

EL DIRECTIU PUBLIC

“Els moviments que provoquen les revolucions del món sorgeixen dels somnis i les visions de l'ànima d'un camperol situat a la vessant d'un turó.”

James Joyce, Ulisses

1.- Què és un directiu públic?

Podem definir el directiu públic com aquella persona que desenvolupa funcions directives en el sector públic. Aquesta breu definició ens deixa, però, com a mínim, dues interrogants obertes: Quin és el contingut de la funció directiva i quin és l'abast del sector públic.

És difícil que aquestes qüestions siguin resoltes definitivament pels especialistes, però des del meu punt de vista la funció directiva seria aquella en la que és inherent un tipus de capacitat suficient com per a decidir autònomament un procés de canvi d'una certa rellevància, d'un impacte directe en qualsevol servei públic. Des d'aquesta perspectiva, doncs, i sense valorar el complex entramat de funcions, responsabilitats i obligacions regulades en l'àmbit del funcionament i l'organització de la funció pública- és a dir, el marc jurídic establert -, considero que aquesta capacitat de fer efectius processos de canvi és real per a una bona part dels Caps de Servei i Subdirectors Generals de la Generalitat, pels funcionaris públics amb responsabilitat equivalent a l'administració local i òbviament per a tots aquells que gaudeixen de la consideració legal d'alts càrrecs, que afegeixen a aquestes competències directives les pròpies del rol polític.

Tanmateix, cal incorporar a aquesta definició el personal laboral amb tasques gerencials i/o directives i amb modalitats contractuals diverses que, tant en el marc estricte de la funció pública, com en alguna de les seves rodalies, s'han anat incorporant a aquestes capacitats decisòries, amb un cert desordre conceptual i jurídic quan als mecanismes de determinació dels sistemes i els mecanismes de provisió, que pot induir raonablement a la malfiança pel que fa als objectius de la laboralització de determinats col·lectius i de càrrecs de confiança. I és que, a més, no es pot pretendre equiparar la modalitat de contractació de personal entre el sector privat i el públic quan en aquest darrer, en termes generals, manquen elements claus del mercat privat, com ho són, entre d'altres, el de la lliure competència i el de l'avaluació de la gestió realitzada en termes estrictament econòmics, a més a més de la diferent naturalesa de l'activitat.

D'aquesta contradicció que plantejo, en són evidència els resultats de la negociació dels diferents convenis col·lectius de personal laboral en el sector públic, que, en la seva totalitat, s'han orientat acceleradament cap a una suma de les més beneficioses condicions laborals que ofereix el sector públic (fonamentalment estabilitat, jornada i horari) i el sector privat (promoció professional, prestacions socials i retribucions prou competitives, que ja avui són més elevades, per exemple, per als empleats públics que presten els seus serveis a l'ensenyament i la sanitat que per al personal laboral que treballa en aquests mateixos serveis en règim concertat. Aquesta situació, no fa massa anys, ens hagués semblat insòlita: el sector privat demanant l'equiparació de les seves condicions laborals amb el sector públic!).

Aquesta tendència a la laboralització, en bona part avui ja superada però no extingida, es fonamenta intel·lectualment en la desconfiança envers el funcionari públic com a paradigma de braç executor de les polítiques totalitàries de l'anterior règimen polític i molt especialment a Catalunya, a més, com a sentit model de fracàs- o si més no de baixa consideració social- personal i laboral, contraposat a l'èxit en l'activitat professional a la indústria, el comerç o els serveis. Tanmateix, també és cert que alguns governants, a través d'aquests processos de laboralització, han pretès i han aconseguit en bona part, l'accés directe a responsabilitats directives de persones adequades a les seves exigències polítiques, alhora que el trencament i la millora de l'estricta marc retributiu de la funció pública.

Segons la tesi que sostinc, doncs, l'espai conceptual del directiu públic l'integrarien " de facto" tres grups de persones, amb règim jurídic, perfils professionals i interessos clarament diferenciats: el dels treballadors públics que ocupen determinats llocs de treball en la funció pública - alhora dividits entre personal funcionari i personal laboral - i el del personal eventual amb la consideració d'alt càrrec.

Quan a les diferències entre el directiu públic i el privat, d'acord amb en Carlos Losada, tant l'evidència empírica com l'opinió dels experts, ens fan concloure que en termes de pautes de treball i de rols o funcions directives genèriques no es presenten diferències substancials entre el directiu públic i el privat. Ben al contrari hi ha una identitat en allò que és essencial, que podria agrupar-se (Allan, 1981) en 6 dimensions o funcions:

- 1.- Supervisió d'empleats.
- 2.- Harmonització o creació de consens per aconseguir fer viable un determinat programa d'acció.
- 3.- Gestió de la informació.
- 4.- Activitat d'anàlisi i avaluació.
- 5.- Generació de canvi, aspecte sobre el qual he posat especial relleu en aquesta intervenció.

6.- Control o seguiment.

La determinació de la segona interrogant, és a dir de l'abast precís d'allò que és el sector públic resulta també molt debatuda. No hi ha una doctrina pacífica ni una tesi compartida en aquesta qüestió. La clau de volta més evident no es troba en la modalitat jurídica amb la que es presta el servei sinó en la seva naturalesa i en el principal origen dels ingressos de l'activitat.

