

Les 13 condicions que un ajuntament ha de complir per poder dir que té jerarquia democràtica

Albert Calderó

No hi ha democràcia local sense jerarquia democràtica

En el règim franquista els polítics locals eren triats per procediments no democràtics, però a més no manaven, a l'ajuntament. L'alcalde podia fer una alcaldada de tant en tant, demanant permís, i prou. **Manaven els alts funcionaris i, a través d'ells, el poder estatal.**

Una democràcia local de veritat és molt diferent. **Mana el govern elegit per la ciutadania.** D'això se'n diu **jerarquia democràtica.**

Com que al nostre país vam sortir de la dictadura d'aquella manera, encara hi ha molts ajuntaments on no mana qui hauria de manar. Hi ha ajuntaments on, quaranta anys després, **segueixen manant els de sempre**; també hi ha altres ajuntaments on hi ha un desordre gran, **manen una mica uns i altres**, i hi ha temes on no mana ningú; hi ha una **certa anarquia**, de la que no es parla, perquè fa molta vergonya. Finalment hi ha alguns ajuntaments on mana qui ha de manar: Hi ha jerarquia democràtica. Però no són gaires...

A aquest article gosaré parlar d'això, d'un tema del que ningú parla, però que **se'n hauria de parlar alt i fort**, com a mínim a tots els ajuntaments on no mana qui hauria de manar.

Però què vol dir manar a un ajuntament? No es tracta de presidir els plens i la processó de festa major. Es tracta de **dirigir la institució de veritat**. A continuació proposaré fins a tretze requisits que ha de complir un ajuntament per poder afirmar que té **jerarquia democràtica**. Pot servir de test per saber qui mana, i també de guia per tal que els que haurien de manar, però no manen, decideixin començar a manar.

Els títols dels **tretze capítols** que venen ara són les 13 condicions que ha de complir un ajuntament per poder dir que té jerarquia democràtica:

Condicció 1: Existeix un organigrama publicat, que aclareix bé qui té l'autoritat jeràrquica sobre qui, i on es diferencia bé entre l'autoritat jeràrquica, l'autoritat funcional, l'autoritat experta i l'autoritat de projectes.

La primera condició és que hi hagi organigrama publicat. Això suposa que l'autoritat ha definit i fet públic qui mana sobre qui a la institució municipal; i també suposa que l'autoritat pretén que aquesta línia de comandament sigui certa i efectiva. Que els **caps jeràrquics** es

facin responsables de **planificar, encarregar, dirigir, avaluar i compensar la feina dels seus subordinats, i fer-se responsables dels resultats, de la implicació i del progrés professional dels seus subordinats.**

Perquè això és la jerarquia efectiva. A l'administració local, per inèrcia de l'antic règim, hi ha alguna gent que pretén donar ordres sense assumir responsabilitats, a l'estil dels senyors feudals o dels cacics rurals; que pretén el dret de donar ordres sense l'obligació de dirigir, formar, i responsabilitzar-se de la feina dels seus subordinats. Això altre **no és jerarquia democràtica, és jerarquia estamental**, jerarquia feudal. Per tant aprovar l'organigrama i que el govern es comprometi públicament en fer-lo complir i ho faci és un pas necessari i important.

També cal afinar en la diferenciació entre la **responsabilitat jeràrquica** i les altres responsabilitats organitzatives.

La **responsabilitat funcional** és la capacitat d'algú de **donar ordres, directrius i instruccions de treball d'abast limitat** a algú que no es un subordinat jeràrquic. És una capacitat restringida i sotmesa al control de la persona que té la responsabilitat jeràrquica sobre aquest subordinat. Aquest tipus d'autoritat pot ser molt útil, per exemple, per a regidors amb responsabilitats de govern però sense dedicació, o sense capacitat, per poder assumir responsabilitats jeràrquiques. Però s'ha de distingir clarament de la responsabilitat jeràrquica.

La **responsabilitat experta** és la capacitat d'algú d'**emetre directrius i indicacions metodiques o tècniques o de formar en conceptes, mètodes, habilitats o coneixements tècnics** a algú que no es un subordinat jeràrquic. Se'n diu també mestratge. També ha de ser una capacitat pautada i restringida. Però pot ser molt útil, per exemple, per aprofitar els coneixements d'un expert per formar-ne d'altres, sense necessitat d'afegir a la relació cap tasca ni responsabilitat jeràrquica.

La **responsabilitat de projectes** és una eina imprescindible en un ajuntament, on sempre s'hi fan projectes de tot tipus i sovint són les feines més rellevants per a la institució i per al veïnat. És la responsabilitat de **concebre un projecte, gestionar-lo i dur-lo a terme, assegurant la cooperació necessària d'altres persones de l'ajuntament o externes**. Pot constituir-se com una autoritat jeràrquica temporal, però també pot ser una autoritat jeràrquica a temps parcial, o una autoritat funcional, definint-ne sempre bé les regles.

És cert que fins i tot a ajuntaments prou petits caldria estructurar i definir bé tant la jerarquia com una combinació de totes aquestes menes d'autoritat. I a partir d'una inèrcia de funcionament estamental, o anàrquic, **no és gens fàcil**. Cal el suport d'un expert en organització municipal, que a més sabrà fer ús de la combinació més adequada a cada persona i institució dels diferents tipus de responsabilitat organitzativa.

