

Estatut de la direcció pública professional de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic institucional

Consulta Pública prèvia a l'elaboració d'un projecte de decret pel qual s'aprova l'Estatut del personal públic professional

Propostes i preguntes per a orientar les aportacions

1. Quines funcions i responsabilitats haurien de correspondre a la direcció pública professional i quins tipus de càrrecs o llocs de treball haurien de quedar inclosos en aquest model?

Funcions i Responsabilitats

Segons el model del FERA (Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració), la Direcció Pública Professional s'ha de configurar com aquell espai intermedi que se situa entre la política i l'administració, tot traduint les directrius i el mandat de l'òrgan polític en programes operatius i activitats concretes, assignant-li els recursos que han de fer possible l'assoliment d'uns objectius i fent-la responsable dels resultats obtinguts.

La Direcció Pública Professional té per missió:

- Contribuir al disseny de les polítiques públiques, amb imparcialitat i fonament en l'evidència.
- Concretar el mandat polític en estratègies, programes i activitats.
- Dirigir l'execució amb autonomia de gestió i responsabilitat.
- Preservar, més enllà dels cicles electorals, la capacitat institucional que sosté els serveis públics.
- Liderar la transformació i innovació de l'administració per afrontar els nous reptes de la societat.
- Construir espais de governança i col·laboració entre administracions i actors socials, per abordar els problemes públics que cap organització no pot resoldre per si sola.
- Desenvolupar les persones i la cultura organitzativa que fan possible un servei públic de qualitat i íntegre.

- Avaluar els resultats i el valor públic generat, per promoure la millora contínua, i retre'n comptes davant dels òrgans polítics i de la ciutadania.

Així, doncs, la direcció pública professional assegura la posada en pràctica de les polítiques públiques, les normes i les directrius que emanen dels òrgans superiors, de govern o direcció política de cada administració pública o ens públic, mitjançant la participació directa en la seva formulació i implementació.

La direcció pública professional comporta l'exercici de competències pròpies i delegades que vinculen l'organització i la direcció d'equips de persones, la gestió d'infraestructures o mitjans materials i l'execució del pressupost amb autonomia i responsabilitat.

Correspon als llocs de treball de direcció pública professional l'execució de les decisions adoptades pels òrgans superiors, de govern o direcció política de les administracions públiques catalanes i de la seva organització instrumental, la planificació i coordinació d'activitats i l'avaluació, la proposta i, si escau, la implementació de mesures d'innovació i millora en relació amb els serveis i activitats del seu àmbit competencial.

En aquest context, les **funcions i responsabilitats** fonamentals de les persones directives inclouen:

- **Gestió i consecució de resultats:** Vetllar per la realització efectiva i la consecució dels objectius assignats als serveis que tenen encomanats, actuant amb autonomia organitzativa.
- **Planificació i formulació:** Participar directament en la formulació de les decisions i assegurar la posada en pràctica de les directrius tècniques de l'Administració.
- **Direcció d'equips i recursos:** Assumir competències executives, pròpies o delegades, que vinculen directament la direcció d'equips humans, l'execució d'infraestructures o mitjans materials i l'execució rigorosa del pressupost assignat.
- **Innovació:** Planificar, coordinar i, si escau, proposar i implantar mesures de canvi, transformació, innovació i millora contínua en els serveis que depenen del seu àmbit.
- **Garantia de principis públics:** Actuar en l'exercici de les seves tasques servint amb neutralitat i subjecció estricta a l'ordenament jurídic, guiant-se per criteris de professionalitat, imparcialitat, integritat, eficàcia i transparència.
- **Decisió discrecional valorativa:** El personal directiu estarà facultat per adoptar decisions discrecionals d'acord amb els seus coneixements en gestió pública i experiència, sense incórrer en arbitrarietats.

Tipus de càrrecs o llocs de treball inclosos

En opinió del FERA, formen part de la DPP els llocs següents :

1. **Càrrecs de direcció gerencial:** Persones titulars de les **Direccions Generals i Direccions de Serveis dels departaments** de la Generalitat (o càrrecs assimilats orgànicament), dels quals es podran exceptuar per part del Govern només aquells llocs amb perfils funcionals essencialment polítics mitjançant motivació pública. Així mateix, les gerències locals, les direccions d'àrea dels ens locals i de les grans ciutats, i les gerències de les universitats públiques catalanes.
2. **Càrrecs de direcció operativa** de l'Administració de la Generalitat: els ocupats per les persones funcionàries de carrera titulars de les **Subdireccions Generals** i llocs assimilats orgànicament. També:
 - Direccions de centres docents i educatius no universitaris.
 - Direccions d'hospitals i equips d'atenció primària
 - Pel que fa al personal directiu professional de l'Institut Català de la Salut, els articles 9 i 20 de la Llei 8/2007, de 30 de juliol, de l'Institut Català de la Salut, s'hauran d'adaptar a les previsions contingudes en la llei i l'Estatut de la Direcció Pública Professional, als efectes que sigui d'aplicació directa a la direcció gerència del Servei Català de la Salut i als seus càrrecs directius, sens perjudici que es regulin els aspectes singulars que s'estimin convenientes.
 - Direccions de centres penitenciaris i de menors.
 - Direccions de regions policials
3. **Directius del sector públic institucional:** Direccions unipersonals dels organismes públics, entitats autònomes, de dret públic amb activitat privada, i directius de societats mercantils, consorcis o fundacions de participació pública majoritària de totes les administracions públiques catalanes. Inclou les Direccions gerencials dels centres de recerca de Catalunya (CERCA) i de la Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (ICREA).