Seguint amb Losada podem identificar tres grups d'aspectes singulars de la gestió pública:

1.- Allò que es gestiona: els bens públics i els interessos generals.

2.- La manera com es prenen les decisions en aquest procés de gestió: procés polític en contraposició a la lògica del mercat.

3.- Amb quin instrument es gestiona: l'administració pública.

Metcalf observa, tanmateix, que el treball dels directius públics no és únicament la gestió de les seves organitzacions sinó també la participació de l'entorn organitzatiu, perquè el resultat final de la seva organització i del sistema en què es participa està en funció de la creixent interdependència interorganitzativa tant d'altres institucions i organismes de l'administració com del sector privat.

Sobre aquesta qüestió, però, hi ha una extensa producció tècnico-jurídica i doctrinal que ens donarà, sens dubte, moltes més pistes que les exposades, per a una correcta solució del debat.

En qualsevol cas els criteris exposats són perfectament discutibles i ens serviran únicament perquè en el decurs de la meua intervenció convinguem el mateix quan em refereixi al directiu públic.

2.- Directiu públic i funcionari

I el primer que volia ressaltar és que més enllà de la definició feta del directiu públic, és necessari que d'una forma nítida es diferenciï la política de la gestió, el polític del funcionari. El polític ha de prendre decisions, ha de decidir i dirimir entre interessos sovint contradictoris, com deia públicament, el passat mes de juny, el President Pujol. Aquesta és la seva grandesa i la seva responsabilitat derivada de la legitimitat democràtica, legitimitat que no té en la mateixa mida l'empleat públic. El polític ha de saber interpretar l'interès general – que resulta del mandat constitucional, art.103.1 C.E.- i en funció d'aquest, prendre les decisions que consideri més adequades. El polític ha de saber optar i prioritzar entre diversos interessos legítims.

L'interès general, segons anàlisi d'Alejandro Nieto, és diferent als interessos particulars, però està fonamentat en aquests i a través de mecanismes socials

és possible articular-los. La resultant d'harmonitzar el conjunt d'interessos particulars seria l'interès general.

El tècnic, el funcionari, ha d'assessorar, de proposar, de gestionar i d'executar, en definitiva, les decisions del polític. I ambdues figures i funcions són indispensables i complementàries però cal separar-les nítidament. El polític té l'obligació d'utilitzar eficientment els recursos materials – el pressupost - i humans - els empleats públics - que la societat posa al seu servei i no ha de confondre competència política amb capacitat professional: Quantes vegades els tècnics han de patir la supèrbia d'alts càrrecs que interpreten, per exemple, normes jurídiques en contradicció amb els serveis jurídics oficials, tot i procedir professionalment del camp de les ciències socials, de la biologia o de l'arquitectura però que arriben a creure que el títol competencial del seu càrrec els hi ha obert sobtadament les capacitats tècniques en tots els àmbits de la ciència i el coneixement humà!

I contràriament, tampoc no és infreqüent que aquests mateixos alts càrrecs manifestin alhora severes dificultats- distrets com estan en la gestió diària- per definir aquella política estratègica que respondria a l'interès general en l'àmbit de la seva competència, i que ni tinguin plena consciència d'aquesta obligació de dissenyar-la.

En aquest sentit seria negativa la tendència que s'aprecia de que alguns dels qui ocupen responsabilitats polítiques es vagin convertint progressivament en tècnics més o menys qualificats - que arriben a ventar-se d'aquest perfil – i que, contràriament, alguns tècnics o assessors, en funció del seu historial polític o professional particular, puguin prendre decisions de contingut purament estratègic.

En aquest moment, si més no a l'administració pública catalana, la línia divisòria no està prou clara. És un polític- és a dir fa de polític, actua en aquest marc de decisions estratègiques- un director de serveis? I un subdirector general? Des d'un punt de vista competencial quina diferència real hi ha entre un i altre? El vell debat entre quina ha de ser la naturalesa jurídica del director general s'hauria de resoldre, des del meu punt de vista, a favor de la vinculació eventual o política amb un perfil professional idoni que hauria d'explicitar-se i publicar-se.

Aquesta tendència s'aprecia també, en sentit contrari, quan es reconverteixen progressivament les secretaries generals dels departaments en càrrecs d'orientació tècnica. Aquest és un dels motius que ha comportat – entre d'altres més vinculats a la pròpia condició humana – la creació de les denominades Secretaries Sectorials, que s'han anat convertint en les estructures polítiques bàsiques departamentals, substituint palatinament les antigues direccions generals.

I dic tot això perquè trobo a faltar més política, en el sentit més antic i més noble d'aquest terme, entesa, segons els diccionaris, com l'activitat del ciutadà, de qualsevol ciutadà - vull remarcar-ho -, quan intervé en els assumptes públics amb la seva opinió, el seu vot o de qualsevol altra manera.

3.- Característiques del directiu públic.

