

## Risc vs. incertesa: una reflexió sobre la gestió pública el 2024 – Albert Cañigueral Bagó

Cicle de seminaris web sobre innovació pública

🕒 2 d'abril de 2024



Autoria: Thomas Cern

Sovint fem servir les paraules *risc* i *incertesa* com a sinònims intercanviables, però no ho són. Per aprofundir en les diferències entre el risc i la incertesa, Giulio Quaggiotto ens comparteix una diagnosi i unes línies d'actuació al voltant de com cal dissenyar tant les formes i els processos com el desenvolupament de les activitats en el sector públic i els governs per tal de poder contribuir de manera més eficaç a la gestió dels reptes complexos del segle XXI.

El passat 22 de febrer es va iniciar **el cicle de seminaris web** sobre innovació pública “Com fer evolucionar l'Administració i les institucions en l'era de la policrisi”. El cicle, que consta de cinc seminaris web i que durarà fins a l'octubre, compta amb experts de renom per reflexionar i debatre sobre l'aplicació de solucions innovadores a les administracions públiques per afrontar **els reptes del segle XXI**.

En aquesta primera jornada ens va acompanyar [Giulio Quaggiotto](#), antic cap de la unitat d'innovació estratègica del Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (UNDP). Quaggiotto treballa amb governs d'arreu del món per ajudar-los a accelerar l'impacte en desafiaments complexos. La seva carrera inclou estades a Nesta, a la WWF i al Banc Mundial.

La tria del ponent per iniciar el cicle no va ser gens casual. Una classe magistral que va fer al [Politènic de Milà a mitjan 2023](#), i a la qual vaig poder assistir en línia, va ser el punt de partida per ajudar a estructurar la columna vertebral de tot el cicle, que vol reflexionar sobre les administracions i institucions en una era d'alta complexitat.

La participació de Quaggiotto no va decebre. Podeu recuperar aquest seminari sencer amb interpretació simultània [al català](#) o amb l'àudio original [en anglès](#), així com revisar la [presentació](#) que ens ha compartit.

### Seminari sobre innovació: Parlem amb Giulio Quaggiotto (2...



**Versió amb interpretació simultània al català de la ponència de Giulio Quaggiotto**

### Seminari sobre innovació: Parlem amb Giulio Quaggiotto (2...



## Versió original en anglès de la ponència de Giulio Quaggiotto

El convidat coneix molt bé la importància de les paraules, i ja des del començament de la presentació va incorporar termes com ara *demoesclerosi* o *policrisi* al nostre vocabulari. La **demoesclerosi** és la malaltia dels governs que suposa la pèrdua progressiva de la capacitat d'adaptar-se i d'innovar. La **policrisi** fa referència a crisis interconnectades que es produeixen de forma simultània i es retroalimenten, cosa que fa encara més difícil afrontar-les i gestionar-les des del sector públic. La situació, d'entrada, no pinta gaire bé.

Per a la diagnosi, i per proposar algunes línies d'actuació, Quaggiotto s'ha centrat a diferenciar el risc de la incertesa. Tot sovint fem servir aquestes paraules com a sinònimes, que es poden intercanviar, però no ho són. A la presentació va fer servir la taula resum (partint d'**aquest article**, en el qual Quaggiotto va participar) que tenim a continuació:

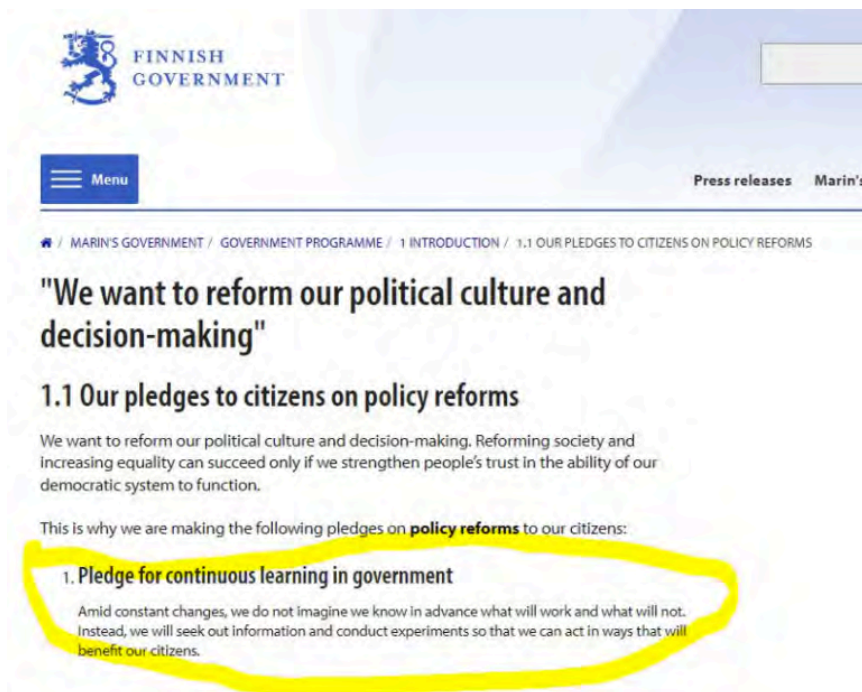
Risc	Incertesa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conèixer totes les accions possibles, els resultats i les seves probabilitats.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No conèixer alguns resultats, les respectives probabilitats o les preferències de resultats.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Els resultats arriscats són calculables de manera matemàtica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Els resultats realment incerts no són calculables matemàticament.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La gestió del risc es basa en els resultats esperats.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionar-se bé amb la incertesa és una qüestió d'obertura.</li></ul>

Els governs i les administracions estan dissenyats amb una mentalitat i uns processos (interns i externs) orientats a la gestió del risc. Segur que us sonen temes com ara els plans de cinc anys (on s'han de detallar tots els riscos i com s'han de mitigar), la necessitat de definir els problemes de manera detallada per poder-los gestionar, els KPI i els objectius molt precisos i mesurables, les bones pràctiques i el benchmarking, l'anàlisi cost-benefici i la modelització probabilística, les compres de productes i serveis partint d'especificacions i dels RFP, etc. Es busca, de manera natural i comprensible, tenir una seguretat enfront d'uns riscos que es consideren coneguts. Els governs i les administracions creen "**artefactes de certesa**" i pretenen replicar allò que ha funcionat en el passat per assegurar el resultat esperable.

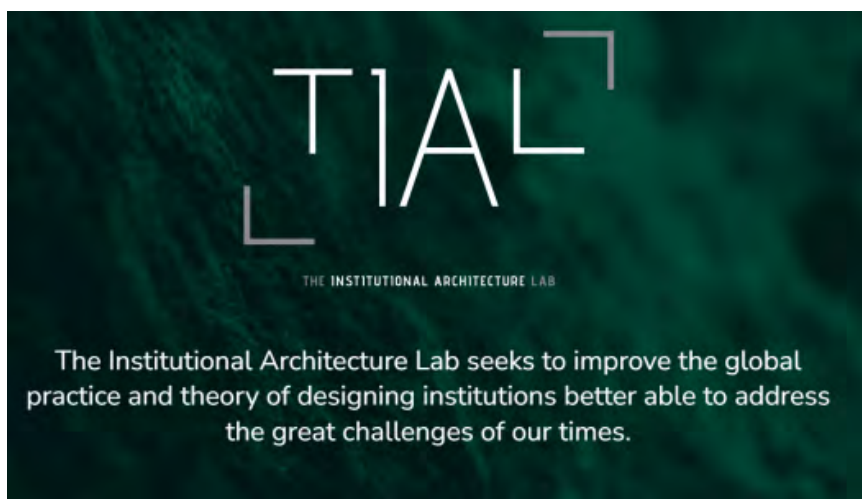
Dir "no ho sé" o "no ho sabem" és molt complicat i per això als governs i a les administracions no els agrada la incertesa. En qualsevol cas, per tal de contribuir de manera més eficaç a la gestió dels reptes complexos del segle XXI, no hi ha altre remei que avançar cap a una mentalitat de gestió de la incertesa. En paraules de Quaggiotto, això vol dir focalitzar-se en la intenció (vs. objectius o KPI molt concrets), en la creació de sentit col·lectiu (*sense-making*), en el **raonament abductiu**, en la superació de la visió basada en projectes per passar a la gestió de "carteres" o "portafolis", en el pensament sistèmic i els ecosistemes, i en l'agilitat, l'experimentació i la gestió dinàmica per tal d'accelerar els aprenentatges a tots els nivells.