Val a dir que hi ha un debat acadèmic sobre si alguns d'aquests llocs (com els dels subdirectors generals) són conceptualment de DPP o no. En qualsevol cas, dins de la direcció pública professional s'han de distingir diferents nivells, cada un dels quals ha de tenir un tractament diferent.

Queden exclosos explícitament de la DPP els òrgans de direcció política superiors (President/a de la Generalitat, consellers i conselleres, membres electes dels governs locals i rectors/es) i el personal eventual o de confiança.

També quedarien exclosos de l'àmbit d'aplicació de l'Estatut: el personal directiu del Consell Audiovisual de Catalunya; del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya; de l'Agència Catalana de Protecció de Dades; de l'Institut Català Internacional per la Pau; de l'Autoritat Catalana de la Competència; i de l'Institut Català de Finances. Aquestes entitats tenen la consideració d'independents, i el seu personal directiu professional es regula d'acord amb les previsions establertes en els respectius estatuts, i amb caràcter supletori per les normes generals de la DPP.

Com s'aprecia, el FERA considera que aquest Estatut (com la Llei de la DPP) no hauria de restringir el seu àmbit d'aplicació a l'Administració de la Generalitat i al seu sector públic instrumental. El FERA ha vingut defensant la necessitat i, en un àmbit determinat, la urgència de fer un desenvolupament normatiu de la DPP que, ultra l'Administració de la Generalitat, abasti les administracions locals i de les universitats públiques, atès que no hi ha cap argument que justifiqui un tractament diferenciat, a la vegada que una regulació plena atorgaria seguretat jurídica a tots els operadors jurídics.

El Govern hauria de partir de la premissa que l'activitat susceptible de normació no reclama un tractament específic per a cada administració, sinó que el que convé és definir les característiques bàsiques d'una activitat -la de dirigir i gestionar serveis públics- que es desenvolupa arreu. En aquest sentit, els elements susceptibles de regulació reservats a la llei no difereixen d'una administració a l'altra. Els atributs bàsics que defineixen el comportament de les direccions generals dels departaments de l'Administració de la Generalitat, haurien de ser similars a aquells que són propis de les gerències municipals, universitàries o dels sectors públics vinculats a cada administració. En tot cas, el que la norma ha de garantir és que el tractament comú no lesioni les autonomies local i universitària, ni limiti les seves prerrogatives d'autoorganització, deixant prou marge per tal que, en cada cas, sigui possible el desenvolupament que correspongui.

A més, atès el buit normatiu que es produeix en l'àmbit local, cal que aquest pugui desenvolupar la DPP amb seguretat, i evitar que les entitats locals sotmetin la seva DPP a règims jurídics que impliquen frau de llei, com ara l'eventual, o que són impropis, com ara l'estatutari d'aplicació al personal funcionari.

En aquest sentit la STS 4148/2019, de 17/12/2019, ratificant el pronunciament del TSJ d'Extremadura de 9/2/2017, deixa sense atribucions a les entitats locals per regular el personal directiu, mitjançant els respectius ROF, i només habilita a fer-ho al Govern de l'Estat i a les comunitats autònomes, la qual cosa va provocar la modificació de l'article 306 del Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya, mitjançant la Llei 5/2020, del 29 d'abril, de mesures fiscals, financeres, administratives i del sector públic i de creació de l'impost sobre les instal·lacions que incideixen en el medi ambient, per adaptar-lo als límits fixats jurisdiccionalment.

El FERA ha proposat diferents possibilitats per a fer efectiu això tot respectant l'autonomia del món local (i el mateix quant al món universitari):

<alternativa a)> L'entrada en vigor d'aquestes normes en el món local, les universitats i els respectius sectors públics pot restar supeditada al termini que requereixin per adaptar-s'hi i preveure el desenvolupament que correspongui, a l'empara de l'autonomia local i la universitària.

<alternativa b)> Es pot habilitar l'adhesió a aquesta normativa d'aquelles administracions locals i universitats públiques de Catalunya i els respectius sectors públics, que -fent ús de l'autonomia local i la universitària- així ho desitgin.

<alternativa c)> "El Govern pot presentar un nou avantprojecte de llei que sigui aplicable a totes les administracions catalanes.

Altrament, ens trobarem amb tractament fragmentat i insuficient d'una institució organitzativa -la DPP- que és d'urgent regulació per a tothom, sota el risc que si no ho fa la Generalitat ho acabi fent l'Estat.

2. Com s'hauria d'articular la relació entre els responsables polítics i la direcció pública professional per combinar adequadament la direcció política, l'autonomia professional en la gestió i la rendició de comptes?

La clau és definir clarament el rol d'uns i altres, i respectar els espais respectius -sense perjudici del treball conjunt i de la interrelació obligada entre el personal polític i DPPs.

La funció política a l'Administració de la Generalitat és exercida pels òrgans superiors. El president o presidenta és elegit pel Parlament d'entre els seus membres, i els consellers o conselleres són designats per aquest. Ensems, aquestes persones configuren el govern, òrgan superior també i màxim òrgan col·legiat de naturalesa política. Sobre els òrgans superiors recau la responsabilitat política de les actuacions de l'organització pública que actua sota la seva direcció, que es dirimeix en seu parlamentària.

En canvi, la DPP està formada pel conjunt d'òrgans actius i càrrecs que vetllen per la consecució dels resultats dels serveis que tenen encomanats, i que es fan efectius a través de les organitzacions que dirigeixen. La DPP assegura la posada en pràctica de les polítiques públiques, les normes i les directrius que emanen dels òrgans superiors, de govern o direcció política de cada administració pública o ens públic, mitjançant la participació directa en la seva formulació i implementació.