Una altre qüestió que voldria abordar és el de les característiques personals i professionals del directiu públic:

a.- Hi ha una primera característica que considero imprescindible: La vocació de servei públic, que en definitiva, d'una o altre manera, ha de concretar-se en un afecte a les persones, amb una projecció de servei cap a cada persona, perquè en cas contrari aquesta suposada vocació no deixa de ser una pura especulació teòrica. No podem parlar de servei a la comunitat de forma genèrica i indeterminada, perquè, en definitiva, què és la comunitat? On és? Quins són els interessos de la comunitat entesa com un tot? Servei públic vol dir, doncs, bàsicament servei a les persones. Si s'estima a les persones s'arriba a estimar la comunitat, el poble, el país. La perillosa idea romàntica de la nació com a subjecte abstracte i aïllat de l'afecte dels que la senten o consideren com a pròpia, s'ha de substituir per la idea humanista i concreta de l'estimació i el servei a la persona com a part inherent, si es vol, d'un determinat col·lectiu de persones amb interessos i afectes comunitaris: historia, llengua, tradicions, economia, cultura, paisatges, etc. A partir d'aquesta segona idea, que té com a eix a la persona, arribarem a la universalitat fàcilment, mantenint, però, les arrels en les nostres diferents comunitats de pertinença, segons el concepte de Aamin Malouf, entre les quals, com hem dit, la del nostre país.

La particular història política de Catalunya- amb un sistema democràtic consolidat relativament recent - junt amb altres elements de tipus socioeconòmic, fa que una part molt significativa d'aquest conjunt de persones que avui fan política en la gestió pública, amb independència de quina sigui la seva vinculació jurídica amb l'administració, pertanyin a una mateixa tipologia social i, fins i tot, generacional: Es tracta d'homes, d'entre quaranta i cinquanta anys d'edat, de classe mitja-mitja o mitja-alta, amb formació universitària, d'origen territorial català, catalanistes o nacionalistes i amb sentiments religiosos o, si més no, fortament influenciats per la religió catòlica. El substrat ideològic bàsic és classista, tolerant i progressista, entès aquest darrer concepte com a sinònim de lliberal.

Fruit d'aquest perfil comú, aquesta majoria de directius públics conforma en la pràctica una opinió similar sobre moltes qüestions, posició que va més enllà de l'ideari i les conviccions polítiques i que és conseqüència d'aquest tronc comú. I aquesta situació és fortament limitadora i caldria modificar-la.

La progressiva incorporació de joves i de dones en llocs de responsabilitat directiva s'ha de valorar molt positivament, tot i que sovint es veu forçada per la necessitat dels líders polítics de presentar davant dels electors una imatge d'obertura més que no pas perquè els governs i els partits polítics - perquè aquesta reflexió s'ha d'estendre a tot el ventall polític- hagin ideat i instrumentat

els elements objectius precisos que facin possible la progressiva promoció professional de persones preparades d'àmbits minoritaris o perquè els elements reequilibradors socials s'hagin desenvolupat amb tota l'energia necessària en un estat social de dret. Aquesta contradicció fa que, amb certa freqüència, ocupin responsabilitats públiques dones o joves amb insuficiències formatives i professionals molt notòries i, per tant, aquesta posició dels governs i dels partits polítics teòricament favorable però limitada a l'embolcall més visible, pot acabar essent contrària a la imatge pública d'aquests col·lectius i, en conseqüència, a la seva necessària i consolidada promoció.

Com en tants altres àmbits de la nostra societat, la gent gran també acumula un dèficit de representació real en el sector públic, vinculat a una pèrdua de la valoració social dels principals actius que aquestes persones poden aportar: reflexió, experiència, etc., en detriment dels valors i qualitats que es consideren actualment més necessaris: energia, rapidesa, ambició... Aquesta situació comporta que en edats molt consolidades des del punt de vista intel·lectual ja es consideri a les persones en posició política i professional de relleu.

És encara més manifesta la baixa representació de persones amb responsabilitats directives procedents o descendents de la immigració espanyola del segle XX (que avui constitueixen aproximadament el 50% de la població catalana), de persones del món obrer, de classe social mitja-baixa i baixa i de disminuïts físics. A curt termini seria molt desitjable també la plena incorporació de catalans d'origen estranger- i més encara en l'àmbit del poder institucional que ocupen els partits nacionalistes catalans - que constituiria una de les senyals inequívokes que el procés d'integració plural avança correctament.

Encarat aquest repte i si s'aconseguís una diversificació social dels directius públics superior a l'actual, es milloraria la capacitat de les institucions públiques de relacionar-se emocionalment i informalment amb la societat i el coneixement i la sensibilitat cap a molts col·lectius que avui es troben infrarepresentats entre el col·lectiu de directius públics a Catalunya.

Jo crec – sense cap altre fonament que la meua pròpia experiència - que aquest model estàndard de directiu públic català que he esbossat, avui encara majoritari, té, en termes generals, l'estimació a les persones i, per tant, la vocació de servei públic, que consideràvem imprescindible com a primera característica essencial, però podem tenir dubtes raonables, en canvi, sobre la seva capacitat de conèixer, en el seu conjunt, el batec vital d'una bona part de la societat a la que serveixen.

b.- Una segona característica necessària per al directiu públic és la del valor, la de saber prendre risc. El polític no pot limitar-se a repetir, com deia en Carles Campuzano el passat mes de juny en un article al diari AVUI sobre immigració, allò que la gent vol sentir dir . I afegia: "... l'actitud de rebuig de la gent...és sovint l'expressió d'una profunda irritació davant la política entesa només com a retòrica buida, com a oportunisme mediàtic fàcil, com a economicisme insolidari..."

