

Monitoratge de la RIS3CAT

5. El potencial de la compra pública d'innovació per respondre als grans reptes de la societat

5. El potencial de la compra pública d'innovació per respondre als grans reptes de la societat
Col·lecció "Monitoratge de la RIS3CAT", número 5, març de 2019

© Generalitat de Catalunya



Aquesta obra està sotmesa a una llicència Creative Commons d'ús obert, amb reconeixement d'autoria i sense obra derivada.

Resum de la llicència: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>

Llicència completa: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Edició

Direcció General de Promoció Econòmica, Competència i Regulació

Passeig de Gràcia, 19

08007 Barcelona

<http://catalunya2020.gencat.cat/>

Redacció

Tatiana Fernández (Direcció General de Promoció Econòmica, Competència i Regulació, de la Generalitat de Catalunya), Yolanda Lupiáñez i Caterina Sampol (Hospital de la Santa Creu i Sant Pau)

Coordinació editorial i maquetació

Montserrat Romagosa Huguet (Direcció General de Promoció Econòmica, Competència i Regulació, de la Generalitat de Catalunya)

Índex

1. Introducció	5
2. Exemples d'iniciatives de CPI.....	8
2.1. Nous models de col·laboració per reduir la petjada de carboni de les inversions públiques	8
2.2. Nous models d'atenció sanitària per maximitzar el valor del diner públic.....	10
2.3. Nous models de col·laboració per cocrear productes que responguin a les necessitats de l'Administració.....	12
2.4. Nous models de col·laboració per articular respostes més eficaces per als reptes de la societat.....	14
3. Reflexions finals.....	16
3.1. Compromís	16
3.2. Col·laboració.....	16
3.3. Capacitat.....	17

1. Introducció

Accelerar la innovació en els serveis públics i les polítiques públiques amb enfocaments i plantejaments radicalment nous és una necessitat vital de l'Administració pública. L'Administració pública ha de donar, urgentment, respostes noves als grans reptes d'envelliment de la població, canvi climàtic, problemes persistents de salut de la població (obesitat, drogues, alcohol, problemes de salut mental, etc.) i ho ha de fer en un context de limitació dels recursos públics.

El potencial d'impacte i transformació de la compra pública és molt elevat, atès que suposa més del 15 % del producte interior brut de la Unió Europea (d'ara en endavant, UE). Hi ha un consens generalitzat que a Europa hi ha un marge elevat de millora en la utilització estratègica de la compra pública com a motor de transformació social cap a un model de desenvolupament més sostenible i més inclusiu. És per aquest motiu que, des de fa anys, la UE impulsa la generalització de la compra pública d'innovació (d'ara en endavant, CPI), mitjançant directives de compra pública i programes de foment de la compra pública d'innovació.

Tanmateix, a l'Administració pública encara hi ha un gran desconeixement de la CPI, tant des del punt de vista teòric i conceptual, com des del punt de vista pràctic i d'implementació. L'aproximació estratègica que planteja la CPI sovint xoca amb les resistències al canvi de persones i unitats de les organitzacions, que insisteixen a reproduir les formes de contractació àmpliament provades i acceptades, que garanteixen un elevat grau de seguretat jurídica.

La CPI representa un canvi de model de gestió i planificació de la compra de serveis públics i representa un canvi cultural radical en la manera de comprar de l'Administració, que potencia la innovació i la competitivitat del teixit empresarial. Mitjançant la CPI, les administracions poden demanar productes i serveis que encara no existeixen en el mercat i, d'aquesta manera, s'obren noves oportunitats de negoci per a les empreses, que han de proposar solucions innovadores per al desenvolupament i la millora dels serveis públics i perquè l'Administració pública pugui donar respostes més eficients als reptes i les necessitats de la societat. La compra de serveis públics es planteja com un procés cooperatiu, orientat a cercar i desenvolupar les millors respostes possibles a les necessitats dels usuaris, és a dir, la ciutadania. Les empreses (especialment les pimes), els agents de recerca i innovació i els usuaris finals participen en el procés de definir les necessitats que cal cobrir i els requisits essencials que les administracions públiques han d'exigir a les propostes de solució.

