

**Jornades sobre els models d'externalització
dels equipaments i serveis culturals de titularitat pública**

Relatories del primer taller preparatori (6 de juny de 2007)



Universitat de Barcelona – Programa de Gestió Cultural

1. Introducció

Lluís Bonet: El centre d'aquest taller està previst que sigui la reflexió sobre com redactem els plecs de condicions tècniques per l'externalització de serveis i el marc juridicolegal en el qual ens hem de moure.

Buscarem remarcar els aspectes positius i les mancances dels plecs. Tractarem d'establir diferents tipologies per activitats i què cal tenir en compte a l'hora de fer la seva redacció.

2. Presentació de Rafael Herrero: “Límits i potencialitats del marc juridicolegal”

Dos factors bàsics, que de fet poden justificar l'externalització, són, la potencial reducció de la despesa pública i el fet que l'Administració no pot arribar a tot arreu amb personal propi.

Aquesta ponència tracta el tema des de el punt de vista jurídic amb dos línies bàsiques:

1. Que l'externalització no vulneri el marc legal
2. Que el resultat sigui enriquidor per l'Administració Pública.

Existeixen diferents fórmules per la col·laboració entre el sector públic i el privat. Les més freqüents són: la concessió, per la prestació de serveis o gestió d'un equipament, i, el contracte de serveis, per l'execució de projectes, on hi ha contingut intel·lectual i per tant és molt difícil establir el preu o les hores que s'hi inverteixen.

La naturalesa de l'ens administratiu que fa la contractació contribueix a definir el model, segons la diferent forma de fiscalització a que estigui sotmès, la qual dona més o menys llibertat d'actuació.

Els contractes més habituals són els de consultoria i assistència, en els quals es contracta a un professional del sector privat per la creació d'un projecte. És un contracte difícil de controlar per l'Administració, i si es fa molt llarg es podria estar parlant d'un contracte laboral encobert. Com podem establir el preu d'aquests serveis? Els criteris del mercat s'imposem com a referent.

Previ a fer la contractació s'ha de tenir en compte que aquesta s'ha de fer amb caràcter subsidiari: ¿té l'Administració el professional adequat per a prestar el servei? Segons la Llei, la contractació externa s'ha de fer "en defecte del que tinc", primer es busca a casa i després es va al mercat. En el cas de la cultura això succeeix amb freqüència, ja que cada vegada són més les línies d'acció cultural pública. Altres factors a tenir en compte són la durada d'aquesta tipologia de contractes, que no poden excedir de dos anys, prorrogables per dos més. No poden ser una contractació encoberta, han de ser projectes puntuals. Sempre hi ha el risc que el treballador pugui reclamar el vincle laboral amb l'administració. Encara que no està molt clar s'ha d'anar amb compte amb les pròrrogues, ja que sobre aquest tema tenim jurisprudència.

D'altra banda la Llei no exigeix classificació empresarial, com tampoc s'exigeix en la contractació d'espectacles. Molt important és també tenir presents els drets de la propietat intel·lectual, qüestió que ha de quedar pactada i tancada en els plecs de condicions abans de formalitzar el contracte. L'administració no es pot permetre haver de pagar drets per executar allò que li han fet per encàrrec. S'ha d'evitar també la cessió del contracte a terceres persones, contractem persones i idees. No podem canviar a mig camí.

El contracte de consultoria i assistència ha de contemplar, com una part important, el programa de treball i calendari, normalment quatre mesos per la realització.

Pel contracte de serveis hem de contemplar pràcticament tot l'anterior. S'ha de tenir clar que externalitzar no és privatitzar, l'Administració ha de mantenir en tot moment el control de l'activitat o servei.

