

Andorra té futur

anàlisi i propostes per a un acord estratègic



Andorra té futur

anàlisi i propostes per
a un acord estratègic



juny 2012

Presentació

La iniciativa de la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS), la Confederació Empresarial Andorrana (CEA) i l'Empresa Familiar Andorrana (EFA) de plantejar un debat sobre els desafiaments a què hauria de fer front Andorra, neix durant l'any 2010, com a conseqüència de la constatació de la caiguda ininterrompuda del PIB d'aquest país des de l'any 2007. Aquesta inquietud, àmpliament compartida per un gruix rellevant d'empreses i d'empresaris, de directius i de treballadors, origina un debat intern associatiu que culmina en una jornada, el 14 d'octubre de 2010, on es planteja formular un doble diagnòstic objectiu: de l'economia andorrana d'una banda i de la sostenibilitat financera de les institucions i organismes públics del Principat d'una altra, aquest darrer de major magnitud, ja que abasta el Govern, els Comuns, el SAAS i la CASS.

Aquella data ha marcat un abans i un després, si més no pel que fa a la consolidació i la constatació d'un fet objectivable: la doble crisi que tenalla l'economia andorrana. Una crisi sistèmica i estructural, que es sustenta en la disminució gradual de visitants al nostre país, que comporta una davallada de l'activitat comercial i de serveis. A aquest canvi, profund i continuat, d'activitat comercial i de serveis essencialment turístics, s'hi afegeix els efectes de la ressaca del boom immobiliari, amb una sobreexposició del sistema financer a aquest tipus d'actiu que ha dut, juntament amb la crisi del deute sobirà d'alguns països comunitaris, a una crisi financera que ha afectat i afecta encara de manera notable els països veïns, especialment Espanya, país emissor d'una gran part dels turistes, visitants i clients de la nostra oferta general de serveis. Més enllà dels fets exposats, podríem afirmar que no hi ha cap sector de l'economia andorrana que s'escapi dels riscos que imposen els canvis en l'entorn lligats a l'esforç d'adaptació a les noves circumstàncies del mercat.

No havien existit amb anterioritat circumstàncies i riscos tan adversos per a l'economia i la societat andorrana que haguessin propiciat una coordinació d'esforços i un plantejament comú, com els que es desprenen ara de la voluntat de les tres entitats esmentades, amb capacitat per afrontar els canvis i les reformes estructurals que duguin el nostre país a retrobar la via cap a un nou creixement econòmic.

És per aquestes circumstàncies especials que les entitats van endegar una tasca de recerca d'opinió i de criteris en diverses taules de treball, amb representants, convidats i experts seleccionats, que els permetessin disposar d'elements suficients per a un debat constructiu i en llibertat, resultat d'una reflexió dels agents econòmics i socials més rellevants. El 21 de juliol de 2011 es van trametre al Govern d'Andorra les primeres propostes estructurants, construïdes sobre la base del treball dels diferents sectors econòmics i de l'opinió i el convenciment d'empresaris i professionals. Amb el document actual es clou un cicle de treball elaborat en les diferents comissions i les juntes directives.

Avui, la pròpia evolució d'aquell treball, elaborat sota el nom d'*Andorra té Futur*, incorpora una opinió sobre els canvis i els reptes del nostre model econòmic i social, elements per a la reflexió i la revisió del model. Per suposat, el seu contingut és opinable, però consolida el debat i la necessitat de plantejar reformes amb una certa celeritat, sense pauses, en el marc d'un gran acord estratègic que ens ha de dur a reformes profundes de la legislació vigent i dels marcs normatius si volem evitar l'asfíxia i la precarietat de les institucions públiques. Es fa indispensable una concertació proactiva, la col·laboració públicoprivada, si volem vigoritzar el teixit empresarial, les seves expectatives i, en definitiva, la inversió privada, signe inequívoc de la confiança en el país i de la consolidació d'un model de creixement econòmic.

Andorra, juny de 2012

elements per a la reflexió

9

- Visió de l'empresariat sobre el futur del país
9
- Resum diagnòstic
10
- Impactes de les polítiques del passat
12
- Una nova visió sobre el nostre futur
15
- Un projecte enfocat cap a l'acció
16

propostes per a un acord estratègic

19

- Objectius de l'acord estratègic
19
- Premisses per a l'assoliment de l'acord estratègic
21
- Instruments i orientacions per a l'acord estratègic
29
- Continguts per a un acord estratègic
33

pacte per a la competitivitat: 12 mesures prioritàries

47



elements per a la reflexió

Visió de l'empresariat sobre el futur del país

Andorra té Futur és un **projecte d'acció** orientat a enfortir la capacitat d'organització i de lideratge de l'empresariat del país per respondre als desafiaments de competitivitat dels nostres sectors econòmics. La iniciativa té els seus inicis en una presentació organitzada per la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis de Andorra, la Confederació Empresarial Andorrana i l'Empresa Familiar Andorrana quan, l'octubre de 2010, es va exposar públicament la situació de gradual deteriorament de l'economia del país i la necessitat de confeccionar una visió estratègica que ajudés a renovar les bases del model econòmic del Principat.