L'escrutini i la pressió continuada sobre les finances públiques fan que el comprador públic sigui reticent al risc i que sovint el seu objectiu sigui garantir el resultat més fiable. Generalment, el comprador públic tendeix a reduir riscos, buscant operadors econòmics establerts i amb una bona reputació i sol·licitant solucions que ja han estat

provades. Aquesta actitud respon a la visió de la compra pública com un procés administratiu i instrumental al servei d'adquirir, al preu més baix possible i amb la màxima seguretat jurídica, productes i serveis, sovint per cobrir necessitats immediates i concretes de l'Administració. El resultat d'aquesta aproximació a la compra pública és que es tendeix a implementar les solucions senzilles i provades, orientades a alleugerir els símptomes dels reptes o els problemes a curt termini, però amb un impacte molt reduït, nul o fins i tot negatiu, a mitjà termini i a llarg termini.

La compra pública, però, és el principal instrument que tenen les administracions públiques per articular respostes més eficaces a les demandes creixents de la societat davant d'uns reptes cada vegada més complexos. En aquest sentit, la compra pública esdevé un instrument clau per:

- desenvolupar noves formes de col·laboració amb empreses, agents de recerca i innovació i societat civil, per reinventar i redissenyar els serveis públics i les polítiques públiques, a fi de respondre amb més eficàcia als reptes de la societat, i promoure, mitjançant la demanda, el desenvolupament de nous models de negoci que responguin millor a les necessitats de les persones.

El fet de no utilitzar la compra pública com a instrument per explorar, desenvolupar i implementar respostes adaptades a les noves necessitats de la societat incrementa la pressió sobre els serveis públics i té associats costos econòmics i socials quantiosos, que sovint no es mesuren ni comptabilitzen (com, per exemple, els associats amb l'increment de les desigualtats socials o el col·lapse dels serveis públics).

És molt difícil que les administracions públiques acceptin i implementin la CPI si no interioritzen que és el principal instrument de què disposen els compradors públics per donar respostes més eficaces a les necessitats i els reptes de la societat. Perquè això sigui possible, cal desenvolupar mecanismes i metodologies per gestionar el risc i per mesurar el valor i l'impacte econòmic i social de les polítiques públiques en entorns dinàmics i complexos.

Tot i les dificultats per implementar projectes de CPI a les administracions públiques, actualment tenim nombrosos exemples que és possible fer CPI i que quan es fa s'aconsegueix incidir en els reptes i s'obtenen resultats satisfactoris tant per a l'Administració pública com per als usuaris dels serveis públics i la societat. La difusió d'aquests casos de bones pràctiques és clau per incrementar l'acceptació de la CPI a les administracions públiques.

Amb l'objectiu de promoure l'acceptació i la implementació de la CPI a Catalunya, en aquest document es presenten quatre iniciatives de CPI. Tres iniciatives les impulsa la Generalitat de Catalunya en el marc de l'Estratègia de recerca i innovació per a l'especialització intel·ligent de Catalunya (d'ara en endavant, RIS3CAT). La quarta és una iniciativa de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, emmarcada en dos projectes

de l'Horitzó 2020, que ha inspirat una convocatòria de CPI, per als centres del sistema sanitari integral d'utilització pública de Catalunya (d'ara endavant, SISCAT), impulsada pel Servei Català de la Salut (d'ara endavant, CatSalut) en el marc de la RIS3CAT. Aquestes quatre iniciatives (que el març del 2019 estan en procés de disseny, licitació o execució) contribueixen a transformar els serveis públics i el model de col·laboració de les administracions públiques amb altres agents per donar respostes més eficaces i eficients a reptes de la societat.

2. Exemples d'iniciatives de CPI

La CPI comporta un canvi cultural i un canvi en la manera de fer les coses, tant pel que fa a la interacció i la col·laboració amb tercers (empreses, experts i usuaris de serveis públics) com pel que fa a la interacció i la col·laboració operativa entre les unitats de l'Administració (tècnica, jurídica i contractual).

Les quatre iniciatives que es presenten en aquest apartat exemplifiquen el potencial del finançament de la UE per incentivar la compra pública com a instrument d'innovació i transformació que incrementa l'eficiència i l'eficàcia de les respostes de l'Administració i les polítiques públiques als reptes de la societat. Aquestes quatre iniciatives també posen de manifest el gran potencial de la compra pública per avançar cap al [paradigma d'innovació i ciència obertes](#).