Per les externalitzacions de format ampli existeixen diverses formes. Parem atenció en algunes d'aquestes:

- La **gestió interessada**, una fórmula amb la qual Administració i empresa privada participen en beneficis i pèrdues. No es fa servir gaire en cultura.
- El **concert**", en aquest cas, un privat que ja presta una mena de servei que s'entén com a servei públic, rep una subvenció per l'extensió del mateix. És habitual en educació, però no gaire en cultura.
- La **societat d'economia mixta**, una societat mercantil amb capital públic majoritari, amb el que es garanteix el control públic. És força freqüent en cultura, en serveis amb possibilitats de donar rendiment econòmic però no és aplicable a nivell local.
- La **concessió**, en aquest cas l'activitat pot ser rendible o no, ja que es pot arribar a subvencionar fins el 100% de la mateixa per mitjà del cànon de provisió d'ingressos. En el contracte s'ha de tenir present la necessitat d'inspecció periòdica per controlar la inversió realitzada pel concessionari. En el termini de concessió s'ha de contemplar l'amortització d'aquestes inversions, així com les condicions de reversió de l'equipament. S'ha de fer un acurat estudi econòmic i financer per evitar la manca de

control econòmic sobre la subvenció. Tant les taxes com el servei públic són sempre potestat de l'Administració.

Per concloure, hem de recordar i reincidir en assenyalar que externalitzar no és privatitzar. El control del servei externalitzat continua essent sempre públic. Pel què fa a la contractació externa, ha de quedar ben clar que no es tracta d'una relació laboral. Des del punt de vista legal aquesta relació queda palesa en la resposta a les següents preguntes:

- On es presta el servei?
- Qui fixa l'horari de treball?
- Qui dona les ordres?
- Qui paga el sou?

3. Debat

Aurora Baena: Quines novetats aportarà la nova Llei que segurament s'aprovarà el novembre?

Rafael Herrero: La nova Llei incrementa les possibilitats de contractació directa, ja que augmentarà la quantia màxima dels pressupostos a adjudicar per aquesta via. Aquesta quantia s'adaptarà al mateix temps a la grandària del municipi. Augmentaran també els marges per la negociació de les condicions. També es contempla un marc en el que les aportacions de la UE creixeran en el camp cultural.

Albert de Gregorio: Seria interessant aclarir bé els termes privatització, mercantilització i externalització. S'han d'homogeneïtzar criteris per distingir entre gestió directa i indirecta.

Interessa també conèixer bé les diferències entre concessió i consorci.

Rafael Herrero: El consorci es fa en situacions en que, a la pràctica, no hi ha competència. Per tant, no cal el concurs. Tenim una associació que ja està donant un servei determinat i per mitjà d'un conveni es pot donar una subvenció de caràcter extraordinari.

Albert de Gregorio: Amb freqüència ens trobem amb consorcis que reben subvencions de les mateixes administracions que en formen part...

Rafael Herrero: En aquests casos, la transferència de capital és la forma més directa de fer les aportacions de capital i entra dins la legalitat, però sempre és més transparent demanar diners a través de convenis.

Lola Ángeles: En el terreny de la pràctica, hem de tenir també altres preocupacions, com són la fidelització professional i la professionalització de la feina.

Tenen les institucions eines jurídiques contra el que està establert? Com podem defensar la qualitat del servei en contra del factor econòmic. Amb freqüència ens trobem amb serveis col·laterals, contractació encoberta per sota de preu de mercat.

De quines eines juridicollegals disposem per controlar qualitativament els processos d'externalització? Quines eines tenim per controlar la professionalitat del personal? Quin control podem exercir sobre les males pràctiques? Quins criteris econòmics es segueixen per formalitzar els contractes?

Rafael Herrero: Segons l'experiència pròpia, en intervencions importants l'oferta econòmica no és el primer criteri d'adjudicació. Però sens dubte, els pressupostos ajustats afecten als contractistes i repercuteix en el servei.

Isabel Vidal: L'Administració ha de fer la seva tasca de control, controlar els papers, el compliment de la normativa legal. Com exemple, el tema dels riscos laborals i els convenis. Hi ha una manca de control i inspecció que comporta una desavantatge pels que sí compleixen la normativa.

També, s'ha de definir clarament l'objecte del contracte amb detall i l'índex de qualitat i fer el seguiment i control en funció d'allò preestablert.

4. Ponència d'Esteve León: "Anàlisi de l'evolució dels models de gestió cultural, de la gestió directa a l'externalització"

Portem trenta anys llargs d'intervenció administrativa en cultura a Catalunya. Què ha passat en aquest temps?

L'enfocament jurícoadministratiu no és el que m'interessa i donaré un altre punt de mira en la meua intervenció.

La participació de l'empresa privada a la gestió pública no és res de nou, ja el descobriment d'Amèrica pot considerar-se com un model de *gestió interessada*.

