

El mes de setembre de l'any 2018 l'associació Confluència.cat va posar en marxa *El Món de Demà*, un espai de reflexió que, més enllà de la informació o la opinió, vol acumular coneixement constructiu a través de la veu d'acadèmics i científics socials joves o responsables institucionals que no són veus habituals del debat públic. Cada quinze dies "*El Món de demà* és al Cercle" posarà a l'abast del soci un article valuós de la proposta que aquesta plataforma posa en circulació.

La guerra pel talent públic

Elena Costas Pérez, Doctora en Economia, és sòcia fundadora de KSNET i editora de *Politikon*.

“L'obsolescència dels mètodes per captar talent (les oposicions), el clientelisme i el fort envelliment del cos funcional del país dificulten l'atracció de talent a l'administració pública. Per revertir això, cal experimentar i innovar, però la mentalitat immobiliària i aprensiva al canvi de l'administració costarà de canviar”

Totes les organitzacions del món viuen immerses en allò que els experts en recursos humans han anomenat la “guerra pel talent”: la lluita per obtenir treballadors i treballadores altament efectius, per les seves qualificacions tècniques i analítiques, a l'economia del coneixement. L'objectiu de tota organització és consolidar-se com una elecció de preferència pels joves sortits de les universitats i amb capacitat per retenir i potenciar després aquest talent. Les administracions públiques han patit aquesta guerra pel talent arreu del món i, a més, se li ha sumat en els últims anys l'envelliment relatiu dels treballadors i la rigidesa dels marcs reguladors. Però Espanya pateix aquest problema de manera particular: tenim una administració especialment burocràtica i amb un nombre molt elevat de funcionaris a punt de jubilar-se degut a la gran expansió del nostre sector públic al llarg dels anys 80. Així que, per tractar de superar aquesta situació, necessitem una reflexió col·lectiva, que vagi més enllà de les discussions tècniques sobre com atraure talent.

“No és un problema de manca de diners, sinó de mètode. La quantitat de diners que gastem a Espanya pagant als i les treballadors/es públics/es és elevat en relació a la mida de l'economia”

Qui volem que treballi al nostre sector públic? Si volem que siguin els més preparats, els hem d'oferir millors condicions. Per començar, als polítics. D'una banda, volem que l'activitat política atragui bons professionals, però, d'altra banda, ens queixem que els polítics cobren massa. I, quan podem, els restringim més les oportunitats de trobar feina al sector privat després de deixar la política, amb exigents limitacions per treballar a determinats sectors per tal d'evitar les portes giratòries.

En segon lloc, hem d'aconseguir que les administracions públiques, a tots els nivells, tinguin la capacitat d'atraure el millor talent disponible. No és un problema de manca de diners, sinó de mètode. De fet, tal com assenyalen els experts dirigits per Rafael Catalá i Oscar Cortés a [*Talento público para una Administración tras el corona shock*](#) (Esade i Pwc, 2020), la quantitat de diners que gastem a Espanya pagant als treballadors i treballadores públiques és, en tot cas, elevada en relació a la mida de la nostra economia.

Atreure talent no s'assoleix amb el mètode habitual que avui dia encara utilitzen gran part de les nostres administracions: les oposicions. Es tracta de competicions on l'objectiu és el d'entrar a l'administració, no pas el de posar-se a disposició de fer una tasca pública concreta. Com va dir uns dels primers crítics del model administratiu espanyol, Alejandro Nieto, guanyar una oposició és per molts com “creuar el riu Jordà i besar la terra promesa”. I, com diu un dels crítics més contemporanis, Rafael Jimenez-Asensio, l'accés al treball públic al conjunt de les administracions espanyoles està llastrat per tradicions tant de la rigidesa formal de les oposicions com pel nepotisme i clientelisme que han practicat els nostres partits polítics. En relació a aquest aspecte, tot i no tenir dades sòlides, es calcula que encara avui en dia un percentatge molt elevat dels càrrecs de direcció a tots els nivells administratius, sovint per sobre el 50%, no obeeix a criteris objectius de mèrit, sinó d'afinitat política. Es tracta, per tant, d'un mètode de selecció que deixa fora a molts, ja sigui per criteris socioeconòmics o polítics, amb resultats d'una eficiència molt qüestionable.

