

Detecció de les principals barreres per a una col·laboració publicoprivada àmplia i eficaç

Claudia Millán Solés i Pere Torres Grau
Institut Cerdà

RESUM

La globalització ha comportat profundes transformacions, intensificant la complexitat dels desafiaments socials i econòmics. La col·laboració publicoprivada emergeix com una eina imprescindible per donar solucions a aquests reptes. D'una banda, perquè gran part del coneixement i de la capacitat operativa per implementar solucions es troba en mans del sector privat; de l'altra, perquè les administracions no disposen de recursos econòmics suficients per afrontar les necessitats creixents de la societat.

Cal adoptar una visió més àmplia dels àmbits en què resultaria beneficiosa la col·laboració publicoprivada a Catalunya, explorant noves oportunitats, creant marcs de cooperació en qüestions on no és habitual o buscant noves maneres d'incidir en àmbits on necessita un impuls renovat. Aquest document analitza les barreres funcionals del model actual que dificulten o impedeixen una implementació efectiva d'aquestes col·laboracions, a fi de superar-les i poder potenciar una col·laboració efectiva davant els reptes existents en molts sectors.

Paraules clau: Col·laboració publicoprivada, Sector públic, Sector privat, Licitacions

1. Introducció

La globalització ha comportat profundes transformacions, fent que els desafiaments esdevinguin cada cop més complexos, multidimensionals i interconnectats. En conseqüència, les administracions públiques, que tradicionalment eren les úniques responsables en els processos de creació de valor públic i abordaven les problemàtiques mitjançant recursos i polítiques públiques d'abast local, regional o nacional, ac-

tualment compten amb dificultats afegides per fer-hi front per si soles. D'una banda, perquè no disposen dels recursos econòmics suficients; de l'altra, perquè gran part del coneixement especialitzat i de les solucions innovadores, així com la capacitat operativa per implementar-les, es troba en mans del sector privat.

En un context en què qualsevol recurs que sigui possible mobilitzar per fer front a aquestes problemàtiques és valuós, l'Organització de les Na-

cions Unides va identificar, el 2015, grans reptes socials en els seus Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), donant lloc a l'Agenda 2030. En aquesta, ja es posava èmfasi en la necessitat de coordinar tots els recursos disponibles dels governs, sector privat i societat civil per assegurar-ne el compliment. En aquest sentit, l'ODS número 17 ("Enfortir els mitjans per a implementar i revitalitzar l'Aliança Mundial per al Desenvolupament Sostenible") planteja la meta 17.17 en els següents termes: "encoratjar i promoure la constitució d'aliances aprofitant l'experiència i les estratègies d'obtenció de recursos dels partenariats". En l'escenari que dibuixa l'Agenda 2030, els grans reptes socials requereixen solucions integrades, que han de sorgir mitjançant un enfoc de governança,

no només des de les pròpies administracions, sinó també de la necessària coordinació entre institucions (administracions estatals, regionals o locals), la comunitat acadèmica i el propi sector privat (des d'organitzacions del tercer sector, petites i mitjanes empreses, fins a multinacionals). Aquest model hauria de portar a una actuació per part de l'administració més cooperativa i dialogant respecte dels diferents actors privats que participen en la prestació de serveis públics o que poden implicar-se en projectes de transformació del país.

Aquest enfocament ha estat assumit, a Catalunya, pel Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible, que ha identificat 10 reptes de país (figura 1).

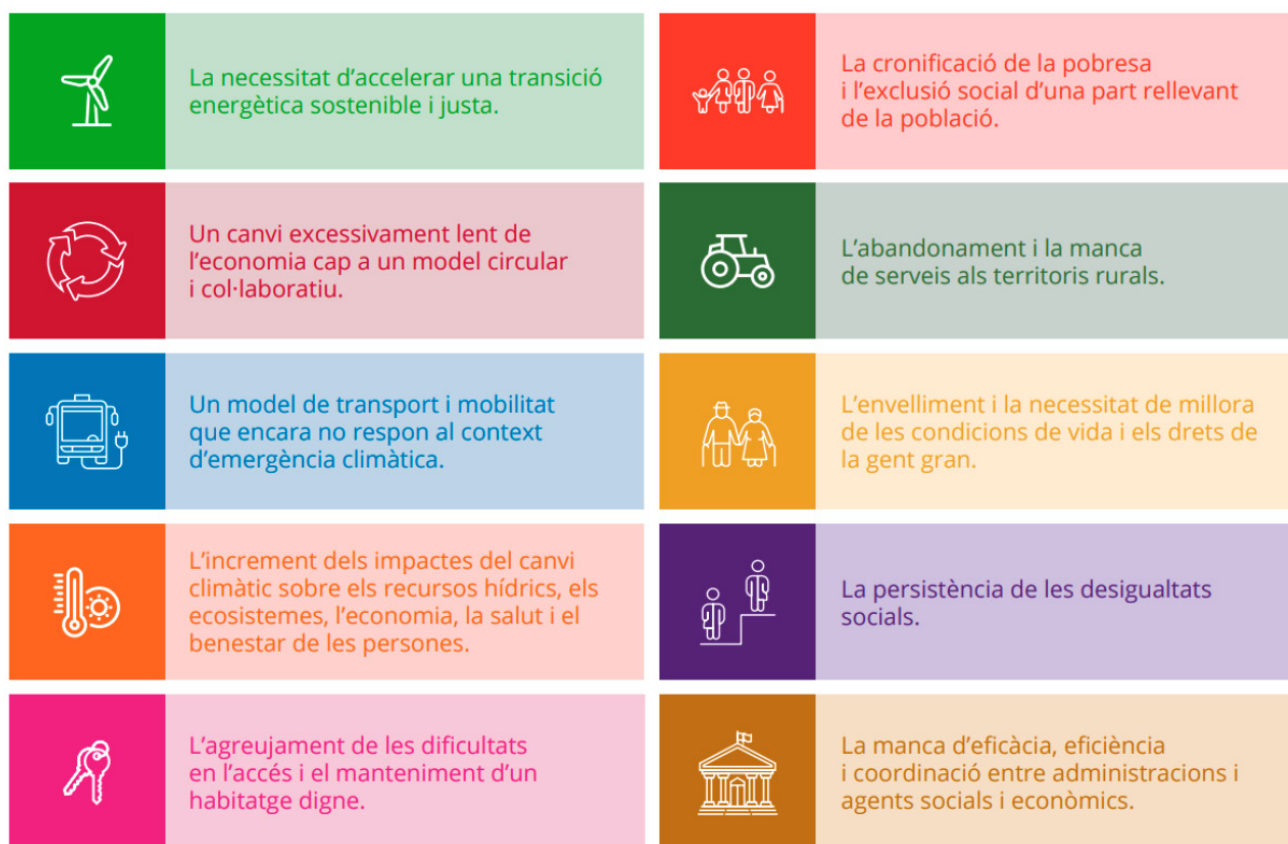


Figura 1. Els 10 reptes per al desenvolupament sostenible de Catalunya (Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible, 2023: 11).

Tots aquests reptes són majúsculs i cap administració ni entitat privada pot abordar-los actuant individualment, ja que es requereixen intervencions contundents, innovació contínua i una visió compartida entre el sector públic i privat per desenvolupar solucions viables i efectives a curt, a mitjà i a llarg termini.