El directiu públic, igual que el polític, ha d'estar disposat a prendre decisions poc populars i a no atendre, com a norma, els requeriments d'èxit a curt termini. Una baixada d'impostos abans d'unes eleccions pot ser molt beneficiosa, en termes electorals, per als responsables governamentals i particularment pels candidats de la mateixa opció política, però els efectes a mig termini, poden arribar a ser molt negatius per al conjunt de la societat i en particular per aquella part més feble. Podria posar molts més exemples menys transcendentals però igualment perillosos, com ara les cessions laborals dels governs als sindicats, en l'àmbit de la funció pública, abans d'un procés electoral.

Aquesta valentia que reclamo no és fàcil, però, de mantenir en el marc d'una societat occidental que teoritza positivament sobre l'esforç i la solidaritat i que els reconeix com a valors individuals i col·lectius fonamentals, però que, majoritàriament, es retreu davant les iniciatives de tota mena que comportin un cert sacrifici personal en benefici de la col·lectivitat. La manca d'acceptació de les limitacions del trànsit de vehicles particulars a les grans ciutats n'és un exemple prou evident. O, en un altre ordre de magnituds, la resistència de les persones i les institucions a acceptar en els seus espais geogràfics equipaments públics com les presons i els centres de tutela de menors o de tractament de drogaaddictes.

Podrà o voldrà, doncs, el ciutadà confiar en aquells que li proposin no les solucions fàcils, les que vol sentir en primera instància, sinó aquelles altres complexes i dificultoses i que requereixin una implicació general de tots els ciutadans, cadascú segons les seves possibilitats? Lamentablement no conec la resposta per a aquesta qüestió. Podríem especular tot el que es vulgui però en qualsevol cas, aquesta és una de les respostes mal resoltes en el sistema democràtic.

I la falta de valor i comoditat del directiu i la passivitat del ciutadà, instal·lat en la tranquil·litat de la inacció, propiciada – val a dir-ho- per bona part dels poders públics i de les grans empreses multinacionals- que equiparen el ciutadà a un pur subjecte consumidor -, i que delega les seves responsabilitats ciutadanes i els seus drets i deures socials en el gestor públic de forma inconscient, formen una combinació que no fa sinó afavorir l'afebliment del nostre sistema democràtic.

Aquest valor també s'ha de preconitzar com a sinònim d'acció innovadora. Els canvis substancials, les idees fortament renovadores, no es poden dissenyar i executar habitualment en el curt període de temps que ocupa una legislatura. Cal, doncs, afrontar els grans reptes de futur amb valentia i generositat sense considerar únicament la rendibilitat electoral a curt termini.

c.- Una tercera característica és la de la bondat. El directiu públic ha de ser un home bo, en el sentit machadiana de l'expressió. Intueixo fàcilment el somriure benivolent o irònic que aquesta manifestació pot causar en algunes persones, però el directiu públic ha de ser forçosament un home exemplar per als ciutadans, que confien una part important del seu present i del seu propi futur i el dels seus fills, en mans d'unes poques persones, que gestionen una part d'aquestes expectatives. La capacitat de liderat comporta el respecte de la

comunitat que ha de veure en ells una inclinació natural a fer les coses correctament com a finalitat pròpia en si mateixa.

Tots aquestes capacitats han d'anar acompanyades, com és obvi, de les competències i habilitats pròpies del lloc de treball que desenvolupa el directiu públic: les capacitats professionals, en definitiva, que es requereixin en cada cas i que han de ser conegudes pel conjunt de ciutadans.

4.- El directiu públic professional.

Encara que aquesta opinió és francament qüestionable, crec que no és convenient que hi hagi polítics professionals. I també crec que és necessari que el directiu públic professional – aquell que té la condició de funcionari públic-canviï cada cert període temps, sistemàticament, de lloc de treball. Per diverses raons. Pel que fa al polític amb responsabilitats directives, la més evident és la necessitat de no dependre exclusivament dels ingressos derivats de l'activitat política, perquè tot i que l'existència dels partits polítics es cabdal per al sosteniment del sistema democràtic, es necessari que aquest directiu públic mantingui un determinat àmbit de llibertat personal, de compromís ètic, no solament amb la formació política que ha propiciat el seu nomenament sinó també i sobretot amb la societat a la que ha de servir. Les responsabilitats econòmiques de tot tipus poden anul·lar les capacitats a les que m'he referit anteriorment en quedar supeditades a les estrictes instruccions dels aparells burocràtics dels partits polítics o dels governs. I per tant, cal que aquests directius públics tinguin manera de mantenir la seva posició professional i econòmica més enllà de les seves responsabilitats polítiques.