La DPP comporta l'exercici de competències pròpies i delegades que vinculen l'organització i la direcció d'equips de persones, la gestió d'infraestructures o mitjans materials i l'execució del pressupost amb autonomia i responsabilitat. A la DPP li correspon l'execució de les decisions adoptades pels òrgans superiors, de govern o direcció política de l'administració i de la seva organització instrumental, la planificació i coordinació d'activitats i l'avaluació, la proposta i, si escau, la implementació de mesures d'innovació i millora en relació amb els serveis i activitats del seu àmbit competencial.

En conseqüència, la DPP ha de ser exercida servint amb objectivitat els interessos generals dels ciutadans, amb subjecció i observança de l'ordenament jurídic, servint els objectius polítics que se li hagin encomanat, i d'acord amb els principis d'actuació següents:

- Professionalitat, imparcialitat i integritat en l'exercici de les seves responsabilitats.
- Eficàcia, eficiència i transparència en la gestió dels recursos encomanats.
- Avaluació de la gestió i responsabilitat pels resultats.

Per fer efectius aquests propòsits, la DPP està legitimada per adoptar decisions discrecionals en funció de paràmetres o criteris valoratius basats en els seus coneixements en matèria de gestió pública i en la seva experiència professional.

En definitiva, les bases d'una relació profitosa entre polítics/ques i DPP passen pels següents vectors:

- **Definició de la direcció política i el mandat:** Correspon exclusivament als òrgans superiors polítics (electes o de govern) definir el marc de polítiques públiques, els objectius de país i la planificació de les partides pressupostàries generals. Sobre aquests responsables polítics recau la **responsabilitat política** de les actuacions, que es depura i dirimeix davant de les forces i escons parlamentaris i de la ciutadania. A més, mantenen la competència d'escollir la persona candidata a DPP d'entre una terna tancada elaborada de manera independent.
- **Autonomia professional en la gestió i presa de decisions:** Per poder assolir els objectius de manera òptima, la persona directiva pública ha de disposar d'**autonomia tècnica**, organitzativa i de control discrecional sobre els mitjans que li són adjudicats, la qual cosa inclou la direcció del personal, la gestió de les infraestructures i l'execució del pressupost amb plena responsabilitat.
- **L'Acord de gestió com a eina de rendició de comptes:** Un cop designada, la persona directiva formalitza i subscriu de manera individual i per escrit un **Acord de gestió** anual o fracció amb el seu superior jeràrquic polític. Aquest text vincula de manera explícita els compromisos assolits, les àrees de resultats esperades (en volum de quantitat i indicadors de qualitat) i els mitjans o recursos concrets lliurats pel govern polític per a la seva obtenció. La persona directiva és avaluada per escrit un cop l'any sobre la base d'aquest Acord.
- **Desvinculació de les legislatures i eliminació de la remoció de confiança política:** Per blindar la gestió tècnica enfront del vaivé electoral, el FERA exigeix de forma expressa el següent:
 - **Desvincular els mandats directius de la durada o cicle de les legislatures** de quatre anys.
 - **Excloure la "pèrdua de confiança política"** com a motiu legítim de remoció o cessament de la persona directiva pública professional, de manera que la seva remoció només es pugui dictar per motius justificats de pèrdua de rendiment o avaluacions negatives de gestió.

3. Quins coneixements, competències, experiència i qualitats professionals s'haurien d'exigir a les persones directives i com se n'hauria d'acreditar objectivament el compliment?

La DPP només és predicable de les persones que actuen amb objectivitat i professionalitat en l'exercici del càrrec. En conseqüència, la competència professional esdevé el criteri bàsic que ha de prevaler en l'accés a aquests llocs, de la mateixa manera que la permanència en els mateixos, com també una part de les seves retribucions, han de quedar condicionades a l'avaluació objectiva dels resultats obtinguts amb la seva actuació.

En tot cas, la direcció pública professional hauria de caracteritzar-se per ser:

- Una DPP capacitada i solvent, per contribuir a la millora dels serveis públics, mitjançant l'exercici de les seves funcions i l'aplicació de l'experiència, coneixements i aptituds que es posseeixen;
- Una DPP pragmàtica, és a dir, que en el desenvolupament de les seves actuacions es guiï per la realització d'un exercici permanent d'anàlisi que li permeti destriar allò que és principal del que és accessori en les responsabilitats encomanades, ja que, davant de la gestió i l'administració d'uns mitjans escassos i la direcció d'una organització sempre limitada, cal que encerti en les decisions i l'optimització dels instruments que es disposen per executar-les, de manera que l'ajustament entre el que és útil i profitós i el que és necessari sigui el que de veritat determini el curs del seu capteniment;
- Una DPP adaptable i versàtil, perquè és capaç d'anticipar-se als esdeveniments, fet que ha de permetre donar resposta immediatament a les necessitats que se'n deriven, a través de la fórmula que s'estimi més oportuna, sense que la assumpció de noves obligacions públiques generi més hipoteques que les d'afrontar-les mentre romanguin;
- Una DPP permeable, oberta i acollidora, dominada per una cultura especialment sensible a la integració i a la incorporació de les noves tendències que, a la vegada, observi com una de les actituds que millora la seva eficàcia i eficiència, la capacitat d'absorbir tot allò que pugui anar en benefici d'un millor comportament organitzatiu, per evitar el foment de l'endogàmia i l'ancoratge en l'immobilisme;
- Una DPP innovadora, on la predisposició a assumir riscos en la recerca de la millora contínua es consideri un valor positiu susceptible de recompensa, de la mateixa manera que l'apatia, la indiferència i la resistència al canvi siguin actituds que no hi tinguin cabuda;
- Una DPP generosa amb el seu equip humà, que disposi de les capacitats per reconèixer i premiar l'esforç per la feina ben feta i generi prou estímuls i atractius per situar l'aparell públic com un àmbit de desenvolupament professional tan atractiu per a la captació de talent, com la resta dels sectors productius;
- Una DPP amb una forta capacitat estratègica, que li ha de permetre, quan obtingui els resultats associats als objectius que s'hagi imposat, seguir projectant cap al futur el desenvolupament del negoci públic, sense que aquesta projecció resti sotmesa a aspectes conjunturals;
- Una DPP transparent i sensible, capaç de fer arribar als ciutadans als quals serveix què és el que fa, com ho fa i per què ho fa, i que reconeixerà oportunitats de millora en la crítica a les seves actuacions, de manera que fomentarà l'escrutini i la seva avaluació com a fonts d'estímul per a un millor comportament públic;
- I una DPP, encara, intel·ligent, amable i democràtica.

