puntals del prestigi institucional de les administracions. És impossible que les administracions puguin donar el resultat que els reptes actuals requereixen sense una flexibilitat radicalment més àmplia en la gestió dels recursos humans. La fórmula de mantenir l'estabilitat dels treballadors públics, però disposant de mecanismes de flexibilitat en la gestió de persones, sembla imprescindible.
- Orientació absoluta al ciutadà i a tots aquells subjectes socials o corporatius a qui presta servei. Posar el ciutadà al centre ha de ser el vector sobre el qual reposi la cultura corporativa de les administracions públiques. Aquesta orientació s'ha de manifestar en totes les actuacions de les administracions. Aquells que no comparteixen aquesta cultura no haurien de tenir lloc a les administracions. Cal reclamar la vocació del servei públic, com una dimensió moral de la missió natural de les administracions.
- Fer evident l'aposta de les administracions per una modernització permanent que expliciti no només la voluntat, sinó també la certesa que es disposen de les millors eines per crear el màxim de valor social possible. Això, en un moment de forta transició tecnològica, és fonamental per mantenir el prestigi de les administracions. Però més enllà de la tecnologia, la modernització té a veure amb l'adaptació a estructures i procediments més àgils. La manca d'agilitat exaspera els ciutadans i les empreses i fa caure en picat el prestigi institucional.

- Com en tota organització, cal donar valor als seus moments i resultats d'excel·lència. Quan hi ha un gran desastre natural i hi ha la convicció que l'Administració no ha estat a l'altura, el desastre reputacional és enorme. Però, quan es fan les coses bé (com fou el cas de la vacunació massiva per la covid), és normal es promoció tot allò que l'Administració duu a terme amb un alt impacte positiu.
- Personalitzar el prestigi en persones concretes. Evidenciar aquells que, des del lideratge públic, des del seu compromís amb el servei públic, aporten una millora evident a l'Administració, la posen al servei del ciutadà i n'ofereixen resultats palpables. Talent atreu talent i mediocritat atreu mediocritat. És necessari projectar el millor talent per atreure el talent, així com aïllar la mediocritat per evitar incrementar-la. Ni el populisme ni el bonisme salvaran el prestigi de les administracions.
- Treure l'Administració de la política de partit i de la menudalla política oportunista. Apostar per un management públic de qualitat. Professional. Una lògica que dignifiqui aquells que des de la responsabilitat pública han de saber afrontar la complexitat sense incrementar-la, aquells que serveixen a les administracions i als ciutadans amb un criteri de professionalitat contrastat.
- La corrupció és devastadora per al prestigi institucional. Destruïx la confiança entre el sector públic i el privat i impedeix encarar conjuntament els grans reptes socials. Combatre la corrupció reburocratitzant l'Administració fins a l'infinit no ha redundat en el prestigi de les administracions ni ha impedit casos estridents de corrupció. Cal saber tenallar la corrupció sense burocratitzar encara més l'Administració. La tecnologia ha d'ajudar més que els processos cada cop més sofisticats que només perjudiquen aquells que des del món públic i des del món privat actuen des de l'honestetat.

El prestigi no es consolida mai. És una brega de cada dia. El prestigi és fràgil. Cal defensar-lo amb intensitat. Cal crear una cultura de prestigi com a aspiració permanent. Sense prestigi, la confiança defalleix, i, sense confiança, les coses no funcionen ni de portes endins ni de portes enfora.

10.1. Reforçar la reputació institucional

01| Descripció de la proposta

La proposta estableix diversos objectius, propostes, programes i actuacions per reforçar tant el prestigi com la reputació institucional.

02| Objectius de la proposta

- Definir objectius i actuacions derivats de les diverses dimensions per enfortir el prestigi i la reputació institucional.
- Dimensió d'acompliment, és a dir, la imatge de la capacitat per resoldre problemes.
- Dimensió moral, és a dir, la reputació a partir dels valors i el comportament ètic.
- Dimensió de procés, o el seguiment de les regles establertes per desplegar actuacions.
- Dimensió de capacitats; en altres paraules, com es perceben les capacitats institucionals en l'organització.
- Confiança i qualitat dels serveis públics, a ulls de la ciutadania.

03 | Actuacions

- Dimensió d'acompliment

La dimensió d'acompliment (*performance*) faria referència a les percepcions generades a partir de la manera en què es prenen les decisions i respecte de l'eficàcia en la consecució dels objectius establerts. En altres termes, caldria valorar fins a quin punt la institució genera confiança entre els ciutadans sobre la capacitat de resoldre problemes d'una manera competent, eficaç i eficient, incloent-hi especialment el lideratge polític.

Propostes relacionades:

- Programa «Potenciar els lideratges polítics»
- Programa per donar valor a les regles del joc aplicades als alts càrrecs polítics.
 - Es considera necessari potenciar i prestigiar el lideratge polític de l'Administració de la Generalitat establint un conjunt de mesures vinculades al bon govern i a la cultura política de caràcter institucional, que alhora impliquin garantir l'acompanyament tècnic dels alts càrrecs que ho demanin (programes de mentoria, resolució de consultes sobre temes ètics i laborals, entre altres).
 - Les mesures poden fer referència a diversos aspectes, des del nomenament com a alt càrrec fins al seu cessament: per exemple, nomenament tenint en compte l'experiència prèvia professional i social (i no únicament per criteris de confiança política); respecte per la institució i el llegat institucional, i estil de lideratge, entre altres.

- Programa «Fem-ho bé i expliquem-ho millor»
 - Programa per valorar les iniciatives orientades a donar resposta a problemes complexos.
 - Es proposa centrar l'atenció inicialment en les iniciatives interdepartamentals, en què participen diverses unitats i es vinculen diversos àmbits d'actuació.
 - Es planteja reforçar el prestigi institucional a través de la construcció d'un espai de comunicació (multicanal) per donar valor a les fites assolides, amb una clara vocació d'implicació i motivació dels professionals interns, que faciliti el coneixement dels resultats a audiències externes, tant específiques com generals.
- Iniciativa «Rendició de comptes per mitjà de l'avaluació»
 - Iniciativa associada als eventuais resultats de les avaluacions de polítiques públiques per donar valor a la connexió entre el repte que calia afrontar i el balanç que en resulta.
 - Es planteja reforçar el prestigi institucional a través d'una estratègia de transparència i rendició de comptes ben informada i amb evidències dels resultats i, eventualment, impactes assolits.
- Dimensió moral

Aquesta dimensió es refereix a les percepcions sobre els valors i el comportament ètic i transparent de l'organització i la coincidència o no amb els principis i els valors compartits per la societat.

