

The image shows the exterior of the Parliament of Catalonia building, a grand neoclassical structure with a red and beige facade. The building features a central entrance with a balcony and is flanked by arches. The text 'PARLAMENT DE CATALUNYA' is visible above the entrance. The scene is framed by green leaves at the top, and a person in a uniform stands in the central archway. A semi-transparent grey box contains the main title text.

# Propostes per la reforma de l'administració pública de Catalunya 2.0

Fòrum per la Reforma de  
l'Administració



**Entitats membres del Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració:**

- Associació Catalana de Gestió Pública
- Associació Catalana de Professionals
- Cambra de Comerç de Barcelona
- Cecot
- Col·legi d'Economistes de Catalunya
- Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya
- Col·legi de Professionals de la Ciència Política i de la Sociologia
- Club de Direcció Pública ESADE Alumni
- Taula del Tercer Sector Social

**Grup de treball del document:**

- Antoni Biarnes, Col·legi de Professionals de la Ciència Política i de la Sociologia
- Albert Martín Ballesta, Associació Catalana de Professionals
- Carme Poveda, Cambra de Comerç de Barcelona
- Francesc Romagosa, Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya
- Josep Oller, Col·legi de Professionals de la Ciència Política i de la Sociologia
- Leandre Mayola, Club de Direcció Pública ESADE Alumni
- Miquel Estapé Valls, Associació Catalana de Gestió Pública
- Narcís Mir Soler, Associació d'Enginyers Industrials de Catalunya
- Oriol Alba, Patronal Cecot
- Roger Civit, Taula del Tercer Sector Social
- Toni Detrell, Col·legi d'Economistes de Catalunya

**Relators**

- Antoni Biarnes, Col·legi de Professionals de la Ciència Política i de la Sociologia
- Miquel Estapé, Associació Catalana de Gestió Pública

**Darrera actualització:** novembre 2023

# Índex

<b>I. INTRODUCCIÓ</b>	<b>5</b>
Què és el FERA?	5
D'on venim?	5
Per què reformar l'Administració?	7
Punt de partida: un model d'administració pública no sostenible	7
Abast del document	8
<b>II. 10 EIXOS</b>	<b>8</b>
<b>III. ACCIONS PRIORITÀRIES</b>	<b>9</b>
<b>IV. PLA DE REFORMA: PROPOSTES</b>	<b>10</b>
<b>1. Una Administració eficient</b>	<b>10</b>
<b>2. Una Administració oberta</b>	<b>12</b>
<b>3. Una Administració que presta serveis de qualitat</b>	<b>13</b>
<b>4. Una Administració professionalitzada i atractiva</b>	<b>15</b>
<b>5. Una Administració intel·ligent</b>	<b>18</b>
<b>6. Una Administració íntegra i que genera confiança</b>	<b>20</b>
<b>7. Una Administració innovadora</b>	<b>22</b>
<b>8. Una Administració que avalua i aprèn</b>	<b>23</b>
<b>9. Una Administració sostenible i resilient</b>	<b>24</b>
<b>10. Una Administració on les persones estan al centre</b>	<b>26</b>
<b>V. ANNEX: INDICADORS DE L'ESTAT DE SITUACIÓ</b>	<b>29</b>
Qualitat del Govern	29
Administració de futur desitjada	30
Direcció pública professional	31
Confiança	32
Corrupció	33
Competitivitat global	34
Eficiència de l'Administració	35
Competència i ètica dels governs	37
Impacte de la burocràcia	38
Cost d'iniciar un negoci	38
Número de normes aprovades per nivell de l'Administració	39
Qualitat de la regulació	40
Adaptació al canvi i visió a llarg termini	42
Col·laboració publicoprivada	42
Transparència	44
Innovació	45
Endeutament públic	50

Digitalització	50
Pagament a proveïdors	52
Satisfacció amb la democràcia	52
Educació	53

VI. ANNEX: FONTS D'INFORMACIÓ I INSPIRACIÓ	55
--	----

# I. INTRODUCCIÓ

## Què és el FERA?

El Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració (FERA) és un espai informal de trobada d'entitats de la societat civil catalana que defensen la necessitat d'abordar, de manera conjunta, constructiva i exigent, la tant reclamada reforma de l'administració pública, que en el context econòmic, social i polític actual del país resulta imprescindible i urgent.

Els membres inicials del Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració són: l'Associació Catalana de Gestió Pública (ACGP), la Cambra de Comerç de Barcelona, la patronal Cecot, el Club de Direcció Pública ESADE Alumni, el Col·legi d'Economistes de Catalunya, la Comissió dels enginyers industrials a les administracions públiques del Col·legi i Associació d'Enginyers Industrials de Catalunya, el Col·legi de Professionals de la Ciència Política i de la Sociologia i la Taula del Tercer Sector Social.

## D'on venim?

El 2013 es va crear el Fòrum per la Reforma de l'Administració (FERA), i es va publicar un document de propostes que es creien necessàries i urgents per abordar amb garanties els pròxims anys. Aquest document es va presentar i entregar per part dels representants del FERA a la Presidència de la Generalitat d'aquell moment.



Com a temes i reptes importants s'enumeraven una sèrie d'àmbits on es tenia clar que s'havia d'incidir:

- Política i gestió
- Governança
- Professionals del Sector Públic
- Responsabilització
- Bon govern i ètica pública

- Innovació

L'Acord del Govern de 3 de juny de 2014 va encarregar al Departament de Governació, mitjançant la Secretaria d'Administració i Funció Pública, i el Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració, el disseny, el desenvolupament i la governança del Pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic, el qual es fixà en diferents eixos:

- Eix 1. Transparència
- Eix 2. Ètica
- Eix 3. Recursos Humans
- Eix 4. Direcció pública professional
- Eix 5. Govern digital i simplificació de la tramitació administrativa
- Eix 6. Innovació i talent
- Eix 7. Organització de l'Administració de la Generalitat de Catalunya
- Eix 8. Sector públic de la Generalitat de Catalunya
- Eix 9. Col·laboració públic-privada

Aquest plantejament avançà parcialment amb iniciatives com el decret 228/2019, de 5 de novembre, dels òrgans col·legiats estratègics de l'àmbit de l'administració digital, dels empleats públics i de la supervisió i governança de les entitats del sector públic institucional de l'Administració de la Generalitat, amb el qual es crea el Consell Estratègic d'Administració Digital (CeAD), encarregat de vetllar pel desenvolupament del projecte en general. I més recentment s'ha aprovat el decret 76/2020, de 4 d'agost, d'Administració digital i altres normes que afavoreixen el camí cap a una reforma de l'administració.

També són de destacar i constitueixen oportunitats per explorar normatives previstes o en tramitació com les lleis d'ocupació pública, de l'EAPC i de la Direcció Pública Professional -a Catalunya-, o la Ley de Evaluación de Políticas Públicas -a nivell estatal-.

Així, doncs, som conscients que s'està treballant en algunes iniciatives i que hi ha hagut progressos parcials, però hi ha una realitat que hem d'afrontar i no podem obviar: el punt de partida és encara precari i els avenços són molt lents i modestos. No s'ha d'oblidar que disposem d'estudis internacionals del govern d'Espanya i de Catalunya que ens indiquen que tenim molt marge de millora respecte als països més avançats a l'OCDE.

A més, pel que fa a Catalunya, portem uns quants anys amb una inestabilitat política important que ha fet que aquest procés de reforma i modernització de l'Administració Pública s'hagi ajornat.

D'altra banda, hi ha temes que, per por, per comoditat o per interès partidista, no es volen abordar o no es permet anar-hi a fons. Un cas paradigmàtic, és l'estatut del directiu públic. Per últim, la pandèmia de la COVID que hem patit fins recentment, ens ha dut a replantejar alguns paradigmes de com vivim i de com podem fer-ho a partir d'ara. Amb totes les conseqüències negatives que ha tingut aquesta pandèmia i les dificultats afegides que han vingut després en relació al conflicte d'Ucraïna, hem de ser capaços de vèncer vells recels i d'aprendre de les dures circumstàncies que hem viscut i estem vivint. Per exemple, tenir en compte la importància d'invertir en serveis públics de qualitat i la viabilitat de models de treballs híbrid i flexible dels

treballadors públics, aconseguint millors resultats, major satisfacció de totes les parts i essent més sostenibles mediambientalment.

## **Per què reformar l'Administració?**

El principal propòsit de l'Administració consisteix a garantir les llibertats i els drets de la ciutadania procurant la igualtat d'oportunitats per poder exercir-los. A més, les polítiques públiques són fonamentals per aconseguir un bon desenvolupament econòmic sostenible, el benestar i la cohesió social de la societat.

Per aconseguir aquests objectius cal una Administració forta, eficient i amb capacitat de liderar iniciatives i transformacions a llarg termini amb un model de governança col·laborativa.

La reforma de l'Administració s'ha convertit en una necessitat imperiosa per donar resposta als enormes reptes que la nostra societat ha de fer front i que poden condicionar en gran forma el nostre futur i el benestar de la ciutadania. De forma breu, destaquem alguns d'aquests reptes:

- Canvi climàtic i la sostenibilitat del planeta
- Envel·liment de la població
- Revolució digital
- Desigualtats
- Sobre endeutament del sector públic
- Món globalitzat interdependent i molt complex
- Descrèdit de la democràcia i desconfiança en la política i els polítics
- Ciutadania més exigent, en especial de la nova generació de nadius digitals

## **Punt de partida: un model d'administració pública no sostenible**

El model actual d'administració pública a Catalunya amb més de 2.250 ens públics, i una administració local basada en els micropobles (el 50% dels municipis tenen menys de 1.000 habitants) és ineficient, molt costós, obsolet i insostenible.

Pel que fa als ajuntaments de municipis petits, sembla inviable políticament fer cap plantejament d'integració i reducció tal com s'ha fet a la immensa majoria dels països avançats. Ara bé, caldria promoure de forma decidida models d'integració i mancomunació de la gestió administrativa, amb l'objectiu de cercar l'eficiència en costos i garantir una qualitat bàsica dels serveis a la ciutadania, sense perdre identitat, ni capacitat de decisió. Aquests models han de tenir una visió a llarg termini i no poden estar basats en el voluntarisme, condicionats als resultats de les eleccions municipals o a estratègies partidistes.

El rol de les diputacions provincials és fonamental en aquest context. Estan ben dotades econòmicament i tenen personal molt qualificat. Ara bé, el seu model de governança té greus mancances, amb un procés d'elecció indirecte dels seus càrrecs polítics, que no ret comptes a la ciutadania, ni als governs locals. Això fa que la seva eficiència real sigui força millorable en relació al seu potencial. A més, existeixen encara solapaments inexplicables amb l'àmbit d'actuació de la Generalitat. Pel que fa als municipis i consells comarcals, el model de finançament insuficient es procliu a males pràctiques clientelars.

Els consells comarcals podrien ser un espai cabdal de prestació de serveis mancomunats. Tot i que hi ha experiències reeixides puntuals, la percepció general és que estem lluny de tenir un model consolidat.

Malauradament, no hi ha estudis sobre l'eficiència del model actual de les diputacions i consells comarcals en la seva obligació legal de prestar serveis als ajuntaments i, en especial, als de municipis de menys de 20.000 habitants, d'acord a la Llei 27/2013, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració Local (ARSAL).

El resultat palpable (segons els pocs estudis disponibles) és que la majoria dels ajuntaments no tenen els recursos i capacitats per complir amb totes les obligacions legals que tenen assignades, generant un perjudici als drets de la ciutadania.

A més dels ajuntaments, a Catalunya hi ha 1.200 ens públics dependents, la major part dels quals tenen uns recursos i capacitats limitades que comporta uns dèficits importants de gestió, d'eficiència i de manca de compliment de la normativa vigent.

Pel seu cantó, en els nivells nacional i estatal continuen prevalent els interessos creats i els models organitzatius heretats del passat que necessiten una actualització profunda i urgent. I en el nivell supraestatal trobem una Unió Europea a la recerca del seu nou rol i víctima de les seves contradiccions internes, i unes institucions internacionals mancades de poder i de recursos per a fer la diferència.

El panorama de conjunt, en definitiva, és **preocupant**.

## **Abast del document**

Aquest document planteja un conjunt de reflexions i propostes dins de l'abast competencial, parcial o total, del Govern de Catalunya i el Parlament de Catalunya. I, per tant, dins de l'abast on tenim capacitat de decisió i execució directe des de Catalunya.

A més, aquest document està centrat en la millora de l'organització i la gestió de l'administració pública, amb l'objectiu d'assolir una Administració més eficaç, eficient, àgil, oberta, que generi confiança i amb capacitat innovadora per adaptar-se als nous reptes. No entrem en l'àmbit de discutir quines són les polítiques públiques més adequades perquè això forma part de l'àmbit de la política. Entenem que aquesta ambició d'Administració d'excel·lència és compartida per totes les forces polítiques i ideologies, i que, per tant, és possible i molt recomanable assolir un consens al seu voltant.

## **II. 10 EIXOS**

Davant l'escenari descrit, és essencial recordar i treballar per tal que l'acció de l'Administració estigui emmarcada sempre en el compliment i aplicació dels principis d'una bona gestió i un bon govern.

Plantegem deu eixos prioritaris per assolir l'Administració que desitgem:

1. Eficient
2. Oberta



3. De qualitat
4. Professionalitzada i atractiva
5. Intel·ligent
6. Íntegra i que genera confiança
7. Innovadora
8. Que avalua i aprèn
9. Sostenible i resilient
10. Inclusiva on les persones són al centre

### III. ACCIONS PRIORITÀRIES

Del conjunt de propostes del present document volem destacar-ne les que considerem prioritàries i urgents, atès el seu impacte i viabilitat.

#### 1. **Impulsar la direcció pública professional.**

- La DPP exerceix de ròtula entre la política i la gestió. La seva institucionalització demana una Llei aplicable a totes les administracions i universitats públiques catalanes per regular l'accés, basat en el mèrit i la capacitat; les condicions i durada del seu exercici; i la responsabilitat i avaluació pels resultats.
- Proposem que, mentre no hi hagi una Llei, la DPP s'implanti gradualment als ens instrumentals del sector públic de Catalunya. No necessita cap regulació especial, no implica cap cost i es pot iniciar a curt termini si hi ha voluntat política. L'impacte positiu és ràpid com demostra el cas de Portugal.

#### 2. **Fer-ho fàcil a la ciutadania i empreses**

- Desburocratització de la gestió administrativa.
- Impuls a la simplificació, la qualitat normativa, l'eficiència i agilitat.

#### 3. **Reforçar la lluita contra la corrupció**

- Garantir la independència dels òrgans i autoritats de control.
- Facilitar i protegir els alertadors de presumptes casos de corrupció.
- Assegurar la transparència, el dret d'accés a la informació pública i el retiment de comptes.

#### 4. **Fomentar l'avaluació per millorar**

- Impulsar la cultura de l'avaluació, la presa de decisions d'acord amb les dades i la millora contínua
- Promoure iValua per fer avaluacions d'impacte de les principals polítiques públiques
- Crear àrees i responsables d'avaluació a les organitzacions

#### 5. **Col·laboració públicoprivada** per millorar l'impacte social dels recursos públics:

- Incentivar la col·laboració publicoprivada per prestar serveis públics eficients i crear més oportunitats laborals
  - Consensuar i impulsar conjuntament, sector públic i privat, projectes estratègics de desenvolupament econòmic i social
  - Potenciar espais de col·laboració amb la participació de la ciutadania, entitats socials i empreses
6. **Definir l'estratègia de funció pública per assegurar que l'Administració compti amb persones amb la capacitat, talent i vocació de servei públic per abordar els reptes de futur.**
- Capacitació del personal per adaptar-se al nou model d'Administració que promou aquestes reformes.
  - Replantejar les relacions de lloc de treball per prioritzar els nous perfils professionals que requereixen els nous reptes de la societat.
  - Atracció del talent amb vocació de servei públic mitjançant projectes d'impacte social, retribucions salarials competitives i proves d'accés d'avaluació de competències en lloc de memorístiques. Cal prestigiar el fet de treballar a l'Administració i pel bé comú.
  - Planificar el procés de jubilació que afectarà a nombrosos professionals als anys vinents per assegurar la transferència de coneixement i la qualitat de la prestació dels serveis públics.

## IV. PLA DE REFORMA: PROPOSTES

Per tots els motius abans exposats, els membres del FERA instem als decisors i decisores públiques a aprovar i desenvolupar, a curt termini, una reforma de l'administració pública que faci efectiu el dret a una bona Administració (art. 30 EAC i art.41 de la Carta Europea de Drets Fonamentals), basada en els eixos següents:

### 1. Una Administració eficient

Antecedents:

- La ciutadania té el dret a una Administració que gestiona bé els recursos públics. Quan no és eficient està malbaratant diners públics provocant que es redueixen els recursos disponibles pels serveis bàsics de salut, educació o serveis socials.
- Per a ser eficients, les administracions han de saber aprofitar el potencial del coneixement capdavanter de bones pràctiques, models organitzatius, metodologies i tecnologies per prestar els millors serveis públics.
- Actualment, l'Administració té un ampli marge per millorar l'eficiència, d'acord a la percepció general. La tramitació de tràmits relativament senzills a nivell local o a nivell de la Generalitat (ex. títol de família són exasperadament lents).
- Els ciutadans entenen poc o res del repartiment de competències i responsabilitats segons el tràmit o servei.
- Un dels procediments crítics en l'eficiència de l'Administració és la contractació pública. Les darreres modificacions normatives han incrementat substancialment els controls i càrregues administratives per l'Administració i per les empreses licitadores, generant un gran sensació de frustració a totes

les parts. Aquest increment de burocràcia és absolutament desproporcionat en relació al poc valor públic que aporta. S'han d'avaluar altres mesures per millorar la contractació pública sense imposar més càrregues administratives.

- Cal respectar el principi d'autonomia local, però cal clarificar que aquest principi no es pot fer servir d'argument o excusa perquè cada ajuntament decideixi gestionar de forma arbitrària els procediments que són idèntics o molt similars entre administracions, generant confusió i feina afegida als usuaris.

#### Objectius:

- Impulsar una Administració que gestioni bé els recursos públics, de forma competent i eficient, d'acord amb els principis de legalitat i igualtat.