En els darrers temps, hem passat de la indiferència mútua entre els ens públics i l'empresa privada. De la gestió directa de l'Administració sense cap mena de control a diferents provatures d'externalització. Un "va i ve" constant de formes diverses d'administració conjunta. No hi ha cap reflexió feta, ni aportacions significatives pel què fa al camp de la cultura. Podem trobar diversos referents bibliogràfics no específics del camp de la cultura o estudis d'experiències concretes a diferents països. A partir dels anys noranta es generalitza un procés de reforma de totes les institucions culturals que de vegades s'anomena privatització, però que en realitat no ho és.

Sobre la cultura hi han tres mites falsos:

1. Que el suport públic a la cultura és improductiu. És fals, les arts i la cultura fan aportacions essencials a l'economia.
2. Que finançar la cultura és finançar una activitat elitista. Quan en realitat la cultura pot ser un element de cohesió social.
3. Que el suport a la cultura és superflu, i si no es fa no passa res. Tenim estudis objectius que determinen valors lligats directament a la cultura.

Sobre la qüestió públic / privat, s'han de plantejar quatre qüestions bàsiques:

1. El model d'administració
 2. El model de política cultural
 3. La relació estat del benestar i privatització
 4. Paradigmes actuals sobre la gestió pública.
-
1. **El model administratiu** imposa els aspectes jurídics, en la nostra societat el principi de legalitat s'imposa com a element bàsic per sobre de l'eficiència i els factors econòmics. Tenim una Administració que segueix el model napoleònic francès o continental, molt diferent al model anglosaxó, que l'empresa pública es gestiona igual que una empresa privada. El principi de legalitat de l'administració públic fa que ens trobem amb un marc legal asfixiant. Quan més petita és una operació, més asfixiant és el sistema. Tenim en projecte la nova Llei de Contractes de l'Estat i hauríem de buscar una reforma que serveixi per fer funcionar millor tot el sistema.
 2. En quant als **models de política cultural**, existeix el model francès, de l'Estat arquitecte i el model anglès de l'Estat distant. El model anglès es basa en la participació de molts agents de primer nivell, molts d'ells privats, que es generen de forma natural. En el nostre sistema el primer referent és la política, i hi ha una manca d'alteritat.
 3. **L'Estat del benestar i privatització**, comporta contradiccions. Estem en un replantejament de la forma de govern, posicions divergents en un procés genèric de reforma, entre la reducció de l'Estat i les prestacions que ha de donar. En aquesta qüestió hi intervenen conceptes com la descentralització, la devolució i la subsidiarietat

4. **Els paradigmes actuals de l'Administració** es mouen sobre tres consideracions bàsiques: **l'eficiència**, que busca més productivitat i més barata, el que porta a la gestió indirecta; **l'eficàcia** que busca arribar més a prop dels objectius marcats; i **l'efectivitat**, que acaba sumant eficiència i eficàcia, més productivitat, menys cost i més a prop de l'objectiu.

El que veig és que el sistema administratiu no pot canviar gaire. Les millores poden ser puntuals. La dificultat és extrema per arribar al consens necessari per fer un canvi en profunditat. En cultura s'està produint una hibridació dels dos models, el francès i l'anglès, com exemple, el Consell de les Arts o el model que segueixen al Canadà.

Pel que fa a l'estat del benestar, no sembla que la cultura acabi de tenir un lloc clar. No apareixen operadors potents, ni socials ni de mercat. L'externalització apareix com una opció més, una decisió tècnica de gestió, només és una de les maneres de gestionar.

Tenim quatre possibilitats pràctiques de gestió:

1. Gestió directa.
2. Agencialització.
3. Sector mercantil propi.
4. Externalització.

Pel que fa al cas català:

Venim de la Transició Democràtica, ho vulguem o no, encara hem de parlar d'això, l'evolució general ens queda al marge. La Generalitat no es va concebre com una institució moderna, si no com una reconstitució. Es munta sobre la base d'una administració decimonònica. La solució va ser agencialitzar tot allò que no funcionava bé.