D'altra banda, el fet de no tenir alternativa professional, pot convertir la permanència en el càrrec en una finalitat en sí mateixa, perquè aquesta permanència sigui l'única que faci possible la supervivència material amb una certa comoditat i el manteniment de l'estatus professional i social. Aquesta situació, que malauradament es dona amb una certa freqüència, perverteix aleshores el mateix significat de la representació pública i de la democràcia i dificulta el manteniment dels valors que proposàvem com inherents al directiu públic.

I cal afegir encara altres consideracions, com que el contacte amb la societat denominada civil no pot fer sinó ampliar i enriquir el paisatge personal i professional del directiu públic o finalment, que des d'un punt de vista objectiu, les persones esgoten ordinàriament, llevat de situacions històriques excepcionals, les seves possibilitats d'actuació per a una determinada responsabilitat en un període de temps, més o menys llarg, però sempre limitat. Per aquest motiu, entre d'altres, m'atreveixo a proposar una durada determinada, a més de pels càrrecs polítics, també per als empleats públics que ocupen càrrecs directius en el sector públic, que corren, a més, el risc, en cas contrari, de patrimonialitzar l'administració. No és infreqüent sentir expressions com ara “ la meva Direcció General..” o “ El meu Servei opina...” per referir-se al que considera exclusivament el seu titular, o “ la meva gent “,

abastant amb aquesta fórmula el conjunt de funcionaris adscrits a una determinada unitat. Sense ser-ne conscients aquests directius han confós la funció, els objectius i la finalitat del servei públic amb les pròpies expectatives professionals i les seves realitats personals. Una permanència de més de vuit anys en un determinat càrrec públic no té habitualment cap sentit d'ordre positiu i no fa sinó impedir la necessària renovació de persones i l'aportació de noves idees i iniciatives que podria comportar la incorporació de nous directius.

5.- Els partits polítics.

I encara que aquesta qüestió no sigui objecte d'aquesta reflexió, voldria manifestar, ni que sigui tangencialment, que és urgent impulsar la democràcia interna, avui molt afeblida, dels partits polítics i el canvi normatiu del sistema electoral, regulant, entre d'altres mesures, la necessària existència de llistes obertes i les àrees concretes – territorials i sectorials - de responsabilitat dels càrrecs electes davant dels ciutadans. Aquestes modificacions normatives afavoririen les candidatures i opcions dels bons directius públics, no tant subjectes aleshores a les capacitats decisòries dels grups de pressió interna dels partits i podrien constituir alhora un primer pas per a agilitar la societat civil, en bona part anestesiada per la recerca i la subjecció a les subvencions de les administracions públiques que podria disposar així de càrrecs electes amb capacitat de resposta enfront dels problemes que la ciutadania encarrega i delega als polítics per a resoldre'ls.

6.- Quins són els seus punts forts?

El directiu públic, contràriament al que diu el tòpic i del que opina bona part de la societat, treballa i treballa molt. En termes generals gosaria dir que més que el directiu del sector privat que té, però, més ben definides les seves responsabilitats i els recursos per a fer-les efectives i que gaudeix d'una major autonomia per a la presa de decisions. D'altra banda, el directiu privat ha anat incorporant en la seva agenda diària la necessària compatibilitat entre la seva activitat professional i la seva projecció i realització personal, familiar i social, ni que sigui en benefici de la pròpia empresa, convençuda dels molts aspectes positius que el necessari equilibri personal dels seus directius comporta per a la pròpia empresa. Entenc que aquesta compatibilitat s'hauria de reclamar també per al directiu públic, abocat ordinàriament a llarguíssimes jornades de treball, bona part de les quals s'esmercen en reunions i trobades, l'utilitat de les quals resulta quan menys discutible, més en el moment actual en que disposen dels instruments tecnològics que els permetrien obviar-les o alleugerir-les en bona part. L'adequada gestió del temps forma part d'aquelles assignatures no incorporades al sistema docent, però imprescindibles per a una correcta resolució de la vida diària. Jo personalment desconfio profundament d'aquells directius que em manifesten, amb cara fatigada però satisfeta, que treballen 12 o més hores diàries, amb la íntima convicció – naturalment errònia - que són indispensables i que la societat els hi reclama aquesta dedicació integral.

Caldria afegir que aquest directius acostumen a ser homes que, d'aquesta manera, creuen justificades i alleugerides les seves responsabilitats domèstiques i familiars.

El directiu públic és mou en un entorn en el qual la presa de decisions es extremadament complexa i lenta, situació objectiva difícilment modificable i criticable per la pròpia naturalesa de la seva funció i per l'extensa regulació jurídica de la seva activitat. Així és que, sovint, aprèn a sortejar aquestes dificultats cercant- sota la seva responsabilitat i risc- solucions imaginatives a les necessitats de respostes diàries i canviants. Estic convençut que es paralizzaria absolutament l'activitat de l'administració si s'apliquessin exactament la multitud de normes (lleis, decrets, ordres, circulars, instruccions...) que regulen minuciosament la seva activitat.

Habitualment realitza una feina interessant i n'és conscient perquè sap que les seves decisions transcendeixen al conjunt de la societat i d'altra banda gaudeix actualment, en bona part, dels mitjans humans i materials necessaris per a aconseguir els seus objectius.