A tot això, per a l'exercici de la DPP cal establir el requisit de posseir el **títol universitari de grau** que determini la convocatòria per a cada lloc directiu, a més de requerir de manera general **coneixements especialitzats en gestió pública**, control d'equips humans i administració de serveis públics moderns.

Alhora, el perfil de DPP ha d'incorporar competències estratègiques, governança transversal i col·laborativa, lideratge inclusiu i orientació al valor públic.

L'acreditació d'aquests coneixements, competències, experiència i qualitats professionals es pot fer mitjançant proves i sistemes valoratius adhoc a utilitzar en el procés selectiu (veure pregunta 4), o es pot articular de manera prèvia a la selecció a través de l'Institut de la Direcció Pública Professional de Catalunya. Proposem la creació d'aquest Institut -ubicat funcionalment dins del paraigua de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) de forma independent-, i dotar-lo de la competència d'atorgar una **acreditació directiva oficial**.

El procés d'acreditació ha de verificar de manera tècnica i rigorosa la idoneïtat de les capacitats, habilitats i la idoneïtat de cada persona, afavorint la màxima agilitat en el procés de designació amb la vertebració de mecanismes d'acreditació que facilitin la identificació de persones que disposen del perfil professional, les competències, la formació i, si escau, l'experiència adequats per a l'exercici de la direcció pública. Una opció, en aquest sentit, és establir que la presentació de candidats/es en els processos selectius a DPP quedi restringida a persones que prèviament hagin estat acreditades davant l'Institut de Direcció Pública de Catalunya. En tot cas, si l'acreditació fos voluntària, aquells candidats/tes que comptessin amb una acreditació prèvia s'estalviarien una part del procés selectiu.

L'experiència en llocs de treball equiparables de DPP durant un mínim de temps pot servir de fonament a l'IDPPC per a l'acreditació directa del compliment d'habilitats. A més, es pot establir un **sistema d'habilitacions directives** mitjançant la regulació de cursos de la pròpia EAPC o la concurrència de programes formatius d'altres ens públics i privats homologats de forma tècnica.

En tot cas, el Govern de la Generalitat, mitjançant Decret i amb la proposta prèvia del Consell Català de la Direcció Pública, hauria de regular el sistema d'habilitacions directives de l'Institut de Direcció Pública de Catalunya i els criteris d'homologació de cursos o programes de formació directiva organitzats per d'altres institucions públiques o privades.

4. Com haurien de ser els processos d'accés, selecció i designació perquè fossin oberts, transparents i basats en la capacitat, l'experiència i la idoneïtat de les candidatures?

El sistema d'accés a la DPP ha de posar l'èmfasi en la idoneïtat dels i les aspirants a partir de la seva competència i experiència professionals, amb l'objectiu d'atreure els millors candidats i candidates i afavorir l'accés de tots els perfils que puguin enriquir l'exercici de la DPP.

Així, doncs, els processos selectius dels directius/ves públics professionals s'han de subjectar als principis de mèrit, capacitat i publicitat i al criteri d'idoneïtat, tot garantint la transparència i lliure concurrència.

Els procediments de designació dels directius i directives públiques professionals han de tenir caràcter obert per a totes les persones que complexin els requisits de participació i han d'estar sotmesos al principi de publicitat als efectes de garantir la lliure concurrència de persones candidates.

Les convocatòries per a la designació de directius/ves públics professionals faran constar com a mínim, la denominació del lloc, les funcions, el perfil i la competència professional requerida per a la seva ocupació, així com els requisits de participació i les capacitats, habilitats i nivell d'experiència objecte de valoració.

Les convocatòries s'han de publicar en la seu electrònica corporativa de l'administració, organisme o entitat convocant.

Per poder participar en les convocatòries per a la designació del personal directiu públic professional cal complir els requisits generals d'accés a l'ocupació pública i, s'exigirà, com a mínim:

- a) Estar en possessió del títol universitari de grau que es determini, i dels coneixements, la capacitat i l'experiència professional genèrica que es determinin en cada cas.
- b) Eventualment, disposar de l'acreditació directiva emesa per l'Institut de Direcció Pública de Catalunya.

A efectes de garantir la igualtat d'oportunitats i la pulcritud del procediment i la prevalença dels principis de mèrit, capacitat i idoneïtat, és fonamental que la gestió del sistema de DPP s'encomani a l'Institut de la Direcció Pública de Catalunya, i que la selecció (i eventualment acreditació) del personal directiu públic es dugui a terme per una comissió independent de qualificació del dit Institut, constituïda amb persones de reconegut prestigi professional o acadèmic en gestió pública i recursos humans així com en l'àmbit d'actuació de la direcció, de tal manera que es reforci l'objectivitat i la imparcialitat en aquests processos i es garanteixi la idoneïtat de les persones candidates.