Des de fa 40 anys, l'Institut Cerdà, fidel al seu compromís amb la societat i com a entitat independent, impulsa projectes orientats a trobar solucions per a aquestes qüestions des de l'òptica de la col·laboració publicoprivada. En aquest sentit, l'any 2021 va crear l'Observatori 17.17 amb l'objectiu de contribuir a l'assoliment de l'ODS 17. Els continguts presentats en aquest document són el resultat dels treballs desenvolupats en el marc de l'Observatori.

2. La col·laboració publicoprivada

2.1. La col·laboració publicoprivada a Espanya

La pluralitat de fórmules possibles de relació entre el sector públic i el privat, junt amb la manca de regulació específica, fa difícil establir una definició compartida i unívoca de col·laboració publicoprivada (CPP). Atenent les definicions de CPP proporcionades per diferents institucions internacionals de referència, es constata que no hi ha consens acadèmic ni polític respecte aquest concepte.

- La Comissió Europea (2004: 3) reconeixia que aquest concepte no comptava amb una definició en l'àmbit comunitari, però el definia com:

“les diferents formes de cooperació entre les autoritats públiques i el món empresarial, amb l'objectiu de garantir el finançament, construcció, renovació, gestió o manteniment d'una infraestructura o la prestació d'un servei”.

- La Comissió Econòmica per Europa de les

NNUU (2008: 1) va establir una definició més restringida, incloent característiques com la durada o la transferència de risc a l'entitat privada:

“[les iniciatives publicoprivades] tenen com a objectiu finançar, dissenyar, implementar i gestionar infraestructures i serveis del sector públic. Es caracteritzen per la seva durada a llarg termini (sovint fins a 30 anys), per la transferència de part dels riscos al sector privat i per l'establiment de diferents formes de contractes de llarga durada entre entitats legals i les autoritats públiques”.

- El Banc Mundial (2017: 1) va definir la col·laboració publicoprivada com:

“un contracte a llarg termini entre una part privada i una entitat governamental, per a la prestació d'un bé o servei públic, en què la part privada assumeix un risc important i una responsabilitat de gestió, i la remuneració està vinculada al rendiment”.

Tot i que aquestes definicions estan molt inspirades en la relació administrativa, podríem conceptualitzar la col·laboració publicoprivada amb una visió més àmplia que inclogués també operacions que tinguessin els següents elements de referència:

- a) La discrecionalitat en la presa de decisions és compartida entre els actors públics i privats. Això implica que ambdós sectors participen conjuntament en el disseny de la col·laboració, en el desenvolupament de les condicions, en l'execució de l'acord i en la seva implementació, compartint responsabilitats, tasques i recursos. Aquesta corresponsabilitat facilita la creació d'una visió comuna i garanteix que ambdós actors aportin la seva experiència i coneixement específic per a l'èxit del projecte.
- b) Els riscos i beneficis associats als resultats dels projectes es distribueixen equitativament. La distribució equitativa i mitjançant criteris objectius, raonables i transparents

és fonamental per assegurar que ambdós actors tinguin incentius per treballar de manera alineada i compromesa amb els objectius establerts. Si un dels actors assumeix de manera desproporcionada el risc, es redueixen els incentius de l'altre per comprometre's plenament en la consecució dels objectius fixats.

c) Es conforma un marc de relació estable de mitjà o llarg termini. Una col·laboració estable en el temps permet garantir la continuïtat i sostenibilitat dels projectes, independentment dels cicles polítics. A més, un marc temporal més ampli afavoreix la creació de sinergies i l'acumulació de coneixements que són essencials per afrontar reptes complexos.

d) S'estableix dins un marc contractual sòlid, però també inclou mecanismes de flexibilitat. Identificar de manera clara les responsabilitats, els drets i les obligacions d'ambdues parts és essencial per atorgar seguretat jurídica a l'acord, minimitzar possibles conflictes durant la col·laboració i protegir ambdues parts en cas de discrepàncies o incompliments. No obstant això, també és fonamental incorporar mecanismes de flexibilitat que permetin ajustar els termes del contracte en funció de l'evolució del projecte, possibles imprevistos o canvis en les circumstàncies externes.

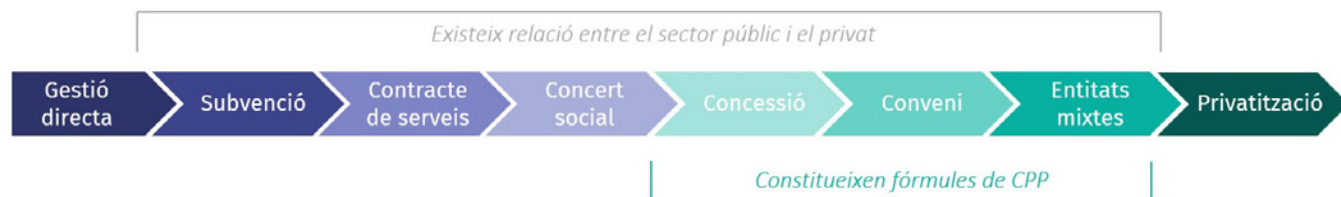
A Espanya, de les múltiples formes que pot adoptar la col·laboració entre el sector públic i el privat, les formes de cooperació més avançades, flexibles i basades en la codecisió no

compten amb una regulació clara i unificada. Per articular la forma jurídica de les iniciatives publicoprivades cal referir-se a dues lleis bàsiques. D'una banda, la Llei 40/2015 del Règim Jurídic del Sector Públic, que defineix les diferents categories d'entitats que poden adoptar les administracions públiques per proveir serveis (art. 84 i següents): organismes públics, autoritats administratives independents, societats mercantils estatals, fundacions del sector públic, consorcis i altres formes. D'altra banda, la Llei 9/2017 de Contractes del Sector Públic, que regula les modalitats de contractació pública (art. 12 i següents) i els procediments d'adjudicació (art. 131).

Les lleis esmentades estableixen el marc de la contractació pública a l'Estat espanyol. No obstant això, tal com és entesa en aquest document, la CPP hauria de constituir una veritable col·laboració estratègica, on el sector privat no actués com a simple executor d'un pla estrictament dissenyat per l'administració, sinó que tingués un paper actiu en la definició dels objectius i els mecanismes d'execució dels projectes. En consonància amb aquesta definició, les figures jurídiques previstes en el marc jurídic actual no donen cobertura administrativa a les fórmules de col·laboració més innovadores.

En el següent esquema, es recull un resum de les diferents formes de col·laboració previstes en el marc actual, segons el grau de relació entre ambdues parts (figura 2):

Figura 2. Possibles fórmules jurídiques de prestació de serveis en l'ordenament jurídic espanyol.



Font: Elaboració pròpia.

Feta aquesta distinció, és important diferenciar entre les col·laboracions en què la discrecionalitat en la presa de decisions recau exclusivament en l'administració, i aquelles en què es comparteix entre els actors públics i privats (figura 3).

Figura 3. Tipologies de relació entre el sector públic i el privat segons la discrecionalitat.

Discrecionalitat	Tipologia	Descripció	Possibles fórmules
Pública	Externalització	L'administració encomana la prestació d'un servei a un tercer, a través d'un enllaç contractual, establint uns requisits i criteris d'adjudicació rígids.	• Contracte de serveis. • Contracte de concessió adjudicat per procediment obert.
Compartida	Col·laboració publicoprivada	Participació conjunta dels dos sectors: capacitat de decisió, aportació de recursos, delegació de responsabilitats, distribució de riscos i beneficis.	• Contracte de concessió mitjançant un procediment de diàleg competitiu. • Conveni de col·laboració. • Creació d'entitat mixta.

