

**CREIXEMENT  
EMPRESARIAL I BONS  
LLOCS DE TREBALL:  
EL PAPER DEL  
SECTOR PÚBLIC**

**INSTITUT D'ESTUDIS  
ESTRATÈGICS**

EL *THINK TANK* DE  
FOMENT DEL TREBALL

AMB EL PATROCINI DE:



I LA COL·LABORACIÓ DE:





**L'Institut d'Estudis Estratègics, el *think tank* de Foment del Treball, pretén contribuir a conformar una societat cohesionada i oberta. Com a laboratori d'idees, se sustenta en les aportacions dels qui l'integren, persones compromeses amb el bé comú des de les seves sensibilitats polítiques i socials diferenciades, i amb orientacions professionals diverses en l'àmbit de l'economia, l'empresa, la cultura i les ciències socials o polítiques.**

El principal objectiu és analitzar aquest nou món que, sustentat en la globalització i la revolució tecnològica, es va construint de manera accelerada, i en el qual el paper de l'empresa és fonamental, no sols per la seva funció tradicional de creació de riquesa i ocupació, sinó també, pel seu compromís amb la sostenibilitat i el benestar compartit. Per això, convé afavorir un major acostament entre empresa i societat, trencant amb el desconeixement que, massa sovint, manté allunyat el món de la cultura, l'educació o la funció pública de la realitat empresarial.

Només des d'aquest mutu reconeixement i compromís compartit serà possible respondre als grans reptes que, en el seu moment, van animar la creació de l'Institut i que la pandèmia i les tensions geopolítiques, amb els seus efectes devastadors sobre l'economia, han convertit en exigències ineludibles.



## **PRÒLEG**

**Felip Puig Godes** ..... 7

## **OPINIÓ DE L'INSTITUT**

**D'ESTUDIS ESTRATÈGICS** ..... 10

## **SESSIÓ 1**

**La intel·ligència artificial com a motor per  
a la transformació de l'Administració pública** ..... 28

Resum de la conversa entre Carlos Losada Marrodán  
i Karina Gibert i Oliveras

## **SESSIÓ 2**

**La relació entre el sistema educatiu  
i el sistema productiu** ..... 49

Resum de la conversa entre Irene Rigau i Oliver  
i Ciriaco Hidalgo Salgado

## **SESSIÓ 3**

**La col·laboració publicoprivada  
com a generadora de bona ocupació** ..... 66

Resum de la conversa entre Meritxell Ruiz i Isern,  
Roser Fernández Alegre i Salvador Alemany Mas

## **SESSIÓ 4**

**Les agències públiques de promoció  
econòmica i els bons llocs de treball** ..... 79

Resum de la conversa entre Joan Romero i Circuns,  
Blanca Sorigué Borrell i Lorenzo Di Pietro



## FELIP PUIG GODES

Membre de l'Institut d'Estudis Estratègics, el *think tank* de Foment del Treball, i enginyer de camins

A les societats democràtiques occidentals, el sector públic s'ha consolidat com un actor essencial en la configuració de l'ecosistema econòmic i laboral. La seva rellevància no rau únicament en el pes dels servidors públics —que a Catalunya superen el 10% del total d'ocupats—, sinó també en l'impacte de les inversions, subvencions, contractes de serveis, concerts sanitaris, educatius i socials, així com en la seva capacitat reguladora, legislativa i fiscal, i en l'orientació estratègica dels sectors productius més significatius.

En aquest context, i partint de la premissa que l'objectiu d'un mercat laboral més qualificat i millor retribuït no pot desvincular-se de l'acció dels poders públics, l'Institut d'Estudis Estratègics, el *think tank* de Foment del Treball, ha impulsat un cicle de debats i col·loquis centrats en àmbits on l'Administració té un paper determinant: la reforma institucional vinculada a l'impacte de la intel·ligència artificial, el rol de l'educació i de la formació professional, i la necessitat d'una col·laboració efectiva entre els sectors públic i privat.

“

**Una Administració més  
eficient, digitalitzada amb  
criteris transformadors,  
oberta a la concertació amb el  
teixit empresarial i la societat  
civil, i capaç de garantir  
serveis essencials de qualitat,  
pot esdevenir una veritable  
palanca de transformació  
econòmica i laboral.”**

Una Administració més eficient, digitalitzada amb criteris transformadors, oberta a la concertació amb el teixit empresarial i la societat civil, i capaç de garantir serveis essencials de qualitat, pot esdevenir una veritable palanca de transformació econòmica i laboral. El creixement qualitatiu de l'economia requereix competitivitat, més productivitat, desburocratització i lideratges polítics compromesos amb l'acompanyament públic a empreses i professionals.

Revertir la tendència cap a una economia *low cost* implica impulsar la millora salarial, reforçar la formació i la qualificació dels professionals i generar un entorn legal i administratiu estable però flexible. Aquesta segona publicació del cicle **Creixement Empresarial i Bons Llocs de Treball**, dedicada al paper del sector públic, recull les aportacions d'experts dels àmbits polític, acadèmic, sindical i empresarial, a partir de quatre sessions de debat, així com un breu decàleg de propostes i reflexions.



# OPINIÓ DE L'INSTITUT D'ESTUDIS ESTRATÈGICS



El novembre de 2023 l'**Institut d'Estudis Estratègics**, el *think tank* de Foment del Treball, va publicar l'estudi *Bons llocs de treball. Democràcia, creixement i benestar en el segle XXI*, on es presentaven deu punts clau per millorar la qualitat de l'ocupació. El document defensava que "és indispensable un repartiment més equitatiu de la riquesa i una fiscalitat més justa i universal" i que "per reparar les fractures socials i reforçar la democràcia liberal, cal articular un sistema capaç de generar ocupació de qualitat".

L'aposta per un capitalisme social responsable, la reindustrialització defensada a la Unió Europea i que Catalunya aspira a liderar, l'ús de la revolució tecnològica al servei del bé comú, un sector públic eficient i suficient, la regulació de l'economia global, la millora constant de la productivitat i el paper determinant del diàleg social, entre d'altres, configuren les estratègies centrals de l'informe.

El decàleg publicat el 2023 atorgava al sector públic un paper essencial, tant per la seva condició d'actor rellevant en el mercat laboral i en la inversió en infraestructures, com per la prestació de serveis a la ciutadania i a les empreses. També pel seu paper legislatiu i regulador, així com per l'acompanyament institucional i polític en el context d'una economia globalitzada.

Des del març de 2024, s'han celebrat diversos debats que han aprofundit en aquests reptes: *La intel·ligència artificial com a motor per a la transformació de l'Administració Pública* (amb Karina Gibert i Oliveras i Carlos Losada Marrodán), *La relació entre el sistema educatiu i el productiu* (juny 2024, amb Irene Rigau i Oliver i Ciriaco Hidalgo Salgado), *La col·laboració publicoprivada com a generadora de bona ocupació* (novembre 2024, amb Roser Fernández Alegre,

Salvador Alemany Mas i Meritxell Ruiz i Isern), i, finalment, *Les agències públiques de promoció econòmica i els bons llocs de treball* (maig 2025, amb Lorenzo Di Pietro, Blanca Sorigué Borrell i Joan Romero i Circuns).

En aquest període també han vist la llum dos informes de gran transcendència a escala europea: l'Informe Letta (abril 2024) i l'Informe Draghi (setembre 2024). Tots dos coincideixen a assenyalar la necessitat de reforçar la competitivitat europea i posen l'accent en una governança més eficient, en la simplificació i reducció de la burocràcia, així com en les polítiques d'innovació, educació, inversió i regulació.

Això evidencia que el paper de les institucions públiques en la presa de decisions estratègiques i el rol instrumental de l'Administració en la major part dels àmbits econòmics i socials confereixen al sector públic una responsabilitat fonamental en l'objectiu d'avançar cap a un mercat laboral més qualificat i millor retribuït.

## **Idees per al debat i propostes d'acció**

### **1. Eficiència i suficiència en la despesa pública**

Un dels principals reptes de l'Administració és la limitació de recursos per afrontar les nombroses obligacions que li són exigides. Més enllà del debat sobre la pressió fiscal, és evident que l'escassetat és estructural i persistent. Per gestionar adequadament la despesa, cal revisar a fons els mecanismes de prioritització, els models de contractació, l'avaluació dels costos d'oportunitat i l'impacte de la lentitud dels processos. En aquest àmbit, hi ha un ampli marge de millora i convé tenir present experiències consolidades en altres sectors.

Tot i aquestes limitacions, les administracions públiques continuen sent un motor determinant de l'economia, atesa la seva capacitat inversora i de compra. Tanmateix, aquesta funció no sempre rep

l'atenció que es mereix quan s'analitza l'impuls necessari per generar ocupació de qualitat, malgrat la seva incidència directa. Un exemple il·lustratiu és el de les licitacions, tant d'infraestructures com de serveis públics: quan el pes del preu en els concursos és excessiu i empeny les empreses a presentar ofertes a la baixa, això acaba repercutint en salaris més precaris. Per aquest motiu, cal una reflexió profunda sobre els models de col·laboració publicoprivada i els procediments administratius que els sustenten.

El ventall d'obligacions de les administracions és molt ampli i conviu amb unes expectatives socials encara més grans. A les inversions en infraestructures i a la garantia de serveis públics essencials com el transport, la sanitat, l'educació o l'atenció a la dependència, s'hi afegeixen els ajuts a la innovació, l'emprenedoria, la digitalització o l'adaptació al canvi climàtic. Els recursos necessaris per cobrir aquestes demandes superen les capacitats reals dels pressupostos, i aquesta pressió permanent obliga a introduir criteris rigorosos que permetin minimitzar la contradicció entre expectatives i possibilitats.

### **Propostes:**

**1.1.** Tota llei, estratègia o pla impulsat pels governs hauria d'incorporar un estudi exhaustiu dels costos derivats de la seva aplicació, tant per al sector privat com per al públic. En aquest últim cas, caldria avaluar també com els pressupostos podrien absorbir les noves despeses. Aquests estudis no haurien de ser merament formals, sinó justificar les conclusions i, si cal, comportar una revisió de les normes o de la planificació quan no hi hagi prou recursos per aplicar-les amb eficàcia.

**1.2.** Les diferents unitats de l'Administració haurien de definir i fer públics els criteris de prioritització que apliquen per decidir quines actuacions es duen a terme i quines s'ajornen o es descarten. Davant la impossibilitat d'abordar-ho tot, la prioritització és una obligació, i la millor manera de garantir-ne l'acceptació social és exercir-la amb transparència.

**1.3.** El control de la despesa pública no hauria de limitar-se a verificar el compliment normatiu i la correcta tramitació dels procediments. Hauria de centrar-se, sobretot, en l'avaluació de si les iniciatives públiques assoleixen els objectius previstos i si responen realment a l'interès general. Pot ser admissible que una mesura no aconsegueixi els resultats esperats, però no és acceptable que, un cop detectada aquesta circumstància, es mantingui sense les correccions necessàries.

## **2. Els espais de concertació i de decisió**

La percepció de lentitud extrema en l'Administració té un fonament real. Hi influeixen, d'una banda, els debats i les controvèrsies socials que es generen davant qualsevol iniciativa i, de l'altra, la tendència dels responsables polítics a frenar o bloquejar decisions davant aquestes pressions. Per aquest motiu, resulta imprescindible establir una distinció clara entre els espais de concertació social, centrats en la fase de planificació, i els espais de decisió, exclusius de l'Administració i orientats a l'execució.

A Catalunya, la dificultat de dur a terme projectes de diversa naturalesa és un problema àmpliament reconegut. Aquesta situació respon a una combinació de factors:

- La complexitat dels processos administratius, que multiplica els punts de possible alentiment i, fins i tot, d'aturada de les tramitacions, tant per part de l'Administració com de les empreses i emprenedors.
- La facilitat amb què l'aparició de grups opositors a un projecte es converteix en motiu suficient perquè els decisors polítics paralitzin iniciatives, sovint amb l'argument de preservar el consens social.

La participació de la societat en la configuració de les polítiques públiques és essencial, però no pot esdevenir una excusa per a la inacció. Per avançar, cal definir de manera nítida els dos espais i els actors que hi intervenen:

**2.1.** L'espai de concertació hauria de ser obert, deliberatiu i limitat en el temps. Ha de permetre l'intercanvi d'opinions i arguments, valorar interessos i expectatives diverses, explorar vies de consens, difondre informació veraç i combatre rumors o informacions esbiaixades.

**2.2.** L'espai de decisió correspon exclusivament a les autoritats competents en cada matèria. Aquestes han d'escoltar les aportacions sorgides de l'espai de concertació, però la seva obligació és adoptar decisions d'acord amb la normativa vigent, els objectius sectorials establerts i, sobretot, l'interès general.

Només una separació clara dels espais, amb la intervenció de cada agent allà on li correspon i amb l'Administració exercint plenament les seves responsabilitats, pot corregir aquesta disfunció i situar el país en un escenari en què les iniciatives que generen prosperitat i ocupació de qualitat es materialitzin en terminis més raonables.

### **3. La gestió basada en el coneixement i les dades**

La presa de decisions públiques ha de fonamentar-se en el coneixement d'experts i en l'anàlisi de dades contrastades que assegurin la fiabilitat de les polítiques adoptades. Aquesta informació existeix tant dins com fora de les administracions; per això, cal establir mecanismes que en permetin l'obtenció i l'aplicació, sense que això impliqui subordinar les decisions a interessos particulars. La governança basada en l'evidència ha d'esdevenir un pilar de l'acció pública.

És especialment rellevant avaluar amb realisme les capacitats existents —en recursos humans, financers i temporals— abans de fixar objectius. Massa sovint, les lleis, estratègies o plans públics es dissenyen de manera desconnectada de les possibilitats reals de l'Administració o de les empreses que n'han d'assumir l'execució. Aquesta dissonància genera fracassos, agreuja problemes i alimenta la desconfiança ciutadana envers els compromisos anunciats.

Per assolir una societat més pròspera, equitativa i capaç de crear ocupació de qualitat, cal que els plans de desenvolupament

i transformació social siguin creïbles i aplicables amb eficàcia. El coneixement d'experts i l'ús de dades fiables han de tenir un paper central en aquest procés.

Sense menystenir l'expertesa acumulada dins les administracions, és igualment necessari reconèixer la riquesa de coneixement que aporten el món acadèmic, les empreses i altres actors socials. Per aquest motiu, resulta prioritari avançar en la creació de mecanismes que integrin aquest saber i aquestes dades contrastades en els processos de decisió a totes les escales.

A més, cal garantir que aquest coneixement quedi reflectit en la documentació oficial, que es justifiqui amb transparència quins elements avalen les decisions adoptades i que tota aquesta informació sigui fàcilment accessible per a la ciutadania i per al teixit empresarial.

En aquest marc, la creació d'un Consorci de Dades que desenvolupi el portal *Dades Obertes Gencat* i integri els diferents sistemes i bases de dades de valor públic podria esdevenir una eina clau. Aquest organisme hauria de garantir la protecció i anonimització de les dades, aportar coneixement a administracions, universitats, empreses i tercer sector, i alhora afavorir nous models de prestació de serveis i oportunitats de negoci.

#### **4. La desburocratització permanent**

La tendència natural de les administracions públiques és la sobrecàrrega dels procediments. Aquesta deriva es veu afavorida tant per la creixent atribució de responsabilitats jurídiques al personal administratiu en l'execució de tràmits com per la necessitat de coordinació entre diferents administracions sectorials dins d'un mateix projecte o expedient. Tot plegat frena i encareix els processos de presa de decisions, amb conseqüències negatives per al desenvolupament econòmic i social. Cal, doncs, impulsar solucions que corregeixin aquesta inclinació estructural cap a la burocratització.

La burocràcia excessiva s'ha consolidat com un dels principals obstacles al progrés econòmic, a la innovació i a l'eficiència de l'acció

pública. Tot i que fa dècades que se'n parla, la desburocratització continua essent una assignatura pendent. La cultura del control hauria d'evolucionar cap a una cultura de confiança i col·laboració. Les eines tecnològiques poden contribuir-hi, però resulten insuficients si no van acompanyades de reformes normatives i canvis culturals. És necessari revisar la utilitat real de cada requisit administratiu i apostar per mecanismes més àgils, responsables i adaptats a la realitat actual. La simplificació no significa perdre garanties, sinó assegurar que aquestes siguin intel·ligents, eficaces i proporcionades. La transició d'una administració reactiva i rígida cap a una de proactiva i facilitadora és, avui, imprescindible.