2.1. Nous models de col·laboració per reduir la petjada de carboni de les inversions públiques

La CPI afavoreix la interacció i la creació de dinàmiques de treball i col·laboració entre l'Administració, les empreses i els experts, que poden donar lloc a nous models d'execució dels contractes, basats en la col·laboració entre comprador i proveïdor, que siguin més eficients que els models tradicionals, basats en el control del proveïdor.

Exemple

Innovació per respondre al repte del canvi climàtic

CPI de fermes sostenibles

La Direcció General d'Infraestructures de Mobilitat, del Departament de Territori i Sostenibilitat, promou, en el marc de la RIS3CAT i amb finançament del Programa operatiu del FEDER de Catalunya 2014-2020, un programa de compra pública per introduir innovació en l'execució dels projectes de fermes de carreteres, amb els tres objectius següents:

- millorar la competitivitat de les empreses,
- reduir la petjada de carboni i
- millorar l'eficiència en l'execució dels projectes.

Quina és la innovació?

Les empreses proveïdores apliquen materials i tecnologies més sostenibles en el disseny, la producció, la construcció i el manteniment de fermes per a carreteres.

Els resultats de l'aplicació de mesclures bituminoses a temperatures baixes són substancialment millors que els obtinguts amb les mesclures habituals, atès que permeten:

- un estalvi energètic i la disminució d'emissió de gasos;
- la millora de les condicions de treball, atès que es disminueix la temperatura i es redueix el nombre de partícules en suspensió, i
- un estalvi econòmic i de temps, atès que les mesclures són menys sensibles a la temperatura ambiental i, per tant, els treballs es poden executar durant més mesos de l'any i amb horaris més amplis.

Què s'ha transformat?

El procés de CPI que s'ha dut a terme també ha implicat un canvi de model en la manera de treballar de l'Administració, tant internament com en relació amb els proveïdors, que es resumeix en el quadre següent:

Quadre 1. Comparació dels models de compra

Model anterior de compra, basat en el control del proveïdor	Nou model de compra, basat en la col·laboració i la compartició del risc
Dues contractacions espaiades en el temps i amb diferents adjudicataris: una per redactar el projecte d'obra i una altra per executar-lo	Una contractació amb tres eixos temporals, la qual cosa implica la col·laboració de diverses empreses per centrar-se en el procés global i reduir les activitats que no aporten valor al servei
Model de relació basat en la gestió del contracte i orientat a la recepció dels serveis contractats	Model de relació basat en l'establiment de mecanismes de relació i en la cocreació i millora contínua dels serveis contractats
Metodologies de treball basades en la realització de transaccions i l'avaluació posterior	Metodologies de treball àgils, basades en la revisió, l'avaluació i els processos de millora contínua
Model orientat a establir garanties i mecanismes de penalització en cas d'incompliments	Model orientat a la identificació de riscos proactiva i a la definició i la gestió conjunta de les accions mitigadores
L'element clau de l'adjudicació és l'import	L'element clau de l'adjudicació és el valor obtingut, de manera que, a més del preu, es té en compte la innovació, la capacitat de millora contínua del servei i l'estalvi generat

A quins reptes de la societat es vol donar resposta?

El fet que els criteris d'adjudicació dels contractes introdueixin requisits perquè les empreses desenvolupin productes i serveis que minimitzin la petjada de carboni en el cicle de vida de les inversions de les administracions públiques i dels serveis públics que ofereixen, és clau per

combatre el repte del canvi climàtic. En aquest sentit, cal que administracions públiques, agents de recerca i empreses explorin nous models de col·laboració amb risc compartit en els quals tots tres tinguin incentius per maximitzar el valor compartit (econòmic, social i ambiental). En el cas d'aquest projecte, es preveu que la petjada de carboni en el cicle de vida del ferm sigui un 12 % inferior a la dels fers convencionals.

2.2. Nous models d'atenció sanitària per maximitzar el valor del diner públic

En un context d'envelliment de la població i de recursos públics limitats, la CPI i els fons europeus són clau per explorar nous models de col·laboració publicoprivada, amb risc compartit, que accelerin la transformació dels sistemes públics de salut a Europa. En aquests nous models el pacient ha de tenir un paper central.