En el cas de la cultura del sector públic, venim d'una total separació de rols entre la part administrativa i la part de continguts. Aviat van aparèixer experiències d'externalització. Inicialment restringides als serveis auxiliars com la neteja, i, els serveis complementaris, com a resultat de l'incapacitat per desplegar serveis propis. Més tard es va començar l'externalització de serveis de "gamma baixa", com a referent, algunes actuacions de l'Ajuntament de Barcelona. Es va fer com una fórmula poc compromesa, sense una gran estratègia de fons, tenint com factors determinants l'econòmic i l'oportunitat. Una actuació que no ha funcionat gaire. Sí ha funcionat una certa flexibilitat administrativa: la agencialització ha externalitzat més del que formalment sembla; els consorcis també han donat de sí, ja que són públics en la gestió, però força privats a la pràctica. De diverses formes s'ha anat donant entrada als proveïdors externs a la funció pública.

La manca de capacitat tècnica de l'Administració és un argument per l'externalització, però, ¿com controlem allò que no sabem fer? Aquí trobem una contradicció important. Per externalitzar hem de contemplar algunes qüestions bàsiques:

- S'ha de tenir en compte el punt de vista de l'usuari, com percep aquest procés

- Podem reflexionar sobre models tan allunyats del nostre com l'austriac, que introdueix una gran autonomia i flexibilitat i alhora permet una reducció de la participació dels impostos en la financiació. L'Estat aporta el manteniment de l'estructura d'un equipament i una empresa autònoma es fa càrrec dels costos operatius.
- L'externalització reclama avaluació i control. Cal una Administració molt forta per abordar aquest plantejament.

No hi ha massa a dir, és una qüestió de determinació de polítiques i de valors, és el que hi ha, és l'escenari on ens trobem. La cultura anirà de la ma d'un procés general.

L'administració pública ha de canviar en tres direccions: l'anàlisi de costos; la capacitat de controlar i avaluar tots aquests processos; i determinar els valors per tal que les organitzacions puguin entrar a formar-ne part.

5. Debat

Aurora Baena: Certament les agències han proliferat, a la Generalitat la mitja és de 40 agències per departament, el Departament de Cultura en té vint, el de Salut, cent. A Cultura es parla del "Holding Cultural", que va augmentant el seu posicionament econòmic a la societat, tant per la seva acció directa com indirecta, és un valor a tenir present. Important dintre d'un acord estratègic per la competitivitat. La Generalitat és la principal empresa del país i els ajuntaments ho són a nivell local. Es pot produir una certa atomització, però en el procés d'externalització no hi ha volta enrera.

Lluís Bonet: Per continuar el debat hauríem de tenir presents alguns temes clau:

1. La provisionalitat del servei, donats els terminis de prestació.
2. La competitivitat dels proveïdors, la densitat d'operadors al territori, la professionalitat.
3. Els convenis col·lectius, les bosses de professionals que resten fixes després d'un canvi de concessió.
4. La mirada de l'usuari-ciudadà, parla amb un funcionari o amb un empleat privat?, com s'entén aquesta relació?
5. Què hi ha sobre el "*know how*"? El coneixement d'allò que es fa, l'Administració no pot acceptar pirates. Com avaluem qualitats?
6. Com redactem des de l'Administració les clàusules tècniques?

A la segona part d'aquest taller analitzarem quin marc necessitem per tal que l'externalització ens faci avançar en eficàcia i eficiència. Així com la manera de relació amb el ciutadà-client-accionista.

Albert de Gregorio: L'empresa pública espanyola està massa encotillada i és difícil poder-la gestionar bé i és per això que s'externalitza. Ens hem de mirar en altres sectors. La cultura va

endarrerida en aquest aspecte. Podem veure el cas d'Educació, on la part que concerta és estàtica, l'Administració és qui canvia. Qui acaba marcant la política és qui roman, l'empresari.

Xavi Suñol: Els plecs de contractació són fets per afavorir l'empresa pública.

Ferran Ferrer: Què s'ha d'aprimar de l'Estat? S'externalitza el servei o el cervell? No es tracta d'una decisió tècnica. On estan els límits de l'externalització?

Àngel Mestre: S'han d'analitzar les línies d'externalització, analitzar allò que es vol fer. El debat també es situa a l'empresa privada. Estem funcionant per sinèrgia. Al menys a l'empresa privada és més fàcil prendre decisions ràpides.

