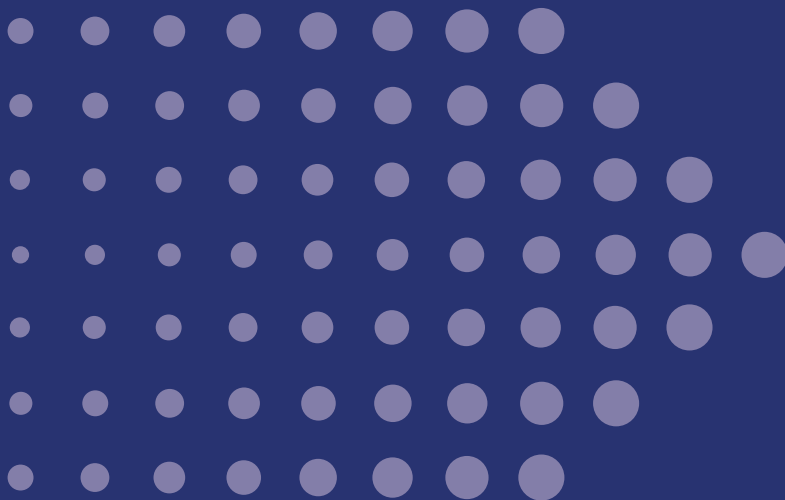


Andorra: reptes de futur

Debats i reflexions sobre els reptes
a què haurà de fer front la societat
andorrana entre el 2021 i el 2050



Andorra:
reptes de futur
ESPÀS DE DEBAT I REFLEXIÓ

Andorra: reptes de futur

Consell General del Principat d'Andorra

Govern d'Andorra

Comú de Canillo | Comú d'Encamp | Comú d'Ordino | Comú de La Massana
Comú d'Andorra la Vella | Comú de Sant Julià de Lòria | Comú d'Escaldes Engordany

Andorra: reptes de futur

**Debats i reflexions sobre els reptes a què haurà de fer front
la societat andorrana entre el 2021 i el 2050**



Andorra:
reptes de futur
ESPais DE DEBAT I REFLEXIÓ



ANDORRA
RECERCA +
INNOVACIÓ



Aquesta obra està subjecta a una llicència de Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional de Creative Commons

Es pot copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra i es poden fer obres derivades d'aquesta obra sempre que es compleixin les següents condicions:

Reconeixement. El material pot ser copiat, distribuït i exhibit per tercers sempre que es reconegui explícitament i s'acrediti l'autoria de l'obra.

No comercial. No es pot fer servir aquesta obra amb finalitats comercials.

Compartir igual. Si s'altera o es transforma aquesta obra, o se'n genera una obra derivada, l'obra que en resulti s'haurà de distribuir subjecta a una llicència idèntica a la d'aquesta obra.

Idea del projecte:

Comitè rector d'*Andorra: reptes de futur*,
format pel Consell General, el Govern d'Andorra i els Comuns

Secretaria tècnica del projecte:

Andorra Recerca + Innovació

Idees i propostes que apareixen als textos:

experts i participants en els espais de debat i reflexió
(l'listat complet a la pàgina 243)

Presentació:

Roser Suñé Pascuet i Susanna Vela Palomares

Coordinació i redacció:

Yvan Lara Sánchez (Andorra Recerca + Innovació)

Disseny i maquetació:

Casasayas Studio

Edició:

Andorra Recerca + Innovació
Avinguda Rocafort, Edifici del molí, 3r
AD600 Sant Julià de Lòria
www.ari.ad

Primera edició: juny del 2022

ISBN: 978-99920-78-02-0

Dipòsit legal: AND.271-2022

Sumari

Presentació: <i>Andorra reptes de futur</i> , una experiència reeixida	15
Introducció: <i>Andorra reptes de futur</i> , el projecte, el llibre, les conclusions	19
Primera part: Deu reptes estructurals per al futur d'Andorra	38
Repte 1: La definició d'un model de país	39
Repte 2: Les relacions amb un món canviant	52
Repte 3: La gestió dels problemes públics	68
Repte 4: El canvi climàtic	80
Repte 5: La transició energètica	94
Repte 6: La transformació econòmica	108
Repte 7: L'envelliment de la població	118
Repte 8: Un sistema integral de salut i benestar	128
Repte 9: La mobilitat	146
Repte 10: Un país per viure-hi	160
Segona part: Tots els reptes, totes les propostes	169
Memòria del projecte	235

El futur pertany a aquells que s'hi preparen avui.
Malcolm X.

El futur està fet de la mateixa matèria que el present.
Simone Weil

Presentació

Andorra: reptes de futur

Una experiència reeixida

Roser Suñé Pascuet

Síndica general i presidenta del Comitè rector
d'Andorra: reptes de futur

Susanna Vela Palomares

Consellera general, secretària de sindicatura
i vicepresidenta del Comitè rector
d'Andorra: reptes de futur

Teniu a les mans el volum que recull les idees fonamentals que van sorgir en els debats organitzats al voltant d'una proposta d'anàlisi de quins seran els desafiaments als quals haurà de fer front la societat andorrana durant els propers decennis.

Andorra: reptes de futur ha estat una experiència conjunta de les institucions andorranes, Consell, Govern i Comuns a fi d'identificar problemàtiques de país i proposar solucions diverses. Sota cinc taules temàtiques diferents s'han concretat 127 reptes, que es poden integrar en 34 grans reptes, i s'han aportat més de 500 estratègies per fer-hi front. Les àrees de reflexió han estat: Relacions internacionals i desenclavament físic, Administracions públiques, Transició energètica, medi ambient i canvi climàtic, Transformació i diversificació econòmica, i Salut, benestar i solidaritat. S'hi afegien tres temàtiques transversals: Educació, Justícia i seguretat i Finançament de l'estat.

La publicació concreta els reptes en deu propostes que han de permetre una anàlisi més acurada de les línies d'acció que es poden arribar a impulsar des de tots els àmbits de la societat andorrana.

Les reunions es van efectuar sota una metodologia activa que va permetre que cada participant plantegés les seves idees i pogués interactuar amb la resta per matisar o aprofundir alguns aspectes. La premissa del treball era que totes les aportacions eren benvingudes a fi d'enriquir la discussió. El treball de coordinació de la secretaria tècnica, a càrrec de l'Institut d'Estudis Andorrans —actualment integrat a Andorra Recerca + Innovació—, va ser encomiable per arribar a bon port al final de les sessions.

Consell, Govern i Comuns han sumat esforços com a institucions que han gestionat la iniciativa amb una participació oberta a la societat civil i a ciutadans particulars que mostressin el seu interès a poder-hi prendre part. La xifra de participants entre totes les sessions ha arribat a les 111 persones.

A partir de les propostes de les institucions es va aconseguir la col·laboració d'un grup d'experts als quals se'ls va demanar d'aportar coneixements a les temàtiques específiques. Així s'ha comptat amb 24 pensadors de diferents àmbits que foren escoltats per via telemàtica, degut als constrenyiments encara presents per l'evolució de la pandèmia.

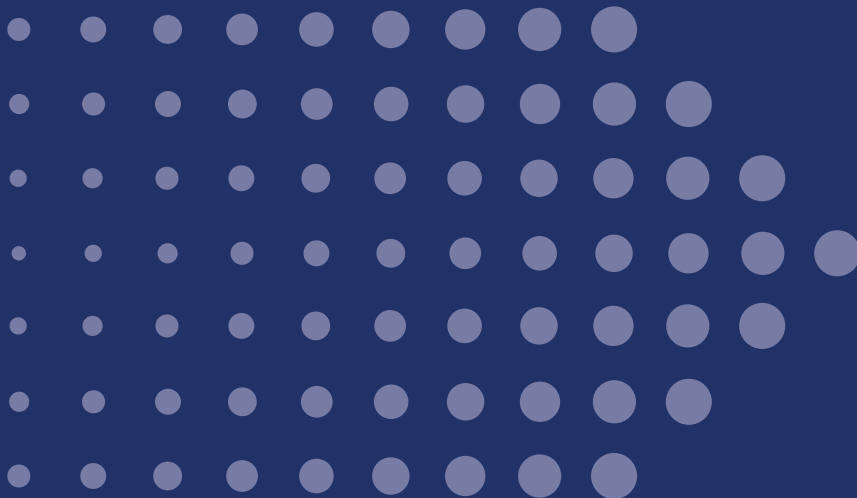
A Andorra: reptes de futur s'ha arribat a la conclusió que una gran part dels temes estan interconnectats entre ells. Alhora, s'ha evidenciat que una majoria de participants consideren que cal tenir més indicadors ajustats a les necessitats dels debats i a la presa de decisions. Aquesta idea es complementa amb el fet de compartir com a criteri bàsic que s'ha d'efectuar una avaluació metòdica de l'execució dels projectes, a fi de facilitar la comprensió del seu desenvolupament.

La majoria de persones que van voler debatre en aquest format també van coincidir en què una anàlisi de quins són els reptes a trenta anys vista implicarà canvis sistèmics que hauran d'anar acompanyats de producció normativa ajustada a la capacitat real del país i basats en el concepte de sostenibilitat.

El nostre desig és que aquesta experiència es repeteixi en el futur a fi de poder compartir un seguit de propostes que ens impliquin com a ciutadans per trobar respostes conjuntes per transitar al llarg del segle XXI. Esperem que la seva lectura sigui profitosa per a tothom i que us animi a participar en futur debats.

Andorra: reptes de futur

El projecte,
el llibre,
les conclusions



-Hem de fer coses així més sovint.

-Sí, mira que costa de trobar temps, però hem de fer-ho, és necessari.

Aquest fragment de conversa, que no es va allargar gaire més —perquè “tots anem fatal de temps” i les dues protagonistes de l'escena havien d'afanyar-se a seguir amb les seves agendes—, va tenir lloc en finalitzar la primera sessió de treball de l'espai de debat i reflexió d'*Andorra: reptes de futur* dedicat a les administracions públiques, quan els participants ja eren drets i recollien les seves pertinences. Des d'aleshores, els dinamitzadors i els secretaris dels diferents espais vam poder sentir converses similars a la reproduïda en múltiples ocasions. Hem de fer coses així més sovint.

Per “coses així” es referien a espais de trobada per reflexionar i debatre. I si incrementem el grau de precisió, a espais de debat i reflexió presencials, oberts a tothom, amb temps suficient per enraonar amb calma i sense una pretensió ni de convèncer, ni de guanyar cap votació, ni de passar un missatge, ni tan sols d'acostar punts de vista, només debatre i reflexionar plegats, amb persones que creiem que pensen com nosaltres, amb persones que creiem que pensen diferent a nosaltres i amb persones que no coneixem, tot plegat de manera transparent però parlant amb els altres sense la intermediació d'un micròfon, d'una càmera o de les xarxes socials.

La reivindicació de fer “coses així” més sovint no només es donava als passadissos, en el moment de finalitzar les sessions. De fet, es tracta d'una de les reivindicacions més destacades d'entre les que van emergir als debats: quan es va discutir de relacions internacionals, en algun moment es van reclamar fòrums més oberts per debatre sobre la política exterior del Govern; quan el tema a debat era la sostenibilitat, es va destacar la importància de discutir de forma àmplia sobre els usos de l'aigua; quan la problemàtica debatuda era la reforma de les administracions, es va parlar de la necessitat d'abordar-la mitjançant un

pacte d'estat que fins i tot anés molt més enllà de les institucions; i en les múltiples ocasions en què es va insistir en la importància de definir un model de país, sempre es reivindicava que a aquesta definició s'hi havia d'arribar després d'un procés de reflexió compartida entre molts actors de la societat.

Fer "coses així", finalment, també era una de les recomanacions principals dels experts que vam consultar per contextualitzar les problemàtiques locals d'Andorra amb una perspectiva global. Quan els inquiríem sobre com s'havien d'abordar els reptes de futur més propers a la seva especia-

litat, tot sovint un primer element de resposta consistia en recomanar que per a cadascun dels reptes existís una discussió pública oberta, transversal i horitzontal, una reflexió compartida pel conjunt de la societat.

"Hem de fer coses així més sovint", doncs, és alhora una recomanació experta, una reivindicació ciutadana i una conclusió espontània dels qui tot just venien de practicar-ho. "Hem de fer coses així més sovint" és una demanda de més debat sobre problemàtiques compartides. I això era precisament el que pretenia ser *Andorra: reptes de futur*, un debat compartit, en aquest cas sobre el futur del país.

El projecte

Andorra: reptes de futur neix en plena pandèmia de la Covid-19. En dies en què, tant aquí com a la resta del món, tots els esforços estaven centrats en la gestió del present, tira endavant una proposta per no descuidar el futur i tots els reptes que ens depara. La proposta se la fan seva les tres institucions amb capacitat legislativa i executiva —el Consell General, el Govern i els Comuns de les set parròquies— i totes les forces polítiques que hi tenen representació.

Les primeres passes consisteixen en fixar uns objectius i definir els àmbits en què se centraran les reflexions.



Per pilotar la iniciativa es crea un comitè rector de sis membres on hi són representades, de manera paritària, les tres institucions que lideren el projecte i on també tenen representació pràcticament totes les forces polítiques amb representació parlamentària. La secretaria tècnica del projecte s'encarrega a l'Institut d'Estudis Andorrans, que en el decurs del projecte s'integrarà a Andorra Recerca + Innovació.

Govern	
Ministre	Ministre
DA	Liberals
Consell General	
Síndica general	Secretària de sindicatura
DA	PS
Presidenta	Vicepresidenta
Comuns	
Cònsol major	Cònsol menor
Terceravia	DA
Institut d'Estudis Andorrans → Andorra Recerca + Innovació	

Les sessions de treball s'han de retardar respecte a la planificació inicial a causa de les restriccions imposades per la pandèmia però finalment poden celebrar-se la primavera del 2021. Amb mascaretes, gel hidroalcohòlic, distància de seguretat, ventilació, un màxim d'una desena de persones per taula i sense aigua a les taules, però les jornades se celebren: quatre sessions de dues hores i mitja per a cadascun dels espais, més de quaranta hores en total de debat i reflexió sobre el futur d'Andorra.

A les sessions hi són convidats a participar els representants i els professionals de les institucions organitzadores, els membres d'altres institucions públiques del país, representants de la societat civil organitzada i tots els ciutadans que s'hi vulguin sumar a títol individual. Així, una taula de treball estàndard podia aplegar al seu voltant una ministra, un conseller general, un cònsol major d'un Comú, una consellera d'un altre Comú, tres tècnics de Govern o de diferents comuns, el Raonador del ciutadà, una representant de Fedat, una representant d'una patronal i un parell de ciutadans, tots ells amb la visió del lloc de treball o de responsabilitat política ocupat en aquell moment però participant a títol individual. En total, les 14 taules de treball en què es divideixen els cinc espais de debat i reflexió compten amb 111 participants.

El menú que es van trobar va ser, com dèiem més amunt, de quatre sessions de treball reblades per una sessió de conclusions generals.

Sessió 1: Conferències d'experts sobre les perspectives globals dels àmbits a debat

Sessió 2: Identificació de reptes de futur

Sessió 3: Proposta d'accions per fer front als reptes identificats

Sessió 4: Proposta d'accions (continuació) + Conclusions

Sessió 5: Conclusions generals de tots els espais de debat i reflexió

Un element important a destacar —sobre el qual hi tornarem més d'una vegada— és que ni a l'hora d'identificar els reptes ni en el moment de proposar accions es buscaven ni consensos ni classificacions de propostes per ordre de prioritats. Quan es va recórrer a aquesta opció va ser tan sols per endreçar el debat i prioritzar per quines problemàtiques es començava la discussió davant l'eventualitat de no disposar de prou temps per abordar-les totes, però en cap cas per registrar un llistat de propostes de les més a les menys votades o per anotar únicament les idees que generaven consens. Els objectius eren la reflexió compartida i el debat i les actes dels diferents espais —disponibles a la segona part d'aquest llibre— havien de recollir els termes dels debats, independentment del grau de consens que generessin les diferents propostes que sorgissin durant els intercanvis d'idees.

Pel que fa a la valoració del projecte, d'una banda disposem de xifres: 111 participants, 34 grans reptes identificats, 570 propostes d'acció i tot i que —com hi hem insistit— no estava gens buscat, un alt grau de consens, tant en els diagnòstics com en els plans d'acció. Si a les xifres hi sumem

el context, és interessant destacar que el projecte anés a contracorrent en tres aspectes importants: va aconseguir una participació presencial considerable en temps d'aïllaments i de virtualitat; va fer possible parlar durant 10 hores sobre una mateixa temàtica en temps de regnat de la immediatesa; i, potser el més important, va establir un debat seré, respectuós i amb grans consensos entre actors de tota la societat i de tots els espectres ideològics en temps en què a les democràcies occidentals la crispació, els discursos autoreferencials i els biaixos de confirmació són la norma. El sol fet que el projecte fos una iniciativa conjunta de nou institucions i de totes les forces polítiques ja constitueix, per si sol, una bona notícia.

Per descomptat, el projecte també va comptar amb punts d'ombra, aspectes no prou ben resolts que es podrien haver treballat millor. Un de molt evident té relació amb els horaris. Amb sessions de treball de dues hores i mitja de durada, programar una franja horària al gust i a la conveniència de tothom era potser no impossible però sí molt difícil i no ens en vam sortir: algunes franges deixaven fora les persones que de cap manera po-

dien adaptar el seu horari de treball, d'altres les persones amb altres persones a càrrec, d'altres desincentivaven la participació... Es va mirar de compensar aquest fet penjant les conferències inicials i la sessió de conclusions a internet, perquè les persones amb més dificultats de participació poguessin concentrar la seva presència en les sessions dos i tres, però tot i així van haver participants potencials interessats per la iniciativa a qui els horaris proposats van deixar fora. Un altre aspecte no massa ben resolt té a veure amb els eixos transversals: l'educació, la justícia, la seguretat i el finançament de l'estat havien de ser problemàtiques abordades a tots els espais de debat i reflexió però excepte la del finançament, la resta de qüestions van quedar eclipsades pel debat a l'entorn de les problemàtiques específiques de cada espai, un problema que des de la secretaria tècnica no vam saber ni anticipar ni resoldre durant les sessions. Deures per a futurs debats públics.

El llibre

Era necessari fer un llibre amb les actes i les conclusions de la iniciativa *Andorra: reptes de futur?* Comptem amb diferents elements que ens empenyen a respondre que sí.

Comencem per un d'anecdòtic. En els mesos següents a la finalització de la iniciativa, diferents actors públics i privats —empresaris, tècnics, representants polítics, investigadors— ens han demanat que els féssim arribar les actes i les conclusions del projecte, perquè els hi anirien molt bé per a un estudi que estaven fent, per tenir una idea general dels reptes de futur d'Andorra, per pensar en solucions a problemàtiques actuals o per començar a planificar plans d'acció a llarg termini.

En segon lloc, la mateixa naturalesa del projecte imposava que les actes de la feina realitzada fossin públiques. Per un sentit de transparència, s'havia de posar al servei dels participants i de la ciutadania en general un recull amb tots els reptes identificats i amb totes les accions proposades per fer-los-hi front. Un document on quedés recollit que a Andorra, quan ens vam posar a pensar col·lectivament sobre el futur del país, va sortir això, que ens pot semblar molt, poc, original, avorrit, interessant o de poc valor, però va sortir això. Una simple acta, enviada per correu electrònic o penjada a un lloc web, hagués pogut

fer el fet però hauria estat un exercici de transparència mal entesa. A alguns dels debats es va reclamar que les administracions no es limitessin a traspasar tota la informació disponible sobre els projectes realitzats sinó que ho fessin de manera accessible per arribar al màxim de públic possible, un objectiu al qual hem mirat de donar resposta amb aquesta publicació de diferents maneres: oferint unes actes transparents, amb totes les reflexions i els debats mantinguts però endreçant, estructurant, codificant i categoritzant tot el material per fer-lo el més digerible possible; oferint també una memòria del projecte, per compartir amb tota la ciutadania la metodologia i l'estructura utilitzades, els actors que van participar, la valoració de la iniciativa, etc.; i, per últim, introduint una selecció dels reptes amb un caràcter més estructural, acompanyats per un redactat que, en sintetitzar les discussions relatives a aquell repte i en complementar-ho amb el context dibuixat pels experts seleccionats per a cada ram, fa més accessible i més comprensible tot el que hi ha en joc en relació als reptes seleccionats.

Finalment, el rol principal d'una publicació com aquesta era el de fer les funcions d'una caixa d'eines

disponible per a tots els actors de la societat andorrana per buscar i remenar idees per així encarar de la millor manera possible —cadascun des del seu racó i la seva capacitat d'acció i d'influència— el futur d'Andorra. Una caixa on algunes de les eines potser ja eren conegudes, d'altres ja les teníem pensades, d'altres no les farem servir mai perquè no ens agraden, d'altres són coses en que no havíem caigut i que podria ser interessant provar i d'altres encara són eines conegudes però que sempre ens oblidem de fer servir. I si la funció era aquesta, dos requisits s'imposaven. D'una banda, fer el recull i fer-lo de manera que la seva consulta fos el més àgil possible; d'una altra, fer que el recull fos fàcil de trobar, fos accessible per a tota la població i pogués ser utilitzat fàcilment per part de tothom. Aquests requisits expliquen no només que s'optés per tirar endavant aquesta publicació sinó també les tries fetes en matèria de distribució: una obra en format llibre (per prestigiar-la, perquè estigui disponible en format físic a les biblioteques i a les seues institucionals, perquè sigui fàcilment consultable per periodistes, investigadors, tècnics o partits polítics i per obsequiar amb ella els participants a la iniciativa); una obra també en format digital (per fer-la accessible de manera universal, per

compartir-la amb facilitat); una obra gratuïta en tots els seus formats; i una obra sense drets d'autor privatius, amb una llicència *creative commons* que permet reproduir-la, distribuir-la, compartir-la i aprofitar-la sempre que sigui citada correctament i que es comparteixi de manera oberta i sense profit comercial.

Per resumir-ho amb una sola paraula, l'obsessió, a l'hora de tirar endavant aquesta publicació, era que no fos una publicació més per complir l'expedient sinó que resultés útil per al debat públic.

Pel que fa a l'estructura del llibre, al final de tot es trobarà una memòria del projecte. Qui vulgui el resultat asèptic i exacte del que es va discutir a *Andorra: reptes de futur*, ho té a la segona part del llibre. Hi són tots els reptes que es van identificar i les accions que es van proposar per poder afrontar-los. Per fer-ho tot plegat una mica més digerible, en aquesta part simplement s'hi ha superposat una fina capa d'anàlisi —que no esborra ni substitueix la literalitat de les discussions però que sí les fa una mica més consultables—: s'han estructurat les idees per àmbits, s'ha codificat cada idea per poder fer-hi referència de manera més simple i s'han agrupat els reptes directament identificats a les taules de treball en reptes integrats —que aglutinen diferents desafiaments— i en eixos temàtics.

Qui, en canvi, se senti més còmode amb una versió més explicada i contextualitzada, té a la seva disposició la primera part del llibre, on se seleccionen deu grans reptes pel seu caràcter estructural i s'explica de manera sintètica, amena i visual quina mena de debats es van mantenir als diferents espais de reflexió vinculats amb aquell repte en concret, es remet al lector a les parts concretes de les actes on es recullen els reptes i les propostes d'acció vinculades amb aquella problemàtica i on es contextualitza tot plegat amb les aportacions d'especialistes en la matèria i amb alguns exemples sobre com s'està treballant aquell desafiament en d'altres parts del món. És important deixar clar, en relació a aquest punt, que tot i que per fer guanyar agilitat al text no s'insisteixi constantment en què els elements de context dels capítols de la primera part estan basats en les aportacions d'experts en la matèria, aquesta és efectivament la font de la immensa major part de les reflexions allà abocades, que en cap cas constitueixen una posi-

ció editorial ni de la secretaria tècnica ni encara menys del comitè rector de la iniciativa.

Encara sobre l'estructura, és important deixar clar des d'un inici que s'ha optat per deixar als espais de reflexió corresponents les reflexions que allà s'hi feien sobre matèries relatives a d'altres espais de reflexió. Mirem d'explicar-nos. A la primera part del llibre, hem aglutinat per reptes totes les idees que van sorgir en relació a aquella problemàtica, independentment de l'espai de debat on es generés aquella idea. A la segona part, en canvi, s'ha deixat a cada espai de reflexió el que s'hi va discutir, perquè és així com va ser i per evidenciar que quan parlem d'economia —per exemple— hem de parlar de mobilitat, de relacions internacionals, de sostenibilitat... Així, les accions relatives a la reforma de les administracions públiques que van proposar-se des de l'espai dedicat a la transformació econòmica s'han mantingut en aquest últim perquè quedi clar que es tracta d'un requisit important per a la transformació econòmica del país o que com a mínim es tracta d'una idea que es va considerar mentre es parlava d'economia.

Encara sobre aquesta qüestió, també és important destacar que tot i que s'ha fet un esforç de classificació d'idees en calaixos lògics per facilitar-ne la consulta, hi ha elements que podrien haver estat classificats a diferents calaixos alhora o, com a mínim, haver estat desats en caixes diferents, perquè una acció pot impactar o estar relacionada amb diferents categories. Tan sols a tall d'exemple, protegir els negocis singulars està relacionat amb protegir la identitat (comercial) andorrana però també amb la millora de l'atractiu turístic o amb la protecció dels sectors econòmics tradicionals en un context d'obertura.

Un altre aspecte clau per a l'estructura del llibre són els codis utilitzats. Particularment el codi de colors que s'ha seguit —en coherència amb el que es va fer servir al llarg del projecte— i els codis emprats per identificar cada repte i cada proposta. Els repassem tot seguit:

Codis de colors	Relacions internacionals i desenclavament físic (RI)
	Administracions públiques (AP)
	Canvi climàtic, transició energètica i medi ambient (MA)
	Diversificació i transformació econòmiques (E)
	Salut, benestar i solidaritat (SB)
	Àmbits transversals: educació, justícia, seguretat i finançament de l'estat
	Aspectes transversals relatius a més d'un espai de reflexió
	Aspectes relatius al projecte <i>Andorra: reptes de futur</i>
<p>Codis alfanumèrics:</p> <p>RR13: Repte integrat de l'espai de Relacions internacionals i desenclavament físic n°3</p> <p>RAP2-1: Repte específic n°1 relatiu al repte integrat n°2 de l'espai d'Administracions públiques</p> <p>SB9: Acció n°9 per fer front als reptes identificats a l'espai de Salut, benestar i solidaritat</p>	

Per últim, en relació el llibre, volem insistir sobre una sèrie d'aspectes clau per entendre correctament les pretensions i el contingut del llibre, per poder copsar correctament allò que diu i per no fer-li dir coses que no diu.

Com llegir i com no llegir aquest llibre?

El llibre no és —ni pretén ser— més que un simple recull amb les actes i la memòria de totes les reflexions que es van poder sentir i de tots els debats que es van mantenir a *Andorra: reptes de futur*.

Tot i que és molt llaminer saltar directament a l'acció, a veure què es va proposar de fer i què podríem començar a implementar des de demà mateix, no es tracta d'un llibre de propostes d'acció. O no només. Una part fonamental del temps de reflexió es va dedicar a definir correctament els reptes de futur de la societat andorrana, a concretar-ne l'abast, a establir connexions entre reptes, etc. Per tant, tot i que a la primera part —donat que ja partim de deu reptes generals— es posa més l'èmfasi en les solucions i tot i que en volum —com és normal— hi ha més solucions que reptes, ens atrevim a dir que l'interès principal de l'exercici realitzat és la identificació de reptes i de problemàtiques i que, per tant, a l'hora de llegir la segona part del llibre, pot resultar interessant seguir dos itineraris de lectura: un primer fixant-se només en els reptes i un segon llegint reptes i solucions de manera combinada.

Com que l'objectiu del projecte era la reflexió compartida, a les sessions de treball es va prioritzar el debat i no els consensos i el llibre s'ha de llegir de manera coherent amb aquesta filosofia. Tot i que en la immensa major part dels casos, les reflexions eren compartides per tota una mateixa taula de treball, hi havia diferents taules treballant en paral·lel i, en alguns

casos, van existir dissensos en relació a una mateixa idea. Per tant, el llibre ha de ser llegit —com anotàvem més amunt— com a una caixa d'eines, independentment del grau de consens que generessin.

En la mateixa línia del punt anterior, hi ha moltes idees que avancen en una mateixa direcció i que es complementen entre elles. Però també n'hi ha d'altres que se centren en un mateix àmbit d'acció però on una és més precisa que l'altra. Això és així o bé perquè als llistats conviuen accions-marc (que són pràcticament programes d'acció) amb accions molt més quirúrgiques (que es complementen amb les deu accions següents) o bé simplement perquè en alguns casos uns participants estaven d'acord amb la idea general però no amb la concreció i d'altres, en canvi, van insistir en fer constar l'acció més precisa. En d'altres casos, fins i tot, es trobaran registrades accions contradictòries entre sí. Com que insistim en la idea de caixa d'eines, totes aquestes idees han quedat registrades i posades a disposició del públic, que podrà decidir quines li semblen més o menys interessants o practicables.

Per últim, és important insistir en què les idees presentades a la segona part del llibre no estan jerarquitzades seguint cap ordre de prioritats ni d'importància. Així, un repte codificat amb el número 2 no té perquè ser més rellevant que el repte número **9** d'aquell mateix espai de debat i l'acció número 8 d'un altre espai de debat és segurament tan important com l'acció **300**.

Les idees

Com hem insistit en diferents punts d'aquesta introducció, la vocació d'*Andorra: reptes de futur* és la de ser una caixa d'eines a disposició de la societat andorrana per afrontar les dècades que ens separen de la meitat del segle XXI. En aquest cas, les eines són idees. Idees en forma de reptes identificats i idees en forma d'accions proposades per fer-los-hi front. Entre les unes i les altres, 700 idees per pensar el futur del país. Les trobareu totes elles i una per una, a la segona part del llibre. A la primera part en trobareu una bona part d'elles repartides de manera agregada en deu desafiaments estructurals que reptaran el país des d'ara mateix i fins a les properes dècades. I a la introducció hem reservat aquest espai per recollir aquelles idees que, d'una manera absolutament transversal, van impregnar en major mesura les gairebé cinquanta hores de debat i reflexió d'*Andorra: reptes de futur*. Les repassem tot seguit.

1. Tots els reptes es troben interrelacionats

A nivell *micro*, això es pot observar en el redactat mateix dels reptes, on abunden expressions del tipus “i”, “tenint en compte”, “amb”, “al mateix temps que”...

A nivell *macro*, una anàlisi de conjunt de tots els reptes identificats ens permet observar que resoldre'n uns és una condició de possibilitat per resoldre'n d'altres, que uns d'ells impacten en d'altres, que alguns d'ells només es poden abordar si es treballen alhora i de manera conjunta, etc.

2. Una tensió clàssica que es manté a l'hora de pensar en el futur

En tots els espais de debat i reflexió es va evidenciar una tensió habitual en tots els processos de canvi: la tensió entre conservar i transformar. La recerca d'equilibris o de decisions conseqüents amb una de les dues direccions possibles seran decisions clau a l'hora d'afrontar els reptes de futur del país.

3. Uns criteris compartits a l'hora de validar propostes

Un altre element que va sobresortir de manera implícita però molt generalitzada als diferents debats és que les propostes a adoptar per fer front als reptes de futur de país haurien de complir amb una sèrie de criteris: que es basin en una visió de conjunt, considerant tota la resta d'elements; que siguin compartides per la major part de la societat; que siguin sostenibles (en tots els sentits del terme); que siguin eficients; i que es puguin aplicar de manera àgil (o que es treballi per fer possible la seva aplicació àgil).

4. Una aproximació compartida a l'afrontament dels reptes

A tots els espais de debat es va insistir en la importància de fer front als reptes amb unes certes garanties i respectant una sèrie de punts clau com ara: definir un model de país abans de prendre accions compromeses; anticipar al màxim totes les actuacions necessàries; planificar els programes a aplicar; actuar de manera sistèmica, aportant solucions globals i integrals; fer-ho amb decisió i de manera conseqüent amb la planificació acordada; actuar en totes les etapes de manera transversal, oberta i compartida, obrint al màxim la participació de tots els actors de la societat als diagnòstics, la planificació i la resolució de problemes públics; i, per últim, avaluar sempre totes les actuacions públiques en relació al repte que pretenien resoldre.

5. Reptes a foc lent: el component cultural

L'últim dels elements que volem destacar té a veure amb els canvis culturals necessaris per afrontar una bona part dels reptes identificats. Guanyar en cultura de l'anticipació i de la planificació, treballar per a una cultura de la cooperació i de l'obertura i apostar de manera decidida per una cultura de l'avaluació van ser identificats en diferents espais com a elements indispensables.

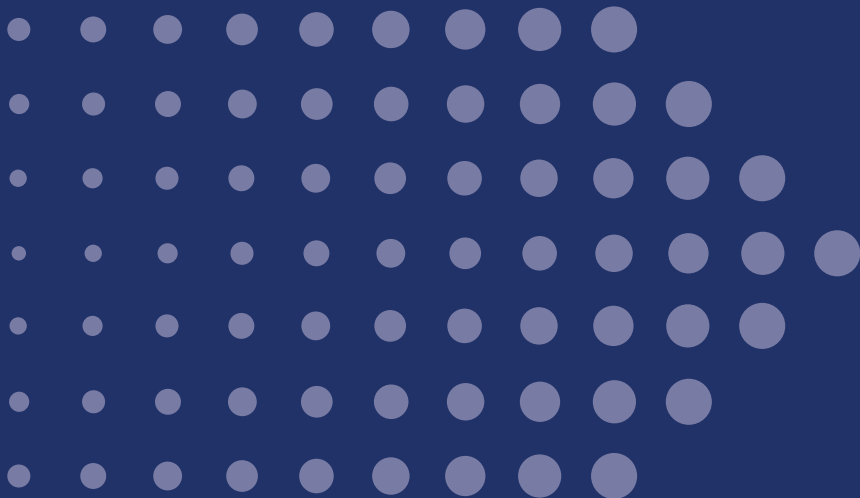
I ara sí acabem amb tres apunts sobre el caràcter d'algunes de les reflexions que van sorgir a *Andorra: reptes de futur*.

Algunes de les idees d'aquest recull són noves. D'altres no ho són gens i potser el lector les llegirà pronunciant en veu baixa que això ja s'ha dit moltes vegades, que això ja fa anys que es proposa o que això ja ho va proposar ell mateix fa x anys. Que moltes de les idees recollides en aquest llibre siguin velles conegudes del debat públic andorrà té un punt més que comprensible. Com hem dit, no es tractava d'un concurs a les idees més originals i en cap cas es va donar la consigna de pensar solucions diferents mai proposades fins ara. Ben al contrari, l'exercici proposat consistia en identificar tots els reptes de futur imaginables i totes les solucions que d'una manera o una altra poguessin contribuir a ajudar a afrontar-los, cosa que implicava recollir idees noves però també idees ja debatudes anteriorment. Que les idees que es proposin siguin conegudes també té un punt revelador i reivindicatiu i és una prova de maduresa en el debat mantingut sobre els reptes de futur del país. En quin sentit? En el sentit que si es tornen a proposar mesures ja recomanades anteriorment és perquè encara no s'han tingut en compte i no s'han dut a la pràctica i els participants, lluny de conformar-se amb aquesta situació i amb deixar-se embadalir per l'actualitat continuen reivindicant mesures que no per ser conegudes els hi deixen de semblar importants, útils i potencialment efectives.

D'altra banda, aquest llibre recull les idees que van fer-se sentir als debats. Un exercici interessant que podem fer, però, és reflexionar sobre les propostes que no van emergir. En cap moment es va apostar per un sistema econòmic autàrquic o per reduir les administracions als mínims existencials. Es va parlar molt poc d'educació i de seguretat. Un motiu, evidentment, pot ser el temps limitat de què es va disposar. Potser, però, la lectura de tot el que no es van considerar reptes i de totes les actuacions que no es van proposar ens dona pistes sobre quins elements del sistema no es volen tocar o es considera que funcionen especialment bé.

I acabem amb una darrera referència al consens. No es va buscar en cap moment —hi insistim— però va sorgir de manera molt natural —i amb una cordialitat exquisida—, especialment a l'hora d'identificar els reptes que ens esperen, un bon símptoma i un indicador interessant a recuperar quan de vegades ens sembli que el debat públic només pot estar fet de crispació.

Deu reptes estructurals per al futur d'Andorra



Repte 1



Definir un model de país



“Definir el model de país” va ser —amb totes les seves variants lèxiques i gramaticals— **una de les idees més pronunciades al llarg de les taules de debat i reflexió al voltant dels reptes de futur d’Andorra.** Una proposta que tan bon punt es formulava, generava acords i suports explícits, en forma de “Sí, sí, això!”, o d’“Exacte!”. Una frase que quan s’expressava anava precedida de fórmules del tipus “l el més important...” o “Abans de res, el que és imprescindible és...”, on allò **“important”, “imprescindible”, “prioritari”** o necessàriament anterior a la resta era “definir quin model de país volem”.

Es tracta, a més, d’**una idea clarament transversal:** surt recollida directament a les actes dels espais on es reflexionava i es discutia sobre salut i benestar, sobre transformació econòmica i sobre medi ambient i energia. I als dos espais de debat on la idea no hi consta amb aquestes paraules exactes, es deixa perfectament entreveure darrere d’una part important de les reflexions que van tenir lloc al voltant del futur de les relacions internacionals i de les administracions públiques del país. A dos dels espais de reflexió, a més, la definició del model de país va ser **una idea tan central que és a partir d’ella que s’articulen una bona part de les propostes formulades** per trobar solucions als reptes relatius al canvi climàtic, a la transició energètica o a la transformació econòmica.

La insistència en aquesta necessitat de definir un model general abans de planificar accions de futur té un punt inesperat. Tot i que els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de les Nacions Unides constitueixen, en sí mateixos, un model de desenvolupament, no insisteixen en la importància de fer una reflexió profunda de país com a punt de partida de les diferents línies d’acció que es vulguin abordar. Tampoc no ha emergit cap crida en aquest sentit d’altres organismes globals o regionals —europeus en el nostre cas— ni es tracta d’una pràctica que hagin seguit recentment d’altres països del món, on, com a molt, s’han plantejat canvis constitucionals que discuteixen noves estructures però no tant el model de país en un sentit ampli.

I si des de fora no hi ha hagut ni impulsos ni pràcticament referents que pressionessin a favor d'un treball de reflexió ambiciós sobre el model de país que es vol per a Andorra, tampoc a dins de les nostres fronteres aquesta és una recepta que s'hagi consolidat a l'agenda política o a la mediàtica. Sí que de manera recurrent es fa referència al model de país que tenim o cap al qual hauríem d'avançar tant en el debat polític com en l'opinió publicada, però, com dèiem, la qüestió no ha tingut continuïtat en el debat públic.

Tampoc acumulem gaires experiències pròpies a l'hora de treballar en aquesta línia: hem comptat amb iniciatives de projectes integrals de transformació del país, més o menys ambiciosos, amb més o menys continuïtat, com el programa de reformes impulsat pel síndic Julià Reig a principis de la dècada del 1960, el pla estratègic impulsat durant l'etapa constitucional d'Òscar Ribas, el pla Andorra 2020 a l'inici d'aquest segle i el mateix procés constitucional, però cap d'ells es va treballar de manera transversal i

compartida ni amb una pla de treball que s'assembla al que va cristallitzar a *Andorra: reptes de futur*.

L'últim element que fa que l'emergència d'aquest repte pugui resultar-nos sorprenent és que l'absència de (re)definició d'un model de país no apareix mai entre els problemes que més amoinen a la població. A cap dels observatoris publicats pel grup de recerca sociològica d'Andorra Recerca + Innovació ni tan sols figura aquest problema, un fet que contrasta amb l'experiència viscuda en el sí dels espais de debat i reflexió *d'Andorra: reptes de futur* on, a l'hora d'haver d'identificar no problemes sinó reptes i propostes d'acció per fer-los-hi front, va sorgir la necessitat de partir, abans de res, de la definició d'un marc coherent i compartit on s'encabessin la resta de propostes d'acció i que, de fet, marqués el camí a seguir.

El procés constituent d'Islàndia

(2009-2013)



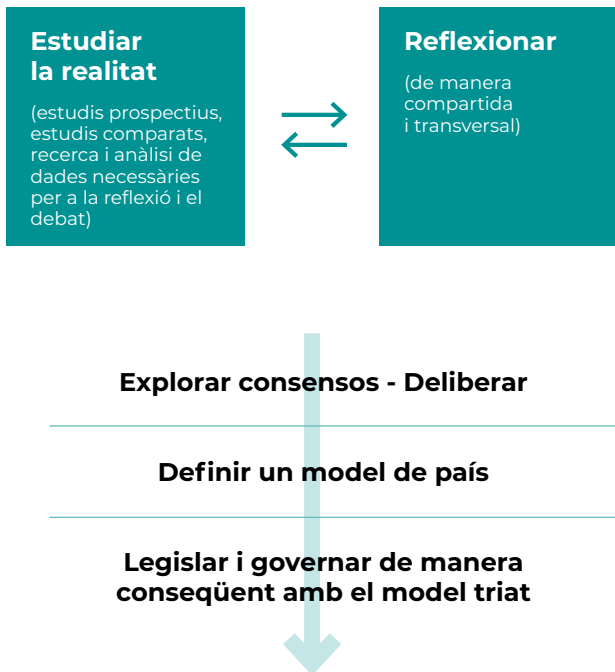
Potser el referent més proper en el temps i en l'espai d'un estat que es va plantejar repensar de manera integral el seu model de país és —pel que fa a les intencions i independentment dels balanços que se'n puguin fer— el que es va viure a Islàndia amb posterioritat a la crisi financera del 2008. La manera com es va concretar la reflexió i l'adopció d'un nou model en el cas islandès s'assembla ben poc a la que resulta del debat mantingut en el marc d'*Andorra: reptes de futur*: allà es va vehicular com un procés constituent i aquí en cap moment es va esmentar aquesta via; allà els processos de debat i decisoris es van desvincular en forta mesura de les institucions i aquí es va demanar que fossin les institucions les que lideressin el treball en un nou model.

Tanmateix, la manera com es va reflexionar a Islàndia a l'entorn del camí que havia de seguir l'illa sí que guarda certs paral·lelismes en tres punts clau amb idees debatudes a Andorra una dècada després: 1. l'abast de la reflexió era integral: no es tracta de repensar el sistema polític, el model econòmic o la integració d'Andorra al món sinó de repensar el model de país de manera integral i connectada; 2. la reflexió havia de sortir de l'esfera purament institucional i estendre's a la societat civil i a la ciutadania, comptant amb un component participatiu molt important; i 3. la reflexió sobre un nou model de país només té sentit si les polítiques adoptades amb posterioritat són conseqüents amb el model consensuat.

