



## Oportunitat i imperatiu d'adaptar les administracions – Xavier Marcet

© 21 de juliol de 2020



Les administracions han viscut la COVID-19 com una experiència de transformació forçada per unes circumstàncies excepcionals. Tanmateix, l'impacte emocional dels dies en què els morts per COVID-19 es comptaven per

centenars i l'impacte normatiu de l'estat d'alarma van posar un context favorable a les transformacions àgils. Si moltes de les adaptacions de serveis de l'Administració que es van fer en pocs dies haguessin estat fruit de la planificació habitual, haurien tardat mesos o anys. La suma de la missió i l'agilitat és capaç de generar resultats extraordinaris. El millor exemple ha estat l'àmbit sanitari, on han confluït una missió (salvar vides) i l'imperatiu de l'agilitat. L'Administració ha demostrat —s'ha demostrat a ella mateixa— que pot actuar d'una altra forma, amb més emprenedoria, amb més autonomia, amb formes de treball distintes. Tanmateix, en la gestió de la crisi hem vist nítidament qui a l'Administració es creu el que vol dir "servei públic" i qui esgrimeix actituds poc compatibles amb la vocació de servei a la societat.

Hi ha hagut moltes persones de les administracions que han teletreballat. I amb el teletreball a casa, hi ha hagut una situació de normalització tecnològica generalitzada —segur que amb excepcions— i la necessitat de funcionar més basant-se en l'apoderament i la confiança que no pas en el control i la presencialitat. Hi ha hagut de tot, però em sembla que el resultat és enormement positiu. Els que solen treballar poquet segur que han treballat encara menys, però els que treballen amb compromís, tot indica que aquests mesos de teletreball han estat molt intensos. El més important és normalitzar una situació de més flexibilitat respecte del treball. Aquesta flexibilitat ha de tenir present la funcionalitat de les tasques a fer (el seu nivell de sincronia o presencialitat exigible) i també l'actitud de les persones. El que no tindria sentit és que el teletreball és perpetués. No seria bo en termes de les organitzacions ni dels professionals. El que té tot el sentit del món és que el teletreball a l'Administració sigui un recurs més en un context de més flexibilitat. Aquesta flexibilitat no hauria de comportar menys productivitat sinó tot el contrari.

Un altre dels debats associats a la COVID-19 que encara té molt recorregut és el debat sobre l'equació eficiència-resiliència. És a dir, fins a quin punt hem de tenir redundàncies en els circuits crítics de l'Administració o en aquells serveis essencials (com ara una UCI) per poder afrontar adversitats. No és un debat menor en un context de pressupostos públics magres i amb una perspectiva de futur que no deixa marge a molt optimisme. Fins a quin punt la compra pública ha de tenir en compte la disposició de capacitats estratègiques de proximitat? O, per exemple, fins a quin punt cal comprar portàtils per a tothom en lloc d'ordinadors de taula, encara que siguin més cars, per poder tenir organitzacions més flexibles i resilients. Mirar només el preu genera estalvis conjunturals, però acaba comportant enormes contratemps estructurals quan es perd la capacitat de donar respostes a les emergències des de la proximitat. És un debat que s'ha de dur a l'àmbit europeu, atès que la legislació sobre compra pública és europea.

Per contra, si poden faltar capacitats estratègiques, la crisi ha demostrat que determinats processos podien realitzar-se de formes més senzilles i que no passava res. Un excés de garantisme porta a elevar tant els costos de transacció que moltes vegades desincentiva els usuaris a fer-ne un ús normal. Per exemple, Catsalut pren la decisió correcta i assenyada de poder-se donar d'alta al servei digital de "La meua salut" sense haver de fer cues als centres d'atenció primària com abans de la COVID-19 com una mesura excepcional. Caldrà avaluar si donar més facilitats per accedir al servei ha suposat un augment extraordinari del nombre d'usuaris donats d'alta a aquesta plataforma digital. Si aquest mecanisme no ha comportat problemes de seguretat i privacitat en un tema absolutament crític, potser cal replantejar-lo i apostar per una usabilitat més pràctica per a l'usuari. Si, per contra, ha generat problemes significatius per als usuaris, caldria retornar a la situació anterior a l'excepcionalitat. Aquest només és un exemple, però n'hi ha molts més: processos que s'han alterat durant la pandèmia, equips que han combinat de forma diferent les seves funcionalitats, serveis que han adoptat esquemes molt més flexibles o institucions que han redistribuït i descentralitzat la presa de decisions. Tot allò que hàgim pogut fer més fàcil per als usuaris i que no hagi conculcat cap dret ni hagi disparat insuportablement els costos, caldria consolidar-ho. De vegades seran grans processos, de vegades petits detalls, però res és menor quan es tracta d'augmentar el valor o les facilitats per als ciutadans.

Hem hagut de tenir una COVID-19 per fer en pocs dies el que en condicions normals potser hauríem tardat anys a fer en moltes administracions. No pot ser. Hem de ser capaços de crear palanques de transformació sense necessitar malvestats. De vegades els alentiments venen de convertir les

normatives en inèrcies que no admeten interpretacions diverses, de vegades venen de resistències corporatives en què qualsevol canvi esdevé quasi impossible, perquè condemnen les administracions a una rigidesa incompatible amb el món actual i de vegades simplement la gent no entenem que treballar també vol dir adaptar-se i que aquesta adaptació requereix d'impulsos corporatius importants, però també d'esforços personals per adaptar-se. El canvi és una arma llancívola que tothom usa per evitar canviar, usant paraules i narratives plenes de grandiloqüències buides. El futur de les administracions és en la seva capacitat d'adaptar-se i de trobar un mix analògic-digital que sigui idoni per a servir els ciutadans. El canvi ha de ser possible sense malvestats al mig.

La COVID-19 ha demostrat moltes coses. Una, que quan les coses es posen malament és l'Administració qui pren el protagonisme. Dues, que és un bon moment per experimentar canvis —ni que siguin forçats— a les administracions. Tres, que ha sigut un moment per aprendre noves solucions i desaprendre velles inèrcies; tornar millors vol dir tornar amb aprenentatges i desaprenentatges fets. I quatre, que l'Administració ha funcionat en temps de confinament gràcies a la confiança, l'empoderament i la tecnologia. I en aquesta equació de persones i tecnologia, les persones han estat l'essencial. En el futur no només caldrà invertir en tecnologia, també caldrà invertir en confiança, en desburocratització i en processos d'adaptació molt més àgils.

### **Xavier Marcet**

President de Lead to Change, empresa de consultoria en innovació estratègica

---

◆ AGILITAT, DIRECCIÓ PÚBLICA, FLEXIBILITAT, INNOVACIÓ, MISSIÓ, TELETREBALL,  
TRANSFORMACIÓ, XAVIER MARCET