#### Propostes:

1. Redefinir el model de governança de les administracions públiques per garantir la bona coordinació entre les competències i iniciatives de les diferents administracions, desincentivant la duplicitat i la competència quan el servei públic ja es presta amb una bona qualitat.
2. Adoptar el model de gestió de les agències públiques, sobretot pels àmbits de la gestió pública instrumentals, enfortint la planificació i avaluació estratègica i els centres de gestió professionals, apoderats i responsables.
3. Establir la necessitat d'una avaluació integral de les polítiques públiques en relació amb els costos, beneficis socials i viabilitat, durant les fases de disseny i execució, definint a priori els indicadors clau, tot garantint la transparència i el retiment de comptes.
4. Finestreta única per la ciutadania, amb una visió integrada i interadministrativa. Des de qualsevol oficina d'atenció al ciutadà s'ha d'oferir un servei d'assistència amb una visió integral interadministrativa, tal com obliga la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques. Tot i que és una obligació des de fa diversos anys, cap (o gairebé) administració promou aquest visió de finestreta única a les seves oficines d'atenció.
5. Desplegar una Administració 100% digital, simplificant, optimitzant i automatitzant, el màxim possible, les tasques repetitives. Per aconseguir la digitalització de tots els ens del sector públic (la gran majoria petits) cal potenciar més els serveis tecnològics compartits a través dels projectes de país com l'AOC, les diputacions o l'Agència de Ciberseguretat, entre altres.
6. Aprofitar les oportunitats de les tecnologies avançades per desenvolupar nous serveis innovadors que donin resposta a les expectatives de la ciutadania. La transformació digital és un catalitzador per repensar, redissenyar i reinventar l'Administració.
7. Especialització de la formació i carrera professional dels àmbits claus de la gestió pública per donar resposta a l'increment de complexitat i assolir els objectius d'eficàcia, legalitat, integritat i impacte social. Alguns d'aquests àmbits són la contractació pública, els recursos humans i la gestió econòmica.
8. Impulsar canvis en la llei de contractes del sector públic per assolir un compromís raonable i pragmàtic entre eficiència i control de la legalitat. Cal reduir els terminis de tramitació, les càrregues administratives a les empreses (especialment les petites i mitjanes) i aplicar el sentit comú. En contrapartida, s'ha promoure les auditories de gestió a posteriori i impulsar una cultura de la millora contínua.

9. Ampliar de forma decidida les iniciatives de compres públiques agregades per simplificar i optimitzar l'adquisició de bens i serveis comuns de moltes entitats públiques. Les experiències exitoses impulsades pel Consorci Localret, les diputacions o l'Associació Catalana de Municipis, són un excel·lent referent que ens ha permès multiplicar les compres públiques agregades.
10. Revisar el model general de tramitació amb una visió integrada de l'Administració per fer-lo eficient:
  - Estandarditzar els tràmits, documents i requisits de les actuacions que són similars a diverses administracions de Catalunya.
  - Simplificar els tràmits administratius, promovent la tramitació integrada multiadministració pels casos que fan referència a una mateixa necessitat del ciutadà, escurçant els terminis.
  - Promoure, sempre que sigui possible, la confiança en els sol·licitants o representants, mitjançant declaracions responsables.
  - Minimitzar els controls previs per garantir l'eficiència i agilitat.
  - Potenciar els controls ex post d'una forma efectiva i representativa que aportí seguretat a la societat.
  - Agilitzar el sistema de penalitzacions i sancions quan hi ha incompliments greus.
11. Reforçar les avaluacions de canvis al marc normatiu per garantir-hi l'aplicació dels principis d'eficiència i de compliment de legalitat amb criteris de sentit comú i de generació de valor públic. La qualitat normativa és baixa i el compliment rígid i descontextualitzat del principi de legalitat, sense tenir en compte l'eficiència de la prestació de serveis públics, pot generar greus endarreriments o bloquejos de la gestió, generant desigualtats i perjudicis a la ciutadania.
12. Aplicar de forma radical el principi de "una vegada i prou" (*once only*) per garantir el dret de la ciutadania a no presentar documents o dades que ja estan en poder de l'Administració. Aquest principi ja estava reconegut en l'ordenament jurídic a les Lleis 30/92 i 11/2007 i, encara avui, s'incompleix massa sovint.

## 2. Una Administració oberta

Antecedents:

- L'Administració té l'obligació de ser transparent, oberta i fer un retiment de comptes de la seva gestió. I la ciutadania té dret a conèixer tots els aspectes de la gestió pública, amb les úniques excepcions de tot allò que afecta a la protecció de dades personals i a la confidencialitat per temes d'interès general. Ara bé, la percepció de la ciutadania no és positiva respecte a la transparència del sector públic.
- Amb l'aprovació de les diverses lleis de transparència estatal i catalana, s'ha avançat substancialment en l'àmbit de la transparència i dret d'accés a la informació pública, però hi ha mancances greus en el model que suposen una càrrega de feina no assumible pels ens públics amb pocs recursos. Hi ha diversos estudis que demostren que hi ha un elevat incompliment de les obligacions de transparència, dret d'accés a la informació pública, retiment de comptes i publicació de dades en format obert, sense que hi hagi cap mena de conseqüència.

- El model actual de sancions per incompliment de la llei de transparència de Catalunya no és operatiu. Des de la seva entrada efectiva en vigor, al gener de 2016, no tenim constància de cap procediment sancionador.
- La supervisió del compliment de les obligacions de transparència és feble: sense una supervisió efectiva, no hi ha un compliment real de la transparència.

Objectius:

- Avançar vers una Administració que genera confiança en la ciutadania perquè és oberta, transparent i ret comptes.

Propostes:

13. Reformar la llei 19/2014 per avançar cap a uns governs oberts reals i efectius, tenint en compte els següents punts:
  - o potenciar el dret d'accés a la informació pública, de forma anonimitzada i amb responsabilitats i penalitzacions fortes en el cas d'incompliments.
  - o reduir el conjunt d'obligacions de transparència activa dels ens locals petits, amb pocs recursos per garantir una càrrega de feina racional i un compliment efectiu.
  - o revisar i precisar els elements que conformen el règim sancionador per tal d'abordar les seves mancances i possibilitar-ne l'aplicació.
14. Reforçar les funcions de supervisió la Comissió de Garanties de l'Accés a la Informació Pública, amb més recursos, més competències en l'àmbit de la transparència i el dret d'accés, i capacitat sancionadora. A més, dotar-la amb la legitimació processal per interposar en nom de la persona perjudicada, recurs contenciós contra la inactivitat de l'Administració si no lliura la informació en compliment de les seves resolucions.
15. Fer campanyes de difusió del dret d'accés a la informació entre la ciutadania.
16. Impulsar el retiment de comptes com un dret de la ciutadania a saber què s'ha fet i els resultats assolits mitjançant:
  - o Definició d'uns estàndards d'obligació del retiment de comptes de les administracions catalanes detallant els objectius assolits i els no assolits i, en aquest cas, justificant les motivacions. Els estàndards seran proporcionals als recursos de cada Administració.
  - o Desenvolupament de la normativa actual per concretar les obligacions de retiments de comptes
  - o Garantia del rigor i la fiabilitat dels informes de retiments de comptes amb el control del personal d'habilitació nacional, col·legis professionals i agències externes.
  - o Fent públics els informes de retiment de comptes
17. Potenciar la publicació de la informació de valor públic en format obert, estàndard i reutilitzable, per garantir que les dades amb valor públic estiguin fàcilment disponibles per als governs i la societat en general, per facilitar les auditories ciutadanes i fomentar el desenvolupament econòmic i social. Cal prioritzar els àmbits especialment sensibles per la societat com són la contractació pública i les subvencions.

### **3. Una Administració que presta serveis de qualitat**

#### Antecedents:

- Una bona Administració és aquella que aconsegueix prestar els serveis d'acord amb uns criteris de qualitat, d'una forma fàcil, senzilla i comprensible pels ciutadans no experts. L'Administració té un model organitzatiu molt rigid i molt poc obert a escoltar a la ciutadania.
- La manca d'una cultura i processos de millora contínua ha provocat que l'Administració estigui avui allunyada de les expectatives de la ciutadania. En contraposició, estem vivint una revolució digital que està transformant radicalment molts sectors gràcies a l'impuls d'empreses i startups molt àgils i innovadores, que ofereixen serveis d'una gran qualitat i molt fàcils de fer servir. Aquesta contraposició entre la qualitat dels serveis públics i el serveis privats, genera frustració i decepció en la ciutadania.
- Hi ha una part de la burocràcia que és positiva perquè garanteix una administració justa i equitativa. Ara bé, als darrers anys l'increment de les càrregues burocràtiques ha crescut d'una forma substancial sense generar un valor públic que justifiqui els costos i pèrdua d'oportunitats que suposa. Al sector privat, s'ha assolit grans èxits de simplificació aplicant la filosofia "*lean management*", que promou l'avaluació detallada i periòdica, del valor de cada tasca del procés en relació amb la missió de l'organització. En el cas, que no aportí valor la tasca s'elimina.

#### Objectius:

- Impulsar una Administració que fa la vida fàcil a les persones.

#### Propostes:

18. Aprofundir en la millora de la qualitat normativa, seguint les recomanacions de la Unió Europea i de l'OCDE i les disposicions de la Llei de Transparència. Cal simplificar la regulació i aplicar criteris de proporcionalitat de la funció reguladora de l'Administració per millorar la seguretat jurídica de la ciutadania i les empreses, reduir els costos i les càrregues que han de suportar els emprenedors socials i empresarials.
19. Avançar cap a un model de governança de l'Administració coordinada i integrada, amb una delimitació clara de responsabilitats i competències entre els diferents organismes i nivells administratius, i que fàcil la vida de la ciutadania que no té per què entendre de les complexitats internes del sector públic. Els cassos d'èxit de models integrats en l'àmbit de la salut, de la seguretat ciutadana o serveis socials són uns bons referents.
20. Definir el marc d'uns estàndards de serveis públics de qualitat, en base a les obligacions ja existents i desenvolupar un programa que impulsi el seu compliment
21. Fer ús d'un llenguatge proper, clar i comprensible, que la majoria de la ciutadania sigui capaç d'entendre.
22. Promoure avaluacions exigents de la qualitat normativa i legislativa per garantir la seva efectivitat i aplicació efectiva, sense generar burocràcia o càrregues innecessàries.
23. Implantar el principi "una dada, un sol cop en el sistema", de manera que s'evitin duplicitats tant de les mateixes dades com de feina, es minimitzin els errors, i s'estalvi temps tant al ciutadà com a l'Administració.
24. Promoure una acció radical de reducció de les traves administratives burocràtiques que, a la pràctica, suposen una limitació dels drets de la

ciutadania i una limitació al desenvolupament econòmic i social. Concretament cal:

- Garantir que els serveis públics disposen d'una carta de serveis (tal com exigeix la normativa vigent) amb informació clara i comprensible dels drets, requisits i la normativa, garantint que no dona lloc a males interpretacions.
- Replantejar-se els tràmits actuals i eliminar redundàncies
- No demanar dades en poder de l'Administració, potenciant la interoperabilitat interadministrativa.
- No demanar informació que no sigui estrictament necessària per al procediment
- En cas de dubte sobre la necessitat i la utilitat d'una càrrega burocràtica, abstenir-se d'imposar-la (si és nova) o eliminar-la (si ja està en vigor). Acabar amb la cultura del "per si de cas"...
- Posar els controls necessaris en el moment precís. Preferiblement, aplicar el principi de confiança i autoresponsabilitat, i aplicar els controls a posteriori.

#### 4. Una Administració professionalitzada i atractiva

Antecedents:

- Les plantilles de personal estan pensades per gestionar una organització amb una cultura del segle XIX i tenen una greu mancança de perfils per donar resposta als nous reptes.
- En els 10 anys vinents, més del 50% dels empleats públics es jubilaran (dades de l'AGE extrapolables a la resta d'administracions). Això és una gran oportunitat de renovar els perfils amb un visió del segle XXI. Per altra banda, és una pèrdua molt important de coneixement i experiència de gestió pública que no és gens fàcil de substituir.
- La presa de decisió estratègica sobre les reformes del sector públic pertany, legítimament, als representants polítics escollits democràticament. Ara bé, els càrrecs polítics, molt difícilment poden liderar la implantació d'aquests grans reptes donades les limitacions temporals dels mandats o legislatures, les prioritats que marquen les estratègies dels cicles electorals o la manca d'expertesa tècnica per gestionar la complexitat dels canvis. A més, les reformes estructurals basades en un elevat personalisme d'un líder o un partit polític, tenen greus dificultats per consolidar-se quan hi ha un canvi de govern o de persones. La funció dels càrrecs polítics s'hauria de focalitzar a l'àmbit natural que li pertoca i on poden aportar més valor. És a dir, la gestió política, en la definició d'objectius i estratègies compartides de polítiques públiques i la generació de consensos entre els partits polítics i amb la societat.
- El directiu públic, amb la formació i capacitats adequades, és la figura clau per implantar i gestionar amb més probabilitats d'èxit les reformes acordades de l'Administració. Aporta un lideratge tècnic expert que li permet impulsar iniciatives complexes, amb una visió a mitjà termini i d'una certa neutralitat política que garanteixi la continuïtat entre els processos electorals i els canvis polítics de governs o persones. Per aconseguir organitzacions eficients amb una visió a mig i llarg termini, és necessari avançar cap a un model organitzatiu amb una clara i definida separació entre les funcions d'elaboració de les

polítiques per part dels responsables polítics i les funcions executives en la prestació de serveis per part dels directius professionals.

- La selecció del personal de l'Administració és un procés crític i estratègic: moltes de les persones que s'incorporen al sector públic hi treballaran més de 30 anys.
- Espanya i Catalunya són dels governs avançats que no té encara d'una direcció pública professional. La darrera experiència de Portugal és molt encoratjadora: arran de la intervenció per part de la Comissió Econòmica en la crisi econòmica del 2008, Portugal va impulsar un conjunt de reformes a la funció pública i, concretament, el desenvolupament d'un pla de direcció pública professional. Els resultats han estat molt positius i en molt poc temps. Aquesta mesura és una de les accions que a curt termini pot aportar més impacte i que no implica cap cost econòmic. A més, té resultats molt positius en l'àmbit de la reducció d'irregularitats i casos de corrupció. Sí que suposa una redefinició del rols del personal de confiança dels partits polítics que, ara mateix, ocupen aquests llocs de treball massa vegades sense la formació, competències i experiència necessària. Els càrrecs de confiança política tenen una raó de ser i un espai d'actuació, i el marc actual ho té en compte. Ara bé, els llocs de responsabilitat executiva de la gestió pública han d'estar ocupats per persones preparades per assegurar una bona gestió pública.
- Necessitem els "millors" al sector públic. L'impacte de les decisions públiques que tenen a la societat i el conjunt de la ciutadania és molt superior al que té cap altre sector o empresa. Per tant, necessitem les persones i equips més ben preparats i amb més talent per prendre les decisions que tenen un major impacte en el conjunt de la societat.
- La motivació principal per treballar al sector públic ha de ser la vocació al servei públic. Ara bé, no es pot demanar a les persones amb motivació de treballar pel bé comú, que facin sacrificis personals per desenvolupar la seva carrera professional al sector públic. Cal que les retribucions siguin atractives i competitives respecte al sector privat. A l'altra cara de la moneda, però, l'exigència envers el treball de cadascú no pot ser tampoc menor en l'àmbit públic que en el privat.
- Al sector públic és habitual trobar-se amb persones de tots els nivells que porten més de molts anys fent exactament la mateixa feina. La mobilitat interadministrativa permet enriquir les carreres professionals i evitar persones que acaben "cremades" i desmotivades en el seu lloc de treball. També ha de permetre donar resposta àgil i eficient a reptes puntual de direcció pública, com és el cas de la gestió dels projectes de fons europeus Next Generation que suposen una enorme quantitat de diners a invertir en poc temps.
- Encara, les administracions no poden ser una illa de privilegis enmig d'un món laboral cada cop més exigent, ni un medi incentivador -a la pràctica- del baix rendiment i de l'immobilisme. Segurament, això ens ha d'acabar portant a unes organitzacions públiques molt més flexibles, i amb un nombre limitat de professionals però molt qualificats. Només així l'administració pot esdevenir punta de llança de la societat i sinònim d'innovació i d'excel·lència.

Objectius:

- Promoure un model d'ocupació pública que garanteixi una gestió pública professionalitzada, eficaç i responsable que asseguri una resposta àgil, eficient i competent de l'Administració a les necessitats socials. I, alhora, sigui capaç de promoure, desenvolupar i atraure el talent.

Propostes:



25. Capacitació del personal per adaptar-se al nou model d'Administració que promouen aquestes reformes.
26. Determinar els perfils professionals del futur que necessita l'Administració per assumir els nous reptes i ajustar les relacions de lloc de treball. Per exemple, experts en la gestió avançada de dades, en l'experiència d'usuari, en el llenguatge entenedor, en metodologies d'innovació, en ciberseguretat, en tecnologies d'intel·ligència artificial o humanistes que ens ajudin a minimitzar els riscos ètics
27. Atracció del talent i els millors professionals amb vocació de servei públic mitjançant projectes d'impacte social, retribucions salarials competitives i proves d'accés d'avaluació de competències en lloc de memorístiques.
  - Cal prestigiar el fet de treballar a l'Administració i pel bé comú.
  - Hem d'aconseguir que el sector públic sigui un lloc de treball atractiu des de la perspectiva de reconeixement social, desenvolupament de carrera professional i retribució econòmica.
28. Planificar el procés de jubilació que afectarà a nombrosos professionals als anys vinents per assegurar la transferència de coneixement i la qualitat de la prestació dels serveis públics.
29. Reformar la legislació de la funció pública per aconseguir:
  - Fer una diagnosi dels perfils que actualment ocupen tots els llocs de la direcció pública professional a Catalunya
  - La despolitització i professionalització en tots els nivells de l'estructura tècnic-operativa per sota de la direcció política (inclou la direcció pública).
  - Un model de qualificació professional basat en competències que determini la carrera professional (àrees funcionals i anàlisi dels llocs de treball).
  - Reservar el règim estatutari (funcionarial) únicament per als llocs de treball que suposi l'exercici d'autoritat o la necessitat d'independència dels càrrecs polítics.
  - Dissenyar un procés de selecció basat en les competències, els mèrits, orientada al servei públic i més representativa de la diversitat territorial, social i personal. Actualment, el procés està basat principalment en la memorització.
  - Impulsar un pla de desenvolupament de la carrera professional mitjançant la formació continuada, la promoció horitzontal i la mobilitat dins del sector públic i, també amb el sector privat.
  - Avaluar per objectius del personal públic
  - Equiparar el personal laboral del sector públic als contractes de personal del sector privat en relació amb les condicions econòmiques, exigència, condicions laborals i flexibilitat "d'entrada i de sortida".
30. Aprovar una llei de la direcció pública professional a Catalunya, seguint les recomanacions i bones pràctiques internacionals, d'acord amb els següents criteris i principis:
  - Publicitat i concurrència de les places
  - Selecció per formació, competències i mèrits. Al final del procés, selecció motivada per l'òrgan convocant entre els candidats que compleixen millor els requisits.
  - Avaluació periòdica del rendiment i retiment de comptes

- Retribució per objectius
  - Autonomia en la gestió i cessament abans de la finalització del període contractual únicament per incompliment dels objectius. El període contractual ha de ser superior al d'un mandat.
  - Diferenciar amb claredat l'espai de direcció estratègica, propi de l'esfera política del Govern, de l'espai de la direcció gerencial, de caràcter professional, estable i responsable
31. Mentre no hi hagi una Llei, proposem que s'implanti gradualment la direcció pública professional als ens instrumentals del sector públic de Catalunya, aplicant els criteris anteriors, mitjançant acords dels òrgans corresponents, canvis d'estatuts o instruccions.
- No requereix de cap regulació complexa, no implica cap cost i es pot iniciar a curt termini, si hi ha voluntat política. L'impacte positiu és ràpid com demostra el cas de Portugal.
32. Transformar i potenciar l'Escola d'Administració Pública de Catalunya per tal que:
- Sigui el referent en la formació continuada, de qualitat i innovadora dels empleats i directius públics
  - Gestioni de forma eficient i àgil els processos de selecció i generi bosses de candidats, amb una visió de país interadministrativa
  - Desenvolupi i avaluï les competències dels empleats i directius públics
  - Dissenyi plans personalitzats de desenvolupament de carrera professional amb propostes de formació per al reciclatge i l'optimització de la feina (*reskilling, upskilling...*), mentoratge i mobilitat horitzontal
33. Prevenir i corregir l'alta temporalitat a l'ocupació pública: reconduir l'ocupació temporal a les administracions a un ús raonable i adequat a la seva finalitat. L'ocupació temporal té tot el sentit en els casos que es requereix flexibilitat per atendre pics conjunturals de feina o bé en l'àmbit de la gestió de programes específics d'una durada temporal limitada.
34. Sumar els sindicats de la funció pública a la reforma de l'Administració. Els sindicats tenen un paper essencial a jugar en el sistema de relacions laborals dins de les organitzacions públiques. Però més enllà d'això, tenint en compte que les administracions són precisament l'entorn en què els treballadors públics passen més hores i on es realitzen professionalment, i que els problemes de les mateixes i la manera com són percebudes per la societat afecta l'autoimatge i el benestar laboral d'aquests treballadors, cal que els sindicats reclamin i exercixin un lloc en l'avantguarda del canvi del món públic, en benefici dels professionals que volen representar.