Andorra és un país independent i sobirà que, en no pertànyer a la Unió Europea, no té la necessitat d'equiparar-se amb tot el que fan els seus veïns: aquest fet li permet diferenciar-se de manera coherent i, per a cada activitat, desplegar un **model propi**, segur, competitiu i reconegut internacionalment.

Andorra es caracteritza per una cultura emprenedora de la seva gent i per la disposició a la innovació i al desenvolupament de projectes emprenedors.

Fins ara el país ha buscat la competitivitat econòmica en relació als mercats dels països veïns; avui, però, Andorra necessita allunyar-se més en aquesta recerca, afegir valor a totes les seves activitats econòmiques i millorar el posicionament internacional dels seus sectors productius.

Andorra ha de basar la seva competitivitat no només en la relació amb els països veïns i la resta d'Europa, sinó que ha de crear valor econòmic i diferencial innovador, ha d'identificar els seus avantatges competitius i posicionar, a nivell mundial, la seva economia i la seva qualitat democràtica.

L'empresariat considera que Andorra ha estat ja prou estudiada i que ara cal passar amb tota celeritat a l'acció. Per elaborar aquesta visió hem tingut en compte els estudis i informes econòmics al nostre abast, els plans estratègics elaborats fins a la data (dels anys 1994, 2005, 2007 i 2010) i la totalitat d'indicadors de conjuntura del país. La implantació d'aquesta metodologia de treball ens ha dut fins a l'execució de la visió que presentem avui.

Una visió sobre el futur d'Andorra, aquest *Andorra té Futur*, forma part d'un projecte estratègic més ampli, de compromís empresarial amb el progrés, la competitivitat i el posicionament internacional del nostre país.

Una visió que ha estat objecte de deliberació en el si d'un ampli grup d'emprenedors i d'actors amb alta capacitat d'impacte econòmic els quals, juntament amb un col·lectiu d'innovadors, han participat en els debats i han col·laborat a crear aquesta visió que ara presentem les entitats empresarials promotores.

Una visió que mostra com ens volem veure en el futur, que assenyalava la transformació necessària per passar de la situació actual a la desitjada i que, en definitiva, cerca un compromís d'acció de tots els actors per aconseguir la coordinació de les accions i l'impacte transformador necessari.

Una visió compartida de la competitivitat del nostre país, on s'identifiquen els factors clau que facilitarien la dinamització de la nostra economia, que aborda les reformes estructurals necessàries i que constitueix un repte per a tots els agents econòmics, socials i polítics del país.

Recuperar la il·lusió i aconseguir el futur desitjat per Andorra exigeix capacitat organitzativa, compromís, lideratge transformador i creació d'estratègies i d'accions compartides per tots els actors, públics i privats.

Resum diagnòstic

Andorra es troba afectada per una crisi de dimensions múltiples:

- > **Crisi de model econòmic:** la nostra economia presenta una oferta limitada amb poca capacitat d'adaptació als mercats internacionals.
- > **Crisi financera:** el capital de l'estalvi es dirigeix cap a altres mercats amb major creixement i una rendibilitat més gran.
- > **Crisi de model d'Estat:** que obliga a plantejar **reformes estructurals** per afrontar noves realitats i **garantir drets essencials a la societat.**
- > **Crisi de model de lideratge:** que exigeix definir un nou marc de relacions entre l'entorn polític i els ciutadans, l'entorn públic i l'empresariat.
- > **Crisi de valors:** els valors tradicionals estant perdent influència; el model no és prou transparent ni segur, la qualitat i el talent no es valoren, és un model tolerant amb el malbaratament dels recursos públics.

L'economia andorrana experimenta un procés recessiu:

- > **El PIB retrocedeix** des de l'any 2006, es constata la caiguda de més de 3 milions de visitants des del 2004, desapareixen 4.000 llocs de treball i les importacions mostren un valor decreixent. Aquestes són algunes de les dades que confirmen el procés de recessió anunciat.

> Fonts de l'OCDE assenyalen Andorra com un dels països més **restrictius a l'hora d'acollir inversions estrangeres**, element que ha obstaculitzat l'aportació de coneixement i de riquesa a l'economia andorrana.

> El nombre d'**empleats del sector públic** s'ha incrementat, en els darrers 20 anys, quatre vegades més que a la resta de sectors; la despesa de personal pertanyent a l'Administració pública suposa entre el 60 i el 70% dels ingressos del Govern i el salari mitjà del personal de l'Administració supera en un 21% el de la resta de sectors.

> **L'endeutament públic** des de l'any 2005 s'ha multiplicat per 2,5, i assoleix la xifra de 1.000 milions d'euros. Seria dubtós que la reforma fiscal, per si sola, pogués fer sostenible l'equilibri de les finances públiques per la via de la despesa. Fins a la data no s'han formulat mesures amb prou força per revertir el retrocés econòmic, ni tampoc no s'ha modulad l'augment de la despesa corrent d'acord amb els indicadors generals. Sense que es plantegin les reformes estructurals necessàries, les perspectives de l'economia andorrana mostren un perjudici creixent. Aquesta situació posa doncs en entredit la pròpia sobirania econòmica i política del país.