Propostes relacionades:

- Impulsar la motivació pel servei públic

Reforçar el reconeixement i la valoració del model de la motivació pel sector públic, entre els professionals que integren l'organització. Seguint el referent *de Public Service Motivation*, es tracta d'incorporar al model d'ocupació pública de la Generalitat i els processos de gestió de recursos humans —especialment en selecció i promoció— les dimensions que caracteritzen aquest model: atracció per la formulació de polítiques públiques, compromís amb l'interès públic, deure cívic, justícia social, compassió i autosacrifici.

- Impulsar l'actuació «Tenir cura dels professionals de l'organització»

Potenciar la personalització dels treballadors de la Generalitat a partir d'un reconeixement i una atenció més directes en cas de necessitat.

- Dimensió de procés

Aquesta dimensió permet valorar si l'organització segueix les normes i les regles establertes a l'hora de desplegar la seva actuació, més enllà dels resultats finals. Fa referència especialment no tan sols a allò que es fa, sinó també a com es fa.

- Propostes relacionades:

- Programa «Transparència i govern obert a la Generalitat de Catalunya»
 - Programa per integrar i reforçar les iniciatives associades a la participació de la Generalitat de Catalunya en l'Aliança pel Govern Obert (OGP), en especial, les vinculades a la transparència.
 - Promoure accions de difusió, informació i formació sobre els drets de la ciutadania associats a la transparència.
- Programa «Reforçar la imatge integrada de la Generalitat davant la ciutadania»
 - Programa per facilitar la integració de les diverses iniciatives orientades a fomentar la interlocució (informació i participació) que ofereix la Generalitat, per potenciar una visió conjunta de caràcter interdepartamental i, alhora, donar respostes integrades a la ciutadania.
 - Superar la dispersió de mecanismes d'interacció amb la ciutadania, en clau d'interlocució, escolta activa i fins i tot participació, per potenciar una imatge corporativa integrada, tant en l'àmbit intern com en l'extern.

- Dimensió de capacitats

Aquesta dimensió permet valorar si l'organització segueix les normes i les regles establertes a l'hora de desplegar la seva actuació, més enllà dels resultats finals. Fa referència especialment no tan sols a allò que es fa, sinó també a com es fa.

Propostes relacionades:

- Programa «Donem-nos a conèixer»
 - Iniciativa per promoure el coneixement de la realitat de l'Administració de la Generalitat, dels diversos àmbits d'actuació, de les polítiques públiques i dels professionals que la integren. L'actuació està orientada a donar a conèixer la diversitat d'àmbits i perfils professionals que componen la Generalitat de Catalunya.

- Programa «Promovent la transferència de coneixement»
 - Iniciativa orientada a fomentar la participació activa dels professionals de la Generalitat en congressos i seminaris especialitzats en els seus respectius àmbits per donar a conèixer les iniciatives que duen a terme.
 - En clau de potenciar la imatge institucional de la Generalitat davant d'audiències especialitzades en diversos àmbits d'actuació pública, la proposta promou la implicació dels mateixos professionals, amb la presentació de ponències, conferències i intervencions amb valor afegit.
- Programa «Formació de directius emergents»
 - Iniciativa orientada a formar en continguts i valors els professionals que accedeixen a llocs de direcció. El curs s'orienta a potenciar capacitats de lideratge i, en especial, de gestió de persones, per desplegar el nou model que s'impulsa.
 - L'actuació potencia la professionalització de la direcció pública per mitjà d'iniciatives concretes com ara un pla de formació orientat a consolidar les bases del nou model, que inclogui els valors que es volen promoure.

10.2. Millorar la comunicació interna

01 | Descripció de la proposta

Elaborar una estratègia de comunicació interna que permeti que la Generalitat de Catalunya i els professionals que hi treballen coneguin, comparteixin i posin en comú les qüestions relacionades amb l'activitat institucional.

02 | Objectius de la proposta

L'objectiu principal és que, a partir de la comunicació interna, l'estratègia i l'operativa s'alineïn.

Per aconseguir-ho, caldrà tenir en compte:

- Rols: és necessari que tota l'estructura organitzativa assumeixi el rol comunicador, tots els treballadors de la Generalitat han d'exercir un rol d'aquest tipus.
- Continguts: caldrà abordar la comunicació des de tres perspectives diferents, que són identitat corporativa, activitat corporativa i relacions entre les persones i entre els diferents àmbits organitzatius, per afavorir la coordinació i un bon clima laboral.

Tenint en compte que tots els treballadors de la Generalitat de Catalunya hauran d'exercir un rol actiu en la comunicació i les tres dimensions comunicatives mencionades més amunt, els objectius específics de la proposta són:

- Afermar la identitat institucional mitjançant la identificació i la compartició dels valors que han de caracteritzar la manera de ser i de fer de la Generalitat de Catalunya. També, mitjançant els altres trets característics propis per cohesionar l'estil de treball i incentivar el sentiment de pertinença.
- Transmetre i posar en comú el propòsit institucional per ampliar-ne la comprensió i vincular-hi la gestió del dia a dia.
- Generar espais d'escolta, d'opinió i de debat amb els professionals per dialogar sobre l'activitat i aconseguir-ne la millora contínua.
- Incentivar la implicació dels professionals en el desenvolupament dels projectes corporatius comptant amb l'aportació del seu coneixement.

03 | Actuacions

- Definir la governança institucional
 - Crear un òrgan centralitzat per liderar la comunicació interna de tota la Generalitat.
 - Constituir un consell de comunicació interna integrat per persones dels diversos àmbits organitzatius, que es coordini amb l'òrgan central de comunicació interna.
- Identificar figures i accions comunicatives
 - Determinar quines són les figures organitzatives que han de tenir un rol comunicatiu planificat i estructurat.
 - Establir quines accions comunicatives corresponen a cada figura.
- Dur a terme accions inicials, a curt termini
 - Fer una enquesta d'opinió interna sobre la mateixa institució.
 - Identificar els valors de la Generalitat: trets que han d'identificar la Institució com a prestadora de serveis públics.
 - Crear els canals bàsics de comunicació interna.
 - Crear un model de comunicació interna directiva.
 - Editar vídeos per donar a conèixer i valorar la feina que fan els professionals de la institució.
- Resultats i beneficis esperats de la implantació de la proposta
 - Si s'incrementa el sentiment de pertinença, la transparència i el compromís, com també el sistema de relacions, millorarà el clima laboral i, de retruc, la productivitat de les persones que treballen a la Generalitat de Catalunya.