## 5. Una Administració intel·ligent

Antecedents:

- Les organitzacions més valuoses al món són aquelles que fan un ús intensiu i avançat de la tecnologia i les dades. El sector públic està molt lluny d'aquestes empreses.
- Les administracions públiques tenen moltes dades de la ciutadania, l'activitat econòmica i social, i de la societat en general, però no en fa un aprofitament intensiu ni eficient.

- Al sector públic no hi ha, amb caràcter general, l'estratègia, l'impuls polític i el talent per impulsar projectes innovadors de dades personals i intel·ligència artificial.
- La majoria d'ens públics no tenen, ni podran tenir recursos i capacitats per impulsar iniciatives avançades de dades de forma individual.
- Massa sovint -i recentment amb la pandèmia ho hem vist un cop més- s'actua a cegues i per intuïció o per inèrcia quan es podria fer-ho "científicament", situació que porta a errors, ineficiències, pèrdua d'oportunitats i recursos, conflictes, etc.

Objectius:

- Impulsar una Administració que pren les millors decisions en cada moment, en funció de la informació disponible.

Propostes:

35. Implantar un sistema integrat de dades de valor públic amb visió de país que ajudi a millorar la planificació, previsió, gestió i presa de decisions de les administracions catalanes, mitjançant:
  - o La governança de les dades i la seva qualitat
  - o El respecte a la protecció de dades i l'aplicació de les metodologies més avançades d'anonimització de les dades
  - o La integració de les dades públiques amb valor
  - o La col·laboració amb el sector privat i tercer sector per integrar les dades de valor públic en el seu valor
  - o L'anàlisi avançada d'aquestes dades per ajudar a una presa de decisions rigorosa i de qualitat, mitjançant
    - Informació detallada l'estat de situació,
    - l'avaluació sistemàtica i periòdica, identificant els punts forts i els àmbits de millora
    - les bones pràctiques i les iniciatives innovadores dels ens públics
    - l'extracció de coneixement (*insights*) no evident
  - o La publicació en format de dades obertes i la reutilització, amb respecte a la protecció de dades personals, perquè se'n puguin aprofitar els ens públics i de la societat amb sistemes dades estandarditzats i integrables.
36. Promoure nous serveis públics digitals avançats proactius i personalitzats
37. Formar als directius i empleats públics en l'aprofitament de les eines de *business intelligence* i *analítica avançada de dades* per incorporar aquestes eines d'una forma més potent en la planificació i presa de decisions.
38. Incloure a les relacions de lloc de treball i plantilles nous perfils professionals experts en els diferents àmbits de la gestió intel·ligent de les dades: governança, *business intel·ligence*, analítica avançada amb tècniques d'intel·ligència artificial, visualització de dades, experts de negoci d'explotació de les dades, etc.
39. Introduir la cultura de govern i parlamentària de prendre les decisions polítiques en base a evidències (dades) sempre que sigui possible
40. Desenvolupar una estratègia de dades i d'aplicació de tecnologies d'intel·ligència artificial per aprofitar tot el seu potencial

- Crear un observatori de bones pràctiques i iniciatives innovadores per compartir el coneixement
  - Promoure la replicació als ens públics de les bones pràctiques oferint serveis al núvol compartits de *business intelligence* com a servei i intel·ligència artificial com a servei, que faciliten el desplegament massiu.
41. Impulsar mecanismes de supervisió, control i transparència de l'ús dels d'algorismes d'intel·ligència artificial per garantir el seu ús ètic i que generi confiança en la societat.

## 6. Una Administració íntegra i que genera confiança

Antecedents:

- Segons els estudis i les enquestes disponibles hi ha una elevada desconfiança en els institucions i la política en general. Existeix la percepció general que les males pràctiques de la gestió pública (inclosos els casos de corrupció) es repeteixen una i altra vegada i no són penalitzades adequadament.
- No n'hi ha prou retiment de comptes, ni hi ha suficient comunicació bidireccional entre electors i elegits ni entre ciutadans i administradors/es públics, i això, junt a la falta d'efectivitat pública, augmenta la insatisfacció dels governats. La qualitat de la democràcia (que està correlacionada amb la seva capacitat de ser útil i de consolidar-se), depèn del grau de "responsiveness" del sistema polític-administratiu. En aquest sentit, cal un esforç addicional de proximitat, d'empatia i de passar comptes tant per part dels agents polítics com dels administratius. I és igualment necessari establir un mecanisme que valori l'assoliment dels objectius i compromisos establerts en els plans de govern, així com estàndards exigents de transparència i de bon govern.
- En la mateixa línia d'acostar les institucions als ciutadans, cal també repensar el sistema d'elecció dels representants polítics, i per tant, l'aprovació d'una llei electoral catalana pròpia amb el màxim de consens tant de partits polítics com de la societat civil, però que representi un pas endavant en la democratització de l'àmbit públic.
- Finalment, cal reequilibrar la relació entre poders públics i ciutadans. Les prerrogatives lògiques de què gaudeixen governs i administracions per tal de fer prevaldre l'interès públic s'han de compensar amb garanties efectives i àgils per a la ciutadania, garanties que evitin l'abús de les potestats públiques i el seu efecte paralitzador i/o alienador, atès que ni la Justícia ni els mecanismes interns de les administracions no estan protegint els particulars de forma suficient. Una possibilitat a explorar és dotar de més recursos i de poders efectius a figures com les dels síndics de greuges, que haurien de ser capaços d'emetre resolucions amb caràcter vinculant i força executiva.
- Actualment, tots els ens supervisors de Catalunya tenen un elevat grau de politització partidista que limita i condiona greument l'abast i àmbit de treball, i fa que no hi hagi un bon control de la gestió pública. Sense una bona supervisió, no es genera confiança en les institucions.
- Actualment, tot i la moda dels processos participatius i els discursos laudatoris de la col·laboració públic-privada i de la implicació ciutadana en la gestió dels interessos públics, la majoria dels òrgans consultius existents i dels processos participatius que es duen a terme consumeixen molts recursos i donen pocs resultats, perquè desaprovechen bona part d'allò (direcció, coneixement, valors,

recursos) que pot aportar la gent i el sector privat i no lucratiu a les polítiques públiques.

- La ciutadania té un elevat grau de desconfiança en els càrrecs polítics i, en menor grau, en l'Administració. En l'àmbit polític les males pràctiques i la corrupció són les principals fonts de descrèdit. En l'Administració, l'excessiva burocràcia, la ineficiència i la manca d'empatia són algunes de les principals causes del desencís.

#### Objectius:

- Incrementar la confiança social en el sistema democràtic, les institucions, càrrecs polítics i empleats públics
- Augmentar la implicació de la participació ciutadana en la gestió pública

#### Propostes:

42. Impulsar una cultura de la integritat pública i els valors públics en els càrrecs electes, directius públics i empleats públics, acompanyat d'un sistema d'integritat institucional i el desplegament dels marcs d'integritat i codis ètics.
43. Facilitar i protegir els alertadors de presumptes casos de corrupció.
44. Implantar les bústies de denúncies i alertes i del marc normatiu de protecció dels alertadors, a tot el sector públic de Catalunya mitjançant canals de denúncia compartits i serveis mancomunats supramunicipals per gestionar les alertes de les entitats amb pocs recursos i capacitats.
45. Creació d'espais de participació ciutadana deliberativa a totes les administracions amb solucions compartides aplicant les bones pràctiques que facilitin la implantació, gestió i manteniment.
46. Fer el canvis legislatius necessaris per garantir uns ens supervisors professionalitzats i amb autonomia per supervisar i fiscalitzar l'actuació de les administracions públiques.
47. Reforçar i potenciar els òrgans de control intern i extern, dotant-los dels recursos i mitjans adequats a les funcions que tenen encomanades per tal de garantir la independència i l'eficàcia en el compliment de les seves finalitats.
48. Garantir la independència dels òrgans i autoritats de control mitjançant un sistema d'elecció professional i no partidista dels seus membres, especialment dels titulars o responsables, substituint la fase de proposta per una convocatòria pública i oberta, per tal d'evitar eventuais situacions de bloqueig.
49. Adoptar i implementar mesures específiques per reforçar la independència de les persones que ocupen les places de interventors i secretaris municipals, a vegades de forma accidental, amb la finalitat de facilitar l'exercici de les seves funcions de control de legalitat i fiscalitzadores.
50. Regular que totes les organitzacions públiques elaborin plans d'integritat, amb incorporació de la metodologia d'anàlisi i avaluació de riscos de corrupció
51. Regular que totes les institucions públiques es dotin d'un delegat o referent d'integritat com a peça clau de la infraestructura ètica de tota organització.
52. Posar a disposició de les administracions serveis d'assessorament, guies, models i bones pràctiques a través de l'Oficina Antifrau de Catalunya.
53. Atorgar potestat sancionadora a l'Oficina Antifrau de Catalunya en l'àmbit de les males pràctiques que no respecten els principis d'integritat.

54. Implantar la formació en integritat i ètica pública a tots els nivells amb caràcter obligatori i estratègic. Fer sessions de formació amb caràcter obligatori als càrrecs electes.
55. Educar en la integritat per elevar el nivell moral de rebuig a les pràctiques corruptes. Impulsar campanyes de formació i divulgació de l'ètica política i social. I augmentar el coneixement sobre com prevenir la corrupció i les diverses eines de denúncia.

## 7. Una Administració innovadora

Antecedents:

- Comparat amb el sector privat, en l'entorn públic hi ha massa acomodació a la inèrcia (que porta a l'obsolescència) i massa por als canvis (que porta a l'immobilisme). El món i les necessitats de les persones canvien ràpidament i profundament, per la qual cosa cal saber-s'hi adaptar, quan calgui, i saber anticipar-s'hi i modelar-ho. D'aquí la conveniència d'introduir al si de l'Administració la cultura i les eines de la innovació, d'apostar per models d'innovació oberta, i de repensar constantment les polítiques, els programes i els procediments públics (vegi's la Declaració d'Innovació Pública de l'OCDE de 2019). Igualment, necessitem aconseguir que les reformes siguin més profundes i ràpides i que es consolidin.
- Hi ha un greu conflicte entre una visió extremadament conservadora basada en el compliment de la legalitat i no assumir riscos, i la necessitat imperiosa de donar resposta a les noves demandes i expectatives de la societat que impliquen canviar, transformar, innovar i, per tant, assumir riscos. El compliment estricte de totes les normatives vigents ens porta a la paràlisi, bloqueig o ineficiència exasperant. Actualment es prioritza massa sovint una visió de no assumir riscos i una interpretació molt estricte o dogmàtica de la normativa vigent que bloqueja o fa tremendament ineficient i lenta l'actuació de l'Administració, amb l'enorme frustració i desencís que això suposa en la ciutadania que no ho comprèn perquè es regeix en base al principi del sentit comú. Amb una visió de risc zero és impossible innovar i simplificar.
- La prestació de serveis públics amb retard, tot i complir el procediment administratiu, genera desigualtats, injustícies i descrèdit de l'Administració. L'agilitat en la resolució dels problemes i les sol·licituds és fonamental per garantir els drets de la ciutadania.

Objectius:

- Impulsar la cultura de la innovació continua que qüestionari de forma sistemàtica com es pretén i quin impacte tenen els serveis públics que es presten, a partir de les experiències més innovadores del sector públic i privat, i de les oportunitats que plantegen les tecnologies disruptives, noves metodologies i models organitzatius.

Propostes:

56. Revisar el marc normatiu per ponderar racionalment els riscos i les oportunitats, prioritant la visió de servei públic i l'interès general. Cal facilitar interpretacions flexibles (no dogmàtiques) de la normativa per adaptar l'Administració a les noves necessitats de la ciutadania.
57. Promoure un canvi cultural dels empleats públics cap a una Administració on és prioritza la generació de valor públic i, per tant, d'una organització que

resol problemes, que és àgil, flexible i innovadora. Cal plantejar incentius entre els treballadors públics atès que, ara, la posició més còmoda és no canviar res. Hem d'evolucionar cap a una Administració que assumeix riscos i que pot no sempre encertar la millor solució, però sempre ret comptes i aprèn per millorar en els propers ocasions.

58. Dissenyar, formar i promoure la implantació de metodologies, sistemes de treball i plans que incentivin la innovació, l'agilitat i la gestió del canvi.
59. Crear o potenciar ens específics o unitats que siguin els capdavanters de la innovació al sector públic, per tal que la seva experiència serveixi de referent, estímul i bona pràctica.
60. Impuls de laboratoris d'innovació que facilitin l'experimentació i l'aprenentatge de nous serveis i polítiques, amb la implicació directe dels usuaris finals.

## 8. Una Administració que avalua i aprèn

Antecedents:

- Segons la famosa cita de Lord Kelvin "el que no es pot mesurar, no es pot millorar". I segons l'OCDE "mesurar és crucial per a l'elaboració de polítiques basades en l'evidència; ajuda a identificar la necessitat d'una intervenció política, augmenta la rendició de comptes, i millora l'avaluació de l'eficiència i l'eficàcia de les accions polítiques".
- Tradicionalment (i encara ara) s'han posat en marxa polítiques i programes públics sense una adequada fonamentació ni reflexió prèvies, i se'n mantenen altres en vigor sense la imprescindible revisió periòdica que verifiqui si responen als seus objectius previstos, si n'és millorable la seva eficiència i receptivitat, i si hi ha hagut canvis en l'entorn que aconsellin adaptar-la. Per tant, la millora de les polítiques públiques passa pel seu redisseny a la llum de l'evidència acumulada i de l'anàlisi crítica. Cal, doncs, aplicar a totes les polítiques i programes públics (tant els existents com els futurs) l'avaluació de necessitats, del disseny, de la implementació, la de resultats i l'econòmica.
- Al sector públic de Catalunya (i de l'Estat) tenim un greu dèficit de cultura de l'avaluació. Molt poques vegades hi ha una avaluació rigorosa i, això, té conseqüències negatives. No consolida en l'organització els aprenentatges dels encerts i errors. Això permet continuar aplicant les pràctiques ineficients, no valora els canvis exitosos i genera desencís en els empleats públics.
- La creació de l'Agència iValua va ser motiu d'il·lusió i esperança, però la manca de recursos ha provocat que la seva tasca tingui un abast molt limitat respecte al que necessitem com a país.

Objectius:

- Impulsar la cultura de l'avaluació i la millora continua que garanteixi l'adaptació àgil de l'Administració a les noves demandes i expectatives de la societat.

Propostes:

61. Impulsar una cultura organitzativa de l'avaluació, la presa de decisions d'acord amb les dades i la millora contínua per valorar la bona feina i identificar els àmbits de millora que cal reforçar, mitjançant jornades específiques, reconeixements a les millores experiències i bancs de bones pràctiques.

62. Fer una aposta decidida per l'IVàlua com agència d'avaluació de l'impacte de la gestió pública de les administracions de Catalunya i de definició de guies, models i bones pràctiques d'avaluació. Cal incrementar substancialment els seus recursos i camp d'actuació.
63. Impulsar la creació de la figura de l'avaluador de polítiques públiques a cada departament de la Generalitat o entitat pública, a fi de coordinar l'avaluació de polítiques públiques que es fan en aquests moments i les previstes en el futur, amb el suport i directrius d'IVàlua.
64. Conformar una direcció pública orientada a l'aprenentatge i la innovació permanent mitjançant l'avaluació sistemàtica dels programes, polítiques i serveis públics per mesurar els impactes socials i econòmics.
65. Impulsar un sistema d'avaluació del rendiment de tots els empleats públics. Concretament cal:
  - Dissenyar i aplicar metodologies d'avaluació d'objectius
  - Aplicar incentius i penalitzacions en funció del compliment dels objectius (tant dels objectius individuals com dels col·lectius)
  - Fer del procés d'avaluació una oportunitat d'aprenentatge i de millora professional, a través de les entrevistes d'avaluació cap/empleat
  - Supervisió del model i acompanyament del sistema de compliment dels objectius per una agència externa, per garantir la seva implantació efectiva i l'aplicació de les bones pràctiques.
66. Definir els indicadors claus de gestió dels principals serveis públics de cada nivell de l'Administració i regular la publicació sistemàtica dels seus resultats. Concretament:
  - Elaborar de forma sistemàtica enquestes de satisfacció dels usuaris del serveis públics (ciutadania, empleats públics, professionals, representats d'associacions, empreses, etc).
  - Fomentar auditories ciutadanes o socials per avaluar la qualitat i eficiència dels serveis públics.
  - Publicar totes les avaluacions en diversos formats per facilitar la consulta, anàlisi i comparatius, amb visualitzacions gràfiques comprensibles per tots els públics i en format de dades obertes per facilitar la seva explotació.

## 9. Una Administració sostenible i resilient

Antecedents:

- La fragmentació administrativa i la competència entre governs o el seu simple isolament impedeixen donar resposta a les necessitats dels ciutadans, ja que les problemàtiques d'aquests són multi causals i no entenen de fronteres administratives. Col·laborar és la clau de l'èxit. Cal auto-imposar-se l'obligació de treballar de forma inter departamental i intergovernamental (amb interoperabilitat real a diferents nivells i àmbits), posant el ciutadà al centre.
- Vivim en un món "VUCA" volàtil, incert, complex i ambigu. A més, hi ha una elevada interdependència global com hem pogut comprovar durant la pandèmia i la crisi energètica. Els governs ja no poden fer-ho tot, ni fer-s'ho tot sols, a banda que si poguessin fer-ho/fer-s'ho sols tampoc seria bo que renunciessin a la intel·ligència col·lectiva de la societat (empreses, associacions, etc) i a la seva implicació en la co-producció de serveis i la generació de valor públic, Ni tampoc seria gaire oportú no obrir la governança



a la resta d'actors en un moment en què la confiança en les elits polítiques va de baixa.