> **Els resultats de la CASS** revelen un clar deteriorament: la branca malaltia genera un dèficit anual de més de 40 milions d'euros, trencant així l'estadística històrica de resultats positius; pel que fa a la branca vellesa, el model serà negatiu a partir de l'any 2017. Per il·lustrar-ho amb un exemple: les pensions pagades l'any 2010 han ascendit a 58,9 milions d'euros, i l'any 2025 s'estimen en 256 milions d'euros.

> **La inversió estrangera** ha estat inexistent per la manca d'obertura econòmica; no s'han aprofitat les fortaleeses del país per atreure alguna deslocalització d'empreses estrangeres d'interès per al país, amb la consegüent absència de dinamització econòmica de caire extern que pugui compensar el deteriorament intern del país.

> **L'ensenyament** mostra evidents senyals d'alerta. S'accentua la necessitat de majors recursos financers per al sistema educatiu andorrà i es desequilibra el pes tradicional de la resta de sistemes educatius existents. Cap dels models no acredita la qualitat educativa davant la ciutadania, en no proporcionar dades relatives a l'índex de fracàs escolar, al nivell d'avaluació acadèmica dels formadors, al retorn dels recursos destinats a la formació i en no adequar els programes formatius a les exigències del futur econòmic i social del país.

Aquestes dades ens obliguen a reclamar a la classe política plantejaments estratègics nous que vagin acompanyats de reformes urgents: calen mesures concretes, reformes estructurals per reorientar l'activitat econòmica del país. Per això, **necessitem un nou model de lideratge que avanci de la mà d'una nova relació entre públics i privats** capaç de fer partícip una àmplia majoria d'agents polítics, econòmics i socials del país.

Oferim tota la nostra col·laboració i el suport requerits per fer possible un nou projecte de país, que aposti per la **internacionalització**, la **qualitat dels sectors** i la **competitivitat de l'economia andorrana**.

*la crisi, el retrocés
continuat dels indicadors
econòmics, plantegen
impulsar reformes
estructurals profundes*

impactes de les polítiques del passat

Créixer sense consensuar un model

El boom econòmic s'ha desplegat **sense full de ruta**.

Durant molts anys, la massificació ha estat l'únic referent, i la improvisació la nostra millor estratègia. Hem viscut **insensibles a les futures exigències dels mercats i als nous hàbits de consum**.

Excés de protecció de l'economia

Ha existit la creença errònia que posar barreres a la inversió estrangera enfortiria l'economia i seria garantia de noves oportunitats.

Presenciem ara una economia debilitada, faltada d'atractiu, poc diversificada, que no és capaç de generar suficients recursos ni de promoure iniciatives d'abast global. El tancament ens ofega, és el principal obstacle a la competitivitat.

*impulsar marcs normatius,
atenent a la identitat i la
idiosincràcia del nostre
país, defugint del
mimetisme legislatiu*

El mimetisme legislatiu

No hem tingut la voluntat o el coneixement per aprofitar i desplegar les nostres singularitats i els valors diferencials propis.

Hem imitat amb massa freqüència altres models legislatius i, en conseqüència, patim actualment els entrebancs propis d'un gran país: excés de

burocratització i de rigidesa, lentitud i poca agilitat.

La nostra legislació, desfasada, és incapaç de generar la confiança necessària. Es constata un excés de regulació en certs àmbits que, per la dimensió del país, serien prescindibles, mentre que en d'altres en manca.

Una marca difusa

Andorra no disposa d'un perfil específic a l'exterior; aquesta mancança està renyida amb la diferenciació i la fidelització, imprescindibles per posicionar el país a nivell global.

La marca Andorra no representa cap valor concret, no aconsegueix transmetre una imatge definida ni tampoc una actitud cultural determinada.

*el dèficit en infraestructures
d'enllaç, llasta avui qualsevol
iniciativa empresarial i
impedeix desenvolupar la nova
economia del futur*

L'estructura demogràfica

En el model d'immigració sovint s'han anteposat els interessos sectorials als interessos del país.

L'acció de partits i d'administracions ha estat impassible enfront de les disfuncions laborals creades a nivell de salaris i de qualitat dels serveis.

No s'han quantificat les repercussions de les polítiques d'immigració en la despesa pública ni s'ha estimulat una formació professional adequada.

Manca de cultura urbanística

El model urbanístic i arquitectònic no ha estat configurat de manera respectuosa amb la nostra identitat cultural; el sector professional s'ha limitat a importar estètiques.

Hem desenvolupat models constructius sense personalitat, de poca qualitat estètica, que han deixat cicatrius en uns actius patrimonials, paisatgístics i de natura que ara esdevenen cabdals per captar un turisme de nivell i per assolir noves fites en la qualitat de vida dels ciutadans.

Escassa inversió en infraestructures de futur

Hem focalitzat tots els esforços en les infraestructures de mobilitat interna i d'accessibilitat de l'entorn immediat. El dèficit en infraestructures d'enllaç, llasta avui qualsevol iniciativa empresarial i constitueix un impediment per desenvolupar la nova economia del futur.

Els sectors de l'energia i de les telecomunicacions no han consolidat clústers d'innovació i de coneixement al voltant de la seva activitat, com sí que ho han fet altres països, on aquests sectors han aconseguit ajudar a posicionar el territori a nivell mundial.