Fins aquí la primera contribució dels debats en relació a aquest primer repte, la que se centrava en el què i en el perquè, la que insistia en inserir a l'agenda la necessitat, la importància i la rellevància de definir quin model de país volen per a Andorra els seus ciutadans. Es tracta d'una contribució important —ho acabem de veure— poc o gens practicada ni dins ni fora de les nostres fronteres. Les aportacions dels participants als diferents espais de reflexió van donar resposta també, però, a una tercera pregunta, una de fonamental: a *Andorra: reptes de futur* el focus no només es va posar en el què —la necessitat de definir un model— sinó també en el com, de manera que si la definició del model no es treballa d'una manera adequada, el model podria fins i tot deixar de tenir sentit o, si més no, veuria compromesa la seva legitimitat i acceptació.

Què vol dir, doncs, definir un model de país? Què implica? O més aviat: a què es referien els participants d'*Andorra: reptes de futur* quan deien que cal definir un model de país? Quin procés van proposar? Quins criteris s'han de seguir?

Comencem per les etapes a seguir, que afloren de manera molt nítida de les propostes d'acció recollides als espais de reflexió.



Més enllà del full de ruta, de les etapes a seguir, al llarg dels debats van emergir tres criteris que s'haurien de respectar de totes totes en el camí cap a la definició d'un model de país i més enllà: el camí hauria de ser coherent, conseqüent i compartit.

Tot i que pugui semblar redundant destacar-ho, un primer criteri important a l'hora d'avançar cap a la definició d'un model de país és fer-ho seguint **un ordre coherent** on tot i que es produeixin iteracions i anades i vingudes, de manera habitual es procedeixi avançant etapa per etapa. Això implica no aplicar mesures de pes fins que el model no estigui definit, no definir-lo sense abans haver explorat consensos, no reflexionar sense dades a la mà i no investigar dades de manera desconnectada de les reflexions que s'estiguin fent, no decidir un model sense basar-se en evidències, etc.

La coherència no es pot limitar, però, al simple fet d'anar encadenant etapes. A un nivell més profund —i més substancial— ser coherent implica **ser conseqüent amb els resultats obtinguts en etapes anteriors**. Els participants a *Andorra: reptes de futur* van insistir en múltiples ocasions en aquesta expressió concreta: ser conseqüents. Ser conseqüents amb el que determinin els estudis realitzats (si el país té una capacitat de càrrega limitada, no adoptar mesures que la sobrepassin). Si s'han consensuat una sèrie de punts clau per al model de país, no obviar-los a l'hora de definir el model, per molt que puguin resultar incòmodes o no estiguessin previstos en un primer moment. I, sobretot —en aquest punt es va insistir especialment—, si s'ha definit un model en una direcció, assegurar-se que la legislació, les polítiques públiques i les actuacions de les administracions avancin en la direcció marcada i —igual d'important— que no es reguli o es prenguin decisions que avancin en una línia diferent o, encara menys, contrària al que es reculli al model que s'hagi decidit.

L'objectiu principal d'aquest criteri és evitar, òbviament, que el model que es defineixi no respongui a un procés informat de debat i de reflexió i que no quedi en paper mullat o en un recull de bones intencions.

Si els altres dos criteris s'apliquen a la connexió entre les diferents passes del full de ruta, aquest tercer és un atribut indispensable de les etapes centrals: **la reflexió ha de ser compartida** i el model que s'acabi definint hauria de ser fruit d'un consens social. Aquest treball en comú —que de seguida repassem de quina manera es materialitza— esquitxa, a més, les dues etapes que es troben als extrems del procés: la recerca que es faci per proveir de dades la reflexió a l'entorn del model vindrà condicionada per preguntes compartides i les decisions que s'adoptin a partir del model no només partiran d'un marc compartit sinó que, a més, seria interessant que es treballessin d'una manera més horitzontal, transversal i participativa, recurrent a les col·laboracions publicoprivades i a la intel·ligència col·lectiva.

Com ja s'ha esmentat, però, les etapes on més sovint i amb més força s'espera que es conjugui el verb compartir és a les de reflexió i deliberació. I, tanmateix, en cap cas es va proposar de fer-ho a la islandesa, és a dir, pensant noves formes de representació i fent a un costat els poders públics i les institucions. No es busca substituir, doncs, els òrgans de decisió institucionals. Ni treure'ls-hi cap pes. Es busca obrir i

compartir. De fet, als diferents espais de reflexió on es va parlar de model de país no és que no es qüestionés el lideratge institucional, és que s'esperava que el procés fos liderat per les institucions i es cominava al Consell General i al Govern a fer aquest pas. I un cop encetat, arribaria el moment d'anar obrint la reflexió a un cercle cada cop més ampli. A més institucions —on els Comuns, especialment per la seva condició de propietaris de terreny, van ser identificats com a actors prioritaris. Als agents socials —els empresaris i els treballadors. A la societat civil organitzada —les associacions amb una visió particular de la vida a Andorra i una capacitat de representació de col·lectius concrets. I també a la ciutadania en general. Tot plegat qüestió de no fer un model de país de només uns quants, que els altres no se sentin com a propi i que tinguin temptacions de boicotejar o de desfer a la primera alternança o cadascú al seu terreny. I qüestió també —segons els experts— que més gent s'ho senti com a propi i controli que el model no es tergiversi o que no quedi oblidat en un calaix.

Del marc... al contingut

Hi insistim, la contribució principal d'*Andorra: reptes de futur* en relació a aquest primer repte és el simple fet d'introduir-lo a l'agenda, d'assenyalar la necessitat de definir un model de país i de caracteritzar mínimament com hauria de dur-se a terme aquest procés.

Tot i així, al llarg de les sessions de debat es va anar més enllà de la definició del marc i es va encetar, en paral·lel, la reflexió sobre el model de país. Ben mirat, el tipus de discussió pública que proposava el full de ruta que en aquell moment s'estava debatent era molt semblant al que s'estava practicant en aquell mateix instant a *Andorra: reptes de futur*: una reflexió oberta i transversal. I no es va desapropitar l'ocasió.

Al llarg dels debats van sorgir moltes idees que podríem relacionar amb el model de país i que es desenvoluparan tant a la resta de reptes d'aquesta primera part com, en detall, a la segona part del llibre. D'entre totes elles, però, n'hi ha dues que pel seu caràcter estructural i per com es va insistir en elles en els diferents espais, es mereixen ser exposades de manera destacada. Són les que reclamen que el model de desenvolupament d'Andorra sigui, per sobre de tot, dimensionat i equilibrat.

Un model dimensionat i sostenible

Un model de país adaptat al país. Tornem a caure, potser, en una redundància o en una evidència, en un criteri que semblaria que s'hagi de donar per descomptat, però aquest punt va ser convocat com a un element d'una importància crítica i vital a múltiples espais de reflexió mentre es debatia de qüestions ben diverses. Al darrere, una sèrie de preguntes clau: Fins a on / quant pot desenvolupar-se Andorra? Quanta gent pot viure al país? Quina és la capacitat de càrrega del territori? Fins a on es poden estirar els recursos naturals?

Totes aquestes preguntes, centrades en **límits demogràfics, ambientals, socials i econòmics**, passen a ser deures per al món de la recerca, que hauria de facilitar respostes clares a aquests interrogants i a d'altres de semblants. La cosa, però, no s'esgota, ni molt menys, coneixent els límits sinó fixant límits, un punt on la coincidència amb els experts consultats en matèria de creixement és absoluta. Dit d'una altra manera, **no es tracta tant de conèixer els límits que ens imposarà la natura o la convivència** —tot i que, evidentment, és interessant conèixer quin és el màxim on es podria arribar— **sinó que de manera compartida discutim fins on volem arribar**. D'aquesta manera, les preguntes del paràgraf anterior deixen de conjuguar-se amb el verb poder i passen a fer-ho amb el verb voler, deixen de ser preguntes adreçades a científics i passen a ser **interrogants que han de ser respostos de manera compartida des de les esferes de la ciència, de la reflexió compartida i de la política**: Quant estem disposats a créixer a nivell demogràfic? Quin volum de construcció / urbanització / transformació de la natura estem disposats a assumir? Fins a on volem que creixi / es desenvolupi el país? etc.

En aquest aspecte concret del model —que es tracti d'un model dimensionat i, doncs, sostenible— veiem en acció la importància dels criteris que repassàvem més amunt. A l'hora de dimensionar el model és cabdal —ho acabem de veure— que els límits es fixin de manera compartida i també que la definició del model i sobretot la seva aplicació siguin conseqüents amb els límits que es fixin. I d'altra banda, a l'hora de fixar límits, caldrà estar especialment atents al manteniments de certs equilibris, que és justament el que es reclama a la segona idea mestra per a un model de país que es desprèn dels debats mantinguts a *Andorra: reptes de futur*.

Un model equilibrat

Que el model de país hauria de ser equilibrat és una simple conseqüència directa del fet que es defineixi de manera compartida: si són moltes les veus i les visions que participen en la seva construcció, és esperable que en el camí del consens, tots els actors hagin de fer renúncies.

A *Andorra: reptes de futur*, però, la noció d'equilibri es va convocar en moltes ocasions, en múltiples contextos i relacionats amb temàtiques diverses, però pràcticament sempre en relació amb el model de país. De totes les necessitats d'equilibri identificades i destacades com a importants, en destaquem les següents.

Equilibri entre creixement i protecció

Que el model de país que es triï permeti el creixement econòmic que després hauria de permetre el repartiment de la riquesa; que el model de país que es triï permeti la conservació de la natura i del patrimoni. Trobar l'equilibri en aquest punt implica treballar aquests dos objectius de manera conjunta i no desconnectada. Així, als espais de debat i reflexió es va parlar de la importància de poder créixer sense destruir l'entorn i de la importància de protegir l'entorn sense comprometre el creixement. I quan els dos objectius es treballen de manera conjunta, una paraula destaca per sobre de les altres: sostenibilitat. Una paraula que esdevé un criteri per afavorir la recerca d'equilibris i per fixar els límits a què ens referíem al punt anterior.

Equilibri entre obertura i protecció

Tot i que aquí el terme protecció es repeteix, ho fa amb tot un altre sentit. En relació al grau d'obertura a l'exterior de l'economia andorrana, a *Andorra: reptes de futur* van emergir dos tipus de posicions. Una primera va ser l'aposta decidida per l'obertura, una aposta tan clara que algunes de les mesures proposades de fet anaven encaminades a treballar per potenciar un canvi de mentalitat en el conjunt de la població i dels actors econòmics per abandonar posicions proteccionistes més tradicionals. Les altres veus que van aflorar en relació a aquest debat no es trobaven a la banda proteccionista sinó que demanaven que s'op- tés per un model que fos atractiu alhora per a inversors estrangers però també per a les empreses locals, treballant de manera prioritària per impulsar i millo-

rar la competitivitat de les empreses andorranes tant al mercat andorrà com a l'hora de competir als mercats exteriors. Aquí, per tant, els equilibris a buscar no serien entre dues opcions antagonistes sinó entre possibilitats separades per èmfasis i matisos, una qüestió que hauria de facilitar la trobada de punts d'entesa.

Equilibri entre orientació al turisme i qualitat de vida

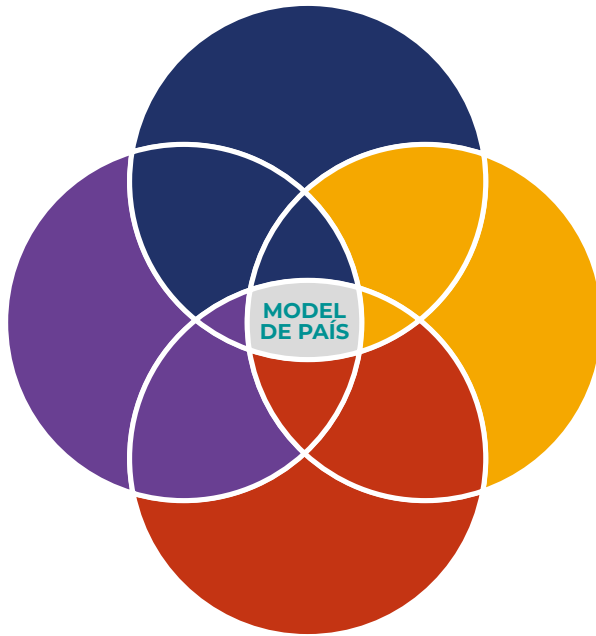
Una altra negociació important és la que s'hauria de donar entre l'aposta pel turisme i l'aposta per la qualitat de vida de la població andorrana, un fet que implica trobar un punt d'equilibri entre atractius, entre oferir atractius pels turistes que ja ens visiten i per convèncer els qui encara no ho fan que passin a fer-ho i oferir atractius perquè la gent que treballa al país tingui prou condicions i incentius per continuar fent-ho i per fer-ho gaudint d'una qualitat de vida mínima. Aquí, un cop més, el debat dels equilibris es retroba amb el dels límits i interrogarà el model de país sobre quants turistes podem acollir cada any i sobre a quin volum de turisme volem arribar i per quin tipus de turisme volem apostar. Un equilibri més, el que es doni entre quantitat i qualitat, també haurà de formar part de la resposta.

Equilibri entre l'atracció per a inversors i la qualitat de vida

Lligat amb els dos debats anteriors però amb matisos diferents, una altra discussió a mantenir és la que ha de buscar els equilibris entre fer d'Andorra un pol d'atracció per a inversors estrangers i un lloc que permeti viure-hi en bones condicions de vida als nous residents que s'instal·lin al país i als que ja hi vivien. Aquí, de nou, les lògiques quantitatives i qualitatives tornen a creuar-se en un debat de prioritats, de límits i de models, on els dos elements a debat no són incompatibles i on la línia on es posi l'equilibri determinarà tot d'altres aspectes del model en discussió.

Equilibri entre equilibris

Definir un model de país és un trencaclosques de trencaclosques. Així, un cop trobats els punts d'equilibri en els quatre debats recollits a les línies anteriors (i a tots els altres que no hem recollit aquí), encara s'hauria de trobar un punt d'equilibri entre tots els punts d'equilibri acordats, donat que tots els debats estan interconnectats.



Aquesta recerca encadenada d'equilibris, que evidentment dificulta la trobada de consensos, ahora explica perquè als espais de debat i reflexió d'*Andorra: reptes de futur* es va insistir tant en la noció d'equilibris quan es parlava de definir un model de país, perquè és l'única opció de construir un model que tothom se senti seu i que tingui possibilitats de pervivència.

Assumit que tot està interrelacionat i que els models on tots guanyen i on tot és possible són irreals, els equilibris i les confluències es perceben com un camí necessari, d'aquí també l'apel·lació reiterada al diàleg, al consens, a la consulta a la població, a la deliberació, als pactes d'estat que aglutinin diverses forces polítiques, als pactes d'estat que superin les forces polítiques i arribin a molts més actors polítics i socials. Proposar solucions per separat com a peces que no encaixen és relativament senzill. El repte —aquest primer repte— rau en proposar idees i solucions que, al mateix temps, siguin peces que encaixen les unes amb les altres.



Connexió amb d'altres reptes

Donat el caràcter marc del repte de definir un model de país per a Andorra, tots els altres reptes destacats en aquesta primera part hi estan connectats i, en certa manera, en depenen. Així, reptes tan diversos com el de la transició energètica, el de l'envelliment de la població, el de la mobilitat o el de la transformació de l'administració es troben íntimament relacionats amb l'aspiració a definir, prèviament, un model de país, d'aquí que aquest hagi estat el repte amb què s'obre aquesta primera part del llibre.



El repte, en detall

El caràcter estructural d'aquest primer repte fa que moltes de les problemàtiques i de les propostes d'acció dels cinc espais de reflexió s'hi puguin relacionar i, per tant, per fer-se una idea de tot el que es va dir a *Andorra: reptes de futur* en relació a la necessitat de definir un model de país, a la manera com això s'havia de fer i a aspectes concrets que s'haurien de tenir en compte en aquest model de país, caldria consultar íntegrament tota la segona part del llibre.

Tot i així, d'entre els reptes concrets o les propostes d'acció específiques recollits a la segona part del llibre, els més directament vinculats amb el repte de definir un model de país són els següents:

Repte **RE1** -----> pàgina 212

Accions **E1** a **E12** -----> pàgines 218 a 221

Repte **RMA1** -----> pàgina 198

Accions **MA1** a **MA24** -----> pàgina 205

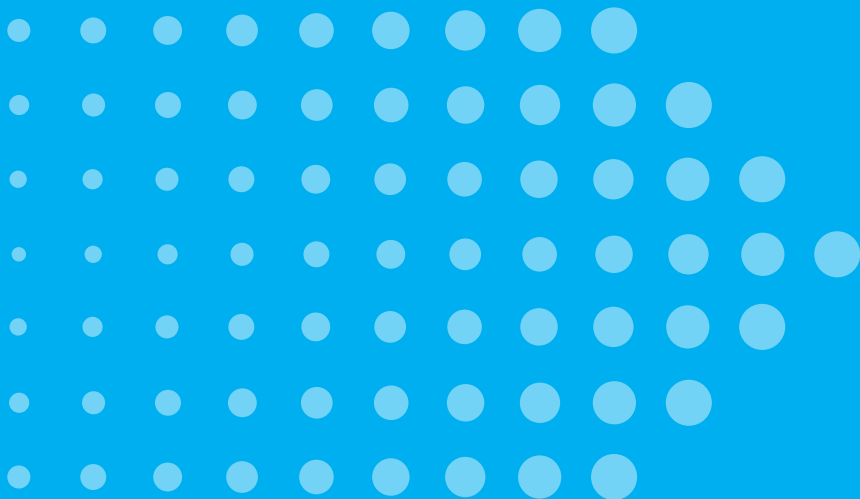
Eix **4** -----> pàgina 228

Accions **SB58** a **SB60** -----> pàgina 232

Repte 2



Relacionar-se amb un món canviant



Una de les preguntes clau a l'hora de definir un model de país, especialment en el cas d'estats amb un pes limitat en la societat internacional —com és el cas de tots els microestats—, té a veure amb la seva integració amb el món que l'envolta. Cal relacionar-se amb l'entorn internacional? Fins a quin punt? De quina manera? Amb quins actors? En quins àmbits? La resposta a aquestes preguntes depèn en bona mesura de com és en cada moment —i com està previst que evolucioni— aquest entorn: no té res a veure enfocar les relacions internacionals d'un país en un món partit en blocs que coopera poc, més enllà de qüestions militars, que fer-ho en un món on la interdependència és la norma i on la resolució de reptes globals passa per la cooperació internacional. Per això, i perquè el camí que segueix la societat internacional no el podem determinar des d'Andorra, és imprescindible començar aquest capítol repassant, de manera breu però extensa, cap a on va el món que ens envolta —segons els experts consultats per *Andorra: reptes de futur*— per així poder decidir de manera informada quina és la millor manera d'integrar-se en la societat internacional.

Previsions d'evolució de l'agenda global: quins reptes?, amb quins companys de viatge?

Quins són els temes que marcaran l'**agenda internacional** al llarg de les següents dècades? En quins àmbits serà més important la **col·laboració** internacional? En quins altres podem anticipar que existiran **tensions** que superin les dinàmiques estatals? Quins actors dominaran la **societat internacional**? Quines són les **oportunitats** que obren aquests escenaris per als **microestats** i per a Andorra en particular? I les **amenaces**? Com aprofitar les primeres i mirar de mitigar els efectes més nocius de les segones?

Tot i que sembli superada i pròpia de la Guerra Freda i malgrat que des d'una latitud com la d'Andorra ens caigui molt lluny, **la conflictivitat militar i la tensió nuclear** entre diferents estats i per motius diversos continuarà ben present al llarg de les properes dècades. Amb mutacions i innovacions que no som capaços d'anticipar i amb formes molt diverses —des de l'amenaça nuclear fins als atacs terroristes o les operacions selectives amb drons—, la conflictivitat armada i les vies per superar-la en cada cas concret en què es manifesti continuarà sent un tema present a l'agenda internacional però continuarà sent, alhora, un tema que no tocarà de prop l'estat andorrà, que hauria de poder continuar mirant-se'l des d'una confortable distància.

L'escalfament global, les seves conseqüències i la concertació de polítiques per mirar d'atenuar-lo seran tres altres temes amb molt de pes a l'agenda global. Quan Gro Harlem Brundtland les va introduir per primer cop a l'àmbit de les relacions internacionals, fa més de trenta anys, les qüestions mediambientals eren una qüestió menor de debat, una curiositat. Avui, en canvi, constitueixen un repte global de primer ordre, una qüestió estructural i una font de tensions i d'espais de cooperació a la societat internacional. Tant per les afectacions importants que pot tenir aquesta qüestió per a Andorra com pel fet que sigui una qüestió indiscutiblement universal i que ha de ser tractada a nivell multilateral, aquest és un àmbit en què el Principat podria erigir-se com a motor internacional, ja sigui liderant —en concertació amb altres microestats insulars, molt vulnerables als efectes de l'escalfament global— o ja sigui sumant-se de manera decidida a les accions més contundents per frenar el màxim possible el canvi climàtic, fent valer el valuós vot que, com a estat, té en diferents institucions internacionals on aquesta serà cada cop més una qüestió clau.

Una altra qüestió ambiental de primer ordre serà el paquet constituït per l'accés als recursos naturals i, en concret, tot allò relatiu a **la dependència i l'autonomia energètica**, dependent alhora de la transició energètica. L'accés als recursos naturals i l'autonomia energètica és el taló d'Aquil·les de qualsevol estat i Andorra no n'és una excepció. A diferència de la vulnerabilitat lligada a l'escalfament global, aquesta és una dependència de què no es poden esperar grans avenços d'un tractament multilateral; són reptes, en canvi, que s'han d'abordar des d'una lògica interna que permeti ser el màxim d'autònoms possibles a nivell energètic i també des d'una lògica bilateral amb els dos estats veïns pel que fa a la importació regular i a bon preu d'electricitat i energies fòssils. Aquesta dependència, però, no és del tot una mala notícia i, de fet, seria interessant mantenir, encara que s'arribés a una situació ideal d'autonomia energètica, un cert nivell d'importació d'energia, ja que els fòrums per abordar aquestes qüestions no només són positius per mantenir un bon nivell de relacions amb els veïns (segons la teoria de la confiança de les Relacions Internacionals, dos estats que comercien plegats són més proclius a mantenir bones relacions en general) sinó que també poden constituir un punt de trobada que incentivi el tractament d'altres qüestions amb Espanya o França a nivell bilateral.

Una de les conseqüències de la crisi econòmica derivada de la pandèmia per Covid-19 i de la necessitat de recursos econòmics per part dels estats per poder finançar la resposta a la crisi serà un retorn amb força de la qüestió de la **fiscalitat** a l'agenda internacional, en una nova onada contra l'evasió fiscal, ja sigui mitjançant intents d'harmonització a nivell global o, com a mínim, en espais més reduïts com ara l'OCDE, ja sigui tornant a posar el focus no només en els paradisos fiscals sinó també en els estats cooperadors en matèria fiscal però amb una fiscalitat baixa, com és el cas d'Andorra. En aquesta qüestió, és important que Andorra, un cop garantida la seva cooperació amb el sistema internacional, sigui capaç de resistir en la mesura del possible en el manteniment de la seva competitivitat fiscal, entenent que les pressions per acabar amb el model, per molt que siguin vestides de demandes per al bé comú internacional, no són més que demandes d'altres estats en el seu propi benefici, tan legítimes com pot ser la voluntat d'Andorra d'explotar, dins les regles del joc, un dels pocs avantatges competitius que pot explotar per tirar endavant com a estat i com a economia.

Un repte que ja forma part de l'agenda global i que no deixarà de ser-hi té a veure amb tot allò relatiu als **moviments de persones**, ja sigui en forma de migracions legals o il·legals com de demandes d'asil i de persones que demanen refugi a conseqüència, principalment, de dos dels reptes esmentats fins ara: la conflictivitat internacional i els efectes de l'escalfament global. Aquí, la situació geopolítica d'Andorra —un estat petit, fàcil de controlar, i sense sortida al mar— fa que les amenaces per al Principat en aquest àmbit siguin poc importants. Fins i tot en un escenari amb llibertat de circulació i d'establiment de persones provinents d'Europa, en el marc d'un acord d'associació amb la Unió Europea, els riscos per a Andorra de patir les conseqüències negatives d'aquest àmbit són poc importants segons els experts consultats.

L'últim dels grans reptes clau de la societat internacional per a les properes dècades és la **gestió del ciberespai**, tant des d'una perspectiva global com també, i sobretot en el cas d'Andorra, des d'una perspectiva nacional. Els avantatges de la situació geoestratègica d'Andorra —sense accés al mar, envoltat de muntanyes i de dos estats amb qui es mantenen llaços històrics i excel-

lents relacions diplomàtiques— s'esvaeixen en un món virtual. Al ciberespai, Andorra és tan vulnerable com qualsevol altre estat o territori i així, els atacs externs, tan improbables en el món físic, passen a ser perfectament possibles, amb dues finalitats molt clares: la ciberdelinqüència (robatori de dades, extorsions, etc.) i l'ús d'un atac terrorista cibernètic a petits països com a amenaça a grans estats de la capacitat d'actuació i de generació de col·lapse dels grups que ho perpetrin. D'aquesta manera, així com Andorra pot continuar permetent-se el luxe de no disposar d'un exèrcit clàssic, no pot prescindir d'un "exèrcit" virtual que estigui permanentment a l'aguait de les amenaces per aquesta via.

Tots aquests temes, juntament amb la cooperació en temes molt diversos com ara la salut, la cooperació per al desenvolupament i el compliment dels objectius de desenvolupament sostenible, constitueixen els principals reptes de futur de l'agenda global per a les properes dècades.

Els actors de la societat internacional

A la societat internacional de les properes dècades, i més enllà d'actors clau del sector privat i del tercer sector com les firmes multinacionals o les grans organitzacions no governamentals, els actors públics principals continuaran sent els estats i les organitzacions internacionals.

Els estats continuen tenint una part important del poder tot i estar en crisi i, per tant, no es poden descuidar. És per això que des d'una perspectiva com l'andorrana és fonamental continuar cultivant unes bones **relacions bilaterals**, especialment amb estats clau per al futur del país com ara els dos estats veïns, els estats d'origen d'una part important de la nostra població (com Portugal, el Regne Unit, els països del con sud d'Amèrica) i els països centrals en la presa de decisions internacionals, principalment els europeus i els Estats Units.

Tot i aquesta importància de mantenir unes bones relacions bilaterals amb una sèrie d'estats determinats, si hi ha un tipus de relacions interessants per als microestats i per a Andorra en particular, són les relacions multilaterals. Per múltiples motius. Perquè són més segures. Perquè són menys invasives. Perquè ofereixen més perspectiva. Perquè són més compensades. Les relacions entre microestats i estats més grans no poden deixar de ser un David contra Goliat i per molt que destaquï la cooperació i la bona entesa, la diferència de paràmetres és tan important que la temptació d'imposició del criteri de l'estat gran i que aquest risc es transformi en realitat en determinades conjuntures és massa important. En canvi, en contextos multilaterals, la diversitat d'estats que el conformen compensen les diferències i permeten establir similituds amb els altres estats en funció dels àmbits, a gaudir d'una paleta més variada i adaptada d'aliances, etc. Un exemple molt clar el trobem en l'àmbit abans esmentat de la fiscalitat: abordat exclusivament des de les relacions bilaterals, la pressió de dos estats com França i Espanya pot ser, especialment en funció de la seva conjuntura política, molt important. En canvi, abordat en el marc d'un debat amb Europa, l'existència de realitats en el sí de la Unió com Irlanda o Luxemburg serveixen no només per establir comparacions útils per a Andorra sinó per abordar el tema amb més perspectiva i diversitat de posicions, on ja no és Andorra l'objecte. Si, a més, Europa manté la seva tendència a comptar cada cop més amb actors no estatals com les ciutats o les regions, la diversitat d'actors

amb qui establir aliances en un marc com l'uropeu pot ser encara més beneficiós pel país.

Per tancar la qüestió dels actors de la societat internacional, un apunt sobre la situació dels **microestats** i sobre les oportunitats i les amenaces d'Andorra relatives a les seves reduïdes dimensions territorials, reprenent de manera agrupada bona part del que ja s'ha dit més amunt. D'entrada, tres avantatges i oportunitats ben clars: la seva situació geoestratègica; el fet que molts dels problemes que ens poden afectar al llarg de les properes dèca-

des seran més fàcils de resoldre —si es fan bé les coses— a una escala com l'andorrana; i les oportunitats derivades de l'associació amb Europa, encara més si és una **Europa** cada cop més regionalitzada. I les amenaces principals, les vulnerabilitats derivades de la seva petitesa, la dependència energètica i d'altres recursos no produïts a Andorra (com ara les vacunes), el risc de poder ser influït en les seves polítiques públiques per actors més forts que vulguin imposar-se i la pèrdua dels avantatges geoestratègics en el món del ciberespai.

Unes relacions internacionals al servei i a la mida del país: un repte integrat

Tenint en compte aquest context global i els actors que hi participen, des d'*Andorra: reptes de futur* es van identificar 16 reptes per arribar a un nivell òptim de relació amb el nostre entorn internacional. A més, als debats mantinguts als espais de reflexió de totes les temàtiques proposades —salut, medi ambient, economia, etc.— també es va fer referència sovint a la importància de les relacions internacionals per treballar conjuntament altres reptes de país. Si agrupem totes aquestes idees en un redactat únic que les sintetitzi fent-los hi justícia, ens quedaria un repte formulat més o menys com segueix:

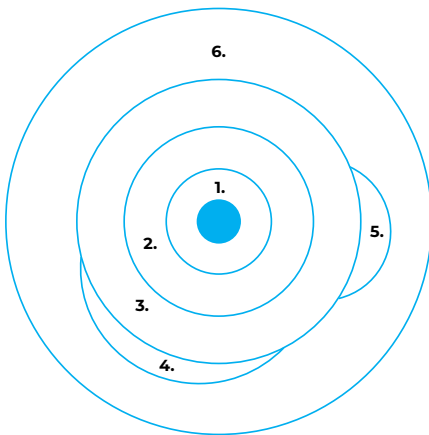
Mantenir unes bones relacions amb els territoris veïns i amb la societat internacional d'una manera assumible i sostenible i aprofitar al màxim aquestes relacions per defensar els interessos d'Andorra en àmbits importants per al futur del país.

De tan general i resumida, la formulació anterior pot semblar mancada d'interès i revelar-se tan evident que no constitueixi ni tan sols un repte. Si en gratem una mica la superfície, però, podem trobar-hi elements ben interessants: d'una banda, la concepció utilitària de les relacions internacionals, concebudes com a un instrument que ens ha d'aportar coses, no com a un peatge que ha de pagar Andorra per existir; d'una altra, el requeriment de planificació i de lideratge que suposa identificar els àmbits dels quals es vol treure més profit de la cooperació internacional; en tercer lloc, integrant al repte el requeriment que el nivell d'integració amb l'exterior sigui assumible i sostenible, es posa l'accent no en destacar els costos de les relacions internacionals sinó en com preparar-nos per minimitzar-los o per ser capaços d'assumir-los. L'interès principal d'una fórmula d'aquest tipus, però, és integrar les reflexions sobre costos, beneficis i oportunitats —evitant fent-ne debats separats— i reflexar així el que va passar durant els debats

mantinguts a *Andorra: reptes de futur*, on va quedar palès que, donant per descomptat que Andorra ha de ser un estat, un país i una economia oberts a l'exterior, el repte es troba en fer que aquesta obertura resulti el més beneficiosa possible anticipant i compensant els costos associats perquè siguin assumibles i sostenibles per al país.

Un cop vista la imatge general —i mantenint-la en tot moment present— és el moment de repassar amb més detall cadascuna de les parts que la conformen.

Mantenir unes bones relacions amb els territoris veïns i amb la societat internacional d'una manera assumible i sostenible i aprofitar al màxim aquestes relacions per defensar els interessos d'Andorra en àmbits importants per al futur del país.



1. Amb el Pirineu, per compartir coneixements, cooperar en reptes compartits i impulsar conjuntament la regió pirinenca.

2. Amb els estats veïns, a molts nivells però de manera especial en relació als accessos al país.

3. Amb la Unió Europea, on més enllà de l'eventual associació —no debatuda— resulta clau participar en els programes europeus d'interès per a Andorra.

4. Amb altres organitzacions europees (Consell d'Europa, OSCE, etc.)

5. Amb els països europeus que no formen part de l'UE, per compartir coneixements, cooperar en reptes similars i per obrir-hi i ampliar relacions econòmiques.

6. Amb el món en general i, per tant, amb les Nacions Unides i les seves agències, amb d'altres organismes internacionals d'abast universal d'importància per a Andorra (FMI, OCDE), amb organitzacions d'altres regions del món interessants per a l'obertura de l'economia andorrana i, a nivell bilateral, amb tot d'altres estats (per anar ampliant els convenis de cooperació fiscal). A més de mantenir i reforçar la cooperació política, caldria impulsar de manera decidida les missions i les delegacions econòmiques a aquesta escala, amb la participació directa de les organitzacions empresarials del país.

Mantenir unes bones relacions amb els territoris veïns i amb la societat internacional d'una manera assumible i sostenible i aprofitar al màxim aquestes relacions per defensar **els interessos d'Andorra en àmbits importants per al futur del país.**

Una part important del repte, doncs, consisteix en relacionar-nos amb l'exterior: de forma més intensa com més a prop estigui aquest "exterior", amb una concentració important de les relacions al nostre continent però sense cap altre límit que els del planeta a l'hora de buscar, d'establir o de consolidar vincles que ens puguin fer servei. Perquè la clau de volta de l'aproximació a les relacions internacionals que va emergir a *Andorra: reptes de futur* és aquesta concepció de la diplomàcia com a instrument per treballar pels interessos d'Andorra des de fora d'Andorra. Així, de la mateixa manera que durant segles ens desplaçàvem fora de les nostres fronteres per aconseguir, per exemple, privilegis en els drets de pas, de la nostra diplomàcia es continua esperant ara exactament el mateix: no tant que cooperi en la resolució de problemes globals o que aportï res sinó que —com pot ser comprensible per a un estat petit com el nostre—, treballi per obrir més i millors vies per resoldre els nostres problemes o per ampliar les nostres oportunitats.

Tot i que quan parlem d'interessos tendim a posar l'economia al centre, el cert és que els àmbits en els quals Andorra pot sortir altament beneficiada de mantenir una relació estreta amb la societat internacional són molts i diversos. Tot seguit en recollim alguns, a mode de tast.

Per fer venir empreses d'alt valor afegit al país.

Per permetre a les empreses andorranes operar a l'exterior amb les millors condicions.

Per aconseguir fonts de finançament per a l'estat i per a projectes específics.

Per aconseguir els millors accessos per a Andorra.

Per aprovisionar-nos d'energia amb les millors condicions possibles.

Per permetre als ciutadans andorrans poder estudiar fora amb les millors condicions.

Per millorar la imatge d'Andorra a l'exterior.

Per disposar d'una millor vigilància epidemiològica que ens permeti ser més efectius contra epidèmies o pandèmies.

Per aprendre com s'han resolt en d'altres contextos problemàtiques compartides.

Mantenir unes bones relacions amb els territoris veïns i amb la societat internacional d'una manera assumible i sostenible i **aprofitar al màxim aquestes relacions per defensar els interessos d'Andorra** en àmbits importants per al futur del país.

En tots els àmbits que acabem d'esmentar —i en molts altres encara— s'han fet i es continuen fent moltes coses a l'exterior per defensar els interessos d'Andorra. El repte, doncs, no és el que teníem al davant el 1993, el de fer arrencar una política exterior amb tots els ets i uts. Tres dècades després, però, i un cop consolidada la nostra presència internacional, a *Andorra: reptes de futur* sí que es va identificar com a una part del repte el treure el màxim suc a aquesta presència exterior. De quina manera? En primer lloc, a dues velocitats o, dit d'una altra manera, per una via directa i per una d'indirecta. Comencem per aquesta última.

A les relacions internacionals, un element clau és la confiança i una de les maneres més efectives per poder comptar amb la confiança d'altres estats, d'organitzacions internacionals o d'altres actors del sistema internacional és gaudir d'una bona imatge. Amb una bona imatge internacional i amb uns actors que confiïn més en tu és més fàcil negociar, tens més possibilitats d'evitar que et collin en excés per abandonar pràctiques que t'interessaria mantenir, hi ha més opcions de poder aconseguir fons o oportunitats, és més probable que t'acceptin en determinats fòrums... No és sorprenent, doncs, que la qüestió de la imatge d'Andorra fos un dels temes centrals quan es va debatre de les nostres relacions internacionals. Per millorar-la es van detectar quatre vies principals:

- Consolidar els pilars de la bona imatge d'Andorra (seguretat, educació, natura, esport) i sumar-ne de nous, com podria ser el de la digitalització.
- Combatre els tòpics falsos sobre la imatge d'Andorra.
- Consolidar la presència internacional d'Andorra a organismes internacionals i una relació sòlida amb la Unió Europea.
- Fer d'Andorra un referent en relació als Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), tant per la via d'un acompliment exemplar com per la de liderar a nivell internacional el compliment global d'una matèria específica relacionada amb els ODS.

De manera paral·lela a aquest treball orientat a la consolidació d'una imatge positiva d'Andorra, es van començar a traçar algunes de les línies que podrien fer més rendible d'una manera més directa la nostra política exterior. Es va parlar, per exemple, de posar les nostres relacions internacionals més al cor del debat públic, creant espais de debat on els diferents actors de la societat andorrana, un cop ben informats, poguessin compartir i elevar neguits i objectius, fent que la nostra política exterior es beneficiés d'una reflexió compartida. D'altres participants van recalcar la importància de ser més estratègics tant en la planificació com en l'execució —partir d'un pla estratègic, estudiar quins són els fòrums dels quals Andorra pot treure un major rendiment, renunciar a presències en reunions o comissions de poca o nul·la rellevància per al país, etc.) i d'actuar a l'exterior de manera més coordinada (tant a nivell institucional com entre les institucions i les missions empresarials). Per últim, algunes de les reflexions anaven encaminades a reclamar que s'espremés més la capacitat negociado-

ra d'Andorra fent servir el dret de vot d'Andorra a l'Assemblea General de les Nacions Unides (per a l'elecció de càrrecs o la designació d'estats com a membres rotatius del Consell de seguretat) per promocionar els interessos andorrans i arribar a acords específics en benefici d'aquests interessos.

Mantenir unes bones relacions amb els territoris veïns i amb la societat internacional **d'una manera assumible i sostenible** i aprofitar al màxim aquestes relacions per defensar els interessos d'Andorra en àmbits importants per al futur del país.

L'última part del repte consisteix en què tot això que hem repassat fins ara —ser present al món, amb una agenda molt diversa i aprofitar al màxim aquesta presència en benefici dels interessos nacionals— sigui sostenible i ho puguem assumir com a país. En d'altres paraules, si per obrir-nos més vies per defensar els nostres interessos, les càrregues o les renúncies associades són inassumibles o no poden sostenir-se en el temps, seria millor renunciar a aquestes vies i a una part dels nostres interessos. El

repte consisteix doncs en assolir un equilibri entre la possibilitat de poder aconseguir moltes coses de la nostra presència internacional a un cost — en tots els sentits— raonable i al qual puguem fer front. Que les contrapartides de la nostra relació amb l'exterior siguin assumibles depenen d'una part de la quantitat de contrapartides però també —i potser sobretot— de dos altres factors: de la sensibilitat de les matèries afectades i de la capacitat d'anticipació que hi hagi per poder fer assumible el que les nostres relacions internacionals exigeixin.

A Andorra: reptes de futur, aquests dos últims punts van centrar una part considerable del debat. Així, es va emfasitzar la importància d'anticipar al màxim la implementació de grans acords internacionals en què participi Andorra. L'exemple que es va agafar com a cas pràctic va ser l'acord d'associació entre Andorra i la Unió Europea. No es va considerar l'acord en sí com a un repte de futur del país —perquè ja s'estava negociant— però sí la seva implementació, en el cas que l'acord s'acabés fent realitat. Aquesta tria representa bé un dels dilemes a què hem de fer front quan es fan polítiques anticipatòries: potser ens estem preparant per a una cosa que no s'acaba aprovant; però si s'aprova i no ens hem preparat, l'allau

de transformacions que implicaria l'aprovació de l'acord seria aleshores inassumible. Un cop resolt el dilema a favor de l'anticipació, la resta dels debats sobre aquesta qüestió es van dedicar a discutir les accions necessàries a engegar amb temps per poder garantir l'èxit de la implementació d'un acord d'aquestes dimensions i que passarien per una dotació suficient de recursos, l'adequació de l'estructura de l'administració de manera coherent amb les exigències de la implementació, la difusió d'informació suficient perquè tothom pugui preparar-se per adaptar-se a les noves exigències i per aprofitar al màxim les noves oportunitats creades, la formació a tots els actors de la societat que es vegin implicats per l'acord, l'acompanyament per part de l'UE en el procés d'implementació, o encara el seguiment dels impactes de l'acord. Molta feina per fer, doncs, i molta feina per anticipar, perquè quan la implementació sigui efectiva pugui ser assumible, una estratègia vàlida per l'acord d'associació entre Andorra i la Unió Europea però també, de fet, amb qualsevol altre tractat que impliqui una implementació ambiciosa.

Una altra qüestió que es va considerar desitjable treballar de manera anticipada és la qüestió de la traducció de totes les obligacions legals concretes en el cas d'acords internacionals, una qüestió que lliga amb un altre gran bloc del debat, la de les amenaces per a la identitat andorrana de l'obertura d'Andorra al món. Com anotàvem més amunt, aquest és un punt especialment important per la seva sensibilitat en un país petit amb poques eines per combatre una totpoderosa globalització cultural que ens arriba per terra, mar i Netflix. D'altra banda, es tracta d'una qüestió que no depèn estrictament de les apostes de política exterior sinó que és una conseqüència de l'obertura al món en tots els sentits, l'econòmic, el demogràfic, el mediàtic, etc. En qualsevol cas, per fer assumible i sostenible l'impacte en l'erosió de la identitat andorrana de l'obertura d'Andorra al món, en cap cas es va plantejar reduir aquest grau d'obertura sinó més aviat contrarestar-lo amb contrapesos. Contrapesos com ara estudiar millor els trets de la identitat andorrana, per prestigiar-los i difondre'ls tant dins com fora de les nostres fronteres; contrapesos com ara fomentar encara més el coneixement de la llengua i de la realitat del país; contrapesos com ara reforçar el sentiment de pertinença al país mitjançant l'esport o reforçant la participació política de la població; i contrapesos com ara el suport als creadors andorrans.