Vocal representant

Cristina Gelpí Arroyo

Professora agregada del Departament de Traducció i Ciències del Llenguatge de la Universitat Pompeu Fabra.

Membres del grup de treball

Maria Teresa Cabré Castellví

Presidenta de l'Institut d'Estudis Catalans i catedràtica emèrita de Lingüística i Terminologia de la Universitat Pompeu Fabra.

Ona Domènech Bagaria

Professora agregada de la Universitat Oberta de Catalunya i Doctora en Lingüística.

Anna Matamala Ripoll

Catedràtica de traducció i d'interpretació, i d'estudis de l'Àsia oriental de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Estrella Montolio Duran

Catedràtica de llengua espanyola de la Universitat de Barcelona i Consultora en Comunicació a Fundació Bosch i Gimpera.

Josep Quer Villanueva

Professor de recerca a ICREA del Departament de Traducció i Ciències del Llenguatge de la Universitat Pompeu Fabra.

Persones col·laboradores

Vanessa Bretxa Riera

Directora general d'Accés al Coneixement i Impuls de l'Ús del Català del Departament de Política Lingüística. Generalitat de Catalunya.

Àngels Guerrero Nàjar

Cap del Servei de Recursos Lingüístics del Departament de Política Lingüística. Generalitat de Catalunya.

Esther Peña de las Heras

Subdirectora general d'Atenció Ciutadana del Departament de la Presidència. Generalitat de Catalunya.

Mireia Plana Franch

Cap del Servei de Formació per a la Generalitat de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Secretaria acadèmica

Elvira Riera Gil

Responsable de projectes transversals de millora de les administracions públiques de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 11

Una comunicació clara

11.1. Garantir la comunicació clara
amb la ciutadania

Una comunicació clara

Introducció

Les persones administrades tenen el dret de comprendre les comunicacions que l'Administració els adreça. Per poder actuar de manera informada en els processos administratius que els afecten, han de poder entendre plenament els seus drets, deures i opcions. I perquè aquest dret sigui efectiu, cal que l'Administració es comuniqui d'una manera clara, accessible i adaptada a les necessitats dels destinataris als quals serveix.

Que l'Administració es comuniqui de manera comprensible no és, per tant, un mèrit, sinó que és un requisit transversal a qualsevol actuació pública. Per això, la preocupació perquè l'Administració es comuniqui de manera planera i accessible amb les persones administrades no és un tema nou. Tampoc són nous els esforços que els governs han destinat per assegurar que la comunicació externa de l'Administració sigui comprensible efectivament. Però malgrat els esforços i les bones pràctiques que es troben arreu, no n'hi ha prou, perquè ciutadans, empreses i institucions continuen expressant que no sempre comprenen les comunicacions que l'Administració els adreça.

La clau per millorar de manera significativa la comunicació externa de l'Administració és l'empatia, és a dir, la capacitat de l'Administració per posar-se en el lloc del destinatari de les seves comunicacions i adequar-se a les seves necessitats. Quan l'Administració s'adequa a les necessitats dels seus destinataris, que són diversos i tenen necessitats informatives diferents, la comunicació és comprensible i, per tant, efectiva. Així doncs, és essencial que el procés de millora de la comunicació externa de l'Administració tingui en compte l'adequació a les necessitats dels destinataris.

Aquestes propostes no són un exercici de reflexió abstracta ni teòrica sobre comunicació clara, llenguatge planer ni accessibilitat, sinó una proposta concreta que ha de contribuir a millorar de manera significativa, i ràpida, la comunicació externa de l'Administració. Presenta i delimita les accions necessàries amb la finalitat que el Govern pugui adoptar de manera informada les estratègies i les accions que se'n desprenen. Les propostes no són en cap cas un pla d'actuacions, que certament caldrà elaborar, però inclouen idees que hi poden contribuir.

11.1. Garantir la comunicació clara amb la ciutadania

01 | Descripció de la proposta

La proposta presenta quatre estratègies per a una comunicació planera i delimita les accions necessàries amb la finalitat que el Govern pugui adoptar les accions que se'n desprenen.

02 | Objectius de la proposta

Les quatre estratègies que proposa el grup de treball són les següents:

Estratègia 1. Diagnosticar la comprensibilitat de la documentació adreçada a l'exterior.

Establir els indicadors explícits per mesurar la comprensibilitat i la percepció de la claredat de les comunicacions de l'Administració. Avaluar el grau de comprensibilitat de la documentació clau de tots els departaments de la Generalitat i del seu sector públic.

Estratègia 2. Aplicar el model d'estil del llenguatge administratiu català.

Difondre el catàleg de recomanacions de llenguatge planer i de comunicació clara, i aplicar les recomanacions existents sobre llenguatge planer i comunicació clara a tota la documentació generada. Difondre la terminologia normalitzada de l'àmbit.

Estratègia 3. Garantir el coneixement inicial i la formació continuada en comunicació planera.

Establir els mecanismes per garantir els coneixements inicials i la formació continuada en comunicació planera del personal al servei de l'Administració, en primer lloc, i establir també els elements bàsics de la formació en comunicació per a la ciutadania i els futurs professionals que es formen a les universitats.

Estratègia 4. Auditar periòdicament el compliment de la comunicació clara.

Establir un sistema d'auditoria interna periòdica que permeti mesurar el compliment de les directrius de comunicació clara. Alhora, perquè l'estratègia pugui prosperar, cal actualitzar el model actual de governança de la comunicació clara.

03 | Actuacions

Estratègia 1. Diagnosticar la comprensibilitat de la documentació adreçada a l'exterior.

- Identificar la documentació externa clau generada en els diversos processos interns.
- Establir els indicadors explícits per mesurar la percepció de la claredat de les comunicacions de l'Administració.
- Avaluar externament el grau de comprensibilitat de la documentació clau de tots els departaments de la Generalitat i del seu sector públic.
- Incloure l'experiència d'usuari (UX) en tot el procés de diagnosi.

Estratègia 2. Aplicar el model d'estil del llenguatge administratiu català.

- Difondre el catàleg de recomanacions de llenguatge planer i de comunicació clara.
- Aplicar les recomanacions existents sobre llenguatge planer i comunicació clara a tota la documentació generada.
- Diferenciar el grau d'adaptació dels textos d'acord amb el perfil dels destinataris.
- Revisar amb eines d'IA la documentació clau generada.
- Difondre la terminologia normalitzada de l'àmbit.