L'endeutament de l'Estat

La despesa ordinària ha crescut més que el PIB del país, s'ha disparat en serveis com l'Administració pública, l'ensenyament, la sanitat i els sectors de dependència, sense justificar ni garantir els nivells de qualitat necessaris.

La Llei de transferències als Comuns, que mostra una clara mancança de visió d'Estat, ha comportat la creació d'infraestructures repetides, sobredimensionades i molt costoses d'operar i de mantenir.

Poques aliances empresarials

L'esperit individualista a nivell empresarial s'ha exercit sense marcs de referència, fet que no ha permès teixir una cultura de concertació empresarial ni crear una reputació sectorial a escala global.

Els sectors productius tradicionals no han adquirit, en general, el compromís vital de cohesionar forces, de concertar projectes i de fer propostes d'interès multisectorial.

Administració pública sobredimensionada i ineficient

L'Administració pública ha estat el primer proveïdor d'ocupació de l'economia andorrana en els darrers 10 anys; el pes d'aquesta despesa en els pressupostos de l'Estat esdevé una trava competitiva per als sectors econòmics del país.

No s'avalua el rendiment de l'Administració pública, i la seva manera de fer i de ser debilita el nostre sistema democràtic.

La classe empresarial no pot, en cap cas, valorar positivament que dins el sector públic es gaudeixi de drets laborals i socials diferents als de la resta de ciutadans.

no s'avalua el rendiment de l'Administració pública: la seva manera de fer i de ser debilita el nostre sistema democràtic

Mínima connexió entre el sector públic i el sector privat

Tot i les bones relacions entre els sectors públic i empresarial, els ha mancat defensar plegats objectius i compartir lideratge: no s'ha cregut prou en els beneficis mutus que comporta aprofitar les sinèrgies i potenciar la cooperació.

El món empresarial no ha sabut exposar els avantatges de treballar projectes de manera conjunta mentre que, per la seva banda, el món públic no ha estimulat una cultura de col·laboració i d'aliances.

Cultura de la gratuïtat i de la subvenció

Molts dels serveis que l'Administració pública ofereix no valoren el cost del capital ni de les "amortitzacions". Existeix la creença generalitzada que, com que és l'Administració qui paga, no cal estalviar en despeses ni valorar la qualitat del servei prestat.

Aquesta actuació aconsegueix fomentar una societat poc emprenedora, individualista i gens solidària, exigent amb la gratuïtat i la subvenció pública dels serveis que demana.

Perden força valors molt arrelats en la nostra identitat com han estat sempre la valoració de l'esforç, l'esperit solidari i el rebuig de l'abús i del frau.

Opacitat generalitzada

El país no s'ha dotat de la legislació adequada que li permeti recavar la informació econòmica i social generada pel sector públic i institucional, centralitzar-la i finalment posar-la a l'abast de tothom, com succeeix en els països democràticament avançats.

La manca de transparència i d'accés a la informació impedeix una veritable anàlisi de la situació, retalla oportunitats a tots i ens deslegitima davant la comunitat internacional.

Avaluació inexistent del sistema

L'Estat no s'ha dotat de sistemes d'avaluació per conèixer les principals disfuncions de la nostra economia, per analitzar la idoneïtat, la qualitat i la bona gestió dels serveis públics.

Els pressupostos de l'Estat no es modulen en funció dels recursos disponibles, ni la Llei de transferències als Comuns afavoreix la necessària visió d'Estat quant a inversions en infraestructures. Aquests elements comprometen les ja febles quotes de competitivitat del país i la sostenibilitat del sistema. Els ajuts a les persones s'atorguen sense tenir en compte el necessari registre d'usuaris, fet que facilita accions continuades d'abús al sistema.

les èpoques de crisi ens obliguen a prendre decisions i la nostra plena sobirania ens permet liderar la transformació del país

una nova visió sobre el nostre futur

L'excés de confiança en l'antic model ens fa perdre oportunitats. Cal guanyar-se el futur pensant més enllà del curt termini, analitzant les amenaces i les oportunitats que l'economia global ens ofereix, traient profit a totes les nostres capacitats emprenedores i valorant les potencialitats que les tecnologies globals posen al nostre abast.

Les èpoques de crisi ens obliguen a prendre decisions i la nostra plena sobirania ens permet liderar la transformació del país: més que la dimensió d'un país, són elements com l'agilitat en la presa de decisions, la seguretat jurídica i la capacitat organitzativa del territori els que donen avantatges competitiu.

L'actual model econòmic no disposa dels instruments necessaris per consolidar la competitivitat necessària. Hem d'abandonar la improvisació i aprendre a dissenyar estratègies.

En paraules de Mario Alesina i Edoardo Spolaore, professors de la universitat de Harvard, *“la mida d'un país es mesura per la seva capacitat competitiva. La prosperitat econòmica té relació amb el grau d'integració i d'obertura econòmica del país amb la resta del món. En termes de producció i de creixement econòmic, la mida política no afecta la mida del mercat. El mercat d'un país ve donat pel seu mercat interior i per la part del mercat mundial que captura en funció del nivell d'obertura i d'internacionalitat econòmica”*.

un projecte enfocat cap a l'acció

Una altra de les novetats de la visió que presenta el document *Andorra té Futur* és que s'engloba dins d'un projecte d'acció empresarial.