Contrapesos, en definitiva, per neutralitzar els costos que implica estar obert al món, un objectiu que si es combina amb el fet de maximitzar els beneficis d'obrir-nos-hi farien que les relacions internacionals d'Andorra siguin —o continuïn sent— un joc de suma clarament positiva, tot un repte per al proper quart de segle.



Connexió amb d'altres reptes

Donades les característiques del país —les seves dimensions, la seva situació geogràfica—, totes les problemàtiques recollides en aquesta primera part mantenen una relació important i estreta amb les relacions d'Andorra amb el món que l'envolta. Transformar l'economia, avançar en la transició energètica, combatre el canvi climàtic, protegir la salut de la població i molts altres reptes per al futur d'Andorra s'assoliran de manera diferent si actuem de manera independent — en el cas que sigui possible— o de manera coordinada o compartint estratègies amb actors de fora del país, i en aquest darrer cas, el grau d'integració amb el sistema i amb la societat internacionals —més o menys estret— també impactarà en el tipus de resultats obtinguts.



El repte, en detall

Com ja hem destacat, una quantitat important de les problemàtiques i de les propostes d'acció dels cinc espais de reflexió es poden relacionar amb aquest segon repte. Tot i així, d'entre els reptes concrets o les propostes d'acció específiques recollits a la segona part del llibre, els més directament vinculats amb el desafiament d'establir unes bones relacions amb el món que ens envolta són els següents:

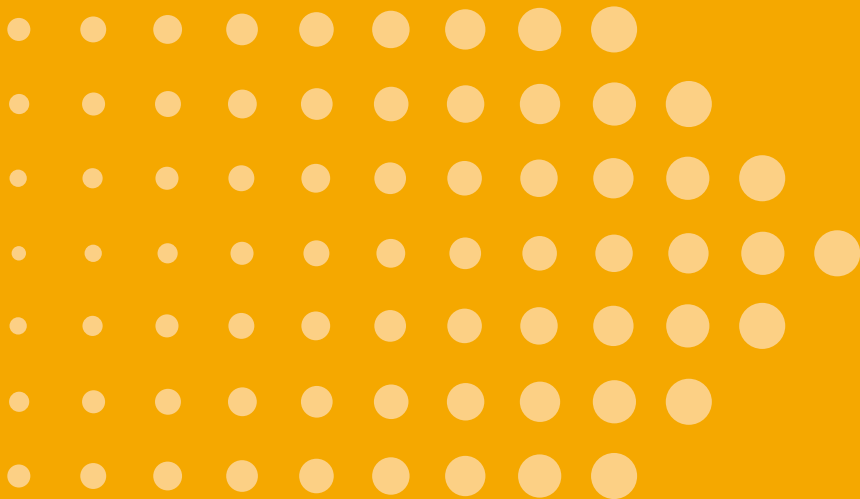
Repte **RR11 a RR16** -----> pàgines 174 a 176

Accions **R11 a R199** -----> pàgines 178 a 182

Repte 3



La gestió dels problemes públics



“Cal una reforma de l'administració!” En alguns països, aquest clam ve de la pressió de la ciutadania, del món empresarial, dels sindicats o és una exigència d'organismes o de creditors internacionals. En d'altres, es tracta de la iniciativa d'un govern que ho portava com a un punt clau al seu programa electoral. En d'altres, encara, es deu a una adaptació necessària a transformacions estructurals viscudes pel país —un canvi demogràfic, un procés d'independència...— o, a l'altre extrem, és una reacció a un escàndol polític o a un cas de corrupció. En el context europeu, a més, la integració a l'UE és un motor ineludible per a la transformació de les administracions.

Sigui quina sigui la font principal de la iniciativa de la reforma, el cas és que tots els països de l'entorn d'Andorra, sense excepció, es troben actualment immersos en processos més o menys ambiciosos de transformació de les seves administracions o hi han passat en èpoques molt recents i, en la major part dels casos, no és el primer cop que ho intenten.

De fet, les administracions públiques d'una bona part de les democràcies occidentals viuen des de fa anys instal·lades en un bucle que comença amb una valoració negativa del funcionament de les administracions, que segueix amb una declaració d'intencions de reforma, continua amb la creació de comissions per dissenyar les transformacions necessàries i acaba amb una implementació tímida i insuficient de mesures que no millora les valoracions anteriors i genera una nova declaració d'intencions de reforma en un bucle sense fi.

44% dels ciutadans de l'UE valoren negativament la prestació de serveis públics als seus països i no confien en les administracions públiques

7% dels ciutadans d'Andorra identifiquen el mal funcionament de les administracions com a un dels tres principals problemes del país

51% dels ciutadans de l'OCDE no confien en els seus governs

El problema és que la transformació de les administracions públiques i de la manera de gestionar els problemes públics és **cada cop més urgent**, entre d'altres perquè comencen a acumular-se tota una sèrie de reptes —l'envelliment de la població, la necessitat de transformar l'economia, la transició energètica, etc.— la resolució exitosa dels quals necessita la complicitat d'unes administracions sòlides, àgils i eficients. Però també perquè tenim evidències dels beneficis que comporta una millor gestió pública. Els estudis ens diuen que com més efectivitat hi ha en l'acció de govern, més s'incrementen la satisfacció ciutadana i la competitivitat econòmica, dos beneficis de què no es pot gaudir mentre es dilaten els projectes de reforma.

Transformar la manera com s'aborden els problemes públics sembla ser, doncs, un objectiu compartit pels representants polítics, pels experts i per la ciutadania. Una fita urgent i inajornable que no s'està assolint a gaires països. L'objectiu de les següents línies és oferir pistes perquè aquest objectiu compartit pugui encarrilar-se d'una manera satisfactòria. I la primera pista passa per conèixer millor el context en què hauran de desenvolupar-se les reformes i per prendre consciència de les limitacions de les administracions en el món actual.

Ni sols ni superpotents: una nova dimensió dels governs davant dels reptes globals

La major part dels reptes a què s'hauran d'enfrontar els governs i, per tant, les administracions públiques tindran una escala planetària. Fenòmens com el canvi climàtic, les pandèmies, la seguretat nuclear, el terrorisme global, la seguretat financera o el *dumping* fiscal no poden ser resolts pels estats de manera aïllada, requereixen coordinació global, fet que constitueix en sí mateix un repte de primer ordre: prendre consciència que els problemes més complexos no es poden resoldre des de l'àmbit estatal, aprendre a coordinar-se millor a nivell internacional, millorar les preses de decisions compartides a nivell global.

A més, però, ens trobem en un moment en què es donen concentracions de poder sense precedents que no es troben en mans democràtiques, en alguns casos en mans privades (Google, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft, etc.) i en d'altres en mans públiques no democràtiques, com és el cas de la Xina i de Rússia. Poder en forma d'informació i de grans quantitats de dades i un poder difícil de controlar. La regulació de les fonts del poder de tots aquests actors i del seu ús és també un dels grans reptes de les dècades que venen.

El mateix, però diferent: els reptes per a les administracions públiques a nivell intern

Més enllà d'aquesta presa de consciència de les dimensions reals de les administracions en un context real, les funcions de les administracions públiques es mantindran força estables: continuaran actuant com a entitat reguladora, que dóna seguretat jurídica al sistema i també com a prestadora de serveis públics.

Hauran de fer el mateix, doncs, però no podran fer-ho de la mateixa manera, si volen estar adaptades a l'evolució dels temps i de la societat. Perquè els problemes seran més complexos, perquè la quantitat d'informació implicada en cada decisió serà més important o perquè el públic objectiu estarà cada cop més segmentat.

Davant d'aquest panorama, una sèrie de reptes s'imposen.

En primer lloc, avançar de forma decidida cap a la **digitalització** de les administracions, apostant de manera

específica per la intel·ligència artificial, la robotització i l'automatització. Fer-ho, pot implicar que els aspectes més burocràtics de les administracions, necessaris però feixucs, passin a ser àgils. El seu interès, però, no es limita aquí i també pot ajudar de manera definitiva a millorar la presa de decisions a l'hora de fer front a problemes de gran complexitat i a millorar, per tant, la planificació, la implementació i l'avaluació de les polítiques públiques. El de la digitalització, d'altra banda, és un repte en què el quan sí que importa. No fer-ho ara (o fer-ho de manera tímida) pot implicar que quan les administracions públiques s'hi posin, el món digital ja hagi estat definit pel privat amb criteris privats; fer-ho ara, fer-ho de manera decidida i amb voluntat de liderar una part de la revolució digital és, en canvi, una oportunitat per definir amb criteris públics el terreny de joc de les decisions públiques de les properes dècades.

En segon lloc, els reptes relacionats amb els **companys de viatge**. Amb qui fer les coses? Si els problemes a què fan front són complexos, les administracions han d'acompanyar-se de més gent a l'hora de resoldre'ls. D'entrada, d'intel·ligència artificial, ja s'ha dit, per facilitar també un treball en base a dades i evidències. Però també de socis en el sector privat i en el tercer sector, en el marc de col·laboracions publicoprivades que vagin molt més enllà de la subcontractació i que impliquin, en canvi, un treball conjunt al llarg de tot el cicle de les polítiques públiques, des de les definicions dels problemes fins a l'avaluació de les actuacions fetes. Per últim, serà imprescindible escoltar de manera molt més intensa la ciutadania, amb processos participatius no ja que busquin dotar de més legitimitat les decisions públiques sinó que recorrin a la intel·ligència col·lectiva per prendre millors decisions, processos que entenguin els ciutadans com a experts en molts dels àmbits en què l'administració actua. En aquests entramats d'actors, és important que l'administració pública trobi el seu rol com a metagovernador, amb la posició central en els processos de decisió però no sola.

Aquestes maneres de treballar, més integrades, haurien de facilitar, a més, que polítiques com les d'atenció a les persones puguin ser molt més integrals, cobrint **de manera proactiva** i no reactiva les necessitats dels individus, un altre dels reptes clau per a les administracions.

Per últim, hi ha **totes les qüestions relacionades amb les persones i amb els fluxos d'informació**. Per poder fer front a tots els reptes que se li planten al davant, cada administració ha de planificar molt bé el tipus de professionals que vol en el seu sí. En primer lloc, via polítiques de gestió del talent, per captar, mantenir i fer créixer en el sí de l'administració professionals de gran talent i per ser atractiva per a talents joves i internacionals. En segon lloc, a partir de programes ambiciosos de formació, que prepari els

treballadors públics (però també la ciutadania) per fer front als reptes complexos, i també a partir d'una aposta decidida per la transferència de coneixements. O, encara, preparant plans de transició, per aprofitar al màxim les capacitats de professionals abduïts per feines repetitives que, amb l'aposta per l'automatització, podran aportar feines de molt més valor afegit a l'administració i als administrats. O també a partir de models d'organització més matrixials, molt menys jerarquitats, i que facin possible el treball per pro-

jectes, no només perquè es tracti d'una forma més eficient d'atacar els problemes públics sinó, sobretot, perquè és una forma molt més adaptada al context real, canviant per naturalesa i canviant cada cop a una major velocitat. Les transicions, pel que fa a aquest darrer aspecte, haurien de concentrar-se doncs en fer possible el manteniment dels treballadors però no dels llocs de treball, repensant l'estructura de l'administració confiant en el potencial i en la capacitat de canvi i d'adaptació dels seus professionals.

Un menú complet per reformar les administracions a Andorra

Quan als espais de debat i reflexió d'*Andorra: reptes de futur* es va abordar la qüestió de la gestió pública, es va coincidir en el diagnòstic ("Cal reformar l'Administració!") i en quines eren les direccions principals que s'havien de seguir per dur a bon port la reforma propiciada. A l'hora de concretar propostes adaptades a la realitat andorrana, els participants als debats no es van limitar, però, a proposar receptes concretes sinó que van desenvolupar un menú complet de bona part del que consideraven necessari per transformar la manera d'abordar i de resoldre els problemes de caràcter públic.

Els adjectius i els adverbis utilitzats ens ofereixen un bon resum del tipus de reforma que es va anar dibuixant als debats i ens deixen entreveure l'abast de tots els fronts que es van considerar:

simplificada
eficient
transversal
suficient
coordinada

sostenible
àgil
neutral
garantista
pròxima

empàtica
professional
tècnica
motivada
vocacional

decidida
pragmàtica
estable
compartida

Per tot plegat, per la gran quantitat de propostes d'accions formulades en relació a la gestió pública —gairebé dos-centes—, per la diversitat d'àmbits abordats i, sobretot, perquè el grau de detall a què es va arribar en la problemàtica que ens ocupa fa que ens trobem amb propostes més susceptibles de formar part de protocols d'aplicació que d'exercicis de pluja d'idees, per tot plegat, dèiem, en aquest capítol ens limitarem a sintetitzar els reptes específics identificats per abordar la reforma de les admi-

nistracions i abandonarem la pretensió de resumir les accions de reforma, perquè ens agafaria molt d'espai i sobretot perquè no aportaria cap valor afegit en relació al llistat complet de propostes recollit de manera exhaustiva a la segona part del llibre (pàgines 184 a 195). D'altra banda, els reptes específics formulats en relació a les noves maneres de gestionar els problemes públics deixen entreveure perfectament quina mena d'actuacions requereixen per poder-se assolir amb èxit.

Aconseguir unes administracions públiques simplificades i eficients.

Aconseguir unes administracions públiques que treballin per processos i per projectes de manera transversal.

Aconseguir unes administracions públiques que incorporin una digitalització suficient, coordinada i sostenible.

Aconseguir unes administracions públiques que combinin una actuació àgil amb les màximes garanties per als ciutadans.

Aconseguir unes administracions públiques que combinin una actuació neutral i imparcial i la proximitat en el tracte amb els ciutadans.

Aconseguir unes administracions públiques que es posin en el lloc dels ciutadans i dels administrats i que s'adaptin als diferents perfils de ciutadans a l'hora d'atendre'ls.

Aconseguir unes administracions públiques amb treballadors professionals, tecnicats, motivats i amb vocació de servei públic.

Aconseguir unes administracions públiques que recorrin de manera habitual, normalitzada i en polítiques rellevants a la intel·ligència col·lectiva mitjançant processos de participació ciutadana.

Aconseguir unes administracions públiques que recorrin de manera habitual i normalitzada a la col·laboració publicoprivada.

Aconseguir unes administracions públiques que planifiquin les seves actuacions, que actuïn de manera conseqüent amb la planificació feta i que avaluïn la feina realitzada.

Aconseguir unes administracions que actuïn basant-se en dades i evidències.

Aconseguir unes institucions públiques que produeixin i modifiquin normes de manera àgil, sostenible i assumible.

Aconseguir unes administracions públiques que anticipin les seves necessitats de reforma i que consolidin reformes ben pensades, adaptades a la realitat i estables.

El quadre anterior ens dona —ara encara més— una idea més clara d'allò en què pensaven els participants d'*Andorra: reptes de futur* quan parlaven de reforma de les administracions. Si al quadre li afegim les prop de dos-centes actuacions mínimes necessàries per fer possible aquests objectius, se'ns fa evident la complexitat de la comesa, per què no és assolible tan sols amb declaracions d'intencions ben intencionades i per què la consecució d'una nova manera d'abordar els problemes públics mereix figurar en el llistat de reptes estructurals per al futur d'Andorra.



Connexió amb d'altres reptes

Tenint en compte que els altres nou reptes seleccionats en aquesta primera part del llibre són problemes públics, la reforma de les administracions i de la manera de gestionar les problemàtiques compartides es relaciona directament amb tots ells.



El repte, en detall

Excepte a l'espai de debat dedicat al medi ambient, on les referències a les administracions, bo i donar-se, van aparèixer de manera accessòria, a la resta de taules de reflexió les qüestions lligades a la gestió pública van saltar a escena amb un paper protagonista. En concret, els reptes i les propostes d'acció específiques més directament vinculats amb el desafiament d'aconseguir una gestió òptima dels problemes públics són els següents:

Repte **RR11 i RRI3** -----> pàgines 174 i 175

Accions **RI1 a RI5 i RI64 a RI84** -----> pàgines 178 i 181

Repte **RAP1 a RAP7** -----> pàgines 186 a 191

Accions **API1 a API16** -----> pàgines 192 a 195

Repte **RSB7 i RSB8** -----> pàgina 228

Accions **SB58 a SB87** -----> pàgina 232

Repte 4



El canvi climàtic



El Repte. Si haguéssim de triar un repte de futur a nivell global, només un, seria aquest. El repte més important de la nostra civilització, per a una bona part del món científic. **Perquè afecta a tota la humanitat**, sense excepció. Perquè l'impacte previst és importantíssim. **Perquè la seva afectació serà estructural i transversal**, arribant a pràcticament totes les parcel·les de la nostra vida o, per expressar-ho amb paraules de la periodista canadenca Naomi Klein, **perquè “això ho canvia tot”**. **Perquè** ja ha deixat de ser una hipòtesi o un escenari futur i **ha passat a ser una realitat, inqüestionable** i —malgrat la persistència de petits reductes d'un negacionisme climàtic— inqüestionat, amb una forta presència a l'agenda mediàtica, una posició consolidada a l'agenda política i un grau de consciència del repte cada cop més important entre la població i entre els actors econòmics. I sort, perquè una altra de les frases que deixen anar sovint els experts en la matèria és que les conseqüències de subestimar aquest repte és el desastre. Perquè ja està passant. **Perquè hem fet tard i ara ja sabem que no l'aturarem, però continua sent urgent mitigar-lo i adaptar-nos-hi.** Perquè un paràgraf com aquest podria ser titllat de catastrofista si l'haguéssim fet servir per introduir qualsevol dels altres reptes però és merament descriptiu en el cas que ens ocupa. Per tot plegat, **el canvi climàtic és el repte dels reptes.** No ben bé un repte de futur —ja no—, però tampoc un repte passat o present sinó més aviat **un repte permanent a partir d'ara.** Un repte de primer ordre pel món i també per a Andorra i que, per tant, no podia faltar de cap manera a aquesta selecció de deu reptes de futur del país.

De què parlem quan parlem de canvi climàtic?

De fet, tot i que guardarem el terme —perquè continua sent el més estès en el debat públic—, parlar de canvi climàtic sembla avui un eufemisme, cada cop més substituït per dues altres etiquetes que posen més l'èmfasi en la direcció i l'abast d'aquest canvi —escalfament global— o en la urgència de la situació —emergència climàtica—, tres apel·lacions per a un mateix fenomen amb matisos diferents però intercanviables en el que aquí ens afecta. De què parlem quan parlem de canvi climàtic, dèiem? Per fer-ho breu, ho podem descriure com **una alteració del clima del planeta (augment extraordinari de la temperatura global, afectacions en les precipitacions, etc.) generat per l'activitat humana, i amb tot un seguit de conseqüències per a la vida al planeta.** Centrem-nos per un moment en aquestes conseqüències, perquè són moltes i variades. Fem-ne un tast.

Augment generalitzat de les temperatures

Reducció del volum de precipitacions

Proliferació de fenòmens climàtics extrems

(inundacions, sequeres, grans nevades, etc.)

Fenòmens singulars a gran escala

(augment del nivell del mar, retrocés de les glaceres, etc.)

**Afectació irreversible de més del 50%
dels ecosistemes del planeta**

Transmissió de malalties no conegudes

Més necessitat d'energia i d'insums per a l'agricultura

Degradació del sòl cultivable

Canvis en les poblacions d'insectes pol·linitzadors

Degradació de l'aigua dolça

Disminució dels aqüífers

Major risc de:

- Epidèmies / pandèmies
- Crisis alimentàries
- Conflictes per recursos

Conseqüències de les conseqüències:

- Reaccions en cadena
- Acceleració dels efectes per l'acumulació d'impactes

I a Andorra, quins efectes podem esperar del canvi climàtic? D'entrada, les previsions diuen que a l'àrea mediterrània s'espera un impacte superior a la mitjana. I pel que fa a manifestacions del fenomen al país, ens hem d'esperar a **canvis en l'estacionalitat** —estius més extrems, tardors i primaveres més curtes, hiverns més suaus i diferents als actuals—, **una alteració a la baixa del volum de precipitacions** —tant en forma de pluja com de neu— **i una major freqüència de fenòmens meteorològics extrems** com ara grans nevades, fortes pedregades, inundacions o canícules. Si combinem aquests elements —i hi afegim el repte de la transició energètica—, segurament el primer en què pensem és en els camps de neu, que per l'acumulació de diferents impactes i per la seva importància com a un dels motors econòmics del país és un dels sectors per als quals s'haurà de treballar una adaptació a la nova situació.

A què destinem l'aigua?

Un altre escenari possible a tenir en compte a Andorra com a conseqüència dels efectes del canvi climàtic és el de l'existència de conflictes pels usos de l'aigua. És a dir, en un context d'escassetat d'aigua, o si més no d'una disponibilitat inferior a l'actual, quins usos haurien de prioritzar-se?, a què hauríem de destinar l'aigua? A produir neu artificial (per compensar la pèrdua de precipitacions en forma de neu)? A produir energia elèctrica (per impulsar la transició energètica)? A usos agrícoles? A l'aprovisionament d'hotels i restaurants? A l'ús domèstic? Abordar preguntes d'aquesta mena de manera anticipada no només permet millorar la qualitat de les respostes sinó que permet posar sobre la taula reptes com el de la gestió pública d'escenaris de menor disponibilitat d'aigua, ajudant així a impulsar amb més garanties d'èxit polítiques d'eficiència en l'ús del recurs hídic.

Com fer-hi front?

Sabem què és i sabem què comporta. Moment ara de saber com fer-hi front. Insistim, en primer lloc, en una idea: ja no som a temps d'aturar-lo. Hauríem d'haver fet els deures des de fa dècades i no ha estat el cas. Descartada aquesta possibilitat, doncs, què es pot fer? Es pot fer alguna cosa, de fet? O ja no val la pena? La resposta és un sí rotund: l'escalfament global és un escenari inevitable però els esforços i les accions que fem ara per contenir-lo serviran per determinar fins a quin punt augmenten les temperatures, que alhora impactarà en què les conseqüències d'aquest increment de les temperatures siguin més assumibles, més contundents o, en els pitjors escenaris, devastadores.

Tenim, doncs, les dues primeres respostes: no podem aturar el canvi climàtic però hem d'actuar per fer-lo assumible. Ara ens falta la tercera. Com hem d'actuar? Aquesta resposta també és molt clara i compta amb dues paraules clau, que, de fet, són dues estratègies:

MITIGACIÓ

ADAPTACIÓ

Mitigar els efectes del canvi climàtic s'activa bàsicament a partir d'una única palanca, que consisteix en reduir les emissions de gasos d'efecte hivernacle (CO₂, metà i d'altres). El que passa és que aquesta palanca depèn de molts àmbits de la nostra societat i està relacionada amb coses tan diverses com ara com ens desplaçem, què consumim, quant consumim, què mengem, on vivim, com ens escalfem, etc. Modificar hàbits, rutines, decisions i sistemes tant com a conseqüència dels primers efectes de l'escalfament global com per reduir els efectes del canvi climàtic implica una adaptació que és una transició complexa i transversal. **De com els estats, les societats i les economies gestionin aquesta transició i s'adaptin en cadascun dels àmbits afectats dependrà el seu èxit en la superació del repte de l'emergència climàtica.**

El cost de no fer res

Tot i els advertiments de la importància d'actuar ràpid i de forma contundent per mitigar els efectes del canvi climàtic, una alternativa, evidentment, passa per no fer res, no fer-ne cas i continuar actuant com fins ara. Tots els estudis alerten, però, d'aquest risc. Principalment, per dos motius. Perquè com més es trigui a actuar, més risc existeix que es desencadenin efectes imprevistos. I també per allò del pa per avui i la gana per demà. Si l'adaptació es fa de forma progressiva o decidida però amb una planificació al davant i controlant els tempos, es poden compensar els impactes negatius en l'economia amb alternatives i contrapesos; en canvi, si els canvis no es fan fins que siguin l'única alternativa, el seu impacte serà molt més important. Tant és així que a totes les projeccions, la caiguda més important del PIB a deu anys vista (dècada del 2030) es dona als escenaris on no es fa abans cap mena d'adaptació.

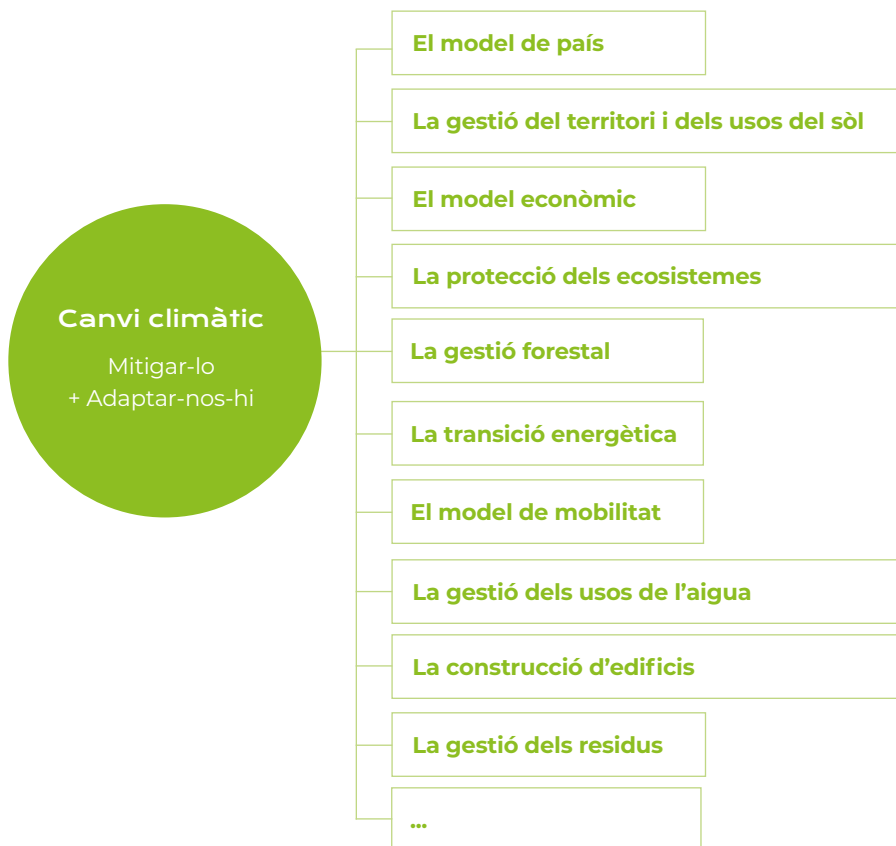
El Pacte Verd Europeu (EU Green Deal): un pla ambiciós, un pla insuficient

A l'altre extrem de la política del no fer res trobem el Pacte Verd Europeu, l'esforç més ambiciós fet fins ara per qualsevol regió del planeta per frenar i mitigar el canvi climàtic. Un esforç, a més, transversal i integrat, amb moltes dimensions tingudes en compte. Entre les fites que aquest pla es proposa, destaca la d'assolir la neutralitat de carboni (reduint dràsticament les emissions de gasos d'efecte hivernacle i capturant les emissions emeses per aquells sectors que siguin més difícils de descarbonitzar), un objectiu que es pretén assolir amb apostes decidides per l'economia circular, per la transició energètica cap a les renovables i per l'eficiència energètica —especialment gràcies a les millores en l'aïllament dels edificis i a la transformació dels sistemes de transport. D'altres fites contemplen la protecció dels ecosistemes, la cooperació internacional per ajudar d'altres territoris en les seves transicions i, per últim, un objectiu sovint descuidat i que el pacte verd europeu recull per primer cop de manera tan destacada: que la transició cap a un model més sostenible sigui justa a nivell social.

El pla, doncs, és ambiciós. El més ambiciós programat fins ara. I el seu pressupost així en dona fe: un bilió d'euros per al període 2021-2030, cent mil milions d'euros per any. El problema? Que els experts estimen que aquesta xifra tan sols representa menys d'un 30% del que seria necessari per atènyer els objectius marcats. El pla més ambiciós... fa curt.

Menys i millor: una fórmula a replicar

Adoptar la mitigació i l'adaptació com a les dues estratègies bàsiques per fer front al repte del canvi climàtic implica que el repte s'ha de treballar alhora —i, preferiblement, de manera integrada—, des de diversos àmbits. Aquesta va ser també l'aproximació que es va fer a la problemàtica a *Andorra: reptes de futur*, on es van identificar els següents eixos d'acció per poder fer-li front.



En bona part d'aquests eixos, a més, el conjunt d'accions proposats es poden resumir amb una mateixa fórmula: **menys i millor**. Reduir el nombre de desplaçaments en vehicle privat i els que es mantinguin, que es facin amb vehicles més eficients. Reduir la quantitat d'energia utilitzada i la que s'utilitzi, que vingui de fonts renovables. Reduir la quantitat de residus generats i els que es continuïn generant, tractar-los millor. Limitar el creixement urbanístic i que els edificis que es facin, siguin molt més eficients energèticament. Limitar el creixement demogràfic per poder gaudir d'una millor qualitat de vida amb els recursos disponibles. I podríem seguir...

Pel que fa a propostes concretes relacionades amb les limitacions i l'eficiència i més enllà d'aquestes dues línies de mesures, una bona part d'elles es troben desenvolupades a d'altres reptes:

1. Definir un model de país

5. Transició energètica

6. Transformació econòmica

9. Mobilitat

Per no repetir-nos, no les recollirem aquí, tot i que algunes d'elles siguin d'una importància crítica en les estratègies de mitigació i d'adaptació. De fet, l'opció adoptada de desenvolupar les mesures a d'altres capítols i no al destinat al canvi climàtic busca donar-los-hi més importància, ja sigui dedicant-los-hi un capítol específic —fet que passa amb la transició energètica, a la qual se li ha volgut donar una entitat pròpia per emfasitzar la importància d'aquest repte— ja sigui fent entrar la sostenibilitat com a una dimensió necessària del model de país, del model econòmic o del model de mobilitat.

Més enllà de les accions relacionades amb aquests altres quatre reptes, n'hi ha encara d'altres. Una part d'elles se centren en la importància d'estudiar de manera precisa l'impacte esperat del canvi climàtic a Andorra i de planificar un model integral d'adaptació al canvi climàtic i d'adopció de pràctiques sostenibles. D'altres se centren en àmbits específics: recollim tot seguit les relatives a quatre aspectes de vital importància: la gestió dels usos del sòl, dels boscos i els ecosistemes de muntanya, de l'aigua i dels residus.

Usos del sòl

Pel que fa als usos del sòl, més enllà de limitar el creixement urbanístic —o de manera complementària a aquesta restricció—, una línia d'actuació que va emergir de manera molt clara durant els debats va ser la d'apostar de manera decidida per incentivar que els terrenys dedicats a usos no urbanístics es mantinguin així en el futur, una aposta que passa indefectiblement per millorar les perspectives del sector agrícola i ramader. De múltiples maneres: millorant la promoció i la distribució dels productes que ja generen, apostant per nous cultius —plantes medicinals, productes necessaris per a la indústria cosmètica, etc.— i diversificant els seus ingressos més enllà del sector primari —remuneració per la contribució a la neteja del sotabosc amb els ramats, instal·lació de fonts d'energies renovables als seus terrenys, aposta per l'agroturisme i per tallers educatius a les granges i a les plantacions, etc. Evidentment, es va remarcar que aquest suport al sector primari no ha de ser per a qualsevol pràctica agrícola o ramadera sinó per a pràctiques sostenibles i adaptades a les condicions actuals i futures del clima.

Gestió dels boscos

La gestió dels boscos es relaciona de múltiples maneres amb la problemàtica del canvi climàtic. D'una banda, un bon manteniment dels boscos, a banda de servir per a la preservació mateixa d'aquests ecosistemes, també permet contribuir a la captura del CO₂ que es continuï emetent a l'atmosfera i a la generació d'energia a partir d'una font renovable com és la biomassa. D'una altra, es tracta d'una estratègia d'adaptació indispensable al canvi climàtic i a l'augment del risc d'incendis que se'n deriva. Totes les propostes d'acció que van sorgir als debats d'*Andorra: reptes de futur* anaven en aquesta doble línia: preservar els boscos i els ecosistemes de muntanya en general —estudiant la petjada generada pel turisme, impulsant una ecotaxa que serveixi per al manteniment d'aquests espais, ampliant i connectant els espais protegits, limitant-ne els accessos, etc.— i aprofitar millor els recursos dels boscos, sobretot en relació a la biomassa.

Usos de l'aigua

Com ja hem destacat més amunt, la qüestió de la disponibilitat i dels usos de l'aigua és fonamental. Als debats d'*Andorra: reptes de futur*, les propostes d'acció van anar centrades en dues direccions principals. D'una banda, es va destacar la necessitat d'un estudi precís i periòdicament actualitzat de la disponibilitat de recursos hídrics al país i també de la creació d'una taula sectorial encarregada de posar sobre la taula i abordar els possibles conflictes en relació als usos de l'aigua. D'una altra, la importància d'apostar de manera decidida per l'eficiència i la sostenibilitat tant en la gestió i en la distribució de l'aigua com en el seu consum.

Residus

Pel que fa als residus, les propostes van anar en la línia d'intensificar i ampliar les polítiques ja aplicades fins ara, apostant per l'economia circular, per l'increment dels residus reciclats i per la restricció d'envasos per minimitzar el nombre de residus. Les bateries dels vehicles elèctrics van merèixer un debat monogràfic on es va destacar la importància del seu reciclatge en equipaments que requereixin menys potència i el seu control i rastreig per evitar que no siguin reciclades.



Connexió amb d'altres reptes

Adoptar la mitigació i l'adaptació com a les dues estratègies bàsiques per fer front al repte del canvi climàtic implica que el repte està directament i intensament relacionat amb molts altres dels desafiaments seleccionats a aquesta primera part del llibre. Dues estratègies d'un abast tan gran no poden tenir èxit sense definir abans un model de país (repte 1) i sense un estat amb unes administracions que funcionin (repte 3) i ben relacionat a nivell internacional (repte 2). D'altra banda, bona part de les accions a implementar depenen de la transició energètica (repte 5), del model de mobilitat (repte 9) i de la transformació econòmica (repte 6) i totes les adaptacions que es facin han de contribuir i ser compatibles amb el fet que Andorra sigui un país amb bona qualitat de vida (repte 10). A més, com veurem al repte 8, la degradació ambiental és un dels principals condicionants de la salut de les persones.



El repte, en detall

Com ja hem destacat, una quantitat important de les problemàtiques i de les propostes d'acció dels cinc espais de reflexió es poden relacionar amb aquest segon repte. Tot i així, d'entre els reptes concrets o les propostes d'acció específiques recollits a la segona part del llibre, els més directament vinculats amb el repte de definir un model de país són els següents:

Repte **RMA1 a RMA7** -----> pàgines 198 a 204

Accions **MA1 a MA131** -----> pàgines 205 a 209

Repte **RE1** -----> pàgina 212

Accions **E12 a E40** -----> pàgines 218 i 219

Repte 5



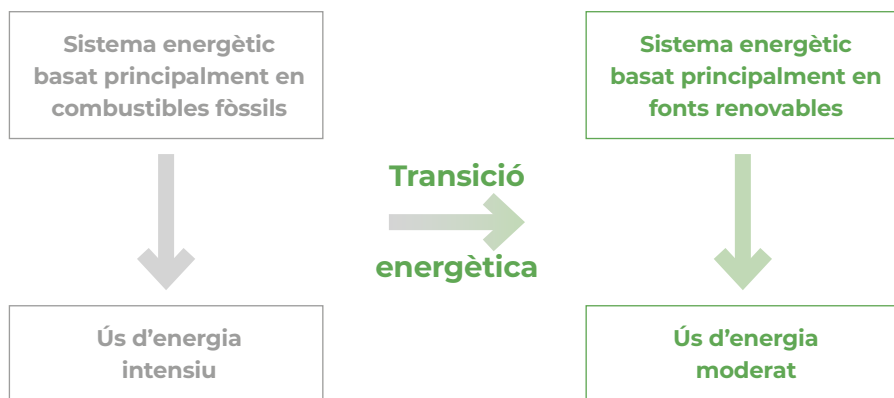
La transició energètica



Si el que alimenta i intensifica l'escalfament global —i totes les seves conseqüències— és l'emissió a l'atmosfera de gasos d'efecte hivernacle, el que més ajudarà a mitigar aquest augment de les temperatures serà reduir de manera considerable l'emissió d'aquests gasos i, per tant, actuar de manera prioritària per transformar els principals contribuïdors d'aquestes emissions. Dit d'una altra manera, **si el canvi climàtic és el problema a resoldre, la transició energètica concentra una bona part de les accions que calen per fer-hi front.**

Tot i aquest vincle íntim amb l'emergència climàtica, la necessitat d'una transició energètica també s'explica per l'esgotament dels combustibles fòssils i per qüestions geopolítiques de diferent mena en funció de cada país però amb el denominador comú habitual de la sobirania —com és el cas d'Andorra. Per tot plegat, i per la seva forta dimensió estratègica, hem considerat important tractar de manera separada la transició energètica, un repte que mereix un capítol específic.

A què ens referim, però, quan parlem de transició energètica? Mirem de sintetitzar-ho amb un esquema.



Per completar una transició energètica, doncs, són necessàries tres grans línies de treball segons els experts: produir energia recorrent el mínim possible als combustibles fòssils —i capturant el CO₂ emès per aquelles activitats més difícils de descarbonitzar—, reduir la quantitat d'energia necessària per al funcionament del sistema socioeconòmic i utilitzar de manera més eficient l'energia que realment es necessiti. La complexitat de la comesa, però, rau en el fet que **la transició energètica no és possible sense una transició socioeconòmica.**

Una repassada a alguns dels canvis que segons diferents grups d'experts s'haurien d'aplicar en àmbits clau dels nostres sistemes ens pot ajudar a entendre més fàcilment el **caràcter estructural del repte** que aquí ens ocupa.

Gestió energètica

- Produir electricitat a partir de fonts renovables
 - Electrificar tot allò electrificable
 - Invertir en la xarxa elèctrica
- (per adaptar-la a la intermitència i a la no-centralitat de les renovables)

Transport

- No només substituir motors tèrmics per elèctrics
- Prioritat al transport col·lectiu de persones i mercaderies
- Canvis en els traçats i les connexions de les ciutats
- Optimitzar sistemes logístics i espais de treball

**Producció
d'energia
principalment
a partir de fonts
renovables**

**Reduir la
necessitat d'ús
d'energia**

**Millorar
l'eficiència
energètica**

Sistema econòmic

- Qüestionar la noció de creixement il·limitat i els sistemes que necessiten créixer de manera permanent
 - Limitar el consum
 - Apostar per una economia circular
- Posar les nocions d'eficiència i sostenibilitat al centre

Edificació

- Reduir la necessitat d'energia amb millors aïllaments
 - Acabar amb el gasoli per produir calor (i passar per renovables no elèctriques)
 - Fomentar l'autoconsum d'energia (produir energia per a ús propi)

Empreses de serveis energètics

Una eina interessant per dinamitzar l'aposta per l'eficiència energètica són les empreses de serveis energètics (ESE), també conegudes com a ESCO pel seu acrònim en anglès (*Energy Service Company*). Quin és el seu model habitual de negoci? Durant una sèrie d'anys, l'empresa que contracta els serveis d'una empresa de serveis energètics els hi abona l'import corresponent a la seva despesa habitual d'energia i l'ESCO assumeix la despesa energètica real. Tant l'empresa que ofereix el servei com la que el contracta tenen, així, grans incentius per impulsar —i deixar que s'impulsin— mesures per fomentar l'eficiència energètica: la primera perquè com més estalvi energètic sigui capaç d'aconseguir, més marge de benefici s'endurà; la segona perquè quan venci el contracte, tots els estalvis consolidats implicaran una reducció de la factura de l'empresa contractant. El resultat, un joc de suma positiva per a les dues empreses, el sistema econòmic i el planeta.

Tot i que fins ara hem posat l'èmfasi en el rol de la transició energètica per combatre l'emergència climàtica actual, com anotàvem més amunt, la transició cap a un nou model de producció i de ús d'energia s'explica també per d'altres motius, alguns de globals i d'altres de locals.

El principal d'ells, i aquell del que es deriven tots els altres, és el de l'escassetat del petroli, la producció del qual tendirà a anar a menys al llarg dels propers anys o, en el millor dels casos —en termes de disponibilitat—, a mantenir-se estable, però mai a créixer. Per tant, si posem en paral·lel el creixement de les economies del planeta i el no-creixement de la disponibilitat de petroli, ens aboquem de ple a escenaris de manca de disponibilitat d'aquesta font d'energia actualment fonamental per al funcionament dels sistemes socioeconòmics de bona part del planeta. Transició energètica, llegit des d'aquesta perspectiva, ja no és sinònim de contribució a la mitigació del canvi climàtic sinó d'adap-

tació imprescindible a un nou context d'escassetat de petroli. El que no canvia és la importància del ritme d'aquesta transició, que hauria de ser el més ràpida possible si atenem al que indiquen els experts i que, en el millor dels casos, s'està produint, a la pràctica, de manera progressiva. El problema de no avançar de manera ràpida en aquesta transició és que com més lent es vagi, més elevat és el risc que sorgeixin efectes imprevistos que agreugin la situació. Un exemple d'aquests efectes imprevistos el trobem a la invasió russa d'Ucraïna del 2022 i la necessitat de la Unió Europea d'imposar sancions relatives al petroli rus per poder pressionar de manera efectiva el Kremlin, una situació que va evidenciar la dependència energètica europea en relació a Rússia i la seva dependència del petroli i el gas en particular i que va incentivar l'acceleració dels plans de transició energètica al vell continent. El risc de multiplicació d'efectes imprevistos no és l'únic motiu, però, que fa més recomanable abordar la transició energètica el més aviat possible: els models dels experts que han estudiat aquests escenaris indiquen que tot i que du-

rant els primers anys, el PIB dels països que retardin la transició creixeria amb més força que la de les economies que l'afrontin, en tan sols una dècada la riquesa dels països amb la transició pendent es desplomaria mentre que la dels altres es mantindria amb creixements sostinguts. El motiu? Que una política de la complexitat de la transició energètica és gestionable amb temps i alternatives i contrapesos però impossible de pilotar de forma abrupta, quan no quedi més alternativa que aplicar-la i amb l'acumulació dels efectes imprevistos patits durant el camí.

En el cas d'Andorra, a banda d'aquests dos motius de pes per abordar la transició energètica n'hi ha encara un altre —compartit també per molts altres països i, amb una intensitat similar, per d'altres microestats—: la dependència energètica en relació a l'exterior. De tota l'electricitat que es consumeix al país, a Andorra tan sols se'n produeix un volum al voltant del 20%, tota la resta s'importa d'Espanya i de França. En el cas dels combustibles fòssils, la dependència de l'exterior és absoluta.

Sobirania

Fins no fa gaire, parlar de sobirania en relació a un estat tenia un únic sentit i equivalia a dir que aquell territori era independent d'altres estats, no n'era ni una regió ni una colònia i, per tant, podia decidir amb plena autonomia tot el que passés dins les seves fronteres.