- El model de planta local de Catalunya (i Espanya) és ineficient, insostenible i incapaç de fer front al nous reptes de la transformació digital amb el model de gestió actual. Únicament a Catalunya hi ha 947 ajuntaments, el 90% dels quals tenen menys de 20.000 habitants, indicador a partir del qual una administració local es considera que té recursos suficients per ser autosuficient.
- El teletreball era quelcom estrany i excepcional a l'Administració abans de la pandèmia del coronavirus. El confinament ens ha ensenyat que el teletreball és possible a l'Administració, amb un bon model de gestió i avaluació, i que aporta importants beneficis als empleats públics (major productivitat, flexibilitat, conciliació, satisfacció, etc.) i, també, pot aportar millors resultats a l'Administració en terme d'eficiència, agilitat i costos.
- Parlem molt de la inclusió digital de la ciutadania, però es parla molt poc de la inclusió digital de les administracions públiques petites que volen donar un bon servei però tenen moltes limitacions de connectivitat, recursos i capacitats.

#### Objectius:

- Assegurar la sostenibilitat futura de l'Administració davant els nous grans reptes, mitjançant la col·laboració i el desenvolupament de projectes compartits.
- Modernitzar la gestió pública assegurant un nou model de governança més estratègic

#### Propostes:

67. Creació d'un Consell per a l'Impuls i Seguiment de la transformació administrativa, format tant per representants del Govern, administracions públiques, societat civil i món universitari.
68. Fomentar la col·laboració publicoprivada per millorar l'impacte social dels recursos públics, Articulant un marc adequat que permeti sumar els punts forts que té cada part per millorar la generació de valor públic i crear un clima de confiança i compromís.
  - o Consensuar i impulsar conjuntament, sector públic i privat, projectes estratègics de desenvolupament econòmic i social
  - o Facilitar aliances i espais de col·laboració amb la participació de les empreses, les organitzacions socials i la ciutadania, aprofitant tota la seva energia, innovació i talent per aconseguir els objectius compartits.
69. Crear una oficina especialitzada i independent de col·laboració publicoprivada, que supervisi, impulsi, avalui i assessori en l'aplicació de les millors pràctiques.
70. Fer efectiva la implicació i corresponsabilitat continuada del sector privat, el tercer sector i la ciutadania en el disseny, posada en pràctica i avaluació de les polítiques i serveis públics, per reforçar la legitimació i augmentar les capacitats mitjançant la intel·ligència col·lectiva.
71. Aplicar de forma radical el principi d' "una vegada i prou" (*once only*) per garantir que les administracions només han de compartir les dades una sola vegada. S'ha de definir els model de coordinació, interoperabilitat i

governança perquè el resultat d'aquesta acció o informació es comparteixi amb totes les parts que hi tenen dret.

72. Definir un model de governança de les tecnologies de la informació que garanteixi que totes les administracions disposen d'infraestructures i serveis digitals de qualitat, sostenibles i resilients. Cal reforçant les iniciatives de serveis digitals compartits a través dels projectes de país com l'Administració Oberta de Catalunya, les diputacions o l'Agència de Ciberseguretat, entre altres.

## 10. Una Administració on les persones estan al centre

Antecedents:

- L'Administració treballa per a la societat en conjunt i per a la ciutadania en particular (és la seva raó de ser fonamental) i cada vegada ho haurà de fer més amb ell. En la propera dècada la relació haurà de canviar, especialment quan el rol exercit és de facilitador o prestador de serveis.
- Transformar la prestació de serveis públics és una tasca molt complexa. Ara bé, hi ha metodologies provades amb un grau elevat d'èxit que minimitzen els riscos. Les estratègies de disseny de serveis centrats en les persones permeten millorar la comprensió dels problemes dels usuaris, i traduir aquestes necessitats en millores específiques i eficaces. D'aquesta forma, incrementem la satisfacció ciutadana i reduïm despeses de gestió.
- La ciutadania reclama un accés fàcil a serveis públics d'alta qualitat que donin resposta efectiva a les seves necessitats específiques. No entén que avui sigui molt fàcil i àgil fer actuacions digitals amb plataformes de comerç electrònic, bancs, companyies de viatges o xarxes socials, i que en canvi la relació amb l'Administració sigui molt feixuga, lenta i ineficient. Aquesta frustració serà encara més gran en la nova generació de nadius digitals que comencen a ser usuaris dels serveis públics: han viscut tota la seva vida amb accés a Internet i telèfons mòbils que els permeten gaudir de serveis digitals des del telèfon mòbil, en qualsevol moment, amb una extraordinària facilitat i amb una excel·lent qualitat de servei.
- Les tecnologies i metodologies de treball del segle XXI són una enorme oportunitat de repensar i reimaginar els serveis públics per donar resposta a les expectatives de la societat. Cal els lideratges, cultura i reformes organitzatives que eliminin les barreres que ho impedeixen.
- L'Administració pública ha estat tradicionalment resistent a escoltar la veu de la ciutadania d'una forma estructurada. Certament, hi ha canals d'escolta però la percepció general (amb poques excepcions) és que no hi ha una escolta activa eficient i un retorn que impliqui a la ciutadania. Per exemple, hi ha tràmits de queixes, suggeriments i propostes que no sempre són prou transparents i fàcils, o que simplement són ignorats i no comporten ni tan sols un acusament de rebut –ja no diem una resposta-. També hi ha moltes entitats públiques que han impulsat processos formals de participació: generalment el resultat és d'una participació molt baixa i, a vegades, esbiaixada perquè els únics que s'han mobilitzat són els contraris a les propostes o els directament interessats.
- D'acord a la normativa vigent, la ciutadania té el dret d'escollir el canal de relació amb l'Administració i aquesta té l'obligació de donar-li assistència si es requereix. A la pràctica, aquest dret no sempre es compleix. La implantació de la cita prèvia arran de la pandèmia, ha suposat un abús per part de

L'Administració d'evitar les atencions presencials oferint cites a setmanes vista que desmotiven als usuaris. El desenvolupament de serveis digitals té una qualitat i usabilitat baixa, fet que fa que sigui complicat fer la tramitació per molts usuaris no experts. I, finalment, l'assistència personalitzada és clarament insuficient. La implantació d'eines d'assistents virtuals (xatbots) és una bona solució per resoldre els problemes habituals de forma àgil i amb un cost baix, però no poden substituir l'atenció personalitzada dels casos complexos i de les persones que tenen poques competències digitals.

- Les tecnologies d'intel·ligència artificial són una enorme oportunitat de millorar l'eficiència i la innovació dels serveis públics. Cal apostar de forma clara per aquestes noves eines que ens permeten resoldre problemes que les tecnologies actuals no ho permeten. Ara bé, com totes les tecnologies disruptives de la història, comporten uns grans riscos que cal saber avaluar i minimitzar.

Objectius:

- Garantir els drets de la ciutadania i una Administració humana, propera, inclusiva i ètica.

Propostes:

73. Impulsar canals d'escolta activa a totes les administracions que siguin oberts i transparents, on molt fàcilment es puguin fer propostes de millora, votar idees i debatre, i que alhora facilitin organitzar-se als diferents ciutadans amb interessos comuns. L'escolta activa suma el coneixement de moltes persones de perfils molt diversos i ajuda a impulsar iniciatives d'intel·ligència col·lectiva i aplicar de forma sistemàtica les bones pràctiques. La millora de l'Administració és un tema de tots i la implicació ciutadana va més enllà del vot a les eleccions i de la participació ciutadana en els processos que proposen els Governos.
74. Promoure l'obertura i transparència de les propostes de millora de la ciutadania. Cal garantir que la informació està oberta i cal un retorn a les propostes rebudes que tenen un suport de la comunitat.
75. Acompanyament personalitzat i de qualitat en la relació amb l'Administració amb uns compromisos públics de servei. Per garantir una bona qualitat de servei i, sobretot, la inclusió digital de les persones amb menys competències, l'Administració ha d'oferir un servei d'acompanyament humà, personalitzat i de qualitat a les persones que tenen dificultats en relacionar-se amb l'Administració. Aquesta atenció pot ser personal, per videoconferència o telefònica però sempre amb un tracte humà. I s'ha de prestar dins d'un termini breu per tal que la persona pugui exercir els seus drets.
76. Habilitar la finestreta única per l'Administració, que permeti els empleats públics, amb el consentiment explícit de la persona, consultar les seves actuacions amb una visió interadministrativa per oferir la millor assistència.
77. Garantir una Administració accessible per tothom, especialment, les persones amb diversitat funcional. Per aconseguir-ho cal:
  - o Serveis digitals que siguin web responsiu. Això permet l'accés des de telèfon mòbil que és el dispositiu que té la gran majoria de la població (91%).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>

- Serveis digitals accessibles per les persones amb diversitat funcional
  - Acompanyament personalitzat quan cal
78. Potenciar el desenvolupament dels serveis públics amb metodologies i tecnologies de disseny de serveis ("*design thinking*") que estan focalitzades en el disseny centrat a les persones.
79. Garantir l'aplicació ètica de les dades personals i les solucions avançades basades en algorismes i intel·ligència artificial. En concret, l'aplicació ètica fa referència a garantir la igualtat, la inclusió, minimitzar els biaixos i evitar la desinformació i manipulació. Per aconseguir cal definir bones pràctiques i metodologies que, amb un enfocament pragmàtic, facilitin l'aplicació ètica d'aquestes tecnologies.
80. Apoderar a la ciutadania amb el control de les seves dades personals per generar confiança en el bon ús que es fa de la seva informació. Els usuaris han de poder consultar fàcilment les seves personals i saber l'ús que en fa l'Administració.

## V. ANNEX: INDICADORS DE L'ESTAT DE SITUACIÓ

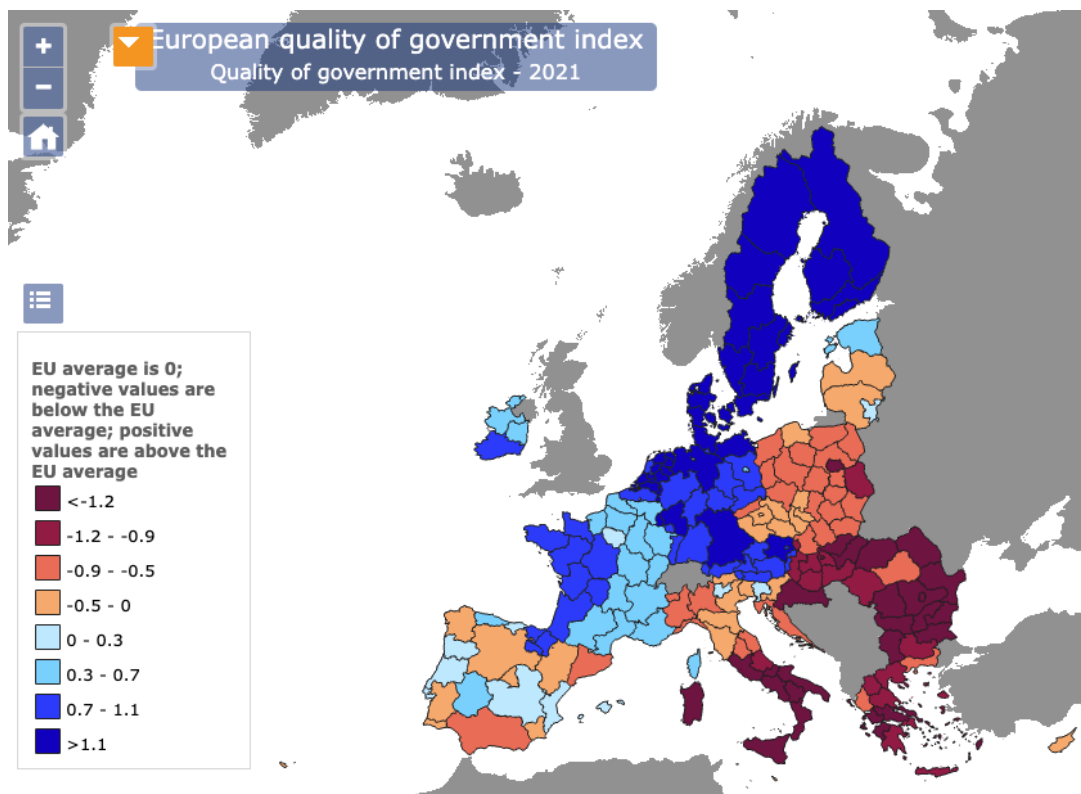
Hem recollit els principals indicadors d'avaluació comparativa disponibles de l'estat de situació de la gestió pública. La majoria són indicadors internacionals per entitats de reconegut prestigi. I ho hem fet a nivell de Catalunya (si les dades estan disponibles) i, sinó, a nivell estatal.

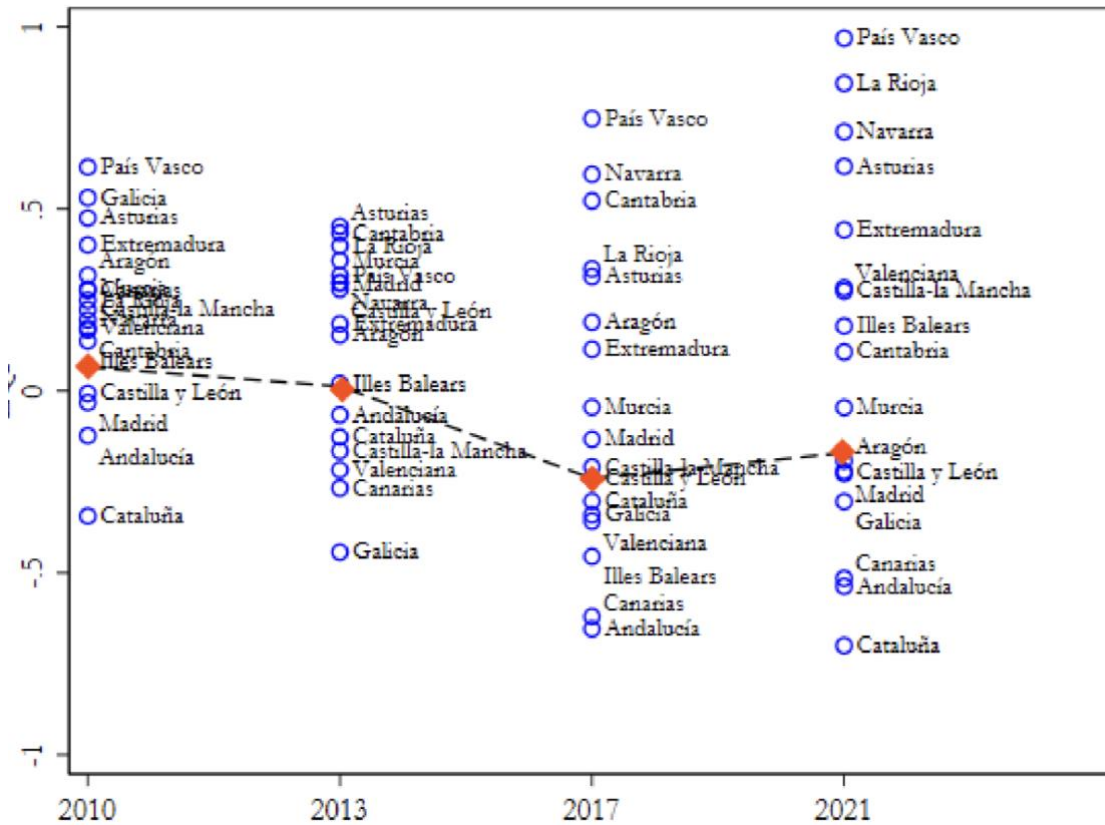
### Qualitat del Govern

Segons European Quality of Government Index 2021, Catalunya té una molt dolenta qualitat de govern. Està a la cua de les regions d'Espanya i d'Europa. Els indicadors estan molt allunyats de la qualitat dels governs dels països nòrdics i centre-europeus.

Aquest indicador està alineat amb els resultats de l'informe del World Economic Forum sobre la confiança en el govern i la percepció de corrupció a Espanya.

*European Quality of Government Index 2021*

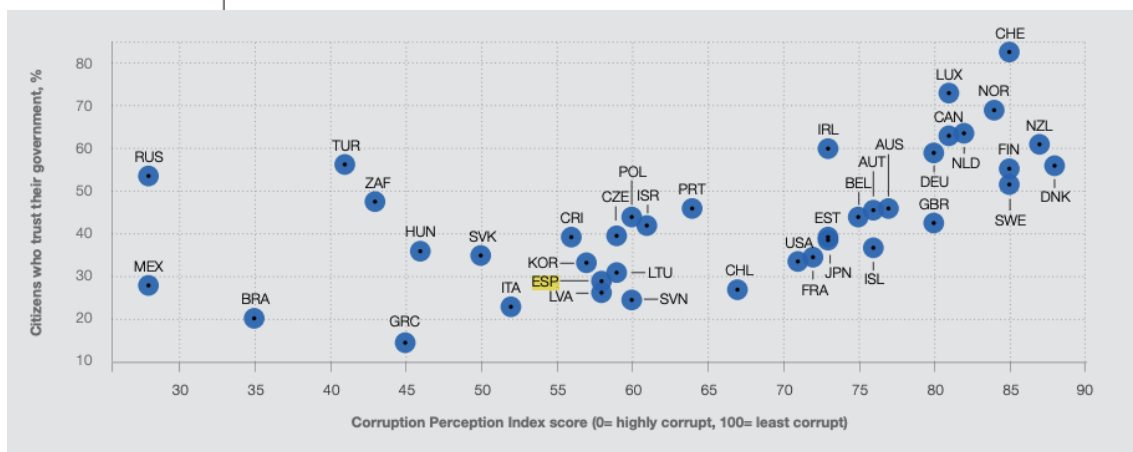




Font: European Quality of Government Index 2021 - European Commission

- European Quality of Government Index | University of Gothenburg (gu.se)
- Recull les percepcions i experiències dels ciutadans amb la corrupció, la qualitat i la imparcialitat de tres serveis públics essencials: salut, educació i policia, a la seva regió de residència.