Aquesta Comissió hauria de proposar mitjançant informe motivat tres persones candidates a l'òrgan competent per resoldre el procediment, el qual seleccionaria una d'elles per a la seva designació o contractació. En el cas que hi haguessin menys de 3 persones candidates que acomplissin amb els requisits de la convocatòria, s'haurien d'elevat totes les candidatures rebudes -degudament valorades- que s'estimessin adients per al lloc.

Respecte a qui està facultat per designar directius i directives públiques, serien els òrgans superiors, de govern o direcció política: el Govern i les persones titulars de les conselleries, en l'àmbit de l'Administració de la Generalitat (concretament, el Govern, a proposta de cada conseller/a, la designació de les persones titulars de les direccions de serveis i de la resta d'òrgans directius que tenen la consideració d'alt càrrec; i cada conseller/a, respecte la designació de les persones titulars d'òrgans directius del departament que no tenen la consideració d'alt càrrec); l'òrgan electe que ostenta la presidència de cada entitat local, en l'àmbit de les administracions locals; els rectors i les rectores, amb l'acord previ del corresponent consell social, en l'àmbit de les universitats; i els òrgans col·legiats de govern o en el que determini la seva normativa específica, quant a les organitzacions instrumentals.

En un altre ordre de coses, en les convocatòries per a la designació de directius i directives públiques professionals, també s'hi hauran de fer constar les retribucions assignades i el percentatge aplicable a la part variable associada a l'assoliment d'objectius.

Important: Si es vol garantir la independència de la comissió, els seus membres no poden ser escollits pel govern, i la presidència de la comissió ha de ser designat pel Parlament. D'altra banda, per tal de reforçar la transparència de la tasca a efectuar per la comissió, s'estableix que aquesta hagi de motivar sempre les seves propostes. Encara, per evitar limitacions a la competència meritocràtica, cal establir que la comissió hagi de presentar sempre una terna de persones candidates (excepte en el cas que això no sigui possible pel fet que hi hagi menys de tres candidats/es). Finalment, per reforçar la imparcialitat dels òrgans que gestionen els processos selectius i que acaben fent les propostes de persones candidates, aquests òrgans haurien de retre comptes periòdicament de la seva actuació davant d'un eventual Consell Català de la Direcció Pública Professional, el qual hauria de comptar amb participació de la societat civil.

A tot això, igualment s'ha de prendre nota, analitzar i estudiar allò que, des de fa força temps, venen fent les millors organitzacions complexes del sector privat (lucratiu i no lucratiu) per captar el millor talent directiu. El recurs a persones independents, expertes en la identificació de les candidatures que s'ajustin millor als perfils directius que escau reclutar, és una pràctica que guia les actuacions de les organitzacions especialitzades en aquesta matèria. El recurs a experts externs (ni que sigui com a recolzament dels i les membres de la comissió de selecció) és perfectament traslladable a la cosa pública -on, a més, és vital que els processos de selecció siguin àgils i no es complexifiquin innecessàriament. Si es vertebra un sistema sota aquests paràmetres, és evident que els criteris que guiaran la presa de decisions de les persones que hagin de facilitar ternes de persones candidates als òrgans facultats per designar el/la DPP, seran els de l'avaluació dels mèrits, la capacitat, la idoneïtat, l'experiència professional i l'actitud vers el servei públic.

5. Com s'haurien de definir els objectius de gestió, fer-ne el seguiment i avaluar els resultats obtinguts? Com s'hauria de garantir la transparència i la rendició de comptes d'aquesta avaluació?

Cal subordinar l'exercici de la DPP a una concreció del mandat, que permeti negociar la determinació dels objectius que s'han d'assolir, els recursos que s'assignen per fer-los possibles, la concreció dels compromisos de gestió, la descripció de les àrees de resultats clau -en termes de qualitat i quantitat-, i la identificació dels instruments que facilitin el seu seguiment amb la verificació del treball realitzat i l'avaluació dels resultats assolits.

Tots aquest aspectes han de quedar reflectits en un **acord de gestió**, subscrit entre l'òrgan capacitat per designar la persona que exercirà la DPP i aquesta mateixa.

Alhora, la DPP no es pot basar en mandats per temps indefinit, com tampoc en designacions sotmeses a la precarietat que comporta el cessament discrecional. Escau fixar un termini del mandat associat a l'assoliment d'uns objectius que, al marge del cicle de vida de l'organització, atorgui estabilitat a l'exercici de la DPP i fomenti una cultura de l'avaluació, de la qual se'n faci dependre la permanència en el càrrec.

Operativament, el procés seria el següent:

1. Un cop designada la persona que ha d'exercir la direcció pública, ha de subscriure un acord de gestió amb el seu superior jeràrquic, de vigència anual o fracció coincident amb l'exercici pressupostari, proposat per la persona directiva pública, formalitzat per escrit i individualitzat, en el qual es contemplen els objectius que han d'assolir la persona directiva i l'organització que comanda i els indicadors que han de permetre avaluar-ne el compliment.
2. L'acord de gestió ha de concretar els compromisos adoptats pel directiu/va amb el seu superior i ha de descriure les àrees de resultat clau i els objectius de resultat esperats en termes de quantitat i qualitat i els recursos assignats per a la seva obtenció. En l'acord de gestió s'han d'identificar els mitjans de verificació dels indicadors de compliment. Òbviament, els objectius en qüestió poden modificar-se o adaptar-se si hi ha canvis en l'entorn polític-social que ho requereixin; tot el sistema ha de tenir un grau suficient de flexibilitat.