### **Propostes:**

**4.1.** Substitució d'autoritzacions per declaracions responsables i informes tècnics externs.

En tràmits de baix o mitjà risc, s'hauria d'eliminar l'obligació de sol·licitar autoritzacions prèvies, substituint-les per declaracions responsables o informes elaborats per professionals acreditats. Aquest mecanisme agilitza els processos i redueix la càrrega administrativa sense comprometre les garanties legals.

**4.2.** Aplicació generalitzada del silenci positiu i reforç de la responsabilitat patrimonial.

Quan l'Administració no compleixi els terminis legals, la resolució hauria de considerar-se estimada per silenci positiu, excepte en supòsits degudament justificats. A més, caldria reforçar la responsabilitat patrimonial per compensar els perjudicis derivats d'incompliments o retards injustificats.

**4.3.** Anàlisi de valor afegit i impacte administratiu en tota nova norma

Qualsevol nova regulació hauria d'incorporar, de manera obligatòria, un estudi sobre el valor afegit de cada requisit administratiu, així com una anàlisi d'alternatives menys burocràtiques. Aquesta

exigència ajudaria a evitar càrregues innecessàries i garantiria una regulació més eficient i útil.

#### **4.4.** Desplegament de normatives europees sense increment de càrregues.

El desplegament de directives i normatives europees no hauria d'incrementar els nivells de requisits burocràtics establerts per la Comissió Europea. Cal evitar la sobreregulació interna que genera costos addicionals i desavantatges competitiu.

#### **4.5.** Implementació de la Finestreta Única de Catalunya.

En un termini màxim de dos anys s'hauria de completar la implementació total i generalitzada de la Finestreta Única de Catalunya, tant de la Generalitat com de les administracions locals, per integrar-hi la totalitat dels tràmits dels ciutadans i de les empreses.

### **5. Una Administració pública innovadora i anticipadora**

En un context marcat per canvis accelerats i sovint disruptius, l'Administració pública continua essent més reactiva que proactiva, condicionada per una inèrcia excessiva. Li costa anticipar-se i preparar-se per als reptes imminents. Per això, cal impregnar el sector públic d'una cultura d'innovació i prospectiva, de manera que aquestes pràctiques passin a formar part de la seva activitat quotidiana, com ja succeeix en moltes empreses capdavanteres.

Es necessita un sector públic capaç d'anticipar-se —tant en les inversions com en les regulacions— als grans canvis que s'albiren: la intel·ligència artificial, la globalització i els processos de desglobalització, els fluxos migratoris, l'emergència climàtica o les noves tecnologies innovadores. Abordar capacitats d'intervenció àgils, no condicionades pels procediments estàndard, és essencial per construir societats pròsperes i resilients.

El món actual es troba immers en transformacions profundes que alteren de manera estructural la realitat social i econòmica. Destaquen especialment dos àmbits amb una incidència transversal:

- El canvi climàtic, que obliga a una transició energètica i productiva i, a la vegada, exigeix processos d'adaptació a noves condicions ambientals en àrees com la disponibilitat d'aigua i altres recursos, la seguretat alimentària, la salut i el desenvolupament socioeconòmic en general.
- La revolució digital, que penetra en les formes de viure, produir i consumir, amb una combinació d'enormes oportunitats i riscos que sovint no es valoren amb la suficient antelació. A més, altres camps emergents, com les tecnologies quàntiques o les biotecnologies, poden tenir un impacte d'una magnitud comparable.

Aquestes transformacions afectaran tant la quantitat com la qualitat dels llocs de treball. Per aquest motiu, és insuficient que les administracions públiques adoptin un rol d'observadores; ben al contrari, han d'assumir un paper actiu i determinant en la configuració de les condicions socials i econòmiques que permetin afrontar amb èxit aquests reptes.

### **Propostes:**

#### **5.1.** Observatoris de transformació social i econòmica.

És imprescindible disposar d'observatoris potents sobre les grans tendències de transformació, especialment en l'àmbit de la sostenibilitat i del canvi tecnològic. La seva funció hauria de ser doble: identificar les oportunitats que aquestes tendències poden generar per a l'economia catalana i detectar els riscos de caràcter econòmic, social i laboral que poden comportar. Aquests observatoris haurien de basar-se en la col·laboració publicoprivada.

#### **5.2.** Suport a la transició empresarial i sectorial.

Amb aquest coneixement, els governs haurien d'implementar

marcs reguladors i programes de suport que ajudin les empreses —especialment les pimes— a fer la transició cap a les noves oportunitats, tot reforçant la competitivitat i el compromís amb la prosperitat del país. Igualment, cal establir mesures específiques per als sectors econòmics i socials més exposats als impactes negatius, amb l'objectiu d'acompanyar-los en la seva reconversió cap a noves activitats i perfils professionals.

### **5.3. Estratègies i plans amb orientació prospectiva**

Les estratègies i plans elaborats pels governs han de ser molt més prospectius i no limitar-se a l'anàlisi històrica. Massa sovint, les polítiques públiques se centren en problemes heretats, sense prioritzar les accions necessàries per preparar-se per als reptes futurs. Aquestes estratègies haurien d'incorporar elements de flexibilitat que permetin ajustar-se dinàmicament a l'evolució de les capacitats i necessitats reals.

## **6. La revolució digital a l'Administració pública**

Les tecnologies de la informació i la comunicació representen una transformació econòmica, social i cultural de gran profunditat que també ha d'abastar el funcionament de les administracions públiques. El repte no és només incorporar noves eines digitals, sinó assegurar que aquestes serveixin per millorar l'agilitat i l'eficàcia de la resposta pública i no pas per reforçar els vicis propis de la burocràcia.

L'objectiu central de la digitalització ha de ser el desplegament d'iniciatives de caràcter transversal que permetin oferir serveis públics digitals eficients, segurs, accessibles i fàcils d'utilitzar. Això implica generalitzar l'accés a tecnologies emergents sobre una infraestructura dinàmica i flexible, potenciar la interconnexió entre els diferents departaments de l'Administració i garantir serveis més inclusius, personalitzats, proactius i de qualitat per a la ciutadania i el teixit empresarial.

La transformació digital ha de comportar una millora substancial

en l'eficàcia i l'eficiència administrativa, en la transparència i en l'eliminació de traves, mitjançant l'automatització de processos i una major orientació cap a l'experiència de l'usuari. Igualment, ha de reforçar el paper de l'Administració com a motor de la innovació tecnològica, amb un efecte dinamitzador sobre el conjunt de l'economia. En aquest marc, és imprescindible facilitar l'accés als serveis mitjançant models d'atenció personalitzats, proactius i omnicanal, i alhora avançar en la relació digital amb les empreses a través d'eines més eficients—com la gestió electrònica de contractes, factures o ajuts— i aplicacions mòbils de qualitat que acostin l'Administració a usuaris i organitzacions.

També cal millorar els processos interns mitjançant tecnologies d'automatització intel·ligent, com la robotització o la intel·ligència artificial, que permetin reduir temps i costos de tramitació. Una plataforma corporativa comuna, basada en components reutilitzables de tractament de dades i documents, facilitaria sinergies i interoperabilitat entre departaments. Un àmbit especialment prioritari és la contractació pública, encara massa lenta i poc automatitzada, així com la simplificació i efectivitat dels sistemes d'identificació de la ciutadania i les empreses davant l'Administració.

### **Propostes:**

**6.1.** Crear un Consorci Català de Tecnologia que integri les funcions actualment desenvolupades pel Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI), el Consorci de l'Administració Oberta de Catalunya (AOC), la Fundació i2Cat i el Consorci Localret, amb l'objectiu d'oferir solucions tecnològiques homogènies i integrades a totes les administracions catalanes, assegurant la interoperabilitat i el retorn de la capacitat de gestió en l'àmbit descentralitzat.

**6.2.** Actualitzar, homologar i racionalitzar les diferents plataformes tecnològiques, evitant duplicitats i garantint-ne la plena interoperabilitat, amb l'usuari al centre. Això inclou, per exemple, la creació de plataformes compartides en els àmbits educatiu, social i sanitari.

**6.3.** Implantar una única solució corporativa d'oficina virtual — amb videoconferència, gestió d'agenda, identitat digital i traducció simultània— interoperable per a totes les administracions.

**6.4.** Incorporar perfils tecnològics especialitzats en Big Data i intel·ligència artificial, reforçar la capacitat digital dels empleats públics i impulsar la col·laboració públicoprivada per garantir les competències digitals de la ciutadania i les empreses.

## **7. La col·laboració públicoprivada**

La cooperació entre el sector públic i el privat constitueix un dels pilars d'una economia pròspera i cohesionada, ja que integra recursos, coneixement i capacitat d'ambdues parts en benefici de l'interès general. A les economies més avançades, aquest model representa més del 15% del PIB, mentre que a Espanya se situa al voltant de l'11%. Tot i formar part d'una tradició consolidada a Catalunya, la seva legitimitat democràtica ha estat objecte de debat creixent en els darrers anys.

Aquesta col·laboració adopta diverses formes. En la prestació de serveis públics, Catalunya ha desplegat un model mixt en àmbits com la sanitat o l'educació concertada, amb resultats positius però també amb crítiques recents i demandes de revisió del seu abast. El repte és actualitzar el sistema per assegurar una distribució més equilibrada de responsabilitats entre administracions i concessionaris.

En l'execució d'obra pública, el model de contractació amb empreses privades és consolidat, però continua presentant dèficits importants, com la tendència a concursos a la baixa i desviacions de terminis i pressupostos. Cal, doncs, revisar els procediments per fer-los més eficients i predictibles.

Pel que fa al finançament d'infraestructures i serveis, els règims de concessió amb pagament per ús han possibilitat el desplegament de projectes rellevants sense incrementar l'endeutament públic. Ara bé, és essencial garantir un equilibri just i transparent en els beneficis obtinguts per la iniciativa privada.

Més enllà de l'eficiència econòmica, la col·laboració públicoprivada aporta innovació, coneixement i flexibilitat, enforteix el tercer sector i l'economia social i contribueix a la diversitat de models educatius i socials. A més, fomenta la transparència, l'equitat i la rendició de comptes, tot reforçant la qualitat institucional i la confiança ciutadana.

**Propostes:**

**7.1.** Garantir que, en les licitacions d'obres i serveis, les ofertes econòmiques no repercuteixin en els costos laborals, mantenint els règims retributius fixats als plecs de condicions.

**7.2.** Crear una Oficina Independent d'Avaluació del Partenariat Públicoprivat, encarregada d'identificar i difondre bones pràctiques i de proposar nous models per a futurs serveis i contractes.

**8. Governança i organització del sector públic**

La modernització del sector públic exigeix una organització transversal sòlida, amb lideratge tècnic i capacitat de gestió estable. És imprescindible separar amb claredat les funcions polítiques de les de gestió, dotant aquestes últimes d'autonomia operativa i responsabilitat en la presa de decisions. Una administració eficaç ha d'evitar la fragmentació i la manca de coordinació entre entitats, i apostar per una governança que impulsi la col·laboració, la transparència i la rendició de comptes.

En aquest marc, les agències i empreses públiques poden esdevenir instruments útils de flexibilitat i eficiència, sempre que comptin amb lideratge professional, sistemes d'avaluació rigorosos i marcs de funcionament estables. Més enllà de la seva forma jurídica, el determinant és la qualitat del govern intern i la coherència organitzativa. Cal superar la lògica de compartiments estancs i garantir un model transversal, integrador i orientat a resultats.

**Propostes:**

**8.1.** Crear una gerència transversal de gestió pública encarregada de dissenyar i homologar les funcions bàsiques del sector públic (pressupostos, recursos humans, contractació, TIC, serveis jurídics, subvencions). Aquesta unitat hauria de garantir coherència, evitar duplicitats, aprofitar sinergies i agilitzar la gestió, amb autonomia tècnica i dependència orgànica de la màxima autoritat política.

**8.2.** Establir criteris clars i estables per al funcionament d'agències i entitats públiques. Cal evitar la improvisació i els canvis conjunturals, definint marcs homogenis que assegurin autonomia real, transparència i professionalització.

**8.3.** Impulsar espais permanents de governança col·laborativa i coordinació interadministrativa, basats en la corresponsabilitat i la planificació compartida amb els actors socials i econòmics vinculats a cada política pública.

**9. Capital humà, carrera professional i retribució al sector públic**

El capital humà és l'eix central d'una administració capaç de donar resposta als reptes socials i tecnològics. Per garantir eficiència i innovació, és necessari transformar els sistemes de selecció, desenvolupament i retribució del personal, introduint criteris competencials i de mèrit que permetin atreure i retenir talent. La professionalització de la direcció pública i el disseny d'itineraris flexibles són requisits imprescindibles per reforçar la confiança ciutadana i assegurar la continuïtat de les polítiques.

**Propostes:**

**9.1.** Implantar un sistema de selecció que valori competències reals, lideratge, treball en equip i compromís amb el servei públic, complementant les proves memorístiques actuals.

**9.2.** Desenvolupar una carrera professional flexible, amb itineraris efectius de mobilitat i promoció, formació contínua vinculada al lloc de treball i sistemes d'avaluació del rendiment.

**9.3.** Consolidar un model de Direcció Pública Professional basat en l'excel·lència, l'objectivitat i la continuïtat, que garanteixi estabilitat tècnica en la gestió i reforci la qualitat institucional.

**9.4.** Estabilitzar les plantilles, reservant les noves incorporacions prioritàriament per a serveis essencials deficitaris (seguretat, emergències, salut, serveis socials).

**9.5.** Preservar el règim funcionarial únicament per als llocs vinculats a l'exercici de l'autoritat, la fe pública o la garantia d'independència dels càrrecs públics. Buscar fórmules que garanteixin estabilitat laboral i acabin amb la precarietat en alguns serveis públics essencials.

## **10. Una administració orientada a l'avaluació i als resultats**

La qualitat institucional requereix avançar d'una cultura centrada en el procediment a una cultura basada en l'avaluació de resultats. L'avaluació ha de ser un instrument sistemàtic i rigorós que permeti ajustar les polítiques públiques, optimitzar els recursos i garantir una rendició de comptes efectiva. Actualment, es destinen molts recursos a desplegar actuacions, però massa pocs a mesurar-ne l'impacte o l'eficàcia.

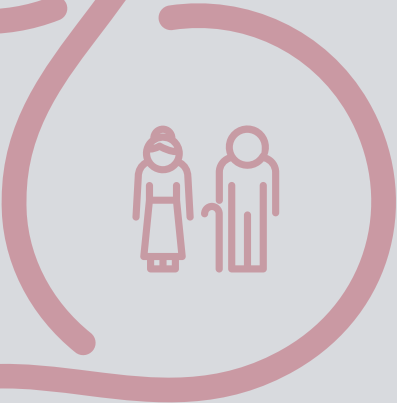
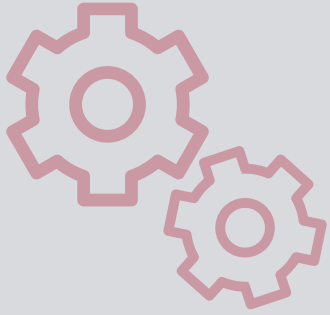
L'avaluació pública ha de respondre a preguntes clau: si una política dona resposta a una necessitat real, si està ben dissenyada, si s'executa d'acord amb el previst, si té un impacte mesurable sobre la ciutadania, i si els beneficis obtinguts compensen els costos socials i econòmics.

### **Propostes:**

**10.1.** Establir un sistema d'avaluació integrat en el cicle pressupostari, amb indicadors clau definits des de la fase de disseny i amb eines digitals que permetin un seguiment homogeni i transparent.

**10.2.** Transformar IVALUA en un consorci o agència independent amb capacitat tècnica i autoritat transversal, garantint objectivitat, criteris metodològics comuns i publicació sistemàtica de resultats.

**10.3.** Consolidar una cultura de l'avaluació basada en l'evidència, amb formació del personal, incentius per avaluar i mecanismes de seguiment de recomanacions que assegurin una millora continuada de les polítiques públiques.



---

SESSIÓ 1

---

# LA INTEL·LIGÈNCIA ARTIFICIAL COM A MOTOR PER A LA TRANSFORMACIÓ DE L'ADMINISTRA- CIÓ PÚBLICA

---

**Resum de la conversa entre  
Carlos Losada Marrodán i Karina  
Gibert i Oliveras**

## **Introducció**

Les administracions públiques exerceixen un paper fonamental en la generació d'ocupació de qualitat per tres raons principals. En primer lloc, són grans generadores de llocs de treball i, per tant, és imprescindible garantir-ne la qualitat. En segon lloc, l'eficàcia de les polítiques públiques incideix directament en la capacitat del sector privat per crear feines dignes. Finalment, una gestió pública eficient permet optimitzar els recursos disponibles i orientar-los cap a la creació de noves oportunitats laborals.