FIGURE 1.4 | Trust in government and Corruption Perception Index, selected economies

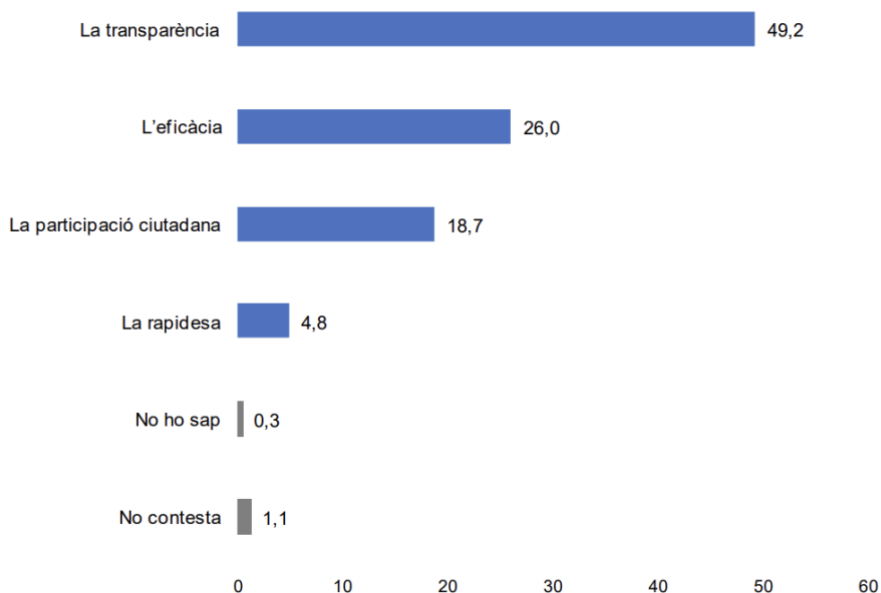


Font: Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery | World Economic Forum (weforum.org)

## Administració de futur desitjada

Gairebé la meitat dels catalans opta per la transparència i més d'una quarta part aposten per l'eficàcia, quan se'ls demana prioritzar entre diversos valors a promoure en l'Administració del futur,

*Els valors dels catalans. Centre d'Estudis d'Opinió, 2021*

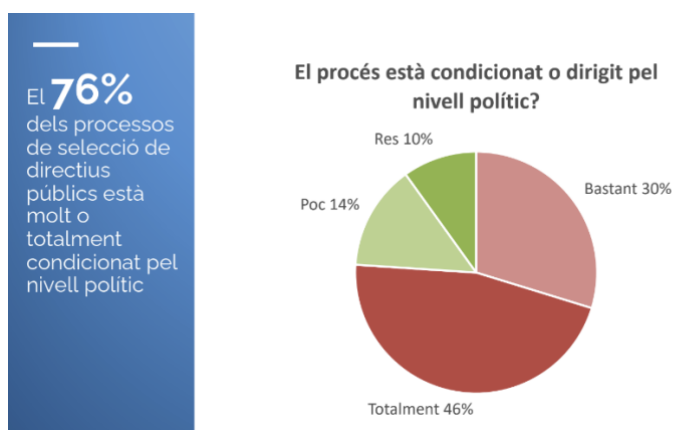


*Font: Centre d'Estudis d'Opinió de Catalunya. Baròmetre d'Opinió Política. 2a onada 2022*

## Direcció pública professional

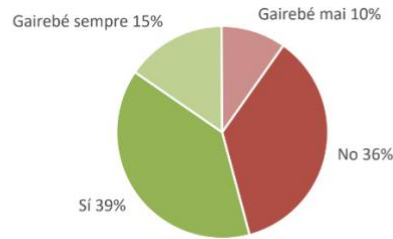
Segons l'Enquesta de percepció de la situació de la Direcció Pública Professional a les administracions públiques catalanes elaborada per l'Associació Catalana de Gestió Pública, tenim greus mancances en la direcció pública professional i, segons estudis internacionals, això és una causa important d'ineficiències, mala gestió i males pràctiques.

*Enquesta de percepció de la Direcció Pública Professional - Associació Catalana de Gestió Pública*



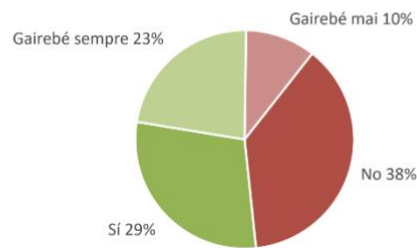
No hi ha cap garantia que el **46%** dels directius públics tinguin la formació o titulació adequada pel càrrec

### S'exigeix formació o titulació especialitzada per ser persona directiva?



El **48%** dels directius públics no han demostrat cap competència o experiència directiva prèvia

### Es requereixen competències o experiència directiva prèvia?



Font: Enquesta de percepció de la Direcció Pública Professional a Catalunya – Associació Catalana de Gestió Pública

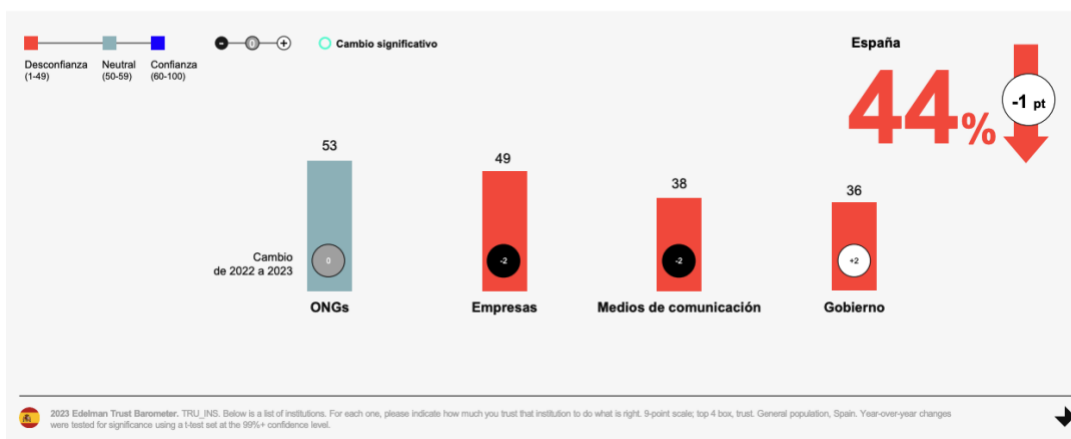
## Confianza

2023 Edelman Trust Barometer

P. 8

### Y ante esta situación, no se confía en que ninguna institución haga lo correcto

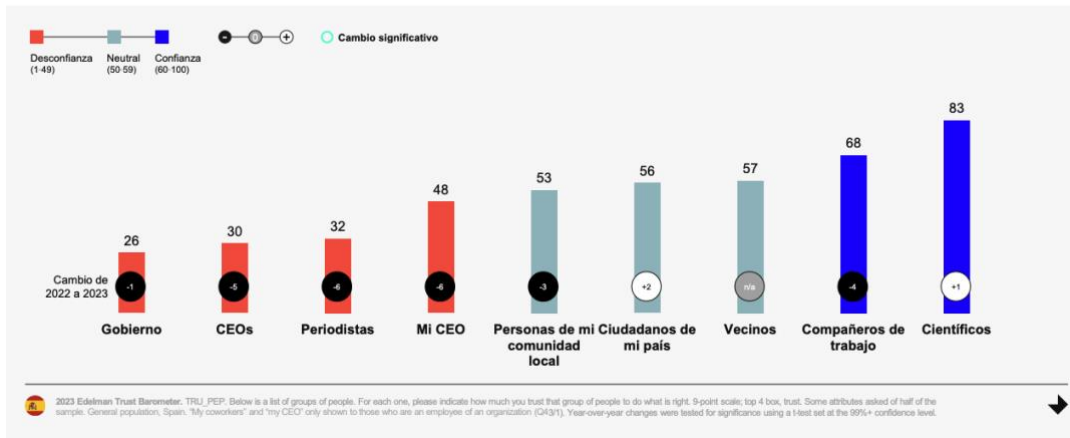
Porcentaje de confianza en España





## Cambio de tendencia: desciende la confianza en todos los líderes institucionales

Porcentaje de confianza en España



Font: 2023 Edelman Trust Barometer | Edelman

## Corrupció

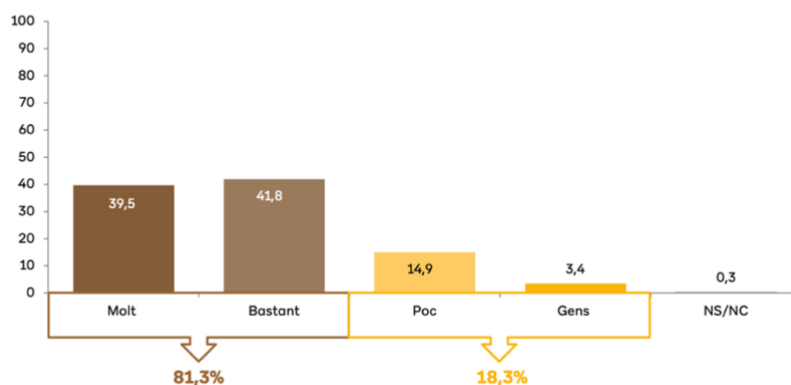
Segons l'enquesta de percepció de l'Oficina Antifrau de Catalunya "La corrupció a Catalunya: percepcions i actituds ciutadanes", el 81% dels enquestats creuen que la corrupció és un problema molt o bastant greu.

Segons el rànquing TheGlobalEconomy.com, Espanya es troba en la posició 27 a nivell d'Europa i 35 a nivell mundial. amb un indicador molt allunyat dels països on la ciutadania té una percepció de la corrupció molt baixa.

L'índex de percepcions de corrupció és un indicador de les percepcions de la corrupció del sector públic, és a dir, la corrupció administrativa i política. Els valors dels indicadors es determinen utilitzant informació d'enquestes i avaluacions de corrupció, recopilades per diverses institucions de renom.

*Enquesta de l'Oficina Antifrau de Catalunya "La corrupció: percepcions i actituds"*

Per a vostè, la corrupció a Catalunya és un problema molt, bastant, poc o gens greu?



Font: La corrupció a Catalunya: percepcions i actituds ciutadanes. Oficina Antifrau de Catalunya

## Corruption perceptions - TheGlobalEconomy.com

Countries ▲▼	Corruption perceptions - Transparency International, 2021 ▲▼	Global rank ▲▼	Available data ▲▼
Denmark	88	1	2001 - 2021
Finland	88	2	2001 - 2021
New Zealand	88	3	2001 - 2021
Norway	85	4	2001 - 2021
Singapore	85	5	2001 - 2021
Sweden	85	6	2001 - 2021
Switzerland	84	7	2001 - 2021
Netherlands	82	8	2013 - 2021
Luxembourg	81	9	2001 - 2021
Germany	80	10	2001 - 2021
UK	78	11	2001 - 2021
Hong Kong	76	12	2001 - 2021
Austria	74	13	2001 - 2021
Canada	74	14	2001 - 2021
Estonia	74	15	2001 - 2021
Iceland	74	16	2001 - 2021
Ireland	74	17	2001 - 2021
Australia	73	18	2001 - 2021
Belgium	73	19	2001 - 2021
Japan	73	20	2001 - 2021
Uruguay	73	21	2001 - 2021
France	71	22	2001 - 2021
Seychelles	70	23	2004 - 2021
UA Emirates	69	24	2003 - 2021
Bhutan	68	25	2005 - 2021
Taiwan	68	26	2001 - 2021
Chile	67	27	2001 - 2021
USA	67	28	2001 - 2021
Barbados	65	29	2005 - 2021
Bahamas	64	30	2012 - 2021
Qatar	63	31	2003 - 2021
Portugal	62	32	2001 - 2021
South Korea	62	33	2001 - 2021
Lithuania	61	34	2001 - 2021
Spain	61	35	2001 - 2021

Font: TheGlobalEconomy.com

- Dona servei a investigadors, empresaris, acadèmics i inversors que necessiten dades econòmiques fiables sobre països estrangers. Disposa d'un conjunt de dades inclou més de 500 indicadors per a més de 200 països que abasten el període des de 1960 fins ara.

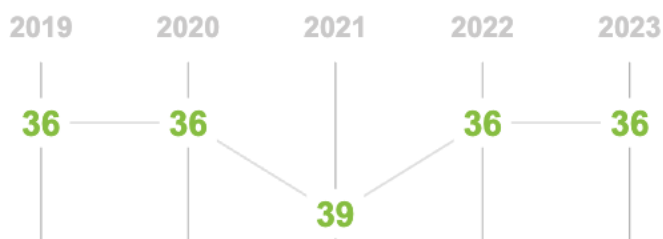
## Competitivitat global

Segons el Rànquing de Competitivitat de l'IMD 2022, que avalua només estats, Espanya té els següents resultats:

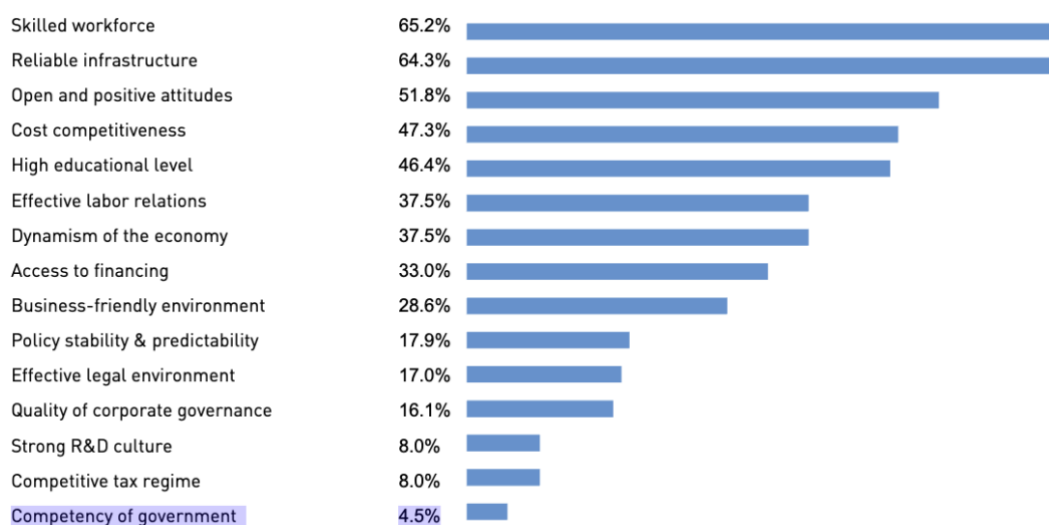
- Està en la posició 36 de competitivitat global, molt per sota del que li correspondria en funció del seu potencial del producte interior brut (posició 14 al món).

*Rànquing de Competitivitat de l'IMD 2023*

## OVERALL PERFORMANCE (64 countries)



### Key attractiveness indicators, IMD 2023



Font: IMD World Competitiveness Online 2023

## Eficiència de l'Administració

Segons el Rànquing de Competitivitat de l'IMD 2023, que avalua només estats, Espanya està en la posició 51 d'eficiència del govern, molt per sota del que li correspondria en funció del seu potencial del producte interior brut (posició 14 al món) i molt allunyat de les administracions públiques més eficients (38%). Entre el 2021 a 2022, l'eficiència del sector públic ha empitjorat. Segons la CEOE, la manca d'eficiència del sector públic és el principal fre a la competitivitat de l'economia espanyola.

Segons el rànquing TheGlobalEconomy.com, Espanya es troba en la posició 23 a nivell d'Europa i 41 a nivell mundial, amb un indicador molt allunyat de les administracions públiques més eficients.

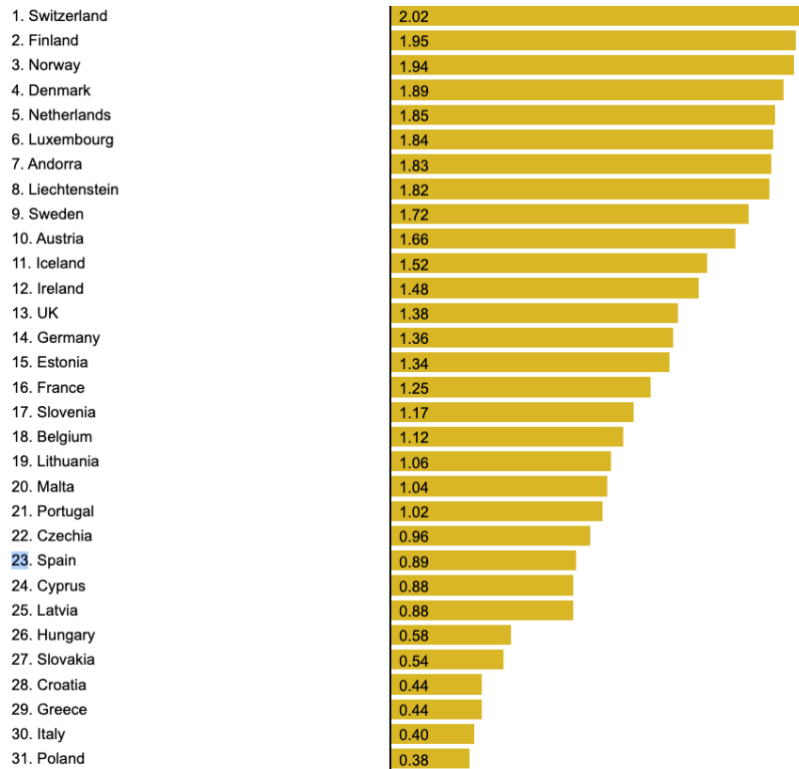
Entre 2019-23, deterioro significativo en eficiencia del gobierno, ▼11 puestos



Fonts:

- Índice de competitividad mundial 2023 IMD ([circulodeempresarios.org](http://circulodeempresarios.org))
- IMD World Competitiveness Online 2023

Europe Government effectiveness index - TheGlobalEconomy.com  
(-2.5 weak; 2.5 strong), 2020



World Government effectiveness index - TheGlobalEconomy.com  
(-2.5 weak; 2.5 strong), 2020



Font: TheGlobalEconomy.com

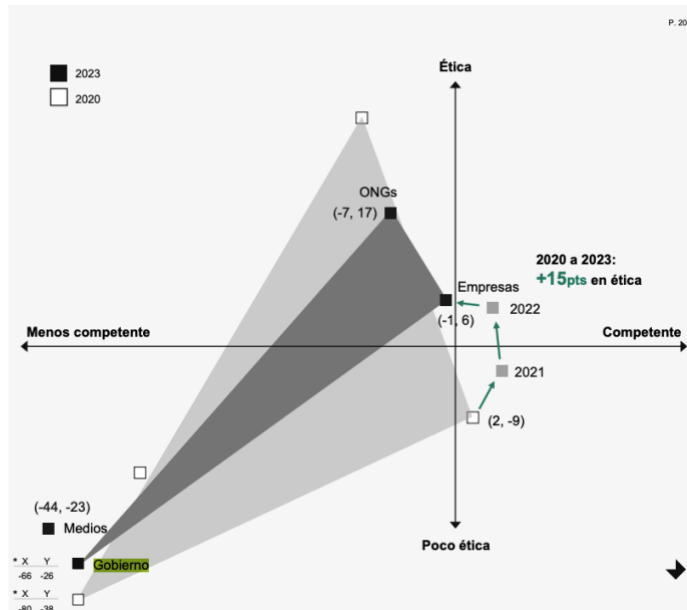
## Competència i ètica dels governs

## En España, ninguna institución es considerada competente y ética

(puntuación competencia, puntuación ética neta)

2023 Edelman Trust Barometer. The ethical scores are averages of nets based on [NSL\_PER\_DIM]1-4. Government and Media were only asked of half of the sample. The competence score is a net based on TRU\_ID\_INQ]1. Government and Media were only asked of half of the sample. General population, Spain. For full details regarding how this data was calculated and plotted, please see the Technical Appendix.

\*Coordinates provided for reference: government points not shown to scale



Font: 2023 Edelman Trust Barometer | Edelman. PowerPoint Presentation (edelman.com.es)

## Impacte de la burocràcia

Per l'economia: una reducció del 25% de la burocràcia administrativa, suposaria un increment del 1,7% del PIB

- Font: *L'informe Ostrom evidencia una denúncia històrica de la Cecot: la proliferació de normatives que dificulten l'activitat empresarial* - CECOT

Per la ciutadania vulnerable: més del 50% dels ajuts socials bàsics no arriben a les persones que ho necessiten per manca d'informació i per les traves administratives.