A partir d'aquí, cal que hi hagi una **rendició periòdica de comptes**: la persona directiva pública hauria de ser avaluada pels seus referents polítics periòdicament (un cop a l'any) en relació als objectius que se li haguessin marcat al començament de l'exercici en qüestió -per garantir l'alineament del DPP amb les polítiques públiques governamentals i amb la planificació estratègica del Govern-, i les valoracions (així com els seus comentaris sobre les mateixes) haurien de fer-se per escrit. L'avaluació de l'acompliment ha de projectar-se també sobre objectius substantius estratègic, transversals i

d'impacte social, així com sobre competències transversals, tenint en compte la gestió de la complexitat, la perspectiva de gènere interseccional i la governança col·laborativa, amb l'objectiu de garantir la legitimitat democràtica, la justícia social i una visió no reduccionista de la funció pública.

En cas de desacord de la persona directiva amb les dites valoracions, aquell/a hauria de tenir l'opció de traslladar el seu greuge a un òrgan independent que n'hauria de poder fer la revisió.

Operativament, el procés d'avaluació de la gestió podria ser com següeix:

1. L'acord de gestió ha de ser avaluat pel superior jeràrquic, en el termini màxim que es prevegi reglamentàriament després d'acabar l'exercici, mitjançant un document escrit en el qual s'hi ha de fer constar el grau d'acompliment dels objectius en una escala (per exemple) de quatre nivells, com a mínim, dels quals l'inferior ha de ser insatisfactori. En qualsevol cas, en l'informe d'avaluació s'hi poden afegir les observacions que vulgui formular la persona directiva.
2. L'assignació del nivell corresponent al grau d'assoliment dels objectius establerts és el que determina el percentatge de la part variable de les retribucions susceptible de ser percebuda, llevat de l'avaluació insatisfactòria que comporta la remoció del càrrec.

D'altra banda, els responsables polítics a càrrec d'aquestes avaluacions haurien de rebre formació, assessorament i suport directe tant respecte a aquesta funció seva com respecte a la definició d'objectius i plans que després servien de base a l'avaluació. Específicament, l'Institut de Direcció Pública de Catalunya ha de donar assistència i suport intern al procés d'avaluació de la gestió, per a la qual cosa ha de comptar amb personal coneixedor dels àmbits de la gestió pública, de l'avaluació de l'acompliment i de les polítiques públiques.

6. Quines condicions de durada, continuïtat i cessament serien adequades per garantir alhora l'estabilitat de la direcció professional i la responsabilitat pels resultats de la gestió?

Per assolir una gestió imparcial i eficient dels serveis públics, cal garantir també l'autonomia de gestió dels directius i directives públiques, i cal establir durades dels seus mandats que no coincideixin amb les dels legislatures.

Com ja havíem dit, la DPP no es pot basar en mandats per temps indefinit, com tampoc en designacions sotmeses a la precarietat que comporta el cessament discrecional. Escau fixar un termini del mandat associat a l'assoliment d'uns objectius que, al marge del cicle de vida de l'organització, atorgui estabilitat a l'exercici de la DPP i fomenti una cultura de l'avaluació, de la qual se'n faci dependre la permanència en el càrrec.

Cada administració pública, organisme o entitat, ha de determinar el període de durada del mandat dels seus directius/ves públics professionals, que en cap cas excedirà dels cinc anys. Transcorregut aquest període, l'òrgan competent pel nomenament o designació, i sempre que constin avaluacions favorables de la seva gestió, pot prorrogar la permanència en el lloc de treball pel mateix termini, després del qual el lloc de directiu ha de ser objecte de nova convocatòria, a la qual s'hi pot presentar la persona que ha exercit el càrrec.

D'altra banda, davant la responsabilitat política imputable a les persones que són al capdavant de la governança pública i la responsabilitat administrativa que recau sobre els professionals del servei públic, cal identificar com a patrimoni de la DPP la responsabilitat de la gestió que deriva dels resultats obtinguts amb les seves actuacions.

D'aquí que, pel que fa a la remoció del DPP, aquesta s'acorda per l'òrgan competent per a la designació, amb motivació prèvia de les causes que la justifiquen, en el supòsits següents:

- a) L'existència d'una avaluació insatisfactòria de la seva gestió, en els termes que per aquest concepte estableixin les normes de desenvolupament de l'avaluació del personal directiu.
- b) L'extinció del lloc directiu, amb motiu d'una reestructuració organitzativa.

Per tant, s'exclou en qualsevol cas com a causa de cessament la pèrdua de confiança política, a fi de preservar l'autonomia dels directius i directives públiques i d'evitar les ingerències polítiques en l'espai de la DPP.

7. Quins criteris s'haurien de tenir en compte per establir unes retribucions adequades a les funcions i responsabilitats directives? En cas que una part de la retribució es vinculés als resultats, com s'hauria de determinar i avaluar?

La implementació d'un sistema d'incentius i sancions ha de ser inherent al desenvolupament de la DPP, fent que una part de les retribucions quedi vinculada als resultats obtinguts, de la mateixa manera que el reconeixement de les dificultats que comporta el seu exercici passa per l'homologació d'aquestes retribucions amb les percebudes en llocs de responsabilitat similar d'altres sectors d'activitat.

El personal directiu professional, doncs, ha de tenir un règim retributiu propi a determinar-se reglamentàriament per part de cada administració pública per als seus directius i directives i els dels organismes que hi estan vinculats.

Les retribucions del personal directiu es componen d'una part fixa i una altra de variable. La part fixa s'ha de determinar d'acord amb la complexitat i l'abast de les funcions encomanades i les dificultats per reunir les capacitats requerides segons criteris del mercat. La part variable es determina, principalment, pels resultats assolits en exercici de la funció directiva, segons el grau d'acompliment dels compromisos recollits en l'acord de gestió, sense que en cap cas pugui superar el 20% de la part fixa, en còmput anyal. La part variable de les retribucions s'ha d'abonar amb caràcter diferit al tràmit d'avaluació de la gestió.