Només hi haurà canvis en la situació econòmica i social d'Andorra si aquesta es fonamenta en una acció de tota la societat civil, en la qual l'empresariat ha de jugar un paper de subjecte transformador.

El projecte té una sèrie de diferències respecte a altres visions presentades fins a l'actualitat:

- > És un projecte promogut per les organitzacions empresarials i enfocat a l'acció.
- > Pretén crear una visió i definir unes propostes destinades a construir les palanques de canvi de la nova Andorra.
- > Assenyala la identitat del país com el valor diferencial necessari per bastir les noves condicions de competitivitat.

*un projecte promogut
per les organitzacions
empresarials i enfocat
a l'acció de tota la
societat civil*

- > Proposa canvis significatius en la forma d'encarar les situacions: cultura basada en la col·laboració empresarial, accions compartides i creació d'aliances intersectorials per assolir la competitivitat desitjada.

- > Reclama la creació d'un model, referent de col·laboració pública i privada, de nova cultura econòmica i social de "fer país".
- > Defuig la massificació i aposta per la singularització que afavoreixi l'atracció de talent i de projectes que aportin qualitat i valor al país.
- > Indica la necessitat d'evitar l'aparició de desequilibris negatius en la despesa pública, assenyala la importància d'escollir bé els projectes, analitza acuradament els impactes generats per les activitats i la població nouvinguda associada.
- > Destaca la importància d'assegurar la qualitat en tota la xarxa educativa com a eix vertebrador de la societat andorrana i com a factor clau de competitivitat.
- > Assenyala els dèficits en infraestructures de futur i les traves burocràtiques i tecnològiques existents per facilitar el suport a la nova economia del coneixement i els serveis globals.
- > Busca obtenir el suport de la comunitat internacional.
- > Pretén aconseguir una Administració pública àgil i sinèrgica amb els interessos de la nova economia.



propostes per a un acord estratègic

objectius de l'acord estratègic

Aquesta iniciativa, sorgida de la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra conjuntament amb les associacions empresarials, està fonamentada en els criteris tècnics i l'opinió dels participants en les diferents taules de treball organitzades per al projecte *Andorra té Futur*. Aquests criteris i suggeriments han estat objecte d'anàlisi i debat per part de la Confederació Empresarial Andorra (CEA), l'Empresa Familiar Andorrana (EFA) i per la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS); la seva validació es desprèn d'acords presos en els seus diferents òrgans directius.

Els objectius sorgeixen de les pròpies reflexions, contingudes en aquest document, i de l'orientació al canvi i a la millora del nostre model econòmic i social. Fruit d'aquesta reflexió i de les diverses propostes emergeix, com a gran objectiu compartit per les organitzacions, l'impuls de reformes decidides per recuperar el creixement econòmic per als ciutadans d'Andorra en un marc que valori la qualitat de vida, que atengui a la sostenibilitat de l'entorn i que permeti generar riquesa per al conjunt dels ciutadans.

Agilitar el funcionament dels mecanismes de mercat és un dels objectius per a una competència empresarial adequada i eficaç. És necessari avaluar els diferents marcs reguladors per tal de facilitar una bona competència en els productes i en els serveis promoguts per les empreses. Cal evitar noves càrregues administratives innecessàries per a les empreses.

Un objectiu fonamental per a la millora del marc competitiu de les empreses andorranes ha de ser la simplificació i l'eficiència administrativa en les competències de Govern i Comuns. Cal estudiar i elaborar propostes per al desplegament de les noves actuacions de l'Administració.

En aquest marc de competitivitat empresarial, es fa indispensable fomentar el creixement, el dimensionament correcte i la diversificació del teixit empresarial andorrà. El Govern pot

*retornar el creixement
del PIB de forma sostenible
és, sens dubte, el gran
objectiu d'aquest
projecte*

ajudar en la dinamització dels processos de dimensionament de les empreses andorranes, per tal que esdevinguin grups empresarials internacionals, amb capacitat per actuar com a tractors de la nostra economia. Impulsar la cooperació empresarial a través d'organitzacions consolidades (CCIS, CEA, EFA, entre altres), comptant amb el suport institucional, pot permetre desenvolupar projectes de cooperació empresarial en sectors estratègics. El Govern ha de prendre en consideració que aquesta sèrie d'estímuls requeriran programes i línies de suport per al finançament i l'execució dels programes.

Així mateix, s'inclou en els objectius desenvolupar mesures i models de gestió que permetin facilitar i agilitzar els permisos de treball a les persones immigrants, d'acord amb les necessitats del teixit empresarial, com a recurs de talent, imprescindible per a la millora del model ocupacional. Aquestes mesures haurien de considerar també l'acolliment i la formació d'aquestes persones, per assegurar-ne la integració i la cohesió idònies en la societat andorrana.

La voluntat de compromís del Govern i dels Comuns amb el teixit empresarial i els seus representants més significatius ha de materialitzar-se en un acord estratègic, capaç de modificar a curt termini determinades legislacions i d'impulsar-ne de noves, per tal de redreçar la situació de deteriorament vigent implantant un millor model econòmic i social.