En aquest sentit, les fórmules de col·laboració publicoprivada no són intrínsecament millors o pitjors que altres models de provisió de serveis. La seva idoneïtat depèn de factors com l'abast i la complexitat de les necessitats a cobrir, el nivell d'especialització requerit o la capacitat dels actors implicats de donar resposta a l'objectiu plantejat. Per això, convé preguntar-se en quins casos concrets és adequat escollir cada fórmula d'acord amb criteris de valoració objectius. Així, mentre que alguns serveis poden ser gestionats de manera òptima mitjançant la gestió directa o externalitzacions, certs reptes, pel seu abast i transversalitat, només poden ser abordats amb èxit a través de la col·laboració publicoprivada.

En conclusió, la col·laboració publicoprivada s'ha d'entendre com una eina fonamental per millorar la governança de la societat i avançar cap a la consecució d'objectius públics de manera eficaç i eficient. Perquè aquestes iniciatives despleguin el seu màxim potencial com a motor de millora social, econòmica i ambiental, han de ser considerades únicament des de la perspectiva dels seus beneficis reals. Això requereix emprar mètriques tècniques i establir marcs d'avaluació que permetin valorar, en

cada cas, si la CPP és l'opció més adequada per assolir dels objectius fixats i, pel que fa als projectes en marxa, si s'estan aconseguint els resultats esperats. L'objectivitat en l'avaluació és clau per a centrar el debat sobre la col·laboració publicoprivada en resultats tangibles i amb un impacte al llarg termini.

2.2. Els beneficis de la CPP

La col·laboració publicoprivada ofereix una via per afrontar els grans reptes econòmics, socials i ambientals actuals, que poden aportar, de fer-se adequadament, solucions factibles davant recursos públics limitats i necessitats socials creixents.

Entre els potencials beneficis que ofereix la CPP es poden esmentar:

- a) La mobilització de recursos privats per a complementar els pressupostos públics, especialment en un context on els governs s'enfronten a una pressió creixent pel cost del deute i la necessitat de finançar projectes de gran envergadura. Així, segons el Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència del Govern d'Espanya (Govern d'Espanya, 2020: 20), cada euro invertit per l'Administració pot

mobilitzar fins a quatre euros addicionals del sector privat, augmentant la capacitat d'inversió pública i ampliant l'impacte de les polítiques.

- b) L'acceleració de la disponibilitat de serveis i infraestructures gràcies a una major eficiència operativa. Els processos de decisió més àgils i l'experiència tècnica del sector privat poden reduir els temps de desenvolupament de projectes i donar una resposta més ràpida a les necessitats de la ciutadania.
- c) L'optimització dels costos d'infraestructures i serveis mitjançant millores en el finançament i una gestió més eficient dels recursos. Així mateix, es maximitza la rendibilitat de certs projectes, fent-los més atractius per a la inversió.
- d) La millora de la qualitat dels projectes per la incorporació del coneixement tècnic, la capacitat innovadora i l'experiència de gestió del sector privat. D'aquesta manera, s'afavoreix que les polítiques públiques es beneficiïn de solucions avançades i especialitzades i puguin obtenir millors resultats.

El RDL 36/2020, que aprovava mesures urgents per a la modernització de l'administració pública i l'execució del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència, va introduir una nova eina de col·laboració publicoprivada: els Projectes Estratègics per a la Recuperació i Transformació de l'Economia (PERTE). Els PERTE van ser concebuts com un instrument innovador per a canalitzar els fons de recuperació i fomentar la col·laboració entre el sector públic i privat en projectes estratègics destinats a impulsar el creixement econòmic, l'ocupació i la competitivitat del país. Malgrat l'expectativa generada, la regulació definitiva dels PERTE va limitar el seu contingut jurídic, concentrant el seu abast en les convocatòries, la formació de consorcis i altres formes de cooperació adaptades a les

particularitats de cada sector, limitant-ne el seu abast.

Diferents agents econòmics, com el Banc d'Espanya, la CEOE o Funcas, entre d'altres, han posat de manifest els reptes associats a l'articulació dels fons mitjançant aquest instrument i, en general, a aquest tipus de col·laboracions, assenyalant que les dinàmiques actuals a Espanya no afavoreixen l'actuació conjunta i imposen limitacions significatives a la formalització de col·laboracions entre administracions públiques, empreses, el tercer sector i la societat en general.

3. Les tres grans barreres de la CPP

Amb el propòsit de revitalitzar les iniciatives publicoprivades i aconseguir la plena realització dels beneficis exposats a l'apartat anterior, és fonamental reconèixer l'existència de diverses barreres funcionals del model actual, que en dificulten o impedeixen la implementació efectiva, a fi de superar-les. En aquest apartat s'abordaran les tres principals: la rigidesa del marc jurídic, la insuficiència de cooperació entre actors, i l'oposició social a la col·laboració publicoprivada.

3.1. La rigidesa del marc jurídic

Com s'ha comentat en l'anterior apartat, tot i que la normativa actual preveu una pluralitat de fórmules de col·laboració publicoprivada, no inclou una regulació específica per a les seves formes més avançades. Sense una major flexibilitat jurídica, la licitació continua sent el model predominant de relació entre el sector públic i el privat, fins i tot quan determinades situacions podrien beneficiar-se d'enfocaments més àgils i adaptatius.

Per posar la importància de la contractació pú-

blica en perspectiva, el 2023, a Espanya la despesa en licitacions va arribar al 24,87% de la despesa pública total, representant un 11,55% del PIB estatal (OIReScon, 2024: 8). Les dades corresponents a Catalunya es recullen a la figura 4.

Figura 4. La contractació pública a Catalunya



(1) El valor de les licitacions no inclou impostos

(2) L'activitat contractual inclou les adjudicacions, les pròrroques, les modificacions, les anualitats i els contractes menors.

Figura 4. Indicadors de la contractació pública i el seu pes sobre el pressupost públic. Font: Elaboració pròpia a partir d'OIREscon i la Direcció General de Contractació (2024: 6 i 48).

Aquestes dades subratllen el paper central de la contractació pública en l'economia i en l'execució dels pressupostos públics. Encara que el marc jurídic actual pel qual es regeix el sistema de licitació funciona de forma rígida, aquesta fórmula de col·laboració, amb les adaptacions adequades, també s'hauria d'emprar de manera estratègica per tal de promoure polítiques públiques que generin valor social.