<p>Condició 2: Existeix un protocol únic de gestió de projectes, que el govern fa servir per gestionar els continguts, els resultats, els terminis i</p>

el grau de prioritat de cada projecte.

Els projectes són molt sovint **la feina més rellevant d'un ajuntament**, tant per al govern com per a la majoria del veïnat. No hem de pensar només en els projectes d'obres. El municipi és un ésser viu que té problemes nous sovint, i tractar els problemes nous suposa en general fer projectes. Posar en marxa una nova prestació dels serveis socials, fer un canvi organitzatiu, adjudicar un contracte complex, aprovar una nova ordenança; **tot allò que la institució no fa sovint, que té un cert nivell de complexitat i/o d'incertesa, és un projecte.**

I un projecte no es pot dur a terme igual que una activitat regular. Requereix molta més atenció, intel·ligència, hi ha més risc d'imprevistos, de complicacions... no sols en l'execució, també en l'impacte que pot tenir en persones o col·lectius de persones afectades, en els mitjans de comunicació, en l'oposició... Si el govern no està molt atent als projectes, sobretot als més prioritaris, **hi ha un risc gran de què les coses més importants siguin les que surten més malament.**

En la gestió dels projectes també hi ha el problema de **l'herència genètica tecnocràtica de les nostres administracions**. Hi ha molts tècnics municipals, fins i tot joves, que pensen que, tant en l'activitat regular com en els projectes, el que ha de fer el govern és deixar treballar els tècnics i donar el vist-i-plau, si de cas, al final. De manera que de fet els tècnics, amb l'excusa de la tècnica, prenen (o intenten prendre) totes les decisions de disseny del projecte, i presenten al govern propostes acabades que el govern, o bé ha d'aprovar tant si li agraden com si no, o bé ha de rebutjar provocant un gran endarreriment dels treballs.

Això s'ha de debatre a fons amb els tècnics municipals. En totes les activitats, però especialment en qualsevol projecte, hi ha sempre **un munt de solucions tècniques possibles**, i hi ha d'haver també molt marge perquè **el govern digui les seves preferències i opcions**; i també hi ha d'haver marge per poder **interrogar a fons a tots els col·lectius socials implicats** en el projecte i fer **processos participatius a mida**, de manera que tots els implicats diguin la seva i siguin escoltats. Un projecte ha de ser sempre una **interacció contínua i complexa entre el govern, els tècnics i la ciutadania afectada**, amb el govern dient sempre **l'última paraula**: sobre els objectius, sobre el disseny, sobre el curs d'acció i sobre els resultats.

Tot això és del tot impossible sense un mètode de **planificació de projectes participatius**. No és un mètode de planificació de projectes només de les activitats del projecte; ha de contemplar i controlar també els aspectes de comunicació i d'interlocució amb tots els partícips institucionals i socials. Sense això el govern no governarà els projectes, i una part essencial de l'acció de govern estarà fora de control. Sense això, **en els projectes no hi haurà jerarquia democràtica; hi haurà anarquia tecnocràtica.**

El resultat freqüent, quan no hi ha planificació de projectes participatius, és que la majoria de projectes **acaben tardant el doble del previst i acaben costant el triple del previst**, i,

encara més patètic, a la vegada, acaben fent que el govern **perdi crèdit** davant de la ciutadania, enlloc de guanyar-ne.

Condició 3: En totes les decisions municipals on hi ha més d'una alternativa de decisió legalment i tècnicament viable, els tècnics municipals elaboren diverses alternatives viables de decisió per tal que el govern pugui decidir de veritat.

En les activitats complexes, i sobretot en els projectes, **sempre hi ha moltes possibles solucions**. Els tècnics tendeixen a donar-ne només una, perquè és el més fàcil. Donen la primera que se'ls acut, o la que els és més fàcil, o la que més els agrada. I aquesta és la seva proposta.

Però aleshores el polític que ha de prendre la decisió només té dues opcions: O bé s'empassa la proposta del tècnic, o bé diu que no. Dir que no suposa que el tècnic: 1) S'enfada, perquè no se li ha acceptat la seva proposta. 2) Ha de tornar a començar a fer una nova proposta. 3) Torna a córrer el termini sencer per fer la cosa. I així és com sovint la proposta del tècnic és la que va endavant. Tot i que de vegades no és la millor proposta: De vegades, el polític és el que ha parlat amb la gent i coneix les preferències dels futurs usuaris de la cosa; de vegades, simplement, el polític té una visió més ampla d'allò que convindria, i el tècnic ha aplicat una solució sense escarrassar-se gaire...

En tot cas, **la responsabilitat de les decisions** quan en una qüestió hi ha més d'una solució possible, **és del govern**, d'això en diem jerarquia democràtica. Fins i tot si es tracta de decidir de quin color es pinta la paret, qui ha de decidir és qui, segons la llei i segons la creença general, és el que mana, el que rebrà les crítiques, el que la gent assenyalarà amb el dit.