- Font: *L'impacte dels tràmits administratius en l'accés a les prestacions socials*

## Cost d'iniciar un negoci

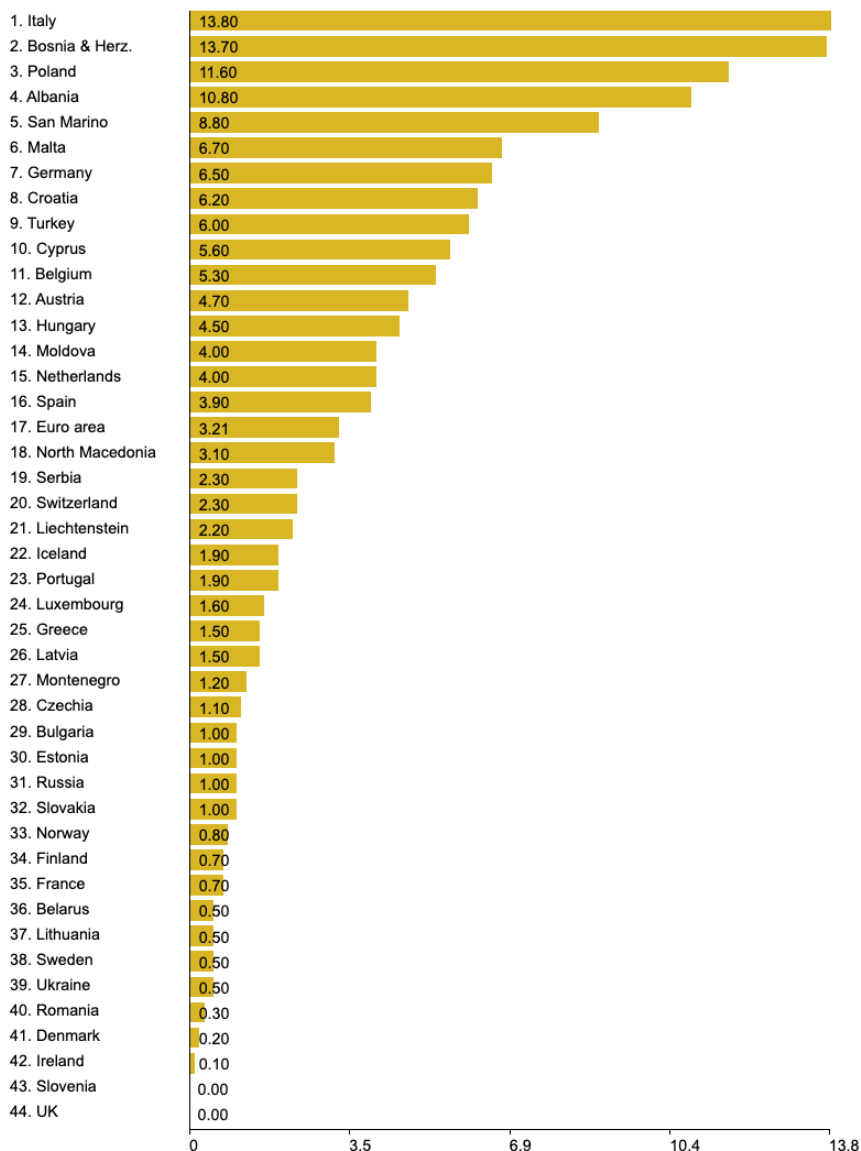
Segons el rànquing TheGlobalEconomy.com, Espanya es troba en la posició 124 a nivell mundial (de 186 països analitzats) i en la posició 16 a Europa (de 44 països) en relació al cost d'iniciar un negoci. En aquest cas, quan més baix l'indicador millor. Espanya, doncs, es troba molt allunyat dels països més àgils.

L'indicador inclou tots els honoraris i honoraris oficials per serveis legals o professionals si aquests serveis són exigits per llei. Com a fonts de càlcul de costos s'utilitzen la llei de societats, el codi de comerç i les normatives específiques i tarifes. L'indicador exclou els suborns.

World - Cost of starting a business - TheGlobalEconomy.com

120. Jamaica	4.20
121. Maldives	4.10
122. Moldova	4.00
123. Netherlands	4.00
124. Spain	3.90
125. Bhutan	3.70
126. Morocco	3.60
127. Benin	3.50
128. Euro area	3.21

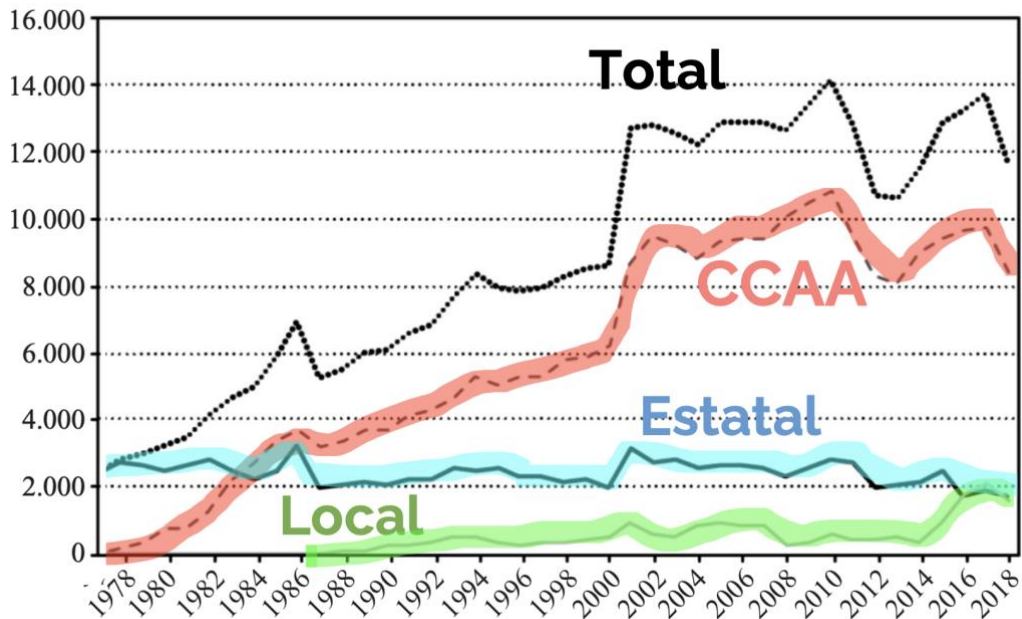
*Europe - Cost of starting a business - TheGlobalEconomy.com*



Font: [TheGlobalEconomy.com](http://TheGlobalEconomy.com)

## Número de normes aprovades per nivell de l'Administració

Entre 1979 i 2021, el conjunt de les Administracions de l'Estat han aprovat 411.804 normes. Les Comunitats Autònomes han estat les que han generat més normes, amb molta diferència respecte a la resta.



Font: Las cuatrocientas mil normas de la democracia española. Cuantificación e impacto de la complejidad normativa de España | Revista de las Cortes Generales. Juan S. Mora-Sanguinetti.

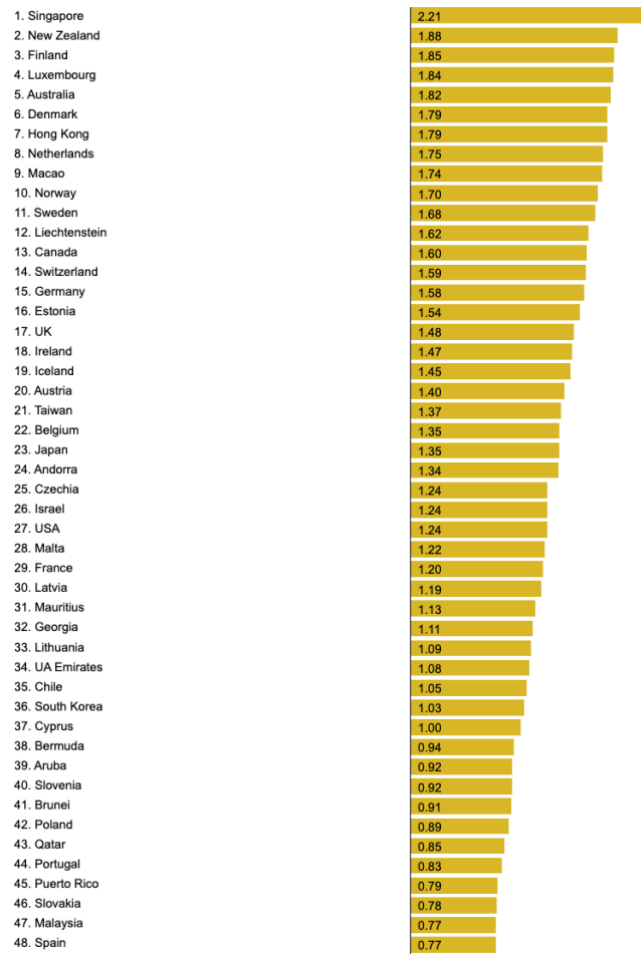
## Qualitat de la regulació

Segons el rànquing TheGlobalEconomy.com, Espanya es troba en la posició 48 a nivell mundial i en la posició 27 en relació a la qualitat de la regulació a nivell europeu. Espanya, doncs, es troba molt allunyat dels països amb un millor marc normatiu.

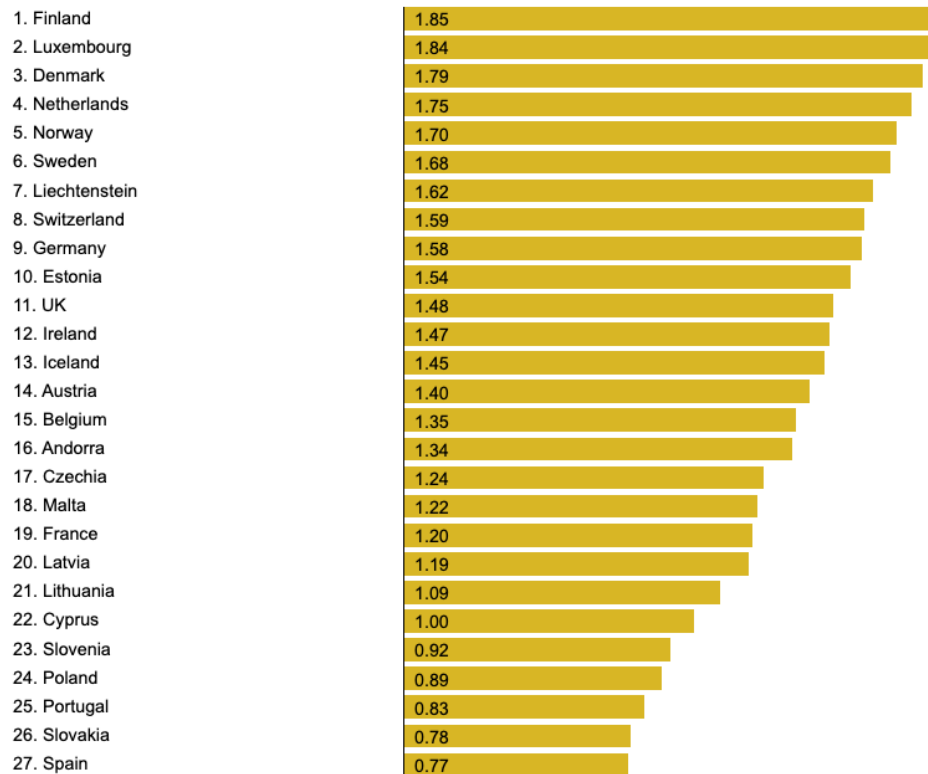
L'índex de qualitat regulatòria recull les percepcions de la capacitat del govern per formular i implementar polítiques i regulacions sòlides que permetin i promoguin el desenvolupament del sector privat.

*World - Regulatory quality index - TheGlobalEconomy.com*





*Europe - Regulatory quality index - TheGlobalEconomy.com*



Font: [TheGlobalEconomy.com](https://www.theglobaleconomy.com)

# Adaptació al canvi i visió a llarg termini

Per anar obrint el debat (V) - World Economic Forum (WEF)

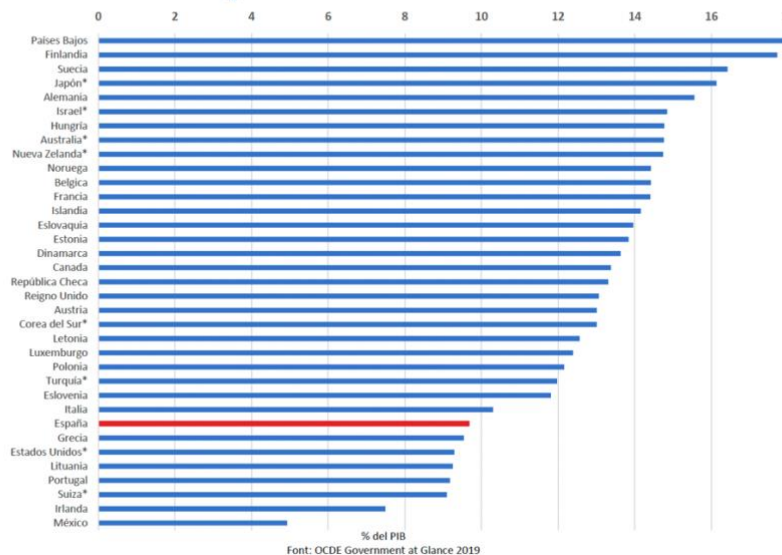
Future orientation of government 0-100	-	59.5	46	Luxembourg
1.20 Government ensuring policy stability 1-7 (best)	4.2	53.1	55	Switzerland
➔ 1.21 Government's responsiveness to change 1-7 (best)	3.3	38.7	92	Singapore
➔ 1.22 Legal framework's adaptability to digital business models 1-7 (best)	3.7	44.3	64	United States
1.23 Government long-term vision 1-7 (best)	2.8	29.2	121	Singapore
1.24 Energy efficiency regulation 0-100 (best)	70.6	70.6	28	Italy
1.25 Renewable energy regulation 0-100 (best)	66.1	66.1	38	Germany
1.26 Environment-related treaties in force count (out of 29)	28	96.6	7	Multiple (6)
<b>💡 Pillar 12: Innovation capability 0-100 (best)</b>	<b>-</b>	<b>62.9 ↑</b>	<b>25</b>	<b>Germany</b>
➔ 12.01 Diversity of workforce 1-7 (best)	4.1	52.1 ↑	94	Canada
12.02 State of cluster development 1-7 (best)	4.3	54.4 ↓	37	United States
12.03 International co-inventions applications/million pop.	3.50	46.2 ↑	31	Multiple (7)
➔ 12.04 Multi-stakeholder collaboration 1-7 (best)	3.4	40.5 ↓	86	United States
12.05 Scientific publications H Index	740.3	97.9 ↑	12	Multiple (7)
12.06 Patent applications applications/million pop.	27.77	61.7 ↑	27	Multiple (8)
12.07 R&D expenditures % GDP	1.2	40.7 ↓	31	Multiple (7)
12.08 Quality of research institutions index	0.54	100.0 =	6	Multiple (7)
➔ 12.09 Buyer sophistication 1-7 (best)	3.4	39.8 ↓	69	United States
12.10 Trademark applications applications/million pop.	7,071.78	95.4 ↑	16	Multiple (7)

Font: Global Competitiveness Report 2019 | World Economic Forum (weforum.org)

# Col·laboració públicoprivada

## La col·laboració públicoprivada als països de l'OCDE

esade  
EsadeGov-Center  
for Public  
Governance



Font: Government at a Glance 2019 | OECD iLibrary (oecd-ilibrary.org)

Per anar obrint el debat (V) - World Economic Forum (WEF)

Economy	Increase incentives to direct financial resources towards long-term investments, strengthen stability and expand inclusion	Rethink competition and anti-trust frameworks needed in the Fourth Industrial Revolution, ensuring market access, both locally and internationally	Facilitate the creation of "markets of tomorrow", especially in areas that require public-private collaboration	Incentivize and expand patient investments in research, innovation and invention that can create new "markets of tomorrow"	Incentivize firms to embrace diversity, equity and inclusion to enhance creativity
Spain	59.7	70.1	44.4	40.4	58.6
Sweden	89.0	70.7	52.2	50.8	77.9
Switzerland	59.2	64.0	50.8	51.6	67.2
Turkey	49.8	57.4	38.5	28.9	46.8
United Kingdom	72.4	62.7	46.1	40.9	67.1
United States	47.8	77.6	57.7	57.3	73.3
<b>Mean</b>	69.2	62.0	45.1	41.6	62.2
<b>Standard deviation</b>	15.35	7.41	6.23	8.67	8.48
<b>Highest score</b>	95.42	77.61	59.51	57.32	79.20
<b>Lowest score</b>	32.81	42.46	34.25	25.21	45.13
	<b>Finland</b>	<b>United States</b>	<b>Finland</b>	<b>United States</b>	<b>China</b>
	<b>Argentina</b>	<b>Russian Federation</b>	<b>Argentina</b>	<b>Greece</b>	<b>India</b>

Country/economy	Score (0-100)	Decile	Priorities measured	Number of missing indicators
South Africa	50.4	8	10 / 11	9
Spain	56.5	6	11 / 11	5
Sweden	68.5	1	11 / 11	3

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)

/Salut

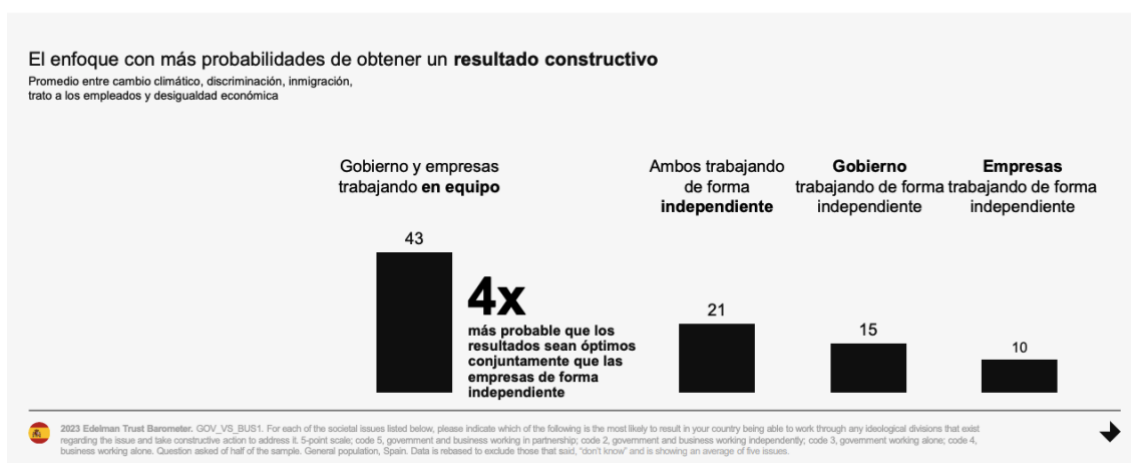
Per anar obrint el debat (V) - World Economic Forum (WEF)

Economy	Ensure public institutions embed strong governance principles and a long-term vision and build trust by serving their citizens	Upgrade infrastructure to accelerate the energy transition and broaden access to electricity and ICT	Shift to more progressive taxation, rethinking how corporations, wealth and labour are taxed, nationally and in an international cooperative framework	Update education curricula and expand investment in the skills needed for jobs and "markets of tomorrow"	Rethink labour laws and social protection for the new economy and the new needs of the workforce	Expand eldercare, childcare and healthcare infrastructure, access and innovation for the benefit of people and the economy
Spain	56.4	86.9	49.0	51.4	59.7	45.3
Sweden	70.3	88.0	45.9	69.4	63.7	75.9
Switzerland	76.8	80.0	41.5	70.8	74.2	51.3
Turkey	47.7	67.1	40.7	39.8	48.4	32.3
United Kingdom	65.7	80.9	54.1	59.7	75.2	50.4
United States	67.5	71.2	52.8	68.2	56.9	54.2
<b>Mean</b>	60.0	78.7	50.0	55.3	61.4	47.8
<b>Standard deviation</b>	10.23	8.98	8.14	11.19	8.88	11.78
<b>Highest score</b>	78.47	99.75	65.16	75.26	76.98	75.87
<b>Lowest score</b>	42.84	57.21	30.72	38.75	42.90	24.73
	<b>Russian Federation</b>	<b>Russian Federation</b>	<b>Hungary</b>	<b>Greece</b>	<b>South Africa</b>	<b>Greece</b>

Font: Global Competitiveness Report 2019 | World Economic Forum (weforum.org)

## Los resultados sociales serían mejores si Gobierno y empresas trabajan en equipo

Porcentaje que afirma, en España



Font: 2023 Edelman Trust Barometer | Edelman. PowerPoint Presentation (edelman.com.es)

## Transparència

Segons l'informe de Transparència del Síndic de Greuges, més del 80% dels ens públics (deixant de banda la Generalitat, diputacions i ens estatutaris) tenen incompliments greus o amplis de transparència.