El sistema de licitació, que es basa en concessions o contractes d'obra o serveis, obliga l'empresa privada a acceptar les condicions establertes per l'entitat pública, cosa que limita la cerca conjunta de solucions i, en molts casos, dificulta la introducció d'innovacions. En conseqüència, es veu reduïda la capacitat dels governs de donar resposta a les necessitats d'un entorn altament complex i volàtil. Aquestes limitacions deriven d'una rigidesa en el model actual de la contractació pública que es manifesta, principalment, de dues maneres:

a) Una configuració estricta dels plecs de licitació. Abans que s'estableixi la relació entre l'entitat pública i la privada, l'òrgan licitant elabora de forma unilateral els plecs de condicions que regiran la col·laboració, sovint utilitzant clàusules precises i molt acotades. Tot i que la intenció és garantir control, qualitat i transparència, la manca de participació activa del sector privat en aquesta fase de definició pot limitar aportacions valuoses en coneixement especialitzat, innovació i eficiència. A més, aquesta configuració estricta pot donar lloc a clàusules inadequades, amb errors o ambigüitats, la qual cosa porta, cada cop més, a les empreses a denunciar davant dels tribunals que els plecs no respecten els principis d'igualtat i transparència en la concurrència pública.

b) Una deficiència de mecanismes de flexibilitat en l'execució contractual. Durant l'execució del contracte, s'observa un marge molt reduït per a efectuar modificacions contractuals, com la introducció d'elements de millora o l'ajustament del projecte a les necessitats canviants de la societat. Aquesta manca de flexibilitat impedeix als operadors adaptar-se de manera àgil a noves exigències o circumstàncies externes imprevistes al llarg del desenvolupament dels projectes, i també pot generar desacords entre les parts. A més, els mecanismes de renegociació i resolució de conflictes són poc àgils i la rigidesa del marc jurídic sovint condueix a una excessiva judicialització dels processos, retardant el desenvolupament dels projectes i incrementant-ne els costos.

Tot i que l'empara d'un marc contractual sòlid és una condició necessària per a l'èxit d'una col·laboració publicoprivada, no és suficient per garantir-ne un funcionament òptim. És fonamental complementar el contracte amb

altres elements, entre els quals destaquen el compromís amb objectius compartits, la creació d'espais d'aprenentatge i de comunicació, la construcció de confiança mútua i la garantia de qualitat institucional.

El cost de la rigidesa: judicialització dels desacords

La judicialització fa referència al procés pel qual un desacord entre les parts acaba sent dirimit als tribunals. En la contractació pública, la via judicial s'utilitza per resoldre disputes entre l'empresa privada i l'administració pública, sovint com a resultat de la impossibilitat de solucionar el conflicte dins del marc contractual establert. Tanmateix, recórrer al sistema judicial no sempre és l'opció més eficient, ràpida ni adequada. La judicialització excessiva pot comportar conseqüències negatives tant per a les parts implicades com per a la societat en general.

Les dades disponibles mostren que, en els últims anys, els litigis associats a contractes públics han anat augmentant. Segons la memòria de 2023 del Tribunal Català de Contractes del Sector Públic, s'observa una "consolidació de la tendència creixent en la conflictivitat en matèria de contractació, que s'observa des de l'exercici 2017". En concret, des del 2016 (amb 199 recursos interposats) fins al 2023 (amb 515 recursos) s'ha produït un increment del 158,79% (Tribunal Català de Contractes del Sector Públic, 2024: 15).

Les conseqüències de la judicialització excessiva són considerables:

a) Retards en la prestació de serveis i la finalització d'obres. Les disputes judicialitzades poden allargar-se durant anys, paralitzant la prestació de serveis o l'execució d'obres fins que es resolen. Aquests endarreriments afecten directament la qualitat de vida de la ciutadania,

especialment quan es tracta de serveis essencials o infraestructures bàsiques.

b) Augment dels costos per a les arquitectures públiques i les empreses. Els costos associats als processos judicials –que inclouen despeses legals, possibles compensacions i costos derivats del temps d'espera– recauen, en última instància, sobre els pressupostos públics i, per tant, sobre la ciutadania. Un augment d'aquests costos pot reduir la disponibilitat de fons per a altres iniciatives d'interès col·lectiu. Per l'altra, les despeses assumides per l'empresa privada també poden limitar el seu interès en futures inversions en projectes col·laboratius, debilitant així el potencial de la CPP.

c) Resolucions judicials que no sempre reflecteixen les necessitats tècniques dels projectes. Els tribunals poden no disposar del coneixement tècnic específic necessari per valorar amb precisió la complexitat de cada projecte, la qual cosa pot derivar en resolucions que no reflecteixin adequadament les necessitats reals del servei, afectant la qualitat dels serveis finalment prestats.

d) Deteriorament de la confiança entre els sectors públic i privat. La judicialització freqüent crea un clima de desconfiança entre els sectors públic i privat que té dissuadeix de futures col·laboracions. Això limita les oportunitats de CPP i impedeix aprofitar plenament els seus potencials beneficis, com la innovació, l'eficiència i la capacitat de resposta als reptes la societat.

Com s'ha assenyalat, l'elevat nombre de casos en què desacords entre els actors públics i privats desemboquen en litigis es deu en gran mesura a la rigidesa del marc normatiu i a la manca de mecanismes de renegociació o ajustament en els contractes, especialment davant de canvis significatius en les condicions externes,

com per exemple noves regulacions, avenços tecnològics o demandes inesperades de la ciutadania. D'altra banda, la manca de diàleg previ i continuat entre els actors públics i privats durant el disseny dels projectes i la redacció dels plecs de condicions també és un factor que contribueix a la judicialització dels conflictes, atès que la falta de comunicació sovint fa que les solucions proposades no s'ajustin completament a la realitat operativa dels serveis o a les expectatives de cada sector.

Per tot això, és essencial que el marc normatiu evolucioni cap a una major flexibilitat i incorpori mecanismes àgils per a la resolució de conflictes, evitant que els desacords derivin en litigis prolongats que dificultin l'execució dels projectes. En aquesta línia, seria oportú potenciar la implicació del sector privat en la fase de definició dels plecs de condicions, així com establir mecanismes per a una revisió periòdica dels contractes durant la seva execució. Aquestes mesures podrien reduir la judicialització i optimitzar la col·laboració publicoprivada, maximitzant-ne els beneficis per a la societat.

A més, l'actual rigidesa dels tràmits d'audiència de projectes legislatius, com els del Parlament de Catalunya, limita el debat en profunditat necessari per abordar qüestions complexes. En aquestes compareixences, els compareixents disposen només de quinze minuts per exposar les seves idees, seguits de deu minuts per grup parlamentari per formular preguntes o demanar aclariments. Aquest format restringit impedeix un intercanvi d'opinions més ric i constructiu, que podria ser essencial per enriquir el marc normatiu i millorar les condicions per a una col·laboració efectiva entre els sectors públic i privat.

3.2. La insuficiència de cooperació entre actors

Les organitzacions públiques i les privades presenten una sèrie de trets distintius que les diferencien. Aquestes diferències poden suposar un repte per a l'establiment d'objectius comuns i la cerca d'una visió compartida. Aquest fet, lligat a la manca de canals de comunicació eficaços que permetin superar les diferències i coordinar millor els esforços, ha limitat històricament les oportunitats de col·laboració entre ambdós sectors, que han tendit a operar de manera independent. Una millor alineació entre ells podria contribuir de manera significativa a l'assoliment d'objectius comuns i a l'enfortiment del desenvolupament social.