La transformació digital ha d'actuar com motor de canvi, impulsant una reorganització profunda i una redefinició del paper de la funció pública en l'entorn econòmic i social. Des d'aquesta perspectiva, el sector públic assumeix una responsabilitat directa en la millora de la qualificació del mercat laboral. Aquesta implicació es manifesta en la seva intervenció en el sistema educatiu, des de l'ensenyament primari i secundari fins a la formació universitària i professional. Així mateix, la seva participació és clau en les polítiques actives d'ocupació, en la regulació del mercat de treball i en la conciliació entre la vida professional i personal.

Més enllà del seu impacte directe, el sector públic exerceix també una influència indirecta a través de la regulació, l'agilitat administrativa i el disseny de polítiques sectorials. Factors com els temps de resposta, els mecanismes de fiscalització i el marc normatiu condicionen l'entorn en què operen empreses i treballadors. L'Administració no actua únicament com a agent principal, sinó també com a facilitadora i reguladora del mercat laboral.

Per tot plegat, la transformació digital esdevé un eix estratègic per reforçar la capacitat del sector públic en la generació d'ocupació de qualitat. En aquest escenari, la intel·ligència artificial emergeix com una eina clau, amb el potencial d'optimitzar processos, perfeccionar la presa de decisions i fomentar entorns laborals més dinàmics i eficients.

### **Desafiaments tecnològics per al sector públic**

Quan s'afronta un problema de caràcter col·lectiu, es recorre al sector públic: a les administracions i les seves estructures laborals. L'Administració pública representa aproximadament el 50% del producte interior brut, mentre que l'altre 50% es troba profundament regulat per aquesta. La seva eficiència constitueix un factor determinant per al bon funcionament d'un país. Si és ineficaç, lenta o incapaç de reaccionar, les seves polítiques es veuran afectades i, en conseqüència, també l'acció institucional i la capacitat de donar resposta als reptes que es pretén abordar.

El progrés tecnològic, en particular en l'àmbit de la intel·ligència artificial (IA), impacta directament en l'ocupació pública. En alguns casos, substitueix determinades tasques de la funció pública; però, en la majoria dels escenaris, complementa i recolza l'acompliment del professional. Tanmateix, els seus efectes transcendeixen l'esfera estrictament laboral, ja que la transformació digital comporta canvis socials de gran abast. A mesura que la societat evoluciona, també ho fan les demandes dirigides a l'Administració i les seves funcions.

Com assenyalen Carlos Losada, Adrià Albareda, Francisco Longo i Manuel Férrez en el seu llibre *El empleo público en España: desafíos para un Estado Democrático más eficaz* existeixen nombrosos reptes vinculats a la transformació social que afecten les administracions i els seus professionals. El més significatiu és la incorporació de la tecnologia i les seves implicacions. No es tracta únicament dels llocs de treball que seran modificats o eliminats, sinó també dels canvis substancials que aquesta transformació introdueix en el disseny i la implementació de les polítiques públiques.

## Transformacions de les polítiques públiques

- 1. Polítiques d'ocupació:** Seran necessàries modificacions en les polítiques actives i passives d'ocupació, així com en la regulació laboral tant del sector privat com del públic. Caldrà més flexibilitat, redistribució de recursos i noves estratègies d'adaptació.
- 2. Polítiques industrials:** La tecnologia transformarà l'estructura de costos i els models de negoci, fet que exigirà una revisió en profunditat de les estratègies industrials.
- 3. Polítiques educatives:** La formació de les noves generacions i de la població activa haurà d'adaptar-se a les exigències del mercat laboral. En aquest àmbit, l'educació i la sanitat representen entre el 60% i el 70% del conjunt de l'ocupació pública.
- 4. Polítiques científiques i tecnològiques:** Juntament amb les polítiques universitàries, constitueixen un dels principals reptes estratègics i geopolítics a escala global, amb efectes directes en la innovació i el desenvolupament sostenible.
- 5. Polítiques migratòries:** Caldrà abordar un enfocament més estratègic en la gestió de la immigració, com han fet països com els Estats Units en les darreres dècades, mitjançant mesures més orientades i selectives.
- 6. Repte demogràfic:** Es preveu que, a finals de segle, gairebé la meitat de la població mundial es concentri a l'Àfrica, superant conjuntament Amèrica, Europa i Àsia. Aquest fenomen tindrà un impacte rellevant en les polítiques de jubilació, migració, sanitat i redistribució territorial.
- 7. Desigualtat econòmica:** La creixent concentració de la riquesa exigirà reformes en els sistemes fiscals, tributaris i de redistribució d'ingressos, així com en les polítiques de protecció social i lluita contra la pobresa.

- 8. Canvi climàtic:** Serà necessari redissenyar les polítiques industrials, agrícoles, energètiques i ambientals, i establir una regulació adequada que acompanyi aquestes transformacions. A més, la crisi ecològica està redefinint les estratègies de polítiques exteriors i de seguretat global.
- 9. Canvi geopolític:** Els conflictes internacionals estan modificant les estratègies de defensa i seguretat. Líders com Ursula von der Leyen han promogut un rearmament europeu, fet que impactarà en les polítiques exteriors i de seguretat internacional.
- 10. Transformació cultural:** Un dels canvis més profunds i menys visibles és l'evolució dels valors compartits i de les normes socials. Autors com Zygmunt Bauman han analitzat com aquestes mutacions incideixen en l'estructura familiar, les polítiques culturals i la cohesió social.

## **Capacitat d'adaptació institucional**

El sector públic afronta dificultats per absorbir tot el potencial de la intel·ligència artificial. És imprescindible reformar els processos administratius, els sistemes de selecció i contractació, així com la gestió del talent. Mentre que en alguns àmbits hi ha un excés de personal, en altres, com el sanitari, es registra una alarmant escassetat de professionals.

És fonamental enfortir la col·laboració públicoprivada, ja que el sector privat disposa de coneixements i capacitats que l'àmbit públic requereix i viceversa. No obstant això, en molts casos, aquesta cooperació no s'ha articulada de manera eficient. Catalunya, per exemple, ha aprofitat de manera limitada els beneficis d'una bona integració entre ambdós sectors.

La transformació social en curs exigirà un sector públic i uns llocs de treball substancialment diferents dels actuals. Tot plegat impactarà directament en les administracions i, per extensió, en la seva

ocupació. La creixent complexitat de l'entorn demandarà una major tecnificació, impulsada per la digitalització i la intel·ligència artificial, fet que requerirà la incorporació de talent altament especialitzat i qualificat. Aquest perfil professional serà variable en el temps, la qual cosa suposa un repte per al model tradicional, que ja presenta dificultats d'adaptació i que en el futur enfrontarà més obstacles. El model anglosaxó, basat en l'articulació dels llocs de treball en lloc d'estructures rígides de cossos, podria ser una eina útil, tot i que a Espanya, i particularment a Catalunya, no s'ha desplegat plenament.

Adicionalment, serà necessari flexibilitzar l'ocupació pública per disposar de funcions més polivalents i d'empleats capaços d'adaptar-se a noves responsabilitats. L'Administració haurà de guanyar una major capacitat de resposta per afrontar els canvis derivats d'aquestes macro tendències. Tanmateix, això planteja riscos en relació amb el principi de mèrit i capacitat, així com pel que fa a la influència política en la funció pública. Actualment, al nostre país, un nombre significatiu de llocs de treball de l'Administració està subjecte a decisions polítiques directes, fet que no afavoreix l'eficiència. Cal reduir la ingerència política en la gestió de l'ocupació pública i garantir un sistema basat en la professionalització i l'excel·lència.

Paral·lelament, l'Administració pública esdevindrà cada cop més heterogènia en perfils, especialitzacions i necessitats, fet que dificultarà l'aplicació de normatives uniformes per a tot el personal. Serà imprescindible desenvolupar un enfocament diferenciat segons les característiques i funcions de cada àrea. En aquest context, també serà clau reforçar l'articulació amb el sector privat. Algunes potències han respost al creixement de la Xina mitjançant estratègies de col·laboració públicoprivada, mentre que a Espanya el nivell de compra pública i d'associació amb l'àmbit privat continua molt per sota de la mitjana de l'OCDE. Sense una cooperació més sòlida entre tots dos sectors, serà difícil que el sector públic pugui afrontar els grans desafiaments presents i futurs.

A més, l'Administració haurà de disposar de coneixement altament especialitzat i amb una major capacitat d'interacció amb altres

sectors. La combinació d'heterogeneïtat, flexibilitat i articulació amb el món privat serà determinant per al seu èxit. Un estudi publicat a la Revista d'Administració Pública assenyalava que, dels tres milions d'empleats públics a Espanya, prop d'un milió es jubilarà durant la pròxima dècada. Si aquest relleu generacional es gestiona de manera encertada i no es limita a replicar el model actual, s'obrirà una oportunitat única per transformar la funció pública i adaptar-la a les noves necessitats.

En definitiva, la transformació digital, els canvis demogràfics i geopolítics, així com l'evolució del mercat laboral, exigeixen que l'Administració pública sigui àgil, eficient i capaç de respondre als reptes del segle XXI.

## **Nou paradigma social: l'era del coneixement**

La societat es troba en un moment de canvi de paradigma, una transformació profundament disruptiva que està definint com serà el món del futur. Existeix l'enorme responsabilitat d'orientar aquest procés de manera que condueixi cap a una societat més justa i cohesionada. De no fer-ho correctament, els riscos seran elevats.

L'any 2018, l'Organització de les Nacions Unides va reconèixer aquest canvi de paradigma, marcant la fi de l'etapa postindustrial, caracteritzada per l'aparició de les tecnologies de la informació i la consolidació del que avui coneixem com a societat del coneixement. La digitalització avança de manera accelerada: les operacions bancàries es realitzen mitjançant un software, les compres es gestionen en línia i, fins i tot, alguns supermercats prescindeixen de caixers, permetent al client efectuar el pagament de forma autònoma. A les llars s'utilitzen dispositius intel·ligents, com robots de neteja automatitzats. La transformació tecnològica avança a una velocitat sense precedents.

Tot el que s'experimenta és conseqüència d'avanços en diverses àrees, com la internet de les coses, els dispositius portables i la

connectivitat 5G, que elimina la latència i permet, per exemple, operar un robot a milers de quilòmetres en temps real. Les tecnologies en el núvol han fet possible l'accés global a enormes volums de dades, mentre que la computació d'alt rendiment i els superordinadors —com el MareNostrum a Catalunya— faciliten l'anàlisi massiva de *big data*. Paral·lelament, la ciberseguretat s'ha convertit un repte crucial, i la tecnologia *blockchain* emergeix com una de les innovacions més disruptives dins d'aquest ecosistema.

Aquestes tecnologies permeten la recopilació de dades en ubicacions remotes, amb major volum i seguretat, a una velocitat superior i amb accés per a un nombre creixent d'usuaris. Tanmateix, el veritable valor d'aquestes dades només es revela a través de la intel·ligència artificial, que les converteix en coneixement útil.

La intel·ligència artificial no és un concepte recent: el seu origen es remunta a 1956, quan John McCarthy va organitzar la famosa Escola d'Estiu de Dartmouth. Es tracta d'una de les poques disciplines amb un naixement clarament delimitat en el temps, ja que en aquella trobada, deu científics es van reunir durant dos mesos per analitzar si era possible definir amb precisió les activitats cognitives humanes perquè poguessin ser executades per màquines. La conclusió va ser afirmativa, i així va néixer la intel·ligència artificial, amb la vocació de construir sistemes capaços d'imitar la ment humana.

La intel·ligència artificial abasta múltiples especialitats, però la majoria se sustenta en tres pilars. El primer són les dades i el seu processament, mitjançant àlgebra avançada i tècniques de *machine learning*. El segon és el coneixement, és a dir, allò que les persones adquireixen amb el temps a través de la interacció amb el seu entorn. Per modelar aquest coneixement, la intel·ligència artificial emprava un tipus d'àlgebra específica basada en la lògica, la qual cosa permet desenvolupar sistemes capaços de raonar. Finalment, el tercer pilar el constitueixen els llenguatges de programació, eines essencials per a la implementació d'aquestes capacitats en sistemes computacionals.

## **Funcions clau de la IA en l'àmbit públic**

En aquest context de transformació digital, l'absència d'un marc adequat pot generar riscos significatius. Es tracta de tecnologies extremadament potents, capaces de processar informació complexa que, moltes vegades, supera la comprensió humana. La seva capacitat per analitzar dades i extreure coneixement permet identificar patrons sofisticats, fet que representa un enorme potencial que, segons el seu ús, pot traduir-se en beneficis o conseqüències adverses.

La intel·ligència artificial facilita la comprensió de sistemes complexos en qualsevol àmbit. Com totes les tecnologies transversals, és una eina instrumental: quant millor es compregui el seu funcionament, millors seran les possibilitats d'interactuar-hi eficientment, prendre decisions encertades, reaccionar amb precisió i anticipar-se als canvis.

Avui dia, la intel·ligència artificial està present en múltiples aspectes de la vida quotidiana: assistents virtuals com Alexa o Siri, robots de neteja, sistemes GPS o eines avançades de diagnòstic mèdic capaces de detectar tumors encara imperceptibles per l'ull humà. Un GPS, per exemple, resol un problema de planificació cada vegada que calcula una ruta, un repte que, als anys 1950, requeria superordinadors i que avui es resol en segons des d'un dispositiu mòbil.

La revolució tecnològica és de gran abast. En la transformació de l'Administració pública, la intel·ligència artificial actua en dos nivells fonamentals. En el pla intern, permet millorar la qualitat del treballador públic i optimitzar la interacció entre departaments. A més, contribueix a una millor elaboració de polítiques públiques, proporcionant eines que ofereixen una visió acurada de la realitat i anticipen necessitats amb més eficàcia.

Pel que fa a la relació amb la ciutadania, la intel·ligència artificial millora la prestació dels serveis digitals. Pot oferir recomanacions

personalitzades sobre drets i ajuts disponibles, agilitzar processos i facilitar una comunicació més empàtica i eficaç. Això no només incrementa la qualitat del servei, sinó que també permet atendre un volum més gran de persones amb més eficiència.

Des d'una perspectiva ètica, la Comissió Europea estableix que la intel·ligència artificial no ha de prendre decisions de manera autònoma, sinó que ha d'actuar com assistent dels professionals. Així doncs, el rol del personal públic no es substitueix, sinó que es reforça mitjançant eines que li permeten desenvolupar la seva tasca amb més eficàcia. La clau no resideix en transformar radicalment l'estructura de l'Administració, sinó en fomentar una cultura d'ús responsable i informat d'aquestes tecnologies, perquè el personal pugui interactuar-hi de manera segura i eficient.

En aquest procés, les dades juguen un paper fonamental. És sabut que, si la qualitat de les dades és deficient, les anàlisis resultants també ho seran, fet que afecta negativament la presa de decisions. Per aquest motiu, les dades s'han de considerar una infraestructura bàsica del país, sobre la qual es construeixen les estratègies de transformació digital.

Els reptes són nombrosos, especialment en l'àmbit del benestar social. Històricament, els serveis socials s'han gestionat a escala municipal i mitjançant el voluntariat, fet que ha generat un creixement desordenat. Actualment, la informació està fragmentada entre diversos nivells administratius, fet que planteja un repte d'integració i estructuració d'aquestes dades de manera eficient.

A Catalunya, pionera en la transformació digital, la Generalitat ha impulsat la creació del Comitè d'Ètica de les Dades, amb l'objectiu de garantir un model de governança transversal per a tota l'Administració pública. La seva funció és supervisar i promoure l'ús responsable de les dades, establint les bases per a una aplicació sensata i ètica de la intel·ligència artificial en el sector públic.

## **Experiències inspiradores de digitalització**

GAVIUS és un projecte europeu dissenyat per desenvolupar assistents intel·ligents que facilitin a la població vulnerable l'accés als serveis socials. El seu objectiu és que una intel·ligència artificial pugui notificar a la ciutadania, per exemple, sobre la seva elegibilitat per a beques menjador o bons energètics i, a més, assistir-la en la sol·licitud d'aquests ajuts.

Un dels principals reptes ètics d'aquest projecte va ser trobar l'equilibri entre una assistència proactiva i un sistema de supervisió excessiu, similar als que s'han implementat en països com la Xina. Perquè la intel·ligència artificial pugui proposar recomanacions personalitzades, necessita accedir a informació de l'usuari. No obstant això, si el ciutadà no vol ser monitoritzat, la IA no podrà oferir-li assistència anticipada. La solució va consistir en permetre que cada persona decideixi quines dades compartir i quan fer-ho, garantint així el control sobre la seva informació i respectant el principi de privacitat. A Europa existeix un consens sobre la necessitat de desenvolupar una intel·ligència artificial centrada en les persones i en la protecció dels drets fonamentals.