Al segle XXI, però, la sobirania entesa d'aquesta manera s'ha diluït i hem deixat de referir-nos-hi en singular per parlar, més aviat, de sobirania: sobirania jurídica, sobirania alimentària, sobirania energètica... En un món interconnectat i interdependent i en un continent com l'uropeu —on organismes supranacionals com la Unió Europea emeten una quantitat considerable de regulacions que afecten tant els estats membres com els que vulguin comerciar amb el mercat únic—, moltes normes no es creen als parlaments propis, molts aliments bàsics s'importen de l'exterior, parts considerables del terreny urbanitzat pertanyen a inversors estrangers i una gran quantitat de l'energia no es genera al territori. Així, estats formalment sobirans tenen dèficits de sobirania en qüestions fonamentals com l'alimentació o l'accés a l'energia, un fet que s'agreuja als microestats on també acostuma a haver-hi dependència en l'accés a tractaments mèdics, en la connexió a l'exterior, etc.

En relació al que aquí ens ocupa, la manca de sobirania energètica és una qüestió clau per la intensitat d'aquesta dependència i pel lloc central i estratègic que ocupa en el funcionament del nostre sistema socioeconòmic. Destaquem tot seguit tres reflexions interessants sorgides de les reflexions de diversos dels experts contactats en relació a aquesta qüestió:

- La dependència energètica és la proporció de quanta part de l'energia utilitzada a l'interior prové de l'exterior. Per tant, per guanyar en sobirania energètica no tan sols és important incrementar la producció pròpia d'energia sinó també reduir-ne l'ús.
- L'objectiu ha de ser incrementar la resiliència energètica local, reduint la dependència de l'exterior, però no eliminant-la. D'una banda, perquè la plena sobirania energètica és inassolible. D'una altra, perquè no és desitjable: mantenir negociacions amb els estats veïns per a la compra d'energia —tot i que els volums siguin netament inferiors— contribueix a generar confiança amb els altres dos estats i a mantenir unes bones relacions bilaterals generals amb ells.
- La dependència no s'acabaria ni tan sols encara que es completés una transició energètica modèlica, simplement es traslladaria a nous elements: tot i deixar de dependre de la importació d'electricitat i de combustibles fòssils, passariem a dependre de la del liti o el coure, minerals bàsics en un model amb una transició energètica avançada. És fonamental, per tant, avançar-se a aquesta realitat i treballar amb temps la garantia del flux d'aprovisionament d'aquests elements entenent que seran recursos preuats a l'economia global.

Com abordar la transició energètica a Andorra?

A l'hora de respondre aquesta pregunta, la coincidència entre els experts contactats, els estudis i models en què es basen i les reflexions dels participants a *Andorra: reptes de futur* va ser absoluta, una coincidència que es dona tant a les grans línies de treball considerades com a la lletra petita més centrada en els detalls.

Si heu llegit els paràgrafs anteriors, les grans línies no us poden sorprendre. En són tres i aglutinen bona part de les propostes d'acció.

1. Posar límits al creixement

Un gran primer paquet de mesures passa per l'establiment de límits al creixement demogràfic, al creixement urbanístic, al creixement del nombre de vehicles, de desplaçaments i d'infraestructures viàries, al creixement del consum... La manera més efectiva de controlar l'ús d'energia i, de retruc, de reduir la dependència energètica, però, alhora, el repte més difícil d'assolir, donat que els sistemes socioeconòmics de les societats occidentals es basen en el creixement continu i il·limitat.

2. Millorar l'eficiència energètica del país

Si el primer pas consisteix en limitar la necessitat d'energia, el segon se centra en utilitzar de la manera més eficient possible l'energia que es necessiti. A tots els nivells: als edificis (amb aïllaments, usos més intel·ligents, etc.), al carrer (domotitzant i apostant per tecnologies com el LED, per exemple, a l'enllumenat públic), als grans equipaments (recorrent a plans d'eficiència d'empreses de serveis energètics), a la mobilitat privada, etc. I amb diferents estratègies: millorant la informació de què disposen els usuaris d'energia, sensibilitzant al conjunt de la població i dels actors econòmics, apostant per comptadors d'estalvis i etiquetes energètiques, incentivant l'adopció de solucions d'eficiència energètica, fent-les obligatòries, etc.

3. Produir més energia i importar-ne de més neta

Un cop controlades les necessitats d'energia via limitacions i ús eficient, la resta de les mesures se centren en com produir o importar de manera neta i sostenible l'energia necessària. Pel que fa a la producció, destaquen quatre grans línies d'acció: produir més (per reduir la dependència energètica), continuar produint-la a partir de fonts netes i renovables, explorant totes les possibilitats a l'abast del país (hidràulica, solar —tant la fotovoltaica com, sobretot, la tèrmica—, eòlica, geotèrmica, biomassa...), apostar fort per l'autoconsum energètic i, per últim, adaptar-se als canvis necessaris per a la gestió d'aquestes noves fonts d'energia (incrementant les capacitats d'emmagatzematge i de transformació de l'energia, adaptant la xarxa elèctrica a fonts d'energia no centralitzades i intermitents). Pel que fa a la importació, les dues línies que es dibuixen són molt clares: d'una banda, reduir-la (tant la d'electricitat com la de combustibles fòssils); d'una altra, substituir-ne la que es continui fent per energies netes (millor importar electricitat que combustibles fòssils per a la calefacció o per als vehicles; millor importar hidrogen verd per a la mobilitat que hidrocarburs, etc.).

Més enllà d'aquests grans blocs, podem destacar encara cinc paquets d'intervencions més transversals: que les solucions per a la transició energètica d'Andorra siguin pròpies i adaptades al país i no meres importacions de models forans; que es garanteixi un finançament suficient per a la transició energètica; que es participi en projectes europeus relacionats amb la transició energètica en regions de muntanya; que es legisli més pensant en els principis i en els objectius que es volen assolir i menys pensant en solucions concretes, que poden quedar aviat obsoletes; que s'aposti per la formació i la captació d'enginyers energètics (per incrementar la competència en aquest sector) i en experts en termodinàmica (perquè així els instal·ladors elèctrics deixin de fixar-se únicament en l'eficàcia de les instal·lacions i passin a posar també l'estalvi i l'eficiència energètica al centre); i, per últim, que s'enfoqui la transició energètica no només com a un peatge a passar sinó també com a una oportunitat per a l'economia andorrana, amb noves línies per desenvolupar.

Economia i medi ambient, doncs, de la mà. Una aliança imprescindible que seguirem explorant al proper repte que repassarem.



Connexió amb d'altres reptes

Com ja hem anat anotant al llarg del text, la transició energètica i el canvi climàtic podrien perfectament haver compartit capítol i tan sols han estat separats perquè l'energia no monopolitzi tota la reflexió sobre el canvi climàtic i per emfasitzar els reptes vinculats a la producció d'electricitat i de calor i a la importació de combustibles fòssils que, en el cas d'Andorra, van més enllà de la sostenibilitat ambiental. Per un altre costat, existeix una connexió molt estreta entre aquest cinquè repte i la necessitat de definir un model de país, la importància de mantenir unes bones relacions internacionals i el desafiament de transformar el nostre model econòmic.



El repte, en detall

D'entre els reptes concrets o les propostes d'acció específiques recollits a la segona part del llibre, els més directament vinculats amb el repte de la transició energètica són els següents:

Repte **RMA1 a RMA7** ----> pàgines 198 a 204

Accions **MA1 a MA3; MA25 a MA27; MA44 a MA49 i MA75 a MA99** ----> pàgines 205 a 208

Repte 6



La transformació econòmica



L'any 1929, l'economia andorrana iniciava una gran transformació, la més important de la seva història; una mutació, a més, que es va concretar i consolidar en molt poques dècades. Ara, menys d'un segle després, el model econòmic resultant d'aquella metamorfosi —basat en un monocultiu turístic tan sols complementat per un sector financer relativament important—, fa dies que dona mostres d'esgotament. Aquest moment d'impàs, en què —parafrasejant Gramsci— el que és vell no acaba de morir i el que és nou no acaba de néixer, coincideix amb un context on totes les economies del món es veuen impel·lides a introduir modificacions importants als seus models respectius, especialment a causa dels impactes del canvi climàtic, la necessitat d'una transició energètica, la robotització de les activitats productives, la transformació digital i l'envel·liment de les poblacions.

Context i oportunitats per a una transformació de l'economia andorrana

Davant d'un panorama com el descrit al paràgraf anterior, una sèrie d'interrogants s'imposen. Quins reptes tenen per endavant les economies occidentals? I una economia com l'andorrana? S'ha de transformar? Per voluntat pròpia? Perquè li vindrà imposat pel context? En quines direccions?

L'objectiu de plantejar-nos aquestes qüestions no és altre que el de **facilitar-nos una primera aproximació als reptes de futur d'Andorra en l'àmbit de l'economia entesa en el sentit més ampli possible**. Una primera aproximació per situar-nos en el debat des d'una perspectiva **experta** i també **global** per fer una ullada a com responen aquestes preguntes experts en la matèria des d'una perspectiva universal amb l'únic ànim **d'ampliar i de contextualitzar el marc del debat, no de condicionar-lo**.

Per què transformar-se? Aquesta és potser la primera pregunta a plantejar-se i, a l'hora de fer-ho, hi ha dues vies habituals per respondre-hi: **per necessitat i per aprofitar noves oportunitats**. En el fons, però, aquestes dues vies es dilueixen i els diferents experts consultats convergeixen en què necessitat i voluntat pròpia s'han de treballar de forma integrada. Dit d'una altra manera: una resposta reactiva als canvis que ens vindran imposats (ja sigui per l'escalfament global, per l'evolució demogràfica de la població, per les transformacions en el mercat de treball derivades de la digitalització i la robotització o pels efectes de la globalització i de les tendències i les regulacions econòmiques internacionals) serà molt poc efectiva si aquests canvis no són volguts, si no són adaptacions que l'economia andorrana es cregui i es faci seves. El mateix passa amb l'aprofitament de les oportunitats, si es fa de forma reactiva, reaccionant a cada oportunitat que s'identifiqui, buscant el benefici d'oportunitats aïllades i treballant-les de manera atomitzada, l'aprofitament d'aquestes serà de molt poc valor.

Així, a la pregunta inicial, la resposta ideal hauria de ser encara més simple. Per què transformar-se? **Perquè volem.** I tot i que la resposta sigui molt curta, compta amb tres elements clau del qual en dependrà l'èxit: la primera persona del plural, que ha d'incloure en aquesta voluntat, i en una mateixa direcció, el màxim d'actors possibles; una voluntat inequívoca de fer-ho; i una formulació molt clara, que expliqui sense embuts com de costosa serà aquesta transformació i quins impactes concrets se n'esperen. Si la voluntat de transformació no és clara, inequívoca i compartida, segurament no serà reeixida.

Donant per descomptat que no transformar-se no és una opció —i que el que queda per discutir és com fer-ho, amb quina intensitat i en quina direcció—, els àmbits principals que han de ser objecte d'aquesta transformació són dos de molt clars: **transformar allò amb què ja compta l'economia nacional i transformar l'economia andorrana incorporant-hi coses que fins ara li són alienes.**

Pel que fa al primer bloc parlem, evidentment, de turisme i del sector financer. Tots dos són sectors en què s'esperen grans mutacions en les properes dècades, per motius ben diferents. **El turisme** en zones de muntanya haurà d'adaptar-se a una nova realitat derivada del canvi climàtic. Amb la previsió de menys neu, la desestacionalització que fins fa pocs anys podia ser un objectiu complementari, passa a ser un imperatiu. Com fer-ho? L'experiència en altres regions de muntanya ens mostra, entre d'altres: que les sinèrgies entre el sector turístic i l'agrícola són claus, donant sortida a uns productes locals que alhora et facin més singular i, per tant, et millorin l'atractiu; que les apostes decidides per la conservació i el reclam del patrimoni natural i cultural són claus; que la restauració de qualitat és una aposta amb efectes multiplicadors per al conjunt de l'economia. A més, en el cas particular d'Andorra, l'associació del país al benestar, a la qualitat de vida i a la salut es veu com un nínxol no suficientment explotat i que hauria de ser l'eix principal sobre el qual pivotés una bona part de la comunicació de l'atractiu del país com a destinació. L'adaptació a l'evolució mediambiental, però, no és l'única a tenir en compte. S'espera igualment que la innovació tecnològica aplicada a l'oferta turística pugui transformar el sector i pressionar de forma important sobre la demanda, sobre allò que els visitants esperen trobar en un indret que visiten, ja sigui per fer-los més fàcil la seva estada com per oferir-los-hi noves experiències: no perdre aquest tren i, de fet, posar-se'n a l'avantguarda és un altre dels reptes de transformació identificat per al sector turístic andorrà.

Pel que fa al **sector financer**, les transformacions esperables no són tan clares, però no per això cal seguir-les de manera menys intensa, ans al contrari. El sector bancari, a hores d'ara, continua semblant immutable i es pot esperar que a unes dues dècades vista, més enllà d'innovacions menors que en modifiquin i millorin l'experiència dels clients, el gruix del model —que siguin bancs els qui pilotin el sistema— es mantingui d'una manera similar a com el coneixem fins ara. Alhora, però, les grans companyies tecnològiques ja estan pressionant —com a lobbies i creant vies alternatives— per entrar en aquest mercat, un fet que podria transformar-lo de manera molt significativa en un escenari gens improbable. Des d'una plaça financera com l'andorrana, amb vocació de plaça internacional, tots aquests canvis s'han de seguir especialment de prop, tant per aprofitar al màxim les oportunitats que sorgeixin com per anticipar les possibles conseqüències d'un escenari en què les entitats bancàries perdin protagonisme en els mercats financers.

Més enllà de per l'adaptació dels seus sectors tradicionals, la transformació de l'economia andorrana passa per la seva **diversificació**. I en aquesta estratègia, tot i que mirar de pescar amb xarxa tot el que es pugui pot aportar uns certs beneficis, la manera de maximitzar el valor aportat per la diversificació podria passar per apostar de forma decidida per un **nombre molt limitat de nous sec-**

tors en lloc de mirar d'obrir-se a múltiples sectors alhora. Sobretot perquè per obrir-se a nous sectors d'activitat, seran necessàries sumes importants de diner públic i el fet de fer-ho de forma intensiva en un nombre molt limitat de sectors pot generar efectes bola de neu que faci que la quantitat de sumes destinades a aquesta diversificació siguin cada cop menors.

Pel que fa als sectors més interessants amb els quals complementar l'economia andorrana, hi ha una forta convergència entre els experts consultats: els sectors del **coneixement** i de **l'alta tecnologia** i d'una manera molt particular el de la **biotecnologia**. Per diferents motius: perquè es poden adequar molt bé a l'estructura econòmica andorrana (i en tractar-se d'indústries noves i lleugeres, no ens perjudica la manca de tradició i d'infraestructures industrials més tradicionals); perquè els professionals i les empreses d'aquests sectors són extraordinàriament mòbils i no acostumen a tenir problemes en desplaçar-se als llocs que els hi ofereixin les millors condicions; per l'agilitat potencial d'un país petit com Andorra a l'hora de regular, mobilitzar l'ecosistema d'innovació o iterar prototips, serveis o productes, una qualitat, aquesta agilitat, especialment valorada per aquest sector; i perquè és el sector que més potencial de transformació té per a una economia com l'andorrana, a la qual l'establiment d'activitats innovadores podrien generar una cultura de la innovació en el conjunt de l'economia.

Innovació alimentària: l'exemple de Singapur

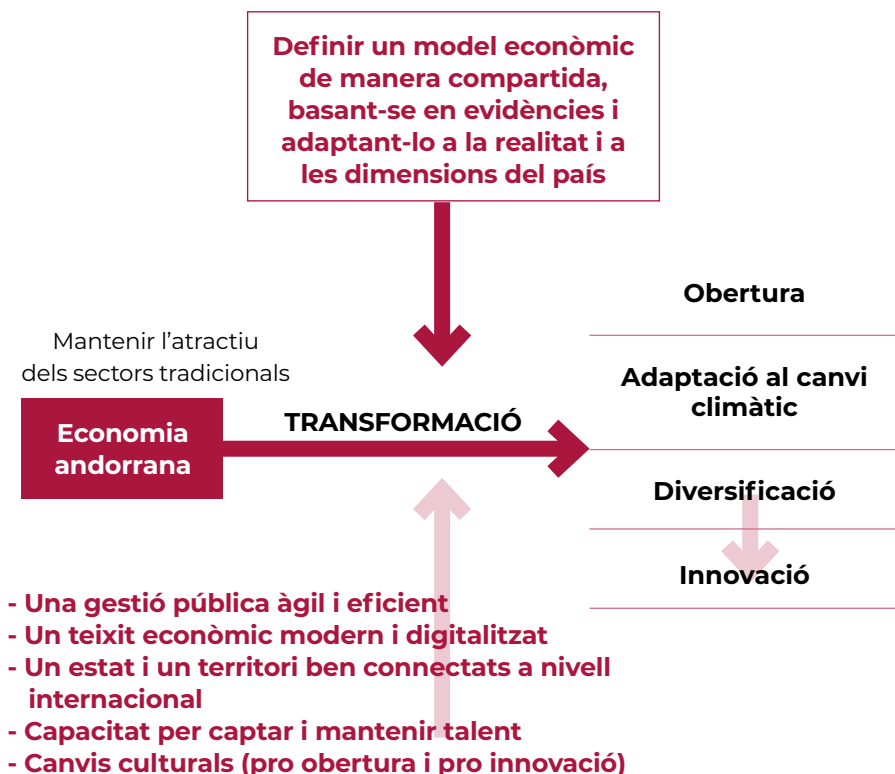
Un nínxol interessant a explorar és el de la innovació aplicada a la indústria alimentària. D'una banda, perquè com a activitat innovadora, amb molta recerca aplicada associada, pot ser un motor de dinamització de l'economia.

En aquest cas, però, les innovacions generades poden ser d'una utilitat extraordinària per a Andorra ja no només com a economia sinó com a país, perquè ens permetrien ser més resilients a nivell alimentari, un repte majúscul, segons els experts, en un context on les crisis alimentàries tendiran a intensificar-se i on són probables escenaris d'escassetat en la producció i en la distribució de productes de primera necessitat. Amb aquest panorama al davant, reduir la dependència alimentària —quasi absoluta a l'Andorra actual— i avançar cap a la sobirania alimentària és un camí que tots els països sense autonomia en aquest àmbit haurien de començar a explorar. I l'aposta per la innovació alimentària, en economies amb territoris reduïts, pot ser una bona companya de viatge a l'hora de recórrer aquest camí.

Un referent interessant en aquest àmbit el trobem a Singapur, on han decidit d'invertir de manera important per guanyar en sobirania alimentària gràcies a la innovació.

Idees per a una nova transformació de l'economia andorrana

Una bona part dels elements recollits al panorama global dibuixat pels experts consultats es van reprendre de manera adaptada a la realitat de la nostra economia a *Andorra: reptes de futur*. En conjunt, totes les reflexions debatudes dibuixen la forma que hauria d'adoptar el nou model econòmic andorrà. Fem-li una primera ullada a vista d'ocell i després ens hi posem amb una mica més de detall en cadascuna de les línies de transformació identificades.



Quan observem l'esquema anterior, el seu eix vertical (el que trobem a sota i a sobre de la transformació) trenca amb la visió habitual que tenim de les transformacions, concebudes usualment com el pas d'un estat A a un estat B (que és el que sí trobem a l'eix horitzontal de l'esquema). El cas, però, és que l'esquema reflexa fidelment el caràcter del debat que es va mantenir a *Andorra: reptes de futur*, on el punt de partida i el punt d'arribada van tenir menys protagonisme que els requisits (a la part de dalt) i les bases (a la part de sota) necessaris per poder encarar amb èxit la transformació de l'economia andorrana.

Aquests requisits previs —planificar la direcció cap a la qual volem avançar i fer-ho amb unes bases sòlides i consolidades— són tan importants, de fet, que una bona part d'ells —la definició del model de país, les relacions internacionals, el rol i el funcionament de les administracions públiques, la mobilitat i la qualitat de vida del país com a reclam per a la captació i el manteniment de talent— els hem recollit com a reptes destacats a la primera part d'aquest llibre. No hi tornarem a insistir aquí, doncs. Les altres dos qüestions, tanmateix, no són menors: tant la digitalització del teixit econòmic com la importància de treballar en un canvi cultural que faci virar el país d'una mentalitat proteccionista a una de més procliu a l'obertura van sorgir a diferents discussions com a elements imprescindibles per preparar el terreny de l'economia andorrana per a l'absorció de les innovacions necessàries per transformar l'economia i fer-la menys dependent dels sectors tradicionals.

Aquesta concepció de la transformació econòmica posant l'èmfasi en tot allò que és necessari perquè sigui reeixida és segurament la principal contribució d'*Andorra: reptes de futur* a l'hora d'encarar el repte que aquí ens ocupa. Pel que fa a la direcció cap a la qual ha d'avançar l'economia andorrana, les aportacions, en canvi, es van sortir menys dels marges habituals del debat públic habitual sobre aquestes qüestions. La sopa d'all ja està inventada, els seus ingredients són els sectors tradicionals, l'obertura, la diversificació i l'adaptació al canvi climàtic, i als debats mantinguts no se'n van afegir de nous ni es van proposar gaires alternatives a l'hora de cuinar-los. Com anotàvem a la introducció, però, que s'insisteixi en fórmules ja repetides moltes vegades en el debat públic i que a més coincideixen amb els diagnòstics experts pot ser llegit com a una manca d'originalitat però també com a una insistència i una confirmació en què aquesta és la línia a seguir i que ara tan sols toca executar-la i que —potser també— cal consolidar abans unes bases perquè el foc acabi d'encendre's.



Connexió amb d'altres reptes

Com ja s'ha destacat al llarg del capítol, hi ha una sèrie de reptes directament relacionats amb aquest donat que, de fet, són requisits per a una transformació econòmica exitosa: la definició d'un model de país (repte 1), l'aprofitament de les relacions internacionals (repte 2), la transformació de les administracions públiques (repte 3) i la mobilitat (repte 9). Tanmateix, tots els altres reptes destacats en aquesta primera part del llibre també mantenen una relació estreta amb la transformació econòmica, donat que el canvi climàtic (repte 4), la transició energètica (repte 5) i l'envelliment (repte 7) la condicionen, la salut i el benestar (repte 8) són un sector clau per a la diversificació i el sistema que resulti ha de permetre una bona qualitat de vida (repte 10) a les persones que el facin possible.



El repte, en detall

Una quantitat important de les problemàtiques i de les propostes d'acció dels cinc espais de reflexió es poden relacionar amb aquest sisè repte. Tot i així, d'entre els reptes concrets o les propostes d'acció específiques recollits a la segona part del llibre, els més directament vinculats amb el repte de transformar l'economia del país són els següents:

Repte **RE1 a RE4** -----> pàgines 212 a 217

Accions **E1 a E12** -----> pàgines 218 a 221

Repte **RSB9** -----> pàgina 229

Accions **SB88 a SB93** -----> pàgina 233

Repte 7



L'envelliment de la població



El 2050 s'espera que al món hi hagi més persones de més de 60 anys que adolescents i joves menors de 24.

A Europa, el 1950, els habitants de més de 65 anys eren 1 de cada 10. Ara són 1 de cada 4. El 2050 s'espera que siguin 1 de cada 3.

Els estudis demogràfics preveuen que el 2050 l'edat mitjana dels europeus sigui de 49 anys.

Dos dels impactes econòmics més temuts són l'estancament econòmic per la pèrdua de consum i el cop a les finances públiques (menys ingressos, més despeses en pensions).

Els experts alerten del risc de tensions generacionals: pensions més altes que sous; fort pes electoral de la gent gran, que podria bloquejar reformes; etc.

A principis del segle XX, un 20% dels habitants del món vivia a Europa; el 2050, s'espera que Europa representi només un 5% de la població mundial.

Xina: de la política del fill únic a permetre fins a tres fills per parella.

Rússia: xecs nadó per no perdre població i mantenir el pes de Rússia al món.

França: jubilació als 65?

Indústria:

- Robotització com a resposta a les previsions de falta de mà d'obra.
- *Silver economy* com a via per incrementar el consum de la gent gran.

Recerca biomèdica:

Predicció d'evolució personalitzada, prevenció de malalties, reduir la dependència, millorar la qualitat de vida a la vellesa; etc.

Un repte global

La pàgina anterior ens ofereix una visió panoràmica de la problemàtica de l'envelliment de la població a nivell global, un tastet dels escenaris, els problemes i les mesures que comencen a formar part d'aquest debat. A banda de proveir-nos d'exemples de com comença a fer-se front a aquesta problemàtica en d'altres contextos, els nou esquitxos d'informació seleccionats ens permeten fer-nos una idea de l'abast de la qüestió i de la transversalitat d'un repte que toca a la salut i al benestar de la població, a l'economia pública, a la producció i al consum, a les relacions entre persones, entre generacions i entre col·lectius, a l'estabilitat política i el funcionament de la democràcia, a l'estructura social i a les costures de les societats, a la geopolítica i a la configuració de l'ordre mundial... I tot i així encara caldria esmentar més àmbits d'afectació.

Amb aquest abast tan extens, divers i transversal, no ens pot sorprendre que el de l'envelliment sigui un dels reptes indiscutibles a què haurà de fer front la societat global al llarg de les properes dècades i que sigui encara més urgent d'abordar a les societats occidentals i, encara més i tot, a les europees, on s'espera l'impacte més important. De fet, la qüestió fa temps que s'està abordant i que està perfectament inserida a l'agenda internacional: existeixen nombrosos centres de recerca que es dediquen a investigar la matèria des de múltiples punts de vista, alguns estats disposen d'estructures ministerials dedicats a la problemàtica i l'Organització Mundial de la Salut —en concertació amb d'altres agències—, a nivell global, i la Unió Europea, a escala regional, aprofiten el fet de no estar subjectes a cicles electorals per poder treballar amb més profunditat i visió a llarg termini una qüestió que a cada nota que emeten recorden que és cabdal.

Tot plegat justifica la inclusió d'aquest repte com a un dels deu seleccionats en aquesta primera part del llibre tot i que en aquest cas s'hagi hagut de fer una excepció als criteris de selecció que esmentàvem a la introducció. Com es pot comprovar a les actes que es recullen a la segona part del llibre, l'envelliment de la població no es va detectar com a un repte de futur d'Andorra a més d'un espai de reflexió i tampoc no es va incorporar al debat com a una variable o una dimensió a tenir en compte a l'hora de reflexionar a l'entorn d'altres reptes. Així, l'envelliment de la població es va abordar únicament des de l'espai on es debatien els reptes relacionats amb la salut, el benestar i les polítiques socials. La seva absència a la resta de debats pot ser un indicador interessant del nivell de (poca) consciència d'aquesta problemàtica. Malgrat tot, la suma de la rellevància de la qüestió a nivell global i del fet que en un dels cinc espais de debat mantinguts sí que s'identifiqués com a una problemàtica important per al país

a les properes dècades fa que finalment s'hagi considerat necessari incloure l'envelliment en la selecció de reptes d'aquesta primera del llibre. De fet, potser una de les contribucions principals d'*Andorra: reptes de futur* en relació a aquest repte és precisament aquesta: situar d'una manera una mica més sòlida a l'agenda l'envelliment de la població com a un dels principals reptes a què haurà de fer front en l'avenir la societat andorrana.

Accions per començar a fer front a l'envelliment de la població

Tot i que parlem del repte de l'envelliment en singular, de fet hauríem de distingir dues grans categories de problemes: el de l'envelliment de les persones i el de l'envelliment de les poblacions com a conjunt. Amb l'increment de l'esperança de vida, hi ha cada cop més persones que arriben a edats més avançades i, per tant, més persones amb una sèrie de problemes que fins no fa gaire només afectaven a una part molt petita de la població. Abordar aquests problemes és una part de la feina pendent. L'altra consisteix en repensar els fonaments de societats pensades per a una estructura per edats amb molta gent jove i poca gent gran i adaptar-se a una realitat en què hi ha com a mínim tanta gent gran com gent jove.

A *Andorra: reptes de futur* es va iniciar la reflexió i la recerca d'accions per a les dues cares de la problemàtica i fins i tot, malgrat la limitació del temps de debat, es van trobar accions possibles per a dimensions molt diferents de l'envelliment —l'econòmica, la social, la política, la cultural...— i sempre amb una perspectiva de futur per mirar d'anticipar-se el màxim possible a la situació abans que esdevingui un problema i per mirar de buscar fórmules per conviure amb aquesta nova realitat.

Obtenir més informació sobre el repte a afrontar

Més informació sobre... l'envelliment de la població com a conjunt

Com s'ha esmentat més amunt, a nivell global existeixen no només múltiples estudis sinó també grups de recerca dedicats en exclusiva a estudiar tot de qüestions relacionades amb l'envelliment tant a nivell mundial com regional, nacional o local. A Andorra, en canvi, tot i que existeixen estudis de projeccions demogràfiques a curt i a mig termini, no s'ha estudiat amb detall i profunditat ni l'abast de l'envelliment per a la població andorrana, ni la seva evolució i ritmes d'afectació ni encara menys l'impacte esperat del fenomen en la societat andorrana en totes les dimensions mencionades en paràgrafs anteriors.

Palliar aquest dèficit d'informació va ser una de les primeres accions necessàries identificades a *Andorra: reptes de futur*, on fins i tot va quedar registrada una proposta per dotar de més pes aquesta línia de recerca a partir de la creació d'un observatori d'anàlisi de l'envelliment.

Més informació sobre... l'envelliment de les persones

Disposar de més informació també resulta clau si el problema passa a una escala individual. En aquest sentit, també es va identificar com a una acció interessant a programar el fet d'oferir cribratges a les persones que s'aproximin o tot just accedeixin a l'etapa de la vellesa per així poder afinar el màxim possible la previsió del grau de risc d'entrar en fragilitat en termes de salut —i els motius que ho provocarien— per poder retardar el màxim els problemes de salut o de dependència.

Anticipar-se

Prevenció de la salut

Si enfoquem la problemàtica de l'envelliment fixant-nos en el gran volum de persones d'edat més o menys avançada que hi haurà a Andorra, als debats mantinguts van destacar dos tipus de propostes per fer-hi front. Una primera, a una escala individual, passaria per aprofitar la informació extreta dels cribratges personals realitzats per treballar tota una línia de predicció de la salut i de disseny de plans personals per retardar el màxim possible l'entrada en fragilitat de cada persona en funció de la seva situació particular. En una dimensió més comunitària, l'accent es va posar en situar l'envelliment al cor de les polítiques de prevenció de la salut, impulsant així, per exemple, polítiques preventives de la salut cerebral al llarg de tota la vida per facilitar que el màxim de persones puguin viure la seva vellesa de manera autònoma i amb qualitat de vida.

Economia pública i finançament de les pensions

Tot i que la dimensió econòmica acostuma a ser la dominant als debats al voltant de l'envelliment com a una problemàtica de les societats com a conjunts, aquest no va ser el cas a *Andorra: reptes de futur*. D'una banda perquè, com ja s'ha dit, la qüestió es va debatre als espais dedicats a la salut i al benestar i aquest continent condicionava en certa manera la manera d'abordar els reptes que es discutien. D'una altra banda, s'ha de tenir en compte que algunes de les mesures que formen part habitualment de la discussió pública sobre la prevenció dels impactes econòmics de l'envelliment de la població —edat de jubilació, valor de les cotitzacions i de les pensions, etc.— estaven inserides de ple en aquell moment a les agendes política i mediàtica andorranes i potser, en ser percebudes com a un tema d'actualitat, no van ser incorporades a un debat centrat en el futur.

Tanmateix, sí que es va destacar la importància de tirar endavant una altra de les mesures habituals dels plans per reduir l'impacte econòmic de l'envelliment: una política transversal de foment de la natalitat que inclou des de polítiques d'habitatge i d'inserció laboral fins a incentius directes a la natalitat, passant per una millora de la informació disponible sobre les noves tecnolo-

gies reproductives i els seus efectes i tot d'altres mesures que contribueixin a què el nombre de naixements permeti compensar una part de l'envelliment.

Serveis públics

Com exposàvem unes línies més amunt, gestionar una població amb tantes persones grans com persones joves implica un canvi de paradigma importantíssim per a la gestió pública, ja no només perquè els recursos per resoldre problemes són diferents sinó també, i sobretot, perquè els problemes a resoldre són diferents. Una transformació d'aquestes dimensions no es pot fer del vespre a l'endemà i per això, *des d'Andorra: reptes de futur* es va subratllar com a imprescindible anticipar el màxim possible el tipus de serveis que seran necessaris en una població envellida i adaptar tota la gestió pública perquè sigui coherent amb una societat d'aquesta mena, tenint en compte —i aquí, de nou, tornem a parlar de la necessitat de disposar de més i millor informació sobre el fenomen— que no totes les generacions enfocaran o viuran la darrera gran etapa de la seva vida de la mateixa manera.

Un dels exemples de polítiques adaptades al nou context que més es va poder treballar va ser el dels models

residencials, on es va parlar de la necessitat de planificar una política d'habitatge pensada de manera específica per a una població envellida, garantint l'accessibilitat, explorant nous models residencials i facilitant (amb edificis comunitaris, plans d'acompanyament, serveis compartits i una potenciació de l'atenció domiciliària dels serveis de salut) que les persones puguin viure alhora de forma autònoma i amb recursos per evitar i combatre la soledat el màxim d'anys possibles.

Canvi cultural

El nivell de transformació d'una societat envellida és de tal magnitud que no és possible fer-li front únicament a partir de polítiques econòmiques i administratives. Així, entre les reflexions que van emergir als debats sobre la matèria que ara ens ocupa, n'hem d'afegir encara una última, la que enfocava l'envelliment també com una transformació de dimensions culturals a la qual ens hem d'aproximar mirant-nos les coses de manera diferent. D'entrada, desproblematitzant i normalitzant l'envelliment de les persones. Assumint que els éssers humans es fan grans, sí —sense necessitat d'haver d'amagar-ho— i alhora enfocant aquesta com a una etapa més, més apta per a algunes coses i menys apta per a d'altres, com els hi passa també a les altres etapes de la

vida. I després, des de la doble assumpció d'aquesta normalitat, arribaria el moment de pensar i de repensar el rol i la situació de la gent gran a la societat en cada moment històric i per a cada generació. I això a tots els nivells: en relació amb el món del treball, amb l'oferta d'oci, a la participació cívica, etc. Tot plegat, un repte prou complex i un argument més per justificar que el de l'envelliment de la població sigui un dels grans reptes de futur a tenir en compte a l'hora de pensar el futur d'Andorra.



Connexió amb d'altres reptes

Tot i ser un desafiament que afecta àmbits molt diversos de la vida en societat, el lligam que uneix l'envelliment de la població amb alguns dels reptes seleccionats a aquesta primera part del llibre és poc rellevant. En canvi, existeixen connexions molt estretes entre l'envelliment de la població i els reptes de definir un model de país (repte 1), de transformar el rol i el funcionament de les administracions públiques (repte 3) i de bastir un sistema integral de salut i de benestar (repte 8).



El repte, en detall

Com ja s'ha comentat, aquest vuitè repte es va debatre de manera exclusiva a l'espai de reflexió que girava a l'entorn de la salut, el benestar, la solidaritat i les polítiques socials. En concret, dels reptes i les propostes d'acció específiques recollits a la segona part del llibre, els més directament vinculats amb el repte de l'envelliment de la població són els següents:

Repte **RSB4** -----> pàgina 226

Accions **SB37 a SB47** -----> pàgina 231

Repte 8



Un sistema integral de salut i de benestar



Celebrats en plena pandèmia i, per tant, amb un decorat de fons fet de mascaretes, gels, distàncies de seguretat, aforaments limitats i notícies de testos, immunitats, índexs de velocitat de contagi, vacunes i antivacunes, la salut va ser un tema sempre present que va planar de manera natural i, segurament, inevitable, per sobre de bona part dels debats de la iniciativa *Andorra: reptes de futur*. L'omnipresència de qüestions sanitàries a l'agenda informativa era, però, una arma de doble fulla a l'hora d'encarar els debats: d'una banda, dotava els participants de més sensibilitat i coneixements en la matèria; d'una altra, però, hi havia un risc que la reflexió quedés circumscrita a un àmbit molt concret de la salut i el benestar i que la mirada dels interlocutors quedés restringida a preocupacions presents en lloc d'enfocar el futur.

No va ser el cas. Gens. Des de la primera exploració de quins són els reptes a què haurà de fer front Andorra en relació a la salut, el benestar i la solidaritat, a les reflexions dels participants es va imposar una visió holística, transversal i a llarg termini, connectada amb tots els altres reptes de país i capaç d'abstreure's de l'actualitat. Aquest enfoc, a més, convergia de manera quasi perfecta amb el dels experts consultats per contextualitzar el debat. Un enfoc sistèmic i aplicable a bona part dels sistemes de salut del món occidental. Un enfoc, també —admetem-ho—, que per la seva transversalitat és impossible de resumir en quatre línies i per al qual necessitarem una mica més d'espai que el dedicat per explicar el context d'altres reptes. Un enfoc, però, necessari i que val la pena repassar per poder emmarcar després les reflexions i les propostes específiques debatudes en relació al cas andorrà.

Un sistema amb molts ulls i amb moltes mans: el futur dels sistemes de salut

Quins reptes tenen per endavant els sistemes de salut d'arreu del món? I les societats, d'una manera més global, a quina mena de problemes s'hauran d'enfrontar per mantenir o incrementar els nivells actuals de salut i de benestar? Quines alternatives se'ns plantegen a l'hora d'abordar aquestes problemàtiques?

Comencem, però, per una pregunta més directa: **De què depenen els nivells de salut i de benestar que pugui tenir una població com l'andorrana d'aquí a un quart de segle?** De moltes coses. Fins aquí, la resposta pot semblar una fugida d'estudi de manual. En canvi, pels experts consultats, aquesta és la resposta clau i aquesta és també l'aproximació més revolucionària a un problema tan complex. **De moltes coses que, a més, estan interrelacionades entre elles i, que, per tant, de manera ideal s'haurien d'abordar de manera integrada. Amb una visió de conjunt.**

Quines són, però, aquestes "moltes coses"? D'una banda, la demografia. **L'envelliment de la població** tindrà un impacte enorme en la salut de la societat com a conjunt i també en els sistemes de salut.

Un altre element clau és l'ecològic. Per com impactaran en la nostra salut **l'escalfament global**, els episodis climàtics extrems, la pèrdua de biodiversitat, etc. i per com s'hauran d'adaptar els sistemes sanitaris a escenaris amb menys disposició d'energia o amb una energia molt més cara.

La realitat econòmica i social de cada país també determina d'una manera molt important la salut i el benestar dels seus habitants, que dependrà en bona mesura de les decisions que s'adoptin en aquests àmbits i de l'evolució socioeconòmica que es produeixi.

Cada decisió en polítiques d'habitatge o laborals, cada canvi en les condicions socials tindrà un impacte en

salut i...
envelliment
(repte 7)

salut i...
canvi climàtic
(repte 4)

salut i...
transició energètica
(repte 5)

salut i...
condicions
de vida
(repte 10)

la salut i el benestar de les societats com a conjunt. L'evolució tecnològica també és clau.

De com s'innovi en l'àmbit de la salut i de com s'incorporin aquestes innovacions als sistemes de salut (amb sistemes de *big data* i d'intel·ligència artificial que millorin els diagnòstics, d'*ehealth* que facilitin atencions més personalitzades, de robotitzacions que millorin certes intervencions...) dependrà una part significativa de la salut de les poblacions. Però encara hi ha més elements aparentment més allunyats de l'àmbit de la salut i del benestar i que, tanmateix, hi impacten de manera molt clara.

Pensem per exemple en **l'economia global, la geopolítica, l'educació, la comunicació**, per citar-ne tan sols alguns. Com poden afectar la salut d'una població local? Posem tan sols un exemple: si una sèrie de líders polítics i una sèrie de grups mediàtics amb uns certs interessos econòmics fan populisme i difonen notícies falses sobre uns tractaments mèdics o difonen teories acientífiques i discursos anticientífics, l'impacte que això pot tenir en els nivells de protecció de salut d'una població poden ser enormes i fins i tot determinants en moments concrets, especialment si els sistemes educatius no han fomentat l'esperit crític i una capacitat de desactivar informacions no contrastades.

salut i...
innovació
(repte 6)

salut i...
**relacions
internacionals**
(repte 2)

salut i...
educació
(repte 10)

Fins aquí, allò que condiciona els nostres nivells de salut i de benestar. Però de quina manera concreta impacten tots aquests elements?

On podem esperar que es manifestin els problemes associats als condicionants recollits al paràgraf anterior?

D'una banda, i d'una manera molt clara, en totes les malalties associades a l'envelliment. D'una altra, en allò que pot tenir causes més directes o indirectes en l'escalafament global i en els seus efectes combinat amb l'avançament imparabile de la globalització, un exemple dels quals podria ser la pandèmia de Covid-19. La salut laboral, l'estrès i la salut mental en general són àmbits en què, veient l'evolució socioeconòmica de les societats occidentals, podem esperar impactes importants. I per últim, per citar tan sols alguns exemples, la resistència bac-

teriana als antibiòtics i el retorn de malalties infeccioses que en algun moment s'havien donat per pràcticament superades també podrien ser impactes molt clars i molt probables derivats d'un mal ús dels recursos mèdics (abús dels antibiòtics) o d'una desconfiança en la medicina (i en les vacunes en particular).

Si el repte és complex i el problema és sistèmic, les respostes —pels experts consultats— han de ser coherents amb aquesta complexitat. No es tracta —per caricaturitzar una solució simplista— de construir més hospitals: s'imposa un **canvi de model**, una **revolució cultural en la nostra aproximació a la salut**. Com fer-ho? Aquí, de nou, la convergència en les respostes dels diferents experts consultats és molt important.

D'entrada, **anticipant el màxim possible les solucions a reptes futurs**. En aquest sentit, després d'un primer pas necessari de prospecció de les problemàtiques que es creuen que poden afectar una societat en un futur, cal estudiar a fons els impactes esperats en cada context particular amb **diagnòs de profunditat dels problemes i de les necessitats específiques de cada sistema de salut, diagnòs que han de ser rigoroses, locals i sistèmiques**, integrant en una mateix estudi tots els elements esmentats als paràgrafs anteriors. Sabem que les nostres poblacions s'envelliran. Sabem que l'escalfament global s'imposarà amb tota probabilitat. Sabem que la tecnologia pot ser una aliada clau. Si estudiem de quina manera concreta ens poden afectar cadascuna d'aquestes problemàtiques, podem dissenyar a l'avança amb força precisió un sistema de salut que doni una resposta el màxim d'eficient possible a tots aquests reptes.