Estratègia 3. Garantir el coneixement inicial i la formació continuada en comunicació planera.

- Introduir l'avaluació de la comunicació planera als processos d'accés a la funció pública.
- Difondre de manera específica l'oferta formativa en comunicació planera per als treballadors públics.
- Establir el pla de formació anual i obligatori sobre comunicació planera per al personal de l'Administració.
- Incloure la formació sobre comunicació planera a la formació dels futurs professionals.
- Establir l'itinerari formatiu perquè la ciutadania tingui els coneixements jurídics bàsics per comprendre textos de l'Administració.

Estratègia 4. Auditar periòdicament el compliment de la comunicació clara.

- Introduir els informes anuals de retiment de comptes amb proves d'èxit.
- Auditar periòdicament la millora de la comunicació externa.
- Vincular l'avaluació periòdica del personal a incentius personals.
- Actualitzar el model de governança de la comunicació clara.



Vocal representant

Marc Esteve Laporta

Catedràtic de Gestió Pública a la University College London
i Director del Centre de Governança Pública
(EsadeGov) d'ESADE.

Membres del grup de treball

Daniel Albalade Del Sol

Director de l'Observatori d'anàlisi i avaluació de les polítiques públiques
i professor agregat de la Universitat de Barcelona.

Mara Balestrini

Co-fundadora i Consellera Delegada de DŌ, i Assessora estratègica de LACNet.

Mireia Borrell Porta

Directora de l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.

Laia Maynou Pujolras

Professora agregada Serra Húnter al Departament d'Econometria, Estadística
i Economia Aplicada de la Universitat de Barcelona.

Pedro Rey Biel

Director del Laboratori de Polítiques d'Impacte al Centre d'Economia Política
i Professor associat de comportament econòmic a ESADE.

Persones col·laboradores

María José del Blanco Pérez

Cap de l'Àrea d'Avaluació
Econòmica del Departament
d'Economia i Finances. Generalitat
de Catalunya.

Ramon Maspons Bosch

Cap de l'Àrea d'Innovació i
Prospectiva del Departament de
Salut. Generalitat de Catalunya.

Carla Cordoncillo Acosta

Analista de l'Institut Català
d'Avaluació de Polítiques Públiques.

Paula Ortí Ferrer

Cap de l'Àrea de la Millora de la
Regulació del Departament de la
Presidència. Generalitat de
Catalunya.

Marc Darder Solé

Cap del Gabinet Tècnic del
Departament de Territori, Habitatge i
Transició Ecològica. Generalitat de
Catalunya.

Esther Pallarols Llinàs

Directora General de Pressupostos
del Departament d'Economia i
Finances. Generalitat de Catalunya.

Ester Diéguez Rodríguez

Responsable d'anàlisi de projectes
normatius al Departament de la
Presidència. Generalitat de
Catalunya..

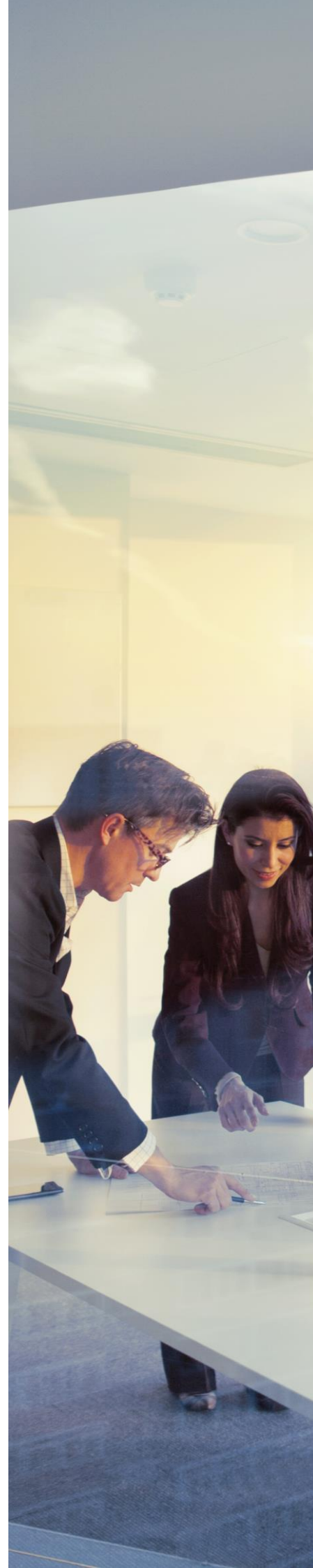
Erika Pérez Rodríguez

Responsable d'Administració i
Recursos de l'Institut Català
d'Avaluació de Polítiques Públiques.

Secretaria acadèmica

Núria Guevara Pedemonte

Cap del Servei de Recerca, Innovació i Transferència de l'Escola d'Administració
Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.





GRUP 12

Els instruments d'avaluació de les polítiques públiques

12.1. Transformar Ivàlua en una agència i crear
unitats departamentals d'avaluació
de polítiques públiques
de la Generalitat de Catalunya

12.2. Reformar els informes
d'impacte econòmic i social (IIES)

12.3. Elaborar una llei d'institucionalització de
l'avaluació de les polítiques públiques

Els instruments d'avaluació de les polítiques públiques

Introducció

L'avaluació de les polítiques públiques s'ha consolidat internacionalment com una eina essencial per al bon govern i la millora contínua de l'acció i la gestió pública. En un context de recursos públics limitats amb usos alternatius, expectatives socials creixents sobre la intervenció pública i de més exigència de rendició de comptes, avaluar amb rigor les polítiques públiques permet valorar-ne l'eficàcia, l'eficiència i l'impacte real sobre la ciutadania. A més, contribueix a enfortir la transparència, a fonamentar millor el disseny de noves intervencions i a promoure una cultura basada en l'evidència que consolidi i reforci la qualitat i la confiança en les institucions. La seva integració sistemàtica en el cicle de les polítiques públiques és, cada vegada més, un requisit indispensable per assegurar decisions informades, legítimes i orientades a resultats, així com una eina clau en la millora continuada del disseny de les intervencions.

La millora de la qualitat de les polítiques públiques a Catalunya exigeix, de manera ineludible, un enfortiment del seu disseny i de la seva avaluació. Tot i els avenços significatius en els darrers anys, l'activitat avaluadora continua sent escassa, fragmentada, amb poca incidència efectiva en el cicle de les polítiques públiques i amb mancances en termes de capacitat avaluadora, rigor, transparència i independència. En aquest context, i en un moment en què hi ha un consens creixent sobre la necessitat d'orientar el disseny i l'avaluació de les polítiques públiques a l'evidència i al rigor, es fa necessari abordar una reforma estructural de la institucionalització de l'avaluació a Catalunya que representi un nou salt cap a un aprofundiment més important de la cultura de l'avaluació i de la seva pràctica.