Isabel Vidal: A mi no em preocupa tant l'externalització del cervell o de la màquina. Segons el servei, l'Administració ha de decidir envoltar-se del millor que pugui per tal de portar a terme el servei. El tècnic potent és qui pot fer que es descentralitzi òptimament. Els tècnics dèbils no orienten bé a les empreses que porten a terme el servei. Les dues parts han de ser fortes per optimitzar el servei.

6. Ponència de Rafa Millán, “L'experiència de disseny de plecs de condicions tècniques des d'una Administració Local”

No existeix un manual, però sí elements de manual. Com arribem a la decisió d'externalitzar? El sector cultural en els darrers anys ha experimentat un augment dels serveis prestats i un augment de l'externalització. S'ha fet sense reflexió de forma, conceptualització, producció o materialització.

El context ha estat la necessitat, en el procés de modernització de l'Administració pública i les qüestions tractades en l'anterior ponència d'Esteve León. Si ens centrem en la resposta al per què:

L'Administració no ha de ser vista com una limitació, és una eina, el marc de treball. Hi ha principis i valors a incorporar com a funcionaris públics. El sector cultural està mancat d'interiorització del sistema de servei i funció pública. Producció i gestió cultural s'ha de veure com una unitat. L'externalització no ha de ser l'introducció de criteris de gestió privada. Fem gestió pública amb les seves lògiques. Hem de tenir clar quin model d'organització tenim. Cada Administració, cada Ajuntament té la seva manera de fer, la seva “cultura d'organització”.

Amb freqüència l'externalització ha estat entesa com a forma de desfer-se d'activitats molestes, que no s'entenen com a pròpies. Modernitzar implica noves formes de gestió, mantenint valors essencials,

la lleialtat als valors públics. Des de l'Administració s'ha de mantenir la integritat, l'objectivitat i la independència respecte al sector privat i, al mateix temps, tenir la necessària competència tècnica i professional. A més hi ha uns valors per afegir en la nova situació: el treball en equip, el lideratge i l'hàbit de compartir informació.

No s'ha de confondre privatització amb externalització. Es tracta de modernitzar l'Administració, no d'un pas cap a valors de la gestió privada., són objectius diferents. Per fer-ho, s'ha d'invertir en verificació i avaluació, seguiment i control, amb equips tècnics preparats. Externalitzar no és treure's de sobre serveis, s'ha de conèixer el seu sentit i objectiu. Es tracta d'una redefinició de la política cultural en col·laboració amb el sector privat.

Abaratar els costos? Les coses tenen el seu preu, hem de fer una valoració acurada del cost abans d'externalitzar. L'Administració ha de tenir "coneixement" per evitar el control extern. Els usuaris són els nostres accionistes.

Tenir en compte el projecte concret és clau per procedir a l'externalització. Per construir un projecte, totes les parts han de dir la seva i s'han d'acabar reconeixent en el resultat final. És un procés d'aportació d'idees que, si està ben redactat tindrà tots els factors necessaris per l'èxit. No s'ha de redactar un plec de condicions sense projecte. Factors bàsics del projecte:

1. Anàlisi del sector.
2. Saber fins quin punt s'externalitza.
3. Definició de la missió i objectius i àmbits de treball, horaris, etc..
4. El model organitzatiu.
5. Fer un inventari de recursos disponibles.
6. Establir eines de control, avaluació i seguiment.
7. Pressupostos..
8. Valoració sobre la possibilitat d'assumir-ho directament o externalitzar-ho.

L'agència, l'organisme autònom ja és una forma d'externalització. Quan analitzem el projecte sabrem què podem o què hem d'externalitzar. És un esforç d'anàlisi útil i profitós per prendre decisions ajustades a cada projecte.

Què demanarem en un plec de condicions? El plec no buscarà més que materialitzar les conclusions del projecte:

- Definirem l'objecte del contracte.
- Definirem els objectius del contracte.
- Valorarem el coneixement de la gestió privada i el coneixement del sector concret.
- Farem una definició concreta del termini, buscant un temps adequat per tenir resultats avaluables en funció del projecte concret.
- Definirem els interlocutors privats i públics.