En segon lloc, **cal definir molt clarament cap a quin model es vol avançar** i mirar d'alinejar el màxim possible tots els elements per arribar-hi, amb dos elements clau: el finançament i la transversalitat.

salut i...
model
de país
(repte 1)

Pel que fa al **finançament**, no només cal mirar d'obtenir més recursos per a la protecció de la salut i l'obtenció de benestar sinó que, segons els experts consultats, cal reduir les despeses que resulten innecessàries i, sobretot, reorientar les partides concretes on va a parar aquesta despesa. Als països occidentals, així com s'ha treballat força bé la reducció de la despesa innecessària en l'àmbit primari, on poden identificar-se dues vies clares de millora: la introducció de règims de copagament per a rendes mitjanes i altes (per desincentivar l'ús no necessari de recursos sanitaris) i la modificació dels règims de contractació (concert dels professionals mèdics liberals) i els cir-

cuits de derivació, per desincentivar la prescripció de segones consultes innecessàries. L'eina més potent, però, per reduir la despesa sanitària respon, un cop més, a un canvi cultural: passar a posar l'èmfasi molt més en la prevenció que no pas en el tractament, una transformació positiva alhora per a la salut de la població i per a les arques públiques.

Salut a totes les polítiques

Un dels canvis culturals més profunds en la gestió de la salut i el benestar és el que proposa deixar de plantejar-nos la salut i el benestar com a uns àmbits específics a gestionar i passar a un enfoc radicalment transversal, passant així de fer polítiques de salut i de benestar a introduir la salut a totes les polítiques.

Una aproximació d'aquesta mena implica preguntar-se, per a cada llei, per a cada decisió, per a cada pla, quin impacte pot tenir aquella política en la salut i el benestar de les persones. I fer aquest treball de manera integrada i amb tres criteris bàsics o tres principis rectors: la recerca d'eficiència, d'equitat i de qualitat en el servei.

Per últim, **cadascuna de les actuacions fetes per totes les polítiques públiques ha de ser avaluada**, amb un sistema d'indicadors que permeti un seguiment continu dels impactes generats i amb preguntes clau al darrere vinculades als principis rectors esmentats més amunt: Ens ha permès ser més eficients? Hem generat més equitat? La resposta és ara de més qualitat? I, en un procés d'assaig-error continu, anar millorant totes aquelles polítiques en què alguna de les tres respostes anteriors no sigui positiva o prou positiva.

salut i...
gestió
pública
(repte 3)



L'esquema, per tant, és únic. I, de nou, amb aires de ser molt evident. El cas, però, és que la major part dels sistemes de salut no estan pensats des d'una perspectiva com aquesta. Fer-ho requereix temps i anticipació, treballar a múltiples anys vista, com sempre que es fa front a un canvi cultural. En aquest sentit, la importància d'abordar una reforma com aquesta des d'un acord polític de país sembla un ingredient necessari per què una reforma d'aquesta mena sigui reeixida.

Una de les claus de les receptes recollides als paràgrafs anteriors és precisament que no hi ha una recepta única sinó que aquesta ha d'adaptar-se a cada realitat, per allò ja esmentat de la interconnexió de la salut amb molts altres elements (molts d'ells locals), d'aquí la importància, ja citada, de fer estudis de diagnòs previs i després un seguiment i una avaluació continus. Malgrat això, sí que hi ha certs **elements que els experts consideren que implicarien amb tota probabilitat avançar en la bona direcció.**

L'aposta per la prevenció i, de manera ampliada, per la promoció de la salut, l'educació en la salut i l'establiment de sistemes d'informació. Una aposta decidida per la prevenció en comptes de per un sistema reactiu als problemes de salut permetria millores en la salut de la població, en l'eficiència global del sistema sanitari i en la no sobrecàrrega del sistema.

Posar l'atenció primària i la salut comunitària al centre del sistema, un àmbit que, a més, pot guanyar molt en eficiència amb l'aportació d'unes noves tecnologies que habitualment visualitzem aplicades únicament a l'àmbit hospitalari.

La transformació de les cures a les persones, mirant de fer visibles aquestes cures i interpellant els estats perquè considerin la cura de qualitat de les persones com a una responsabilitat més que després es pugui repartir de múltiples maneres.

La personalització de la medicina, íntimament lligada a les noves tecnologies, és un altre àmbit en què hi ha un ample marge de millora i en què les potencialitats són molt importants.

Un sistema integral de salut i de benestar per a Andorra

Com ja hem destacat, el grau de coincidència entre la visió dels experts consultats i la dels participants als espais de debat i reflexió va ser molt elevat. Repassat el marc general, doncs, toca ara presentar quina mena de sistema de salut i de benestar es dibuixa a partir dels debats mantinguts a *Andorra: reptes de futur* i quines receptes concretes es van considerar per atènyer-lo.

Un sistema que actui ABANS

No va quedar registrada en acta perquè tan sols s'anotaven els reptes que s'identificaven i les accions que es proposaven per afrontar-los, no els diagnòstics, però una de les reflexions que van generar més consens informal en el moment d'obrir els debats és que Andorra disposa d'un excel·lent sistema sanitari a partir del moment en què una persona es troba amb problemes de salut. Amb aquest model d'èxit consolidat —i fent de manera de no descuidar-lo i fer pas-ses enrere— un dels reptes que va emergir amb més força va ser el d'aconseguir aquesta excel·lència en l'etapa anterior als problemes de salut. És a dir: el repte d'actuar abans per evitar, per mitigar o per tractar millor els problemes de salut de la població. Tot plegat amb un doble interès: millorar la salut de les persones i fer-ho, a més, de manera més eficient, perquè actuar abans —per molt car que resulti— sempre és menys costós que actuar després.

Què vol dir, però, actuar abans? De quines maneres es pot actuar abans? Com veurem tot seguit, quan es posa el focus en actuar abans que els problemes de salut sorgeixin, s'obre un ventall molt ampli de possibilitats d'actuació, tots els quals poden aixoplugar-se sota cinc paraigües principals: la **predicció**, la **vigilància**, la **prevenció**, l'**anticipació** i l'**atenció primària**.

Prevenció

Podem evitar o reduir problemes de salut a mig i llarg termini? La intervenció de l'atzar i de tot de condicions particulars fan que, a escala individual, la resposta sigui incerta. A escala comunitària, en canvi, és molt fàcil de respondre: si es basteix un bon sistema de prevenció, promoció i protecció de la salut, d'educació en la salut, on els ciutadans es responsabilitzin en major mesura del seu benestar i disposin d'informació clara i suficient d'hàbits saludables, l'estat de salut del conjunt de la població en sortirà netament beneficiat. I els comptes públics també. D'aquí que els participants *d'Andorra: reptes de futur* decidis-

sin d'apostar netament per aquesta via tot i no entrar gaire en els detalls donat que, segons es va desprendre dels debats mantinguts, la clau d'un bon sistema de prevenció rau en dissenyar-lo de manera planificada, coherent i compartida, un objectiu que escapava als objectius de la iniciativa però que queda registrat com a un repte a desenvolupar.

Predicció

Si la via de la prevenció és l'actuació estrella a nivell comunitari, a nivell individual destaca la importància de la predicció. Podem predir millor l'estat de salut futur de les persones? La resposta és un sí rotund i la via per fer-ho depèn d'eines tan diverses com la incorporació d'intel·ligència artificial a l'anàlisi de dades, la genòmica, la detecció intrauterina, la major personalització dels diagnòstics o els sistemes de cribratge de totes les persones d'una determinada edat, tots ells instruments que als debats mantinguts es va considerar que s'haurien d'incorporar al sistema.

Vigilància

De tornada al nivell comunitari i amb una definició d'"abans" una mica més limitada en el temps, una altra eina clau a l'entorn de la qual es va reflexionar és la de la vigilància, aquí sí

influits plenament pel context de la pandèmia de Covid-19, on va quedar clara la importància de disposar de bons sistemes de vigilància en l'àmbit de la salut pública i de tenir-los ben connectats a nivell internacional, dues línies que es va valorar com a necessari que es veiessin reforçades en horitzons futurs.

Anticipació

Quan es posa el focus en abordar els problemes de salut abans que passin, comptem que en bona part no sabem quins seran aquests problemes i que per poder-nos anticipar, ens cal molta més informació. Hi ha problemes, però, dels quals ja tenim la certesa que passaran si no es fa res abans. Problemes d'una importància crítica com les resistències als antibiòtics o els efectes (directes i indirectes) de l'escalfament global en la salut de les persones, per als quals els participants d'*Andorra: reptes de futur* van considerar que era necessari començar a actuar des d'ara mateix per contribuir a la seva mitigació.

Atenció primària

Com el seu nom indica, l'atenció primària és la que es dona en primer terme i per tant resulta clau no només per articular, adaptar i executar els diferents programes de prevenció, promoció i protecció de la salut esmen-

tats als punts anteriors sinó també per atendre millor en primera instància els problemes de salut abans que puguin complicar-se o per dirigir i canalitzar la resposta del sistema de la manera més adequada tan bon punt es manifestin, motiu pel qual als debats mantinguts es va insistir en la importància de reforçar aquesta part del sistema de salut.



Actuar a diferents nivells

Personal: Una part de les propostes d'acció se centren en la importància de baixar fins al nivell individual i de personalitzar plans i actuacions quan parlem de prevenció i de predicció però també de tractaments, una línia que connecta amb l'enfoc dels experts consultats i amb les tendències en el desenvolupament de la medicina.

Comunitari: Alhora —i de manera plenament complementària, no antagonica— es va destacar la impor-

tància de reforçar una aproximació comunitària als problemes de salut i benestar, de nou en línia al que proposen molts estudis.

Global: Una part dels condicionants de la salut de les persones supera l'escala nacional, especialment a Andorra, d'aquí que es debatés la importància de treballar els reptes de salut ben connectats amb la societat internacional.

Un sistema que s'ajudi més de la TECNOLOGIA

Per a una part important de les accions plantejades al punt anterior, i per a totes les polítiques de salut en general, la tecnologia seria una aliada fonamental: intel·ligència artificial per millorar els diagnòstics, aplicacions robòtiques aplicades a la cirurgia, aplicacions de salut per millorar i personalitzar la informació disponible per part de la població...

A Andorra: reptes de futur, però, els debats no van anar tant de solucions tecnològiques concretes —una aproximació que hagués resultat estèril davant la impossibilitat de predir ara l'evolució tecnològica del proper quart de segle— sinó de la recepció d'aquestes tecnologies i de la seva integració al sistema de salut. Així, es va discutir de la importància de ser àgils a nivell legislatiu per poder incorporar en poc temps les novetats tecnològiques que puguin resultar d'utilitat per al sistema i per als professionals de la salut; de la necessitat de trobar equilibris entre l'aprofitament de les dades dels pacients per poder predir, prevenir i protegir millor la seva salut i la protecció de les dades personals; d'ús segur de tecnologies; d'accés universal garantit a les noves tecnologies...

I fins i tot es va anar més enllà, no pensant ara ja només en l'aprofitament de la tecnologia dins dels sistemes de salut sinó arribant fins a la relació de les tecnologies amb els condicionants de la salut i amb el benestar, discutint sobre l'interès d'aprofitar les tecnologies per millorar les condicions de treball i la conciliació, sobre la importància d'anticipar l'impacte de la robotització en els mercats de treball i en els llocs de treball i fins i tot en les nostres maneres de relacionar-nos.

Per tot plegat, una bona part del debat es va centrar al voltant dels beneficis de no pensar en la incorporació de noves tecnologies amb una lògica unitària —una a una i quan arribin— sinó en treballar la incorporació d'una major integració amb la tecnologia dels nostres sistemes de salut i benestar des d'una perspectiva sistèmica, identificant abans de res necessitats, dificultats, riscos i oportunitats, anticipant i treballant per evitar efectes no desitjats, alineant polítiques, i, aleshores sí, planificant la incorporació segura i equitativa de totes les tecnologies que puguin ajudar a millorar el benestar de la població.

Un sistema que actui des d'ARREU

Una lectura atenta de les actes dels espais on es va debatre de salut i de benestar ens mostra de manera inequívoca que l'aproximació als sistemes de salut des de la noció de “salut a totes les polítiques” es trobava plenament integrada en les reflexions desenvolupades en el marc d'*Andorra: reptes de futur*. Quan es destacava la importància de dotar el sistema de prou justícia social com per poder reduir a un nivell insignificant el nombre d'ajudes socials necessàries. Quan es va discutir de salut mental i es va rebutjar explícitament parlar de fer un pla de salut mental i es va proposar, en canvi, pensar la salut mental de manera integral i preventiva, des d'altres polítiques socials i des del foment de la convivència i de la cohesió. Quan es va fer molt d'èmfasi en la importància de la conciliació de les diferents vides de les persones. Fins i tot, si sortim de l'espai específic que es va destinar a la salut i al benestar, podem veure que, d'ensortir-nos amb la resta de reptes destacats que es van identificar a *Andorra: reptes de futur*, d'ensortir-nos amb la mitigació i l'adaptació al canvi climàtic, amb la transició energètica, amb l'assoliment d'una mobilitat més col·lectiva i menys estressant, amb una connexió òptima amb la societat internacional, amb la transformació de les administracions públiques, amb l'assoliment d'unes bones condicions de vida per a tots els ciutadans... tot això contribuiria d'una manera superlativa als nivells de salut i de benestar.

Quan s'insisteix en la importància de proveir salut des d'arreu, s'acostuma a sobreentendre que és des d'arreu del sistema públic: des dels diferents ministeris, des de totes les administracions, des de totes les decisions polítiques. En aquesta aproximació sovint queda emmascarada la provisió domèstica de salut, la que prové de les cures a les persones, un altre dels temes abordats durant els debats i sobre el qual es va insistir en la importància de donar-li més visibilitat, al tema i a les persones que se'n fan càrrec, demanant que se'n valori millor la feina tant a nivell de remuneració com de jubilació i millorant de manera substancial la informació, la formació i l'acompanyament disponibles per a les persones que es fan cura de persones dependents.

Un sistema FORT i SÒLID

Anticipar-se a allò que passarà molts anys després, transformant moltes pràctiques a partir de la introducció permanent de les darreres tecnologies de cada moment i mirant d'assolir objectius d'una manera radicalment transversal són objectius d'una gran ambició que necessiten d'un sistema molt sòlid al darrere. Un sistema que tingui clar en quina direcció vol avançar en tot moment i a molts anys vista. Un sistema concertat. Un sistema ben informat, amb dades sobre quines són les millors maneres de procedir en cada moment. Un sistema transparent. Un sistema perfectament planificat. Un sistema que s'avalui constantment i que tingui clar en tot moment si està assolint o no els objectius, en què està encertant i on està fallant. I un sistema amb un finançament suficient que li provingui tant d'un blindatge públic dels recursos destinats a la salut i al benestar com d'una millora de l'eficiència en tots els punts del sistema i també d'una millora de la cultura de la responsabilitat fiscal. Tot plegat complementat amb la força de disposar d'un model de país clar (repte 1) i d'unes administracions públiques que transformin el seu rol i el seu funcionament (repte 3).

Un sistema ATRACTIU i EXPORTABLE

Si girem la perspectiva —com es va fer durant una part del debat— podríem enfocar per un moment el sistema de salut no com a un receptor de les millores que es facin a la resta de polítiques sinó també com a un motor per a un millor funcionament del país: si les millores en tots els àmbits de la vida social i econòmica d'Andorra beneficien el benestar de les persones, també podem esperar que una societat amb més salut i benestar treballi i visqui millor.

I no només això. D'assolir-se el repte d'aconseguir un sistema de salut integral basat en una bona part en la prevenció, la predicció, la personalització i la tecnologia, aquesta fita podria resultar un atractiu més que interessant per atraure talent forà al Principat i fins i tot per exportar el model. Exportar el model en aquest cas passaria per coses tan diverses com promocionar Andorra com a un territori de vida sana i de benestar gràcies a la intersecció del sistema sanitari, el medi ambient i les possibilitats de pràctica esportiva. Però també passaria per aprofitar els models de cribratge, de prevenció i de predicció personalitzades per escalar-ho a persones de fora d'Andorra que arribin al país a fer-se uns primers controls per després poder ser seguits —gràcies, de nou, a l'ús de les tecnologies— a qualsevol lloc del món. O passaria per allotjar i gestionar des d'Andorra grans *data lakes* a partir dels quals fer grans progressos en els estudis relacionats amb la salut de les persones. Tot plegat, fonts d'ingressos gens negligibles, tant per finançar el sistema de salut com per fer rodar l'economia del país i, per tant, la del conjunt de la població que al seu torn és un dels principals condicionants de la salut de les persones, una prova més de com d'interconnectat està el sistema i de com és necessari, quan es pensa en la salut, fer-ho d'una forma integral.



Connexió amb d'altres reptes

Com s'ha anat insistint al llarg de les pàgines anteriors, el repte d'assolir un sistema integral de salut i de benestar està directament relacionat amb tots els altres reptes seleccionats en aquesta primera part del llibre, sense que en puguem destacar cap per sobre dels altres. Tant perquè els condicionants de la salut de les persones són molts i molt diversos com pel fet que el sistema de salut s'hauria d'articular d'una manera transversal, per poder treballar aquest vuitè repte en la seva plenitud, resulta imprescindible fer una ullada als altres nou reptes prioritariats destacats al llibre.



El repte, en detall

El caràcter transversal d'aquest vuitè repte fa que moltes de les problemàtiques i de les propostes d'acció dels cinc espais de reflexió s'hi puguin relacionar i, per tant, per fer-se una idea de tot el que es va dir a *Andorra: reptes de futur* en relació a aspectes que podrien incidir en la millorar de la salut i del benestar de les persones, caldria consultar íntegrament tota la segona part del llibre.

Tot i així, d'entre els reptes concrets o les propostes d'acció específiques recollits allà, els més directament vinculats amb el repte d'assolir un sistema integral de salut i de benestar són els següents:

Reptes **RSB1 a RSB9** -----> pàgines 224 a 229

Accions **SB1 a SB92** -----> pàgines 230 a 233

Repte 9

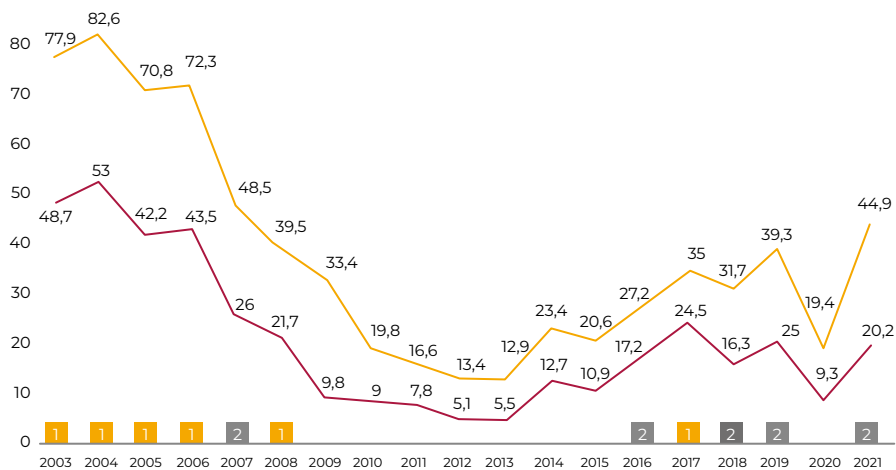


La mobilitat



En plena pandèmia de Covid-19, tan sols mig any després d'un confinament total i amb tots els mitjans de comunicació parlant de crisi econòmica, per a un 9,3% de la població el principal problema a millorar d'Andorra tenia a veure amb la mobilitat. Fins i tot en un context on l'agenda informativa estava monopolitzada pels contagis de coronavirus i per les seves conseqüències, per a dos de cada deu habitants d'Andorra, les qüestions relacionades amb el transport de persones i mercaderies eren un dels tres principals problemes del país.

Això ens dona una mesura interessant de la **importància de la mobilitat en l'opinió pública**: d'ençà que el grup de recerca sociològica d'Andorra Recerca + Innovació publica el seu observatori, alguna problemàtica relacionada amb aquesta temàtica ha estat percebuda com a un dels dos principals problemes del país sis de cada deu anys i com a l'aspecte principal a millorar un de cada tres anys, una valoració que no es dona en cap altre país europeu. Així, tot i que el 2022 som lluny de l'inici del segle, on la mobilitat era el principal problema d'Andorra per a la meitat de la població enquestada, encara avui és un dels tres elements que més han de millorar al país per a un 45% dels habitants.



- % de població que percep algun aspecte relacionat amb la mobilitat com el principal problema del país
- % de població que percep algun aspecte relacionat amb la mobilitat com un dels tres problemes del país
- 1 Posició a la classificació de principals problemes a millorar

De fet, si creuem les dades amb el context socioeconòmic de les respostes, podem interpretar que malgrat la forma del gràfic, **la percepció de la mobilitat a Andorra com a fortament problemàtica sembla ser una constant**, que baixa en la classificació de problemes principals en contextos de crisi econòmica però que no desapareix mai com a problema important.

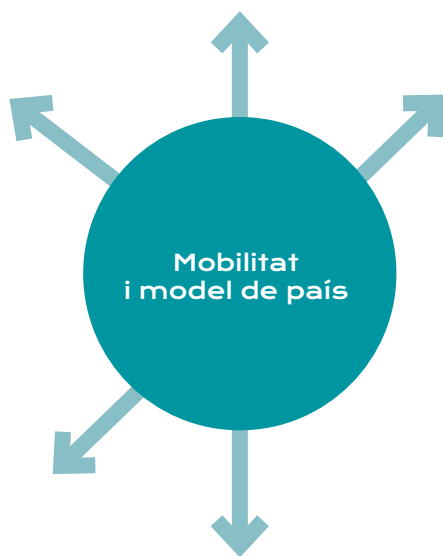
Només amb aquests elements sobre la taula, és fàcilment comprensible que el de la mobilitat fos identificat com a un dels principals desafiaments per al país a *Andorra: reptes de futur*. Malgrat que fins ara ens hi hem referit de manera genèrica, el cas és que, a banda de ser una problemàtica sobre la importància de la qual existeix un fort consens, també es tracta d'una **problemàtica complexa, que va molt més enllà de l'objectiu de passar d'un trànsit més dens a un de més fluid**. Quan parlem de mobilitat estem considerant molts elements alhora, travessats de múltiples dimensions i enfocats des de diferents perspectives, com va passar, sense anar més lluny, a *Andorra: reptes de futur*, on la qüestió va ser debatuda a tres espais de reflexió diferents, en alguns casos amb aproximacions coincidents i en d'altres posant el pes del debat en aspectes paral·lels.

De què parlem quan parlem de mobilitat?

necessitats de desplaçament · cultures de mobilitat · transport públic · transport privat · transport compartit · cotxes · furgonetes · camions · autobusos · avions · helicòpters · drons · trens · tramvies · metros · telecabines · telecadires · bicis · patinets · vehicles de mobilitat personal · vianants · mobilitat interior · accés des de l'exterior · desplaçar-se · estacionar-se · orografia · climatologia · ocupació del territori · centralització · dispersió de serveis · calendari festiu · horaris laborals, comercials i escolars · teletreball · volum de turistes · cooperació internacional · carreteres · carrils · ponts · túnels · camins · cables · estacions · aparcaments · agilitat · llibertat · seguretat · preus · costos · peatges · freqüències · línies regulars · transport a la demanda · combustibles fòssils · electricitat · bateries · transició energètica · contaminació atmosfèrica · estrès · contaminació acústica · eficàcia · sostenibilitat · eficiència · transport diürn · transport nocturn · transport de persones · transport de mercaderies · imatge turística · qualitat de vida · model de país · etc.

Amb un menú tan ampli i complex al davant però vinculat a una qüestió molt propera i permanentment d'actualitat i que a més es va debatre des de tres espais de reflexió diferents —els dedicats a la transformació econòmica, al medi ambient i a les relacions internacionals i el desenclavament físic—, que, a més, es van carregar de tot d'altres qüestions, existia el risc de quedar-se a un nivell molt superficial a l'hora d'abordar el repte de la mobilitat.

No va ser així, però. Si bé és cert que quan es van proposar mesures concretes, en general les discussions no van anar gaire més enllà de les propostes més o menys creatives o acceptades que acostumen a aparèixer a les agendes polítiques i al debat públic tant d'aquí com d'altres territoris, van haver-hi un parell de punts en què els debats mantinguts a *Andorra: reptes de futur* a l'entorn de la mobilitat van obrir esclatxes per enfocar amb noves perspectives la problemàtica.



Una de les aportacions més rellevants que es van fer al debat de la mobilitat va ser la de connectar aquest repte amb la definició d'un model de país i no abordar-lo, doncs, de manera separada. Tot i que fer-ho d'aquesta manera implica avançar més lentament, diverses intervencions van insistir en **la importància de bastir un sistema de mobilitat coherent amb el model de país que es vulgui per a Andorra** i, doncs, amb el lílndar màxim de persones —entre habitants i turistes— que s'accepti pel país, amb el volum d'urbanització que es permeti i el tipus d'ocupació del territori que es planifiqui, etc. En relació amb aquesta qüestió, per exemple, no té res a veure el model de mobilitat que necessita un territori on s'opti per concentrar més les zones urbanitzades que un altre que propiciï encara més una dispersió residencial que segueixi el traçat de totes les carreteres secundàries del país. De fet, no és que el model de mobilitat s'hagi d'adaptar a un o altre model, és que s'han de pensar

de manera connectada i, de fet, seran les solucions de transport que es pensin i s'executin les que faran viable el model triat. Encara un altre exemple: les possibilitats de transformació del sistema de mobilitat no seran les mateixes en un model que opta per constrènyer el mínim possible l'experiència del turista que ens visita que en un altre que li demani certes adaptacions (com pot ser pagar una taxa turística o estacionar-se en aparcaments perifèrics) a canvi de poder oferir-li un producte de més qualitat (un paisatge més protegit, una mobilitat urbana més pacificada).

L'interès d'aquest primer punt, però, no són els exemples concrets que acabem de repassar sinó —insistim-hi— la recepta de considerar el sistema de mobilitat com a una peça inseparable més d'una cosa més gran: un model de país encara per definir (repte 1) al qual s'ha d'adaptar, amb el qual ha d'encaixar i el qual ha de possibilitar.

Fins a quin punt podem dir que estem ben o mal connectats amb l'exterior?

La segona aportació de gran rellevància d'*Andorra: reptes de futur* al debat a l'entorn de la mobilitat a Andorra no el formen una sèrie de propostes sinó un dels debats que es van mantenir. Hi posem context. Un dels espais de reflexió portava per títol "Relacions internacionals i desenclavament físic". Parlar de desenclavament des del mateix nom de la cosa donava per bona una veritat inqüestionable o com a mínim gens qüestionada ni en el debat polític ni en l'arena mediàtica: que **la connexió del territori andorrà amb l'exterior necessita d'una millora substancial** —per reduir cues, per estar oberta tots els dies de l'any, per ampliar les opcions d'arribada més enllà de les carreteres, etc. Doncs bé,

**I si no fos així? I si l'accessibilitat d'Andorra ja fos suficient?
I si les millores necessàries fossin mínimes?**

Deixem clar des d'un bon principi que en cap cas va haver-hi consens a l'hora de qüestionar la mala connexió d'Andorra. Però tampoc no va ser una posició minoritària. En el fons, tant és. Com hem insistit en la introducció, *Andorra: reptes de futur* mai no va anar de mesurar suports sinó de generar debat i reflexió, per això destaquem que obrir el debat de si els accessos al país són suficients o insuficients —quan això acostuma a ser una pregunta retòrica— és segurament l'aportació més interessant que es va fer a la discussió del repte de la mobilitat. Al debat, d'altra banda, van destacar quatre tipus de posicions.

Cal ampliar i millorar els accessos a Andorra:

- Ampliar els accessos viaris
- Impulsar un aeroport internacional
- Impulsar un heliport

L'ampliació dels accessos ha de quedar superadada a la definició d'un model de país.

D'aquesta manera, el grau de millora (o no) dels accessos serà coherent amb el model de desenvolupament que se segueixi.

Cal estudiar bé quines són les millors alternatives per millorar els accessos:

- Estudiar fórmules per millorar els accessos viaris
- Estudiar la viabilitat d'un aeroport o d'un altiport
- Estudiar la viabilitat d'un heliport
- Estudiar la viabilitat d'una connexió ferroviària

No són necessaris canvis substancials en els accessos a Andorra.

En comparació amb d'altres territoris de muntanya, Andorra es troba molt ben connectada i donat que no pot créixer gaire més en recepció de visitants, no calen grans canvis. Tan sols calen millores mínimes i assegurar l'obertura de les fronteres davant de riscos naturals.

Pacificació i sostenibilitat de la mobilitat: dos objectius, una caixa d'eines compartida

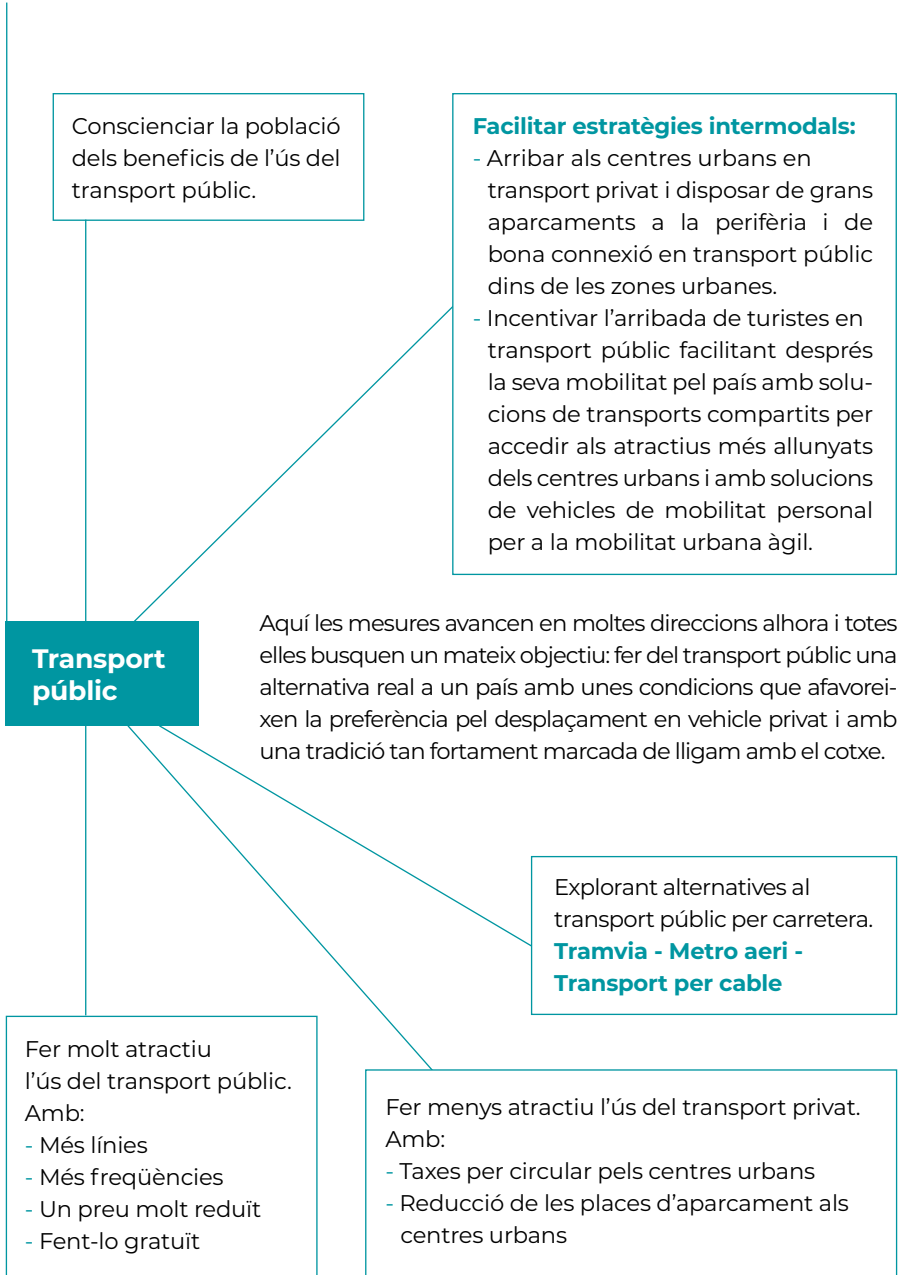
La resta de les aportacions que es van fer al llarg de les sessions de treball són, ara sí, propostes més concretes, que podrien començar a explorar-se des d'ara mateix —i algunes de les quals ja s'han començat a tirar endavant— donat que en molts casos no impliquen unes actuacions estructurals per a les quals seria preferible disposar abans d'un model de país definit. Un punt interessant a destacar de totes aquestes propostes és que moltes d'elles es van formular d'una manera molt similar a dos espais de reflexió que tenien el focus posat en dos horitzons que sovint es perceben com a antagònics: el creixement econòmic i la defensa del medi ambient. Pel que fa a la mobilitat, però, les discussions paral·leles i la coincidència posterior van servir per evidenciar que moltes de les mesures que servirien per millorar l'atractiu turístic i la competitivitat d'Andorra via una pacificació del trànsit són les mateixes que les que permetrien dotar de sostenibilitat els transports a Andorra. I una bona part d'elles passen per posar el transport públic al centre del sistema. Amb uns vehicles o uns altres, per carretera, per vies o per cable. Amb uns incentius o uns altres. Però més i millor transport públic. Sobre aquest punt no va haver-hi massa lloc per al debat. I més enllà dels punts de coincidència, les altres mesures proposades anaven adreçades a proposar millores en la gestió de la xarxa viària i a reduir el grau de contaminació del transport privat. Ho repassem en detall.

Xarxa viària

Dues línies de treball en aquest àmbit: la de continuar garantint un manteniment i una conservació òptimes i la de millorar la coordinació en la gestió de la xarxa interna de carreteres, evitant la coincidència d'obres que obstaculitzin alhora trams de carreteres connectats.

Vehicles privats

Aquí les línies d'acció passen per reduir la contaminació dels vehicles privats. Com? Sobretot apostant per alternatives als combustibles fòssils —garantint el reaprofitament de les bateries elèctriques— i per la renovació del parc automobilístic, incentivant per múltiples vies que surtin de circulació els vehicles més contaminants. Les solucions pensades per fer més sostenibles els vehicles privats no es limiten però a què siguin vehicles més nets sinó que també busquen que circulin menys, ja sigui mitjançant la seva integració amb el transport públic (admetent el transport privat fins a la perifèria de les zones urbanes per, un cop allà, estacionar-se i passar a desplaçar-se en transport públic), ja sigui maximitzant l'ocupació dels vehicles, apostant per pràctiques com el *car sharing*.





Connexió amb d'altres reptes

La mobilitat manté una relació estreta amb alguns dels altres reptes seleccionats en aquesta primera part del llibre. D'una banda, depèn, en bona mesura, com ja hem vist, del model de país que es defineixi per a Andorra. Però també guarda una relació estreta amb la transició energètica, amb el canvi climàtic, amb la transformació de l'economia i amb les condicions de vida del país. Amb pràcticament tots aquests reptes, la manera com s'abordi el repte de la mobilitat vindrà condicionada per com es treballin els altres reptes esmentats però les accions adoptades en matèria de mobilitat condicionaran alhora les possibilitats de fer front amb èxit a la resta de desafiaments.



El repte, en detall

Com hem comentat al llarg del capítol, el repte de la mobilitat es va treballar de manera intensa en tres dels cinc espais de debat i reflexió d'*Andorra: reptes de futur*, els dedicats a les relacions internacionals, l'economia i el medi ambient. De les actes d'aquests tres espais, els reptes concrets i les propostes d'acció específiques recollits a la segona part del llibre més directament vinculats amb el repte de la mobilitat són els següents:

Repte **RR16** -----> pàgina 176

Accions **RI80 a RI87** -----> pàgines 181 i 182

Repte **RMA7** -----> pàgina 204

Accions **MA106 a MA127** -----> pàgines 208 i 209

Repte **RE2** -----> pàgina 214

Accions **E22 a E40** -----> pàgines 218 i 219

Repte 10



Un país per viure-hi



L'últim dels reptes seleccionats s'explica per sí sol. A principis del XX, a Andorra hi vivien quatre mil persones i la norma no era la immigració sinó l'emigració, la sortida d'un territori que no oferia prou oportunitats per als qui l'habitaven i que impellia a una part considerable dels seus residents a buscar-se la vida fora. Un segle després, el país és un altre: hi viuen 80.000 persones i s'hi guanyen la vida unes quantes més, que resideixen frontera enllà. I, malgrat tot, els elements que fan d'Andorra un projecte vulnerable continuen estant ben presents, en un estat latent però sense desaparèixer: tenim un territori reduït, uns recursos limitats, poc pes internacional, dependència energètica i alimentària... i, malgrat tot, res de tot això ha impedit un creixement i un desenvolupament més que considerable al llarg d'ara ja fa moltes dècades. Que continuï sent així, però, que l'Andorra actual continuï sent un projecte viable i no un experiment reeixit però limitat en el temps dependrà, en bona mesura, de com es resolguin els reptes repassats fins ara. I aquest darrer desafiament, que Andorra sigui o continuï sent un bon lloc on viure, un lloc atractiu on viure, serà un indicador inequívoc de com s'estan resolent els altres reptes.

Així, **si el primer repte que repassàvem —definir el model de país— era la primera peça necessària per fer front a les problemàtiques que ens esperen en el futur, aquest últim —que Andorra sigui un país on valgui la pena viure-hi— serà la prova del cotó que el pla traçat ha funcionat.** I no només això. El repte de fer d'Andorra un lloc atractiu on viure serà conseqüència de tota la resta d'actuacions però, alhora, serà una condició de possibilitat perquè els altres reptes es puguin resoldre: sense treballadors de talent que apostin per viure a Andorra, adeu a la transformació econòmica; sense gent jove que aposti per viure al país, l'envelliment de la població serà ingestible... Dit d'una altra manera: el model de país que es tiri endavant ha de generar qualitat de vida per a la ciutadania, una qualitat de vida que farà de motor per poder tirar endavant el model de país triat. Ja hi tornem a ser amb les interdependències...



Per tant, quan parlem de condicions de vida i de qualitat de vida, quan identifiquem com a repte que Andorra sigui un país on sigui possible viure, un país on sigui agradable viure o un país on sigui atractiu viure, els participants als diferents espais de debat i reflexió d'*Andorra: reptes de futur* estaven enfocant totes aquestes fites des de com a mínim dues perspectives: com a un objectiu en sí mateix i com a un objectiu instrumental al servei d'altres objectius.

Dotar-nos d'alts estàndards de qualitat de vida com a un objectiu *per se*

Dotar-nos d'alts estàndards de qualitat de vida com a condició necessària per poder fer funcionar l'economia (per disposar de mà d'obra en tots els sectors i per captar i retenir talent)

Dotar-nos d'alts estàndards de qualitat de vida com a condició de possibilitat per poder fer front de manera compartida als reptes (sense conciliació, sense igualtat o sense precarietat, és molt difícil que els ciutadans s'impliquin en la resolució de problemes públics)

Sigui pel que sigui, el cas és que el repte consisteix en garantir una bona qualitat de vida per a tothom que visqui a Andorra. I, malgrat tot, aquesta formulació continua sent molt vaga. Perquè, què vol dir una bona qualitat de vida? No ja a quins nivells de qualitat s'ha d'arribar per considerar-la bona —un exercici que a *Andorra: reptes de futur* no es va practicar— sinó **quins elements tenim en compte a l'hora de parlar de qualitat de vida**. Un bon salari i un accés assequible a un habitatge és suficient per assolir una bona qualitat de vida? O hi ha més?

Tant els experts consultats com les intervencions dels participants als debats tenen en compte molts més elements a l'hora de parlar de qualitat de vida, a l'hora d'identificar quins elements poden acabar determinant que Andorra sigui un bon lloc on viure. Tanquem aquesta primera part del llibre, dedicada a alguns dels reptes estructurals més rellevants per al futur d'Andorra, amb un recull extens però no exhaustiu de tots els elements discutits a *Andorra: reptes de futur* que remetent a qualitat de vida i que podrien fer-se servir com a indicadors de si Andorra serà un bon lloc on viure i de si haurà sabut fer front als reptes a què ha de fer front. Evidentment, per tenir una bona qualitat de vida no són necessaris tots els elements que recollim però tots ells contribueixen de manera significativa a la qualitat de vida dels habitants d'Andorra, un país amb molt camí recorregut i molts deures fets i molt camí encara per recórrer i molts reptes —com a mínim deu— per resoldre.

Habitatge assequible i de qualitat	Un territori ben connectat amb l'exterior
Disposar d'espais verds protegits	Un sistema de salut integral
Conciliació de la vida laboral i la familiar / personal	Igualtat efectiva entre homes i dones
Desenvolupament ple de l'estat del benestar	Llocs de treball de qualitat
Atenció a la salut mental a totes les polítiques	Gaudir d'una educació capacitadora al llarg de la vida i que contribueixi a la reducció de les diferències socials
Comptar amb el suport d'una administració propera i àgil, que aporti valor afegit, que funcioni	Un sistema prou just com perquè siguin innecessàries les ajudes socials
Garantia i reconeixement de les cures a les persones	Tenir garantit el subministrament energètic necessari
Tenir garantit l'accés a alimentació	Poder participar en la definició i en la resolució de problemes compartits
Gaudir d'una educació crítica i de qualitat	Poder desplaçar-se ràpidament i amablement pel territori
Viure en un sistema amb unes dimensions raonables, adaptades a la realitat i a la disponibilitat de recursos	Un sistema que permeti desenvolupar-se als professionals de tots els sectors, a Andorra i a l'estranger



Connexió amb d'altres reptes

Com s'ha destacat des de l'inici del capítol, el repte de continuar fent d'Andorra un lloc on viure està estretament relacionat —com a causa i com a conseqüència— amb una bona part de la resta de reptes estructurals per al futur d'Andorra.



El repte, en detall

La millora de la qualitat de vida és un element que apareix de manera indirecta en molts dels reptes específics i de les propostes d'acció dels diferents espais de debat i reflexió. Donat que aquesta visió panoràmica ja l'hem mostrada al quadre amb què es tancava el capítol, aquí ens limitarem a identificar únicament aquells punts concrets recollits a la segona part del llibre on la referència a la qualitat de vida hi apareix de manera més explícita.