Les retribucions dels llocs de treball de direcció pública professional s'han d'ajustar, tant com sigui possible, als criteris del mercat laboral que s'apliquen per a la determinació de les retribucions dels llocs de treball del personal directiu del sector privat de naturalesa anàloga i a l'entorn socioeconòmic de Catalunya.

8. Quines mesures podrien afavorir la captació, la formació, el desenvolupament i la retenció del talent directiu, així com la igualtat d'oportunitats i la diversitat en l'accés a aquestes funcions?

Tots aquests aspectes només es podran treballar adequadament en la mesura que es disposi d'unes estructures de gestió de la DPP adequades i empoderades, que posin en pràctica els ensenyaments que es deriven de dècades de gestió del talent directiu per part de les millors organitzacions públiques i privades (amb i sense afany de lucre) del món occidental, i que garanteixin la vigència dels principis que ha de sostenir una administració pública democràtica, moderna, inclusiva i centrada en la ciutadania.

Proposem que aquestes funcions les dugui a terme un Institut de la Direcció Pública Professional que cal crear en el marc de l'EAPC (sense personalitat jurídica pròpia) i al qual cal dotar de mitjans i d'autonomia (veure punt 9). A l'IDPP li correspondria dissenyar i coordinar una estratègia de motivació, detecció, atracció i fidelització de talent en els diferents àmbits i estructures directives.

Entrant en aspectes més concrets, a fi d'**atreure** els millors candidats/es i escollir els/les més adequats/des, és important no restringir l'exercici de la DPP a l'ocupació pública (pel que suposaria de restringir gratuïtament les possibilitats de captar els millors per a l'exercici de responsabilitats públiques, i afavoriria el conreu d'un model endogàmic). En el nivell 1 o superior, la DPP ha de poder ser exercida indistintament per professionals del servei públic o per persones provinents d'altres sectors d'activitat, perquè allò que n'assegura la bona pràctica són els coneixements, la capacitat i l'experiència professional de què han de disposar els seus titulars, factors aquests que entenem que no són privatis de cap col·lectiu específic. Això sense perjudici que és probable que un desenvolupament racional de la DPP comporti que al capdavant d'un nombre rellevant de llocs declarats d'aquesta naturalesa hi hagi persones que provenen del servei públic, ja que les seves especificitats fan plausible considerar que els qui hi treballen estan en millors condicions per adquirir els coneixements i expertesa reclamats.

Al mateix temps, cal gestionar el talent intern de les administracions públiques. Proposem fer un programa pro-actiu de detecció i captació de talent dins de les administracions, tal com ja es ve desenvolupant en algunes entitats del sector públic, (FGC, BSM) a fi de localitzar i potenciar perfils professionals amb capacitats i projeccions per a ocupar llocs de DPP.

En definitiva, es tracta que l'espai directiu de les organitzacions públiques quedi reservat als professionals, preservant-lo tant de la patrimonialització corporativa com del seu domini per l'ocupació política.

Per altre cantó, caldria **promoure la incorporació de talent jove** de manera deliberada com a mesura activa per garantir un correcte relleu generacional directiu al capdavant de les institucions del sector públic.

La **formació i el desenvolupament** dels directius i directives públiques professionals s'ha de cuidar especialment i tenint en compte l'especificitat d'aquests llocs de treball i de les persones que els ocupen. Aquesta és una tasca que des del FERA encomanaríem també a l'Institut de la Direcció Pública Professional. En concret, caldria:

- Dissenyar i posar en pràctica (o facilitar l'accés a) programes d'alt nivell de formació especialitzada en habilitats directives, enfocats a actualitzar constantment els coneixements directius sobre l'administració moderna i l'excel·lència en els serveis ciutadans.
- Definir oficialment el **sistema d'habilitacions directives** d'acord amb programes de formació i criteris homologats de diverses institucions nacionals i internacionals.
- Acompanyar l'adaptació del personal durant els primers mesos en el lloc mitjançant el desplegament de **programes periòdics de seguiment i acompanyament directiu** que facilitin l'èxit en l'exercici del càrrec.

En un altre ordre de coses, la **retenció** dels DPP passa per oferir uns incentius i unes condicions retributives dignes (importants igualment de cara a la captació de perfils altament competents), per proporcionar els recursos necessaris per a gestionar i per respectar l'autonomia de la direcció pública. A partir d'aquí, en la mesura en què el nou sistema de Direcció Pública Professional adquireixi prestigi, serà més fàcil la captació i la retenció del millor talent directiu.

Finalment, pel que fa a la **garantia d'igualtat d'oportunitats i diversitat** caldria assegurar la pulcritud i inclusivitat dels procediments selectius i que es basin en el mèrit, la capacitat i la idoneïtat de les persones candidates. Un paper fonamental el tindrà aquí la **Comissió de selecció i eventual acreditació independent de l'IDPP** de la qual parlem en el punt 9.

9. Voleu formular alguna altra proposta o observació sobre el model de direcció pública professional?

El nou model de DPP ha de reforçar la capacitat de les institucions de generar valor públic, millorar la cohesió social, incrementar la confiança ciutadana i reduir desigualtats socials i territorials. Alhora, ha d'integrar agilitat gerencial, obertura al talent extern, sostenibilitat social, equitat i coneixement institucional, especialment en àmbits amb un fort impacte sobre els drets de ciutadania. D'altra banda, cal reforçar la transparència, la participació i els mecanismes de control i auditoria social per garantir que la DPP contribueixi efectivament a la reducció de desigualtats i a l'enfortiment de la legitimitat democràtica.