- Definirem els límits.
- Els elements de seguretat.
- La política de recursos humans. L'Administració ha de determinar el nivell de sous, el percentatge de recursos econòmics dedicats a aquest apartat.
- S'ha de concretar la forma i el termini de pagament.
- S'ha d'especificar si aquest projecte pot créixer, ha d'estar prevista la possibilitat i la forma.
- Especificarem el grau de risc que assumeix l'empresa privada.
- Tindrem en compte la projecció d'imatge pública de les parts, qui figura, quan i en què.
- S'ha de preveure com participaran els usuaris en la dinàmica del servei, si poden o no prendre part en les decisions sense ser una agressió a l'empresa que gestiona.
- Mètodes d'avaluació (memòries, valorar experiència prèvia de l'empresa, oferta econòmica...)

Partim d'una situació en que el projecte el feien les empreses privades a demanda d'una Administració. Si l'Administració té "as" (capacitat tècnica), l'empresa privada podrà exercir de consultora, una ajuda a l'Administració. En aquest cas, si l'Administració fa el projecte, demanarem:

1. L'estudi sobre com es pot gestionar
2. Un esquema de desenvolupament
3. Estudi sobre els recursos humans necessaris
4. Sistema de supervisió, memòria, sistema d'indicadors d'avaluació.
5. Experiència de l'empresa en el sector.

Com a resum:

1. Externalitzar és un procés de modernització.
2. S'ha d'incloure en un procés de planificació estratègica.
3. El projecte ha de ser previ.
4. El plec de condicions és una materialització del projecte.

7. Debat: Què cal tenir en compte en el moment de redactar els plecs de condicions tècniques?"

Pep Canal: Sobre l'oferta econòmica i el nivell de valoració que ha de tenir en una adjudicació podem considerar que una valoració del 50%, malgrat el que pugui semblar, dóna marge suficient com per no ser determinant en el conjunt de l'oferta i els seus aspectes qualitius.

Jordi Bertran: Tot el que s'ha explicat és intervencionisme o prevenció? Els plecs han de determinar tantes coses? S'ha de donar joc a l'empresa, establir percentatges del pressupost per sous pot ser

com aplicar el conveni laboral de l'Administració pública al sector privat. És poc realista. El projecte pot ser una imposició de formes de fer, serà un límit a la creativitat en al gestió?

Rafa Millán: Estic d'acord, l'administració ha de deixar marge a l'empresa privada, no li pot marcar la seva estructura de personal.

Isabel Vidal: Al marge de que el pressupost de personal estigui marcat o no, sí és clar que l'estructura de personal és una part essencial de l'empresa privada. Les formes de productivitat són variables. Quan s'externalitza un espai s'han de tenir en compte també els continguts. Allò que l'empresa pública destina a recursos humans, la privada ho destina a estructura o continguts. Pel que fa a la projecció d'imatge exterior, no han d'existir problemes de marca, s'ha de tenir clar que és una relació de proveïdor a client.

Sobre el *know how*, l'Administració ha de consultar a les empreses especialitzades, en un procés de retroalimentació dels uns als altres. El tècnic de cultura ha de pressionar, controlar, de tu a tu, exercir control i aportar coneixement perquè les empreses siguin més competitives. El *know how* ha de venir de les dues bandes, l'empresa aporta bàsicament experiència de gestió i l'Administració ha de procurar el casament d'interessos.

Jordi Bertran: Fins a quin punt és possible l'equilibri entre els tècnics de cultura i l'empresa privada? Fins a quin punt es delega? On trobem l'equilibri entre el control i el treball en comú?

Lola Ángeles: Trobem contradiccions entre el què és cultura i la direcció cap a on anem, contradicció entre elitisme i consum. La problemàtica produïda per la pràctica de l'externalització no està analitzada. En la relació entre usuaris i Administració apareix una altra part, la mediació, que no es té en compte. L'Administració fa la planificació la idea, posa el pensament. L'empresa també pot aportar aquestes idees. L'empresa pot aplicar esquemes diferents, amb freqüència més moderns als que pot tenir el tècnic. L'externalització s'hauria d'entendre com una política d'enriquiment conjunt d'Administració i d'empresa. El coneixement ha de ser compartit, "tots fem cultura", "democratitzem la cultura". Entre Administració, empresa i usuari hi ha una interacció, tot es retroalimenta.

Pel que fa al personal, cadascú ha d'estar al seu lloc, l'equip s'ha d'integrar en el projecte cultural, això passa per pagar i remunerar adequadament. L'empresa ha de poder ser competitiva en el preu que paga als seus empleats.