Els trets distintius del sector públic i el privat

Les organitzacions públiques i privades es caracteritzen per objectius, estructures i valors de gestió fonamentalment diferents, la qual cosa condiona la seva manera de funcionar, les seves prioritats i la seva adaptabilitat. Aquests trets distintius són clau per comprendre tant les dificultats de col·laboració entre ambdós sectors com les oportunitats que poden sorgir en integrar les seves respectives fortaleeses.

a) Objectius i valors distintius. El sector públic té una finalitat primordialment social, orientada a garantir la prestació de serveis essencials amb un accent en l'equitat, la legalitat i la rendició de comptes davant la ciutadania. Els objectius de les organitzacions públiques són sovint més amplis i difusos que els privats, ja que no només responen a una lògica de resultats tangibles, sinó que també es fonamenten en valors com l'accessibilitat, la igualtat d'oportunitats i la protecció de col·lectius vulnerables. En contraposició, el sector privat persegueix una orientació cap a la cerca de resultats, la innovació competitiva

i l'eficiència operativa, amb objectius més definits i quantificables. Aquest enfocament permet a les organitzacions privades adaptar-se de manera més àgil a les demandes de mercat i prioritzar la rendibilitat.

b) Estructures organitzatives. D'altra banda, el sector públic es caracteritza per una estructura burocràtica, amb un nivell elevat de procediments formals en la presa de decisions. Aquesta estructura rígida és necessària per garantir la transparència, però en contrapartida pot limitar la capacitat de resposta ràpida a canvis imprevistos o necessitats urgents. En canvi, les organitzacions privades tendeixen a tenir estructures més flexibles, la qual cosa facilita una presa de decisions àgil i més reactiva davant el mercat, permetent-los innovar i optimitzar recursos de forma continuada.

c) Entorns externs i pressions. Per últim, les organitzacions públiques solen operar en un entorn molt més obert i subjecte a la influència externa que les organitzacions privades. L'administració està exposada a una pressió social i política constant, en respondre directament a les necessitats de la ciutadania i als mandats dels governs. Aquest entorn és menys estable i sotmès a canvis derivats de cicles electorals, normatives i pressions de l'opinió pública, la qual cosa dificulta una planificació a llarg termini. Per contra, les organitzacions privades es troben en entorns més estables i poden adoptar decisions amb més autonomia i flexibilitat per adaptar-se a les exigències canviants del mercat sense les limitacions derivades de les regulacions o la influència política. Ara bé, en qüestions d'interès general, no són les expectatives del mercat les que han de prevaler sinó les necessitats de la ciutadania, a les quals el sector públic sol ser més sensible.

Aquests trets distintius configuren dos models d'organització amb potencialitats i limitacions específiques. Mentre que el sector públic aporta estabilitat, equitat i compromís amb l'interès general, el sector privat destaca per la seva capacitat d'adaptació, eficàcia i orientació a resultats. Així, una col·laboració efectiva entre els dos sectors podria combinar el millor d'ambdós models, aprofitant els recursos, les capacitats i les perspectives diverses per fer front als reptes socials i econòmics actuals.

La manca de canals de comunicació i de mecanismes de coordinació

Tot i que tant el sector públic com el privat tenen els recursos i les capacitats per abordar reptes socials, solen actuar per separat. Aquesta falta de coordinació no només limita el potencial impacte positiu de treballar conjuntament –amb la possibilitat de compartir recursos, coneixements i talent–, sinó que també pot retardar l'arribada de solucions innovadores. Per tant, té implicacions negatives tant per a la qualitat dels serveis com per a l'eficiència en la seva prestació.

Aquesta desconexió pot explicar-se per diferents motius.

a) Les agendes públiques i privades sovint es desenvolupen en paral·lel, amb escàs diàleg intersectorial, i sovint no estan sincronitzades. Mentre que les administracions públiques es mouen segons calendaris polítics i processos legislatius que poden ser lents, el sector privat tendeix a respondre a dinàmiques de mercat que requereixen més agilitat i flexibilitat. Les diferències en el ritme i les prioritats dificulten l'articulació d'accions conjuntes, fins i tot quan ambdós sectors estan interessats a abordar els mateixos problemes.

b) L'absència de canals de comunicació eficaços i fluids. Els canals formals de relació,

com poden ser les taules sectorials o les comissions de seguiment, que haurien de promoure un diàleg constant, sovint es limiten a trobades en moments crítics o per tractar qüestions específiques, deixant poc espai per a una coordinació integral i proactiva. Això impedeix compartir informació, coordinar accions i identificar sinergies des de les primeres etapes dels projectes, debilitant les oportunitats de col·laboració efectiva. A més, els canals existents estan excessivament jerarquitzats, de manera que no promouen un entorn favorable a la cooperació, on es pugui cocrear, innovar i buscar solucions més flexibles i adaptades a les necessitats canviants de la societat.

c) La manca de mecanismes de comunicació no afavoreix l'establiment d'una relació de confiança entre els diferents actors públics i privats. Diferents estudis han assenyalat la dicotomia clàssica entre el que és públic i el privat, i en particular la percepció negativa que existeix entre ambdues parts. L'Administració, per una banda, percep l'empresa com una entitat interessada a maximitzar beneficis i amb poc compromís social; l'empresa, per la seva banda, percep l'Administració com una entitat poc eficient, poc flexible i amb una visió a curt termini. Aquesta desconfiança mútua debilita l'adopció d'iniciatives publicoprivades, desaprofitant-se així el seu potencial. Això és especialment evident en sectors on la CPP ha estat poc desenvolupada històricament, com ara en la gestió de l'espai urbà. En presentar-se l'oportunitat de col·laborar, sovint sorgeixen reticències en ambdues parts a l'hora de compartir informació o delegar responsabilitats, fet que limita l'abast i l'eficàcia dels projectes.

Per superar aquesta barrera, és essencial fomentar espais de trobada continuada entre el

sector públic i privat, on es puguin compartir agendes, sincronitzar prioritats i promoure la confiança mútua. Els canals de comunicació més informals i flexibles facilitarien la cocreació i l'intercanvi d'idees des de les primeres etapes dels projectes. Finalment, és fonamental promoure una cultura col·laborativa, on tant el sector públic com el privat reconeguin el valor afegit que aporten en treballar conjuntament.

En conclusió, en sectors clau com la mobilitat, l'habitatge o l'energia, una col·laboració més estreta entre actors podria accelerar la implementació de solucions que responguin a les necessitats canviants i complexes de la societat.

3.3. L'oposició social a la col·laboració publicoprivada

La col·laboració publicoprivada sovint és objecte de crítiques per part de grups polítics i moviments socials que en qüestionen l'eficàcia, la transparència i l'ètica. Aquest qüestionament representa una barrera important per al desenvolupament de projectes estratègics, fins al punt que diversos estudis han identificat casos de fracàs en iniciatives de CPP atribuïbles directament a l'oposició i la resistència públiques (Reig, 2021: 20). Això afecta negativament la capacitat del país a respondre als desafiaments que se li presenten, i en última instància suposa un desavantatge per a la societat en conjunt, ja que impedeix aprofitar els recursos i la capacitat operativa del sector privat per a contribuir a la resolució de reptes col·lectius.

El principal factor que alimenta les reticències de certs segments socials envers la CPP és una desconfiança generalitzada en les institucions per part de la ciutadania. Segons el baròmetre de confiança d'Edelman (2023) (figura 5), la societat espanyola manifesta una confiança més

elevada en les empreses privades (49%) que en l'administració pública (36%). Tot i així, cap dels dos sectors supera el llindar del 50%, cosa que revela la percepció crítica de la ciutadania.