Repte **RE1** -----> pàgina 212

Accions **E41 a E55** -----> pàgina 219

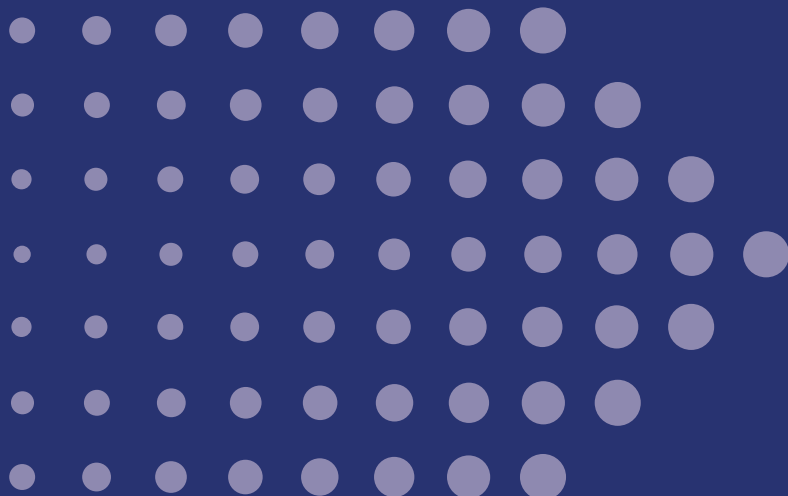
Repte **RSB3 i RSB5** -----> pàgina 226

Accions **SB48 a SB52 i SB78 a SB81** -----> pàgines 231 i 232

Tots els reptes Totes les propostes

(34 reptes de futur d'Andorra
i 570 propostes per fer-los-hi front)

Actes dels espais de debat i reflexió



Model econòmic



REPTE!

(RE1)

Definir un model de país i un model econòmic propis (a partir de l'anàlisi dels recursos disponibles i del creixement demogràfic volgut) que sigui sostenible en sentit ampli i s'adapti al canvi climàtic, que sigui assequible pels seus habitants i preservi la qualitat de vida actual, i que faci créixer l'economia sense comprometre'n la sobirania

EIXOS 2, 3 i 4






Reptes específics

- RE1-1. Definir el model de país que es vol per a Andorra
- RE1-2. Definir la dimensió de país que es vol i la política demogràfica
- RE1-3. Definir el model econòmic del país
- RE1-4. Establir els pals de pallar de l'economia andorrana
- RE1-5. Disposar d'una identitat econòmica pròpia

→ **Eix:** estructuració de reptes per categoria; subàmbit

→ **Pictograma** identificatiu de cada eix

→ **Color** identificatiu d'aquell àmbit de debat i reflexió

-  Relacions internacionals i desenclavament físic
-  Administracions públiques
-  Transició energètica, medi ambient i canvi climàtic
-  Diversificació i transformació econòmica
-  Salut, benestar i solidaritat

→ **Altres àmbits relacionats** amb aquest repte

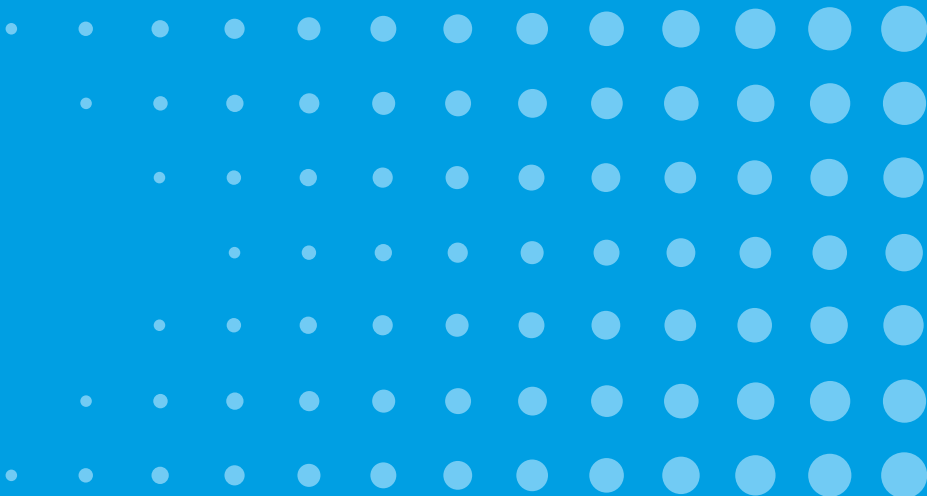
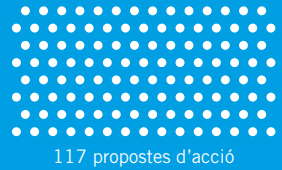
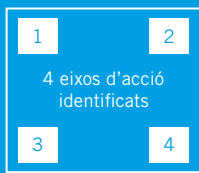
→ **Repte integrat:** agregació de diferents reptes complementaris sorgits en diferents taules de treball

→ **Altres eixos del mateix àmbit** relacionats amb aquest repte

→ **Reptes identificats a les diferents taules de treball**

→ **En color,** aspectes repetits a diferents eixos i àmbits i recollits a les conclusions generals

Relacions internacionals i desenclavament físic



4 eixos d'acció pel futur de les relacions
internacionals d'Andorra

EIX 1:

**Les relacions d'Andorra amb la
resta de la societat internacional**

EIX 2:

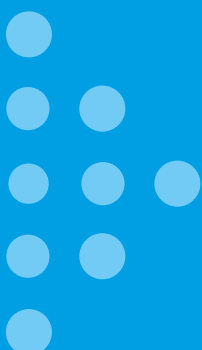
**Impactes a Andorra de les seves
relacions internacionals**

EIX 3:

La projecció d'Andorra a l'exterior

EIX 4:

**El desenclavament físic
del territori andorrà**



Les relacions d'Andorra amb la resta de la societat internacional



REPTE! (RRI1)

Disposar de **fòrums de discussió** per debatre les estratègies d'Andorra en matèria de relacions internacionals

REPTE! (RRI2)

Consolidar unes bones relacions amb l'entorn i amb la societat internacional (tant a nivell bilateral com multilateral)

Reptes específics

- RRI2-1. Enfortir les relacions amb l'entorn pirinenc i els territoris veïns
- RRI2-2. Articular acords i reforçar l'encaix amb la Unió Europea
- RRI2-3. Articular relacions internacionals amb els estats europeus que no formen part de la Unió Europea
- RRI2-4. Articular relacions bilaterals amb els estats i les àrees econòmiques de la resta del món
- RRI2-5. Reforçar la cooperació fiscal internacional

Impactes a Andorra de les seves relacions internacionals



REPTE!

(RRI3)

Fer front a la implementació de l'acord d'associació amb la Unió Europea i al desplegament de tots els acords internacionals adoptats en general

Reptes específics

- RRI3-1. Implementar l'Acord d'associació amb la Unió Europea (adaptació als nous compromisos contrets i adaptació administrativa necessària per desplegar-lo)
- RRI3-2. Millorar la capacitat administrativa d'Andorra en el desplegament dels acords internacionals

REPTE!

(RRI4)

Garantir l'accés a fons de finançament internacional (per a projectes específics o situacions d'emergència)

REPTE!

(RRI5)

Mantenir la identitat andorrana en un context global

La projecció d'Andorra a l'exterior



REPTE!

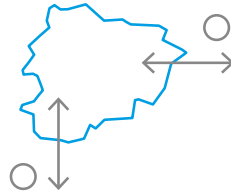
(RRI6)

Aconseguir una millor projecció cap a l'exterior, obrint més l'economia, millorant la imatge del país i aprofitant al màxim les relacions internacionals d'Andorra

Reptes específics

- RRI6-1. **Obrir** més l'economia andorrana cap a l'exterior
- RRI6-2. Ser més proactius a nivell legislatiu per poder aprofitar les oportunitats de les tendències internacionals
- RRI6-3. Continuar posant en valor els aspectes més positius del model andorrà (seguretat, esports, cultura, educació, innovació, natura, etc.)
- RRI6-4. Acabar amb els tòpics falsos sobre la imatge d'Andorra
- RRI6-5. Millorar el reconeixement d'Andorra en l'escenari internacional
- RRI6-6. **Aprofitar** al màxim el posicionament d'Andorra en les relacions internacionals per defensar els interessos nacionals

El desenclavament físic del territori andorrà



REpte! (RR17)

Assegurar una bona connexió d'Andorra amb l'exterior de manera sostenible i equilibrada (cap als dos estats veïns)

117 accions per fer front als reptes de les relacions internacionals d'Andorra

Relacions internacionals i debat públic

- R11. Incrementar la transparència sobre la política exterior del Govern, facilitant a la ciutadania documentació entenedora per al públic general.
- R12. Per a acords d'especial rellevància i impacte per al país (com l'acord d'associació amb la Unió Europea), informar de manera adequada i suficient a la població dels continguts de l'acord, dels compromisos concrets i dels costos i els avantatges concrets previstos.
- R13. Crear espais de debat (presencials i virtuals) oberts a tots els actors de la societat (i amb participació d'experts que contextualitzin els temes de debat) per reflexionar i planificar de manera compartida aspectes relacionats amb la política exterior d'Andorra.
- R14. Crear espais d'intercanvi i de debat (oberts a tots els actors de la societat) amb altres estats europeus de dimensions i interessos similars a Andorra per abordar conjuntament una reflexió estratègica sobre els interessos compartits.
- R15. Crear un pla estratègic entre el Govern i els actors socials i econòmics per orientar l'acció exterior d'Andorra, fixar objectius i prioritzar les línies d'actuació més rellevants.

Aprofitament de l'acció exterior d'Andorra

- R16. Coordinar l'acció exterior entre tots els actors que hi participen (executiu, legislatiu i agents econòmics i socials), dotant-se d'una agenda conjunta i coordinant totes les accions a l'exterior.
- R17. Desenvolupar estructures de diplomàcia pública que permetin optimitzar el rendiment de l'acció exterior andorrana.
- R18. Estudiar de manera sistemàtica les oportunitats que ofereix cada organització internacional de què formem part i crear-ho amb el pla estratègic d'acció exterior per centralitzar els esforços en els àmbits on hi hagi convergència d'oportunitats i d'interessos.
- R19. Aprofitar millor els espais de negociació que poden oferir organitzacions com l'ONU (per posicionar qüestions rellevants per als interessos andorrans, per mantenir contactes bilaterals amb actors amb qui sigui interessant obrir o mantenir contactes, etc.).
- R10. Utilitzar el dret de vot d'Andorra a l'Assemblea General de les Nacions Unides (per a l'elecció de càrrecs o la designació d'estats com a membres rotatius

del Consell de seguretat) per promocionar els interessos andorrans i arribar a acords específics en benefici d'aquests interessos.

- R111. Prioritzar les tasques a realitzar per part de les delegacions andorranes a organismes internacionals, evitant la participació sistemàtica en tots els actes, reunions plenàries i comitès i centrant la seva presència i els seus esforços en els espais on es puguin aconseguir contribucions substantives per als interessos d'Andorra.
- R112. Reforçar els mecanismes de coordinació en el sí del Ministeri d'Afers Exteriors entre les direccions a Andorra i les ambaixades, establint prioritats i narratives conjuntes.
- R113. Reforçar el rol de les ambaixades com a transmissores de coneixement bidireccional entre Andorra i el país on estan establertes.
- R114. Ampliar els acords existents amb d'altres països per realitzar intercanvis educatius, professionals i de tota mena per tal de millorar el coneixement d'altres realitats, altres iniciatives i altres maneres d'enfrontar-se a reptes similars i poder-ho aplicar després a Andorra.
- R115. Documentar adequadament tots els informes i tota la informació generada en el treball realitzat fins avui en el sí de les organitzacions internacionals de què Andorra és membre i a les ambaixades, fer-lo accessible de manera digital i tenir-lo en compte en el futur (per repetir bones pràctiques, evitar errades comeses, ampliar el coneixement disponible sobre matèries d'interès, etc.).

Coneixement, reconeixement i imatge d'Andorra a la societat internacional

- R116. Enfocar l'associació a l'UE i la presència en d'altres organismes internacionals com a una eina per millorar el reconeixement i la imatge d'Andorra.
- R117. Liderar alguna matèria a nivell internacional (alguna temàtica específica en relació al medi ambient, l'educació o la igualtat i relacionada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible), posant a l'agenda la matèria triada en tots els fòrums internacionals i europeus en què es participi i fer així d'Andorra un referent global en un àmbit concret.
- R118. Aprofitar les característiques d'Andorra per convertir-se en un referent mundial d'implementació de mesures per assolir plenament els Objectius de Desenvolupament Sostenible.
- R119. Enfocar les delegacions internacionals parlamentàries com a una oportunitat per fer sentir la veu i millorar el reconeixement d'Andorra a l'exterior.
- R120. Mirar d'aconseguir l'organització de cimera polítiques internacionals.
- R121. Continuar apostant per l'organització de grans esdeveniments esportius de ressò internacional (Tour de França, Campionats del món d'esquí i de btt, etc.) per millorar el coneixement d'Andorra.
- R122. Dotar de recursos humans i tècnics suficients les institucions i els departaments del Govern més directament relacionats amb la seguretat per poder mantenir els alts nivells de seguretat d'Andorra (que és un dels pilars de la bona imatge d'Andorra).
- R123. Continuar apostant per un sistema educatiu plural i de qualitat (com a un dels pilars de la bona imatge d'Andorra).
- R124. Fomentar la formació i la creació de talent a Andorra.
- R125. Preservar la natura, el patrimoni natural i els paisatges d'Andorra (com a un dels pilars de la bona imatge d'Andorra) limitant el creixement demogràfic i urbanístic.
- R126. Consolidar la digitalització pública i privada per esdevenir un referent mundial en digitalització (i ampliar així amb un nou pilar la imatge d'Andorra).
- R127. Identificar les àrees en què Andorra és objecte de tòpics falsos de manera recurrent.
- R128. Construir un relat cert (sobre la base de fets objectius) i compartit (en què la societat andorrana es reconegui) en contraposició als tòpics identificats.
- R129. Crear un pla de comunicació dinàmic (amb diversitat d'eines i mitjans; amb una campanya general i campanyes específiques per a cada tòpic) amb una estratègia precisa destinada als mitjans exteriors i als ciutadans de fora d'Andorra per combatre els tòpics detectats i difondre el relat alternatiu.

- R130. Treballar la qüestió dels tòpics falsos sobre Andorra també des de les relacions bilaterals, recordant —quan es reproduïxin discursos demagògics i amb informació falsa contra la imatge d'Andorra— els esforços fets per exemple en matèria d'homogeneïtzació i transparència en matèria fiscal.
- R131. Premiar les actuacions de persones o empreses que actuïn de manera positiva contra la difusió de tòpics falsos sobre Andorra.

Relacions amb el Pirineu

- R132. Institucionalitzar una zona d'influència d'àmbit pirinenc, transnacional, que suposi un pol d'atracció cap al Pirineu i que compti amb una estructura jurídica que dinamitzi totes les accions que es planifiquin.
- R133. Aconseguir un reconeixement d'aquest espai per part de la Unió Europea —via l'acord d'associació— similar al que tenen espais similars als Alps compartits entre països comunitaris i països tercers.
- R134. Establir relacions bilaterals formals i informals amb els responsables de les comarques veïnes meridionals i septentrionals, per garantir relacions fluides de veïnatge.
- R135. Desenvolupar aquestes relacions amb polítiques públiques en els àmbits cultural, educatiu o econòmic.
- R136. Crear iniciatives conjuntes a escala pirinenca de reconeixement del patrimoni cultural i de promoció d'espais i activitats turístics.
- R137. Impulsar la creació de fòrums d'empreses a escala pirinenca.

Relacions amb l'UE

- R138. Assegurar la participació d'Andorra (amb accés a finançament) a tots els programes europeus que puguin resultar d'interès per al país.

(Nota: L'acord d'associació entre Andorra i la Unió Europea no va ser abordat en el debat perquè els participants van considerar que no era un repte de futur sinó present; sí que es va considerar, en canvi, com a repte, la implementació de l'acord en el cas d'aprovar-se).

Relacions amb estats europeus que no formen part de l'UE

- RI39. Establir una xarxa (establir contacte, celebrar reunions de seguiment, convidar-los a Andorra, nomenar ambaixadors i còsols honoraris) amb els ciutadans andorrans que resideixin en estats europeus no comunitaris perquè col·laborin en la detecció d'oportunitats per a Andorra en aquests països.
- RI40. Crear un programa de promoció econòmica per establir relacions econòmiques amb els estats europeus no comunitaris.
- RI41. Aproximar les organitzacions empresarials del país amb les organitzacions empresarials dels estats europeus no comunitaris per intercanviar coneixements i explorar oportunitats compartides o recíproques.
- RI42. Oferir Andorra com a destí d'inversions pensades en clau de mercat interior de la Unió Europea a inversors d'estats europeus no comunitaris.
- RI43. Generar sinèrgies i cooperació en els àmbits de la recerca i l'educació amb altres microestats europeus.
- RI44. Aprofitar les delegacions internacionals del Consell General (al Consell d'Europa, a l'Organització per a la Seguretat i la Cooperació a Europa, a la Unió Interparlamentària, a l'Assemblea Parlamentària de la Francofonia i a l'Assemblea Parlamentària de la Mediterrània) per establir i enfortir lligams amb parlamentaris d'estats europeus no comunitaris.

Relacions amb estats i àrees econòmiques de la resta del món + Obertura econòmica

- RI45. Estudiar i determinar quines són les àrees econòmiques en què Andorra és més competitiva i que generen més valor afegit al país, per prioritzar-les en la internacionalització de les empreses andorranes i en la captació d'inversió estrangera.
- RI46. Establir una xarxa (establir contacte, celebrar reunions de seguiment, convidar-los a Andorra, nomenar ambaixadors i còsols honoraris) amb els ciutadans andorrans que resideixin en regions d'interès per al desenvolupament de l'obertura econòmica d'Andorra.
- RI47. Incrementar la pràctica de la diplomàcia econòmica als centres internacionals (regions, països, ciutats) amb presència d'operadors econòmics clau per al desenvolupament de les àrees econòmiques per a les quals sigui més interessant l'obertura econòmica: instal·lar-hi delegacions diplomàtiques, enviar-hi emissaris i participar (amb la intervenció activa de múltiples institucions i d'operadors econòmics) als fòrums econòmics que se celebren.
- RI48. Impulsar la participació en fòrums internacionals de sectors clau o emergents de l'economia andorrana per incrementar l'aprenentatge dels emprenedors d'aquests sectors.
- RI49. Deslocalitzar les iniciatives d'Andorra Business per maximitzar la captació d'inversions d'alt valor afegit.
- RI50. Encarregar la recerca proactiva d'inversions per a Andorra a un organisme publicoprivat.
- RI51. Garantir infraestructures adients per poder implantar tecnologies de nova generació a Andorra.
- RI52. Facilitar l'establiment d'*start-up* tecnològiques a Andorra.
- RI53. Desenvolupar el parc tecnològic d'Andorra.
- RI54. Desenvolupar el concepte d'incubadores de negoci en el marc del parc tecnològic.
- RI55. Disposar d'òrgans especialitzats publicoprivats especialitzats en la detecció d'oportunitats per a l'economia andorrana i en la transposició legal i concreció en l'obra de govern.
- RI56. Incrementar l'ús del decret legislatiu per reduir el temps necessari per poder aprofitar oportunitats emergents.
- RI57. Generar sinèrgies i cooperació en els àmbits de la recerca i l'educació amb microestats del Pacífic i del Carib.
- RI58. Obrir una ambaixada a Washington DC.

Cooperació fiscal internacional

- RI59. Mantenir un sistema impositiu baix que respecti les directives que emanin d'organismes internacionals.
- RI60. Incrementar la signatura de convenis de doble imposició.
- RI61. Simplificar, agilitzar i reforçar amb mitjans tècnics el sistema d'intercanvi automàtic d'informació fiscal.
- RI62. Mantenir un equip estable de treball tècnic en l'àmbit de la cooperació fiscal internacional a fi de poder estar al dia de qualsevol nova proposta en la matèria que emani d'organismes internacionals o de les relacions bilaterals.
- RI63. Formació contínua dels equips tècnics dedicats a la cooperació fiscal internacional.

Implementació d'acords internacionals i, especialment, de l'acord d'associació Andorra — UE (AAAUE)

- RI64. Dotar la implementació de l'AAAUE dels recursos econòmics necessaris per poder dur-la a terme.
- RI65. Dotar l'administració pública d'una estructura estable per pilotar la implementació de l'AAAUE.
- RI66. Reforçar les estructures administratives directament vinculades amb la implementació de l'AAAUE (ambaixades concernides, Ministeri d'Afers Exteriors, Secretaria d'estat d'Afers Europeus, etc.).
- RI67. Reestructurar l'administració pública de manera coherent amb les exigències de la implementació de l'acord i de manera a evitar que el creixement de l'administració no sigui gaire important.
- RI68. Reforçar de manera anticipada la capacitat del Consell General per poder fer transposicions legislatives.
- RI69. Publicitar l'AAAUE tant a dins com a fora d'Andorra per aprofitar al màxim els beneficis i les potencialitats de l'acord.
- RI70. Informar de manera suficient i adaptada al conjunt de la població sobre les implicacions de la implementació de l'AAAUE.
- RI71. Informar regularment de les evolucions de l'AAAUE, tant pels mitjans habituals com mitjançant una plataforma virtual destinada a tal efecte.
- RI72. Oferir, mitjançant l'UdA, un pla de formació general a tots els ciutadans i a tots els actors econòmics i socials interessats per la implementació de l'AAAUE.

- RI73. Formar tot el personal de l'administració en relació a les implicacions de la implementació de l'AAAUE.
- RI74. Formar de manera intensiva tot el personal de l'administració més vinculat a la implementació de l'AAAUE.
- RI75. Formar de manera especialitzada el gabinet jurídic i els juristes de les diferents administracions en tot allò relatiu a la implementació de l'AAAUE.
- RI76. Mirar d'aconseguir la col·laboració de l'UE (ja sigui amb suport financer o amb cessió de personal) per dur a terme les tasques d'acompanyament i de formació en la implementació de l'AAAUE.
- RI77. Reforçar la cooperació amb estructures de l'UE i de l'EEE per poder fer consultes, cooperar i establir sinèrgies tant amb qüestions generals com específiques.
- RI78. Establir una xarxa de contactes bilaterals a tots els estats membres de l'UE.
- RI79. Anticipar i preparar totes les adaptacions tècniques requerides per l'AAAUE tant a les administracions com al conjunt de les institucions, organitzacions i empreses concernides.
- RI80. Estudiar quins seran els nous jaciments d'ocupació que es desenvoluparan a Andorra com a conseqüència de l'AAAUE, per poder anticipar al màxim l'orientació d'estudiants, el desenvolupament de plans de reorientació professional, de captació de talent, etc.
- RI81. Dissenyar i desenvolupar eines per poder fer el seguiment de la implementació de l'AAAUE i dels seus impactes.
- RI82. Mirar d'aconseguir finançament de l'UE per a la traducció de la normativa europea al català.
- RI83. Aplicar eines d'intel·ligència artificial a la traducció de directives europees per facilitar el treball legislatiu.
- RI84. Modificar la llei del català per acceptar els actes d'aplicació directa de l'UE en francès o en castellà.

Accés a fons de finançament internacional

- R185. Ampliar el màxim possible les vies disponibles per poder obtenir finançament internacional en moments de crisi o per a grans projectes.
- R186. Millorar la planificació, la gestió i l'avaluació de projectes de gran envergadura (amb equips tècnics associats de manera permanent) per poder tenir més opcions de que es concedeixin els fons sol·licitats per als projectes.
- R187. Incrementar la col·laboració en projectes transfronterers o transnacionals de diferents àmbits (turisme, cultura, esports, innovació, etc.).

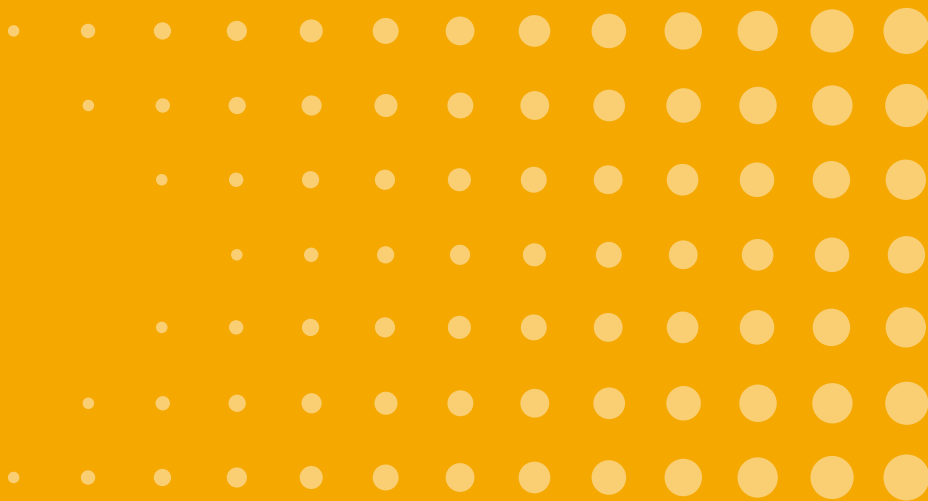
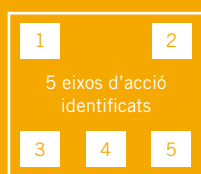
Manteniment de la identitat andorrana en un context global

- R188. Definir els trets propis de la identitat andorrana mitjançant la realització d'estudis i d'un procés participatiu.
- R189. Presentar els resultats de quins són els trets propis de la identitat andorrana a nivell nacional.
- R190. Integrar els resultats de quins són els trets propis de la identitat andorrana amb l'estratègia de la marca Andorra.
- R191. Presentar els trets propis de la identitat andorrana (integrats dins de la marca Andorra) a l'exterior mitjançant accions dels ministeris d'Exteriors, de Turisme, de Cultura, d'Esports o pels canals que es considerin necessaris.
- R192. Fomentar l'ús de la llengua oficial a tots els nivells.
- R193. Fomentar el coneixement per part de la població del patrimoni natural, del patrimoni cultural i de l'evolució històrica d'Andorra.
- R194. Fomentar el sentiment de pertinença a Andorra mitjançant la cultura i l'esport.
- R195. Rebaixar la quantitat d'anys necessaris per obtenir la nacionalitat andorrana, mantenint, però, la resta de requisits.
- R196. Establir que l'exercici de votar sigui obligatori a les eleccions generals i comunals.
- R197. Garantir el suport a la creació cultural feta a Andorra.
- R198. Incrementar la divulgació de la creació cultural andorrana a l'exterior.
- R199. Incrementar les presentacions i la presència de creadors culturals andorrans a les escoles.

Accessos a Andorra

- R1100. Tenir en compte el criteri de sostenibilitat a l'hora d'enfocar la millora dels accessos.
- R1101. Tenir en compte el criteri d'equilibri entre Espanya i França a l'hora d'enfocar la millora dels accessos.
- R1102. Assegurar els accessos a França i a Espanya protegint-los dels riscos naturals.
- R1103. Ampliar el nombre d'accessos viaris a Andorra des de l'exterior (explorar l'opció d'un túnel que connecti amb la Cerdanya).
- R1104. No ampliar de manera substancial les vies d'accés a Andorra.
- R1105. Treballar en un canvi de model turístic que permeti no haver de créixer en nombre d'entrades de vehicles.
- R1106. Fomentar l'arribada de turistes en transport públic.
- R1107. Adaptar el model de mobilitat interna per permetre que els turistes que arribin al país en transport públic puguin desplaçar-se àgilment pel territori sense els seus vehicles privats.
- R1108. Millorar la connexió viària amb França.
- R1109. Millorar la connexió viària amb la Seu d'Urgell amb l'habilitació d'un carril reversible.
- R1110. Millorar la connexió amb la Seu d'Urgell i l'aeroport la Seu d'Urgell — Andorra explorant alternatives a la carretera actual (amb un túnel, amb transport per cable, amb transport per helicòpter, etc.).
- R1111. No instal·lar una gran infraestructura aeroportuària a Andorra.
- R1112. Aprofitar el màxim l'aeroport la Seu d'Urgell — Andorra.
- R1113. Impulsar un aeroport internacional dins del territori andorrà.
- R1114. Impulsar un heliport ben connectat dins del territori andorrà.
- R1115. Impulsar la connexió ferroviària amb França com a accés de referència a Andorra.
- R1116. Impulsar la zona transfronterera del Pirineu.
- R1117. Crear un consorci internacional per crear infraestructures per al desenclavament del país.

Administracions públiques



5 eixos d'acció pel futur de les administracions públiques d'Andorra

EIX 1:

**Quines administracions volem?
Com volem que funcionin?**

EIX 2:

**Quins professionals
per a les administracions
públiques?**

EIX 3:

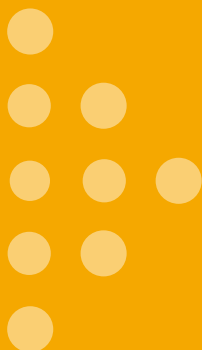
**Quins companys de viatge per
a les administracions públiques?**

EIX 4:

**Quin camí cap a les noves
administracions públiques?**

EIX 5:

Dossiers específics



Quines administracions volem? Com volem que funcionin?



REpte!

(RAP1)

Aconseguir unes administracions públiques simplificades i eficients, que treballin per processos i per projectes de manera transversal, que incorporin una digitalització suficient, coordinada i sostenible, i que combinin agilització i garanties, neutralitat i proximitat, tot posant-se en el lloc dels ciutadans i guanyant-se la confiança dels administrats

Reptes específics

- RAP1-1. Aconseguir unes administracions públiques que treballin per processos i projectes i de manera transversal tant en el sí d'una administració com entre diferents administracions i/o institucions
- RAP1-2. Aconseguir processos administratius poc complexos per als ciutadans
- RAP1-3. Aconseguir una gestió eficient dels processos administratius gràcies a una digitalització suficient, coordinada i sostenible de les administracions
- RAP1-4. Assegurar alhora l'agilització dels processos administratius i el manteniment de les garanties ofertes tradicionalment per les administracions
- RAP1-5. Garantir alhora la neutralitat de l'administració i la seva proximitat amb la ciutadania
- RAP1-6. Aconseguir que les administracions públiques es posin en el lloc dels ciutadans i es pensin des de les necessitats dels administrats
- RAP1-7. Aconseguir que les administracions públiques comptin amb la confiança dels administrats

Quins professionals per a les administracions públiques?



REPTE! (RAP2)

Consolidar un equip de treballadors públics professionalitzat, tecnificat, motivat, i amb vocació de servei públic

Reptes específics

- RAP2-1. Aconseguir unes administracions públiques professionalitzades, tecnificades i amb vocació de servei públic
- RAP2-2. Acabar amb els problemes de motivació del capital humà de les administracions públiques

REPTE! (RAP3)

Gestionar el canvi dels treballadors públics cap a un nou model d'administracions públiques

Quins companys de viatge per a les administracions públiques?



REpte!

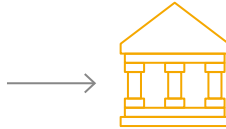
(RAP4)

Integrar de manera habitual i normalitzada l'aprofitament de la intel·ligència col·lectiva en el disseny, l'execució i l'avaluació de les polítiques públiques mitjançant processos de participació ciutadana i col·laboracions publicoprivades

Reptes específics

- RAP4-1. Integrar de manera habitual i normalitzada l'aprofitament de la **intel·ligència col·lectiva** per a la millora de les polítiques públiques, mitjançant processos de **participació ciutadana**
- RAP4-2. Aconseguir una major **implicació de la ciutadania** en els projectes i les actuacions de les administracions
- RAP4-3. Aconseguir que les administracions públiques treballin de manera **conjunta, integrada i complementària** amb el sector privat i amb el tercer sector per a la resolució de projectes específics

Quin camí cap a les noves administracions públiques?



REPTE!

(RAP5)

Que la transformació de les administracions públiques es faci de manera decidida, àgil, pragmàtica i estable mitjançant un pacte d'estat que vagi més enllà de les institucions, aprofitant de manera òptima els recursos humans, tècnics i materials actuals, fent prospectiva de quines seran les necessitats futures de la ciutadania i defensant el rol de les administracions en el funcionament de la societat

EIX 2

Objectius específics

- RAP5-1. Que la transformació de les administracions públiques es faci de manera **decidida**, àgil i pragmàtica
- RAP5-2. Que la transformació de les administracions públiques es faci a partir d'un **pacte d'estat** (que vagi més enllà de les forces polítiques i de les institucions) per dotar d'estabilitat la manera de respondre als reptes complexos
- RAP5-3. **Anticipar** el màxim possible quines seran les necessitats dels ciutadans d'aquí a 25 anys
- RAP5-4. Aprofitar els recursos humans, tècnics i materials de les administracions públiques en la transició cap al nou model
- RAP5-5. Defensar el rol de les administracions públiques

Dossiers específics



REPTE!

(RAP6)

Producció normativa
Aconseguir fer sostenible (evitant càrregues inassumibles i innecessàries) i molt més àgil la producció, la modificació i l'aplicació de normatives

REPTE!

(RAP7)

Acord d'associació AND-UE
Adaptar les administracions públiques a la nova realitat derivada de l'acord d'associació amb la Unió Europea

Objectius específics

- **RAP6-1. Legislar de manera sostenible i evitar càrregues inassumibles i innecessàries**
- **RAP6-2. Agilitzar la producció, la modificació i l'aplicació normativa, aprofitant millor la via reglamentària**

116 accions per fer front als reptes de les administracions públiques andorranes

Prerequisits

- AP1. Que hi hagi un compromís polític ferm i decidit per a la transformació de les administracions públiques.
- AP2. Que hi hagi unitat política en el projecte de transformació de les administracions públiques (que es treballi aquest repte en forma de pacte d'estat).
- AP3. Que hi hagi comunicació efectiva entre diferents institucions.
- AP4. Dotar el projecte de transformació de les administracions públiques dels recursos suficients perquè es pugui culminar amb èxit.
- AP5. Designar un equip responsable del projecte de transformació a cada administració.
- AP6. Establir una cultura de la transparència a les administracions públiques.
- AP7. Establir una cultura de l'avaluació a les administracions públiques.
- AP8. Establir una cultura de la transversalitat a les administracions públiques.
- AP9. Establir una cultura digital a les administracions públiques.
- AP10. Professionalització de les administracions públiques.

Reenginyeria + Transversalitat

- AP11. Establir un mapa de processos per a cada administració.
- AP12. Identificar processos compartits per diferents departaments / administracions.
- AP13. Establir un mapa de processos integrat entre administracions.
- AP14. Harmonitzar els processos de totes les administracions.
- AP15. Que cada novetat reglamentària disposi d'un procés associat.
- AP16. Avaluar a partir d'indicadors l'eficiència dels processos en curs en cada moment.
- AP17. Redissenyar els processos per fer-los més eficients.
- AP18. Redissenyar els processos de manera integrada entre les diferents administracions.

- AP19. Incorporar la visió de l'usuari en el disseny dels processos.
- AP20. Incorporar la visió interdisciplinària i interdepartamental de tots els professionals que intervenen en cada procés.
- AP21. Fixar i prioritzar els objectius de cada projecte de les administracions de manera compartida.
- AP22. Orientar els objectius a resultats.
- AP23. Crear equips transdisciplinaris i interdepartamentals associats a cada procés (amb personal de dins i de fora de les administracions).
- AP24. Distribuir els processos als equips de treball responsables.
- AP25. Associar a cada procés els recursos tècnics i tecnològics necessaris.
- AP26. Associar a cada procés els recursos financers necessaris

Orientació a l'usuari + Participació ciutadana

- AP27. Crear un portal de transparència.
- AP28. Explicar la normativa vigent de manera estructurada, accessible i adaptada als diferents tipus de públics concernits.
- AP29. Integrar al màxim els processos administratius / reduir la fragmentació dels processos administratius (dins d'una AP i entre administracions).
- AP30. Reduir / actualitzar les càrregues administratives existents, evitant-ne la seva acumulació.
- AP31. Eliminar una càrrega administrativa cada cop que se'n creï una de nova.
- AP32. Regular i legislar en positiu, des de la confiança (i no la desconfiança) en la ciutadania.
- AP33. Fer sempre retorn de les consultes als usuaris.
- AP34. Agilitzar la resposta de les administracions i la resolució d'incidències.
- AP35. Limitar al mínim possible el silenci administratiu.
- AP36. Canviar el sentit del silenci administratiu en els pocs casos en què sigui necessari.
- AP37. Mantenir una via administrativa no-digital.
- AP38. Mirar de garantir que els diferents processos administratius donin un valor afegit als usuaris.
- AP39. Explicar a la ciutadania el rol, les funcions i el

funcionament (què fan?) de l'administració pública i dels treballadors públics.

- AP40. Impulsar accions formatives d'educació a la ciutadania, centrades en els drets, els deures i els valors cívics per entendre què és la participació ciutadana, què pot aportar al conjunt de la societat, com es practica, etc.
- AP41. Obrir l'accés a la informació relativa als projectes implementats per l'administració pública per poder fer un seguiment i avaluar les polítiques públiques impulsades per les diferents administracions (despesa pública, calendari, grau d'assoliment dels objectius, etc.).
- AP42. Establir un marc normatiu clar per a la participació ciutadana (qui pot participar, quins àmbits s'obren a participació, fins a quin nivell de decisió arriba la participació, què es fa de les conclusions de cada procés —graus d'implicació i de vinculació—, etc.).
- AP43. Involucrar la ciutadania en la presa de decisions mitjançant processos participatius.
- AP44. Identificar les matèries en les quals la ciutadania vol participar.
- AP45. Ser conseqüent amb les preferències identificades a l'hora d'obrir àmbits de decisió a la participació ciutadana.
- AP46. Obrir les possibilitats de participació a qüestions clau i prioritzar la participació ciutadana en qüestions significatives i no limitar-la a decisions més anecdòtiques.
- AP47. Adaptar els processos participatius per permetre que hi puguin participar de manera adaptada i accessible tota mena de públics i, especialment, tots els públics concernits per cada procés concret.

Treballadors públics

- AP48. Posar la noció de servei públic en el cor de la filosofia de totes les administracions públiques i com a criteri prioritari de cada decisió i actuació de les administracions públiques.
- AP49. Posar el no malbaratament dels diners públics com a criteri prioritari de cada decisió i actuació de les administracions públiques.
- AP50. Construir un entorn professional procliu al desenvolupament dels treballadors públics.
- AP51. Garantir l'estabilitat i la protecció dels treballadors públics.
- AP52. Oferir condicions de treball atractives per poder captar talent a les administracions públiques i per motivar els professionals del sector.
- AP53. Retribuir correctament els professionals públics.
- AP54. Gratificar els treballadors públics en funció del seu grau de competència i dels resultats aconseguits.
- AP55. Establir plans de carrera professional en el sí de les administracions públiques.
- AP56. Garantir una formació continuada suficient als treballadors públics per poder fer front amb garanties a les seves tasques actuals, per fer front a noves tasques i per entendre el context en què han de desenvolupar-les.
- AP57. Fomentar la participació dels treballadors públics en la presa de decisions.
- AP58. Donar més responsabilitats als treballadors públics.
- AP59. Analitzar les càrregues de treball dels diferents llocs de treball.
- AP60. Definir els llocs de treball en relació a projectes.
- AP61. Definir els llocs de treball en base a les tasques associades.
- AP62. Definir els rols dels professionals en cadascun dels processos.
- AP63. Treballar en base a reptes.
- AP64. Contractar amb perspectiva a curt, mig i llarg termini (pensant en projectes immediats, en necessitats futures, en mancances estructurals, en perfils especialitzats o polivalents, etc.).
- AP65. Contractar treballadors no per ocupar llocs de treball sinó per treballar en projectes concrets.
- AP66. Assignar els treballadors actuals a projectes concrets en lloc de tenir-los assignats a llocs de treball.
- AP67. Avaluar el manteniment d'aquells llocs de treball que ja no responen a les necessitats pels quals van ser creats.
- AP68. Facilitar la mobilitat dels treballadors públics.
- AP69. Gestionar les mobilitats (dins d'una administració i entre administracions) en funció de les necessitats de recursos humans dels projectes.
- AP70. Establir una direcció pública professionalitzada.
- AP71. Professionalitzar la part estructural de l'administració (tota la que no sigui contractada en base a projectes).
- AP72. Implicar els treballadors públics des de l'inici del procés de transició cap a una nova administració pública.
- AP73. Elaborar un mapa de les capacitats professionals dels diferents treballadors de les administracions (de forma conjunta entre els treballadors i els superiors) abans de planificar una nova estructura.
- AP74. Definir clarament el model cap a on es vol anar abans de començar a aplicar canvis.

- AP75. Explicar molt bé cap a on es vol anar a tots els implicats abans de començar a aplicar els canvis.
- AP76. Garantir una comunicació interna clara, completa i constant al llarg de tot el procés de transició.
- AP77. Fer un pla de formació per a la transició del model d'administració en el sentit més ampli.
- AP78. Fer un pla d'acompanyament per al procés de transició per als treballadors públics.
- AP79. Tenir en compte les resistències i les pors dels treballadors públics en els processos de canvi.
- AP80. Normalitzar i incentivar els processos de canvi.
- AP81. Evitar castigar els errors derivats dels processos de canvi.

Col·laboració publicoprivada

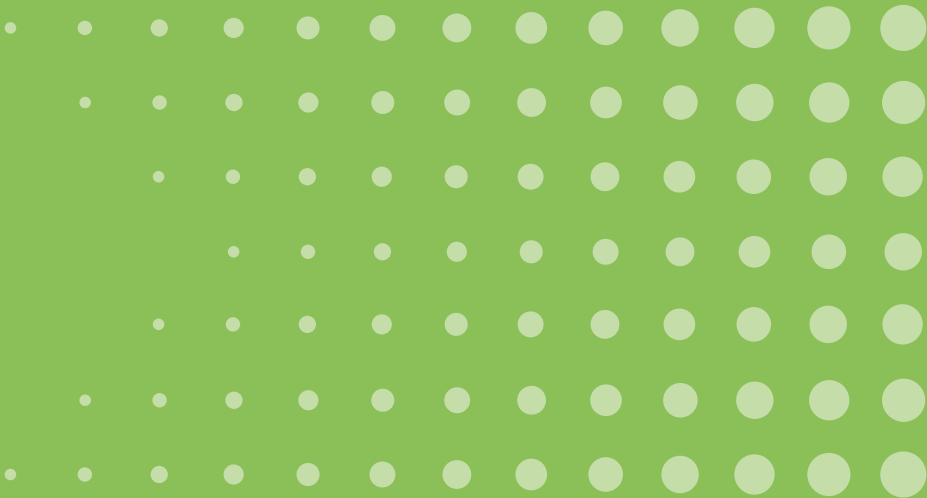
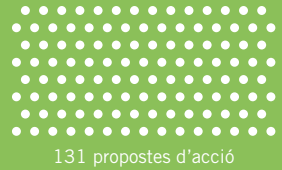
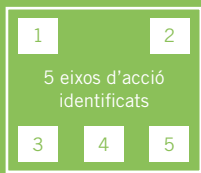
- AP82. Fomentar una major interrelació entre el sector públic, el sector privat i el tercer sector a tots els nivells perquè deixin de ser compartiments estancs.
- AP83. Adoptar criteris estructurals de gestió compartits per als projectes que es gestionin mitjançant una col·laboració publicoprivada, impregnant-se mútuament del millor de la gestió pública i de la gestió privada: mirar per les despeses públiques, buscar la rendibilitat de les actuacions, gestionar els recursos de manera eficient / optimitzar els recursos disponibles, agilitzar i flexibilitzar la gestió, actuar de manera transparent, etc.
- AP84. Explorar eines que facilitin la confiança entre el sector públic i el sector privat.
- AP85. Establir passarel·les professionals (mobilitats, estades creuades, etc.) entre els sectors públics i privat.
- AP86. Apostar per un treball conjunt continuat entre actors del sector públic i privat per anar teixint relacions de confiança basades en la rutina del treball i els temps compartits.
- AP87. Apostar per la resolució alternativa de conflictes a l'hora de resoldre desavinences entre els sectors públic i privat.
- AP88. Regular un sistema de garanties i de control per a la col·laboració publicoprivada.
- AP89. Apostar perquè la col·laboració publicoprivada sigui integral i que es doni en totes les fases dels projectes, des de la definició dels problemes i la detecció de deficiències i necessitats fins a la seva avaluació, passant per la seva implementació i la seva gestió.
- AP90. Obrir la col·laboració publicoprivada a la prestació de serveis públics, tot mantenint la titularitat o propietat dels recursos públics.
- AP91. Explorar la possibilitat de finançament mixt de projectes per part dels sectors públic i privat.
- AP92. Comunicar a la ciutadania en general i als actors dels sectors públic i privat l'interès de la col·laboració publicoprivada: per què és interessant?, què aporta?, etc.
- AP93. Comunicar per a cada projecte en què es doni col·laboració publicoprivada l'interès i les aportacions (esperades i efectives) d'aquella col·laboració.