Exemple

Innovació per implementar nous models assistencials integrals i centrats en el pacient

CPI per tractar integralment pacients amb arrítmies que necessiten dispositius cardíacs implantables

Des de l'any 2010 l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (d'ara en endavant, Sant Pau) explora estratègies assistencials centrades en el pacient en l'àmbit de la implantació de dispositius cardíacs a pacients amb arrítmies.

Amb el projecte Stop&Go, que ha rebut el segon premi dels European Silver Economy Awards 2018, Sant Pau ha reorganitzat el model assistencial dels malalts que necessiten un desfibril·lador automàtic implantable.

Amb el projecte RITMOCORE, Sant Pau ha definit un model de tractament integral i integrat per a persones amb bradicàrdies simptomàtiques que requereixen la implantació de marcapassos (més del 50 % dels pacients té més de 80 anys).

Quina és la innovació?

Durant els darrers anys, a Europa s'han aconseguit resultats molt positius en força projectes pilot de seguiment remot de pacients amb dispositius cardíacs implantats, però en pocs casos aquest model s'ha estès a tots els pacients. Implementar-los no és

gens fàcil, perquè demana un gran esforç organitzatiu i econòmic a curt termini per assolir millores a mitjà termini i a llarg termini. És per això que el finançament addicional europeu és clau per tirar endavant aquests projectes.

En el projecte Stop&Go Sant Pau ha implementat amb èxit una nova fórmula per al tractament integral de pacients amb desfibril·lador automàtic implantable. Mitjançant un contracte de serveis amb risc compartit entre hospital i proveïdor, es defineix un procés assistencial que inclou el proveïment del dispositiu més adequat a la condició de cada pacient, el seguiment remot del pacient amb activació d'alertes quan es detecten anomalies, la informació a pacients i familiars a través d'un centre de suport i d'una app i el pagament per resultats.

A RITMOCORE s'ha definit, també mitjançant un contracte de serveis amb risc compartit i pagament per resultats, un model de tractament integral i personalitzat que incorpora l'activació del pacient i el seu entorn, la cooperació dels diversos nivells assistencials (hospital i atenció primària) i tecnologia per millorar el seguiment dels pacients.

Què s'ha transformat?

Actualment Sant Paul està immers en un procés de canvi del model assistencial de tots els pacients que necessiten dispositius cardíacs implantables, amb l'objectiu, a mitjà termini i a llarg termini, de transformar i reorientar tota l'organització per centrar-la en el pacient. Aquest canvi, que requereix l'activació del pacient i el seu entorn, així com la coordinació dels diferents nivells assistencials, permetrà a Sant Pau disminuir les llistes d'espera, fer un seguiment més personalitzat i intensiu de l'evolució dels pacients (mitjançant sistemes de monitoratge remot, que redueixen les visites a l'hospital i faciliten la detecció de problemes de salut del pacient), millorar l'eficiència dels tractaments d'urgència, reduir els dies d'hospitalització i millorar la qualitat de vida dels pacients d'edat avançada.

Sobre la base d'aquesta experiència i en el marc de la RIS3CAT, el CatSalut ha impulsat una convocatòria del Programa operatiu del FEDER de Catalunya 2014-2020 (de 16 milions d'euros) per als centres del SISCAT. L'objectiu és implementar projectes de CPI per accelerar el procés de transformació d'aquest sistema cap a models assistencials més personalitzats i centrats en el pacient, que maximitzin el valor del diner públic. En aquesta convocatòria s'han seleccionat 18 projectes.

A quins reptes de la societat es vol donar resposta?

Els sistemes de salut han de fer front al repte d'oferir serveis assistencials de qualitat a una població cada vegada més envellida, i ho han de fer amb uns recursos limitats. Perquè el sistema públic de salut sigui sostenible a llarg termini, és imprescindible que els models actuals d'atenció donin pas a models d'atenció personalitzada, centrada en el pacient, que apliquin les tecnologies més avançades i que articulin els esforços i la

coordinació de tots els agents del sistema assistencial (els pacients i el seu entorn, l'hospital, l'atenció primària i els proveïdors).