Acostuma a tenir un alt nivell de preparació tècnica. No és aliena a aquesta bona preparació el sistema d'accés, pels funcionaris públics, mitjançant oposicions públiques i obertes, encara vigent, tot i que pervertit en part per la figura del concurs-oposició, modalitat que ha fet possible l'accés a la condició de funcionaris públics de persones, el major mèrit de les quals consisteix en haver tingut les amistats, l'habilitat o la sort, per no entrar en més consideracions, d'aconseguir el cobejat nomenament d'interí, fent desistir d'aquesta manera a molts joves vocacionals, d'ingressar a la funció pública catalana, conscient com són que, en determinats concursos- oposició, ni amb els millors resultats en la fase d'oposició es pot garantir l'aprovat que comporta l'obtenció de plaça. La permanent defensa sindical de l'estabilitat laboral del personal interí ha estat, des del meu punt de vista, un greu error estratègic que els ha alineat amb les tesis més immobiliàries dels governs en la defensa d'interessos legítims però individuals, en defecte de l'interès de la comunitat, que naturalment és el de cercar els millors directius- que així ho han d'acreditar objectivament- per a la gestió dels interessos públics.

Proposo, doncs, el manteniment del sistema d'oposicions pures com a mecanisme ordinari de selecció dels empleats públics que constituïran la cantera dels futurs directius, tot i que reduint, com ja s'ha anat fent progressivament, el pes memorístic dels temaris i introduint elements objectius de capacitats i habilitats, perfectament avaluable.

Les administracions públiques han estat, habitualment, generoses, a més, amb els seus mecanismes de formació contínua i no manquen avui possibilitats ni perspectives formatives constants que fan possible, per aquells que ho desitgen, la posta al dia i la validació dels seus coneixements.

7.- Quins són els seus punts febles?

Hi ha una tesi àmpliament sostinguda per bona part dels directius públics, segons la qual la seva feina seria moralment superior a altres, en tant que, en el seu àmbit professional, es defensen els interessos generals del conjunt de ciutadans, com a element diferenciador i en bona part contraposat d'aquelles altres – la gran majoria - que tenen com a un dels principals objectius l'obtenció de beneficis econòmics per a un grup concret i determinat de persones: els accionistes, els propietaris de les empresa o ells mateixos. Com em deia gràficament, no fa massa dies, un Director General: “ Ara estic content perquè del meu treball se'n beneficia tothom; abans tot el meu esforç, els meus neguits, tenien finalment com a resultat que el President del Consell d'Administració de l'empresa en la que treballava tingués un iot més o menys llarg.

Aquesta és una tesi que jo mateix he sostingut durant molt de temps i que, de fet, va ésser un dels elements significatius – a més d'altres de tipus polític - que van encoratjar-me a treballar a la funció pública catalana. Avui, però, tot i ser molt respectable i sobretot tranquil·litzadora des del punt de vista psicològic, per als propis directius públics, voldria qüestionar-la: La nostra societat està constituïda per una multiplicitat extensíssima d'agents, d'interrelacions de tota mena, el disseny total de la qual hauria de constituir un tot equilibrat i, des d'aquest punt de vista, coherent. Cada peça és necessària i totes es sustenten i es recolzen entre elles. El bé comú només té sentit com un conjunt total, com un tot, que no es pot entendre si analitzem únicament i exclusivament una de les peces que la conformen. Per tant, seria absurd pretendre que una d'aquestes peces- la funció pública o qualsevol altra- tingui categoria diferenciadora des d'un punt de vista de qualitat moral.

En aquesta línia voldria fer una segona reflexió: Si el directiu públic gestiona l'execució d'una concreta acció pública, aprovada per una determinada opció política, defensa únicament – democràticament és clar - els interessos d'aquells que han aprovat amb el seu vot aquella opció majoritària (que s'ha postulat en funció d'un programa electoral concret) - però no els interessos de tothom. En qualsevol cas únicament els de la majoria. Aquesta és una contradicció i un dèficit consubstancial del sistema democràtic – el poc respecte de les minories -, com a paradigma de model equilibrat, que voldria posar de manifest. En totes les administracions públiques, com en qualsevol altre col·lectiu, hi ha una tendència natural a que els alts funcionaris acabin constituint un grup particular amb interessos propis, un grup de pressió, una casta en definitiva, que tindria bàsicament una doble finalitat: la de l'autoprotecció, fruit de l'instint de supervivència, que s'activa fins i tot quan existeixen importants discrepàncies ideològiques i personals i que es fonamenta exclusivament en la pertinença al grup i la de l'acumulació de poder, necessària per al primer objectiu i conseqüència de la naturalesa del propi sistema democràtic que fa que els responsables polítics es rellevin de forma continuada mentre que els alts funcionaris romanguin sempre en l'espai de la funció pública.

Aquesta tendència prou coneguda i criticada a bastament en els cossos d'èlit de l'administració de l'estat espanyol s'està reproduint – és cert que amb menys força- a l'administració de la Generalitat. Un exemple clar el constitueix la figura dels directors de serveis, antigament subdirectors generals de coordinació administrativa, que han anat assolint quotes importants de poder malgrat tenir en la seva totalitat un perfil eminentment tècnic. Tanmateix comencen a existir a Catalunya associacions professionals d'alts funcionaris de les administracions públiques catalanes, la finalitat de les quals resulta difícil d'entendre si no és des de l'òptica - perfectament legítima - de l'exclusiva defensa dels seus interessos corporatius, amb oblit dels generals o comunitaris.