Per aconseguir el tan desitjat redreçament, aquest compromís incorpora uns valors a compartir: el de la transparència i el de la responsabilitat dels polítics, dels empresaris i dels assalariats, ja sigui en el sector públic o en el sector privat.

Andorra, amb un PIB a l'entorn dels 2.700 milions d'euros, precisa ser atractiva per a la inversió estrangera en noves activitats i també en les tradicionals. Treballar per aconseguir un flux estable d'inversió anual que es mogui entre els 150 i els 200 milions d'euros, proporcionaria un increment de la demanda de productes i de serveis addicionals que alleugeririen de forma notòria el marc recessiu actual. La inversió estrangera requereix confiança en el país, en el seu marc regulador general i fiscal en particular, en l'agilitat per a la inversió i per a la desinversió. **Retornar el creixement del PIB de forma sostenible és, sens dubte, el gran objectiu d'aquest projecte.** Efectivament, el retorn les finances públiques andorranes a una situació d'equilibri pressupostari i de màxima solvència financera és ja un objectiu en si mateix.

premisses per a l'assoliment de l'acord estratègic

La finalitat és aconseguir ser un Estat que desenvolupi models propis i homologats amb els de països avançats, diferents als de la UE, més interessants per les oportunitats que els ofereix Andorra i que transmetin seguretat i confiança. Per assolir aquesta fita, hem de ser conscients dels obstacles i estar en disposició de superar-los.

Responsabilitat

Les persones i la seva qualitat de vida han de ser el principal objectiu de totes les polítiques; ara bé, la situació d'estancament econòmic actual del país compromet seriosament les expectatives de benestar de la població, amb els consegüents desequilibris i impactes socials difícils de valorar.

Les institucions han de ser conscients de la gravetat de la situació i han d'estar disposades a treballar, de manera ràpida i coordinada, en la reforma del model, en la identificació dels dèficits i en la millora de la gestió. El model actual no es gestiona adequadament, genera dèficits que comprometen el marge de maniobra de les inversions públiques i estrenyen els marges de competitivitat del país. Cal analitzar els dèficits, informar-ne a la població, sensibilitzar-la i fer front a les reformes que assegurin la viabilitat del nou sistema a llarg termini.

*l'atracció i l'acomodament
del talent empresarial
en el país són un factor
clau d'èxit*

El sector empresarial està preparat per col·laborar activament en la identificació i la correcció dels dèficits, tant del sector públic com els que s'han identificat en el sector empresarial; estem compromesos i disposats a donar el suport necessari per a la consecució dels objectius.

Compromís públic-privat

El país necessita l'esforç de tots els agents per capitalitzar les oportunitats i reduir les amenaces d'un entorn altament competitiu.

Andorra no pot progressar si abans no s'equilibra el progressiu pes del sector públic i la cultura del funcionariat. L'Administració pública ha de deixar d'actuar amb omnipresència en la vida del país. També ha de canviar la forma de treballar del sector empresarial, millorant la coordinació dels recursos i les actuacions del món empresarial.

Cal crear sinergies que beneficiïn els dos sectors. El talent, la informació i el coneixement han d'aprofitar-se millor perquè les accions i les inversions del sector públic i del sector privat siguin més ajustades a la realitat del país i també més eficients.

Actualment, la versió dels dos sectors és massa fragmentada, treballen amb poca cohesió i escassa consciència de sector, amb importants constrenyiments i sense aprofitar les mútues capacitats d'innovació i d'experiència.

És indispensable definir els papers de cadascun dels sectors, aprofitar les sinergies i treballar en xarxa, construint un model propi de col·laboració pública privada, com a nova cultura de “fer país”.

Internacionalització competitiva

El país ha estat excessivament centrat en temes locals, pendent del seu entorn immediat. La internacionalització econòmica ha d'obrir noves oportunitats al nostre capital humà.

*triar inversions de qualitat
i d'escàs impacte ambiental,
amb capacitat de liderar
centres d'influència global*

Per aconseguir-ho, cal esdevenir atractius, diferenciar-se dels veïns i afavorir “inversions intel·ligents” que puguin consolidar nous sectors lligats a l'economia del coneixement i de la innovació.

Donades les limitacions del país (territori i especial orografia, fragilitat dels recursos naturals, comunicacions limitades i escassa capacitat

d'absorció de població), cal triar inversions de qualitat i d'escàs impacte, amb capacitat de liderar centres d'influència global.

És necessària una anàlisi de les disfuncions ocasionades per les diferents activitats en la despesa pública i quins desequilibris genera l'absorció de població que s'hi associa en àmbits com la CASS, l'ensenyament i la sanitat, per implantar així la legislació correctora adequada.

Col·laborar per competir, aquesta és la clau perquè la nostra economia sigui plenament competitiva. Les empreses andorranes han de comprometre's en el canvi de cultura i en la renovació dels sectors tradicionals.

S'imposa una nova cultura: col·laborar per competir significa organització i implicació, aprendre a treballar de manera conjunta, a facilitar la creació de productes de caire transversal i de procedència multi sectorial, a obrir mercats amb més capacitat adquisitiva, a oferir productes més innovadors i de major qualitat: híbrids de creació multi sectorial.

Els empresaris andorrans han de convertir l'esperit emprenedor en un valor educatiu, de compromís, en la millora de la capacitació dels professionals: donant suport a la qualitat, al domini d'idiomes i promovent l'ús quotidià de la llengua oficial del país.