Un altre cas destacat en l'àmbit de l'economia circular és l'ús de la IA per analitzar dades sobre els residus generats per empreses en àrees específiques. Aquest sistema identifica quines deixalles poden reutilitzar-se en altres processos productius, facilitant sinergies industrials. Un enfocament similar es pot aplicar en entorns administratius: per exemple, la intel·ligència artificial pot localitzar documents extraviats dins d'una organització i suggerir-ne la reubicació, optimitzant la gestió de la informació.

Entre el 2004 i el 2008 es va dur a terme un estudi per integrar historials clínics amb sistemes de gestió d'ambulàncies, ressonàncies magnètiques, fisioterapeutes i serveis socials. El seu objectiu era garantir que una persona gran amb múltiples patologies pogués rebre atenció coordinada sense necessitat de desplaçar-se. Aquesta iniciativa va permetre la creació d'una infraestructura digital que

replica l'organització real del sistema de salut i millora la comunicació entre els diferents actors mitjançant notificacions automatitzades.

Durant la pandèmia, els Serveis Socials van sol·licitar una eina per anticipar-se a l'emergència social. Davant la manca de dades estructurades, es va desenvolupar una metodologia capaç de transformar qualsevol qüestionari en informació útil per a la presa de decisions. Aquesta eina permet que, davant l'absència de dades sistèmiques, es pugui dissenyar ràpidament una enquesta específica, obtenir respostes del col·lectiu objectiu i generar un informe estructurat en aproximadament 25 minuts.

Fins aleshores, els Serveis Socials operaven amb un sistema anomenat *RUDEL*, en què l'anàlisi de dades requeria diversos anys entre la recollida, el processament i la publicació de l'informe final. En contrast, aquest nou enfocament demostra com la intel·ligència artificial pot agilitzar significativament la formulació de polítiques públiques.

Una de les troballes clau d'aquest estudi va ser que el 50% de la població vulnerable enquestada necessitava una prestació econòmica, però el 70% d'aquestes persones no hi va poder accedir per desconeixement sobre com sol·licitar-la. Aquest problema es va fer evident durant el confinament, quan l'única via per gestionar ajudes era a través de plataformes digitals. La digitalització ha de contemplar no només la implementació tecnològica, sinó també la seva accessibilitat i usabilitat per evitar ampliar la bretxa digital ni accentuar la desigualtat social.

Un altre estudi realitzat en col·laboració amb l'Organització Mundial de la Salut (OMS) va analitzar dades sobre salut mental en països en desenvolupament. Aplicant la intel·ligència artificial, es van identificar patrons i agrupacions de territoris amb situacions similars, fet que va facilitar el disseny de plans d'intervenció específics.

En el marc d'un projecte d'anàlisi urbana, es van crear dades de consum amb opinions d'usuaris en plataformes com *TripAdvisor*, fet

que va permetre generar mapes detallats de despesa per districtes. Aquesta informació va resultar útil per dissenyar estratègies turístiques i millorar l'oferta de serveis. Per exemple, es van identificar zones amb activitat comercial en souvenirs, però amb valoracions negatives sobre restauració, fet que posa en relleu oportunitats de millora en l'oferta gastronòmica.

En l'àmbit documental, es va examinar l'evolució de la política hidrològica abans i després de la implementació de la Directiva Europea de l'Aigua, utilitzant intel·ligència artificial per llegir i resumir documents extensos. Aquest tipus de tecnologia representa un precedent dels models generatius actuals.

Un estudi més recent es va centrar a identificar biaixos en eines digitals utilitzades per les administracions públiques. El problema no rau en la tecnologia en si, sinó en com s'implementa i es regula el seu ús. Tot i que la intel·ligència artificial pot millorar l'eficiència i l'equitat en la presa de decisions, també pot generar riscos si no s'estableix un marc de supervisió adequat. Europa aspira a garantir el respecte dels drets humans en el desenvolupament i l'aplicació d'aquestes tecnologies. No obstant això, s'enfronta a un repte important: moltes d'aquestes eines es desenvolupen fora de la seva jurisdicció, fet que planteja un desafiament en termes de regulació i sobirania digital.

## **Governança de dades i model d'ètica**

Quan la intel·ligència artificial s'utilitza de manera inadequada, poden esdevenir conseqüències greus. Un exemple notable va tenir lloc l'any 2021, quan el govern neerlandès va dimitir després de demostrar-se que, durant anys, havia emprat un sistema d'IA defectuós per detectar frau en les prestacions socials. Al llarg d'una dècada, moltes persones van ser acusades injustament, enfrontant-se a sancions, processos judicials, problemes de salut, divorcis, ruïna econòmica i, fins i tot, suïcidis.

Aquest cas il·lustra un risc fonamental en l'adopció de la IA per part del sector públic: els seus gestors poden no comprendre plenament que aquests models no garanteixen certes absolutes, sinó estimacions de probabilitats. Per això, és essencial que el personal responsable de la seva aplicació sàpiga gestionar la incertesa inherent a aquests sistemes.

La formació és clau perquè les persones que treballen amb intel·ligència artificial siguin conscients de les seves limitacions i riscos, essent els biaixos un dels aspectes més rellevants. És imprescindible assegurar-se que les dades utilitzades siguin representatives. En el passat, s'assumia que una anàlisi basada en milers de tuïts oferia una visió precisa de l'opinió pública. Però això no és així: per exemple, si es vol avaluar la percepció ciutadana sobre la reforma d'una avinguda a partir de la xarxa social X (l'antiga Twitter), cal tenir en compte que determinats grups d'edat, com les persones grans, podrien no estar representades a la plataforma. Per tant, el *big data* no equival a representativitat, i aquest és un aspecte que no es pot menystenir.

Un altre desafiament és la manca de dades desagregades per gènere, la qual cosa dificulta l'elaboració d'estudis rigorosos en aquest àmbit, tot i la seva creixent rellevància. A l'actualitat, no es recopilen dades sobre el gènere de les empresàries que accedeixen a càrrecs directius, ni de les dones que es col·legien en determinades professions. Com a conseqüència, la IA no pot inferir adequadament aquesta informació, cosa que impedeix generar anàlisis sòlides amb perspectiva de gènere. Les administracions haurien d'impulsar canvis en els seus processos de recollida de dades per corregir aquesta mancança.

El model ètic europeu per a la intel·ligència artificial estableix una sèrie de recomanacions no vinculants. Aquestes directrius, que van més enllà del marc legal, haurien d'aplicar-se amb més rigor. Entre els seus principis fonamentals es troba la necessitat que la IA no funcioni de manera completament autònoma i que s'adoptin mesures per evitar biaixos. Això implica garantir que les dades emprades representin fidelment els col·lectius afectats.

Aquest debat transcendeix l'àmbit jurídic i administratiu, abasta també la política i la governança. Afecta tant el personal funcionari com a qui ocupa càrrecs de decisió, i inclou la formació dels líders polítics en un context cada vegada més complex.

Europa ha avançat en el disseny d'estratègies i marcs com la Carta de Drets Digitals, alineant-se amb valors fonamentals i posicionant-se com a referent en la regulació ètica de la IA. No obstant això, persisteix una tensió entre innovació i normativa. Les lleis han de garantir la seguretat i els drets de la ciutadania, però el seu desenvolupament és inevitablement més lent que l'evolució tecnològica. Per exemple, després de cinc anys de debat, encara no s'ha aprovat una legislació específica sobre IA a la Unió Europea, i en aquest interval van sorgir tecnologies disruptives com ChatGPT, inexistent a l'inici de la discussió.

Per afrontar aquesta tensió, caldran enfocaments més creatius. La legislació, per si mateixa, no podrà anticipar tots els reptes que planteja la IA. Serà imprescindible complementar el marc legal amb una segona línia d'actuació basada en principis ètics i deontològics, així com en la responsabilitat compartida de tots els agents implicats: des dels qui dissenyen i apliquen aquests sistemes fins els que la fan servir i reben els efectes. En última instància, es tracta d'un repte col·lectiu que exigeix un compromís i una corresponsabilitat.

## **El gran repte de la IA per a l'Administració**

El context actual planteja una transformació d'una magnitud que probablement supera la irrupció d'internet. Per trobar un canvi de paradigma tan disruptiu, caldria remuntar-se a la Revolució Industrial.

En aquest escenari, s'ha constituït la Comissió d'Intel·ligència Artificial a Catalunya, amb el propòsit de coordinar internament l'Administració pública en aquesta matèria. L'objectiu és aconseguir una alineació efectiva entre àmbits com la salut, els serveis socials, la indústria, el treball, o l'educació. Actualment, cada sector impulsa les seves pròpies

iniciatives sense una estratègia comuna, fet que genera descoordinació i ineficiències. A curt termini, la Comissió pretén diagnosticar la situació i definir responsabilitats; a mitjà termini, es preveu incorporar persones expertes externes que aportin una visió més àmplia.

La velocitat amb què avança la intel·ligència artificial ha donat lloc a múltiples iniciatives fragmentades. Però per assolir una transformació digital integral de l'Administració pública, és imprescindible una coordinació real. Un dels grans reptes és la integració de dades: la informació relativa a salut ha d'estar connectada amb la de serveis socials, aquesta amb les dades laborals i, al mateix temps, amb les d'habitatge. No és viable que cada departament funcioni de manera aïllada, ja que la IA requereix una visió transversal per aportar valor real a la gestió pública.

Des de la perspectiva ciutadana, l'Administració es percep sovint com una estructura col·lapsada. Aquesta problemàtica no obeeix únicament al nombre de treballadors, sinó també a deficiències estructurals en els processos administratius. La implantació de la IA i la transformació digital són una oportunitat per detectar colls d'ampolla, identificar punts crítics i reformar procediments. L'optimització d'aquests processos permetria reduir la càrrega laboral sense ampliar les plantilles, millorant l'eficiència i l'experiència tant del personal com de la ciutadania. Actualment, la manca d'organització i l'excés de burocràcia generen frustració, desmotivació i un deteriorament progressiu del servei públic. Si es gestiona adequadament, la IA pot esdevenir una palanca clau per a una reforma estructural del sector.

La intel·ligència artificial ha de ser una eina que faciliti el treball dels professionals, no com un substitut. Per això, es requereix personal qualificat que desenvolupi i mantingui aquests sistemes, així com formació específica per a qui els utilitzen. No es tracta de capacitar en programació, sinó en l'ús adequat d'aquestes tecnologies. És imprescindible comprendre les seves limitacions, els riscos associats i la incertesa que poden generar, així com adquirir criteris per interpretar i qüestionar-ne els resultats.

Un altre aspecte clau és el desenvolupament de la IA a Europa. Actualment, la inversió en aquest àmbit és significativament inferior a la d'altres potències com els Estats Units o la Xina. La IA s'ha convertit en un actiu estratègic comparable a la cursa espacial del segle XX i, tot i que Europa lidera la regulació ètica, es troba en clar desavantatge competitiu. A més, la dependència tecnològica de grans corporacions com Amazon Web Services, Google o Meta limita l'autonomia digital de la regió.

El debat sobre si l'Administració pública hauria de desenvolupar les seves pròpies eines tecnològiques és complex. Avui dia, Europa no disposa d'una indústria sòlida de fabricació de xips, servidors o infraestructures en el núvol. Per revertir aquesta situació, cal implementar polítiques efectives de retenció de talent, ja que molts professionals formats a Europa acaben treballant per empreses estrangeres. Paradoxalment, es depèn de tecnologies creades fora del continent però desenvolupades per talent europeu.

Si s'aspira construir un ecosistema tecnològic robust, serà imprescindible reforçar la indústria local i fomentar-ne la competitivitat. En cas contrari, Europa corre el risc de quedar relegada a un paper secundari en el desenvolupament de la IA, sense capacitat real per influir en els estàndards ètics i reguladors a escala global. Mentre hi hagi competència, actors com la Xina o els Estats Units podran veure's influïts pels principis europeus; però si no s'ofereix una alternativa sòlida, acabaran imposant els seus models sense concessions. Aquesta situació planteja un repte crític que cal afrontar amb determinació i urgència.

# Sessió entre Carlos Losada Marrodán i Karina Gibert i Oliveras



*La transformació digital esdevé un eix estratègic per reforçar la capacitat del sector públic en la creació d'ocupació de qualitat. La intel·ligència artificial emergeix com una eina clau, amb el potencial d'optimitzar processos, millorar la presa de decisions i afavorir una elaboració més precisa de polítiques públiques, capaces d'anticipar necessitats amb major eficàcia. El sector públic hi incideix també de manera indirecta mitjançant la regulació, l'agilitat administrativa i el disseny de polítiques sectorials.*



## **CARLOS LOSADA MARRODÁN**

Professor de Direcció General i Estratègia d'ESADE i exsecretari general d'Administració i Funció Pública

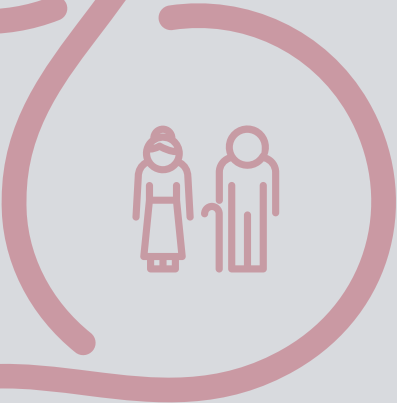
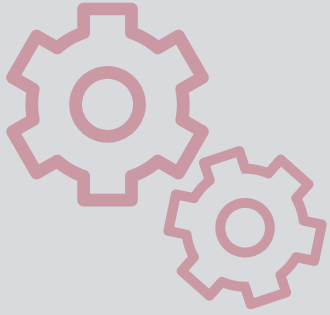
Doctor en Administració i Direcció d'Empreses per ESADE, llicenciat en Ciències Empresarials i Dret i màster en Direcció d'Empreses, combina una sòlida trajectòria acadèmica amb experiència en el sector públic i privat. Ha estat secretari general d'Administració i Funció Pública a la Generalitat de Catalunya i ha treballat al Banc Interamericà de Desenvolupament com a expert en Reforma de l'Estat. Cofundador de la startup Kernel, ha ocupat càrrecs en òrgans de govern d'entitats no lucratives i consells internacionals. Actualment, és professor titular a ESADE, investigador en lideratge i innovació en gestió pública i participa en diverses fundacions i xarxes universitàries.



## **KARINA GIBERT I OLIVERAS**

Degana del Col·legi d'Enginyers Informàtics de Catalunya i directora del Centre d'Investigació d'IA de la UPC

Catedràtica a l'IDEAI-UPC, és llicenciada i doctora en Informàtica amb especialització en estadística computacional i intel·ligència artificial. Investigadora d'ELLIS, exerceix de degana del COEINF i vicepresidenta del Consell General de Col·legis Professionals d'Enginyeria Informàtica d'Espanya. Assessora governs en IA, lidera la CETRA i és fundadora de donesCOEINF i altres comissions de gènere. Ambaixadora de Women in Data Science de Stanford, ha rebut guardons, com el reconeixement de ser una de les 100 dones més influents de Catalunya (Forbes 2025), el Premi Nacional d'Enginyeria Informàtica 2023 i el Premi DonaTIC 2018.



---

SESSIÓ 2

---

# LA RELACIÓ ENTRE EL SISTEMA EDUCATIU I EL SISTEMA PRODUCTIU

---

**Resum de la conversa entre  
Irene Rigau i Oliver i Ciriaco  
Hidalgo Salgado**

## **L'educació com a institució social i motor de canvi**

L'educació ha d'entendre's com a una institució social fonamental per dues raons principals. En primer lloc, perquè satisfà necessitats individuals i, al mateix temps, perquè desenvolupa funcions essencials que contribueixen a la cohesió, la maduresa i la unitat de la societat.

D'una banda, compleix un rol tradicional: garantir la continuïtat social. En aquest sentit, l'escola actua com a una entitat conservadora, encarregada de transmetre coneixements, valors culturals i el model de societat vigent. Aquesta difusió del patrimoni cultural acumulat per generacions anteriors és especialment rellevant en contextos marcats per la diversitat, com en el cas de societats amb una elevada presència de població estrangera. En aquests escenaris, resulta fonamental assegurar una comunicació eficaç d'aquest llegat per facilitar la integració i la participació activa de tots els membres en la vida col·lectiva.