2.3. Nous models de col·laboració per cocrear productes que responguin a les necessitats de l'Administració

L'Administració ha de cobrir necessitats per a les quals el mercat no té una resposta immediata. Els motius són diversos: pot ser que el mercat no hagi identificat la necessitat, que el mercat no estigui preparat tecnològicament, que el mercat no identifiqui la possibilitat de retorn de la inversió o que no hi hagi el coneixement necessari per respondre satisfactòriament a la necessitat. En tots aquests casos, el finançament europeu (mitjançant els programes marc de recerca i els fons estructurals), combinat amb el poder de compra de les administracions públiques, és clau per portar els resultats de la recerca al mercat i obtenir un retorn social del finançament públic de l'R+D+I.

Exemple

Innovació per respondre a la necessitat de monitorar l'impacte de les actuacions públiques en entorns dinàmics i complexos

CPI per desenvolupar noves eines de monitoratge de les RIS3 (Plataforma RIS3-MCAT)

La Direcció General de Promoció Econòmica, Competència i Regulació, del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda, ha cocreat, amb una empresa externa, una plataforma tecnològica de dades obertes per mapar l'especialització intel·ligent de Catalunya.

Quina és la innovació?

Per monitorar les RIS3 cal una nova generació de sistemes de monitoratge dinàmics i participatius, que integrin la complexitat i el dinamisme dels ecosistemes de recerca i innovació. La [Plataforma RIS3-MCAT](#) és un prototip de les eines de dades obertes que es desenvoluparan durant els anys vinents per monitorar l'impacte de polítiques públiques en entorns dinàmics i complexos.

La Plataforma RIS3-MCAT és un projecte de govern obert, intel·ligència artificial i visualització de dades, que integra, relaciona i fa interoperables dades obertes de projectes de recerca i innovació finançats amb fons europeus a Catalunya, amb els objectius següents:

- comprendre l'impacte dels fons europeus en l'especialització de l'ecosistema de recerca i innovació de Catalunya i en les interrelacions entre els agents d'aquest ecosistema;

- identificar oportunitats per maximitzar l'impacte col·lectiu de la recerca i la innovació a Catalunya a partir de sinergies i de la coordinació d'esforços;
- aportar noves evidències que facilitin la presa de decisions dels agents de l'ecosistema de recerca i innovació de Catalunya, impulsin noves dinàmiques de col·laboració i inspirin noves polítiques públiques;
- visibilitzar les entitats de Catalunya que participen en les xarxes europees de recerca i innovació, i
- entendre com contribueixen els fons europeus a donar respostes innovadores als reptes de la nostra societat i a les futures missions europees de recerca i innovació.

Què s'ha transformat?

La Plataforma RIS3-MCAT és el resultat d'un projecte de recerca i innovació en què l'Administració pública col·labora amb l'empresa. En aquest projecte l'Administració ha aportat el coneixement de les necessitats i els usos potencials de la Plataforma, així com un banc de proves per desenvolupar noves funcionalitats que donin resposta a les preguntes de les administracions públiques i dels agents del sistema de recerca i innovació. L'empresa externa ha aportat coneixement científic i tècnic sobre dades obertes, web semàntica, intel·ligència artificial, processament del llenguatge natural i visualització de dades. A més, l'empresa coneix les polítiques públiques d'R+D+I i especialització intel·ligent, la qual cosa ha facilitat la comunicació i la proposta de solucions tecnològiques adequades a les necessitats estratègiques de l'Administració.

Cal destacar que, prèviament, l'empresa havia rebut finançament europeu de recerca (Horitzó 2020) i d'acceleració d'empreses emergents en l'àmbit de dades obertes (ODINE), per desenvolupar el coneixement i la tecnologia que s'ha aplicat a aquest projecte.

La Plataforma RIS3-MCAT és un exemple de model de relació obert i igualitari, regulat per un contracte administratiu, en què l'Administració pública i l'empresa codissenyen, codesenvolupen i validen una eina per a la nova generació de sistemes de monitoratge. Així mateix, és un clar exemple del potencial de la compra pública per optimitzar la inversió de la UE en recerca i innovació.

A quins reptes de la societat es vol donar resposta?