Producció normativa

- AP94. Dotar de més recursos el Consell General, per poder fer possibles totes les millores necessàries en el procés legislatiu.
- AP95. Incrementar la professionalització del procés legislatiu.
- AP96. Sistematitzar una distribució clara i comparada de les normatives abans de posar-se a legislar, fent que per a totes les normes el "què" es reculli a les lleis i el "com" es desplegui als reglaments.
- AP97. Aclarir la distribució competencial perquè cada norma emani d'una sola institució.
- AP98. Legislar de manera més coordinada amb les administracions que hauran d'implementar l'aplicació de la normativa.
- AP99. Reduir / simplificar el volum de normativa existent.
- AP100. Evitar l'acumulació normativa.
- AP101. Eliminar una norma antiga per cada norma nova que es creï.
- AP102. Treballar una modificació reglamentària integral (simplificar i harmonitzar els reglaments existents).
- AP103. Evitar l'atomització de les normatives.
- AP104. Integrar les modificacions normatives amb els textos que modifiquen (sistematitzar els textos refosos).
- AP105. Dotar de més coherència i d'una millor estructura les normatives d'un mateix àmbit (apostar per l'ús de codis jurídics).
- AP106. Evitar que la llei del pressupost sigui un calaix de sastre de noves normatives.
- AP107. Evitar les lleis òmnibus.
- AP108. Millorar l'accés a la consulta de les normatives, amb un espai digital permanentment actualitzat, amb un cercador eficaç i una estructura clara dels textos refosos vigents (amb integració de lleis, reglaments i altres normatives) de la normativa de totes les matèries regulades.

- AP109. Millorar l'accessibilitat del redactat de les normatives (que siguin més clares i més fàcils d'entendre).
- AP110. Comptar des de l'inici (des del moment mateix del diagnòstic que ens empeny a regular) amb els actors (de la ciutadania i del sector privat) que hauran d'aplicar les normatives que es volen redactar i aprovar.
- AP111. Garantir que el procés legislatiu incorpori un estudi previ amb una anàlisi sobre la necessitat d'aquella norma, una anàlisi sobre l'abast necessari d'aquella norma (per identificar fins a quin punt és òptim legislar) i un estat de la qüestió de les altres normes que ja regulen aquella matèria.
- AP112. Garantir que cada llei incorpori una memòria econòmica, que reculli els recursos necessaris per poder aplicar-se així com les implicacions i els costos esperats de l'aplicació d'aquella llei per a les administracions, per a la ciutadania i per al sector privat.
- AP113. Garantir que cada llei incorpori un estudi dels impactes esperats de l'aplicació d'aquella norma.
- AP114. Garantir que cada llei incorpori una obligació d'avaluació del rendiment efectiu d'aquella llei un cop s'apliqui.
- AP115. Garantir que cada llei incorpori un manual d'aplicació.
- AP116. Garantir que cada llei incorpori un pla de comunicació d'aquella norma.

Transició energètica, medi ambient i canvi climàtic



5 eixos d'acció pel futur del medi ambient d'Andorra

EIX 1:

**Model de desenvolupament
i límits al creixement**

EIX 2:

**Gestió del territori,
del paisatge i dels recursos
naturals**

EIX 3:

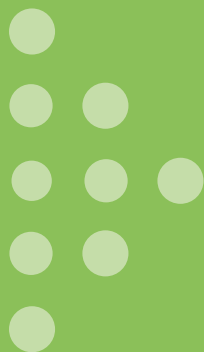
Canvi climàtic

EIX 4:

Aigua, energia i residus

EIX 5:

Mobilitat



Model de desenvolupament i límits al creixement



REPTE!

(RMA1)

Definir, planificar i aplicar de manera compartida un model de país sostenible, basat en els recursos disponibles, que estableixi límits al creixement demogràfic, urbanístic i turístic, i que s'orienti al benestar, la cohesió, l'economia, la innovació i l'autosuficiència

EIXOS 2, 3, 4 i 5

Reptes específics

- RMA1-1. Establir un **model de país** sostenible, basat en els recursos del país, centrat en el benestar, la cohesió, l'economia, la innovació i l'**autosuficiència**
- RMA1-2. Aconseguir un **alineament** dels diferents actors a l'hora d'establir un model de desenvolupament del país i **sinèrgies** alhora d'aplicar-lo
- RMA1-3. Replantejar el model socioeconòmic per trobar **sinèrgies** amb la realització d'una transició energètica eficaç
- RMA1-4. **Plantejament de límits** al creixement demogràfic
- RMA1-5. **Plantejament de límits** al creixement urbanístic i residencial
- RMA1-6. **Plantejament de límits** al creixement turístic
- RMA1-7. **Planificar** i gestionar l'edificació de manera sostenible
- RMA1-8. **Legislar** els àmbits estratègics prevists al model a partir d'un **full de ruta previ**
- RMA1-9. **Sensibilització** i **corresponsabilització efectiva** de la ciutadania
- RMA1-10. **Implicació** i **participació de la societat civil** en el procés de transició ecològica

Gestió del territori, del paisatge i dels recursos naturals



REPTÉ! (RMA2)

Aplicar un model de gestió del territori que combini la protecció del paisatge, el patrimoni i els recursos naturals i l'aprofitament sostenible del territori i els seus recursos

EIX 1

Reptes específics

- RMA2-1. **Redefinir** el model de gestió del territori tenint en compte la protecció del paisatge i la gestió dels recursos naturals per tal de maximitzar el seu aprofitament de forma sostenible
- RMA2-2. **Preservar** els espais naturals, el paisatge i la biodiversitat
- RMA2-3. Protegir i **conservar** el patrimoni en base a la capacitat de càrrega del país

Canvi climàtic



REPTE!

(RMA3)

Portar a la pràctica estratègies i polítiques de mitigació i d'adaptació de tots els sectors econòmics al canvi climàtic, amb la implicació i la capacitat de la ciutadania i dels professionals

EIXOS 1 i 2

Reptes específics

- RMA3-1. Portar a la pràctica les estratègies i les polítiques d'adaptació i de mitigació
- RMA3-2. Adaptació dels diferents sectors econòmics al canvi climàtic (i, de manera específica, els principals sectors econòmics, el sector de la neu i el sector forestal)
- RMA3-3. Divulgar, educar i sensibilitzar la població en general al voltant dels reptes del canvi climàtic
- RMA3-4. Capacitar i adaptar els professionals i els tècnics davant dels nous reptes de la transició energètica

Aigua, energia i residus



REPTE! (RMA4)

Gestió integral dels recursos hídrics com a país

REPTE! (RMA5)

Minimitzar la dependència energètica externa maximitzant la producció energètica a partir d'energies renovables, descarbonitzant el model econòmic sense comprometre la competitivitat de l'economia andorrana

EIXOS 1 i 5

REPTE! (RMA6)

Consolidar un model de gestió de residus basat en l'economia circular malgrat la dependència externa en aquest àmbit

EIXOS 1 i 5

Reptes específics

- RMA5-1. Minimitzar i gestionar la **dependència externa** i les limitacions en la producció energètica d'Andorra
- RMA5-2. Maximitzar la producció energètica a partir d'energies renovables
- RMA5-3. Assolir les zero emissions de CO₂ mantenint la competitivitat econòmica i assegurant l'accés a l'energia
- RMA5-4. Descarbonitzar el model econòmic i **replantejar en conseqüència** el model fiscal, social i econòmic
- RMA5-5. Millorar la capacitat de potència elèctrica dels edificis per poder assumir el parc mòbil elèctric
- RMA6-1. Consolidar un model de gestió dels residus basat en l'economia circular
- RMA6-2. Gestionar la **dependència externa** en la gestió dels residus i en l'aplicació de models d'economia circular (a causa de l'escala del país)
- RMA6-3. Assolir un **canvi d'hàbits** de consum per reduir la quantitat de residus
- RMA6-4. Gestió de les bateries dels vehicles elèctrics com a residus

Mobilitat



REPTE! (RMA7)

Repensar el model de mobilitat d'Andorra minimitzant l'ús de combustibles fòssils, les emissions i la contaminació acústica i oferint un transport públic eficaç i eficient

EIXOS 1 i 4

Reptes específics

- RMA7-1. **Repensar** el model de mobilitat d'Andorra
- RMA7-2. Implantar un model de mobilitat que minimitzi el consum de combustible fòssil i les emissions de CO₂
- RMA7-3. Implantar un model de mobilitat que minimitzi la contaminació acústica generada
- RMA7-4. Disposar d'un transport públic eficaç i eficient

131 accions per fer front als reptes pel medi ambient a Andorra

Establir un model de país

- MA1. Estudiar la capacitat de càrrega d'Andorra: quants habitants poden viure al país d'acord amb els recursos disponibles i amb un model social basat en el benestar de la població?
- MA2. Determinar un límit de població (entre població resident, treballadors no residents, turistes i visitants) en funció dels recursos (principalment, aigua i energia) disponibles.
- MA3. Determinar un límit d'habitants que puguin viure al país per garantir que puguin fer-ho amb una molt bona qualitat de vida.
- MA4. Estudiar el mercat laboral d'Andorra actual i els escenaris més probables d'evolució futura.
- MA5. Reflexionar sobre aspectes clau del model socioeconòmic actual, qüestionant i replantejant els models de producció, de treball, de distribució i de consum.
- MA6. Revisió de l'ús del concepte de sostenibilitat, entenent-lo no com a una mera compatibilització d'explotació i manteniment dels recursos sinó com a una limitació necessària de l'explotació sota el principi de prudència.
- MA7. Determinar un model socioeconòmic per a Andorra.
- MA8. Treballar el model de desenvolupament del país de manera compartida entre diferents institucions, els actors econòmics i socials i la ciutadania.
- MA9. Determinar, de manera compartida, un marc per a la definició d'un model de país, on quedi clar qui planifica i com es planifica, com es prenen les decisions, com es busca l'alineament d'interessos, quines institucions canalitzen aquest treball o si calen nous espais de legitimació, etc.
- MA10. Planificar a mig i a llarg termini quins són els àmbits estratègics en el model de desenvolupament del país i quins són els recursos necessaris i les mesures que s'han d'implementar per poder tirar endavant el model.
- MA11. Avaluat les polítiques públiques aplicades fins a la data en els àmbits determinats com a estratègics per aprendre d'allò que ha funcionat bé i dels errors comesos.
- MA12. Simplificar les administracions per ser més àgils en l'execució del model decidit.

- MA13. Mancomunar serveis per evitar dispersions i contradiccions en les polítiques públiques que hagin de permetre l'execució del model decidit.
- MA14. Buscar sinèrgies entre tots els actors implicats en la definició del model a l'hora d'aplicar-lo.
- MA15. Potenciar sinèrgies transfrontereres i crear xarxes transfrontereres en qüestions d'interès compartit per ser més efectius en l'execució del model.
- MA16. Fer d'Andorra un **living lab** (regulat a partir d'una legislació sòlida que ho permeti) per facilitar la implementació de noves tecnologies i la generació de coneixement.
- MA17. Incrementar el grau de transparència en les qüestions clau relacionades amb el model de país per poder empoderar la ciutadania en el debat i en la definició del model.
- MA18. Incrementar la informació disponible en les qüestions clau relacionades amb el model de país per poder empoderar la ciutadania en el debat i en la definició del model.
- MA19. Potenciar el grup d'estudis sobre la sostenibilitat d'Andorra (d'Andorra Recerca + Innovació).
- MA20. Fomentar processos de democràcia directa i de participació ciutadana tan a gran escala, per poder definir el model de país, com per a projectes específics.
- MA21. Oferir incentius per a la participació de la ciutadania en processos participatius.
- MA22. Reforçar la figura de l'educador ambiental, en especial destinat a la població escolar per assegurar un canvi d'usos i costums a les generacions futures en pro de la sostenibilitat.
- MA23. Establir premis com a reconeixement a bones accions ambientals dutes a terme tant per part d'empreses com de la ciutadania.
- MA24. Prioritzar l'aplicació de la Llei d'impuls de la transició energètica i del canvi climàtic (del 2018) com a un projecte clau de país.

Gestió del territori

Establir límits:

- MA25. Limitar el creixement urbanístic en funció de la capacitat de càrrega del país, del límit de població fixat i del model socioeconòmic decidit.

- MA26. Promoure un pla sobre desenvolupament urbanístic nacional, treballat de manera conjunta per Govern, Consell General i Comuns, per adaptar les diferents planificacions a la realitat i a la capacitat de creixement del país.
- MA27. Establir, en el marc legal de planificació urbanística, una limitació decenal que compregui les revisions quinquennals dels POU P parroquials.
- MA28. Avaluar l'aplicació de la Llei general d'ordenament del territori i l'urbanisme i revisar-la, si escau, sempre en el sentit d'incrementar la preservació.
- MA29. Avaluar l'aplicació de la Llei de conservació del medi natural, de la biodiversitat i del paisatge i revisar-la, si escau, sempre en el sentit d'incrementar la preservació.

Incentivant usos no urbanístics del sòl:

MA30. Fomentar que s'utilitzin els pisos actualment buits com a habitatges i reduir així la construcció de nous edificis d'habitatges.

- MA29. Fomentar (amb ajudes o subvencions) el manteniment de prats en zones urbanes i periurbanes.
- MA30. Potenciar l'agricultura i la ramaderia autòctones.
- MA31. Fomentar la neteja del sotabosc a partir de la pràctica ramadera, ajudant econòmicament als ramaders que tinguin ramats que pasturen al sotabosc pel servei que aporten a l'ecosistema: neteja del sotabosc, manteniment de la biodiversitat, control de la quantitat de combustible, etc.
- MA32. Diversificar els ingressos de la ramaderia i l'agricultura per afavorir la viabilitat i la preservació d'aquestes activitats, fonamentals per a una correcta gestió del territori i del paisatge.
- MA33. Subvencionar pagesos i ramaders perquè produeixin productes nacionals i productes que es produeixen antigament.
- MA34. Fomentar la producció, la distribució i el consum de productes km0.
- MA35. Donar més visibilitat als productes tradicionals de la ramaderia tant a dins com a fora del país.
- MA36. Creació d'una IGP per als productes de l'agricultura tradicional.
- MA37. Promoure que l'agricultura que es practiqui a Andorra sigui una agricultura sostenible, amb productes adaptats a les condicions actuals i futures del clima i evitant així la creació de noves tensions i de competició entre actors pels usos de l'aigua.
- MA38. Fomentar la producció de productes fitosanitaris.
- MA39. Fomentar el desenvolupament d'una indústria cosmètica al país.

- MA40. Fomentar el cultiu d'herbes medicinals.
- MA41. Fomentar la instal·lació de fonts d'energies renovables (solar, eòlica, etc.) al territori, ja sigui en edificis (ja construïts o de nova construcció) ja sigui directament sobre terrenys comunals o sobre terrenys actualment destinats a usos agrícoles.
- MA42. Fomentar l'agroturisme i la dimensió educativa i pedagògica de les explotacions agrícoles i ramaders.
- MA43. Oferir a la resta de ciutadans la possibilitat de cultivar horts en terrenys propis o en terrenys agrícoles no explotats.

Gestió dels boscos:

- MA44. Impulsar una política forestal preventiva, que inclogui un inventari dels boscos, un diagnòstic de la situació actual, una avaluació de riscos i un programa d'actuació compartit entre Govern i Comuns.
- MA45. Reforçar les actuacions de neteja integral dels boscos per part dels Comuns.
- MA46. Promoure i desenvolupar un model de gestió mancomunada de la biomassa forestal en l'àmbit comunal.
- MA47. Buscar sinèrgies amb els territoris veïns per aprofitar millor el potencial forestal dels boscos del Pirineu en el desenvolupament del model de gestió de la biomassa forestal.
- MA48. Desenvolupar centrals energètiques de biomassa alimentades pels residus forestals derivats de la neteja del bosc.
- MA49. Dissenyar un pla de comunicació i de formació per tal d'educar la ciutadania d'Andorra en relació a la necessitat de la gestió forestal.

Patrimoni natural, espais naturals i biodiversitat

- MA50. Fomentar la creació de vincles afectius i identitaris amb el patrimoni natural mitjançant accions de sensibilització i de formació.
- MA51. Regular els usos de la flora i la fauna d'Andorra.
- MA52. Crear un decàleg de bones pràctiques ambientals.
- MA53. Fer difusió del decàleg de bones pràctiques ambientals creat.
- MA54. Estudiar la petjada ecològica dels usuaris de la muntanya.
- MA55. Regular l'accés al medi natural en funció de la càrrega / petjada ecològica sobre el territori.
- MA56. Crear més espais naturals protegits.

- MA57. Vincular els espais naturals protegits.
- MA58. Controlar el volum d'aflluència als espais naturals protegits mitjançant els plans de gestió dels espais.
- MA59. Introduir una ecotaxa per reduir i combatre l'impacte del turisme en el medi ambient.
- MA60. Informar i sensibilitzar la població sobre el risc que comporten per a l'ecosistema les espècies invasores.
- MA61. Formar els tècnics de les administracions públiques a fi de combatre la proliferació d'espècies invasores.

Canvi climàtic

- MA62. Estudiar l'impacte del canvi climàtic a Andorra de manera precisa, a partir de les previsions d'escenaris més actualitzades en cada moment.
- MA63. Planificar un model integral d'adaptació al canvi climàtic.
- MA64. Analitzar l'impacte (costos i resultats esperats) de les polítiques d'adaptació al canvi climàtic.
- MA65. Enfortir la cooperació en l'àmbit internacional amb vistes a crear sinèrgies per a combatre el canvi climàtic.
- MA66. Millorar la política comunicativa relativa al canvi climàtic per elevar el grau de consciència de la població sobre aquesta problemàtica i millorar els bons hàbits de la població.
- MA67. Millorar la informació disponible i promoció dels serveis i les infraestructures existents per produir, distribuir i consumir de manera sostenible.
- MA68. Crear una figura d'informació al consumidor orientat a fomentar la sostenibilitat en el consum.
- MA69. Fer un estudi sobre la sostenibilitat de la producció de neu.
- MA70. Treballar per a l'optimització tècnica de la maquinària necessària per a la creació de neu artificial.
- (Nota: a les mesures recollides en aquest apartat s'han de sumar totes aquelles d'específiques llistades a les categories següents).

Aigua

- MA71. Fer un estudi sobre la disponibilitat de recursos hídrics al país.
- MA72. Crear una taula sectorial per abordar el conflicte en els usos de l'aigua.
- MA73. Incrementar l'eficiència en la gestió i en la distribució de l'aigua.

- MA74. Modificar els esquemes de tarificació dels consums d'aigua per fer-los progressius (més cost per als grans consumidors d'aigua) i incentivar així un consum responsable i sostenible de l'aigua.

Transició energètica

Producció energètica:

- MA75. Incrementar progressivament la producció d'energia a Andorra per reduir la dependència energètica de l'exterior i la dependència de la volatilitat dels mercats de compra i venda d'energia i avançar cap a una situació el més propera possible a la sobirania energètica.
- MA76. Potenciar les energies renovables i netes (solar, eòlica, geotèrmia, aerotèrmia, biomassa, hidrogen verd, etc.), maximitant l'aprofitament de tots els recursos energètics del país, en la producció d'energia elèctrica i termal a Andorra per contribuir a l'increment de la producció, a la transició energètica i a la reducció de la dependència d'energies fòssils.
- MA77. Incrementar les capacitats d'emmagatzematge i de transformació de l'energia.
- MA78. Impulsar la transició en el model de negoci dels hidrocarburs (i per al pas d'energies fòssils a altres fonts d'energia com l'hidrogen verd).
- MA79. Desenvolupar les provisions de la Llei d'impuls de la transició energètica i el canvi climàtic així com de la declaració d'emergència climàtica pel que fa a la producció interna d'energia.
- MA80. Desenvolupar el Pla Sectorial d'Infraestructures Energètiques d'Andorra (PSIEA).
- MA81. Apostar per impulsar la producció des d'Andorra de components per a la producció energètica a partir de fonts renovables.

Eficiència energètica:

- MA82. Informar millor als consumidors d'energia (ciutadania, empreses, organitzacions, etc.) sobre els seus consums energètics (electricitat, gasoil, calefacció, calor, etc.).
- MA83. Intensificar les campanyes informatives, de pedagogia i de conscienciació social per aconseguir una reducció del consum per part de la població.
- MA84. Taxar el consum d'energia per finançar projectes d'estalvi d'energia.
- MA85. Incrementar progressivament el preu dels combustibles fòssils i revertir els ingressos cap a mesures netes i descarbonitzades.
- MA86. Promoure polítiques i accions per a la racionalització en l'ús dels recursos naturals i energètics i per afavorir la descarbonització de l'economia.

- MA87. Incrementar la inversió pública per fomentar la transició energètica.
- MA88. Incrementar les subvencions a la ciutadania per fomentar la transició energètica.
- MA89. Crear un segell de qualitat ecològica / sostenibilitat per als comerços, els hotels, les estacions d'esquí, els centres termolúdics, els equipaments esportius i culturals, etc. on s'informi de la qualitat energètica d'aquell negoci o equipament.
- MA90. Fer obligatòria la informació als clients / usuaris sobre les mesures de sostenibilitat adoptades per cada negoci / servei.
- MA91. Crear un comptador dels estalvis realitzats (en emissió de CO₂) gràcies a l'aplicació d'estratègies i mesures de mitigació.
- MA92. Fomentar una distribució millor repartida dels moments de consum d'energia, evitant el consum en hores de màxima demanda i diferint el consum a moments amb menys demanda energètica (amb dispositius intel·ligents, millora en la informació, etc.).
- MA93. Domotitzar l'enllumenat públic i generalitzar l'ús de la tecnologia LED.
- MA94. Fomentar processos constructius que necessitin menys consum d'energia.
- MA95. Incentivar la reducció del consum energètic en el sector de la construcció.
- MA96. Establir una certificació d'eficiència energètica per a tots els edificis.
- MA97. Potenciar (regulant i amb incentius) que els nous edificis que es construeixin i els edificis que es rehabilitin siguin passius i que, per tant, no consumeixin energia i fins i tot produeixin energia verda.
- MA98. Potenciar que tots els edificis estiguin ben aïllats, incorporin mesures d'eficiència energètica i siguin el màxim d'autosostenibles.
- MA99. Potenciar la creació (o l'establiment) de societats de serveis energètics (ESCO) per agilitzar la millora de l'eficiència energètica de grans equipaments.

Residus

- MA100. Fomentar la reducció de la generació de residus de manera general (a les llars, als comerços, a l'hoteleria, a la restauració, als processos industrials i a la construcció).
- MA101. Generalització del reciclatge a tots els residus reciclables, preferentment a Andorra, exportant-los només en el cas de no poder tractar-los al país.

- MA102. Reduir la incineració de residus al mínim possible.
- MA103. Regular de manera més restrictiva en relació a la generació d'envasos i de residus.
- MA104. Reutilitzar les bateries elèctriques en equipaments que requereixin menys potència.
- MA105. Establir sistemes de control i de rastreig de les bateries elèctriques utilitzades.

Mobilitat

- MA106. Elaborar, de manera mancomunada, un pla director nacional que coordini totes les polítiques en relació a la mobilitat.

Transport públic:

- MA 107. Afavorir la mobilitat a peu de la ciutadania.
- MA108. Potenciar el teletreball com a una eina per reduir els desplaçaments i la contaminació.
- MA109. Millorar el transport públic per carretera de manera integral.
- MA110. Ampliar les línies de transport públic.
- MA111. Ampliar les freqüències de pas del transport públic.
- MA112. Millorar la informació sobre els horaris d'arribada del transport públic, amb geolocalització dels autobusos.
- MA113. Reduir el cost del transport públic.
- MA114. Fer gratuït l'ús del transport públic.
- MA115. Assolir un transport públic que emeti zero emissions.
- MA116. Estudiar les possibilitats de transport públic alternatives al transport rodat.
- MA117. Desenvolupar el transport per cable, alimentat a partir d'energies verdes, per al desplaçament entre les parròquies altes i les centrals.
- MA118. Implantar un sistema intermodal de transport per integrar i facilitar la mobilitat sostenible de la població.
- MA119. Habilitar aparcaments intermodals distribuïts estratègicament a la perifèria de les zones urbanes i connectats amb la xarxa de transport públic (reforçada) i amb punts de lloguer de vehicles elèctrics.
- MA120. Fer ús de mitjans de transport nets i verds per traslladar turistes entre els diferents punts neuràlgics d'Andorra.
- MA121. Establir una connexió ferroviària interfronte-rera entre Andorra, França i Espanya.

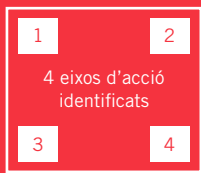
Millora de l'eficiència energètica del transport privat:

- MA122. Impulsar la substitució de la mobilitat privada basada en els combustibles fòssils per vehicles impulsats per energia elèctrica, biocombustibles, gas sintètic o hidrogen.
- MA123. Incentivar la renovació dels vehicles més contaminants i amb consums més elevats.
- MA124. Fomentar el desballestament dels vehicles antics i dels més contaminants.
- MA125. Establir una taxa per als turistes que vulguin circular pel país amb el vehicle propi.
- MA126. Reduir les superfícies destinades a aparcaments per a vehicles privats.
- MA127. Fomentar l'ús compartit dels vehicles privats.

Món laboral sostenible

- MA 128. Impulsar una transformació econòmica gradual cada cop menys dependent del turisme i basada en sectors com la innovació, la recerca o les professions liberals que aportin llocs de treball d'alt valor afegit i ben remunerats.
- MA129. Promoure un pla públicoprivat per incorporar a l'economia andorrana sectors d'emprenedoria sostenible.
- MA130. Apostar per un mercat de treball sostenible i de qualitat.
- MA131. Fomentar el cooperativisme.

Diversificació i transformació econòmica



4 eixos d'acció pel futur de
l'economia andorrana

EIX 1:

Model econòmic

EIX 2:

Bases

EIX 3:

**Obertura econòmica
i diversificació**

EIX 4:

Comerç i turisme



Model econòmic



REPTE!

(RE1)

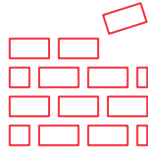
Definir un model de país i un model econòmic propis (a partir de l'anàlisi dels recursos disponibles i del creixement demogràfic volgut) que sigui sostenible en sentit ampli i s'adapti al canvi climàtic, que sigui assequible pels seus habitants i preservi la qualitat de vida actual, i que faci créixer l'economia sense comprometre'n la sobirania

EIXOS 2, 3 i 4

Reptes específics

- RE1-1. Definir el model de país que es vol per a Andorra
- RE1-2. Definir la dimensió de país que es vol i la política demogràfica
- RE1-3. Definir el model econòmic del país
- RE1-4. Establir els pals de pallar de l'economia andorrana
- RE1-5. Disposar d'una identitat econòmica pròpia
- RE1-6. Tenir en compte els recursos disponibles a l'hora de definir el model de país
- RE1-7. Sostenibilitat de l'economia andorrana
- RE1-8. Evitar una regressió econòmica i social similar a la del segle XIX
- RE1-9. Fer compatible la lluita contra el canvi climàtic i el desenvolupament del model de país decidit
- RE1-10. Adaptació de l'economia andorrana al canvi climàtic, tot generant valor
- RE1-11. Disposar de plans urbanístics dissenyats en funció del creixement demogràfic previst
- RE1-12. Preservar el nivell actual de qualitat de vida a l'hora de definir el model de país
- RE1-13. Que el cost de la vida sigui assequible (en relació als salaris mínim i mitjà)
- RE1-14. Que el cost de l'habitatge sigui assequible (en relació al salari mínim)
- RE1-15. Sobirania econòmica d'Andorra
- RE1-16. Assolir un PIB de 2500 milions d'euros

Bases



REPTE!

(RE2)

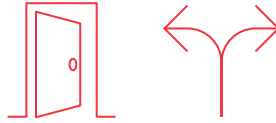
Comptar amb unes administracions públiques àgils, eficients, transversals i obertes, un teixit econòmic modern i digitalitzat, talent tant autòcton com forani i un territori ben connectat per poder ser una economia atractiva per al desenvolupament de negocis

EIXOS 1, 3 i 4

Reptes específics

- RE2-1. **Reinventar** les institucions públiques
- RE2-2. **Reinventar** les administracions públiques
- RE2-3. **Repensar** el sistema legislatiu andorrà per adaptar-lo a un context canviant tot mantenint la seguretat jurídica
- RE2-4. Aconseguir una gestió pública **planificada, alineada** (evitant duplicitats i unificant procediments), proactiva i amb lideratge
- RE2-5. Aconseguir unes administracions públiques eficients, àgils i digitalitzades
- RE2-6. Aconseguir una major **coordinació i transversalitat** en la interrelació del sector públic i del privat
- RE2-7. Establir **col·laboracions** publicoprivades a l'hora d'abordar problemes públics
- RE2-8. Reforçar la **participació ciutadana** en temàtiques clau pel país
- RE2-9. Atraure talent forani
- RE2-10. Crear talent autòcton
- RE2-11. Retenir el talent autòcton
- RE2-12. Modernitzar a nivell tecnològic i digital tots els sectors de l'economia andorrana
- RE2-13. Assegurar i ampliar els accessos a Andorra
- RE2-14. Adaptar els accessos al país en funció del model i la dimensió de país planificats

Obertura econòmica i diversificació



REpte!

(RE3)

Consolidar l'obertura econòmica i la diversificació de l'economia andorrana, planificant de manera prèvia l'estratègia i els sectors clau concernits, creant les condicions perquè sigui possible (canvi cultural, legislació simplificada) i vetllant per mantenir el nivell de competitivitat de les empreses andorranes

EIXOS 1, 2 i 4

Reptes específics

- RE3-1. Reduir la dependència econòmica dels sectors de la construcció i el comerç tradicionals
- RE3-2. Aconseguir un canvi cultural d'una mentalitat proteccionista a una mentalitat més d'obertura
- RE3-3. Planificar els sectors clau a desenvolupar en el marc de la diversificació econòmica
- RE3-4. Definir les condicions que permetin atraure empreses que aportin valor afegit i diversifiquin l'economia andorrana
- RE3-5. Preparar l'economia andorrana perquè pugui absorbir innovacions exponencials
- RE3-6. Aconseguir que la legislació simplifiqui i agilitzi la inversió estrangera
- RE3-7. Aconseguir que les empreses del país mantinguin la seva competitivitat en el marc de l'obertura econòmica
- RE3-8. Incrementar les relacions econòmiques amb França i amb la resta d'Europa (més enllà d'Espanya)

Comerç i turisme



REPTE!

(RE4)

Mantenir l'atractiu d'Andorra com a destinació turística, millorant la competitivitat dels sectors turístic i comercial, fent front als riscos inherents a l'evolució d'aquests sectors i transformant el model turístic si és necessari

EIX 1

Reptes específics

- RE4-1. No quedar-se enrere en aspectes clau de la competitivitat dels sectors del comerç i el turisme
- RE4-2. **Conservar** l'atractiu d'Andorra com a destinació turística
- RE4-3. Millorar la competitivitat i la imatge d'Andorra com a destinació turística
- RE4-4. **Transformar** el model turístic
- RE4-5. Fer front als riscos inherents a l'existència de monopolis en la intermediació turística digital (OTA)

112 accions per fer front als reptes de l'economia andorrana

Un model basat en evidències

- E1. Dur a terme estudis sobre diferents escenaris de creixement demogràfic futur.
- E2. Dur a terme estudis sobre els recursos naturals disponibles per veure la capacitat de càrrega del país.
- E3. Dur a terme estudis sobre la petjada ecològica del turisme.
- E4. Estudiar els casos d'altres països (com han funcionat alguns dels aspectes que s'han considerat incloure en el model de país d'Andorra?).

Un model treballat de manera transversal, compartida i conseqüent

- E5. Tenir en compte els estudis sobre capacitat de càrrega i escenaris de creixement demogràfic a l'hora de decidir un model de país.
- E6. Reflexionar de manera conjunta i transversal —entre les diferents institucions i, principalment, entre el Govern i els comuns— sobre els punts clau del model de país volgut: creixement demogràfic, gestió del territori, model econòmic, etc.
- E7. Consensuar un model de país a 25 anys vista entre les principals institucions i els principals actors socials del país.
- E8. Consultar a la ciutadania (mitjançant diferents mecanismes de participació ciutadana) en relació a les qüestions clau del model decidit des de les institucions.
- E9. Explicar de manera clara a la ciutadania el model de país decidit.
- E10. Impulsar i implementar polítiques públiques conseqüents amb el model decidit.
- E11. Alinear les diferents polítiques públiques a partir del model decidit.

Un model dimensionat, sostenible i sobirà

- E12. Tenir en compte els límits prevists de creixement demogràfic a totes les polítiques públiques impulsades i a totes les actuacions públiques.
- E13. Adequar els plans d'urbanisme a partir dels límits prevists de creixement demogràfic.

- E14. Decidir a nivell nacional o interparroquial el mapa de zones industrials del país (reflexió conjunta, no parròquia per parròquia).
- E15. Garantir que el desenvolupament del model de país decidit és compatible amb la lluita contra el canvi climàtic.
- E16. Sensibilitzar la població sobre la necessitat de les mesures destinades a fomentar la sostenibilitat del sistema (taxa de CO2, gestió sostenible dels residus, etc.)
- E17. Incloure al model una estratègia de futur enfocada a aconseguir un turisme sostenible.
- E18. Protegir i preservar els terrenys públics i els recursos naturals.
- E19. Gestionar el territori de manera sostenible amb el doble objectiu de millorar l'atractiu del país per a tots els turistes que ho valorin i per millorar la qualitat de vida de la població.
- E20. Preservar els límits del deute públic alhora que es procura l'increment del PIB d'Andorra.
- E21. Modular les ajudes públiques en funció del cicle econòmic per tal de regular les possibles bombolles immobiliàries.
- E22. Transformar el model de mobilitat per així poder evitar una limitació massa dràstica del creixement demogràfic.
- E23. Cercar fons europeus de finançament d'infraestructures per a l'ampliació i la millora dels accessos al país.
- E24. Cercar alternatives publicoprivades per ampliar i millorar els accessos al país.
- E25. Negociar amb Espanya i amb França per ampliar i millorar els accessos al país
- E26. Treballar en una agilització dels accessos al país que sigui compatible amb el manteniment del control a les fronteres, per la seguretat que aquest control dona al país.
- E27. Estudiar la viabilitat de la connexió ferroviària amb l'exterior, sense que sigui necessari que sigui d'alta velocitat.
- E28. Estudiar la viabilitat d'un aeroport o d'un altiport en terreny nacional.
- E29. Vincular la construcció d'un aeroport a una consulta popular.

- E30. Estudiar la viabilitat d'heliports.
- E31. Consolidar els projectes d'heliport que es considerin viables perquè es puguin acabar fent realitat.
- E32. Garantir un manteniment i una conservació òptims de la xarxa interna de carreteres.
- E33. Millorar la coordinació de la gestió de la xarxa interna de carreteres, evitant la coincidència d'obres que obstaculitzin alhora trams de carreteres connectats.
- E34. Conscienciar sobre els avantatges individuals i col·lectius de l'ús del transport públic.
- E35. Ampliar les línies de transport públic, per arribar al màxim de ciutadania.
- E36. Ampliar les freqüències de pas del transport públic.
- E37. Reduir el cost del transport públic.
- E38. Fer gratuït l'ús del transport públic.
- E39. Estudiar alternatives al transport públic per carretera (tramvia, metro aeri, transport per cable, etc.).
- E40. Fomentar l'ús dels camins rals i comunals.

Un model assequible i conciliable per a la població

- E41. Incrementar el salari mínim i indexar-lo en relació al cost de la vida a Andorra.
- E42. Establir limitacions als preus del lloguer.
- E43. Fixar els preus dels lloguers en base a uns paràmetres objectius de qualitat.
- E44. Establir incentius fiscals per tal de fomentar els lloguers assequibles.
- E45. Incrementar el parc immobiliari.
- E46. Taxar els pisos desocupats.
- E47. Incentivar la rehabilitació d'habitatges tancats o que es trobin en condicions precàries (per poder augmentar el parc immobiliari a preus assequibles).
- E48. Crear un organisme estatal que rebí la cessió de pisos de propietaris estrangers que no els hagin declarat i posar-los al mercat fins a la prescripció del delictes.
- E49. Limitar a un màxim de 60 dies el temps límit de lloguer turístic per pis.
- E50. Incrementar els requisits per poder obtenir una llicència de lloguer turístic.
- E51. Millorar la qualitat del parc immobiliari fomentant i incentivant la reforma d'immobles.
- E52. Establir una ITV del parc immobiliari.
- E53. Incentivar que els apartaments tinguin una etiqueta energètica mínima.
- E54. Regular que els grans tenedors de propietats mantinguin en bon estat i inverteixin en les seves propietats.
- E55. Revisar els horaris del comerç i l'hostaleria per afavorir la conciliació familiar.

Un model atractiu per a turistes

- E56. Lligar la imatge d'Andorra a la seva singularitat, qualitat, exclusivitat, autenticitat i sostenibilitat.
- E57. Repensar els atractius d'Andorra per fomentar el turisme de natura i cultura.
- E58. Potenciar el turisme d'activitats, en múltiples àmbits i de manera transversal.
- E59. Apostar per l'organització de grans esdeveniments com fires, congressos i, sobretot, esdeveniments esportius.
- E60. Avaluar quins esdeveniments esportius es poden acollir a partir de les estructures i les possibilitats d'Andorra i avaluar quines inversions són viables per incrementar la capacitat d'acollida d'esdeveniments.
- E61. Crear un espai cèntric (edifici multifuncional) que aculli grans esdeveniments.
- E62. Programar sense superposicions les activitats culturals programades pels comuns i el Govern.
- E63. Crear un mercat tradicional que sigui un pol d'atracció per al turisme de proximitat.
- E64. Fomentar i incentivar la qualitat del comerç, de la restauració, de l'hoteleria i de la resta de serveis turístics.
- E65. Establir uns premis a la bona qualitat en els serveis turístics.
- E66. Fomentar l'acompliment dels estàndards ISO en el sector turístic.
- E67. Fomentar plans de millora i de formació dels professionals del sector turístic.
- E68. Incentivar la renovació dels allotjaments turístics amb plans renova.
- E69. Apostar de manera decidida per l'increment de les pernoctacions i l'augment del tiquet mitjà.
- E70. Preparar el sector turístic per fer front als riscos inherents a l'existència de monopolis en la intermediació turística digital (OTA: Online Travel Agencies).
- E71. Incrementar la inversió pública i privada en comunicació turística.
- E72. Unificar i fer transversal la informació, la comunicació i l'accés a l'oferta de serveis turístics.

- E73. Liderar des del sector públic la coordinació holística en les estratègies d'intermediació turística.
- E74. Fomentar la col·laboració publicoprivada per tal de millorar la capacitat de negociació en marketplaces alternatius.
- E75. Repensar un nou model de comerç per substituir la possible desaparició del petit comerç d'electrònica i queviures.