Solució senzilla: Els tècnics, abans de definir una solució, han d'escoltar amb atenció el govern sobre com vol aquesta solució. I sempre, sempre, han de **pensar i elaborar diverses alternatives**, de manera que el govern pugui triar, o pugui demanar opinions a tercers, siguin altres tècnics, o usuaris, o qui sigui. Qui mana és qui decideix.

Condició 4: Sempre que un informe tècnic posa en dubte la legalitat o la viabilitat tècnica de la intenció expressada pel govern municipal sobre un tema, es demanen un o més informes contradictoris a altres tècnics per poder prendre decisions a la vista de diversos parers tècnics solvents.

Tenim moltes lleis. Lleis catalanes, lleis espanyoles, directives europees... **I totes elles canvien quasi cada dia**. Abans els juristes havien de tenir bona memòria per recordar la llei. Avui en dia la bona memòria és un defecte per als juristes, perquè la llei que recorden pot haver canviat. Sort que tenim webs legislatives i gent que les actualitza cada dia. I el

mateix passa amb la tècnica. Cada dia hi ha noves invencions, es revisen mètodes, el que era impossible de cop i volta es torna fàcil.

Als tècnics municipals els agrada tenir la raó. I sovint **confonen la seva opinió o preferència personal amb allò que (creuen que) diu la llei o allò que (creuen que) diu la tècnica**. Per això, sense cap mala fe, de vegades s'equivoquen quan donen opinions legals o tècniques sobre les demandes o voluntats del govern. (Ull, alguna vegada també amb mala fe)

No hi ha res més opinable que la llei. La prova és que tots els sistemes judicials sensats es basen en el contrast de criteris oposats sobre com s'interpreta i s'aplica la llei al cas concret. En canvi, per a alguns funcionaris, **la llei és com una espasa flamejant** (brandada per ells, és clar) que ho resol tot de seguida, sempre bé i taxativament. I d'aquesta manera manen ells i no el govern, per a vergonya de la democràcia.

La manera d'evitar-ho no és que els polítics locals facin cursets accelerats de lleis. Mai podran saber-ne més que els funcionaris que no fan altra cosa. La manera d'evitar-ho és molt senzilla: Sempre que el govern local rebi un informe jurídic o tècnic que no li agradi, perquè contradiu la seva preferència o la seva intuïció, se n'ha de demanar un altre a un altre tècnic. (Ull, que no sigui molt amic del tècnic anterior). Millor encara, o a dos tècnics. Si tots els tècnics coincideixen, aleshores convé fer-los cas. **Si no coincideixen, el govern local té tot el dret de decidir d'acord amb l'informe que més li agradi**. Això sí, motivant la decisió i deixant tots els informes a l'expedient. D'aquesta manera sempre podrà acabar passant que, mesos o anys més tard, un jutge decideixi que la decisió no va ser ben presa; però mai podrà decidir que el govern va actuar de mala fe.

Si un govern només té un assessor expert en qualsevol tecnologia és molt difícil impedir que decideixi ell enlloc del govern; la solució és fàcil, tenir-ne dos o més. I no cal tenir-ne dos a ple temps en plantilla; se'n poden tenir dos a mig temps, o bé un intern i un extern, o bé un intern i un de la comarca o la diputació...

<p>Condició 5: Entre l'alcalde i qualsevol funcionari només hi ha un càrrec jeràrquic; dos com a màxim a ajuntaments de més de 500 empleats.</p>

La línia jeràrquica d'un ajuntament està molt sovint **molt desdibuixada, tant a la part de dalt com a la part de baix**.

Al costat de dalt està clar que l'alcalde mana, però no està clar fins a quin punt; els Tinentes d'Alcalde sovint actuen com si fossin l'alcalde, però sovint els decrets de nomenament no els donen més que funcions genèriques sense cap delegació expressa; entre els regidors hi ha de tot, n'hi ha que actuen com si fossin tinentes d'alcalde o alcaldes, tot i que els decrets no diuen això ni de lluny; i tot i que aviat descobreixen uns i altres que ningú els fa gaire cas, sense cap conseqüència; n'hi ha que supliquen als funcionaris quasi de genolls que se'ls faci alguna feineta, amb poc èxit... I també a la part de dalt tenim secretaris i interventors que quan se'n recorden exigeixen que se'ls tingui per autoritats supremes i

pretenen que se'ls faci més cas que a ningú, però només quan se'n recorden i ho fan saber, la resta del temps estan ben amagats. **Qui mana? Tot canvia cada dia** en un joc d'intrigues, desafiaments, abandaments i desaparicions, negociacions i traïcions, més propi d'un palau renaixentista que d'una institució democràtica del segle 21!

Al costat de baix les coses no estan gaire més clares, a molts ajuntaments. A molts llocs hi ha hagut nomenaments, quasi sempre provisionals, de Caps, sovint amb molts nivells: Cap d'Àrea, Coordinador, Cap de Servei, Cap de Secció, Cap d'Unitat, Cap de Negociat, etc, etc, etc... Però en una cosa quasi sempre hi ha coincidència: Hi ha molts Caps, i cada Cap té molt pocs subordinats directes, que alguna vegada ni tan sols està clar qui són; i els caps són els tècnics, que en teoria fan de tècnics i a estones, en teoria, fan de caps.