Figura 5. Percepció de confiança d'Espanya



Grau de confiança de la ciutadania en les principals institucions públiques i privades. Font: Elaboració pròpia a partir d'Edelman Trust Barometer 2023

- En el cas de l'administració pública, sovint es perceben deficiències en l'eficàcia i la transparència, així com una resposta lenta i excessivament burocràtica, que alimenta la desconfiança perquè crea una imatge d'ineficiència i de manca de resolució.
- Pel que fa al sector privat, tot i que gaudeix d'un nivell de confiança superior, encara s'associa amb interessos de lucre que poden no alinear-se amb les prioritats socials. De fet, aquest és un element assenyalat per determinats grups que s'oposen a la CPP: la percepció que la CPP prioritza els interessos privats per sobre dels col·lectius. Aquests sostenen que la participació d'empreses privades en la gestió de serveis essencials pot comportar una pèrdua de control públic, una disminució de la qualitat dels serveis i un increment de costos per als ciutadans. El debat esdevé especialment intens en àmbits sensibles com la sanitat i l'educació, en què la presència d'actors privats es percep com una amenaça per a la igualtat d'accés i la justícia social, amb implicacions socials i econòmiques significatives.

D'altra banda, l'oposició social també es veu

influenciada per experiències de CPP que no han obtingut els resultats esperats. Quan es produeixen disfuncions, com ara sobre costos, serveis de baixa qualitat o casos de corrupció, es reforcen les crítiques i les resistències a futures col·laboracions.

Restabliment de la confiança: clau per a l'estabilitat social

Per abordar aquestes preocupacions i fer que la col·laboració entre els sectors públic i privat es percebi com una oportunitat beneficiosa per a tota la societat, és necessari generar confiança, un procés que requereix l'esforç de tots els actors implicats. A continuació, es detallen algunes mesures clau per restaurar la confiança i superar la barrera de l'oposició social a aquest tipus de col·laboracions.

a) Millora de la transparència. La confiança es fonamenta en una governança rigorosa i en la claredat de les funcions de cada part. Per això, és fonamental garantir l'accés públic a tota la informació rellevant dels projectes de CPP, incloent-hi contractes, acords financers, terminis i resultats, amb l'objectiu de demostrar una bona governança. Mecanismes com la creació de portals de transparència i la realització d'auditories externes i independents són útils per dissipar dubtes sobre la gestió adequada dels recursos i prevenir irregularitats. També és clau afavorir la rendició de comptes a través d'informes periòdics i comitès de supervisió imparcials que involucrin el sector públic, el privat i la societat civil, per assegurar el compliment dels estàndards establerts.

b) Comunicació amb la societat per canviar la narrativa. És essencial que els ciutadans percebin que la CPP respon a l'interès general, no als interessos privats. La difusió de casos d'èxit, utilitzant exemples concrets de

projectes que han assolit els seus objectius i aportat solucions a problemes col·lectius, pot ser una estratègia efectiva per demostrar que la CPP pot ser un recurs positiu per millorar la qualitat de vida de les persones.

c) Participació ciutadana en el disseny i implementació dels projectes. Quan la ciutadania se sent escoltada i els seus interessos són tinguts en compte, la seva oposició tendeix a disminuir. Així, és important obrir processos de participació ciutadana amb un impacte real en la presa de decisions, i no de forma simbòlica. Per exemple, organitzar tallers o taules rodones on participin tant els sectors públic i privat com la societat civil facilitaria la formulació de solucions acceptades per la societat i contribuiria a legitimar la col·laboració publicoprivada.

En conclusió, el qüestionament de la CPP per part de certs sectors socials representa un repte significatiu per al seu desenvolupament. Per mitigar les percepcions negatives, cal generar un nou marc de col·laboració basat en la confiança, garantir que preval l'interès general i fer explícits els beneficis socials que es deriven d'aquestes aliances.

4. Anàlisi de la configuració dels plecs de licitació i el seu impacte en la qualitat dels serveis

Com s'ha vist, la contractació pública és un instrument econòmic fonamental per a l'Administració. La licitació, si bé no constitueix pròpiament una col·laboració publicoprivada avançada d'acord amb la definició establerta, continua essent la via de col·laboració més freqüent entre el sector públic i el privat a Catalunya.

L'any 2023 l'Institut Cerdà, en col·laboració amb l'Autoritat Catalana de la Competència (ACCO), va dur a terme un estudi per analitzar l'adequació dels plecs de licitació pública a una relació qualitat-preu òptima, tal com exigeix la LCSP, en dos àmbits de servei estratègics: la gestió de residus i neteja viària, i els transport de passatgers. Per fer-ho, es van revisar prop de cent plecs de licitació, avaluant el pes assignat en els criteris d'adjudicació al preu i la tipologia de clàusules tècniques puntuades —gestió del servei, nivell del servei, sostenibilitat i responsabilitat social, aplicació tecnològica i digitalització— segons la categorització que es presenta a la figura 6.

Figura 6. Categorització de les variables tècniques de les licitacions en 4 categories.

 Gestió del servei	 Nivell de servei	 Sostenibilitat i Social	 Aplicació tec. i digitalització
Operativa interna de l'empresa: planificació, organització, coordinació i control dels elements necessaris per a l'execució del servei.	Processos operatius "visibles" pels usuaris del servei, i que tenen una influència directe en la seva experiència i/o en la qualitat del servei.	Mesures que contribueixen al benestar social, el respecte dels recursos naturals i la responsabilitat social.	Mesures encaminades a la incorporació de noves tecnologies, solucions digitals o innovacions per adaptar-se als canvis del mercat.
CATEGORIZACIÓ DE CLAUSULES:			
- Infraestructura - Recursos materials - Recursos humans - Manteniment de l'explotació - Transparència	- Operativa del servei - Relació amb l'usuari	- Eficiència de recursos - Medi ambient - Social	- TIC - Digitalització (solucions) - Innovació

Anàlisi de la puntuació dels criteris d'adjudicació

L'anàlisi realitzada revela la forta presència dels criteris de valoració automàtica, especialment del preu, que és el paràmetre amb més pes en els plecs de licitació (figura 7). En concret, la variable econòmica representa el 41% de la puntuació final en els plecs de gestió de residus i neteja viària, i arriba al 50% en els de transport de passatgers.

Pel que fa als criteris tècnics, la majoria de clàusules valoren aspectes vinculats a l'operativa del servei. En termes de puntuació, els criteris relacionats amb la gestió i el nivell de servei tenen una ponderació mitjana que oscil·la entre el 25% i el 47% del total del plec, en funció del sector analitzat. En canvi, les clàusules relacionades amb aspectes socials, ambientals i tecnològics tenen un pes significativament inferior, amb una puntuació mitjana d'entre el 12% i el 15% (figura 8).

Figura 7. Puntuacions mitjanes atorgades al preu i als criteris tècnics en els plecs analitzats.