Un model facilitador i atractiu alhora per a inversors estrangers i per a les empreses locals

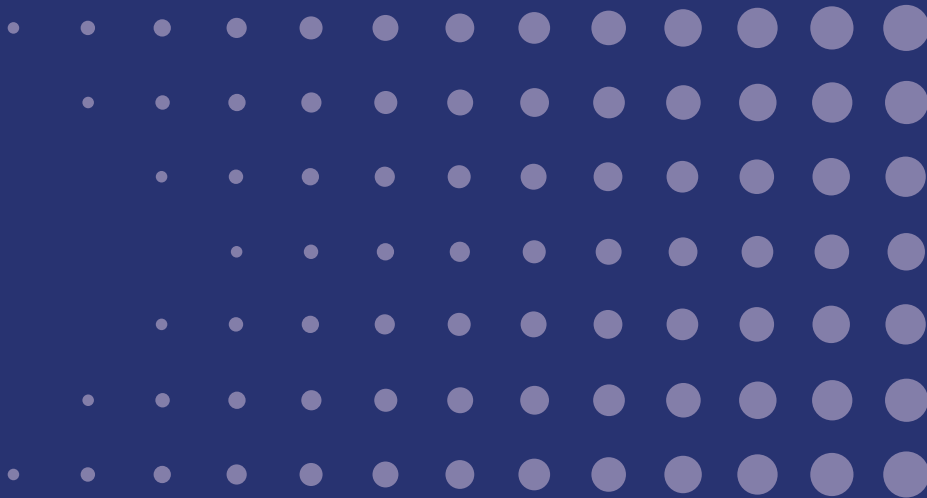
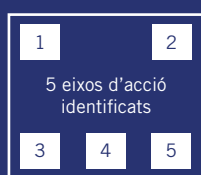
Comptar amb unes administracions públiques facilitadores

- E76. Simplificar, agilitzar i facilitar els tràmits necessaris per establir-se empresarialment a Andorra.
 - E77. Reduir el nombre de dies necessaris per poder crear un negoci a Andorra, fent possible que es pugui crear en un sol dia.
 - E78. Agilitzar el procés de contractació de personal.
 - E79. Digitalitzar tots els processos administratius.
 - E80. Unificar els procediments digitals de les diferents administracions públiques d'Andorra.
 - E81. Fer que totes les administracions públiques siguin interoperatives entre elles digitalment.
 - E82. Facilitar més l'accés a les administracions a partir de telèfons directes, una millora de l'atenció i uns tràmits simplificats que redueixin la necessitat de consultar les administracions per poder complir amb elles.
 - E83. Finançar accions formatives perquè tant els administratius com els administrats puguin fer front als tràmits administratius complexos que requereixen algunes normatives.
 - E84. Fomentar una major interrelació dels sectors públic i privat
 - E85. Establir col·laboracions publicoprivades a l'alhora d'abordar problemes públics
 - E86. Crear mecanismes bidireccionals i formals de col·laboració publicoprivada.
- #### **Apostar per la diversificació i l'obertura de l'economia andorrana**
- E87. Desenvolupar nous sectors a l'economia andorrana, prioritant aquells sectors i aquelles empreses que siguin sostenibles, que tinguin compromís social, que incorporin lògiques de convergència i de cooperació per satisfer les seves necessitats, que portin professionals de talent al país, que aportin valor afegit a la societat andorrana i que contribueixin a la millora de la qualitat de vida a Andorra.
 - E88. Continuar apostant perquè els estudiants d'Andorra surtin a formar-se a l'estranger i incrementar els intercanvis i les estades a l'estranger.
 - E89. Situar Andorra com a un pol d'atracció d'estudiants al voltant de l'esport, el benestar, la natura i la tecnologia.
 - E90. Estudiar el grau de coneixement que tenen d'Andorra a l'exterior i, especialment, als països veïns, per poder afinar al màxim possible les potencialitats del país com a economia on invertir.
 - E91. Preservar i millorar la qualitat de vida al país com a atractiu per a què s'estableixin empreses que aportin un alt valor afegit.
 - E92. Apostar per l'anglès com a llengua d'ús habitual a Andorra.
 - E93. Establir l'anglès i el francès com a llengua vehicular d'assignatures altres que les de llengües a tots els sistemes educatius.
 - E94. Basar el model de creixement en l'atracció i acollida de professionals i residents passius d'alt valor afegit.
 - E95. Fomentar la formació professional qualificada i de qualitat al país, incloent-hi oficis tradicionals i noves professions.
 - E96. Potenciar la formació continuada de les persones que estiguin en situacions de risc laboral i de persones que vulguin reorientar la seva carrera professional.
 - E97. Potenciar més els clústers d'empreses.
 - E98. Fomentar l'increment de les sinèrgies dins d'un mateix clúster d'empreses.
 - E99. Incrementar la presència en fòrums i organismes internacionals per tal de posicionar-se millor com a país.

Fer possible alhora l'obertura de l'economia andorrana i el manteniment de la competitivitat de les empreses locals

- E100. Estudiar de manera anticipada les oportunitats que obrirà per a l'economia andorrana l'acord d'associació amb l'UE.
- E101. Estudiar de manera anticipada els costos (econòmics i de recursos humans) que suposarà per a l'economia andorrana adoptar tot el cabal comunitari que es derivi de l'acord d'associació amb l'UE.
- E102. Explicar i conscienciar als diferents actors involucrats sobre les implicacions de l'adopció de tot el cabal comunitari que es derivi de l'acord d'associació amb l'UE.
- E103. Regular per poder trobar l'equilibri en l'obertura econòmica perquè les empreses del país mantinguin la seva competitivitat en un context d'obertura.
- E104. Protegir i fomentar la producció interna.
- E105. Crear barreres no duaneres sobre la producció de productes diferents als d'altres països forçant així la producció interna d'aquests productes amb unes característiques específiques.
- E106. Protegir els negocis familiars o singulars.
- E107. Conservar el sector primari (agricultura i ramaderia), amb subvencions, pedagogia, fomentant i incentivant la implicació dels joves, etc.
- E108. Impulsar la creació d'una escola agrària.
- E109. Explorar alternatives agràries al cultiu del tabac.
- E110. Facilitar alternatives agràries al cultiu del tabac (vinyes de gel, etc.).
- E111. Fomentar l'artesania i la producció local, amb una marca Andorra basada en el sector primari.
- E112. Promoure l'associacionisme del sector privat per tal de fer front als reptes econòmics globals.

Salut, benestar i solidaritat



5 eixos d'acció relacionats amb la salut i el benestar

EIX 1:

Atenció primària i prevenció

EIX 2:

Tecnologia i salut

EIX 3:

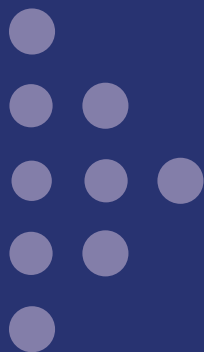
Estat del Benestar i igualtat

EIX 4:

La governança de la salut i el benestar

EIX 5:

Salut, benestar i diversificació econòmica



Atenció primària i prevenció



REPTE! (RSB1)

Aconseguir un sistema de salut enfocat des del benestar, que potencii l'atenció primària i reforci la predicció i la prevenció

Reptes específics

- RSB1-1. Enfocar el sistema de salut des del benestar mitjançant el reforçament i la institucionalització de la predicció i la prevenció (autoresponsabilitat de la població, educació en la salut, sistemes de vigilància)
- RSB1-2. Potenciar l'atenció primària

Tecnologia i salut

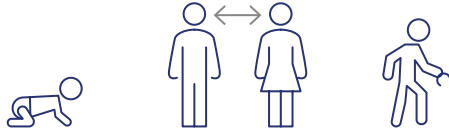


REpte!

(RSB2)

Incorporar als sistemes de salut i benestar les noves tecnologies (robòtica, digitalització, analítica de dades amb intel·ligència artificial, etc.) i fer-ne un ús segur, adequat i equitatiu per millorar el benestar de les persones tot mantenint la confiança dels pacients i els ciutadans

Estat del benestar i igualtat



REPTE!

(RSB3)

Desenvolupar l'estat del benestar fent especial atenció a la conciliació, la dependència i l'envelliment de la població i revaloritzant a nivell econòmic i social les tasques de cura

REPTE!

(RSB4)

L'envelliment de la població

REPTE!

(RSB5)

Aconseguir la igualtat efectiva entre homes i dones

REPTE!

(RSB6)

Desenvolupar l'atenció a la salut sexual i reproductiva

Reptes específics

- **RSB3-1. Desenvolupament de l'estat del benestar per evitar el seu retrocés**
- **RSB3-2. Encaix de l'estat del benestar amb els països del voltant**
- **RSB3-3. Conciliació de la vida laboral i familiar**
- **RSB3-4. Atenció a la dependència**
- **RSB3-5. Revaloritzar a nivell econòmic i social les tasques de cura**

La governança de la salut i el benestar



REPTE! (RSB7)

Garantir uns recursos suficients per a la salut i el benestar de les persones

EIXOS 1, 2 i 3

REPTE! (RSB8)

Integrar la contribució al benestar de les persones en el disseny de les polítiques públiques (tant a l'hora de planificar-les com a l'hora d'avaluar-ne l'impacte)

EIXOS 1 i 3

Reptes específics

- **RSB8.1** Integrar el benestar emocional de les persones en el disseny de les polítiques públiques
- **RSB8.2** **Avaluar l'impacte** de les polítiques públiques en el benestar de les persones

Salut, benestar i diversificació econòmica



REPTE!
(RSB9)

Posicionar Andorra com a territori de salut i benestar com una oportunitat per a la diversificació de l'economia andorrana

EIXOS 1 i 2

94 accions per fer front als reptes de futur de salut i benestar

Prevenció

- SB1. Impulsar estudis i sistemes de bases de dades i d'indicadors que permetin disposar de millor informació tant per dissenyar i adaptar a les problemàtiques més importants de cada moment les polítiques públiques de prevenció, promoció i protecció de la salut com per ajudar els pacients i els ciutadans a prendre millors decisions en la prevenció de la seva salut.
- SB2. Dissenyar un sistema de prevenció, promoció i protecció de la salut i el benestar integral, alineat i coherent en sí mateix.
- SB3. Dissenyar un sistema de prevenció, promoció i protecció de la salut i el benestar amb un paquet de decisions pensades a mig i llarg termini i que vagin més enllà de l'horitzó d'una legislatura.
- SB4. Dissenyar un sistema de prevenció, promoció i protecció de la salut i el benestar alineant tots els actors concernits tant en el disseny com en la implementació.
- SB5. Redirigir recursos destinats a d'altres polítiques sanitàries al sistema de prevenció.
- SB6. Impulsar polítiques de prevenció personalitzada.
- SB7. Dissenyar programes de prevenció per afavorir hàbits de vida més saludables.
- SB8. Incorporar la reflexió sobre els règims alimentaris en els programes de prevenció.
- SB9. Aconseguir que els ciutadans es facin responsables en major mesura de la seva salut.
- SB10. Fomentar de forma integral l'educació en la salut (en tots els àmbits i a totes les edats).

Predicció

- SB11. Impulsar l'analítica de dades amb intel·ligència artificial.
- SB12. Impulsar la genòmica en els programes de predicció.
- SB13. Impulsar la detecció intrauterina.
- SB14. Impulsar sistemes de diagnòstic individualitzat.
- SB15. Cribrar la gent gran a partir del moment de fer-se grans (o abans) per poder mirar de predir el moment en què entraran en fragilitat i així poder actuar de manera més efectiva i mirar de retardar el màxim aquesta situació.

Vigilància

- SB16. Reforçar els sistemes de salut pública (vigilància).
- SB17. Connectar millor internacionalment els sistemes de vigilància nacionals.

Anticipació

- SB18. Anticipar accions per fer front als riscos ambientals per a la salut.
- SB19. Anticipar accions per fer front als riscos culturals per a la salut (i, especialment, a les resistències als antibiòtics derivades dels mals usos d'aquests medicaments).

Atenció primària

- SB20. Impulsar polítiques actives adreçades als grups més vulnerables des dels centres d'atenció primària.
- SB21. Incorporar un metge de referència als centres d'atenció primària.
- SB22. Potenciar l'atenció domiciliària.
- SB23. Dotar de recursos humans i econòmics l'atenció domiciliària.

Tecnologia

- SB24. Identificar les necessitats, les dificultats, els riscos i les oportunitats tècniques i tecnològiques existents per poder incorporar les noves tecnologies per a la millora de la salut i el benestar de la població.
- SB25. Identificar les necessitats, les dificultats, els riscos i les oportunitats socials i polítiques existents per poder incorporar les noves tecnologies per a la millora de la salut i el benestar de la població.
- SB26. Aplicar totes les millores detectades al màxim d'àmbits possibles relacionats amb la salut i el benestar de les persones: a la prevenció, l'atenció de les persones, la pràctica mèdica, la salut pública, la seguretat en el treball, la conciliació de la vida laboral i personal / familiar, etc.
- SB27. Alinear totes les polítiques relatives a la introducció de noves tecnologies per a la millora de la salut i el benestar de les persones (treballar-les al mateix temps, treballar-les conjuntament per part de tots els actors implicats en el disseny, la implementació i l'avaluació, etc.).

- SB28. Garantir l'accés universal de tota la població a la tecnologia (acabar amb la bretxa digital).
- SB29. Empoderar els ciutadans en l'ús de la tecnologia i de les dades relatives a la seva salut.
- SB30. Agilitzar la producció normativa per poder incorporar de manera més fàcil i ràpida les novetats tecnològiques disponibles en cada moment.
- SB31. Garantir la seguretat en l'ús de totes les noves tecnologies introduïdes.
- SB32. Regular de forma anticipada per evitar que es faci un ús no adequat de les dades generades (evitant, entre d'altres, que es pugui capitalitzar l'ús d'aquestes d'aquestes dades des d'interessos polítics / partidistes i des d'interessos privats).
- SB33. Trobar un equilibri entre la garantia de la protecció de les dades personals i la possibilitat de millorar l'atenció als pacients mitjançant un treball àgil amb les seves dades.
- SB34. Anticipar les transformacions en els llocs de treball derivades de la introducció de noves tecnologies (nous perfils necessaris, perfils substituïts per tecnologia, etc.).
- SB35. Anticipar les transformacions en la manera de relacionar-se (reducció de les relacions socials presencials) per adaptar les solucions tecnològiques que s'ofereixin.
- SB36. Impulsar la creació de data lakes de l'àmbit de la salut i el benestar (aprofitant que a Andorra es poden crear de manera àgil i que Andorra és un estat aliè als grans blocs en conflicte existents a nivell mundial pel que fa a la gestió de dades).

Envel·liment

- SB37. Crear un observatori d'anàlisi de l'envel·liment a Andorra.
- SB38. Estudiar l'abast, l'evolució i l'impacte de l'envel·liment a Andorra.
- SB39. Impulsar polítiques preventives de la salut cerebral al llarg de tota la vida per facilitar que el màxim de persones puguin viure la seva vellesa de manera autònoma i amb qualitat de vida.
- SB40. Fomentar la natalitat amb una actuació pública transversal: des de les polítiques d'habitatge i d'inserció laboral, amb incentius a la natalitat, millorant la informació sobre les noves tecnologies reproductives i els seus efectes, etc.
- SB41. Anticipar la dotació dels serveis que seran necessaris per a una població envellida.
- SB42. Adoptar decisions públiques coherents amb la realitat i adaptades als canvis que comportarà per a la societat andorrana l'envel·liment de la població

i a la manera diferent com viuran l'envel·liment les diferents generacions que hi vagin arribant.

- SB43. Prioritzar l'atenció domiciliària per a les persones grans.
- SB44. Planificar una política d'habitatge pensada de manera específica per a una població envellida: garantint l'accessibilitat, explorant nous models residencials, facilitant (amb acompanyament i serveis compartits) que les persones puguin viure de forma autònoma el màxim d'anys possibles, etc.
- SB45. Increment dels edificis comunitaris amb espais compartits per evitar i combatre la soledat de la gent gran.
- SB46. Pensar i repensar el rol i la participació de la gent gran a la societat a tots els nivells: en el món laboral, en l'àmbit de la participació cívica, en l'accés a l'oci, etc.
- SB47. Fomentar una imatge normalitzada i desproblematitzada de l'envel·liment de les persones.

Conciliació

- SB48. Possibilitar i regular el teletreball per facilitar la conciliació.
- SB49. Flexibilitzar l'horari laboral per facilitar la conciliació.
- SB50. Replantegar els horaris comercials per facilitar la conciliació.
- SB51. Incentivar les empreses perquè adoptin plans de conciliació familiar.
- SB52. Equiparar les baixes maternals i parentals.

Cures

- SB53. Remunerar econòmicament els cuidadors familiars.
- SB54. Computar per a la jubilació el treball realitzat pels cuidadors familiars.
- SB55. Proposar jubilacions anticipades als cuidadors professionals.
- SB56. Promocionar la formació socio sanitària per a l'atenció a les persones dependents.

Salut sexual i reproductiva

- SB57. Potenciar la salut sexual i reproductiva.

Planificació, governança i finançament del sistema

- SB58. Definir quin model de país es vol.
- SB59. Definir fins a on es vol que arribi la responsabilitat de l'estat i quin grau d'intervenció pública es vol en la consecució del model de país decidit.
- SB60. Estudiar la capacitat de càrrega del país i preveure límits de creixement urbanístic o de disponibilitat de recursos naturals com els hídrics per fixar una limitació al creixement demogràfic del país.
- SB61. Planificar totes les intervencions públiques.
- SB62. Fixar objectius clars.
- SB63. Incrementar i millorar la informació disponible per a la presa de decisions en qualsevol àmbit.
- SB64. Identificar els efectes en la salut i el benestar de les diferents accions planificades.
- SB65. Ligar el finançament de les diferents accions en funció dels seus efectes en la salut i el benestar
- SB66. Avaluar de manera contínua les polítiques i les actuacions públiques.
- SB67. Dotar tot el procés de decisió i actuació pública (des de la planificació fins a l'avaluació) de la màxima transparència.
- SB68. Aconseguir un major alineament i treball conjunt entre totes les institucions i organitzacions encarregades de la salut.
- SB69. Adequar de manera ràpida el model i la gestió a les particularitats de cada moment (crisis, pandèmies, etc.).
- SB70. Tenint en compte les particularitats d'Andorra, anticipar-se i adaptar-se a les actuacions que puguin dur a terme els països veïns (per alinear polítiques, per anticipar-se a situacions que puguin afectar la gestió de la salut i el benestar a Andorra, etc.).
- SB71. Utilitzar tots els recursos a l'abast del sistema per millorar el seu funcionament i incrementar els recursos disponibles: recursos econòmics, humans, materials, convenis, metodologies, gestió, etc. i sempre posant l'eficiència al centre del sistema.
- SB72. Revisar tots els processos administratius vinculats amb la salut i el benestar.
- SB73. Optimitzar (fer més eficient) la gestió dels recursos públics.
- SB74. Optimitzar (fer més eficient) el funcionament de la CASS.
- SB75. Professionalitzar la CASS.
- SB76. Actualitzar i adaptar la gestió als canvis de cada moment.
- SB77. Centrar el sistema de salut en la prevenció (més econòmic a llarg termini que els sistemes centrats en el tractament).
- SB78. Dotar el sistema de prou justícia social com per poder reduir el nombre d'ajudes socials necessàries al mínim estructural (enfocant les prestacions socials des de la proactivitat i no des de la reactivitat).
- SB79. Fins atènyer un escenari en què les ajudes no siguin necessàries, millorar la gestió de les ajudes socials per evitar cronificar certes situacions de precarietat i fragilitat.
- SB80. Anticipar i preveure un augment dels recursos destinats a pal·liar situacions de risc social.
- SB81. Millorar el grau d'integració dels col·lectius més vulnerables.
- SB82. Blindar el finançament públic per a l'educació i per a la salut públiques, prioritant sempre aquesta partida als pressupostos.
- SB83. Definir quina ha de ser la contribució dels ciutadans al finançament del sistema de salut i benestar.
- SB84. Fer més pedagogia per millorar la cultura, la responsabilitat i la solidaritat fiscals de la població.
- SB85. Estudiar com reduir el cost de les assegurances complementàries de la CASS per als ciutadans que les contracten.
- SB86. Definir quins serveis es poden prestar de manera privada.
- SB87. Obrir alguns serveis a la prestació privada.

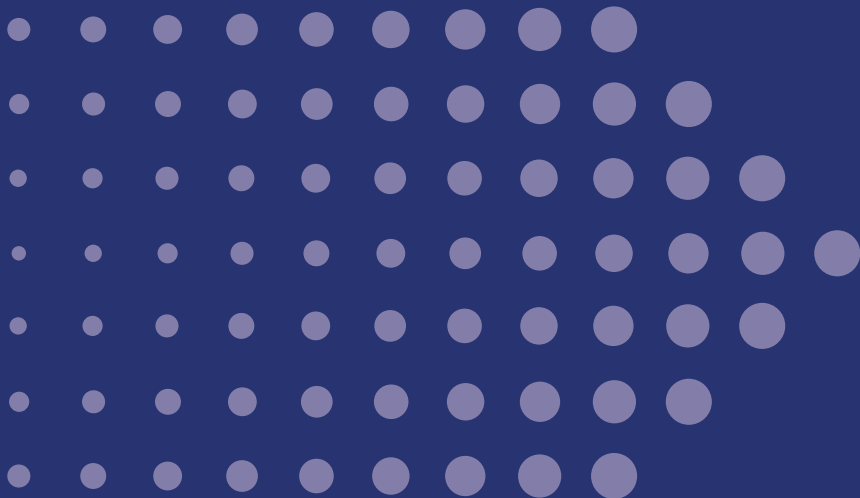
Salut i diversificació econòmica

- SB88. Promocionar Andorra com a un territori actiu, de benestar i de salut, ideal per a la pràctica de l'esport, de l'exercici.
- SB89. Aprofitar els sistemes de predicció i seguiment establerts per a la població andorrana per posicionar Andorra com a un territori de benestar i interessant per exemple per a esportistes professionals i amateurs, per poder fer esport amb seguretat i amb la disponibilitat de sistemes de predicció personalitzada.
- SB90. Digitalitzar el sistema de predicció i de seguiment perquè un cop fetes les primeres tasques de predicció a Andorra, se'n pugui fer seguiment des de qualsevol lloc del món.
- SB91. Impulsar un laboratori d'epidemiologia.
- SB92. Impulsar un tecnocampus sanitari.
- SB93. Impulsar un centre d'alt rendiment (esportiu) en alçada.

Salut mental

- SB94. Pensar la salut mental de manera integral i preventiva, des d'altres polítiques socials i des del foment de la convivència i de la cohesió.

Memòria del projecte



46 hores de debat i reflexió



- 10 hores** de contextualització amb experts en la matèria
- +
- 12,5 hores** dedicades a la identificació de reptes
- +
- 17,5 hores** dedicades a la proposta d'accions
- +
- 6 hores** dedicades a compartir conclusions



Primavera 20/21																												
Abril							Maig							Juny							Juliol							
1	2	3	4	5	6	3	4	5	6	7	8	9	31	1	2	3	4	5	6	28	28	30	1	2	3	4		
7	6	7	8	9	10	11	10	11	12	13	14	15	16	7	8	9	10	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	17	18	19	20	21	22	23	14	15	16	17	18	19	20	12							
19	20	21	22	23	24	25	24	25	26	27	28	29	30	21	22	23	24	25	26	27								
26	27	28	29	30	1	2																						

3 espais de treball



Andorra la Vella
(Art Hotel)

Sant Julià de Lòria
(Centre Cultural i de Congressos + Universitat d'Andorra)

Escaldes-Engordany
(Sala Prat del Roure + sala d'actes del Comú)

Un centenar de participants

135

persones interessades

111

participants efectius

91

participants únics

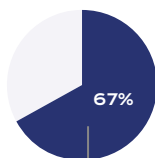
Participants

Àlex Armengol - Mònica Bonell - Anna Boneta - Patrícia Borges - Betim Budzaku - Luis Buendía - Cerni Cairat - Sílvia Calvó - Sònia Carrillo - Pegui Cerqueda - Mireia Codina - Sandra Codina - Berna Coma - Sofia Cortesao - Ferran Costa - Meritxell Cuyas - Eva Descarrega - Josep Duró - Cerni Escaló - Pilar Escaler - Pascal Escande - Antònia Escoda - Beti Faura - Sílvia Ferrer - Víctor Filloy - David Fraissinet - Enric Manel Garcia - Víctor Garcia - Joan Gibert - Albert Gomà - Meritxell González - Imma Jiménez - Benjamin Komac - Jordi Llimona - Assumpció Lluís - Eva López H. - Eva López - Marc Magallón - Josep Majoral - Nino Marot - Carles Miquel - Albert Moles - Ester Molné - Àlex Mora - Ivan Mora - Nerea Moreno - Sergi Nadal - Roger Padreny - Judith Pallarès - Meritxell Palmitjavila - Esther Pascal - Iolanda Pérez - Josep Pintat - Josep M. Piqué - Marc Pons - David Porqueres - Jordi Prat - Paula Przybylowicz - Esther Puigercós - Esther Rabasa - Gemma Rabasa - Guillem Rabionet - Joan Carles Ramos - Joan Miquel Rascagnères - Andreu Riba - Raimon Ribas - Gemma Riu - Josefina Rodríguez - Montserrat Ronchera - Marc Rossell - Núria Rossell - Natàlia Rovira - Jordi Salvadó - Carles Sánchez - Diana Sánchez - Gilles Serra - Roser Suñé - Maite Tauste - Jorge Tavares - Ramon Tena - Joan Tomàs - Jordi Torres - Max Torrent - Laura Traperó - Maria Ubach - Susanna Vela - Susagna Venable - Esther Vidal - Marc Vila - Lara Vilamala - Fèlix Zapatero - Guillem Zapatero

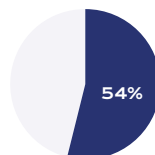
Persones que han participat en dos espais

Persones que han participat en tres espais

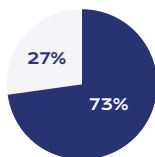
Anàlisi de la participació



De les **135 persones inscrites**, la iniciativa, 91 van acabar participant en alguna sessió d'alguna de les taules de treball.

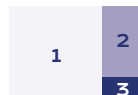


Si ho mirem en termes **d'inscripcions a les taules**, dels 207 participants previstos, hi van acabar prenent part 111.



Del conjunt de participants, un 73% va participar a totes les sessions de treball i un 27% a tan sols una de les sessions previstes.

Dels 91 participants, 75 van participar en un espai de debat, **14 en dos espais i 2 en tres espais**.



♀ 45

♂ 46

Pel que fa a la participació en funció del gènere, va quedar perfectament equilibrada.



Nombre de contagis Covid en el sí de la iniciativa: **ZERO**.

Participació i representació

La **participació** a totes les taules de treball era **a títol individual** i cap dels participants representava en sentit estricte la institució o l'entitat de la qual provenia. Tanmateix, entenent que el càrrec o el lloc de treball ocupat ofereix **una perspectiva i un context específics** a l'hora d'identificar reptes o de proposar solucions, es va buscar en tot moment que cada espai de debat i de reflexió i cada taula de treball comptés amb una combinació de perspectives el més **diversa i complementària** possible.

Origen dels 111 participants a les taules de treball:

23 

Societat civil organitzada

CEA, CCIS, EFA, Andorran Banking, ADEFI, COAA, COEA, ACA, ASIDCA, APTA, Actinn, Andorra esports cluster, Mediadors, Acció feminista i Federació de gent gran

21 

Govern

20 

Consell General

21 

Comuns

13 

Altres institucions o societats públiques

Coprínceps, Raonador del ciutadà, Feda, SAAS, Andorra Turisme, CENMA, Obsa

3 

Ciutadania

Institucions representades per espais de debat i reflexió i per taules de treball:

Relacions internacionals i desenclav. fis.		Administracions públiques		Salut, benestar i solidaritat		Transició energètica, canvi climàtic i medi ambient				Diversificació i transformació econòmiques			
CG	CG	CG	CG	CG	CG		CG		CG	CG		CG	CG
G	G	G	G		G	G	G	G	G				G
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Altres		Altres	Altres	Altres	Altres			Altres	Altres	Altres	Altres		
Assoc.	Assoc.	Assoc.	Assoc.	Assoc.	Assoc.	Assoc.		Assoc.	Assoc.	Assoc.	Assoc.	Assoc.	Assoc.
					Ciut.		Ciut.						

Excepte els ciutadans que participaven directament a la iniciativa, que van participar en dues taules de dos espais diferents, tota la resta d'actors **van participar amb com a mínim un representant en com a mínim una de les taules de treball** de cada espai de debat i reflexió.

Si baixem al nivell de les taules, van haver-hi representants i tècnics dels comuns a totes les taules, consellers generals a onze de les catorze taules de treball, representants o tècnics del Govern a deu d'elles, i, pel que fa a la resta d'institucions i de societats públiques i la societat civil organitzada, les primeres van tenir presència a nou taules i el teixit associatiu del país va ser present a totes excepte a una.

D'aquesta manera, **totes les taules van ser plurals en perspectives**: únicament a una d'elles hi va haver tres tipus de participants d'origens diferents; a tota la resta hi va haver actors de com a mínim quatre tipus d'institucions diferents, arribant a una diversitat de cinc tipus d'actors en quatre taules i de sis en una altra.

Participants per espai de debat i reflexió i per taula de treball:

Relacions internacionals i desenclavament físic (21 participants)

Taula 1 (10)

Cerni Cairat, Sònia Carrillo, Eva Descarrega, Pascal Escande, Joan Gibert, Esther Rabasa, Montserrat Ronchera, Roser Suñé, Jordi Torres i Guillem Zapatero

Taula 2 (11)

Mireia Codina, Ferran Costa, Cerni Escalé, Víctor Filloy, Jordi Llimona, Josep Majoral, Josep Pintat, Diana Sánchez, Joan Tomàs, Max Torrent i Maria Ubach

Administracions públiques (19 participants)

Taula 1 (11)

Mònica Bonell, Luis Buendía, Enric Manel Garcia, Joan Gibert, Eva López H., Judith Pallarès, Iolanda Pérez, Jordi Prat, Gemma Rabasa, Guillem Rabionet i Raimon Ribas

Taula 2 (8)

Imma Jiménez, Àlex Mora, Marc Pons, Ramon Tena, Susanna Vela, Marc Vila, Lara Vilamala i Fèlix Zapatero

Salut, benestar i solidaritat (17 participants)

Taula 1 (8)

Berna Coma, David Fraissinet, Meritxell González, Josep M. Piqué, Paula Przybylowicz, Núria Rossell, Roser Suñé i Jorge Tavares

Taula 2 (9)

Mireia Codina, Sofia Cortesao, Antònia Escoda, Sílvia Ferrer, Judith Pallarès, Meritxell Palmitjavila, Carles Sánchez, Marc Vila i Fèlix Zapatero

Transició energètica, medi ambient i canvi climàtic (29)

Taula 1 (5)

Sílvia Calvó, David Porqueres, Josefina Rodríguez, Natàlia Rovira i Esther Vidal

Taula 2 (7)

Víctor García, Meritxell González, Marc Magallón, Joan Carles Ramos, Marc Rossell, Diana Sánchez i Jorge Tavares

Taula 3 (8)

Pegui Cerqueda, Meritxell Cuyas, Josep Duró, Benjamin Komac, Carles Miquel, Nerea Moreno, Andreu Riba i Laura Trapero

Taula 4 (9)

Anna Boneta, Patrícia Borges, Beti Faura, Albert Gomà, Eva López, Josep Majoral, Albert Moles, Roger Padreny i Carles Sánchez

Diversificació i transformació econòmica (24)

Taula 1 (6)

Pascal Escande, Imma Jiménez, Ester Molné, Esther Pascal, Joan Miquel Rascagnères, i Gilles Serra

Taula 2 (5)

Betim Budzaku, Joan Gibert, Ivan Mora, Esther Puigcerdós i Diana Sánchez

Taula 3 (7)

Àlex Armengol, Cerni Cairat, Pilar Escaler, Joan Carles Ramos, Gemma Riu, Maite Tauste i Joan Tomàs

Taula 4 (6)

Sandra Codina, Nino Marot, Sergi Nadal, Jordi Salvadó, Susagna Venable i Esther Vidal

Un diagnòstic ampli, estructurat i compartit

2

preguntes de partida

- Quins són els reptes de futur d'Andorra?
- Com fer-los hi front?

5

àmbits de debat i reflexió

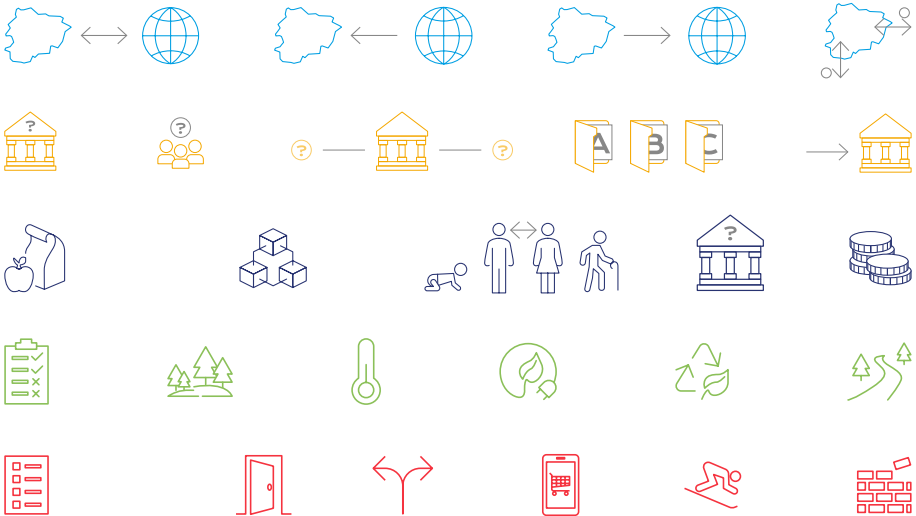
- Relacions internacionals i desenclavament físic
- Administracions públiques
- Salut, benestar i solidaritat
- Transició energètica, canvi climàtic i medi ambient
- Diversificació i transformació econòmica

+ 3 eixos transversals

- Educació
- Finançament públic
- Seguretat i justícia

23

eixos de debat i reflexió



Una iniciativa valorada com a interessant

De la valoració demanada als participants a les diferents taules de treball no en podem extreure conclusions inequívokes, donat que el grau de resposta no ha superat el 40% dels participants. D'aquí que no es recullin gràfics en aquesta secció, que puguin donar per assentades valoracions que no podem donar per establertes.

Tanmateix, donat que algunes valoracions són molt contundents i van totes en la mateixa direcció, val la pena destacar algunes de les tendències identificades.

D'una banda, quan es demanava pel grau d'interès de programar iniciatives per reflexionar de manera compartida sobre el futur d'Andorra, la nota mitjana va ser d'un 9,19, amb una moda i una mediana de 10 sobre 10, i amb una dispersió molt baixa dels resultats, tots concentrants entre el 8 i el 10.

L'interès, doncs, sembla clar. Hi ha una tendència clara a considerar que sí, que aquesta mena d'iniciatives són interessants. L'any 2021, encara immersos en la pandèmia de Covid-19, era, però, un bon moment per fer-ho? Aquí, de nou, sembla que la resposta és un sí. En una escala de l'1 al 10, el grau d'oportunitat de la iniciativa va ser de mitjana un 9,27 (amb, de nou, una mediana de 10 i un 10 també com a valoració més repetida. Igual que passava amb l'ítem anterior, la dispersió torna a ser quasi inexistent, amb totes les valoracions excepte una (que va trobar molt poc oportú el moment) oscil·lant entre un 8 i un 10.

Dos aspectes clau en un procés obert a la participació de múltiples persones són l'autopercepció de com s'ha contribuït al debat i el grau d'expectativa en relació a l'impacte de tot el que s'ha debatut.

En relació al primer punt, el resultat és elevat: en una escala d'1 a 10, els participants valoren de mitjana amb un 8 el grau en què la seva visió i les seves posicions i idees han quedat escoltades, recollides i registrades. Tot i que aquí els resultats són una mica dispersos (amb un

5 i dos 6), la gran major part dels resultats es concentren entre un 7 i un 10, amb una moda i una mediana de 8.

Pel que fa a l'impacte esperat, en una escala entre 1 (gens) i 10 (molt), el resultat ens parla d'una expectativa moderada, amb una mitjana de 6,35, amb resultats força dispersos entre el 3 i el 10 però amb la concentració de la immensa major part d'ells entre el 5 i el 8, amb el 7 com a resultat més repetit i el 6,5 com a mediana.

Per acabar, la valoració global del funcionament de la iniciativa és d'un 7,89, amb una moda de 7 i una mediana de 8 i amb la pràctica totalitat de les notes entre un 6 i un 10.

Entre els elements més valorats, destaquen de manera molt clara l'oportunitat de poder compartir punts de vista amb actors amb perspectives diferents i identificar que en els grans reptes del país, si es disposa de temps per intercanviar punts de vista, es poden trobar molts consensos tant en els diagnòstics com en les propostes d'acció. També s'ha valorat de manera positiva la metodologia i les dinàmiques de les taules.

Pel que fa als aspectes a millorar, s'ha trobat a faltar una participació més àmplia i més diversa, fet que es podria millorar amb una millor comunicació, dissenyant la iniciativa com a un procés participatiu o oferint un ventall d'horaris més ampli. També en alguns casos, s'ha reclamat més temps de debat i reflexió, per així poder reflexionar amb més profunditat i concreció. El tercer element amb marge de millora identificat és la disposició d'informació disponible durant els debats: alguns participants reclamen així disposar de dades concretes sobre els reptes identificats i poder interactuar en major mesura amb experts en la matèria. Per últim, alguns dels participants reclamen continuïtat pel projecte, tant aprofundint en algunes de les línies de reflexió encetades com mirant d'aprofitar les reflexions fetes per millorar les polítiques públiques.

152

persones implicades: crèdits de la iniciativa

Institucions organitzadores:

Consell General del Principat d'Andorra

Govern d'Andorra

Comuns de les set parròquies:

Comú de Canillo, Comú d'Encamp,

Comú d'Ordino, Comú de La Massana,

Comú d'Andorra la Vella, Comú de Sant Julià

de Lòria, Comú d'Escaldes-Engordany

Comitè rector de la iniciativa:

- Roser Suñé, síndica general i presidenta del comitè
- Susanna Vela, consellera general i vicepresidenta del comitè
- Jordi Gallardo, ministre
- Jordi Torres, ministre
- Josep Majoral, cònsol major
- Joan Miquel Rascagnères, cònsol menor

Secretaria tècnica de la iniciativa: Andorra Recerca + Innovació

- **Coordinació:** Marc Pons i Yvan Lara
- **Assessorament metodològic:** Lluís Sáez
- **Dinamització, moderació i secretaria de les diferents taules de treball:** Anna Albalat, Vanesa Arroyo, Jordi Ascensi, Marta Bertran, Montse Brugulat, Nil de Celis, Marc Font, Yvan Lara, Joan Micó, Meritxell Moya, Manel Niell, Marc Pons, Lluís Sáez, Núria Segué, Oriol Travesset, Albert Villaró i Vicente Zapata
- **Revisió de la documentació:** Jordi Ascensi, Pol Bartolomé, Patrícia Borges, Yvan Lara, Núria Segué, Laura Trapero, Oriol Travesset, Albert Villaró i Vicente Zapata

Col·laboradors de la secretaria tècnica per al funcionament de la iniciativa:

- **Assessorament amb els protocols-Covid:** Cristina Santarrosa
- **Preparació i funcionament dels espais de treball:** Jordi González de Alaiza, Celso Mariño, Jordi Sánchez, Núria Tomé (Centre Cultural i de Congressos Lauredià), Joan Codina, Anna Garcia, Filip Pérez i Dakota San Nicolás (Sala Prat del Roure) i Meritxell Sinfreu (Universitat d'Andorra)

- **Comunicació:** Sara Camps (Comú d'Encamp), Mònica Gerpe i Francesc Xavier Sánchez (Comú de Sant Julià de Lòria)

Participants:

Àlex Armengol, Mònica Bonell, Anna Boneta, Patrícia Borges, Betim Budzaku, Luis Buendía, Cerni Cairat, Sílvia Calvó, Sònia Carrillo, Pegui Cerqueda, Mireia Codina, Sandra Codina, Berna Coma, Sofia Cortesao Ferran Costa, Meritxell Cuyas, Eva Descarrega, Josep Duró, Cerni Escalé Pilar Escaler, Pascal Escande Antònia Escoda, Beti Faura, Sílvia Ferrer, Víctor Filloy, David Fraissinet, Enric Manel Garcia, Víctor García Joan Gibert, Albert Gomà, Meritxell González, Imma Jiménez, Benjamin Komac, Jordi Llimona, Assumpció Lluís, Eva López H., Eva López, Marc Magallón, Josep Majoral, Nino Marot, Carles Miquel Albert Moles, Ester Molné, Àlex Mora, Ivan Mora, Nerea Moreno, Sergi Nadal, Roger Padreny, Judith Pallarès, Meritxell Palmitjavila, Esther Pascal, Iolanda Pérez, Josep Pintat, Josep M. Piqué, Marc Pons, David Porqueres, Jordi Prat, Paula Przybylowicz, Esther Puigercós, Esther Rabasa, Gemma Rabasa, Guillem Rabionet, Joan Carles Ramos, Joan Miquel Rascagnères, Andreu Riba, Raimon Ribas, Gemma Riu, Josefina Rodríguez, Montserrat Ronchera, Marc Rossell, Núria Rossell, Natàlia Rovira, Jordi Salvadó, Carles Sánchez, Diana Sánchez, Gilles Serra, Roser Suñé, Maite Tauste, Jorge Tavares, Ramon Tena, Joan Tomàs, Jordi Torres, Max Torrent, Laura Trapero, Maria Ubach, Susanna Vela, Susagna Venable, Esther Vidal, Marc Vila, Lara Vilamala, Fèlix Zapatero, Guillem Zapatero

Experts consultats i participants:

Victòria Alsina, Joan Benach, Xavier Bonal, Blandine Camus, Frédéric Cherbonnier, Marie Clotteau, Emmanuel Comte, Jean Marc Coulon, Cerni Escalé, Xavier Ferràs, Juan Andrés Gutiérrez, Giorgos Kallis, Jo Littler, Jordi Llimona, Maria Carla Lostrangio, Magda Marquet, Josep Lluís Martí, Joan Muela, Carles Ramió, Francesc Robusté, Gilles Serra, Jordi Solé, Nicolas Treich, Andreu Veà i Pere Vilanova

La primera edició digital
d'*Andorra: reptes de futur*,
es va acabar de tancar
els primers dies de l'estiu del 2022,
just un any després que més d'un centenar
de persones debatessin i reflexionessin
de manera oberta i participativa
sobre el futur d'Andorra.

La primavera del 2021, més d'un centenar de persones es van trobar per debatre sobre quins eren els reptes de futur de la societat andorrana pels propers vint-i-cinc anys i per pensar conjuntament en accions per començar a fer-los-hi front.

Aquest llibre recull els resultats de tots aquells debats i reflexions: més d'un centenar de reptes, més de mig miler de propostes. Amb un doble objectiu: d'una banda, el de guardar un registre fidel, transparent i detallat de tots els treballs realitzats; d'una altra, el d'aportar una eina més –o, més aviat, una caixa d'eines i idees– per al debat públic.

Per aquest motiu, el llibre s'ha dividit en dues parts principals. Una segona part amb les actes dels debats, organitzades per grans àrees temàtiques, on es podran trobar, sense excepció, tots els reptes identificats i totes les accions proposades. Abans, a la primera part, es presenten deu reptes especialment rellevants pel seu caràcter estructural i transversal, reptes com la definició d'un model de país, la transició energètica, la mobilitat, l'envelliment de la població o la qualitat de vida. Cadascun d'aquests deu desafiaments per al futur d'Andorra s'aborden combinant una contextualització del repte i una síntesi dels debats mantinguts sobre cadascuna de les qüestions que pugui resultar més amable a la lectura que els llistats de què es componen les actes. Tot plegat amb la pretensió —volem insistir-hi— de contribuir al debat públic sobre el futur d'Andorra, un debat ineludible i necessari al qual la iniciativa d'*Andorra: reptes de futur* hi ha volgut contribuir jugant el rol de primera pedra.



CONSELL GENERAL
PRINCIPAT D'ANDORRA



Govern d'Andorra



COMÚ DE CANILLO



Comú d'Encamp
ANDORRA



Comú d'Ordino



COMÚ DE LA MASSANA



Comú d'Andorra la Vella



Comú de Sant Julià de Lòria



Comú
d'Escaldes Engordany



Andorra:
reptes de futur
LIVRE DE CONSULTA PÚBLICA



ANDORRA
RECERCA +
INNOVACIÓ