I, siguem sincers, ningú sap com fer aquest trànsit. Ni ho sap Quaggioto, ni tampoc l'EAPC. Malgrat aquest desconeixement (ja hem comentat que és molt complicat dir "no ho sé" o "no ho sabem") sí que podem deixar-nos inspirar per aquelles persones, institucions i governs que ja fan passes en aquesta direcció. Entre moltes altres referències el ponent va recomanar mirar cap a:

- El **govern humil** de Finlàndia, amb un compromís públic d'aprenentatge continu.



- El Laboratori d'Arquitectura Institucional (**TIAL**), a cavall entre els Estats Units, el Regne Unit i Finlàndia, que pretén millorar la pràctica global i la teoria del disseny d'institucions per ser més capaços d'abordar els grans reptes del nostre temps.

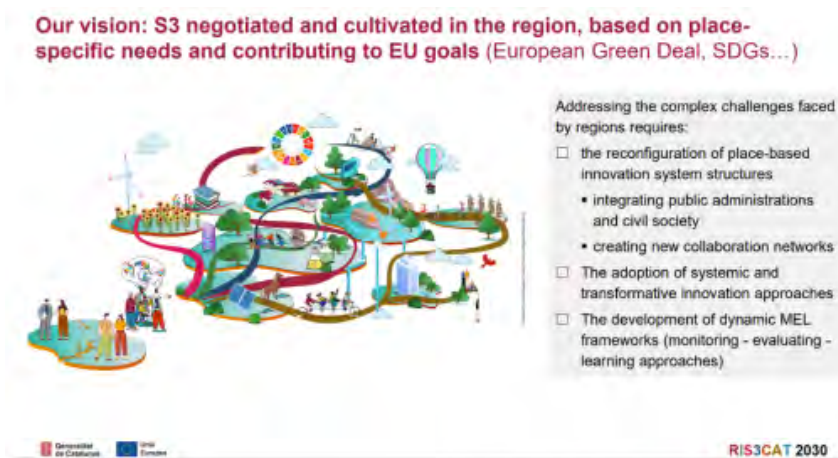


- El lloc de treball de "cap d'incertesa" al Departament de Transport del Regne Unit, que va ser objecte de molta befa.

## New roles?



- L'aplicació de les 4 P (Provat, Problemàtic, Prometedor, Patrons) per al disseny de les "sales de presa de decisions".
- També tenim bons exemples a casa nostra. La feina que fa la **Tatiana Fernández**, del Departament d'Economia i Hisenda, en la gestió dels reptes de la transició verda i la transició digital a diversos llocs de Catalunya també és un dels referents que Quaggiotto va mencionar.



Source: Tatiana Fernandez, Generalitat de Catalunya

És evident que Quaggiotto ens deixa amb més dubtes que certeses, com no podia ser altrament. En qualsevol cas va cloure la presentació de manera optimista amb una frase de Pia Andrews: "Hem dissenyat les institucions que tenim avui. Ho podem tornar a fer".

I, de fet, Pia Andrews, experta en govern obert, transformació digital i dades, serà la convidada del **pròxim seminari web del cicle, que tindrà lloc el 18 d'abril de 9 a 10 h.**

També podeu anotar a l'agenda **les dates** de la resta de seminaris fins al novembre, totes en dijous de 16 a 17 h:

- 23 de maig: Beth Simone Noveck, professora de la Northeastern University de Boston.
- 19 de setembre: Raúl Oliván Cortés, antic director general de Govern Obert i Innovació Social

del Govern d'Aragó.

• 3 d'octubre: Carlos Santiso, cap de la Divisió de Govern Digital, Innovador i Obert de l'OCDE.

**Albert Cañigueral Bagó**

Moderador del Cicle de seminaris sobre innovació pública

---

◆ ADMINISTRACIÓ PÚBLICA, DEPARTAMENT D'ECONOMIA I HISENDA, GESTIÓ PÚBLICA, SECTOR PÚBLIC