

**Steven Kelman**, *catedràtic de Gestió Pública de l'Escola de Govern Kennedy*



**Tinc 63 anys: a classe vull inspirar tanta il·lusió com sentit del deure. Els EUA inverteixen el doble que la UE de fons públics i privats en universitat i investigació: la nostra indústria més competitiva. Sóc 'newyorker' i jueu. La meva dona treballa amb Obama dotze hores al dia**

## “Les oposicions només seleccionen bones memòries”



XAVIER GÓMEZ

**N**o pretenc donar-los lliçons... **Doncs ens en calen.** La tradició espanyola en la formació i legitimació dels seus dirigents: el dret, l'estudi d'un temari, les oposicions...

**Una elit confuciana de funcionaris, com va categoritzar Max Weber.** Com fan França, Espanya i altres països de tradició napoleònica: les oposicions potser seleccionen les millors memòries...

**No serveixen per a res més?** ... però hem comprovat a l'Escola de Govern Kennedy, i crec que és una observació de valor universal, que el simple coneixement de la llei no fa el bon gestor.

**Per exemple?** Gràcies a molts estudis, hem demostrat que el ministeri dels EUA més mal gestionat és el de Justícia.

**Per què?** Els advocats menyspreen la gestió: creuen més en la norma, per això tendeixen a intentar solucionar la ineficiència d'una llei amb una altra llei. Amb tot, com sap molt bé el bon empresari, no es pot dirigir contra la norma, però tampoc només amb la norma.

**I molts errors de gestió no són conseqüència de la mala normativa.** El 70 per cent de la gestió pública, a més, no

és diferent de la de qualsevol negoci privat: només el 30 per cent restant és específic dels ens públics.

**Quin és el pitjor vici de l'administrador?** Tendir a duplicar i entorpir procediments per augmentar el seu poder sense preocupar-se de com afecten el ciutadà.

**Bé que ho sabem, aquí! Hi ha cap remei?** Que els ciutadans exigeixin transparència i comptes clars i que la societat civil, amb totes les associacions professionals, premsa, usuaris organitzats..., vetlli per l'eficiència del sistema: calculin, avaluin, fiscalitzin.

**Avui lamentem no haver frenat la despesa pública que ahir aplaudíem.**

L'essència de la democràcia és que els ciutadans siguem conscients que tots els cèntims –d'un en un– són nostres i no pas dels polítics: surten dels impostos que paguem o del deute que el govern contreu perquè acabem pagant-lo nosaltres.

**Sembla que ens en comencem a adonar.** Per això, la gran pregunta a l'hora d'anar a votar no la faci al cor, sinó a la raó, i és: el que obtinc en serveis compensa el que pago en impostos?

**Fa de molt mal calcular!** Si tots els ciutadans s'ho plantegen, milloraran el país. En conseqüència, fins a l'últim funcionari de qualsevol administració té el

### Calen líders

**El nostre sistema falla a l'hora de seleccionar els dirigents i, com a conseqüència, tenim més bons executius en moltes empreses que no pas en molts governs. Capitans com els d'Inditex o Mercadona o de centenars de pimes eficients que avui exporten i guanyen –malgrat la marca Espanya– no troben cap correlat polític. Kelman, expert en gestió pública, apunta que elegir les nostres elits mitjançant oposicions confucianes i el nepotisme dels partits és ineficient, perquè els grans reptes que afrontem ja no es dirimeixen només als despatxos de Madrid: cal saber idiomes –com a mínim anglès– i haver-se obert al món sense reserves per saber vendre'ns al món sense complexos.**

dret –i l'obligació– de ser avaluat a la feina per saber si és útil i si crea valor per al ciutadà. Per això, hem d'exigir juntes d'avaluació sistemàtiques i executives en tots els serveis públics.

**Cosa que requereix ciutadans formats.** Per aconseguir que obtinguem més serveis per menys impostos, els electors ens hem de familiaritzar amb els barems amb què es calcula l'eficiència: la policia, per exemple, el que ens costa i el que aconseguim; les taxes de crim, de mortalitat per trànsit...

**Si no fiscalitzes els governants, no tens dret a queixar-te.**

Un altre gran principi general dels ens públics és: si no té competència, cal crear-la.

**La competència és avui la mare de la ciència.**

I per crear-la, el ciutadà ha de poder triar entre hospitals públics, universitats, escoles... Després, el gestor assignarà més recursos als centres amb més demanda: com més qualitat de servei, més calés.

**I si no tenen demanda?** Si no tenen demanda, perquè no ofereixen qualitat, han de millorar o tancar.

**Creu que els Estats Units poden donar-nos lliçons de gestió pública?**

No som modèlics: Winston Churchill repetia: “Pots estar segur que els americans prendran la decisió correcta... després d'haver provat totes les altres”.

**Jo m'ho prendria com una floreta.** I a més és cert: la nostra història demostra tot sovint que, davant un gran problema, solem enredar-nos en l'estira-i-arrotonsa partidista fins que la situació és tan greu que requereix un gran pacte nacional: llavors ens unim i tirem endavant.

**L'olor del llop agrupa les ovelles.** Un altre gran principi gestor: el govern només s'ha de concentrar a fer el que només pot fer ell. Quan la iniciativa privada pot substituir la pública amb avantatge demostrable, és més eficient que els gestors públics cedeixin la gestió als privats.

**Aquí l'hi discutirien més, això.** I, en fi, ens cal la reforma permanent. Cada deu anys s'han de revisar tots els processos, avaluar pràctiques i discernir entre el que és eficient, millorable i erroni.

**Netejar i espolsar les catifes.** Només amb una simple revisió hem comprovat que s'estalvia un 10 per cent.

**I qui ha de fer totes aquestes reformes? Els mateixos polítics que van errar?** Comet el gran error de l'administrat: negar-se a veure la seva responsabilitat en la gestió pública. I limitar-se a culpar còmodament “els polítics”. Aquesta queixa sense alternativa condueix a la passivitat i al nihilisme. En realitat, quan parlem “dels polítics”, parlem de nosaltres...

**En quin sentit?** Tenim el sistema que ens hem atorgat: nosaltres els elegim. I, a més, el polític actua responent a les pressions que rep de l'elector: nosaltres.

LLUÍS AMIGUET

1.000.000 DE SEGUIDORS ESPEREN EL LLIBRE DE SANT JORDI

Dues veus claus de l'actualitat contraposen les seves idees i experiències per convidar-nos a pensar, riure i actuar.