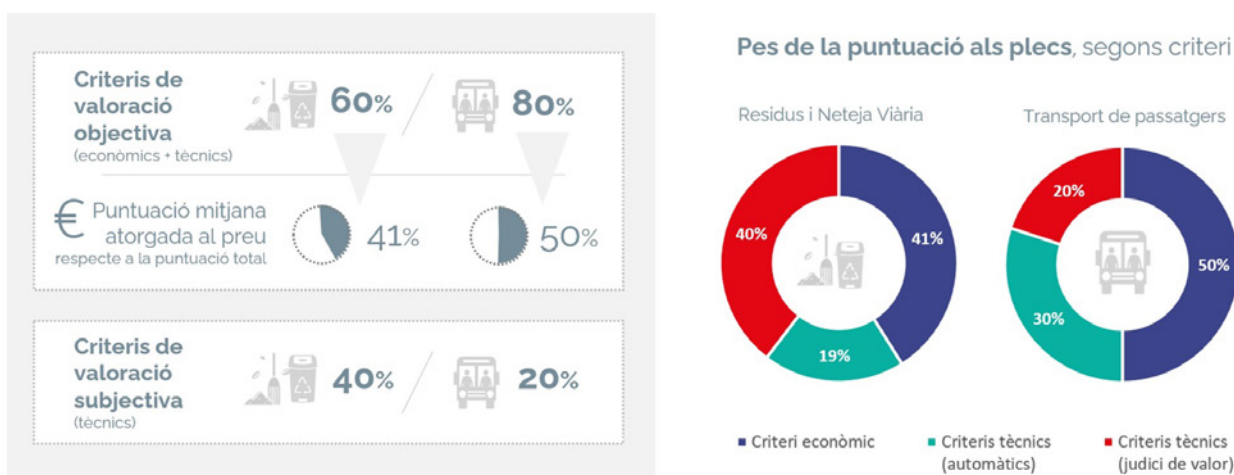
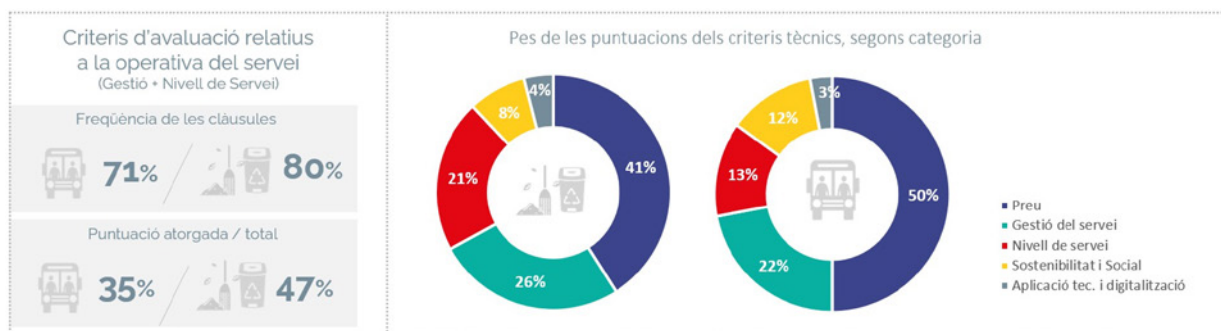


Figura 8. Pes de les puntuacions dels criteris tècnics, segons categoria.



Reflexió i recomanacions sobre els criteris tècnics

L'informe inclou també algunes reflexions i recomanacions per optimitzar la configuració dels plecs i millorar l'eficàcia del procés de contractació pública.

a) Elevada heterogeneïtat entre plecs. Una de les principals observacions de l'informe és la notable variabilitat entre els plecs, fins i tot dins del mateix sector. Mentre que alguns inclouen un gran nombre de criteris d'adjudicació, d'altres es limiten a un conjunt reduït de clàusules. Aquesta diversitat també es reflecteix en els modes d'avaluació dels criteris, amb l'ús d'indicadors i unitats de mesura diferents per valorar aspectes similars.

Per abordar aquesta problemàtica, l'informe proposa la creació d'un catàleg o repositori de criteris tècnics d'adjudicació per sectors, accessible als responsables tècnics encarregats de dissenyar els plecs. Aquest ventall estandarditzat de variables de valoració contribuiria a fer el procés de contractació pública més transparent, eficient i orientat a la qualitat, i aportaria diversos avantatges:

- Facilitació del disseny dels plecs, especialment en administracions petites, on sovint no es disposa de personal especialitzat.
- Promoció de la participació d'operadors petits i empreses socials, en simplificar la presentació d'ofertes.
- Millora de la qualitat de la contractació pública, atenent que els nous criteris buscarien fomentar que les adjudicacions es basessin en el principi de millor relació qualitat-preu.
- Reducció de la litigiositat: plecs més clars podrien minimitzar els conflictes derivats de les adjudicacions.

b) Atomització dels criteris d'adjudicació. L'informe també identifica un altre repte clau:

la tendència a incloure un elevat nombre de clàusules amb puntuacions assignades relativament baixes. Si bé aquest enfocament facilita que les empreses obtinguin punts en diversos criteris, també incrementa la complexitat del procés de licitació i els costos associats a la preparació de les propostes. A més, una elevada atomització pot donar lloc a una distribució de puntuacions que no reflecteixi adequadament la capacitat tècnica i el valor real de les propostes, perjudicant l'eficàcia del propi servei.

Per abordar aquesta problemàtica, l'informe recomana focalitzar els criteris d'adjudicació en aspectes essencials i rellevants per al servei, assegurant un equilibri adequat entre la qualitat del servei i el compliment d'objectius socials, ambientals i d'innovació.

c) Tendència a l'acotació dels criteris d'adjudicació. L'ús de criteris d'adjudicació altament específics i rígids també és una pràctica habitual. Aquest enfocament té avantatges, com proporcionar claredat i certesa als operadors, però també comporta limitacions significatives. D'una banda, requeriments excessivament específics poden augmentar els costos per a les empreses, especialment per a les més petites o amb menys capacitat d'ajustar-se a condicions estrictes, esdevenint una barrera d'entrada per a nous operadors. De l'altra, l'ús de clàusules molt acotades no garanteix necessàriament una millora en la qualitat del servei.

Per això, quan les característiques del servei requereixin criteris d'adjudicació acotats, l'informe recomana analitzar detingudament l'impacte d'aquests criteris en el cost final de la licitació. Aquesta anàlisi permetria assegurar que les especificacions no generin sobre costos innecessaris ni limitin la participació d'operadors.

d) Millores proposades pels licitadors respecte al Plec de Condicions Tècniques. Si bé l'informe subratlla la rellevància de les millores com una oportunitat perquè els licitadors es diferenciïn dels seus competidors, sovint aquestes millores manquen de la concreció necessària segons els requeriments de la LCSP (en termes de vinculació amb l'objecte del contracte, especificitat i claredat i impacte residual en la puntuació).

L'informe alerta que un ús excessiu o inadequat de les millores pot alterar el procés d'adjudicació, ampliant indegudament l'objecte del contracte i afectant el preu final del servei. Per això, es recomana:

- Assegurar que les millores compleixin estrictament els requisits de la LCSP.
- Revisar que el seu impacte econòmic sigui coherent amb l'objecte del contracte i que no generin sobre costos imprevistos.
- Garantir que les millores realment incrementin la qualitat o l'eficiència del servei contractat, evitant propostes poc rellevants o excessivament genèriques.

e) Inclusió de criteris perifèrics en la prestació del servei. La inclusió d'aspectes relacionats amb la sostenibilitat o l'interès social permet alinear els processos de contractació amb la millora contínua en la prestació del servei i facilita la incorporació de tendències de mercat, afavorint en última instància la innovació. No obstant, puntuar en excés aquests criteris pot desequilibrar l'adjudicació a favor d'aspectes menys rellevants per al nucli del servei, en detriment d'ofertes amb millor qualitat tècnica o una proposta econòmica més avantatjosa. Per garantir una relació òptima qualitat-preu, es recomana:

- Vincular els criteris perifèrics a l'objecte del contracte.