Per poder donar respostes més eficaces als reptes cada vegada més complexos de la societat, les administracions públiques han de disposar d'eines que els permetin dissenyar, posar a prova i avaluar les polítiques públiques des d'enfocaments sistèmics i holístics i tenint en compte les múltiples relacions de causa-efecte dels entorns dinàmics. La Plataforma RIS3-MCAT és una eina pionera de dades obertes, amb potencial per creuar i interrelacionar de manera diferent microdades de múltiples bases de dades i que ofereix noves perspectives sistèmiques de l'impacte dels fons

europheus en els sistemes de recerca i innovació, tant des del punt de vista de les especialitzacions dominants, com des del punt de vista de les especialitzacions emergents i de l'evolució dels patrons de col·laboració entre els agents del sistema. Aquesta nova perspectiva que ofereixen eines com la Plataforma RIS3-MCAT és clau per desenvolupar respostes més efectives als reptes complexos de la societat.

2.4. Nous models de col·laboració per articular respostes més eficaces per als reptes de la societat

Per dissenyar i implementar solucions innovadores i eficaces, que responguin als reptes de la societat, en la major part dels casos cal la participació i la cooperació de la ciutadania, com a part activa de la solució. En són exemples clars la lluita contra el canvi climàtic; la reducció, la reutilització i el reciclatge de residus, i la reducció dels costos de certs serveis mèdics mitjançant la utilització d'eines mèdiques en línia. Un dels principals reptes per a les polítiques públiques del segle XXI és gestionar la participació ciutadana. Les expectatives dels ciutadans pel que fa al paper de l'Administració pública han canviat molt en els darrers anys: l'Administració ja no es veu com un agent que garanteix l'estabilitat, la resiliència i la continuïtat, sinó com un agent que s'avança als canvis i respon als reptes de l'entorn i a les expectatives d'una ciutadania tecnificada i amb un elevat compromís social i ambiental.

Exemple

Innovació per donar resposta al repte dels residus i l'economia circular

CPI per impulsar nous models de recollida selectiva de residus municipals

L'Agència de Residus de Catalunya (d'ara endavant, ARC) promou una convocatòria de subvencions a ens locals per realitzar projectes pilot de CPI en matèria de recollida selectiva de residus municipals, amb l'objectiu de provocar un canvi de tendència en la recollida selectiva de residus a Catalunya, que actualment està estancada.

La recollida de residus és una competència municipal i, tot i que durant els darrers anys alguns municipis han innovat en els models de recollida selectiva, aquests esforços no han contribuït prou a millorar les dades globals de Catalunya. Cal millorar la coordinació entre territoris i l'intercanvi d'informació sobre bones pràctiques i factors d'èxit.

Quina és la innovació?

La convocatòria de l'ARC ha definit un marc comú perquè els ens locals proposin i executin projectes pilot que modernitzin els serveis municipals tradicionals de recollida de residus, incorporin la participació activa de la ciutadania (més corresponsabilitat), proposin nous models de negoci de valor compartit (econòmic, social i ambiental) i permetin avançar cap a un model d'economia circular. Així mateix,

la definició d'un marc comú permetrà comparar els resultats de diferents models i identificar els factors determinants per canviar la tendència de la recollida selectiva de residus a Catalunya.

Què s'ha transformat?

La convocatòria ha desenvolupat un model de col·laboració entre diferents nivells de l'Administració pública per definir objectius sistèmics, a llarg termini, compartits (de dalt a baix), i iniciatives locals coordinades, amb una elevada implicació de la ciutadania (de baix a dalt), orientades a l'assoliment d'aquests objectius.

A partir dels aprenentatges derivats dels projectes pilot dels ens locals, l'ARC impulsarà canvis en els models actuals de planificació i regulació de la gestió de residus a Catalunya i promourà que les mesures que resultin més eficaces s'implementin a una escala més gran.

A quins reptes de la societat es vol donar resposta?

Malgrat els esforços ingents de les administracions públiques per reduir-los, els residus encara són una font molt important de contaminació. Reduir la generació de residus, incrementar-ne el reciclatge i reincorporar-los a l'economia són factors que han de permetre disminuir la contaminació i la demanda de matèries primeres (cada vegada més escasses) i han de generar noves oportunitats de creixement econòmic i d'ocupació. Cal que les administracions públiques, els agents de recerca i innovació, les empreses i la societat civil explorin i desenvolupin nous models de gestió dels residus i de negoci que permetin accelerar la transició cap a una economia circular.