D'altra banda, l'educació també ha de promoure el canvi social. Així, esdevé un espai de renovació, capaç de revisar i transformar estructures obsoletes per garantir l'evolució i la sostenibilitat de la societat. Tot i que aquestes dues funcions —conservació i transformació— puguin semblar contraposades, el repte de la institució educativa consisteix precisament a saber-les harmonitzar. Aquells qui adopten una visió crítica respecte del rol conservador de l'escola acostumen a defensar-ne la funció com a motor de canvi, mentre que d'altres, amb un enfocament més prudent, advoquen per transformacions graduals.

Un exemple il·lustratiu és el canvi d'enfocament observat en els darrers anys en el discurs institucional. Recentment, des d'àmbits administratius s'ha promogut una narrativa centrada en la transformació estructural, que aposta per un redissenys profund en

lloc d'ajustos progressius. Aquest canvi de paradigma ha tingut un impacte directe en els centres educatius, que ara han d'adaptar-se a una nova lògica institucional.

La necessitat de garantir el progrés social exigeix una ciutadania preparada. No obstant això, la formació implica, en determinats casos, processos de selecció. Aquest aspecte planteja interrogants sobre els mecanismes selectius i l'equilibri entre el foment del talent i la prevenció de les desigualtats. Promoure l'equitat sense considerar el reconeixement i el desenvolupament de les capacitats pot, en alguns casos, limitar l'avenç de la qualitat educativa.

En aquest context, la formació i selecció de lideratges, capaços de conduir eficaçment els processos col·lectius, esdevé com una tasca ineludible per al sistema educatiu en tots els seus nivells: primària, secundària i formació professional. Centrar el discurs exclusivament en l'equitat, sense incorporar l'atenció a les altes capacitats i al desenvolupament del talent, pot empobrir el potencial d'un país.

Per tant, la cohesió social requereix garantir la igualtat d'oportunitats, entesa no com una homogeneïtzació dels resultats, sinó com la possibilitat que cada persona disposi d'un punt de partida comú que li permeti desenvolupar la seva trajectòria d'acord amb les pròpies capacitats. L'objectiu no ha de ser que tothom arribi al mateix lloc, sinó que tothom compti amb les eines bàsiques —com ara l'alfabetització i una formació general— que li permetin progressar. D'aquí la importància de l'escolarització obligatòria fins als 16 anys.

Finalment, cal recordar que el talent és present en tots els contextos socials i territorials. La tasca de l'escola és identificar-lo i afavorir-ne el desenvolupament, independentment de l'origen familiar o socioeconòmic de l'alumnat. Només així es podrà garantir que els itineraris educatius siguin cada cop més sòlids i que la societat, en el seu conjunt, es beneficiï del màxim potencial disponible.

## **Oportunitats i desafiaments del sistema educatiu espanyol**

El desenvolupament econòmic d'un país està estretament vinculat al seu nivell educatiu i cultural. A mesura que s'eleva el capital cultural de les famílies, també millora el rendiment del sistema educatiu, ja que l'alumnat arriba a l'escola amb un vocabulari més ampli, major capacitat d'anàlisi i experiències més diverses. Aquesta evolució no pot atribuir-se únicament a l'escola: l'entorn familiar i social exerceix un paper fonamental en l'aprenentatge. L'eficàcia del sistema educatiu no depèn exclusivament dels centres escolars, sinó també de l'entorn en que s'insereixen: el nucli familiar, el context sociocultural i les dinàmiques del mercat laboral. En les darreres dècades, el nivell formatiu mitjà de les llars espanyoles ha augmentat considerablement, fet que ha tingut un impacte directe en la qualitat educativa, generant nous desafiaments per a docents i escoles.

Els països amb major desenvolupament econòmic tendeixen a comptar amb models educatius més sòlids. Tanmateix, no n'hi ha prou amb analitzar els resultats mitjans en avaluacions internacionals com PISA; és necessari observar la distribució del rendiment. En el cas d'Espanya, el problema no resideix en la mitjana de les puntuacions com en l'escassa presència d'alumnat en els nivells d'excel·lència i, en contrast, en l'elevada proporció als rangs més baixos. En altres paraules, el sistema ha incrementat la seva ineficiència: ha reduït el grup d'alt rendiment sense aconseguir una millora substancial en el conjunt. L'avaluació PISA, en realitat, mesura la capacitat dels països per formar adequadament la seva població, no només en coneixements, sinó també en competències i actituds clau per al segle XXI.

Aquesta mancança es fa més evident en observar el futur de l'ocupació. L'automatització i la transformació digital estan reduint el nombre de feines mecàniques o de baixa qualificació. Actualment, només un 15% de les ocupacions pot realitzar-se sense formació postobligatòria i aquesta xifra continuarà disminuint. Per tant, preparar adequadament el 85% restant requereix un sistema que garanteixi trajectòries educatives sòlides, contínues i rigoroses. En cas contrari, existeix el risc de fomentar una societat polaritzada entre persones altament

qualificades i altres que, per no haver rebut una formació adequada, veuran limitada la seva inserció laboral, amb conseqüències negatives per a la cohesió social.

Alguns models internacionals, com l'alemany, es caracteritzen per estructures educatives amb una àmplia puntuació mitjana i un nivell tècnic destacat. Al País Basc, per exemple, gran part de la població disposa de formació tècnica, i els qui no compten amb estudis secundaris troben serioses dificultats per accedir al mercat laboral. En canvi, en altres comunitats autònomes persisteix la idea que és possible trobar feina sense qualificació formal, la qual cosa redueix els incentius per continuar estudiant.

Els països amb millors indicadors de rendiment, com Finlàndia, no només aposten per l'equitat, sinó també per l'eficiència. En canvi, a Espanya, l'anàlisi dels marcs normatius revela una escassa presència de l'eficàcia com a valor central, davant d'altres com la llibertat o la igualtat. Aquesta absència es tradueix en polítiques poc orientades als resultats.

La pandèmia de la COVID-19 va posar en evidència moltes d'aquestes febleses. Encara que Espanya va ser un dels països que menys temps va mantenir tancats els seus centres, els estudiants es van sentir entre els menys atesos de l'OCDE. En lloc de centrar-se en avaluar les pèrdues d'aprenentatge i planificar estratègies de reforç, el debat públic va derivar cap a qüestions secundàries, com el calendari escolar. Com a conseqüència, es va desapropiar una oportunitat clau per enfortir el sistema després d'una crisi sense precedents.

Una altra dada preocupant és el descens del compromís familiar: mentre que el 2018 el 54% dels progenitors s'interessava activament pel rendiment acadèmic dels seus fills, el 2021 aquest percentatge havia caigut al 46%. A això s'hi afegeix la disminució del sentit de pertinença de l'alumnat als seus centres. Aquests indicadors reflecteixen una pèrdua de connexió entre escola, família i comunitat, un vincle essencial per a l'èxit educatiu.

Respecte a la integració de la tecnologia, l'experiència demostra que no n'hi ha prou amb digitalitzar llibres de text o augmentar el nombre de dispositius. L'aprenentatge significatiu requereix interacció humana. La mirada del docent, la seva capacitat per connectar amb l'alumnat i motivar-lo, és insubstituïble. Convertir l'aula en un entorn digital sense criteris pedagògics clars no només és ineficaç, sinó que pot generar distracció, desconexió i pèrdua de sentit.

Els resultats en proves com PISA també posen en relleu una debilitat estructural: la manca de perseverança. Mentre que estudiants de països com el Japó o Singapur mantenen el seu rendiment de principi a fi, en el context mediterrani s'observa una caiguda progressiva a mesura que avança l'avaluació. Falta esforç sostingut i capacitat de concentració, la qual cosa suggereix carències tant en la cultura del treball com en la motivació interna.

Finalment, cal destacar la creixent desigualtat entre centres públics i concertats. Un estudi recent de l'escola de negocis ESADE va mostrar que la bretxa en els resultats entre tots dos tipus d'institucions gairebé es va duplicar entre 2018 i 2022. Aquesta diferència no s'explica pel nombre d'alumnes per professor, ni pels salaris docents, ni per la càrrega laboral. La capacitat intel·lectual de l'alumnat és similar; el que falla és el sistema. I quan es decideix per transformar el model en lloc de millorar-lo, es corre el risc d'encaminar-se cap al fracàs, no pas cap a l'èxit.

En resum, Espanya necessita un sistema educatiu més exigent, equitatiu i eficaç. Les administracions han de garantir el dret a l'educació en condicions d'igualtat, potenciar el talent i actualitzar els coneixements de manera contínua. La governança és clau: mentre els centres concertats han sabut protegir-se d'alguns efectes de les reformes, els públics han quedat més exposats als canvis legislatius. El 2018, Espanya se situava per sobre de la mitjana europea i de l'OCDE; avui està per sota en tots els indicadors. El repte és enorme, però també ho és l'oportunitat.

## **El paper dels agents clau en una societat en transformació**

En un context en què els desafiaments globals interpel·len transversalment tots els sectors, resulta fonamental reconsiderar l'ordre de prioritats entre els diferents agents socials. Sovint, es delega la responsabilitat principal als poders públics, mentre que les persones i les empreses tendeixen a mantenir-se a l'expectativa. No obstant això, és necessari invertir aquesta lògica: l'individu ha d'assumir un rol actiu com a protagonista de la seva vida i el seu futur, empoderat per actuar, transformar i decidir.

En segon lloc, l'empresa ha d'actuar sota el principi del valor social, reconeixent la seva funció essencial en la configuració del teixit productiu i educatiu. A continuació, els poders públics, amb una responsabilitat clau de lideratge i anticipació, han de saber acompanyar els canvis mitjançant marcs normatius i la provisió de recursos. Finalment, la societat, entesa com a transmissora de valors i cultura, exerceix un paper cohesionador.

En aquest escenari, la col·laboració entre actors ja no pot basar-se únicament en afinitats ideològiques o bones intencions. El grau de disrupció i la velocitat del canvi obliguen a revisar els models tradicionals de planificació. La transformació accelerada del mercat laboral i l'obsolescència de moltes competències exigeixen una cooperació continua i sincronitzada entre els sectors públic i privat. Aquesta articulació es converteix avui en una necessitat ineludible.

Dins d'aquest esquema, també és crucial la col·laboració entre actors privats, sovint desatesa, però que constitueix una base sòlida per sol·licitar posteriorment el suport del sector públic. Alemanya, amb el seu sistema de formació professional dual, demostra com un ecosistema col·laboratiu robust —tant públic com privat— pot anticipar-se i adaptar-se eficaçment a les demandes del mercat.

## **La formació professional dual com a resposta**

El cas de SEAT i el Grup Volkswagen il·lustra amb claredat com l'empresa pot liderar un canvi estructural en la formació professional a partir d'una necessitat concreta. A partir de les antigues escoles d'aprenents, s'adopta el model dual alemany en constatar que el sistema educatiu no responia adequadament a les necessitats tècniques del sector, com es va evidenciar amb l'escassetat de matricers. L'empresa va identificar que l'única manera de garantir talent qualificat era intervenir directament en el procés formatiu, no només en benefici propi, sinó estenent aquest enfocament a tota la cadena de valor. Aquesta estratègia va permetre que altres empreses proveïdores s'hi sumessin, establint un marc compartit de capacició i desenvolupament professional.

Actualment, el programa dual de SEAT integra entre 170 i 180 alumnes, amb una càrrega de 5.000 hores distribuïdes entre un 45% de pràctiques a l'empresa, un 30% de continguts curriculars i un 25% de formació contínua. A més, es promou activament la diversitat de gènere i l'estabilitat laboral: després de dos anys amb contracte de formació en alternança, els estudiants accedeixen al tercer any amb un contracte indefinit. La formació, impartida també en anglès, ofereix una doble titulació —local i alemanya—, que obre possibilitats de mobilitat internacional dins i fora del grup.

Aquest model no es fonamenta únicament en la capacitat econòmica de SEAT, sinó en la necessitat urgent d'alinejar la formació amb el context productiu. Es pretén evitar que el país es limiti a funcions de baixa qualificació, com les associades a l'hostaleria o a l'acoblament. Amb l'auge del vehicle elèctric, sorgeix una nova oportunitat per recuperar valor afegit; no obstant això, persisteix una bretxa entre l'oferta formativa i els perfils professionals requerits pel mercat. El sistema educatiu no aconsegueix escalar al ritme que exigeix la indústria.

El reconeixement del paper formador de l'empresa, superant antigues barreres ideològiques, ha estat clau per consolidar el model dual. Avui dia, resulta impensable concebre una formació professional

sense aquest component. Així ho confirmen els estudis d'inserció laboral de la Cambra de Comerç, que evidencien que els titulars en Formació Professional Dual (FP dual) presenten taxes d'ocupabilitat significativament més altes.

Tot i això, encara persisteixen desafiaments. Mobilitzar el conjunt del teixit empresarial — tant grans com petites empreses— perquè expressin les seves necessitats formatives continua essent una tasca complexa. Existeix el risc que els perfils formatius es defineixin segons els recursos docents disponibles, en comptes de respondre a la demanda real del mercat. En aquest context, sorgeix una reflexió crítica: ha de ser tot el professorat de l'FP pública funcionari? Aquest debat és crucial per definir la capacitat del sistema educatiu d'adaptar-se i respondre eficaçment a les transformacions de l'ocupació.

### **Formació i mercat laboral: diagnòstic i potencial desaprofitat**

L'anàlisi del mercat laboral i de la creació d'ocupació revela una sèrie de desequilibris estructurals persistents. La desocupació juvenil continua essent alarmantment elevada, i entre el 30% i el 35% dels treballadors estan sobrequalificats per als llocs que ocupen. Paral·lelament, prop del 30% de les empreses manifesten dificultats per trobar personal amb la preparació adequada. Aquesta situació reflecteix no sols la rigidesa del sistema educatiu, sinó també una escassa oferta de llocs qualificats que impedeix aprofitar el talent existent.

Un dels factors determinants que explica la desocupació juvenil és la manca de formació rellevant per facilitar la inserció laboral. En aquest context, es fa evident la necessitat d'intervenir amb més contundència des de l'etapa d'educació secundària, oferint un acompanyament més personalitzat a l'alumnat. El seguiment individualitzat i el reforç de l'itinerari educatiu són essencials per assegurar que almenys el 90% dels estudiants obtinguin el títol de graduat escolar. A partir d'aquí, resulta imprescindible oferir una formació bàsica, professional

i acadèmica sòlida. Si el sistema permet que l'abandonament escolar augmenti, es corre el risc d'excloure una part significativa de la joventut, deixant-la al marge tant del sistema educatiu com del mercat laboral.

El desajustament entre l'oferta i la demanda de perfils professionals probablement persistirà, però el problema actual és la creixent amplitud d'aquesta bretxa. Les dinàmiques administratives, especialment en l'àmbit de la funció pública, sovint dificulten una gestió eficaç d'aquests reptes. Tanmateix, existeixen exemples que evidencien com s'han desaprofitats oportunitats clau per manca de coordinació o de voluntat política.

Un cas paradigmàtic d'aquesta falta d'aprofitament es troba en el centre d'excel·lència per a la formació professional projectat a Martorell per la Generalitat de Catalunya durant el període del tripartit. Quinze anys després, el projecte roman estancat: un edifici modern, però sense activitat ni usuaris. La iniciativa tenia el potencial de convertir-se en un referent pioner de col·laboració publicoprivada, però va ser paralitzada per obstacles administratius, conflictes competencials i absència de lideratge polític.

En el seu moment, la direcció de SEAT va mostrar interès a assumir la gestió de l'espai, amb la intenció d'invertir-hi i convertir-lo en un centre de referència formativa. No obstant això, davant la manca de resposta institucional, l'empresa va optar per remodelar la seva seu a la Zona Franca i crear dues instal·lacions pròpies de formació —una especialitzada en bateries i una altra en vehicles elèctrics— exclusivament per a la seva plantilla. Mentrestant, el centre de Martorell continua infrautilitzat.

Es va desaprofitar una oportunitat estratègica per incorporar professionals sense necessitat d'integrar-los al funcionariat, atreure inversió i tecnologia d'una gran corporació, i establir una supervisió pública rigorosa que assegurés l'ús eficient dels recursos en benefici de tot el sector. Aquest cas demostra que, més enllà de les deficiències del sistema educatiu, existeixen

ocasions concretes que, per manca de visió i governança, no arriben a materialitzar-se.