Si algú ha de fer a la vegada de cap i de tècnic és seguríssim que a la pràctica farà només de tècnic, perquè **la feina de cap és la més difícil i ingrata que hi ha**. I així de fet sovint acaba no manant ningú i fent tothom el que li dona la gana. No és que sigui un caos; ho és només quan hi ha crisi. Quan no hi ha crisi hi ha una tranquil·litat desordenada, on cadascú fa la seva feina al seu criteri, al seu ritme i segons la seva preferència, dedicant temps a negociar amb la gent de l'entorn la no agressió: tu no et fiques en la meva feina i jo no em ficaré en la teva.

L'alternativa és clara. Manar al segle 21 és una feina molt difícil i exigent, i a la vegada essencial perquè una organització funcioni. Per tant **només ha de manar qui en sàpiga; i les persones que en saben han de manar molt, i no fer res més**.

Hi ha d'haver pocs caps, que cada un mani molta gent (mínim 10 persones) i que mai un cap faci a la vegada de tècnic. Els regidors, o bé tenen dedicació exclusiva i saben manar i s'hi dediquen, i aleshores que manin molt a moltíssima gent, o bé que tinguin autoritat per donar instruccions però sense jerarquia. **Als ajuntament mitjans agrupar el personal per oficis**, no per àrees; és fàcil que un jurista sigui comandament d'un altre jurista, i que un administratiu mani bé una colla d'administratius. Però és molt difícil que un jurista sàpiga manar bé a un administratiu, o que un arquitecte mani bé a un jurista. S'ha d'alliberar els tècnics d'aquests comandaments ficticis, ja fa molts anys que no cal inventar-se títols de comandament per pagar bons sous als bons tècnics, això passava amb les lleis d'abans de 1964...

Bé, en això com en altres temes, **caldria que bons professionals de l'organització ajudessin a organitzar la jerarquia**. Una jerarquia ben curta i ben ampla. Entre l'alcalde i cada empleat municipal, un comandament com a màxim. I un bon comandament. Només això permetria un salt d'eficàcia espectacular. I si penseu que aquest model és impossible, busqueu el bon professional de la matèria...

<p>Condició 6: Tots els càrrecs jeràrquics tenen un mínim de 10 subordinats, i es dediquen quasi exclusivament a la tasca jeràrquica.</p>
--

Manar gent a una organització pública del segle 21 d'un país democràtic no és ni una autorització per fer de dèspota, ni una consagració per fer de predicador, ni una excusa per pagar-te una mica més però et quedes amagat al despatx fent de tècnic tant de temps com pots. Tampoc és un nomenament per fer de comandament però en realitat faig d'assessor o de col·laborador dels càrrecs de govern. Això darrer és feina directiva, però estratègica o de col·laboració, no és una feina executiva, jeràrquica.

Al segle 21, i de fet segles abans en els països avançats, **el que cal és un comandament professional**: Persones expertes en aconseguir que els seus subordinats facin la feina, la facin ben feta, en facin molta, aprenguin cada dia una mica més del seu ofici i a més estiguin contents i satisfets de la seva feina i en parlin amb orgull a la seva família, amics, coneguts i saludats. Això és necessari, imprescindible i urgent, i a les nostres administracions no ho tenim. Estem tan lluny de tenir-ho que ni tan sols es percep socialment com una necessitat, ni com una possibilitat. No és ni ciència-ficció, és música celestial. Per això gairebé tothom veu l'administració com **un monstre incompetent, ineficaç i irreformable**.

Però això és tan necessari com possible. No es pas molt difícil. Bé, a una institució molt gran sí que ho és. Però a una mitjana o petita no ho és pas gaire. Com es fa? Doncs primer un professional de l'organització, que no sigui un predicador de paraules màgiques, ha d'estudiar la gent de la institució i ha de trobar **persones amb vocació i aptituds per al comandament**. La bona notícia és que sempre n'hi ha. Després aquest expert ha de proposar un organigrama molt senzill, amb només un comandament entre l'alcalde i qualsevol empleat municipal, i amb cada comandament fent el comandament d'un munt de gent, i que tot quadri, i ha de convèncer l'equip de govern de provar-ho.

Es pot provar només a una part de l'organització, fent una **experiència pilot**. Però la clau és que no s'ha d'aprovar l'organigrama i ja està. L'expert que ha fet la proposta ha de fer el suport tècnic de la posada en pràctica, **fent de mentor i de tutor i de mestre** dels nous comandaments, que han de fer un procés d'aprenentatge pràctic de com es fa això del bon comandament. Res de cursets amb powerpoints: Moltes sessions pràctiques de relació mestre-aprenent.

A la vegada, gradualment, s'ha de fer un canvi en els sistemes de gestió de personal perquè **els caps tinguin autoritat de veritat** sobre el seu personal. Ja en parlarem més endavant en aquest mateix article.

Es fa així. Així es genera jerarquia. I recordem, **si no hi ha jerarquia no hi ha democràcia que funcioni**.

Condició 7: Els càrrecs jeràrquics són tots de lliure designació i cessament motivats.

A la nostra administració pública hi ha tres maneres de nomenar a algun funcionari cap d'un grup de funcionaris. **És difícil decidir quina és més inadequada**.

La primera, la que la llei diu que hauria de ser prioritària i d'aplicació general, és el concurs.