“Les administracions públiques busquen, sobretot, aquests quatre perfils: analistes de dades, científics de dades, experts en ciberseguretat, i especialistes en *agile/scrum* (és a dir, en estratègies per obtenir resultats i innovació de forma àgil)”

Però la tradició no hauria de ser impediment per canviar el sistema d'entrada a les administracions. A països del nostre entorn, com Irlanda o Portugal s'han posat en marxa mecanismes de selecció més flexibles, creant comissions per reclutar funcionaris seguint criteris de transparència i avaluació constant d'aquests. Com argumenta l'economista Jesús Fernandez-Villaverde, en teoria, tant l'Institut Nacional d'Administració Pública (INAP) com les escoles existents a nivell autonòmic estan facultades per dur a terme innovacions a la forma d'atraure talent al sector públic. De fet, a Catalunya es va aprovar a principis d'any l'Estratègia de lluita contra la corrupció i l'enfortiment de la integritat pública, que té previst dur a terme plans pilot per seleccionar directius públics, començant pel Servei Català de la Salut, en processos oberts i d'acord amb el mèrit i capacitats acreditables. A França, el país emblemàtic de les oposicions i el pes dels prestigiosos cossos de funcionaris, el president Macron va posar en marxa l'any passat una reforma per tal de modernitzar l'entrada al servei públic, seguint la mateixa senda que els països nòrdics van fer fa anys: substituir un model de funcionaris per un més flexible de personal laboral, semblant al que s'utilitza al sector privat.

I quin talent es busca al sector privat? Actualment, les organitzacions privades que fan tasques similars a les de les administracions públiques busquen, sobretot, aquests quatre perfils: analistes de dades, científics de dades, experts en ciberseguretat, i especialistes en *agile/scrum* (és a dir, en estratègies per obtenir resultats i innovació de forma àgil).

“Aquesta és potser la principal mancança al sector públic: l'absència de mentalitat per experimentar coses noves”

Aquests perfils no abunden a l'administració en aquests moments. En particular, hi ha una manca de perfils STEM (o científic-tecnològics) com matemàtics, estadístics o enginyers. I les convocatòries més recents d'oferta de

treball públic no només no sembla que adrecin aquestes carències, sinó que aproximadament el 70% de les places han estat per professionals de qualificació mitjana-baixa, com administratius i auxiliars. Aquesta deficiència de perfils adaptats a un món creixentment digitalitzat està agreujat per l'envelliment de la força laboral pública a Espanya. Dins l'administració general de l'Estat (les xifres no són molt diferents de la majoria de comunitats autònomes i ajuntaments), gairebé la meitat dels empleats tenen més de 50 anys. Òbviament, de les administracions públiques no esperem el mateix que de Google o Facebook. Les empreses generen valor monetari pels seus accionistes i les administracions valor públic. És per això que molts experts parlen de la importància d'atraure el sector públic persones que puntuïn alt a la dimensió de “motivació del servei públic”, com perseguir l'equitat i la imparcialitat. Però de la nombrosa recerca sobre el tema no podem extreure un manual sobre com aconseguir que les persones més motivades per aquests valors es decantin per una carrera al sector públic, en comptes del privat o el tercer sector.

Per esbrinar com atreure els millors, toca, com a qualsevol política pública, experimentar amb diferents mètodes: per exemple, uns de més procedimentals, semblant a les oposicions, i d'altres més flexibles, similars als d'una empresa de *software* punter. I, així, amb assaig i error, i avaluant-los, veure quines fórmules de contractació acaben donant els millors resultats. Però aquesta és potser la principal mancança al sector públic: l'absència de mentalitat per experimentar coses noves. Les inèrcies són més fortes que les ambicions d'atreure els millors.

Elena Costas Pérez