Finalment, la qüestió de qui ha de liderar la formació professional continua sent un tema crucial. L'absència d'un interlocutor clar genera disfuncions estructurals. Encara que la formació professional forma part del sistema educatiu, existeix un consens general ampli sobre la necessitat que la formació contínua es pugui reconèixer oficialment. Això permetria que les competències adquirides al llarg del temps es poguessin acumular i donessin lloc, eventualment, a titulacions equivalents a les obtingudes en la formació reglada (és a dir, la que es cursa a l'inici de l'itinerari educatiu). No es tracta de traslladar tot el sistema formatiu a l'entorn empresarial —cosa que ni la cultura ni l'estructura actuals permeten—, sinó de reconèixer que, en els projectes col·laboratius, l'absència d'una autoritat rectora comuna i els interessos dispersos dels actors públics i privats han generat un buit operatiu.

En contrast, aquest escenari també ha mostrat un exemple positiu de col·laboració privada: diverses empreses, conscients que la seva competitivitat depèn de disposar de personal ben qualificat, han impulsat aliances i han acudit al sector públic a la recerca de suport. No obstant això, la resposta institucional no ha estat a l'altura del repte. S'ha perdut una oportunitat valuosa per construir un ecosistema formatiu sòlid que hagués pogut posicionar Catalunya com a referent en matèria de formació professional.

### **Reptes formatius i culturals davant el futur**

En el context actual, s'observa un desequilibri creixent entre drets i deures, reflex d'una pèrdua generalitzada de compromís amb la societat i del valor del bé comú. Aquesta desafecció, tant individual com col·lectiva, afecta directament la capacitat de generar vincles sòlids, col·laboració i responsabilitat compartida. La progressiva laïcització no implica necessàriament una pèrdua de valors, però sí que coincideix amb la desaparició de referents tradicionals, especialment aquells

vinculats a la cultura del treball. Antigament, l'esforç sostingut, la visió a llarg termini i el respecte per les normes formaven part de l'imaginari col·lectiu. No obstant això, la cultura del consum ha desplaçat aquests models cap a uns altres més volàtils, centrats en la gratificació immediata, fet que contribueix a una sensació de buit, especialment entre els joves, com evidencien les problemàtiques creixents en l'àmbit de la salut mental.

La lògica de la immediatesa s'ha consolidat com un valor en si mateix dificultant, especialment entre les noves generacions, la interiorització de l'esforç i la feina com a camins cap a l'autonomia personal. A això s'hi afegeix un desarrelament progressiu i un abandonament de tradicions que, per no estar suficientment explicades o contextualitzades, perden sentit per a molts. Aquesta ruptura de valors ha afeblit el vincle entre la formació i el projecte vital. Es prioritza l'oci per sobre de la cultura del treball, cosa que dilueix el paper de l'educació i l'ocupació com a instruments d'inclusió i de progrés.

Davant d'aquest escenari, la societat organitzada —des de l'àmbit educatiu fins al productiu, passant pel cultural i el cívic— assumeix un rol essencial com a transmissora de valors. La construcció de consensos, la generació d'aliances, la promoció de noves competències i la transmissió de sentit són eines fonamentals per reforçar el teixit social. És imprescindible oferir a la joventut estímuls i suports tangibles per desenvolupar un projecte de vida autònom. Per a això, tant l'escola com el treball han de presentar-se com a pilars d'aquest recorregut. No es tracta de mesures aïllades, sinó d'una estratègia integral que connecti el sistema educatiu amb el productiu des d'una perspectiva de llarg abast.

En relació amb la formació docent, la manca de coherència interna del sistema educatiu és preocupant. Malgrat el discurs institucional sobre la necessitat de fomentar vocacions científicotècniques, l'anàlisi del perfil dels futurs professors revela que el 75% provenen de l'àmbit humanístic o social, i molts no han cursat matèries científiques des de l'etapa secundària. A la universitat, la formació s'ha desprofessionalitzat: es prioritza la recerca i la publicació per sobre de l'experiència a l'aula,

i una part important del professorat mai no ha exercit en entorns reals. A més, els criteris de selecció es basen sovint en l'antiguitat, sense avaluar adequadament la qualitat de l'exercici professional. Tot plegat genera una esclatxa entre els objectius educatius declarats i les polítiques realment aplicades.

Per revertir aquesta situació, és indispensable establir mecanismes rigorosos per accedir als estudis de formació docent, incloent-hi proves de competències bàsiques en llengua catalana, castellana i matemàtiques. Actualment, l'ingrés a aquestes carreres comporta, gairebé automàticament, una plaça al sistema educatiu. Els informes de les agències de qualitat evidencien que la majoria dels qui accedeixen completen aquests estudis sense dificultats i accedeixen ràpidament a les llistes d'interins, que sovint desemboquen en nomenaments definitius. L'intent d'establir un sistema de control de qualitat mitjançant un acord entre universitats públiques i privades es va començar a implementar recentment, però ja ha estat abandonat per les institucions privades. Aquest retrocés posa en relleu la necessitat urgent d'actuar amb coherència: és necessari alinear els discursos institucionals amb la qualitat dels serveis formatius, els processos de selecció i els mecanismes de supervisió dins de l'administració pública.

Per concloure, és evident que la responsabilitat pública es veu condicionada per una lògica de curt termini que dificulta la planificació de transformacions estructurals amb visió estratègica. Aquesta limitació compromet la capacitat de donar respostes sostingudes als reptes socials, educatius i culturals del present. És imprescindible un lideratge polític que no es regeixi únicament pels calendaris electorals, sinó que prioritzi l'interès col·lectiu i l'horitzó compartit. Si avui és possible projectar obres d'infraestructura de gran escala, també ho hauria de ser imaginar i posa en marxa polítiques que integrin les diverses dimensions del desenvolupament. Apostar per aquesta mena de lideratge no només amplia l'horitzó de possibilitats, sinó que activa una cadena de mesures coherents que enforteixen l'estructura institucional, el compromís ciutadà i la confiança en un futur comú.

# Sessió entre Irene Rigau i Oliver i Ciriaco Hidalgo Salgado



*El desenvolupament econòmic d'un país està estretament lligat al seu nivell educatiu i cultural. Espanya requereix un sistema formatiu més exigent, equitatiu i eficient. Les administracions han de garantir el dret a l'educació en condicions d'igualtat, impulsar el talent i actualitzar els coneixements de manera permanent. No es tracta d'accions aïllades, sinó d'una estratègia global que vinculi i alineï l'àmbit educatiu amb el productiu des d'una perspectiva de llarg termini.*



## **IRENE RIGAU I OLIVER**

Exconsellera d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya i exsecretària del Consell Escolar i del Consell Interuniversitari de Catalunya

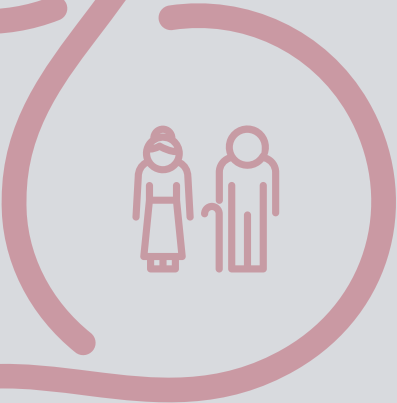
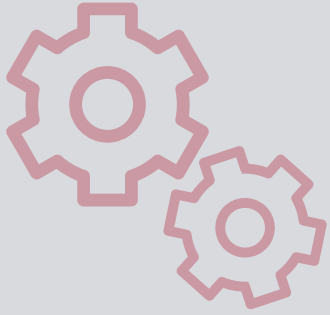
Llicenciada en Psicologia per la UAB i diplomada en Ensenyament General Bàsic per l'Escola Universitària del Professorat de Girona, ha desenvolupat una trajectòria vinculada a l'educació i al servei públic. Ha exercit com a mestra d'educació infantil i primària, professora de secundària, inspectora d'ensenyament i docent a la Universitat de Girona i a la UOC. Ha ocupat càrrecs de responsabilitat al Consell Escolar de Catalunya, al Consell Interuniversitari i al Departament d'Ensenyament. Va ser consellera de Benestar Social (1999-2003) i d'Ensenyament (2010-2016), així com diputada del Parlament de Catalunya (2003-2012).



## **CIRIACO HIDALGO SALGADO**

President del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (CTESC)

Tècnic industrial i expert en desenvolupament local i ocupació, diplomat en Corporate Diplomacy and Public Affairs, és actualment president del CTESC. Ha exercit com a director de Relacions Governamentals i Business Partnerships de SEAT i del Grup Volkswagen Espanya, a més de consultor estratègic per a diverses empreses. Ha ocupat responsabilitats institucionals com a conseller de la Zona Franca de Barcelona, secretari general del Departament de Treball, Indústria i Energia i director de l'Oficina Econòmica de la Presidència de la Generalitat. Vinculat a la UGT de Catalunya, ha format part del seu màxim òrgan de direcció i ha presidit la Cooperativa Habitatge Social Qualitat.



---

SESSIÓ 3

---

# LA COL·LABORACIÓ PUBLICOPRIVADA COM A GENERADO- RA DE BONA OCUPACIÓ

---

**Resum de la conversa  
entre Meritxell Ruiz i Isern,  
Roser Fernández Alegre  
i Salvador Alemany Mas**

## **L'educació com a àmbit estratègic per impulsar ocupació de qualitat**

La capacitat de generar sinergies entre els sectors públic i privat representa una palanca clau per al progrés econòmic i, en conseqüència, per a la millora de la qualitat de l'ocupació i de la qualificació professional de la ciutadania. Un dels pilars fonamentals sobre els quals s'assenta qualsevol societat és l'educació, àmbit en què, a Catalunya, existeix des de fa segles un model mixt basat en la concertació i la cooperació entre actors públics i privats. Aquesta fórmula, tanmateix, s'ha convertit en objecte de debat constant, generant controvèrsia entorn de la seva legitimitat, especialment en el sector educatiu.

Històricament, la iniciativa privada ha tingut un paper decisiu en el desenvolupament del sistema educatiu català. La primera escola en funcionament actualment data de 1650, quan el Consell de Cent va sol·licitar a les monges de la Congregació de la Nostra Senyora de la Companyia de Maria que oferissin formació a les nenes de Barcelona, llavors privades de qualsevol mena d'instrucció. Anys més tard, al 1683, l'Escola Pia de Moià va impulsar la creació de les primeres escoles populars, que van establir les bases del que posteriorment seria l'educació pública moderna. Aquesta tradició demostra que la col·laboració publicoprivada no és una anomalia recent, sinó una constant històrica profundament arrelada al territori.

De cara al futur, organismes internacionals de referència com la Unió Europea o la UNESCO subratllen la importància d'aquesta col·laboració com a instrument estratègic. La Unió Europea la considera una eina fonamental per a la recuperació econòmica i el desenvolupament sostenible, en permetre la combinació de capacitats i recursos públics i privats orientats a projectes d'interès general. La UNESCO, per la seva

banda, en una conferència celebrada el 2015 va destacar que els grans desafiaments educatius requereixen respostes construïdes de manera conjunta entre els diferents agents socials i institucionals.

Malgrat aquesta validació internacional, la realitat catalana actual presenta una paradoxa notable: mentre que Europa promou aquesta sinergia com a model a seguir, a Catalunya es percep una creixent desconfiança cap a aquest enfocament. La col·laboració publicoprivada en l'àmbit educatiu s'enfronta avui a un procés de desprestigi alimentat tant per posicionaments ideològics com per la manca d'una defensa ferma per part dels seus protagonistes. Un exemple d'això s'observa en l'evolució del mapa escolar de Barcelona: mentre que anteriorment el 70% de les escoles eren concertades, avui aquest percentatge ha descendit per sota del 50%. Aquesta transformació no ha respost a un replantejament pedagògic, sinó a decisions polítiques orientades a absorbir centres d'iniciativa social i convertir-los en públics, a un cost superior, simplement per no ajustar-se a l'ideal de gestió exclusivament pública.

Aquest clima de sospita es nodreix d'un relat ideològic que considera tota iniciativa no estatal com potencialment perjudicial. En lloc de reconèixer la diversitat de models com una oportunitat per ampliar horitzons i enriquir el sistema, es tendeix a reduir el debat a una dicotomia simplista entre el públic i el privat. Aquesta narrativa ha avançat, en part, per la reticència de molts centres d'iniciativa social a explicar públicament la seva tasca, els seus resultats i la seva contribució a l'interès general. Per temor a ser assenyalats, han evitat visibilitzar les seves bones pràctiques, cedint terreny en el debat públic.

No obstant això, el veritable centre d'atenció hauria de ser la qualitat del servei educatiu, independentment de la seva titularitat. Les dades demostren que les escoles d'iniciativa social garanteixen equitat, excel·lència i bons resultats educatius (nivells d'abandonament escolar molt inferiors). Per tant, no només s'hauria de legitimar la seva existència, sinó també posar en valor la seva aportació a la cohesió social. L'educació és la primera baula en la cadena que condueix a una ocupació digna. Comença des de l'escola bressol i s'estén al llarg de tota la vida laboral.

Per això, abordar la qüestió des de paràmetres ideològics limita les possibilitats de desenvolupament del sistema. És necessari enfocar-la com una oportunitat estratègica, on la col·laboració entre el públic i el privat, lluny de representar una amenaça, pugui consolidar-se com un factor clau per afrontar amb èxit els reptes socials, econòmics i educatius del present i del futur.

### **El model sanitari català: una experiència d'èxit**

Catalunya és reconeguda per haver desenvolupat un model de col·laboració publicoprivada sòlid, estructurat i eficaç, que ha permès avenços significatius en nombrosos sectors. Lluny de ser una fórmula recent, aquesta cooperació ha estat clau en la construcció d'un país capdavanter en molts àmbits. El sistema sanitari és, sens dubte, un dels exemples més representatius d'aquesta trajectòria.

En les avaluacions que duu a terme l'OCDE sobre els sistemes de salut, un dels aspectes analitzats és la capacitat de resposta davant situacions d'alt impacte, és a dir, la seva resiliència quan la societat més ho necessita. Les categories valorades són l'accessibilitat, l'equitat i la capacitat d'adaptació. En l'última edició d'aquestes valoracions, publicada al desembre de 2023, Catalunya es va situar entre els tres millors sistemes sanitaris d'Europa. Aquest reconeixement no és fruit de l'atzar: el sistema català ha estat construït de manera col·lectiva, integrant els esforços dels àmbits públic, privat i social, conformant així un model cohesionat, accessible i de gran qualitat, que continua evolucionant constantment.

Aquesta experiència demostra que la col·laboració publicoprivada dona resultats. Ha estat precisament aquest enfocament el que ha fet possible un sistema sanitari resilient, equitatiu i a l'abast de tota la població. Durant la pandèmia, per exemple, el determinant no era la naturalesa jurídica del centre d'atenció, sinó l'eficàcia i la qualitat del servei prestat. El que va funcionar aleshores —i continua funcionant— és un ecosistema amb més de tres dècades de consolidació, fruit d'una col·laboració fluida i estructural entre diversos agents.

No obstant això, el model actual es troba en una cruïlla. S'observa una tendència creixent que identifica allò públic exclusivament amb l'àmbit estatal o amb la gestió directa per part de l'administració, obviant-ne la raó de ser essencial: el servei al bé comú. Aquest enfocament reduccionista amenaça la continuïtat i la millora del sistema, ja que el valor públic d'un servei no rau en qui el gestiona, sinó en la seva capacitat per generar un impacte positiu, garantir equitat i respondre amb eficàcia a les necessitats de la ciutadania.

Preservar aquest model exigeix una reflexió rigorosa i un compromís actiu. No es tracta només de defensar una estructura organitzativa, sinó de protegir una cultura consolidada al llarg del temps, en què han confluït voluntats, coneixements i recursos de procedències diverses amb un objectiu comú: vetllar per la salut de les persones. En aquest sentit, afirmar que el sistema català de salut és "de país" no és una metàfora, sinó una realitat tangible. Es tracta d'un ecosistema on convergeixen professionals, institucions i ciutadania, que funciona perquè és divers, adaptable i innovador.

Davant els discursos que insisteixen a contraposar el públic i el privat, és necessari superar trinxeres ideològiques estèrils. El debat no hauria de centrar-se en la titularitat del servei, sinó en la seva efectivitat: Genera benestar? Redueix desigualtats? Ofereix resultats? És sostenible i eficient? Si la resposta és afirmativa, el model —sempre que estigui degudament regulat, supervisat i orientat a l'interès general— mereix ser avalat, amb independència de la seva forma de gestió.

És habitual sentir que el sector privat persegueix exclusivament el benefici econòmic. No obstant això, aquesta visió és parcial. Existeixen nombroses iniciatives privades i socials que neixen d'una vocació clara de servei públic i que, justament per la seva naturalesa, disposen de marges d'innovació, flexibilitat i proximitat que enriqueixen l'oferta global del sistema.