- Estimar els costos associats, per tal de determinar si són viables i sostenibles dins del marc del contracte.

- Establir un pes equilibrat, garantint que aquests criteris no desplacin els tècnics o econòmics en la valoració global, preservant així la qualitat del servei.

En conclusió, l'informe posa de manifest la importància de superar models excessivament centrats en criteris econòmics immediats i de transitar cap a un nou paradigma de contractació pública amb una visió estratègica més àmplia. Aquest nou enfocament ha de situar la qualitat del servei com a prioritat central. Només així serà possible garantir una contractació pública que no només respongui a les necessitats actuals, sinó que també contribueixi activament al desenvolupament sostenible i al benestar col·lectiu a llarg termini.

5. Conclusions

En la seva línia de propiciar el debat i la reflexió sobre la CPP, l'Institut Cerdà, en col·laboració amb el Col·legi d'Enginyers de Camins, Canals i Ports, va organitzar un fòrum els dies 7 i 8 de novembre del 2024. Després d'una jornada i mitja de treball, va arribar-se a un conjunt de consideracions sobre la importància i la manera d'avançar i aprofundir en la col·laboració del sector públic i del sector privat en pro de l'interès de la societat.

Aquestes consideracions també serveixen com a conclusions d'aquesta comunicació. Són les 8 següents:

1. Per a l'òptima col·laboració entre el sector públic i el sector privat, és recomanable l'existència d'una complicitat, en el bon sentit del terme, entre tots dos. Convé que es comparteixi clarament i obertament l'objectiu de la col·laboració, la qual sempre ha d'estar orientada al servei de l'interès general de la societat.
2. Perquè aquesta compenetració sigui factible, cal que la relació estigui presidida per la confiança entre les parts. És innegable la dificultat de col·laborar eficaçment des de la desconfiança. Ara bé, aquesta confiança s'ha de sustentar en el rigor en l'execució del projecte, en el rendiment de comptes de l'empresa a l'Administració i d'aquesta a la societat, en l'establiment i el seguiment d'uns mecanismes efectius de supervisió per a vetllar el compliment dels objectius perseguits... En realitat, s'ha d'assumir que la confiança i el control responsable no són antitètics sinó que es reforcen mútuament.
3. Aquesta confiança s'ha de buscar també en la societat. Convé que hi hagi una acceptació social de la fórmula de la CPP perquè aquesta assoleixi la seva màxima utilitat. Als últims

temps, determinades veus qüestionen amb força la bondat d'aquestes solucions per a la prestació dels serveis públics. Les crítiques solen partir d'una visió que assevera que només el sector públic pot vetllar per l'interès i pel progrés de la societat. La rèplica que només funciona amb eficàcia allò que gestiona el sector privat no resol la controvèrsia, sinó que la polaritza encara més. En aquest sentit, el que convindria és fer aflorar tant les virtuts d'allò públic com les virtuts d'allò privat i potenciar la complementarietat entre les unes i les altres. Aquest és el primer pas per a entendre que, a més, totes dues són necessàries per a fer front als reptes que té la nostra societat.

4. La CPP no pot quedar limitada a la inversió i l'execució d'obres públiques o la gestió de determinats serveis i prestacions, com sol ser la norma actual. Hi ha molts altres àmbits en què seria altament recomanable. En són exemples:
 - a. La compartició del talent i del coneixement expert. La combinació del talent del sector públic i del sector privat -perquè abunda a tots dos- multiplicaria l'abast dels projectes que es poden abordar.
 - b. La transformació de les idees d'innovació i d'emprenedoria en projectes empresarials viables, que creïn valor i llocs de treball de qualitat, la qual necessita sovint la implicació pública en aspectes crucials (des de finançament a obtenció de permisos).
 - c. La definició dels marcs regulatoris i de planificació que determinen la competitivitat empresarial i que haurien de ser adequats a un món sotmès a canvis accelerats alhora que necessita uns entorns estables, previsibles i eficients.
 - d. La creació d'eines perquè el país sigui capaç de fer front als canvis profunds, tant

socials com econòmics, que comporten la revolució digital i la revolució verda que marquen tant el present com el futur immediat.

5. Tal com s'ha vist en situacions dramàtiques, la CPP es mostra una via imprescindible per a fer front a les emergències i a les catàstrofes i per a construir una societat amb més resiliència. Aquesta col·laboració s'estén des de la prevenció fins a la gestió i la recuperació dels desastres. Per a això, cal una àmplia tasca de previsió i de prevenció i un elevat grau d'entrenament de les respostes. Tant el sector públic com el sector privat tenen responsabilitats en aquesta matèria i abordar-les en col·laboració pot augmentar-ne l'eficàcia.
6. A més d'un concepte ampli, la CPP també és un concepte legal, delimitat pel marc regulatori de la contractació pública. Aquesta n'estableix el perímetre i en defineix les condicions en què es pot dissenyar, licitar i acordar aquesta col·laboració. L'anàlisi de les potencialitats teòriques de la CPP fa veure que el marc actual no és l'ídoni per a permetre les modalitats de col·laboració més innovadores i, probablement, més convenients per a fer front als reptes existents.
7. El progrés en la CPP necessita lideratge. Tant els dirigents públics com els dirigents empresarials han de mostrar una honesta convicció en la bondat d'aquesta col·laboració, han d'impulsar les reformes dels marcs regulatoris, dels procediments administratius i contractuals, dels esquemes de distribució de beneficis i de riscos... També cal millorar la cultura corporativa -a administracions i empreses- sobre com gestionar aquesta col·laboració.
8. La CPP, en el seu sentit més ampli, és també un afer de governança de caràcter general, la que configura les relacions entre els diversos actors d'una societat. Si hi dominen

els principis com la confiança, l'esperit de cooperació, la prioritat de l'interès general, les decisions basades en el coneixement... la CPP tindrà un marc adequat per al seu desenvolupament més ambiciós i amb més utilitat per a la societat.

6. Referències bibliogràfiques

- Banc d'Espanya (2024) "Informe Anual 2023".
- Banc Mundial (2017) "Public-Private Partnerships: Reference Guide", Washington DC.
- Comissió Econòmica per Europa de les NNUU (2008) "Guidebook on promoting good governance in Public-Private Partnerships", NNUU, Ginebra.
- Comissió Europea (2004) "Llibre Verd sobre la Col·laboració Publicoprivada i el Dret Comunitari en matèria de contractació pública i concessions".
- Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible (2023) "10 reptes per al desenvolupament sostenible de Catalunya" Edició 2023, Generalitat de Catalunya.
- Direcció General de Contractació Pública (2024) "Informe de l'activitat contractual Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic" Generalitat de Catalunya.
- Edelman (2023) "Edelman Trust Barometer 2023".
- Govern d'Espanya (2020) "Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia: España Puede".
- OIREscon (2024) "Las cifras de la contratación pública en 2023".
- Reig Majoral, M. (2021) "La función de la retórica en la prestación de servicios públicos a través de terceros", Universitat de Barcelona.
- Tribunal Català de Contractes del Sector Públic (2024) "Memòria de 2023".