En un altre ordre de coses, per tal d'impulsar la implantació i la consolidació del nou model de DPP i per a fer-ne la seva gestió de forma eficaç i íntegra, és indispensable crear -en el marc de l'EAPC- **l'Institut de la Direcció Pública Professional** que hem esmentat en punts anteriors; un Institut sense personalitat jurídica pròpia i amb les funcions següents:

- a) Desenvolupar un sistema de motivació, captació i fidelització de talent directiu per als diferents àmbits i nivells de l'organització de la Generalitat de Catalunya i de la resta del sector públic.
- b) Identificar i definir les competències i els coneixements que es requereixen per poder assumir amb eficiència i eficàcia les funcions directives en una administració pública moderna i orientada a l'excel·lència dels serveis que presta a la ciutadania.
- c) Promoure la incorporació de nou talent per exercir funcions directives en el sector públic català i, en especial, de talent jove que permeti facilitar el relleu generacional.
- d) Promoure i desenvolupar la creació de programes formatius d'alt nivell de qualitat i d'actualització sobre els diferents àmbits de la funció directiva en el sector públic.
- e) Assumir eventualment la funció d'acreditació de les competències i dels coneixements que es requereixin per poder aspirar a ocupar una plaça de DPP, i seleccionar les candidatures per a les fases de designació.
- f) Elaborar i publicar les convocatòries per cobrir cadascuna de les places de DPP que quedin vacants i participar en els processos de designació.
- g) Proposar als òrgans de designació, de forma motivada, les ternes de persones candidates millor valorades en cada convocatòria.
- h) Col·laborar amb els departaments i les entitats del sector institucional en la definició i el seguiment dels acords de fixació d'objectius anuals que s'hauran de signar amb cada DPP.
- i) Vetllar per una bona incorporació dels nous directius i directives designades establint programes periòdics de seguiment i acompanyament.
- j) Elevar al Govern de la Generalitat els marcs retributius que consideri oportuns per a les DPP.
- k) Crear i mantenir una base de dades en la qual s'incorporin totes les dades i documentació sobre les DPP a Catalunya.
- l) Analitzar l'evolució dels sistemes de DPP implantats en els països de l'OCDE i extreure'n les millors experiències.

La direcció de l'Institut de la Direcció Pública Professional serà nomenada pel Consell de Govern de la Generalitat de Catalunya, a proposta del conseller o consellera titular de l'àmbit de l'EAPC i seleccionada entre professionals amb acreditada experiència i independència. El seu període de mandat serà de cinc anys, renovables per un màxim d'un nou període de cinc anys addicionals.

L'Institut de la Direcció Pública Professional disposarà d'un pressupost específic per desenvolupar les seves funcions, que s'han de concretar en el marc del pressupost de l'EAPC i mitjançant un conveni intern que atorgui competències executives a la seva direcció.

Per tal de complir amb les funcions de selecció i eventualment d'acreditació dels candidats i candidates que han d'ocupar les places dels diferents nivells de les DPP, l'Institut crearà una **comissió de selecció** i eventualment acreditació que tindrà la composició següent:

- a) Un president o presidenta proposat per la direcció de l'Institut de la Direcció Pública Professional i ratificat pel Parlament de Catalunya amb una majoria qualificada.
- b) Una persona nomenada per la Secretaria d'Administració i Funció Pública.
- c) Fins a sis persones expertes en recursos humans, en l'àmbit d'actuació específic de la direcció i/o amb àmplia i reconeguda experiència en direcció pública o privada, seleccionades per la presidència de la comissió.

El reglament intern de la comissió haurà d'establir els diferents formats, en funció de les diferents actuacions que hagi de portar a terme, pel que fa a la participació de les persones membres. La comissió podrà dotar-se de persones col·laboradores externes, garantint-ne en tot cas l'escrupolosa professionalitat i independència, les quals podran emetre informes i expressar opinions, però no disposaran de vot en els processos de selecció i d'acreditació.

La presidència de la comissió s'ha de renovar cada cinc anys, així com els vocals designats, els quals es renovaran per meitats. Tant la presidència com els vocals designats podran ser renovats en un nou mandat de cinc anys addicionals, com a màxim. L'Institut de la Direcció Pública Professional ha d'assignar un secretari o secretària, sense veu ni vot, que aixequi acta de totes les resolucions.

L'Institut de la Direcció Pública Professional tindrà una **Comissió de Supervisió** que examinarà i informarà els plans d'actuació i les memòries d'activitat de la direcció de l'Institut i de la presidència de la comissió d'acreditació i de selecció. Dita comissió haurà de comptar amb representació d'entitats representatives de la societat civil catalana relacionades amb l'àmbit professional, acadèmic i de la reforma de l'administració.

Important: Considerem imprescindible que l'Estatut reculli la proposta del CETRA de creació d'un Institut de la Direcció Pública Professional com a ens independent per a la gestió del sistema de DPP que s'ocupi d'impulsar la implantació i la consolidació del nou model de DPP. Igualment, pensem que és essencial que la comissió de selecció i acreditació sigui presidida per una persona que compti amb l'aval d'una majoria qualificada del Parlament, ja que la presidència selecciona la majoria de membres de la dita comissió, i aquesta és determinant en la valoració i tria de les persones candidates a DPPs en la mesura que proposa la terna de candidats i candidates finalistes (sense perjudici de la

capacitat dels polítics electes de nomenar entre aquesta terna la persona que creguin més convenient). Finalment, seria interessant que l'IDPP comptés amb una Comissió de Supervisió amb representants de la societat civil. Tots aquests elements han de contribuir a assegurar la neutralitat dels procediments de selecció del personal directiu públic i, en conseqüència, a legitimar la nova institució i acréixer la confiança envers ella.