Santi Martínez: Seria interessant aportar en aquests tallers l'estudi d'allò que s'està fent a Anglaterra i Escòcia (les *Charities*). S'estableixen sistemes en que el contractista paga l'equipament i a canvi rep una aportació de l'Estat durant un termini de temps determinat, sobre la base d'un sistema d'avaluació preestablert. És una via diferent a la via continental, interessant per comparar. Proposo per setembre parlar de finançament amb concessions com les autopistes, finançaments que es paguen a poc a poc.

Gemma Lladó: Un projecte clar és essencial. Hi ha d'haver la separació de plecs amb el que és el projecte. Els plecs són la conjunció d'idees i projecte. S'ha de definir què es vol i què es vol aconseguir i establir els criteris de ponderació i d'avaluació dels concursos.

El control dels recursos humans pot ser una forma d'intrusisme de l'Administració. S'hauria consensuar un conveni col·lectiu propi per tenir una definició clara de les relacions laborals i salarials. Què externalitzem, el cor o allò que no és específic? Es pot externalitzar tot. L'empresa pot aportar coneixement específic. Caldria definir criteris sobre activitats a externalitzar.

Àngel Mestres: Parlem de relacions entre públic i privat, públic i públic, privat i privat, qui estigui a cada banda és indiferent. Allò del que estem parlant és útil per qualsevol situació relacional. El *know how* ha de ser bidireccional, un coneixement compartit. Les clàusules de control són bones. Pel que fa als usuaris, no han de percebre l'externalització, no poden veure un territori diferent. S'ha de donar imatge de servei públic i la percepció de l'usuari ha de ser positiva. Personalment nosaltres no posem *logos* de la nostra empresa als uniformes.

Una qüestió ha tenir en compte és que el 80% dels pressupostos dels contractes és per pagar al personal. Els diners per pagar activitats són molt minsos, què estem externalitzant? Hem de repensar allò sobre el que estem treballant. No hi ha recursos per nous programes i desenvolupament de l'empresa.

Jaume Colomer: El plec ha de ser concordant amb el projecte, és la forma de valorar, a les jornades haurem d'analitzar diferents models. Hem de considerar dos nivells del projecte:

- Estratègic: amb la missió, funcions i resultats
- Operatiu: on s'especifiqui qui ho ha de fer.

Ho ha de fer qui ho sap fer, però és una qüestió repartida. Es tracta de trobar la fórmula per compatibilitzar el coneixement administratiu i el privat. Qui té el saber fer, ha de fer la part operativa. Com? Això és el que queda obert.

David Asencio: A l'hora de fer els plecs s'han de tenir en compte els diferents tipus d'activitats, si depenen de la subvenció o de l'explotació de la pròpia activitat. En aquest segon cas s'han de tenir

presentes les lògiques del mercat, l'Administració ho ha de donar tot fet i fixat? Si es així, podem caure en plantejaments poc rendibles econòmicament.

Lluís Bonet: Els preus els fixa l'Administració per llei. És així, però hi ha un marge de joc entre les taxes i les fórmules d'aplicació sobre els preus.

Óscar Muñoz: El procés s'ha d'enfocar de dues bandes, l'Administració i la privada. Com s'aplica el "*know how*" als plecs? Normalment demanen projectes poc detallats, amb premisses bàsicament de tipus polític. S'ha d'aportar un valor afegit, un enriquiment del projecte, viabilitat, "projecte amb viabilitat". Les aportacions de les empreses són econòmicament factibles.

Al setembre hem d'analitzar el model anglosaxó. Les noves tendències en externalització en projectes de proximitat i participació. Quin paper ha de tenir l'externalització en la gestió tècnica de la cultura de proximitat i participació? És una proposta per reflexió al setembre, un nou camp per l'externalització.

Ferran Farré: El control de l'Administració és essencial per evitar la laxitud. En l'empresa privada es porta el control i l'avaluació constantment.

Lluís Bonet: Algunes consideracions per tancar el taller d'avui. La nova Llei farà augmentar el pes de la negociació en el procés de contractació. Què dirà la Llei? Com s'aplicarà?
Sens dubte, el diàleg és bàsic pel creixement.

Gemma Lladó: La Llei no és tan "poètica", serà només un marc legal sobre el qual aportar el debat...