Segons la llei consisteix en què la institució fa públiques les característiques que ha de tenir el personal per ser idoni per a aquest comandament; les persones que les tenen s'hi presenten i es tria objectivament la persona que té millor perfil. Tot ideal.

De fet la cosa no passa així. Primer perquè de concursos quasi no se'n convoquen. Segon perquè sovint l'enumeració de requisits demanats es tan estranya i minuciosa que els malpensats diuen que sembla feta a mida d'algun candidat. Tercer perquè l'antiguitat resulta ser sovint un requisit essencial; no he dit experiència, he dit antiguitat. Quart, i important; **no hi ha mai cap procés seriós d'acreditació de les qualitats i competència dels candidats en el comandament jeràrquic**. Cinquè, i molt important: Tot i que en teoria un comandament que no exerceixi de manera eficaç pot ser destituït per aquesta inadequació, sense efecte disciplinari, en la pràctica no hi ha ni un sol precedent que això s'hagi aplicat mai, de manera que els que arriben a aquest estatus tenen la garantia de fet que **no se'ls qüestionarà aquest estatut fins a la jubilació**, malgrat no exerceixin de comandament ni un minut al mes, o malgrat l'exerceixin de manera catastròfica.

La segona manera de nomenar un comandament, que la llei diu que hauria de ser excepcional, és la lliure designació. Aquesta és bona. Consisteix en que també es fa un anunci públic del perfil desitjable, però l'autoritat **pot decidir nomenar qui li doni la gana**: un amic, un parent, un company de classe, una persona "de confiança" en qualsevol sentit de la paraula, un recomanat del partit... Lliure nomenament i lliure cessament. Sense manies ni explicacions ni res de res. I visca l'eficàcia de l'administració pública !

La tercera és de fet la que es fa servir més. Consisteix en què, mentre no es faci la tramitació del concurs, o fins i tot del procés de lliure designació, que sembla ser que és una cosa difícilíssima, es fa un nomenament provisional. Si la lliure designació és lliure, tremoleu, perquè **el nomenament provisional pot ser encara més arbitrari**. I moltes administracions públiques en van plenes, de nomenaments provisionals que poden durar tota la vida...però que poden ser cessats qualsevol dia sense cap causa ni explicació.

Vist el panorama, es pot fer bé, això de nomenar algú per exercir el comandament ? I tant ! Com ? **Només cal que l'autoritat que té permís per fer les coses malament de tres maneres diferents decideixi fer-les bé**. I hi ha una manera, que sabreu de seguida: Primer, com que estem dient que només cal un càrrec jeràrquic entre l'alcalde i qualsevol empleat municipal, legalment aquest pot ser de lliure designació, perquè serà el càrrec més alt de la línia jeràrquica. Segon, enlloc de fer servir la designació arbitrària que la llei permet, l'ajuntament aprova un sistema de contrast públic i transparent de competències, i **de nomenament i cessament motivats i transparents**. Com es fa més en detall? Contractant un expert en el tema...

Condició 8: Tots els càrrecs jeràrquics tenen clar i apliquen un protocol d'avaluació de productivitat i compliment del seu personal, que té conseqüències econòmiques un cop a l'any.

Un cap jeràrquic no pot ser un predicador de la bona feina i que els seus subordinats li facin cas només si els ve de gust. **Ha de tenir eines de gestió del seu personal** de manera que, un cop que s'hagi esforçat en que els seus subordinats facin el que han de fer explicant i convencent i seduint, si això no li ha funcionat, pugui recórrer a altres eines. I d'eines n'hi ha.

Per exemple, legalment **no sols és possible, sinó que és obligatori**, que una part del sou dels funcionaris sigui variable en funció de la seva productivitat i acompliment. I això s'incompleix a gairebé totes les institucions, amb tots els grans vigilants del compliment de les lleis mirant cap a una altra banda: És lògic, ells són els primers a cobrar en concepte de productivitat quantitats fixes, una cosa expressament prohibida per la llei (a més de ben desvergonyida).

En aquest tema hi ha una curiosa coincidència entre els poders fàctics i els sindicats: tots diuen que això de la productivitat, per molt que la llei ho faci obligatori, és molt difícil perquè a veure, **com es mesura d'una manera ben objectiva qui és productiu i qui no?** És més fàcil incomplir la llei i que tothom treballi el que li doni la gana.

La solució, si es volen fer bé les coses, i que cobrin més els que treballen que els que s'escaquejen (oi que és raonable?) és ben senzilla, i està inventada des de fa segles, i s'aplica a tots els països civilitzats: **Qui fa l'avaluació de cada treballador és el cap jeràrquic**, un cap jeràrquic professional, competent i seriós, com el que estem dibuixant en aquest article, que a més aplica unes pautes precises aprovades pel govern de la institució, que n'asseguren l'objectivitat, amb un conjunt de controls, i amb una bona formació dels caps en l'eina.

Si els caps tenen la paella pel mànec d'un sistema d'avaluació dels resultats del personal, que un cop l'any pot suposar una prima econòmica significativa, tot el personal tindrà molt clar que convé molt fer cas al cap jeràrquic quan dona una ordre o una directriu de treball. Com es posa en marxa aquest sistema? Que l'ajuntament contracti un expert, que n'hi ha.