Les organitzacions empresarials han de lluitar activament contra l'atomització, la deslleialtat i el descrèdit empresarial. Han d'impulsar la creació de clústers per aprofitar la capacitat d'innovació i de sinergia dels sectors i per afavorir la creació de productes més atractius. Han de proveir els sectors amb una informació de qualitat i influir en la creació d'un model jurídicament més segur i administrativament més àgil i senzill: la seguretat i l'agilitat esdevenen eines imprescindibles per internacionalitzar l'economia i per captar actors de qualitat.

La classe empresarial ha d'impulsar la creació d'un observatori de tendències que estimuli les empreses innovadores a desenvolupar nous segments de negoci. En aquest sentit, cal posar l'accent en el paper que la universitat ha de jugar com a proveïdor de línees d'investigació de nivell internacional, de formació de qualitat i com a creador de propostes innovadores que aportin visions i valor diferencial, amb l'objectiu de posar en marxa normatives que ens ajudin a anticipar-nos a altres competidors.

*diferenciar-se dels
competidors: la singularitat
és doncs un valor fonamental
en una economia
plenament globalitzada*

Gestió

L'Administració pública andorrana mostra un mode de gestió que imita de manera acrítica les administracions veïnes. En els darrers 15 anys ha augmentat el pes del sector públic i la burocratització de l'activitat econòmica i social del país és un fet que amenaça fortament la capacitat organitzativa i productiva de l'empresariat.

La missió de l'Administració no ha sabut evolucionar, s'estructura sobre antics codis que avui no representen més que contravalors: lentitud, despreocupació pels resultats, opacitat, absència de rendició de comptes i de rendiment, amb les consegüents traves a la competitivitat econòmica i de qualitat democràtica.

Per ser competitius necessitem una Administració que treballi al costat del país, que s'anticipi i implanti models avançats, que superi les debilitats de l'administració europea, sinèrgica amb els sectors econòmics i respectuosa amb la ciutadania, promotora de l'economia productiva, de la col·laboració públic-privada, capaç d'externalitzar i actuar amb responsabilitat en el seguiment i l'avaluació d'objectius i en la gestió dels serveis.

Així mateix, també els sectors empresarials han de millorar el seu model de gestió i fer de l'agilitat, la seguretat i l'adaptació continuada les noves eines de competitivitat econòmica i les bases d'un nou model de gestió empresarial de país.

Diferenciació

Les empreses atractives busquen també territoris atractius, amb personalitat, que siguin facilitadors de l'activitat econòmica i que incorporin valors i continguts de nova democràcia. La **singularitat** és doncs un valor fonamental en una economia plenament globalitzada, on és essencial diferenciar-se dels altres competidors.

Andorra disposa de la sobirania necessària per desplegar un model legislatiu senzill i segur que permeti l'adaptació continuada als nous desafiaments. Cal posar en relleu les nostres singularitats històriques: estabilitat política, pau mil·lenària, convivència propera, seguretat ciutadana, esperit emprenedor, entorn natural, cultura de neutralitat i esperit conciliador, avantatges fiscals. Insistim en **incorporar nous valors de progrés**: la solidaritat, la prevenció de riscos, la seguretat en tots els àmbits i processos; l'agilitat i la flexibilitat administrativa; l'avaluació per assegurar la transparència del model; la lluita contra el frau i el malbaratament; i, finalment, el compromís ambiental i el compromís social.

*la transparència
ha de reforçar el nostre
model democràtic i
de convivència*

Andorra compta amb condicions suficients per convertir-se en un país laboratori de sectors emergents en l'economia global, si sap posar en

valor tots els elements singulars: avantatges fiscals, valors diferencials, flexibilitat, agilitat en la presa de decisions, potencial educador, qualitat democràtica, etc.

És important diferenciar entre homologació i homogeneïtzació. Sovint s'han volgut homogeneïtzar les nostres lleis amb les dels països veïns. La pèrdua d'identitat ha dut a una pèrdua de competitivitat, creant disfuncions internes per manca d'encaix cultural.

Cal crear projectes capaços d'associar Andorra amb models avançats. Per exemple, és molt interessant el paper que pot jugar un país petit com Andorra en sectors com la salut, l'esport, l'educació, la seguretat, la cohesió i el medi ambient i en aspectes de mediació internacional, si sabem desenvolupar models propis que siguin atractius i transmetin seguretat.

Seguretat i Transparència

La seguretat física i la jurídica són valors essencials per a l'atracció d'inversions i de talent gestor. Andorra ha d'emprendre les reformes legislatives adequades per garantir la seguretat en tot els àmbits i en tots els aspectes del model.

En l'economia global, **la transparència és el factor garant de la seguretat**, una eina indispensable d'acreditació internacional. Andorra ha d'adherir-s'hi, i fer seu l'"Informe sobre transparència" tant per prestigiar el país com per garantir la seguretat del nostre sistema davant la ciutadania i el món.

L'opacitat desacredita el nostre sistema democràtic, i és una trava competitiva d'abast global. **La transparència** ha de reforçar el nostre model democràtic i de convivència. Conèixer la realitat, els aspectes positius i negatius i les seves conseqüències ajuda a consolidar un sistema econòmic més eficient i segur i una societat més informada i responsable.

