

Gestió estratègica de la crisi 2008-2010 des de les institucions públiques

Albert Calderó

(publicat en REGI, nº 5, setembre de 2008)

Bombolla immobiliària, paralització de la promoció immobiliària i la construcció, crisi financera, augments de preus, de matèries primeres i aliments, augment de l'atur, dibuixen un panorama de crisi econòmica i social imminent i de certa entitat. Per a les institucions públiques això representa un nou escenari, amb una sensible reducció d'ingressos i a la vegada un fort increment de demandes socials de tot tipus.

La multiplicació de missatges tranquil·litzadors des del govern estatal és un altre indicatiu segur que la crisi és de consideració.

Després d'uns quants anys de bonança econòmica sense precedents, de sobte l'escenari canvia bruscament. Els programes electorals i plans d'actuació de les últimes eleccions han quedat ja oblidats i obsolets.

A totes les institucions és necessari dur a terme quan abans millor una revisió de les prioritats, els objectius, el sistema de govern i les relacions ciutadanes, per a estar preparat amb alguna anticipació per al que s'apropa.

S'ha de tenir cura, en el nostre país l'última crisi econòmica de certa envergadura va ser el 1993, fa quinze anys; molts responsables polítics i tècnics de les nostres institucions són joves i no tenen cap experiència en gestió de crisi com la que està començant; només han gestionat l'eufòria econòmica. Hi ha molt per aprendre i el temps corre.

LA CRISI A L'ESCENARI LOCAL

És necessari fer a cada municipi una prospectiva estratègica de les conseqüències locals de la crisi 2008-2010. En els sectors productius, sobretot en la construcció i la seva indústria auxiliar, i en l'immobiliari; i en les dades de l'atur, sobretot en la construcció. A l'activitat urbanística, mercats del sòl i l'habitatge, hi haurà

paralització, però també potser oportunitats per a iniciatives municipals. A les obres municipals és possible que tinguem més atenció de part de les empreses constructores. S'ha d'estar atents a les implicacions del augment de l'atur, sobretot en la immigració, pel que fa a les dinàmiques socials i a la seguretat ciutadana.

En els ingressos de les entitats locals s'ha de preveure una forta reducció d'ingressos per taxes urbanístiques, per impost de construccions, per plusvàlues. I en les despeses, tensions noves, pels increments de despeses, per noves demandes ciutadanes.

NOUS PROJECTES ESTRATÈGICS

Pot ser un bon moment per a revisar les polítiques urbanístiques i per a impulsar plans d'habitatge social. Pot ser un bon moment per a estratègies de suport als sectors productius. S'han de revisar les estratègies de gestió sociocultural i de la seguretat ciutadana. S'han de planejar estratègies d'obtenció de nous ingressos i estratègies de reducció de despeses. S'ha d'estar atent per a desenvolupar estratègies de gestió de l'"estat d'ànim" col·lectiu.

REVISIÓ DELS SISTEMES ORGANITZATIUS

És un bon moment per a reflexionar sobre la llarga etapa de creixement que han viscut totes les nostres institucions en els últims trenta anys. Hem passat de tenir un sector públic marginal, propi d'un país subdesenvolupat, a un sector públic que té tant pes a l'economia del país com en els països més avançats; una altra cosa és que la qualitat i eficàcia del nostre sector públic sigui comparable al seu cost.

Per això seria un bon moment per a replantejar la gestió de les organitzacions públiques; gestionar el creixement perpetu s'ha acabat probablement per sempre. Ara, y per sempre en el futur, s'ha de gestionar l'increment d'eficàcia i de qualitat sense increment de la mida de les institucions. I això ja seria una cosa diferent, no ho hem fet mai, s'haurà d'aprendre a fer-ho.

S'hauran de revisar i adequar a la nova realitat els sistemes de govern. El sistema al que estem acostumats, en el que cada polític amb capacitat de decisió s'ocupa de gastar el seu pressupost tancat

al seu despatx amb el seu personal de confiança, ja no pot durar, perquè només funciona en l'espiral del diner públic creixent. S'haurà de pensar més rigorosament en el si de cada govern quines haurien de ser les grans prioritats, perquè només hi haurà diners per a les grans prioritats.

S'haurà d'aprendre a avaluar l'eficàcia del diners gastats a cada cosa, i a tancar les barraquetes públiques que no demostrin la seva eficàcia. S'haurà d'aprendre a exercitar mecanismes de control intern, d'auditoria, d'inspecció de serveis. S'haurà d'aterrar a la dura realitat de les administracions públiques de tot el món, que gestionen l'expectativa i l'exigència sempre creixent de la ciutadania mantenint estable la xifra de la despesa pública en relació amb l'economia. Un miracle que només és possible amb mètodes de gestió avançats, que nosaltres hem d'estrenar.

POSADA AL DIA DE LA POLÍTICA DE PERSONAL

Una altra vessant on s'haurà de revisar els hàbits institucionals si es vol sobreviure a la crisi és la de les relacions laborals. Necessitem aprendre a posar en pràctica una nova estratègia en les negociacions amb els representants sindical, que consisteixi en no cedir sempre per sistema.

Necessitem aprendre una nova estratègia de gestió de plantilles, que consisteixi en no crear llocs de funcionari vitalici per a cada nou servei que se'ns acudeixi crear.

Necessitem aprendre una nova estratègia retributiva, que consisteixi, per variar, en pagar bé a qui treballa bé, en pagar poc a qui treballa poc i malament, i en acomiadar a qui no treballi res i, a sobre, molesta.

GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ I LES RELACIONS AMB ELS CIUTADANS

De la mateixa manera que en temps de bonança econòmica la gent tendeix a passar de les institucions, en temps de crisi creix l'expectativa cap a les solucions i el lideratge que han de procurar el poders públics.

Hem de preparar les nostres institucions per a aquest protagonisme renovat, estant atents a les problemàtiques socials derivades de la crisi, sent capaços de diferenciar els diferents col·lectius socials i tractar-los segons les seves diferents expectatives, desenvolupant sistemes d'informació i participació ciutadana adaptats a les noves situacions. El rol personal dels polítics ha de créixer també en temps de crisi.