<p>Condició 9: Tots els càrrecs jeràrquics tenen clar i apliquen un protocol únic de reconeixements i sancions.</p>
--

La justícia i l'equitat no consisteixen en tractar a tothom igual. **Consisteixen en tractar a cadascú com es mereix.** En canvi a les nostres institucions públiques la tendència és tractar a tothom igual: Tractar igual als bons i als mals funcionaris.

Podríem afegir: Tractar-los a tots igual de malament i igual d'irracionalment. Per exemple, és habitual que quan algú entra a l'administració havent superat unes proves selectives on ha demostrat només ser el menys dolent en exercicis que tenen poc o gens a veure amb la professió que haurà de fer, professió que desconeix perquè no l'ha pogut practicar gens, i

de la que sap només uns quants coneixements acadèmics apresos a la universitat amb relació sovint llunyana amb les exigències actuals de la professió, és normal que aquesta persona cobri des del principi **tres o quatre o sis vegades** el que cobraria al món privat.

Després aquesta persona novella en l'ofici ben sovint **no farà cap aprenentatge professional seriós**; com a màxim serà enviat a uns quants cursets de 10 o 20 hores on sovint se li repetiran les mateixes teories acadèmiques que se li repeten a la carrera. I poden passar dues coses. Si aquesta persona és apàtica i conformista anirà adaptant-se al funcionament rutinari que veurà en la majoria dels seus companys funcionaris, i aprendrà les quatre rutines imprescindibles per anar fent com ells. Si en canvi aquesta persona és emprenedora i auto-exigent s'espavilarà i, nedant contra corrent, espigolant coneixements i aprenentatges d'ací i d'allà, s'anirà fent un bon professional, sempre amb llacunes perquè l'auto-didactisme té les seves limitacions.

Però l'un i l'altre, l'apàtic rutinari i l'emprenedor autodidacta seran tractats igual. I deu anys després, quan el funcionari conformista està ja perfectament integrat en la rutina i l'escaqueig, i el bon professional està acumulant tota la feina que al seu voltant s'espolsen, tots dos seguiran cobrant el mateix, i gairebé el mateix que cobraven quan van entrar. Un sistema perfectament igualitari i perfectament anti-meritocràtic, perquè no cal dir que **el funcionari emprenedor i bon professional estarà cremadíssim** i a punt d'engegar-ho tot a pastar fang, perquè sovint al món privat seria més reconegut i cobraria més que al món públic.

Enlloc d'això, fer-ho bé és fàcil. Que el Director o Cap de personal i el Regidor de Personal deixin de monopolitzar les decisions sobre les retribucions del personal, que a més prenen a proposta dels sindicats. Que amb l'ajuda d'un professional extern competent posin en marxa una jerarquia professional i que **deixin la iniciativa i la proposta de decisions sobre retribucions als caps jeràrquics**, amb unes normes generals basades en una premissa ben moderna i innovadora: Pagar millor a qui treballi millor.

A la vegada, l'ajuntament ha d'aprovar un **sistema de reconeixements i sancions reglat**, que consisteixi en que el cap immediat proposi sancions, aplicant la llei disciplinària, per als mals funcionaris; només als mals funcionaris, no al bon funcionari que ha tingut un mal dia; i en renyar als que poden millorar i esmenar-se. Un bon cap ha de saber renyar.

I s'ha d'aprovar també al Ple una **reglamentació de reconeixements** als bons funcionaris i empleats, i d'homenatges als funcionaris i empleats excel·lents. A la llei no hi és; millor, així es podrà fer bé.

Condició 10: Es fa fora amb expedient disciplinari a un 1% de la plantilla cada any, i s'homenatja la trajectòria excel·lent d'un 1% de la plantilla cada any.

Que a totes les plantilles de totes les administracions públiques catalanes i espanyoles hi ha com a mínim un 1% d'empleats que són uns poca-vergonyes **indesitjables** i que si es complís mínimament la legislació sobre el tema **haurien d'anar al carrer** és una veritat com un temple. Una veritat estadística. Sobretot tenint en compte que mai es fa fora a ningú, passi el que passi.

Que a més aquests (i aquestes) poca-vergonyes indesitjables no treballin gens i a més facin nosa i a més se'n riguin dels altres treballadors públics que fan la seva feina és una injustícia indignant i punyent. És per tant **una necessitat pública i social esmenar** aquesta situació tan generalitzada com escandalosa.

No hi ha excuses. S'ha de fer fora de l'administració aquests personatges infamants, una herència cultural de temps passats, antics i salvatges, herència o hàbit d'impunitat de quan l'administració era botí de guerra de sotsoficials de tropes vencedores...

I per a això només **cal complir la llei**. La llei en aquest punt no és potestativa. No diu que "si li ve de gust a qui governi es pot fer un expedient disciplinari als indesitjables". Diu que és obligatori fer-ho. Només faltaria. Ara només cal que es compleixi. Ara només cal que tots aquests eminents vigilants que hi ha a les administracions, que cobren tan bons sous amb l'única missió de vigilar que es compleixin les lleis, també se'n recordin d'aquesta. És molt estrany que tots ells siguin tan unànimes en oblidar-se de fer complir precisament aquesta, de llei. Ves per on.