En aquest context, la Generalitat de Catalunya es troba davant la necessitat de reforçar la seva capacitat per avaluar les polítiques públiques i de promoure la creació d'un nou ecosistema de l'avaluació a Catalunya amb el doble objectiu de (1) proporcionar als dirigents públics eines robustes per millorar la gestió dels seus programes i polítiques, i (2) aportar a la societat informació i evidència rigorosa sobre els fonaments i els resultats de les polítiques promogudes per les administracions que els representen.

La política basada en l'evidència fa un paper fonamental en aquest procés. Aquest enfocament implica que les polítiques públiques es formulen a partir d'evidències generades rigorosament a través del coneixement científic. Això incrementa de manera significativa la probabilitat d'èxit de les intervencions públiques i assegura que els recursos destinats als programes generin el màxim impacte positiu. L'avaluació de les polítiques públiques a partir de l'evidència permet facilitar la necessària i ineludible rendició de comptes de la gestió pública amb la ciutadania i serveix de base d'un aprenentatge continu que ha de permetre millorar les actuals i futures polítiques públiques amb el coneixement que de l'avaluació se'n deriva.

L'avaluació de les polítiques públiques ha d'adreçar-se des de la consideració de l'existència d'un cicle de vida de les polítiques públiques. Cal reforçar, doncs, la capacitat avaluadora interna de les administracions per dissenyar, executar i gestionar avaluacions, com també la capacitat avaluadora externa, promovent un ecosistema de col·laboració que inclogui la participació d'altres administracions, del sector privat, de les universitats i dels centres de recerca, però sempre orientat als interessos públics propis de l'avaluació de les polítiques públiques.

La manera més efectiva d'avançar en l'avaluació de les polítiques públiques a Catalunya és el desenvolupament d'un ecosistema d'avaluació integrat i robust. Aquest informe recull una proposta normativa i organitzativa, inspirada en les bones pràctiques internacionals, amb l'objectiu de construir un sistema més eficient, rigorós i útil per al bon govern i la rendició de comptes.

Sent conscients que la millora de l'avaluació a Catalunya requereix múltiples accions, aquesta comissió ha considerat focalitzar les seves contribucions en el seu disseny institucional en termes normatius (nova Llei de l'avaluació de Catalunya) i organitzatius (creació d'una agència independent i creació d'unitats d'avaluació en els departaments de la Generalitat) pel seu impacte estructural i a llarg termini en la cultura institucional. La comissió també s'ha centrat en les reformes executives amb un alt impacte esperat en la pràctica de l'avaluació de les polítiques públiques que impliquen més esforços pressupostaris (per exemple, en els obligatoris informes d'impacte econòmic i social per a inversions, fins ara, de més de 10 milions d'euros).

El nou ecosistema de l'avaluació a Catalunya s'articularia principalment, doncs, al voltant d'una agència independent i d'una llei específica de l'avaluació, però també comptaria amb estructures especialitzades en avaluació dins de cada departament de la Generalitat de Catalunya. D'aquesta manera, s'assegura que mantingui un caràcter independent i rigorós, però que alhora es desenvolupi en col·laboració directa amb els departaments responsables de les polítiques públiques. Aquesta col·laboració ha de facilitar que les avaluacions responguin millor a les necessitats específiques de cada àrea, fomentar la corresponsabilitat en l'ús de l'evidència generada i millorar la implementació efectiva dels programes avaluats. Així mateix, aquest ecosistema ha de permetre consolidar l'avaluació com una eina estratègica orientada al perfeccionament continu de les polítiques públiques i superar la concepció limitada que l'associa únicament amb funcions de fiscalització o control extern de l'acció governamental.

En definitiva, es tracta de promoure una cultura institucional en la qual l'avaluació s'integri com a element central en els processos decisoris de la Generalitat, per facilitar així una gestió pública més eficaç, transparent i alineada amb les bones pràctiques internacionals.

12.1. Transformar Ivàlua en una agència i crear unitats departamentals d'avaluació de polítiques públiques de la Generalitat de Catalunya

01 | Descripció de la proposta

La Generalitat de Catalunya es troba davant la necessitat de reforçar la seva capacitat per avaluar les polítiques públiques més enllà de la mera fiscalització, amb l'objectiu de proporcionar als dirigents públics eines robustes per millorar la gestió dels seus programes i polítiques. La política basada en l'evidència té un paper fonamental en aquest procés. Aquest fet incrementa significativament les probabilitats d'èxit de les intervencions públiques i assegura que els recursos destinats als programes generin el màxim impacte positiu.

La manera més efectiva d'avançar en l'avaluació de les polítiques públiques a Catalunya és el desenvolupament d'un ecosistema d'avaluació integrat. Aquest ecosistema s'ha d'articular principalment al voltant d'una agència independent, l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), però també ha de comptar amb estructures especialitzades en avaluació dins de cada departament. D'aquesta manera, s'assegura que l'avaluació mantingui un caràcter independent i rigorós, però que alhora es desenvolupi en col·laboració directa amb els departaments responsables de les polítiques públiques.

02 | Objectius de la proposta

- Reforçar l'ecosistema d'avaluació a la Generalitat de Catalunya per promoure una cultura institucional en la qual l'avaluació s'integri com a element central en els processos de decisió de la Generalitat, per facilitar així una gestió pública més eficaç, transparent i alineada amb les millors pràctiques internacionals.
- Enfortir la capacitat de la Generalitat de Catalunya per avaluar polítiques públiques de manera rigorosa i independent, per garantir així que les decisions es basin en evidències sòlides i contribueixin a una gestió pública més eficient.

03 | Actuacions

- Transformar Ivàlua en una agència:
 - Transformar Ivàlua en una entitat de dret públic sotmesa a dret privat.
 - Adscriure-la al Departament d'Economia de la Generalitat.
 - Pel que fa al seu model de governança, Ivàlua seria dirigida per un òrgan col·legiat, anomenat Consell Executiu.
 - Aquesta agència ha de gaudir de plena autonomia per externalitzar projectes d'avaluació (excepte en el capítol 1), per permetre així agilitat i eficiència en la gestió dels recursos.