No es tracta de competir, sinó de sumar. No es pretén substituir, sinó complementar. I si s'actua amb transparència, amb rigor tècnic i sota criteris de qualitat, els beneficis repercuteixen en el conjunt

de la societat. Aquest model col·laboratiu, quan s'implementa amb una visió estratègica, esdevé un autèntic motor de benestar i desenvolupament.

### **Governança compartida per transformar el país: el valor de l'acció conjunta**

Durant dècades, un dels principals dèficits estructurals del país ha estat l'absència d'una planificació estratègica en matèria d'infraestructures que fos seriosa, sostinguda en el temps i fruit d'un consens ampli. En lloc de construir una xarxa articulada i coherent, s'ha tendit a actuar de manera fragmentada, impulsats per conjuntures polítiques, interessos locals o necessitats sectorials puntuals. Aquest enfocament, lluny de consolidar un sistema integral, ha generat un mosaic d'actuacions descoordinades que han afectat negativament la competitivitat, el progrés econòmic i la cohesió territorial.

En aquest context, la col·laboració públicoprivada ha demostrat ser una eina valuosa, no exempta de controvèrsies, però eficaç en molts casos. Ha permès mobilitzar recursos, agilitzar terminis d'execució, incorporar criteris d'eficiència i professionalització, i compartir riscos. Sense aquesta fórmula, moltes de les infraestructures que avui existeixen no s'haurien materialitzat o haurien patit retards significatius. Ara bé, també cal reconèixer les ombres: projectes mal concebuts, contractes deficientment dissenyats, manca de transparència o, fins i tot, episodis d'abús han contribuït a generar desconfiança social envers el model. No obstant això, la solució no passa per rebutjar la col·laboració públicoprivada, sinó perfeccionar-la. Es requereix més rigor tècnic, major transparència, un control més exigent i un sistema d'avaluació sòlid.

Perquè aquesta fórmula funcioni i guanyi legitimitat, resulta imprescindible enfortir la governança. Cal disposar d'institucions capaces de planificar amb visió de futur, establir prioritats clares, negociar amb equilibri, contractar amb solvència, supervisar adequadament i avaluar amb independència. Actualment, la capacitat tècnica de l'administració pública no sempre està a l'altura

del repte, la qual cosa provoca desequilibris, tensions i, en última instància, una pèrdua del valor públic. Per això, si es vol avançar cap a una col·laboració publicoprivada més eficient en l'àmbit de les infraestructures, és essencial reforçar tant la capacitat institucional com els mecanismes de rendició de comptes.

Aquest canvi també requereix pactes que transcendeixin els cicles electorals, així com lideratges valents i consistents. Es necessiten acords amplis sobre les grans línies estratègiques del país, impulsats per una voluntat política ferma i una implicació activa de la societat civil. En aquest sentit, les organitzacions empresarials tenen un paper essencial a desenvolupar: han d'actuar com a motors de transformació, com a interlocutors vàlids i com a ponts entre el sector públic i el privat. Perquè sense ponts, només queden murs. I amb murs, no es construeix país.

L'experiència internacional confirma que els països que avancen són aquells amb institucions sòlides i capaces d'articular aliances entre sectors. Societats que no tenen por de col·laborar, que no es tanquen en visions ideològiques o corporatives, i que centren els esforços en què cal fer i com fer-ho, més enllà de qui ho executi. Aquest hauria de ser també l'horitzó cap al qual orientar-se. Davant reptes com la descarbonització, la transició energètica, la transformació digital o l'envelliment demogràfic, l'única via viable és l'acció conjunta. I en aquesta tasca, una col·laboració publicoprivada ben entesa, dissenyada i gestionada és una de les eines poderoses per avançar.

## **Repensar la col·laboració publicoprivada des de l'interès general**

La col·laboració publicoprivada sol ser percebuda, de manera simplista, com una via per fer negoci amb els serveis públics. Però aquesta visió distorsiona una realitat molt més complexa. Obtenir beneficis no és, en si mateix, qüestionable. El veritable problema sorgeix quan aquesta rendibilitat s'aconsegueix a costa de la qualitat, l'equitat o els drets fonamentals. En canvi, si un servei és prestat amb

eficàcia, compromís i alts estàndards de qualitat, i a més contribueix al desenvolupament econòmic, a la generació d'ocupació i a la innovació, no hi ha motiu per considerar-lo perjudicial.

La clau rau en el marc que regula, supervisa i avalua aquestes col·laboracions. En aquest sentit, l'administració pública hi exerceix un paper central. Rebutjar qualsevol forma de participació privada únicament per la seva naturalesa jurídica implica negar una part essencial del desenvolupament del país. A més, suposa desvalorar la tasca de nombroses persones i entitats que, des del sector privat o social, han actuat històricament amb una clara vocació de servei públic.

El debat entre interès públic i benefici privat, tal com sovint es planteja, resulta artificial. Existeixen múltiples models de gestió i fórmules d'organització. El que realment importa és que responguin amb eficàcia a les necessitats de la ciutadania. Si un centre sanitari gestionat per una cooperativa, una entitat sense ànim de lucre o una empresa compleix els requisits de qualitat, accessibilitat i eficiència, no hi ha cap argument vàlid per considerar-lo inferior a un de gestió directa.

Un altre aspecte que rarament es tracta de manera oberta és la sostenibilitat econòmica dels serveis públics. Garantir-ne la continuïtat exigeix assumir que els recursos són limitats i que la seva gestió ha de ser eficient. Aquesta responsabilitat recau tant en el sector públic com en el privat, i col·laborar amb qui pugui oferir millors resultats no hauria de ser un tema tabú, sinó una pràctica racional i orientada al bé comú.

El problema no rau en l'existència de la col·laboració publicoprivada, sinó en una aplicació deficient: manca de transparència, absència de rendició de comptes, competència limitada o procediments poc clars. Aquests són els factors que generen desconfiança, i amb raó. Tanmateix, no es tracta de falles estructurals del model, sinó de debilitats en la seva implementació. Per això, és fonamental establir regles clares, reforçar les capacitats del sector públic, millorar els sistemes de control i consolidar una cultura institucional centrada en l'interès general.

Retornar a models exclusivament estatals com a solució automàtica pot semblar reconfortant, però constitueix una resposta ancorada en el passat, allunyada de la complexitat dels reptes actuals. La modernització dels serveis públics requereix un enfocament integrador, exigent i col·laboratiu, on l'essencial no és qui presta el servei, sinó com es fa i amb quins resultats.

### **Confiança, transparència i compromís: fonaments per a una cooperació legítima i efectiva**

Enfortir la qualitat institucional, millorar la capacitat de l'administració pública i perfeccionar els mecanismes de control són condicions indispensables per consolidar la col·laboració publicoprivada com una eina legítima i eficaç. Però tot això planteja un repte més gran: com garantir la confiança ciutadana en aquest model?

La resposta passa, en primer lloc, per una transparència radical. És imprescindible explicar què es fa, com es fa i amb quins resultats. La ciutadania ha de tenir accés a dades, avaluacions i informes que siguin comprensibles i accessibles. La informació ha de ser clara, oportuna i rellevant, capaç de generar comprensió i proximitat.

Escoltar activament també és fonamental. Sovint es parteix del supòsit que la ciutadania no comprèn la complexitat de determinats processos, quan en realitat el que manca és escolta i capacitat de resposta. Atendre les inquietuds socials, oferir explicacions clares i donar respostes fonamentades són passos essencials per construir legitimitat democràtica.

Així mateix, és crucial reforçar l'avaluació externa. No n'hi ha prou amb afirmacions internes de bon acompliment: es requereix una validació independent, amb criteris tècnics rigorosos i objectius. Això implica invertir en sistemes d'informació, en intel·ligència de dades i en mecanismes d'avaluació permanents, més enllà dels cicles polítics.

La cultura de la col·laboració també s'ha de conrear activament. Encara persisteix una lògica de compartiments estancs, en què cada actor defensa el seu espai institucional. Però el bé comú exigeix construir ponts, compartir responsabilitats, cedir protagonisme quan calgui i apostar per solucions col·lectives.

La confiança, a més, es fonamenta en resultats tangibles. Quan les infraestructures s'executen a temps, als llocs adequats i amb sentit de país, la ciutadania ho percep i ho valora. Per contra, els projectes eternament demorats, inconnexos o sotmesos a vaivens polítics erosionen la credibilitat de qualsevol model, per ben dissenyat que estigui.

Tot això remet, en última instància, als principis bàsics del bon govern: planificació rigorosa, consensos amplis i gestió professional. Només sobre aquesta base la col·laboració publicoprivada podrà consolidar-se com una eina útil, transparent i al servei de l'interès general.

En definitiva, defensar i promoure una col·laboració publicoprivada ben regulada, ben gestionada i orientada al bé comú és apostar per un model que ha demostrat ser clau per ampliar les oportunitats educatives, enfortir el sistema de salut, planificar infraestructures estratègiques i respondre amb agilitat i eficàcia als desafiaments del país.

# Sessió entre Meritxell Ruiz i Isern, Roser Fernández Alegre i Salvador Alemany Mas



*Defensar i impulsar una col·laboració públicoprivada ben regulada, gestionada amb rigor i orientada al bé comú és apostar per un model que ha demostrat ser essencial per ampliar les oportunitats educatives, reforçar el sistema de salut, planificar*

*infraestructures estratègiques i respondre amb agilitat als reptes del país. La capacitat de generar sinergies entre ambdós sectors actua com a palanca clau per al progrés econòmic i la millora de l'ocupació.*



### **MERITXELL RUIZ I ISERN**

Secretària general de la Fundació Escola Cristiana de Catalunya i exconsellera d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya

Llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses per la URV, compta amb un màster en Gestió Pública i amb el programa de Lideratge Cívic i Compromís Social d'ESADE, a més de formació a l'Institute of Education de la UCL de Londres. Actualment, exerceix de secretària general de la Fundació Escola Cristiana de Catalunya. Ha estat directora de l'Escola Pia de Vilanova i responsable de recursos d'Escola Pia de Catalunya. Entre 2011 i 2017 va treballar al Departament d'Ensenyament, primer com a directora general d'Atenció a la Família i posteriorment com a consellera. També va ser diputada al Parlament de Catalunya del 2006 al 2010 i assessora de serveis financers per a empreses a La Caixa.



### **ROSER FERNÁNDEZ ALEGRE**

Directora general de la Unió Catalana d'Hospitals i exsecretària general del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya

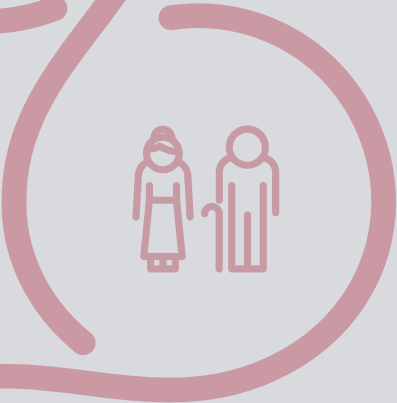
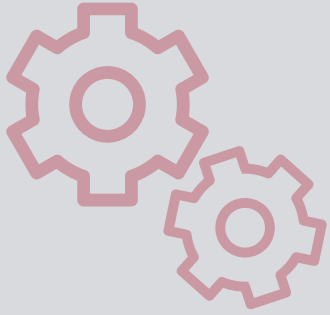
Llicenciada en Ciències Econòmiques per la UB, amb postgraus en Economia de la Salut i del Sector Públic, és directora general de la Unió Catalana d'Hospitals i de la seva Fundació. Ha desenvolupat una trajectòria destacada en el sector públic i sanitari, centrada en planificació estratègica, gestió econòmica i lideratge de processos de transformació. Va exercir com a secretària general del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya (2010-2016) i com a gerent de l'Institut Guttmann (2016-2018). Complementa la seva tasca amb docència universitària i participació en organismes i consells del sector, i ha estat distingida amb diversos premis professionals.



### **SALVADOR ALEMANY MAS**

President de la Fundació del Gran Teatre del Liceu i expresident de la Fundació Abertis

Ha desenvolupat una trajectòria rellevant en l'àmbit empresarial i institucional. Va presidir Abertis Infraestructures entre 2009 i 2018, després d'haver estat conseller delegat des de la seva creació el 2003, d'Acesa des de 1998 i de Saba des de 1987. Actualment, ocupa la presidència de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Institut Cerdà i de la Comissió d'Economistes d'Empresa del Col·legi d'Economistes de Catalunya. També ha liderat el Cercle d'Economia, la Fundació Abertis i el Consell Social de la UB, a més de participar en diverses fundacions i entitats, on continua aportant la seva experiència al servei del progrés econòmic i social.



---

**SESSIÓ 4**

---

# **LES AGÈNCIES PÚBLIQUES DE PROMOCIÓ ECONÒMICA I ELS BONS LLOCS DE TREBALL**

---

**Resum de la conversa entre  
Joan Romero i Circuns, Blanca  
Sorigué Borrell i Lorenzo Di Pietro**

## **Introducció**

En un context marcat per la transformació dels models productius, la transició digital i verda, i l'evolució constant de les demandes del mercat laboral, el paper de les agències públiques de promoció econòmica esdevé més rellevant que mai. Lluny de limitar-se a fomentar el creixement econòmic en termes quantitativs, aquestes entitats han assumit la responsabilitat d'orientar el desenvolupament cap a un model més inclusiu, resiliència i generador d'oportunitats laborals de qualitat.

Mitjançant instruments com la innovació, la internacionalització, el suport a l'emprenedoria o la formació adaptada als nous perfils professionals, les agències públiques han demostrat la seva capacitat per actuar com a plataformes d'impuls, articulació i connexió entre actors diversos: empreses, centres de recerca, administracions i ciutadania. A més, han contribuït a repensar les polítiques públiques d'ocupació des d'una mirada més estratègica, col·laborativa i arrelada al territori.

Aquest document recull tres perspectives complementàries sobre el rol que poden exercir —i ja assumeixen— agents com Barcelona Activa, el Consorci de la Zona Franca i ACCIÓ. Totes elles comparteixen la voluntat de situar les persones al centre, de reforçar la cohesió social i de promoure una economia basada en el coneixement, la sostenibilitat i el valor afegit.

## **Barcelona Activa: motor de desenvolupament econòmic i generació d'ocupació de qualitat**

Barcelona Activa va néixer fa gairebé quaranta anys com la primera incubadora d'empreses de l'Estat, i una de les pioneres a Europa. Des d'aleshores, ha evolucionat fins a esdevenir una agència de promoció econòmica integral, amb una visió transversal que abasta tant l'àmbit de l'ocupació com el de l'empresa, una característica poc habitual tant a Espanya com a la resta del continent, on aquestes àrees acostumen a funcionar de manera separada. Aquesta integració permet desplegar

accions coordinades que responen simultàniament a la demanda i a l'oferta del mercat laboral.

Actualment, Barcelona Activa és una entitat consolidada, amb prop de 400 professionals i un pressupost anual proper als 70 milions d'euros. El seu impacte a la ciutat és cada cop més rellevant, tant des d'un punt de vista econòmic com social. L'agència estructura la seva actuació a partir de tres grans eixos: la millora de l'ocupabilitat, el suport a l'emprenedoria i l'enfortiment del teixit empresarial competitiu, especialment entre les petites i mitjanes empreses.

Pel que fa al primer àmbit, durant l'any 2024, més de 27.000 persones han participat en accions formatives orientades al reciclatge professional, amb l'objectiu de facilitar l'accés a feines amb més valor afegit i millors condicions laborals. Segons dades oficials del SOC i la Seguretat Social, unes 15.000 d'aquestes persones han trobat una feina en un termini de sis mesos. Aquestes xifres evidencien l'eficàcia de les polítiques actives d'ocupació i el seu impacte positiu tant en la vida de les persones com en les finances públiques. Barcelona Activa hi destina anualment prop de 40 milions d'euros, i gairebé la meitat de les insercions laborals assolides corresponen a contractes indefinits.

En relació amb l'emprenedoria, l'agència exerceix un paper fonamental dins l'ecosistema local. D'un total aproximat de 2.000 *startups* actives a la ciutat, entre 800 i 900 han estat impulsades a través dels serveis d'assessorament, incubació i finançament de Barcelona Activa. Cada any es dona suport a prop de 1.500 projectes nous, que generen més de 2.000 llocs de treball, incloent-hi iniciatives de tota mena: des de comerços fins a projectes d'innovació tecnològica.

Pel que fa a la competitivitat empresarial, destaca l'aposta recent per la inversió en capital risc mitjançant un instrument de "fons de fons". L'Ajuntament ha invertit 10,5 milions d'euros en fons privats, i aquesta aportació ha permès mobilitzar entre 150 i 160 milions destinats a 130 *startups* de Barcelona. Aquesta iniciativa respon a l'objectiu de diversificar el teixit productiu i potenciar sectors estratègics que generin ocupació de qualitat i posicionin la ciutat com a pol d'atracció de talent i inversió.