Els sindicats de classe, amb una visió estreta i desfasada del concepte d'empleat públic, han contribuït també a l'exclusió de determinats col·lectius del sentiment solidari de pertinença a la funció pública, afavorint amb les seves reivindicacions de forma gairebé exclusiva, a les categories professionals més bàsiques, que constitueixen el col·lectiu més nombrós d'empleats públics, en part en defensa d'aquells que perceben els salaris més baixos però en bona part també per simples interessos electorals. Aquest fet ha comportat que amplis col·lectius de la funció pública, com ara els tècnics del sector sanitari, no sentint-se representats ni defensats per aquest tipus de sindicalisme, hagin constituït les seves pròpies plataformes sindicals, que atenen, com és obvi, de forma exclusiva, els interessos professionals i laborals d'aquest sector. Tampoc és aliena a aquesta situació la pròpia administració, que, com en altres grans empreses, ha volgut debilitar els sindicats de classe afavorint, en un primer moment, la creació de sindicats autodenominats independents o corporatius, pensant que d'aquesta manera rebaixarien el nivell de pressió i la capacitat de resposta del sindicalisme de classe, objectiu que en part s'ha aconseguit, a compte però d'un panorama global sindical dividit, sovint demagògic i a vegades insolidari.

8.- Les retribucions del directiu públic.

Les retribucions dels directius públics constitueixen un tema de debat constant en el propi col·lectiu. I crec que, en primer lloc, s'ha de qüestionar un altre mite: No és cert, en termes generals, que les retribucions dels alts funcionaris siguin inferiors a les del sector privat, perquè a les retribucions estrictes, d'altra banda molt pròximes a la mitjana, es poden afegir altres complements i drets insòlits en el sector privat en equivalència de funcions i responsabilitats: les vacances (32 dies hàbils actualment), la jornada laboral legal (Per sota de les 35 hores / setmana, en còmput anual), l'horari flexible, les generoses ajudes socials i de menjador, les despeses en formació, els cotxes oficials en algun cas, els consells d'administració o similars i sobretot l'estabilitat garantida, estabilitat que, m'apresso a manifestar-ho, defenso aferrissadament com a garantia indispensable del funcionament real del sistema democràtic en les institucions públiques. I defenso no sols l'estabilitat bàsica d'un lloc de treball adequat a la categoria laboral que correspongui sinó també una estabilitat retributiva. No és

possible perquè retreu expectatives de futur i perquè no és just ni és bo pel propi sistema que la pèrdua de confiança d'un Director General, per exemple, envers un subdirector general, amb vint-i-cinc anys de carrera professional, pugui comportar una minva en les seves percepcions econòmiques. Cal garantir la llibertat de criteri i d'opinió tècnica dels professionals de la funció pública i per això cal assegurar també la seva estabilitat econòmica mitjançant l'establiment d'un projecte de carrera professional que, en funció del compliment d'objectius, de la formació, del transcurs del temps i dels llocs de treball que s'hagin ocupat, garanteixi un increment progressiu de les retribucions que es consolidi personalment per a cada directiu.

Però aquesta garantia retributiva ha de ser compatible amb una retribució variable, fixada i pactada prèviament entre el directiu i el govern, coneguda i publicada. Aquesta retribució variable – que podria arribar al 20% de la massa retributiva bruta - ha de fixar-se prioritàriament per aquells que “ de facto “ tenen les responsabilitats pròpies del directiu públic, és a dir, caps de servei, subdirectors generals, directors generals i secretaris generals i assimilats en l'administració local. Tots els increments retributius que en el futur s'apliquessin a aquests col·lectius haurien d'incorporar-se progressivament a aquest tipus de retribució.

Altra qüestió la constitueix la retribució fixa dels alts càrrecs que no gaudeixen d'estabilitat laboral en no procedir de la funció pública: En aquests cas si que és evident una desproporció entre el tipus de responsabilitat i les retribucions percebudes. I encara hi ha una desproporció més extremada entre els diversos nivells de responsabilitat. El Director General de Presons, el de Seguretat Ciutadana, el de Pressupostos, etc., per exemple, no haurien de percebre les mateixes retribucions que altres directors generals. Cal, doncs, establir una gradació dels alts càrrecs en tres , quatre o cinc grups retributius, en funció del tipus de responsabilitat, de dificultat, de risc personal i de dedicació del lloc de treball.

I aquestes retribucions han d'estar en la mitjana del mercat privat. Voldria avançar-me a les possibles crítiques d'aquells que, amb una visió respectable però irreal i a partir d'una valoració quasi mística del servei públic, entenen aquesta tasca com una mena d'apostolat, de sacrifici personal, que no es pot compensar econòmicament. Si demanem que els nostres interessos, els de tota la comunitat, estiguin en mans de persones competents i honorables – i no forçosament adinerades o franciscanes– hem de retribuir als directius públics d'acord amb les normes del mercat laboral.