- Crear unitats d'avaluació departamentals:
 - Es proposa crear unitats d'avaluació departamentals, adscrites a les secretaries generals. En concret, es proposa que formin part dels gabinets tècnics de cada departament.
 - Aquestes unitats durien a terme tasques clau com: avaluacions de disseny, revisions d'evidències, avaluacions de necessitats i d'implementació; i vetllarien per l'avaluabilitat de les polítiques del departament.
 - Caldrà establir un nou perfil professional especialitzat en avaluació per garantir la qualitat i el rigor dels treballs elaborats per aquestes noves estructures departamentals.

La proposta de la transformació d'Ivàlua en una agència independent de la Generalitat de Catalunya es fa amb l'objectiu que assumeixi projectes d'avaluació que afecten els diferents departaments d'aquesta administració. Atès que la nova agència tindrà un rol de lideratge en l'avaluació de les polítiques públiques a Catalunya, s'ha d'establir una línia de col·laboració amb el món local —municipis, consells comarcals i diputacions— per obtenir assessorament en el desenvolupament de les avaluacions que duguin a terme.

12.2. Reformar els informes d'impacte econòmic i social (IIES)

01 | Descripció de la proposta

Els informes d'impacte econòmic i social (IIES) són documents tècnics que analitzen i quantifiquen els efectes econòmics, socials i, en alguns casos, ambientals que pot tenir una determinada política pública, projecte, programa o iniciativa, i que comporten un impacte pressupostari significatiu. Els informes tenen la funció d'assegurar que aquesta iniciativa aporta un benefici econòmic i social que supera els costos de la seva posada en funcionament.

L'Acord de Govern, de 20 de desembre de 2011, pel qual s'aproven les directrius sobre el contingut i el procediment d'elaboració de l'informe d'impacte econòmic i social, i el capítol X de la vigent Llei de finances públiques de Catalunya assenyalen que cal fer un IIES en el cas de les propostes d'acord de govern que autoritzin o aprovin plans d'actuació, convenis, programes, projectes d'inversió, entre altres, que tinguin un impacte pressupostari superior als 10 milions d'euros. En qualsevol cas, d'acord amb la Llei de finances públiques, caldrà fer-lo sempre que la iniciativa pugui tenir un impacte rellevant.

Tanmateix, s'ha detectat un consens ampli que indica que, a la pràctica, els informes s'han convertit en un mer tràmit administratiu més que l'allunya de la seva funció d'informar socioeconòmicament sobre la política pública i justificar-la. A més, les unitats de l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic adscrit elaboren els informes de manera molt heterogènia, malgrat els esforços de la unitat d'avaluació econòmica del Departament d'Economia i Finances.

02 | Objectius de la proposta

L'objectiu de la proposta de reforma dels IIES pretén que els informes assoleixin de nou la funció per a la qual van ser concebuts i inclosos en la normativa.

Entre els objectius específics, la reforma proposada cerca:

- Ampliar l'abast de l'avaluació econòmica i fomentar-ne la generalització i la pràctica de manera gradual però ambiciosa en el temps.
- Promoure els incentius i la capacitat necessaris per afavorir una elaboració dels informes més rigorosa, reflexionada i metodològicament més homogènia i robusta.
- Dotar de més recursos i més autoritat la unitat d'avaluació econòmica del Departament d'Economia i Finances, responsable del control i seguiment dels IIES.
- Reforçar els filtres d'avaluació dels informes abans de la seva tramitació i aprovació per part dels òrgans competents.

03 | Actuacions

- Reduir el llindar de l'impacte de despesa de 10 milions d'euros a 8 milions d'euros (nominals) per al període 2026-2029, i de 5 milions d'euros en valors constants del 2025 a partir de l'any 2030.
- Definir una guia metodològica que consolidi l'anàlisi cost-benefici com a metodologia base de l'avaluació econòmica dels programes (IIES), elaborada per la unitat d'avaluació econòmica del Departament d'Economia i Finances, i de compliment obligat en l'elaboració de nous IIES per part de les unitats promotores de les polítiques.
- Incloure l'obligació d'elaborar un IIES ex post de la mesura quan l'impacte pressupostari d'aquesta superi els 20 milions d'euros en el període 2026-2029, i de 10 milions d'euros (en valors constants del 2025) a partir de l'any 2030, que incorpori una comparació entre l'ex ante i l'ex post, amb una memòria explicativa i justificativa de les principals desviacions i aprenentatges obtinguts a partir de l'avaluació ex post. Aquestes avaluacions s'han de publicar de manera accessible i transparent.
- Dotar de més capacitat i autoritat la unitat d'avaluació econòmica del Departament d'Economia i Finances per tal de fer l'avaluació dels IIES, prèviament a la seva tramitació, i poder rebutjar i retornar els IIES a les unitats promotores fins que es compleixin els criteris metodològics inclosos en la guia i la qualitat i el rigor esperats.
- Crear una via diferenciada d'IIES per a les iniciatives de planificació que no hagin de requerir una avaluació socioeconòmica completa, sinó que s'han de justificar mitjançant una avaluació de la necessitat i una avaluació del disseny (teoria del canvi). De la mateixa manera, aquestes iniciatives han de comptar amb l'autorització obligatòria i vinculant de la unitat d'avaluació econòmica del Departament d'Economia i Finances per poder tramitar-les a l'Oficina del Govern.
- Promoure la formació en l'elaboració d'IIES a totes les unitats dels departaments i de les entitats del sector públic i als membres de les noves comissions de coordinació d'avaluació en els departaments (cursos de formació, guies metodològiques i acompanyament especialitzat).

12.3. Elaborar una llei d'institucionalització de l'avaluació de les polítiques públiques

01 | Descripció de la proposta

Es proposa elaborar i aprovar una llei per institucionalitzar l'avaluació de les polítiques públiques a Catalunya.

02 | Objectius de la proposta

- Endreçar el sistema d'avaluació de les polítiques públiques a Catalunya.
- Impulsar la cultura de l'avaluació entre les administracions públiques de Catalunya.
- Crear les condicions òptimes per avaluar més i millor. En conseqüència, s'espera contribuir a impulsar la innovació en polítiques públiques i a incorporar l'avaluació en tot el cicle de la política pública.
- En qualsevol cas, caldrà assegurar que la llei no comporti una burocratització de l'avaluació.