Mentre els ganduls, indesitjables i boicotejadors segueixin essent **tractats igual que els bons empleats** públics serà una broma de mal gust pretendre que les nostres institucions son democràtiques. Si tenen governs elegits democràticament, però aquests governs tenen tan poc poder que no poden ni aconseguir això tan elemental i bàsic, tenim democràcia teòrica, però no real.

Que no és tan fàcil? És clar que no ho és. Que es busquin professionals que sàpiguen muntar-ho i posar-ho en marxa. Però és molt important i molt urgent. És un escàndol que això estigui pendent.

I una alta cosa pendent: Si s'ha d'expulsar els indesitjables, també **s'ha d'homenatjar els excel·lents**, les persones que durant anys han estat exemple de professionalitat i de devoció a la causa del servei públic. Però només als excel·lents; no per sistema als que es jubilen o als que fan molts triennis. Un 1% també seria una bona referència.

Condició 11: Es fa una sanció greu o lleu per infraccions diverses a un 2% de la plantilla cada any, i es fa públic un reconeixement o felicitació per mèrits diversos a un 2% de la plantilla cada any.

Si és una veritat estadística que l'u per cent de les persones de qualsevol organització haurien de ser-ne expulsades cada any per incompliment greu de les seves regles internes,

també ho és que cada any el 2% com a mínim hauran comès alguna falta que segons les regles internes seria mereixedora d'alguna mena de sanció.

En qualsevol organització on hi hagi normes per ser complertes i una mínima cultura burocràtica de que, d'alguna manera, **s'ha d'assegurar que les normes es compleixin**, això ha de ser així.

Això no passa en general a les administracions públiques espanyoles, unes organitzacions que, això sí, parlen de legalitat tota l'estona, unes institucions públiques farcides de juristes que es vanen amb grans escarafalls de ser guardians amatentíssims de la mínima il·legalitat... tot plegat, una **exhibició escandalosa i execrable de cinisme i doble moral**, portada al límit de l'esquizofrènia !

Per fer possible la integració progressiva de les administracions públiques catalanes i espanyoles al **nou món de les organitzacions on les normes internes es compleixen**, cal una estratègia. Aquesta estratègia passa, en primer lloc, per eliminar les estructures jeràrquiques estamentals i feudals i construir jerarquies executives professionals (Condicions 5 a 9 d'aquest article) que apliquin un protocol rigorós i molt concret de com es practica el procediment disciplinari.

Aquest protocol, ja ho hem dit, no ha de fer que s'apliquin sancions al bon professional que ha tingut un mal dia. **Tothom pot tenir un mal dia**, i un bon cap ha de limitar-se a renyar i aconseguir així l'esmena i desaparició d'aquesta mala conducta esporàdica.

En canvi, ha d'assegurar la sanció dels mals comportaments, fins i tot si no són greus, quan comença a existir reiteració. I **la sanció ha de ser ràpida i lleu**. Res de procediments que s'eternitzen, ni de sancions aclaparadores.

Aconseguir que a un empleat públic que comença a incomplir normes internes amb freqüència li caiguin aviat diverses sancions també té un interès a llarg termini: A aquest mal empleat públic li estem posant en evidència el seu mal comportament i **li n'estem generant evidències administratives, que s'acumulen en el seu expedient personal**. Estem construint l'historial administratiu del mal empleat, que permetrà, el dia que faci un incompliment molt greu, dia que segur que arribarà si no s'esmena, que se li apliqui la sanció més greu, l'acomiadament, amb plena convicció, plena legalitat i perfecta exemplaritat.

El mateix, ben simètricament, pel que fa a l'empleat públic excel·lent. **Construïm-li l'expedient de l'excel·lència**, que acrediti la continuïtat del funcionament exemplar, que acreditarà arribat el moment l'homenatge públic de la institució, que servirà també de model a emular per part de tots els seus companys.

La bona gestió moderna del personal no consisteix en tractar a tothom igual, sinó en **tractar a tothom equitativament**. Això vol dir acomiadar els més dolents, sancionar els dolentots, pagar una prima de productivitat al 80% més ben disposat a la feina, felicitar els molt bons i homenatjar els millors.

Condicció 12: Tots els càrrecs jeràrquics estan fora de conveni i negocien i pacten personalment i individualment les seves molt bones condicions de treball amb el govern municipal.

Una de les xacres de les nostres administracions, que no sols no es soluciona sinó que amb el temps tendeix a empitjorar, és el **maltractament econòmic als càrrecs de responsabilitat**, i en general als llocs de treball més qualificats. Una tendència, a més, contrària a la de la societat, que tendeix a obrir cada vegada més el ventall salarial entre els llocs menys qualificats i els més qualificats.

No pretenc que el ventall salarial hagi de ser igual que en el sector privat, ni molt menys. Fa pocs dies llegia a la premsa que a les empreses de l'Íbex el ventall salarial mitjà entre el sou més alt i el més baix és d'1 a 86. Això seria impensable i indesitjable en el sector públic.