Segons l'informe de la qualitat i la transparència de la comunicació política, elaborat per Infoparticipa (UAB), el grau mig de compliment dels ajuntaments de Catalunya dels 52 principals indicadors de transparència és només d'un 37%.

Taula 4. Nivells de compliment. Percentatges

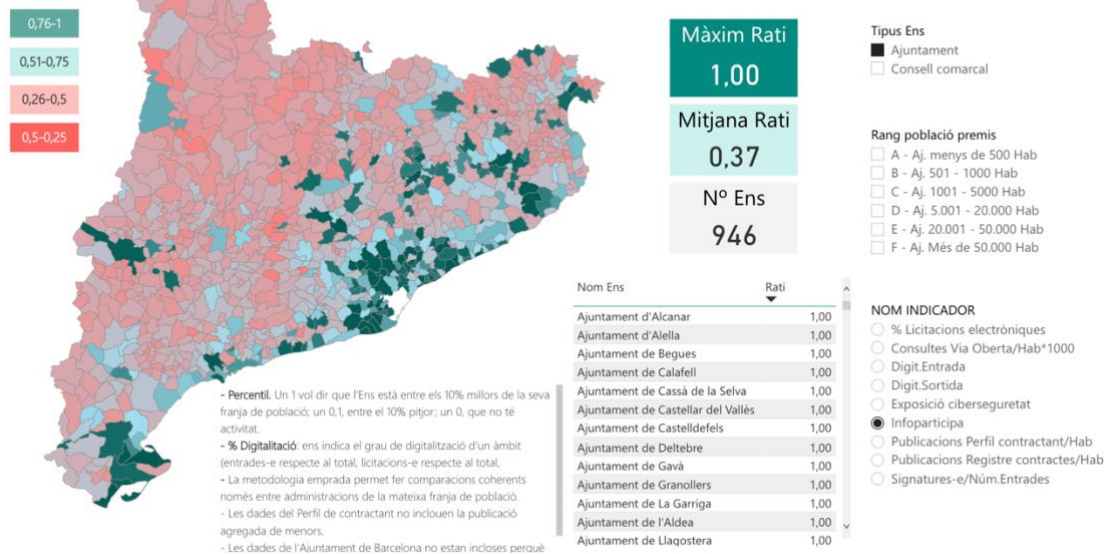
Tipus d'ens	Incompliment greu	Incompliment ampli	Incompliments puntuals	Compliment generalitzat	Total
Dependents de supramunicipals	60,4	30,2	9,4	0,0	100
Cooperació	74,5	20,1	5,4	0,0	100
Dependents de Generalitat	45,3	42,7	12,0	0,0	100
Dependents de municipis	84,2	13,5	2,3	0,0	100
Ajuntaments	17,4	65,7	15,8	1,1	100
Ens supramunicipals	0,0	56,5	41,3	2,2	100
Estatutaris	0,0	16,7	83,3	0,0	100
Generalitat	0,0	0,0	15,4	84,6	100

Font: Fundació Carles Pi i Sunyer

Font: Informe sobre Transparència, Accés a la Informació pública i Bon Govern - Síndic de Greuges i Fundació Carles Pi i Sunyer

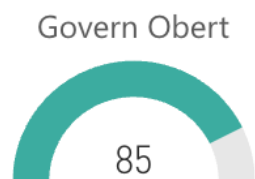
## Mapa d'indicadors d'activitat

(inclou l'activitat amb serveis AOC i de serveis propis que hagi informat l'Ens)

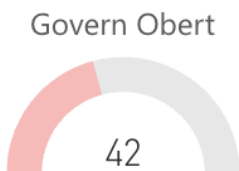


### Grau de compliment dels criteris de govern obert

- Ajuntaments de municipis de més de 20.000 habitants 85%



- Ajuntaments de municipis de menys de 1.000 habitants 42%



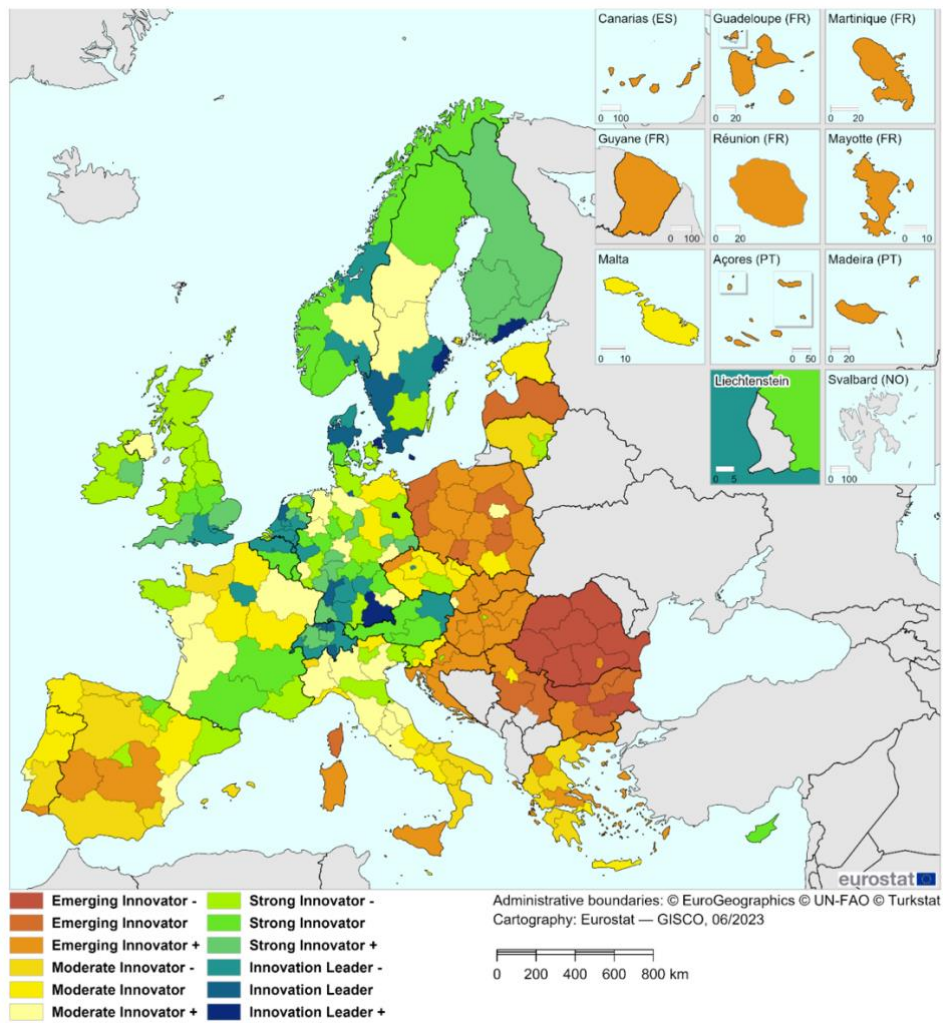
Font: Índex de Maduresa Digital de les administracions locals – Administració Oberta de Catalunya

## Innovació

Les dades de l'European Innovation Index 2021, mostren que Catalunya està, a nivell d'innovació per sobre la mitjana de les regions espanyoles, però al darrera del País Basc i Madrid. A nivell internacional, està a la banda de "strong innovator -", però lluny dels territoris capdavanters (strong innovator i innovation leaders).

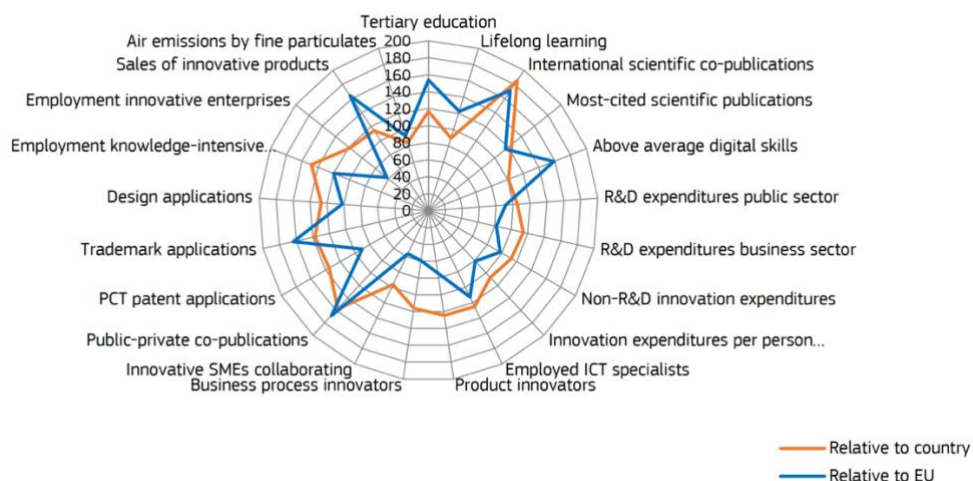
Els informes de Bloomberg Innovation Index 2021 i Global Innovation Index són només a nivell d'estats. Ara bé, demostren que Espanya té un nivell d'innovació força més baix (posició 30 al GII) del que li correspondria en funció del seu potencial del producte interior brut (posició 14 al món).

European Innovation Index 2023



NUTS	Region	RII	Rank	Group	Change
ES	Spain	89.2	--	Moderate Innovator	9.7
ES11	Galicia	80.7	154	Moderate Innovator	8.4
ES12	Principado de Asturias	76.9	161	Moderate Innovator -	8.7
ES13	Cantabria	76.9	160	Moderate Innovator -	10.1
ES21	País Vasco	109.8	72	Strong Innovator	11.5
ES22	Comunidad Foral de Navarra	101.8	98	Strong Innovator -	14.1
ES23	La Rioja	83.1	148	Moderate Innovator	6.5
ES24	Aragón	83.6	147	Moderate Innovator	7.4
ES3	Comunidad de Madrid	106.6	80	Strong Innovator -	12.8
ES41	Castilla y León	78.9	157	Moderate Innovator -	10.9
ES42	Castilla-la Mancha	67.0	185	Emerging Innovator +	3.6
ES43	Extremadura	65.0	189	Emerging Innovator +	8.6
ES51	Cataluña	105.9	81	Strong Innovator -	11.5
ES52	Comunitat Valenciana	94.0	121	Moderate Innovator +	10.6
ES53	Illes Balears	71.1	171	Moderate Innovator -	9.2
ES61	Andalucía	71.1	172	Moderate Innovator -	4.5
ES62	Región de Murcia	76.7	162	Moderate Innovator -	7.1
ES63	Ciudad de Ceuta	35.3	231	Emerging Innovator -	2.2
ES64	Ciudad de Melilla	46.3	223	Emerging Innovator	2.8
ES7	Canarias	57.2	208	Emerging Innovator +	11.7

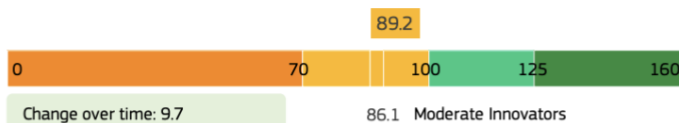
Regional Innovation Scoreboard 2023 Regional profiles Spain



	Data	Normalised score	Relative to	
			ES	EU
Tertiary education	54.0	0.809	117	154
Lifelong learning	13.0	0.455	90	122
International scientific co-publications	2169	0.524	186	171
Most-cited scientific publications	1114.4	0.634	126	116
Above average digital skills	38.4	0.744	101	158
R&D expenditures public sector	0.67	0.519	105	91
R&D expenditures business sector	1.02	0.554	114	82
Non-R&D innovation expenditures	±	0.394	113	97
Innovation expenditures per person employed	±	0.487	107	81
Employed ICT specialists	5.0	0.594	125	113
Product innovators	±	0.415	124	74
Business process innovators	±	0.382	116	59
Innovative SMEs collaborating	±	0.274	96	56
Public-private co-publications	392.2	0.660	157	168
PCT patent applications	2.63	0.555	135	90
Trademark applications	12.03	0.817	137	164
Design applications	4.13	0.592	127	102
Employment knowledge-intensive activities	18.6	0.682	148	120
Employment innovative enterprises	±	0.360	118	63
Sales of innovative products	±	0.787	114	164
Air emissions by fine particulates	12.2	0.551	84	92

Font: Regional Innovation Scoreboard 2023 Regional profiles Spain

## European Innovation Scoreboard 2023: Spain



### Spain

	Performance relative to EU in 2023	Performance change 2016-2023	Performance change 2022-2023
<b>SUMMARY INNOVATION INDEX</b>	<b>89.2</b>	<b>9.7</b>	<b>4.0</b>
<b>Human resources</b>	<b>127.2</b>	<b>5.9</b>	<b>5.9</b>
Doctorate graduates	100.0	0.0	0.0
Population with tertiary education	149.1	10.8	10.8
Lifelong learning	133.3	9.9	9.9
<b>Attractive research systems</b>	<b>96.1</b>	<b>11.6</b>	<b>0.9</b>
International scientific co-publications	91.6	40.7	-1.0
Most cited publications	92.5	-4.1	-0.9
Foreign doctorate students	108.5	20.5	6.9
<b>Digitalisation</b>	<b>144.9</b>	<b>20.8</b>	<b>8.2</b>
Broadband penetration	140.0	41.0	16.2
People with above basic overall digital skills	151.7	0.0	0.0
<b>Finance and support</b>	<b>81.1</b>	<b>20.1</b>	<b>5.7</b>
R&D expenditures in the public sector	78.1	6.5	0.0
Venture capital expenditures	103.2	55.4	13.6
Government support for business R&D	55.9	1.7	5.1
<b>Firm investments</b>	<b>61.0</b>	<b>11.9</b>	<b>-2.5</b>
R&D expenditure in the business sector	52.1	10.8	1.5
Non-R&D Innovation expenditures	81.3	18.4	-2.6
Innovation expenditures per employee	53.0	7.1	-6.3
<b>Use of information technologies</b>	<b>90.1</b>	<b>0.4</b>	<b>5.4</b>
Enterprises providing ICT training	90.2	-6.4	3.8
Employed ICT specialists	90.0	6.9	6.9
<b>Innovators</b>	<b>50.1</b>	<b>19.4</b>	<b>20.6</b>
Product innovators (SMEs)	59.6	42.3	22.9
Business process innovators (SMEs)	41.8	-4.9	18.1
<b>Linkages</b>	<b>88.2</b>	<b>37.9</b>	<b>-9.6</b>
Innovative SMEs collaborating with others	57.0	7.5	3.6
Public-private co-publications	115.6	52.4	0.7
Job-to-job mobility of HRST	102.1	58.8	-26.5
<b>Intellectual assets</b>	<b>80.1</b>	<b>-2.4</b>	<b>0.3</b>
PCT patent applications	61.2	-5.0	-1.6
Trademark applications	112.6	7.7	0.1
Design applications	72.2	-6.8	3.0
<b>Employment impacts</b>	<b>59.7</b>	<b>-5.8</b>	<b>5.5</b>
Employment in knowledge-intensive activities	83.1	0.0	0.0
Employment in innovative enterprises	40.5	-11.3	10.7
<b>Sales impacts</b>	<b>97.5</b>	<b>22.8</b>	<b>11.6</b>
Medium and high-tech goods exports	67.9	-2.2	4.0
Knowledge-intensive services exports	68.7	31.4	-9.3
Sales of innovative products	169.2	50.8	49.3
<b>Environmental sustainability</b>	<b>100.4</b>	<b>-14.5</b>	<b>-2.0</b>
Resource productivity	139.1	7.8	13.5
Air emissions by fine particulate matter	85.5	-7.6	-2.2
Environment-related technologies	83.5	-37.6	-12.2

The second column shows performance relative to that of the EU in 2023. Colours next to the column show matching colour codes: dark green: above 125% of the performance of the EU in 2023; light green: between 100% and 125%; light orange: between 70% and 100%; dark orange: below 70%. The next columns show performance change over time between 2016 and 2023 and between 2022 and 2023, with scores relative to those of the EU in 2016. Positive (negative) performance changes are shown in green (red).

**SPAIN** is a **Moderate Innovator** with performance at 89.2% of the EU average. Performance is above the average of the Moderate Innovators. Performance is increasing at a rate higher than that of the EU (8.5%-points). The country's performance gap to the EU is becoming smaller.