03 | Actuacions

- Elaborar una proposta de llei per institucionalitzar l'avaluació de les polítiques públiques a Catalunya.
- Discutir aquesta proposta amb els agents implicats de l'Administració pública en el funcionament del sistema d'avaluació de les polítiques públiques a Catalunya, per assegurar la viabilitat de les mesures que representen una novetat respecte del marc actual.
- Tramitar la proposta de llei seguint els procediments normatius establerts.

Informe final de la CETRA

El detall de les propostes elaborades per la CETRA es troba en un entorn web compartit, on està disponible l'informe final amb les aportacions dels 12 grups de treball.

Per a més informació: <https://gencat.cat/reforma-administracio>



Per tal d'accedir a l'informe final de la CETRA, escaneja aquest codi QR.

Reimaginar × Reformar × Reforçar



05|

Annex

5.1. Llistat de propostes de la CETRA

GRUP 1. LA SIMPLIFICACIÓ NORMATIVA I DE PROCESSOS	
1.1.	Implementar mesures de millora de la qualitat normativa
1.2.	Simplificar i agilitzar els tràmits en l'àmbit de l'activitat econòmica
1.3.	Millorar el règim jurídic existent de les entitats col·laboradores de certificació
1.4.	Simplificar i agilitzar els tràmits en l'àmbit de la ciutadania i els drets socials
1.5.	Realitzar auditories de simplificació i agilització per eliminar càrregues burocràtiques
1.6.	Millorar la regulació i la gestió dels informes administratius
1.7.	Promoure l'oralitat en el procediment administratiu
1.8.	Millorar la regulació i la gestió dels plans i projectes estratègics empresarials
1.9.	Promoure la mediació administrativa extrajudicial
1.10.	Automatitzar i usar la IA per simplificar els procediments administratius i l'elaboració de disposicions generals
1.11.	Regular el dret a l'error
GRUP 2. EL DISSENY DELS SERVEIS PÚBLICS DES DE LES NECESSITATS I LA MIRADA DE LA CIUTADANIA	
2.1.	Crear un model integrat d'atenció ciutadana
2.2.	Millorar la resposta a les consultes de la ciutadania
2.3.	Adquirir un compromís de qualitat en el servei orientat a la ciutadania
2.4.	Crear un sistema de seguiment del compromís de qualitat en serveis a la ciutadania
2.5.	Crear un baròmetre de qualitat dels serveis públics
2.6.	Integrar la mirada local en les polítiques i accions de la Generalitat de Catalunya
GRUP 3. LA DIGITALITZACIÓ INTEGRAL DE L'ADMINISTRACIÓ	
3.1.	Desplegar un model de governança de la IA i impulsar-la l'Administració Pública
3.2.	Incorporar talent especialitzat en IA i crear una Direcció General d'IA i dades
3.3.	Integrar la utilització de Bessons Digitals en les iniciatives d'innovació de la Generalitat de Catalunya
3.4.	Difondre recomanacions per al bon ús de la IA generativa a l'Administració Pública
3.5.	Establir estàndards de qualitat del software aplicables en l'àmbit de la IA i la relació amb proveïdors

GRUP 4. GARANTIR L'ATENCIÓ PRESENCIAL A LA CIUTADANIA

4.1. Garantir l'atenció presencial a la ciutadania

GRUP 5. LA TRANSPARÈNCIA DE LA TRAÇABILITAT DELS TRÀMITS I SERVEIS

5.1. Crear un Sistema d'Informació Unificat (SIU)

5.2. Crear un Punt d'Accés Únic (PAU)

5.3. Desplegar una estratègia organitzativa de transformació digital

5.4. Crear un punt d'accés d'assistència i acompanyament a la ciutadania

5.5. Governar amb dades per prestar serveis proactius, transversals i de qualitat

GRUP 6. LA CONSOLIDACIÓ DE L'OCUPACIÓ PÚBLICA DE QUALITAT

6.1. Implantar un nou model de selecció i captació del talent - Estratègia Catalunya Futur

6.2. Optimitzar el talent intern de l'organització

6.3. Implantar estratègies per ampliar les capacitats en l'ocupació pública i la presa de decisions a l'Administració Pública

6.4. Fer aportacions a l'Avantprojecte de llei d'ocupació pública

GRUP 7. EL SECTOR PÚBLIC COM A GENERADOR D'ACTIVITAT ECONÒMICA I LA COL·LABORACIÓ AMB EL SECTOR SOCIAL, CÍVIC I PRIVAT

7.1. Simplificar els 10 tràmits d'empresa més complexos i amb més impacte

7.2. Modificar el sistema de subvencions posant en el centre l'experiència de l'usuari

7.3. Simplificar els informes sectorials en la tramitació del planejament urbanístic

7.4. Garantir la traçabilitat i compliment dels terminis de tramitació

7.5. Implementar el principi "una vegada i prou" en la sol·licitud de dades i documents

7.6. Agilitar la tramitació dels permisos d'obres

7.7. Definir un nou model de col·laboració públicoprivada

7.8. Ampliar la frontera de les activitats econòmiques sense necessitat d'autorització o llicència

GRUP 8. LA DEFINICIÓ D'UN NOU MODEL DE LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL

8.1. Crear i desplegar la Direcció Pública Professional (DPP)

GRUP 9. LA PROSPECCIÓ DE L'IMPACTE DE LA DEMOGRAFIA I EL CANVI CLIMÀTIC EN LA PRESTACIÓ DELS SERVEIS PÚBLICS

9.1. Analitzar el canvi demogràfic pel 2040 i la seva afectació a l'Administració

9.2. Promoure estratègies per a l'adaptació al canvi climàtic en àmbits urbans grans i petits

9.3. Definir els reptes de l'Administració per a l'adaptació del món rural al canvi climàtic

GRUP 10. EL PRESTIGI INSTITUCIONAL

10.1. Reforçar la reputació institucional

10.2. Millorar la comunicació interna

GRUP 11. UNA COMUNICACIÓ CLARA

11.1. Garantir la comunicació clara amb la ciutadania

GRUP 12. ELS INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ DE LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES

12.1. Transformar l'Àlvia en agència i crear unitats departamentals d'avaluació de polítiques públiques de la Generalitat de Catalunya