Una segona qüestió a resoldre és el de l'accés i el cessament dels alts càrrecs. Per pal·liar la situació actual en la que els alts càrrecs provenen majoritàriament del sector públic, cal incentivar l'accés d'aquells professionals que vulguin fer una opció personal i transitòria de responsabilitat política sense que aquesta opció comporti una pèrdua de la trajectòria professional i de les disponibilitats econòmiques. Per tant, a més d'una aproximació a les retribucions del mercat, considero raonable que l'alt càrrec, quan no sigui empleat públic en situació d'excedència amb reserva de lloc de treball, gaudeixi

d'una indemnització en cessar en les seves funcions equivalent a un import de 30 dies per any treballat.

Aquestes dues mesures han d'anar acompanyades, en paral·lel, d'altres que propiciïn una millora de la imatge de l'alt càrrec davant de l'opinió pública. Així caldria acabar definitivament amb la lamentable visió dels opacs cotxes oficials aturats davant de restaurants de luxe, mentre els xofers es distreuen en pública tertúlia, o esperant de bon matí damunt la cera o en doble fila (En fragant infracció de tràfic, visible per a tots els ciutadans), mentre la resta de treballadors enfilen cap a les parades del transport públic, tant lloat pels propis representants públics, però alhora tan poc utilitzat per ells mateixos. També cal modificar la composició dels consells d'administració d'empreses del sector públic, esplèndidament pagats i farcits de representants polítics que complementen així els seus ingressos. S'han de minorar o suprimir frases reiterades com la del " està reunit ", s'ha d'incrementar la disponibilitat i desterrar la supèrbia amb el tracte al ciutadà, etc.

En conclusió, m'atreveixo a proposar el que ja està inventat: la normalitat, és a dir polítics competents, professionals, honestos i retribuïts adequadament.

9.- Les dificultats de l'accés del directiu públic al sector privat.

La realitat ens demostra que l'accés del directiu públic al sector estrictament privat és molt escàs. Aquest fet podria ser conseqüència de dues circumstàncies: O del poc interès del directiu públic a incorporar-se al sector privat o del rebuig del sector privat envers el perfil professional del directiu públic. I crec que, malauradament, es donen ambdues circumstàncies.

En primer lloc, hi ha un element personal molt important a considerar: la vocació, és a dir la voluntat del directiu de prestar els seus serveis, de dedicar la seva activitat professional exclusivament al sector públic per ideologia, per satisfacció o per qualsevol altre motiu.

Però, a més, l'empleat públic que ocupa càrrecs directius gaudeix, com ja hem dit anteriorment, de condicions laborals gens desavantajoses i, d'altra banda, d'un coneixement del mercat exterior, des d'un punt de vista relacional i professional, molt baix i contemplat habitualment des del prisma de qui regula i avalua. L'accés al mercat privat fa por: si no s'hi pot accedir des d'una posició professional de primer ordre, hom té la impressió que es perd estatus professional i autoestima. En el terreny dels mites, a més, el mercat privat pot arribar a generar incertesa en valorar íntimament el directiu públic la alta possibilitat de no ser prou competitiu, en un sector que li és desconegut i del que no coneix les regles de joc, perquè el marc legal té un pes considerablement inferior. La meva percepció és que aquest temor no hauria d'existir perquè, curiosament, també l'experiència ens demostra que la major part dels directius públics que han acabat accedint al mercat privat han reeixit en les seves expectatives professionals.

És cert que en algunes ocasions pot haver-hi un cert desencaix professional de tipus funcional. Recordo el Secretari General d'un Departament de contingut molt tècnic que em comentava les seves dificultats per accedir al mercat privat, un cop cessat, perquè, segons em deia, " ningú necessita l'experiència concreta assolida en aquest Departament , perquè cap empresa fa una feina mínimament similar...per tant, tot el que he fet i he après no té cap valor.". Es tracta, però, de situacions excepcionals no extrapolables a la majoria.

Tanmateix, l'entorn representatiu habitual dels càrrecs públics (la grandària del despatx, la qualitat dels mobles, les despeses de representació, el xofer, les secretaries...) es troben reservades en el mercat privat a persones que ocupen una posició professional comparativament per sobre de l'equivalent en el sector públic, situació que pot provocar inseguretat i desorientació quan a la seva vàlua i posició professional.

És cert, també, que des del sector privat es contempla el directiu públic amb recel, a partir d'un estereotip erroni i plegat de tòpics. Aquesta tendència s'està corregint i avui no és infreqüent que els cercadors de talents tinguin a les seves agendes els currículums de directius públics en actiu.

Finalment, dir-vos que per a mi és molt important la reflexió i el debat sobre tot allò que fa referència a l'administració pública catalana perquè l'administració constitueix un dels eixos fonamentals per al propi valor i la construcció d'un estat modern i just i tenir directius públics competents la base d'aquesta administració, i, per tant, aquells que aspirem a dotar a Catalunya, als ciutadans de Catalunya, dels drets propis d'un país lliure, aspirem, en el marc d'aquest procés, a construir una administració pública eficient i modèlica que pugui fer front en el futur a la integració d'un nou país a Europa.

Àngel Miret i Serra
Barcelona, 15 de juliol de 2002