3. Reflexions finals

Si bé a Europa hi ha un ampli consens sobre el potencial de la compra pública, i particularment de la CPI, com a instrument estratègic per maximitzar el valor del diner públic i per donar respostes més eficaces als reptes i les necessitats creixents de la societat, el grau d'implantació de la CPI a les administracions públiques encara és molt baix. La normativa permet i promou la CPI, i a Catalunya i a arreu d'Europa hi ha nombrosos exemples que demostren que aquest és un bon instrument per garantir la sostenibilitat dels serveis públics, millorar-ne la qualitat i la cobertura i contribuir a la competitivitat del teixit productiu.

Aquest document remarca quatre iniciatives catalanes que demostren que la CPI és complexa però possible, i que impulsar-la és més necessari que mai, tant des del punt de vista d'eficiència de la despesa pública i de la viabilitat dels serveis públics, com des del punt de vista social i ambiental. El principal repte dels projectes de CPI sovint no és el pressupost, sinó les múltiples resistències internes de la pròpia Administració a l'hora de canviar la manera de fer les coses. En totes quatre iniciatives, el finançament addicional de la UE ha estat un incentiu clau per superar les dificultats i els reptes al llarg del procés. Els altres factors determinants de l'èxit de les iniciatives analitzades són els següents: compromís, col·laboració i capacitat (les tres c).

3.1. Compromís

El compromís de l'equip directiu de l'organització amb l'ús estratègic de la compra pública és un element essencial. La direcció de l'organització ha de liderar el pla de gestió del canvi que ha d'acompanyar la CPI i ha de definir uns objectius compartits, per a tota l'entitat, en termes de millora de l'eficiència de la despesa pública, de millora dels serveis i de millora de la satisfacció dels usuaris.

Només d'aquesta manera és possible treballar les iniciatives de CPI des d'una visió estratègica i pluridisciplinària, amb equips de treball en els quals col·laborin diferents serveis i departaments, més concretament, tècnics, responsables de la compra i la contractació, assessoria jurídica i intervenció.

3.2. Col·laboració

Per millorar l'eficàcia dels serveis públics a l'hora de donar resposta als reptes de la societat, és imprescindible que els compradors públics comparteixin els reptes socials i les necessitats amb els diversos agents que poden contribuir a donar-hi resposta. Aquests agents, molt diversos, no es limiten a les grans empreses proveïdores habituals, que sovint ja tenen establertes vies directes de comunicació amb els compradors públics. Inclouen agents de recerca i innovació, pimes i usuaris dels

serveis públics. Per tal de mantenir informats els potencials proveïdors de solucions i motivar-los a participar en la definició i la configuració dels nous serveis públics innovadors, cal establir canals de comunicació transparents, directes i dinàmics, que permetin dur a terme processos d'innovació oberta que beneficiïn tant l'Administració pública i els usuaris dels serveis (millor eficiència de la despesa pública i millors serveis) com els proveïdors de solucions, en tant que poden desenvolupar nous productes i serveis més competitius i amb una elevada demanda potencial.

Per treure el màxim rendiment de la CPI, cal que els compradors públics tinguin present que les innovacions que demanen també han de ser una font de riquesa i competitivitat per al teixit productiu i de valor per a la societat, més enllà dels serveis contractats. Aquest tipus d'aproximació genera sinergies i nous models de relació de risc compartit entre les administracions públiques i els proveïdors, i contribueix a la disminució de costos en altres polítiques públiques relacionades. Això permetrà maximitzar el valor del diner públic i reduirà la factura que paga el comprador públic.

3.3. Capacitat

Els processos de CPI s'han de considerar com a projectes als quals cal assignar recursos humans, tècnics i econòmics. Des del primer moment, cal definir els objectius del projecte, el pla de treball (amb tasques, terminis, responsabilitats i pressupost) i l'equip de persones assignat, que ha de ser pluridisciplinari (amb experts de l'àmbit de l'objecte de la compra, experts en tecnologia i innovació, experts en contractació pública, experts en gestió econòmica i procediments administratius i experts en gestió de projectes) i ha de tenir capacitat de prendre decisions durant l'execució del projecte, per donar resposta als obstacles, reptes o oportunitats que puguin anar sorgint. En entitats amb poca experiència en la CPI, sovint serà necessari un acompanyament expert extern durant la durada de tot el projecte.