12.2. Reformar els informes d'impacte econòmic i social (IIES)

12.3. Elaborar una llei d'institucionalització de l'avaluació de les polítiques públiques

5.2. Llistat de membres dels grups de treball

Vocal representant	Membres del grup de treball	Persones col·laboradores
GRUP 1. LA SIMPLIFICACIÓ NORMATIVA I DE PROCESSOS		
Juli Ponce Solé	• Dolors Canals Ametller • Agustí Cerrillo Martínez • César Cierco Seira • Maria da Alba Nogueira López • Julio César Tejedor Bielsa	• Alejandra Boto Álvarez • José María Gimeno Feliú • Ruth Molina Chércoles • Eva Menéndez Sebastián • Paula Ortí Ferrer • Cristina Pruñonosa Bengochea • Montserrat Vallès Via
Secretaria acadèmica: Lluís Bertran Saura		
GRUP 2. EL DISSENY DELS SERVEIS PÚBLICS DES DE LES NECESSITATS I LA MIRADA DE LA CIUTADANIA		
Esther Pano Puey	• Josep Ramon Fuentes Gasó • Ricard Gomà Carmona • Núria Josa Arbonès • Antoni Merino Orejón • Elena Moreno Duran	• Ester Manzano Peláez
Secretaria acadèmica: Joana Cercós Gaya		
GRUP 3. LA DIGITALITZACIÓ INTEGRAL DE L'ADMINISTRACIÓ		
Karina Gibert Oliveras	• Belén Arribas Sánchez • Pau Fonseca Casas • Encarna Pau García • Karma Peiró Rubio • Laura Sunyol Bert	• Alícia Coca Cantos
Secretaria acadèmica: Lluís Bertran Saura		
GRUP 4. GARANTIR L'ATENCIÓ PRESENCIAL A LA CIUTADANIA		
Quim Brugué Torruella	• Ismael Blanco Fillola • Joan Escarrabill Sanglas • Teia Fàbrega Pairó • Anton Queralt Altes	• Alícia Coca Cantos • Antoni Merino Orejón • Grup de Recerca en Ciències Socials Aplicades, de la Universitat de Girona.
Secretaria acadèmica: Sílvia Martínez Simón		

Vocal representant**Membres del grup de treball****Persones col·laboradores****GRUP 5. LA TRANSPARÈNCIA DE LA TRAÇABILITAT DELS TRÀMITS I SERVEIS**

Joan De la Paz Sánchez

- Ivan Bertran Camps
- Marga Bonmatí Pérez
- Joan Córdoba Márquez
- Magda Lorente Martínez
- Ascensión Moro Cordero

- Jordi Amat Batalla
- Valentí Arroyo Peña
- Natxo Fargas Valero
- Josep Maria Flores Juanpere
- Antonio Galiano Barajas
- Carles Mundet Sucarrats
- Ester Manzano Pélaez
- Xavier Milà Vidal
- Maria Ester Peña de las Heras
- Marta Segura Bonet
- Sílvia Subirana de la Cruz

Secretaria acadèmica: Cristina Marí Caselles

GRUP 6. LA CONSOLIDACIÓ DE L'OCUPACIÓ PÚBLICA DE QUALITAT

Juliana Vilert Barnet

- Carolina Gala Duran
- Mikel Gorriti Bontigui
- Lola Miró Folgado
- Esther Sánchez Torres
- Jordi Serrano Pérez

- Isidre Estivil Galdon
- Francisco Longo Martínez

Secretaria acadèmica: Remei Pararols Pujolràs

GRUP 7. EL SECTOR PÚBLIC COM A GENERADOR D'ACTIVITAT ECONÒMICA I LA COL·LABORACIÓ AMB EL SECTOR SOCIAL, CÍVIC I PRIVAT

Carme Poveda Martínez

- Oriol Alba Sendra
- Narcís Mir Soler
- Antonio Roperó Vilaró
- Mónica Reig Majoral
- Xavier Trabado Farré

- Miquel Estapé Valls
- Cristina Pruñonosa Bengochea

Secretaria acadèmica: Mireia Plana Franch

GRUP 8. LA DEFINICIÓ D'UN NOU MODEL DE LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL

Joan Turró Vicens

- Antoni Biarnés Mas
- Rafael Jiménez Asensio (fins febrer del 2025)
- Meritxell Masó Carbó
- Ildefons Prat Alsina
- Francesc Solà Busquets

- Xavier Sisternas Surís

Secretaria acadèmica: Eulàlia Pla Rius

Vocal representant**Membres del grup de treball****Persones col·laboradores****GRUP 9. LA PROSPECCIÓ DE L'IMPACTE DE LA DEMOGRAFIA I EL CANVI CLIMÀTIC EN LA PRESTACIÓ DELS SERVEIS PÚBLICS**

Agustín Abelaira Dapena

Secretaria acadèmica: Remei Pararols Pujolràs

- Albert Esteve Palós
- Fernando García Benavides
- Marta Gómez Pons
- Maria del Rocío de la Torre Martínez

- Montserrat Álamos López
- Neus Ferrete Gracia
- Ana Maria Torres Ciutat
- Núria Ubach Miró
- Associació d'Entitats Assessoros Agràries de Catalunya (AEAAC)
- Col·legi d'Enginyers Tècnics Agrícoles i Forestals de Catalunya (CETAFC)
- Centre d'Estudis Demogràfics de la Universitat Autònoma de Barcelona (CED)

GRUP 10. EL PRESTIGI INSTITUCIONAL

Xavier Marcet Gisbert

Secretaria acadèmica: Eulàlia Pla Rius

- Maria Rodríguez Rodríguez
- Miquel Salvador Serna
- Manuel Villora Mendieta

- Isidre Estivil Galdon
- Francisco Longo Martínez

GRUP 11. UNA COMUNICACIÓ CLARA

Cristina Gelpí Arroyo

Secretaria acadèmica: Elvira Riera Gil

- Maria Teresa Cabré Castellví
- Ona Domènech Bagaria
- Anna Matamala Ripoll
- Estrella Montolio Duran
- Josep Quer Villanueva

- Vanessa Bretxa Riera
- Àngels Guerrero Nàjar
- Esther Peña de las Heras
- Mireia Plana Franch

GRUP 12. ELS INSTRUMENTS D'AVUACIÓ DE LES POLÍTQUES PÚBLIQUES

Marc Esteve Laporta

Secretaria acadèmica: Núria Guevara Pedemonte

- Daniel Albalade Del Sol
- Mara Balestrini
- Mireia Borrell Porta
- Laia Maynou Pujolràs
- Pedro Rey Biel

- Maria José del Blanco Pérez
- Carla Cordoncillo Acosta
- Marc Darder Solé
- Ester Diéguez Rodríguez
- Ramon Maspons Bosch
- Paula Ortí Ferrer
- Esther Pallarols Llinàs
- Erika Pérez Rodríguez



**Generalitat
de Catalunya**

**El Govern de
*Tothom***