Aquest enfocament estratègic es concreta en el Pla Barcelona Impulsa, que defineix el full de ruta cap a un model econòmic més diversificat, resilient i amb major valor afegit. A través d'aquesta agenda econòmica, es vol fomentar sectors com les ciències de la vida i les tecnologies *deep tech*, àmbits en què Barcelona manté una posició destacada a escala internacional. L'objectiu és transformar el coneixement científic en solucions reals de mercat que donin resposta als grans reptes socials i ambientals.

Per donar resposta a les necessitats canviants de la ciutadania, Barcelona Activa manté una cartera de serveis sòlida i en constant evolució, adreçada tant a persones en recerca de feina com a emprenedors i petites empreses. Els perfils actuals són molt diferents dels d'anys enrere, i l'agència adapta els seus continguts i metodologies per continuar sent rellevant i útil.

Una línia complementària a aquests serveis és la dels projectes singulars, impulsats en col·laboració amb el sector privat i amb tenen un fort component d'innovació. Un exemple destacat són els nous pols d'activitat econòmica, concebuts com la nova generació d'incubadores especialitzades. A diferència del model centrat exclusivament en la gestió pública, aquests nous espais es desenvolupen en col·laboració amb agents privats i se centren en sectors estratègics concrets, fet que en maximitza l'especialització i l'impacte.

El primer d'aquests espais s'inaugurarà el 22 de maig al recinte de Palo Alto i estarà dedicat a les indústries creatives, amb un focus en l'audiovisual de nova generació —realitats immersives, XR i tecnologies relacionades. La gestió anirà a càrrec d'una unió temporal d'empreses privades amb experiència contrastada en el sector. Aquest espai contribuirà a la captació i retenció de talent, l'impuls de l'emprenedoria i al posicionament internacional de Barcelona en aquest àmbit.

Amb tres projectes més en preparació, aquest model de col·laboració publicoprivada representa un pas endavant en la manera de com la ciutat promou el desenvolupament econòmic, apostant per la innovació, l'especialització i la creació d'oportunitats laborals de qualitat per a tothom.

## **Zona Franca: impuls estratègic i evolució industrial**

El Consorci de la Zona Franca de Barcelona (CZFB) és una entitat pública amb estructura empresarial que es finança íntegrament a través dels seus propis recursos, sense rebre aportacions directes de l'Estat ni dels contribuents. Aquesta singularitat respon a la gestió d'un extens patrimoni industrial públic de 6 milions de metres quadrats, situat en un enclavament estratègic a tocar del Port i de l'Aeroport de Barcelona, i a escassa distància del centre de la ciutat. Aquest territori, històricament vinculat a l'activitat industrial, ha evolucionat fins a convertir-se en un pol de referència al sud d'Europa.

Des de la seva creació el 1916, la Zona Franca ha estat escenari de fites industrials rellevants, com la implantació de SEAT i posteriorment de Nissan. Amb el pas del temps, ha viscut diverses etapes de creixement i redefinició estratègica. Tot i que el polígon industrial continua essent el principal actiu del Consorci, aquest ha diversificat les seves línies d'actuació. D'una banda, destaca la construcció i gestió d'edificis emblemàtics a la ciutat de Barcelona, com la Torre Telefònica, el Parc Biomèdic o el Nexus-II de la UPC, projectes vinculats al desenvolupament de sectors emergents. De l'altra, l'activitat logística vinculada a la Zona Franca duanera, que malgrat tenir avui un pes reduït, forma part de l'essència fundacional de l'organisme.

Amb una facturació anual que oscil·la entre els 60 i 70 milions d'euros, el CZFB ha apostat decididament per la reindustrialització mitjançant la transformació digital i tecnològica del seu ecosistema. Davant la plena ocupació del sòl disponible, l'estratègia s'ha orientat a la creació de valor a través de la Indústria 4.0. Aquesta aposta s'ha concretat en iniciatives com la incubadora de logística 4.0 o el DFactory, un centre pioner a escala europea i mundial, especialitzat en tecnologies innovadores com la robòtica, la intel·ligència artificial, la impressió 3D, el big data o la sensòria. Aquest espai, 100% públic i amb una inversió pròpia de 30 milions d'euros, acull actualment un ecosistema compost per grans corporacions, pimes i centres tecnològics, amb una forta orientació al mercat i a la transferència efectiva d'innovació.

El DFactory s'ha consolidat com un veritable hub tecnològic amb capacitat d'atracció internacional. Més de 30 nacionalitats diferents conviuen en un entorn altament qualificat, on predominen perfils d'enginyeria i talent global especialitzat. Aquest nou districte industrial, que el Consorci presenta sota el nom de Districte 4.0, aspira a convertir-se en el referent europeu en indústria avançada, en paral·lel a l'impacte que el 22@ va tenir com a model de transformació urbana i d'innovació.

Tanmateix, aquest progrés s'enfronta a reptes significatius. El més destacat és la manca de perfils professionals qualificats, malgrat l'atractiu de les posicions i els salaris competitius. La demanda supera àmpliament l'oferta existent, i moltes empreses han optat per formar internament el seu personal davant l'absència d'oferta educativa específica —com en el cas de la intel·ligència artificial— i la lentitud amb què el sistema acadèmic respon a les transformacions del mercat. La capacitat d'adaptació, la creativitat i una actitud proactiva emergeixen com a factors clau per a l'ocupabilitat futura.

El CZFB ha experimentat també una profunda transformació interna, amb canvis culturals orientats a la flexibilitat i la innovació. Aquesta gestió del canvi ha estat fonamental per consolidar un nou model industrial basat en l'alt valor afegit i la densitat tecnològica. Actualment, el que antigament era un espai logístic i industrial tradicional es projecta com un districte de futur, capaç d'atraure talent, generar ocupació de qualitat i posicionar Barcelona com a capital europea de la indústria avançada.

### **ACCIÓ: contribució a un model productiu resilient i orientat a l'obertura internacional**

ACCIÓ, que enguany celebra quinze anys de la seva creació oficial, acumula en realitat quatre dècades de trajectòria hereva del CIDEM i del COPCA —el Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial i el Consorci per a la Promoció Comercial. La unificació d'ambdues entitats, centrades respectivament en la innovació i la internacionalització, va ser una decisió encertada per part del Govern,

atès que aquestes dimensions són indestriables en un món global. No és possible innovar sense connexió internacional, ni operar globalment sense aportar valor afegit.

Com altres organismes públics, ACCIÓ ha anat adaptant les seves prioritats a cada conjuntura. Un exemple paradigmàtic és el del Centre Català de la Qualitat, del qual va sorgir l'eslògan "La feina ben feta no té fronteres". Quan es van certificar 9.000 empreses amb la norma ISO 9000, aquell objectiu públic es va donar per assolit i la unitat es va dissoldre, en un cas poc habitual de clausura d'una estructura administrativa un cop assolida la seva funció. Durant la COVID-19, l'agència va actuar com a punt de suport, orientació i transformació; amb el Brexit, va desplegar mecanismes per reduir incerteses; i davant la crisi logística i l'increment dels costos energètics, s'ha consolidat com a actor clau dins l'estratègia "Catalunya lídera" i el pla "Responem".

Una de les grans forteses d'ACCIÓ és la seva xarxa de 40 oficines arreu del món, que li atorga una capacitat de connexió internacional molt valuosa. Aquesta presència global permet captar inversió estrangera, ajudar les empreses catalanes a expandir-se, accedir a innovació i establir aliances estratègiques. Tot plegat, amb un equip de més de 400 professionals compromesos amb una missió clara: millorar la competitivitat empresarial per generar benestar col·lectiu mitjançant la creació d'ocupació.

Ara bé, no es tracta de qualsevol tipus d'ocupació, sinó de llocs de treball de qualitat. Les prioritats del Govern en aquest àmbit es poden sintetitzar en tres grans estratègies: la creació de noves empreses (com les *startups*), l'atracció de companyies internacionals i la transformació del teixit empresarial existent. Aquestes línies d'actuació han d'alinear-se amb el model productiu que es pretén impulsar: amb una base industrial sòlida, territorialment equilibrat, especialitzat sectorialment i amb vocació internacional.

La indústria representa un pilar fonamental per generar ocupació estable, de qualitat i amb salaris competitiu. Aquesta aposta

estructural ha d'anar acompanyada d'un reequilibri territorial: no es pot concentrar tot a l'àrea metropolitana. Iniciatives com els fons de transició nuclear exemplifiquen l'impacte transformador d'un enfocament descentralitzat. També és clau prioritzar sectors amb alt valor afegit i amb potencial de creixement. Les ciències de la vida i la digitalització constitueixen dues apostes estratègiques. Catalunya ja és un referent internacional en biomedicina i ha consolidat un ecosistema digital robust gràcies, entre d'altres factors, al Mobile World Congress. A més, sectors tradicionals com la mobilitat, la indústria química o l'alimentació continuen sent essencials, sempre que evolucionin cap a models més sostenibles i innovadors.

Un altre eix fonamental és la innovació, entesa no només com a generació de coneixement (*deep tech*, R+D), sinó com a adopció efectiva per part del teixit productiu. Sense innovació aplicada, no hi ha millora de la productivitat —i aquest és un dels reptes estructurals més urgents. Sense un augment sostingut de la productivitat, no és viable incrementar els salaris ni garantir ocupació de qualitat. Per això aquest motiu, ACCIÓ impulsa activament la transformació tecnològica de les pimes, amb una visió orientada a resultats i a la creació de valor.

Pel que fa a la internacionalització, l'agència promou un enfocament ambiciós: no només exportar, sinó competir i operar globalment. Això implica invertir a l'exterior i adquirir empreses internacionals. De la mateixa manera, l'atracció d'inversió estrangera ha canviat de motivació: ja no es busca Catalunya per raons de costos, sinó pel seu talent i capacitat innovadora. Aquest nou paradigma exigeix una millor alineació entre el sistema formatiu i les necessitats reals del mercat laboral.

Tot plegat posa de manifest la importància d'una aliança sòlida entre administració, teixit empresarial i món acadèmic. La col·laboració no pot ser esporàdica ni ornamental: ha de ser estructural, estable i enfocada a la millora col·lectiva. ACCIÓ treballa amb aquesta vocació i es posiciona com una peça clau per impulsar un model de desenvolupament que combini competitivitat, equitat i sostenibilitat.

## Cap a una col·laboració transformadora entre el sector públic i el privat

Perquè la col·laboració publicoprivada sigui realment efectiva, cal anar més enllà de la subcontractació de serveis o dels convenis puntuals. El que marca la diferència és la capacitat de construir relacions basades en la confiança mútua, la complementarietat de rols i la definició compartida de reptes i objectius. Quan els nous pols d'activitat econòmica permeten que el sector privat lideri les iniciatives, mentre l'àmbit públic estableix les condicions i vetlla per l'interès general, es genera una sinergia amb potencial transformador. Aquest enfocament ja s'està posant en pràctica amb resultats prometedors.

Un altre àmbit on aquesta col·laboració adquireix una dimensió estratègica és l'impuls de la participació en projectes europeus. Sovint, les petites i mitjanes empreses, o determinades entitats, no disposen dels recursos o de les capacitats per presentar-se soles a convocatòries exigents. En aquest context, el sector públic pot esdevenir un soci tractor, que acompanya i facilita l'accés a oportunitats que, d'una altra manera, quedarien fora de l'abast. Aquesta funció de facilitació representa una manera intel·ligent i generosa d'exercir el lideratge institucional.

És essencial assumir que cap dels dos sectors —ni el públic ni el privat— pot avançar de manera aïllada. Cal establir una nova cultura de cooperació, més estable, més madura i amb visió de llarg termini. Iniciatives com el DFactory, on empreses competidores comparteixen espais, coneixement i reptes, exemplifiquen el potencial d'aquesta nova manera d'actuar. Però per fer-ho possible calen condicions de governança clares, lideratge compartit, visió estratègica i, sobretot, confiança. Compartir deixa de ser una amenaça quan es percep com una oportunitat per créixer conjuntament.

La col·laboració, a més, no hauria de limitar-se a grans projectes o moments excepcionals. Cal consolidar estructures permanents de diàleg i treball conjunt, que permetin construir aliances amb horitzons que transcendeixin els cicles polítics o econòmics

immediats. Aquestes estructures han de facilitar una cooperació quotidiana, capaç d'adaptar-se a la complexitat actual i al ritme accelerat dels canvis.

Un altre factor clau sovint menystingut és la gestió compartida de les dades. Per col·laborar de manera rigorosa, cal disposar d'informació fiable, actualitzada i útil per a la presa de decisions. Tant el sector públic com el privat han d'avançar decididament en aquest àmbit. A tall d'exemple, en la planificació de l'oferta formativa és imprescindible conèixer quins perfils professionals es necessiten actualment i quins seran determinants en un horitzó de tres a cinc anys. Aquesta anticipació només és possible si es comparteixen dades i coneixement de manera transparent i estructurada.

Finalment, cal reconèixer que col·laborar implica, inevitablement, cedir una part de protagonisme. Quan l'objectiu és obtenir resultats per al conjunt del país, no es tracta de repartir mèrits, sinó de compartir responsabilitats. La generositat i la corresponsabilitat esdevenen condicions indispensables per a un model de desenvolupament inclusiu, innovador i sostenible. Més enllà de les imatges o dels titulars, el que el país necessita són transformacions tangibles. I això només s'aconsegueix treballant conjuntament, amb ambició col·lectiva i mirada a llarg termini.

# Sessió entre Joan Romero i Circuns, Blanca Sorigué Borrell i Lorenzo Di Pietro



*En un context marcat per la transformació dels models productius, la doble transició digital i verda i l'evolució constant de les necessitats del mercat laboral, el paper de les agències públiques de promoció econòmica adquireix*

*una rellevància creixent. Lluny de limitar-se a impulsar el creixement econòmic en termes quantitatius, aquestes entitats han assumit el repte d'orientar el desenvolupament cap a un model més inclusiu, resiliència i generador d'ocupació de qualitat.*



## **JOAN ROMERO I CIRCUNS**

Director executiu d'ACCIÓ

Llicenciat en Economia per la Universitat de Barcelona i amb un màster en Direcció d'Operacions i Innovació per ESADE, és actualment director executiu d'ACCIÓ, on anteriorment havia exercit de conseller delegat. Amb experiència en banca i consultoria estratègica, ha liderat projectes de competitivitat, recerca i innovació que han posicionat Catalunya en l'escena internacional. Durant el seu mandat, ACCIÓ va ser guardonada amb el premi *Investment Promotion Agency of the Year* pel grup Financial Times. Des del 2017 presideix el Parc Tecnològic del Vallès i forma part del Consell d'Administració de diversos organismes, entre els quals Integrated Systems Europe, Eurecat i Leitat.



## **BLANCA SORIGUÉ BORRELL**

Directora general del Consorci de la Zona Franca

Llicenciada en Turisme per la Universitat de Girona i amb formació executiva a IESE, UPF i ISDI, és la primera dona que ha assumit la Direcció General del Consorci de la Zona Franca de Barcelona, càrrec que exerceix des de 2018. Amb una trajectòria vinculada a la promoció econòmica, ha impulsat projectes de referència com el SIL, el BMP, l'eDelivery, la BNEW i la BWAW. El seu lideratge ha contribuït a consolidar la capital catalana com a centre d'indústria 4.0, amb projectes innovadors i capdavanters. Reconeixements de Yo Dona i Forbes l'han distingit com una de les dones més influents d'Espanya, i ha estat premiada amb distincions nacionals pel seu paper transformador en el sector logístic. A més, integra diversos consells i patronats, des d'on contribueix a fomentar una economia més oberta, innovadora i inclusiva.



## **LORENZO DI PIETRO**

Director general de Barcelona Activa

Llicenciat en Economia per la Universitat La Sapienza de Roma i amb un Programa de Desenvolupament Directiu de l'IESE Business School, és director general de Barcelona Activa. Amb una trajectòria sòlida en el disseny i l'execució de polítiques públiques, ha impulsat projectes d'emprenedoria, innovació i ocupació com la IT Academy, la incubadora MediaTIC i els hubs d'indústries creatives i 4.0. També va desenvolupar instruments de suport empresarial com els microcrèdits municipals i el fons Barcelona Accelera. Paral·lelament, és professor del Màster en Polítiques Públiques i Socials de la Barcelona School of Economics i col·labora amb l'Aspen Institute d'Itàlia.



**Foment**  
del Treball Nacional