Però **tampoc té sentit l'igualitarisme salvatge** que comença a ser habitual a l'administració pública. Fa poc vaig treballar en un ajuntament mitjà amb greus problemes de seguretat que, en una plantilla de més de 80 policies municipals, el seu màxim comandament, un gran professional, habituat a més a prestar servei dia i nit qualsevol dia de l'any, per culpa de les múltiples emergències, cobrava **menys del doble** que l'agent interí que acabava d'entrar a treballar. És una barbaritat.

I no és un cas aïllat. És ben freqüent a les nostres institucions que entre el sou més baix i el més alt la proporció estigui per sota de 1 a 3.

Fa molts anys que, per tenir un criteri comparatiu en aquesta qüestió, faig un seguiment del ventall salarial habitual del sector més igualitari del món privat: El de les cooperatives. És lògic que a una empresa on els sous es decideixen en assemblea de treballadors, perquè tots els treballadors a la vegada són propietaris, l'estructura salarial sigui tan igualitària com sigui possible, sense perdre de vista que **han de pagar decentment els directius si volen directius competents**. Aquesta lògica fa que em sembli un element comparatiu molt interessant per al sector públic. Doncs bé, a les cooperatives, fa quaranta anys, el ventall salarial més habitual era 1 a 3. Avui en dia, és 1 a 7 i sovint 1 a 9.

Als països comunistes més comunistes que han existit (de Corea del Nord no tinc dades) com la URSS i Albània, era normal un ventall salarial 1 a 6. És de bojós que a les nostres administracions el ventall salarial estigui quasi sempre molt per sota de tots aquests indicadors...

I la tendència és a empitjorar: Els sindicats pressionen sempre molt fort demanant augments per a les categories professionals menys qualificades, fins i tot a costa del manteniment del poder adquisitiu per a les categories superiors; i això sense comptar els augmentos indirectes que aconsegueixen any sí i any també per reducció de la jornada laboral efectiva, per la multiplicació de permisos per qualsevol causa o excusa, per l'aparició de formes diverses de salari indirecte... i **ningú defensa els drets del personal qualificat**. Ni tan sols sindicalment: A les empreses mitjanes i grans gairebé sempre el personal administratiu i tècnic vota representants sindicals en comitès diferents que el

personal operatiu, mentre que a l'administració queden marginats en eleccions sindicals on tot el personal vota conjuntament.

Un altre hàbit a moltes empreses mitjanes i grans és que **el personal més qualificat està fora de conveni**, i per tant es pacten amb aquest personal individualment o en petits grups condicions de treball específiques. A les nostres administracions els sindicalistes discuteixen i participen en la decisió de totes les condicions de treball dels directius, i la seva estratègia no és precisament compensar el seu treball més qualificat, sinó més aviat erosionar la seva autoritat i el seu cost, en benefici dels seus representats.

És clar, si en les decisions sobre les condicions de treball dels directius, alts càrrecs i personal qualificat manen els sindicats, un cop més he de dir que **no mana qui hauria de manar...**

Això s'ha de canviar. La jerarquia democràtica implica també que els directius, alts càrrecs i personal més qualificat **han de cobrar retribucions proporcionals a la seva responsabilitat i valor afegit** en els resultats de la institució. La recuperació de la solvència econòmica de les institucions locals hauria de poder permetre, com a mínim, invertir la tendència negativa en aquest tema, i començar a revisar a l'alça les retribucions del personal més qualificat, **no indiscriminadament, sinó en els casos més sagnants.**

I un altre aspecte que s'ha de reformar és que els alts càrrecs han de negociar les seves condicions de treball personalment i **fora del marc de la representació sindical**. És possible legalment i necessari organitzativament. Com es fa tot això? Hi ha experts que es guanyen la vida posant-ho en marxa...

<p>Condició 13: Si l'alcalde té dedicació completa a l'ajuntament, el seu sou és el més alt de l'ajuntament.</p>

A l'empara d'alguns casos de corrupció algunes fonts interessades han alimentat la brama de que els polítics locals són uns inútils i uns aprofitats i que **cobren massa per la feina que fan**. A partir d'aquesta brama, a la darrera reforma de la legislació local s'han posat limitacions als sous dels polítics locals, de manera que molts polítics locals s'han hagut de rebaixar els sous. En molts casos, han pagat justos per pecadors.

Però una cosa és el polític local que va unes quantes hores al mes a l'ajuntament a algunes reunions i actes socials, que de fet és una forma de voluntariat social, que està bé que sigui poc o gens retribuït, i una altra són **els polítics locals que dirigeixen de veritat la institució a jornada completa de veritat**. I en aquest cas el que és lògic és que s'apliqui el principi jeràrquic també als sous.

Forma part també de la jerarquia democràtica aplicar el principi jeràrquic a la retribució de la cadena jeràrquica. **Per tant, si l'alcalde treballa la jornada completa ha de ser el sou més alt de l'ajuntament.**

En els 13 capítols d'aquest article hem vist com a la gran majoria d'institucions locals de casa nostra **hi ha encara molta, molta feina per fer** si es vol assumir el compromís de què prevalgui la **jerarquia democràtica**, de què es compleixi finalment el fet revolucionari de què el govern sorgit de les eleccions democràtiques tingui i practiqui la capacitat de dirigir efectivament la institució.

Tant de bo s'hi posin...

Maig de 2017