#### Relative strengths

- Sales of innovative products
- People with above basic overall digital skills
- Population with tertiary education
- Broadband penetration
- Resource productivity

#### Relative weaknesses

- Employment in innovative enterprises
- Business process innovators
- R&D expenditure in the business sector
- Innovation expenditures per employee
- Government support for business R&D

#### Strong increases since 2016

- Job-to-job mobility of HRST
- Venture capital expenditures
- Public-private co-publications

#### Strong decreases since 2016

- Environment-related technologies
- Employment in innovative enterprises
- Air emissions by fine particulate matter

#### Strong increases since 2022

- Sales of innovative products
- Product innovators
- Business process innovators

#### Strong decreases since 2022

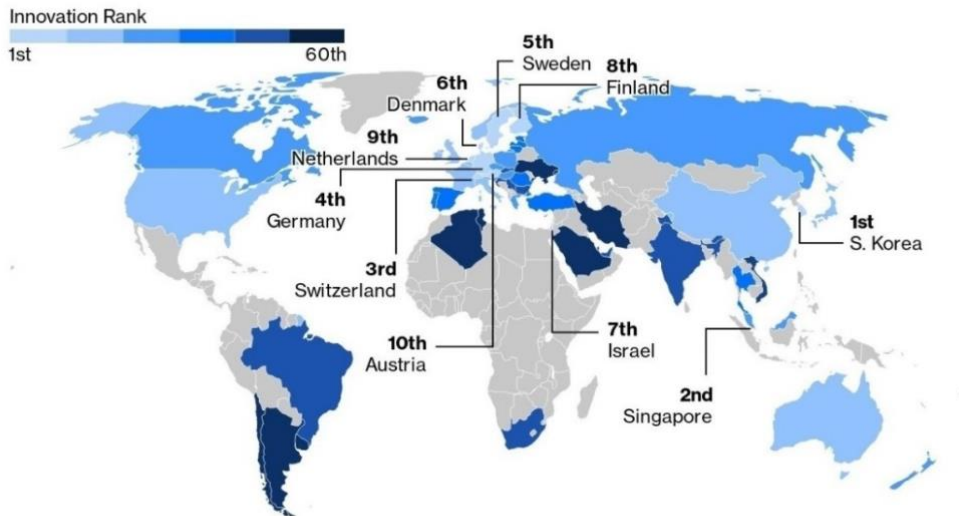
- Job-to-job mobility of HRST
- Environment-related technologies
- Knowledge-intensive services exports

Font: European Innovation Scoreboard 2023 Country profile Spain



## World's 60 Most Innovative Economies

South Korea, Singapore and Switzerland lead the index in 2021



Sources: Bloomberg, International Labor Organization, International Monetary Fund, World Bank, Organisation for Economic Cooperation and Development, World Intellectual Property Organization, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

**Bloomberg**

## Global Innovation Index 2021 rankings

GII rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank
1	Switzerland	65.5	1	1
2	Sweden	63.1	2	2
3	United States of America	61.3	3	1
4	United Kingdom	59.8	4	3
5	Republic of Korea	59.3	5	1
6	Netherlands	58.6	6	4
7	Finland	58.4	7	5
8	Singapore	57.8	8	2
9	Denmark	57.3	9	6
10	Germany	57.3	10	7
11	France	55.0	11	8
12	China	54.8	1	3
13	Japan	54.5	12	4
14	Hong Kong, China	53.7	13	5
15	Israel	53.4	14	1
16	Canada	53.1	15	2
17	Iceland	51.8	16	9
18	Austria	50.9	17	10
19	Ireland	50.7	18	11
20	Norway	50.4	19	12
21	Estonia	49.9	20	13
22	Belgium	49.2	21	14
23	Luxembourg	49.0	22	15
24	Czech Republic	49.0	23	16
25	Australia	48.3	24	6
26	New Zealand	47.5	25	7
27	Malta	47.1	26	17
28	Cyprus	46.7	27	2
29	Italy	45.7	28	18
30	Spain	45.4	29	19
31	Portugal	44.2	30	20
32	Slovenia	44.1	31	21

Font: Bloomberg Innovation Index 2021

- Analitza desenes de criteris utilitzant set mètriques igualment ponderades, incloses la despesa en recerca i desenvolupament, la capacitat de fabricació o la concentració d'empreses públiques d'alta tecnologia.

## Endeutament públic



Fonts:

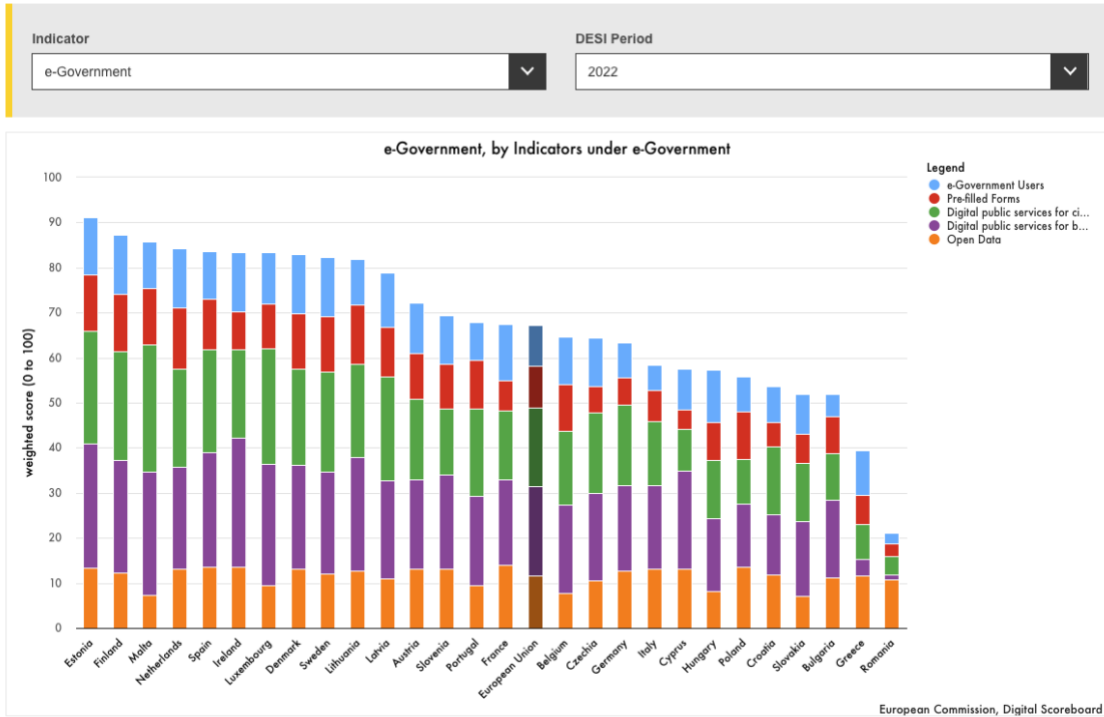
- *La deuda de las Administraciones Públicas ascendió a 1.578 mm de euros, en septiembre de 2023 - Notas del Banco de España - Noticias del Banco de España - Noticias y eventos - Banco de España (bde.es)*
- *La Comissió Europea alerta Espanya d'una situació fiscal "molt difícil" (lavanguardia.com)*

## Digitalització

Espanya és un dels països capdavanters a Europa en el grau de digitalització de l'Administració i dels serveis públics, segons l'informe [The Digital Economy and Society Index \(DESI\)](#) elaborat per la Comissió Europea. L'estudi és fa a nivell de països però la Generalitat de Catalunya, en col·laboració amb l'associació CTECNO, ha fet una extrapolació: d'acord a aquestes les dades Catalunya està lleugerament per sobre dels indicadors estatals.

També disposem de l'informe [United Nations e-Government Index](#) que avalua Estats i un conjunt de ciutats seleccionades, però no regions. En aquest estudi, Espanya es troba en la posició 18 a nivell mundial i la posició 10 a nivell europeu.

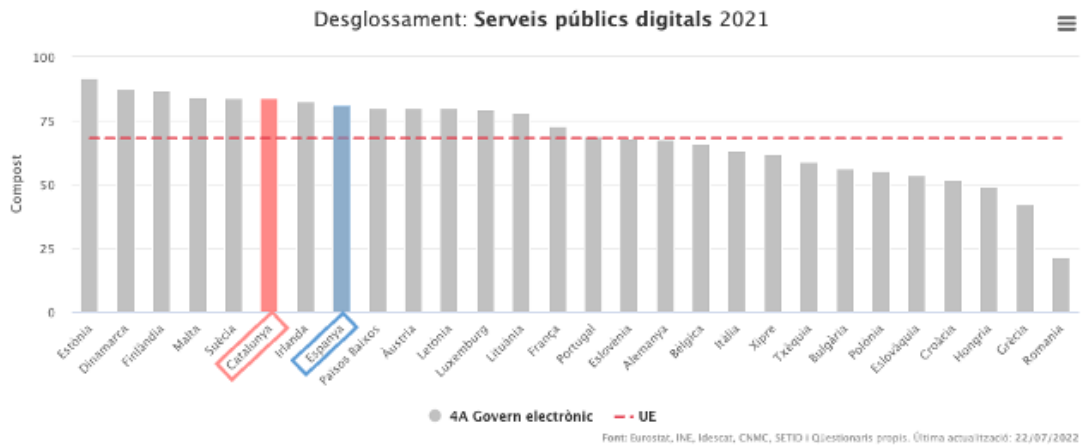
*The Digital Economy and Society Index: Europe*



Font: The Digital Economy and Society Index (DESI) | Shaping Europe's digital future

- Resumeix els indicadors sobre el rendiment digital d'Europa i fa un seguiment del progrés dels països de la UE.

Avaluació 2021 DESI a l'àmbit de Catalunya – CTECNO i Generalitat de Catalunya



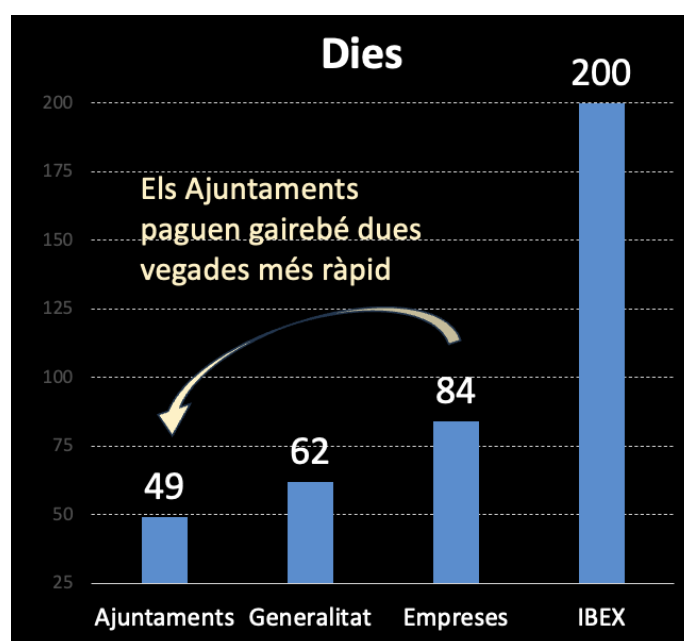
Font: DESI - Economia i societat digitals de Catalunya 2021 (desi.cat)

## United Nations e-Government Index 2022

Country	Group	Rating Class	Rank 2022	EGDI 2022	MSQ
Denmark	VHEGDI	VH	1	0.9717	
Finland	VHEGDI	VH	2	0.9533	
Republic of Korea	VHEGDI	VH	3	0.9529	No*
New Zealand	VHEGDI	VH	4	0.9432	
Iceland	VHEGDI	VH	5	0.9410	
Sweden	VHEGDI	VH	5	0.9410	Yes*
Australia	VHEGDI	VH	7	0.9405	
Estonia	VHEGDI	VH	8	0.9393	
Netherlands	VHEGDI	VH	9	0.9384	
United States of America	VHEGDI	VH	10	0.9151	No*
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	VHEGDI	VH	11	0.9138	Yes*
Singapore	VHEGDI	VH	12	0.9133	
United Arab Emirates	VHEGDI	VH	13	0.9010	Yes*
Japan	VHEGDI	VH	14	0.9002	
Malta	VHEGDI	VH	15	0.8943	No*
Israel	VHEGDI	V3	16	0.8885	
Norway	VHEGDI	V3	17	0.8879	
Spain	VHEGDI	V3	18	0.8842	Yes*
France	VHEGDI	V3	19	0.8832	
Austria	VHEGDI	V3	20	0.8801	
Slovenia	VHEGDI	V3	21	0.8781	
Germany	VHEGDI	V3	22	0.8770	

Font: United Nations e-Government Index

## Pagament a proveïdors



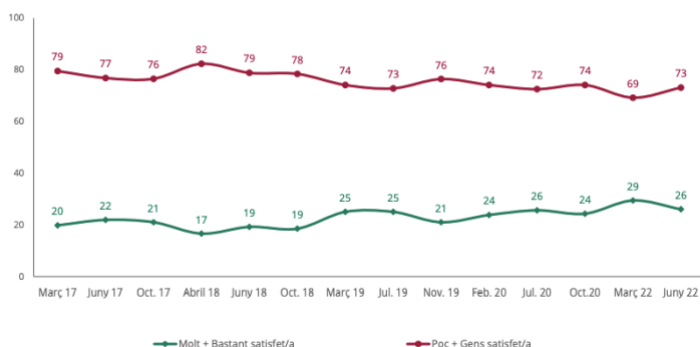
Fonts: Cepyne i AOC

- L'administració local paga als proveïdors 35 dies abans que el sector privat – Consorci AOC
- Metodologia: termini des del registre de la factura fins l'ordre de pagament

## Satisfacció amb la democràcia

El 73% dels catalans manifesta sentir-se poc o gens satisfeta amb el funcionament de la nostra democràcia, segons el Centre d'Estudis d'Opinió.

**Evolució del grau de satisfacció amb el funcionament de la nostra democràcia**



**73 / 26**

El 73% de les persones enquestades manifesta sentir-se poc o gens satisfeta amb el funcionament de la nostra democràcia i un 26%, molt o bastant satisfeta.

Tot i ser la insatisfacció amb el funcionament de la democràcia l'opció majoritària, es detecta un lleuger descens des del març del 2017.

Font: Baròmetre. Centre d'Estudis d'Opinió (gencat.cat)

**Educació**

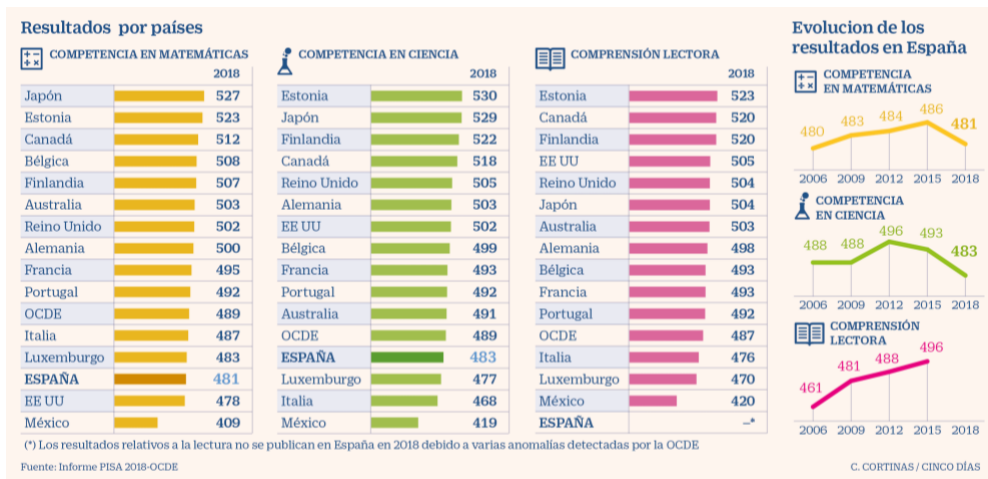
Les dades de l'informe PISA sobre demostren que Catalunya està a la mitjana OCDE i una mica per sobre de la mitjana espanyola. També, mostren que Catalunya els resultats de les competències han empitjorat en matemàtiques i ciències.

Ara bé, Catalunya està lluny dels països i regions capdavanteres en educació en el món, i això és un factor de pèrdua de competitivitat important.

**Principales resultados de PISA, por países y comunidades autónomas**

**Resultados por comunidades autónomas**

COMPETENCIA EN MATEMÁTICAS			COMPETENCIA EN CIENCIA			COMPRESIÓN LECTORA	
	2015	2018		2015	2018		2015*
Navarra	518	503 -15	Galicia	512	510 -2	Castilla y León	522
Castilla y León	506	502 -4	Castilla y León	519	501 -18	Madrid	520
País Vasco	492	499 7	Asturias	501	496 -5	Navarra	514
Cantabria	495	499 4	Cantabria	496	495 -1	Galicia	509
Galicia	494	498 4	Aragón	508	493 -15	Aragón	506
La Rioja	505	497 -8	Navarra	512	492 -20	Cantabria	501
Aragón	500	497 -3	Cataluña	504	489 -15	Cataluña	500
Asturias	492	491 -1	País Vasco	483	487 4	C.-La Mancha	499
Cataluña	500	490 -10	La Rioja	498	487 -11	C. Valenciana	499
Madrid	503	486 -17	Madrid	516	487 -29	Asturias	498
Baleares	476	483 7	C.-La Mancha	497	484 -13	País Vasco	491
C.-La Mancha	486	479 -7	Islas Baleares	485	482 -3	La Rioja	491
Murcia	470	474 4	Murcia	484	479 -5	Murcia	486
C. Valenciana	485	473 -12	C. Valenciana	494	478 -16	Islas Baleares	485
Extremadura	473	470 -3	Extremadura	474	473 -1	Islas Canarias	483
Andalucía	466	467 1	Andalucía	473	471 -2	Andalucía	479
Canarias	452	460 8	Islas Canarias	475	470 -5	Extremadura	475



Font: PISA – OECD

- Informe PISA: España empeora en ciencias y se atasca en matemáticas | Cinco Días (elpais.com)
- España en la prueba PISA, en datos y gráficos (epdata.es)
- Informe PISA 2019: (elperiodico.com)
- España se mantiene en Matemáticas y empeora en Ciencias en PISA 2018 - Magisnet
- L'informe del Programa Internacional per a l'Avaluació d'Estudiants o Informe PISA és un estudi dut a terme per l'OCDE a nivell mundial que mesura el rendiment acadèmic dels alumnes en matemàtiques, ciència i lectura. El seu objectiu és proporcionar dades comparables que possibilitin als països millorar les polítiques d'educació i els resultats, ja que aquesta anàlisi no s'avalua a l'alumne, sinó al sistema en què està sent educat. L'estudi es basa en l'anàlisi del rendiment d'estudiants de 15 anys a partir d'uns exàmens estandaritzats que, des de l'any 2000, es fan cada tres anys a diversos països que pertanyen o no a l'OCDE.

## VI. ANNEX: FONS D'INFORMACIÓ I INSPIRACIÓ

- [13 propuestas para reformar la Administración del Estado.](#) Consuelo Sánchez, Jordi Sevilla, Elisenda Malaret, Carles Ramió, Concepción Barrero, Manuel Arenilla, Francisco Longo, Concepción Campos, Joan Mauri, M<sup>a</sup> Teresa Gómez i Juan Echániz
- [Informe de la Comissió d'Experts per a la reforma de l'Administració Pública i el seu públic.](#) Guillem López-Casasnovas, Francesc Longo, Carles Ramió, Joan-Ramon Rovira i Josep Valor
- [Catalunya 2022. Reset. Crida per reactivar el país](#)
- [Administración 2030: Una visión transformadora Propuestas para la próxima década.](#) Rafael Catalá y Oscar Cortés
- [Propostes per la reforma de l'administració.](#) Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració
- [Informe CORA: reforma de las Administraciones.](#) Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
- [Modernising Government: The Way Forward - OECD](#)
  - o [OCDE Report about Spain: From Administrative Reform to Continuous Improvement](#)
- [Propostes per reactivar l'economia, relançar les empreses i transformar el model econòmic - CECOT](#)
- [Propostes per una política d'integritat. Oficina Antifrau de Catalunya](#)
- [II Cimera - mesures contra les causes estructurals de la corrupció - Observatori Ciutadà Contra la Corrupció \(O3C\)](#)
- [Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia - Componente 11: Modernización de las Administraciones públicas - Govern d'Espanya](#)
- [Declaració d'Innovació Pública - OCDE. 2019](#)
- [L'informe Ostrom evidencia una denúncia històrica de la Cecot: la proliferació de normatives que dificulten l'activitat empresarial - CECOT](#)
- [L'impacte dels tràmits administratius en l'accés a les prestacions socials](#)
- [L'administració local paga als proveïdors 35 dies abans que el sector privat - Consorci AOC](#)
- [Enginyeria, motor de progrés | EIC.](#) Entitats professionals dels Enginyers Industrials de Catalunya.