Avaluació

Per planificar el futur cal conèixer quins són els nostres dèficits i valorar el progrés dels nostres encerts. Cal emprar eines de mesura, acreditades internacionalment, que ens ajudin a impulsar models de gestió més eficients, més innovadors i de més qualitat i les garanteixin davant la comunitat nacional i internacional.

Actualment l'Estat no avalua, amb sistemes plenament reconeguts, ni el cost ni la qualitat dels serveis, ni la capacitació i el rendiment dels gestors públics, com és habitual en el sector privat, i tampoc no es publiquen dades en aquests àmbits.

Andorra ha d'adoptar els sistemes d'avaluació internacional de més prestigi per certificar el progrés de les polítiques, analitzar l'impacte de les inversions i mesurar la qualitat dels serveis.

Garantir la seguretat i la qualitat és essencial per atraure inversions i per avalar el nostre model econòmic i social davant la comunitat internacional.

els països que inicien processos de transformació són vistos amb admiració per aquells que tenen interessos més complexos

Captació de nous aliats

Cal explorar noves vies i captar aliats, difondre les singularitats i els avantatges del nou model i donar a conèixer la nova visió de país. Si es promou un sentiment de curiositat, admiració i empatia cap al país, es generen complicitats.

Coordinar les polítiques diplomàtiques del Govern i les accions del sector empresarial. Crear un projecte de comunicació públic - privat per assegurar que el missatge tingui coherència i arribi correctament a la comunitat internacional a través dels diferents operadors.

Aconseguir que la ciutadania s'identifiqui en els valors del nou model i els faci propis. Crear aliances d'Estat en defensa de les polítiques d'interès.

Sol·licitar missions d'assessorament per implantar models d'èxit en altres països en els àmbits de la sanitat, l'educació, la seguretat jurídica, la transparència, l'administració, etc.

Oferir-nos com a país laboratori a països o empreses en iniciatives de mutu interès. Establir convenis amb altres estats (països amb el mateix tipus d'ADN) per homologar-nos, atreure la seva atenció i obtenir el suport necessari.

Crear "ambaixadors civils": persones i/o empreses de molt prestigi, aliats disposats a promoure la nova Andorra. Accedir a personalitats que hagin col·laborat abans o no amb Andorra, com científics, catedràtics, jutges, polítics, pensadors, sociòlegs, universitats estrangeres i empreses disposades a associar-se amb el país i difondre les seves peculiaritats i els avantatges.

Lideratge transformador

La transformació d'Andorra es produirà si tenim voluntat de canvi personal i de transformació dels nostres entorn i sector. El futur l'hem de guanyar en un marc global dinàmic on hi hagi molts competidors i de molta qualitat.

*les organitzacions
empresarials han de liderar
programes innovadors a
escala global que impactin
en la imatge de l'empresariat*

La competitivitat no és un fet aïllat: és conseqüència de diversos factors que han d'estar perfectament encadenats per produir els efectes desitjats (el talent, l'educació, la ciència, el coneixement, el teixit productiu, l'agilitat, l'organització territorial, el finançament, la gestió, les infraestructures, etc...) Cadascun d'aquests elements poden afavorir o bé comprometre el factor comú de la competitivitat.

El motor de la competitivitat és el lideratge: la globalització és una oportunitat si som capaços de fer les coses de forma diferent, aprofitant els nostres factors de competitivitat i revalorant les nostres característiques referencials. Cada persona, empresa o sector pot esdevenir un agent de canvi amb capacitat d'adaptació i transformació global si és capaç de diferenciar-se de la competència.

L'Estat ha de liderar, amb actitud dinàmica, iniciatives d'interès interestatal i interregional. Ha de buscar l'atenció d'empreses globals referents proposant polítiques innovadores i oferint-se com a país observatori i laboratori per desenvolupar projectes d'abast global, incorporant aportacions de valor local.

L'Estat ha de promoure polítiques transformadores que recullin recomanacions i indicacions de la Unió Europea i d'institucions internacionals (ONU, FAO, OMS, etc.). Darrera de les indicacions d'aquests organismes es troben enunciats els principals desafiaments de la humanitat.

La dimensió del nostre territori dóna la possibilitat de desenvolupar polítiques innovadores de prevenció i de transformació, promovent l'aparició i l'exportació de noves activitats econòmiques

El món polític ha de liderar la transformació de l'economia i la societat andorrana i ser conscient que la majoria parlamentària el legitima per emprendre les reformes necessàries destinades a garantir nivells de benestar i oferir noves oportunitats a la nostra comunitat.

Les organitzacions empresarials han de liderar programes innovadors que impactin en la imatge de l'empresariat a escala global.

Els sectors han de liderar projectes transformadors per als sectors en crisi, proposant polítiques avançades en sectors emergents: La clau es troba en establir programes ambiciosos i dotar-los de finançament per assegurar una veritable transformació del país.

És urgent una **reforma de l'Administració pública**, liderada des de dins, amb actitud dinàmica. Cal crear un gran projecte de transformació de l'Administració, mitjançant eines com les **universitats internacionals** per aconseguir que els propis agents del canvi, exportin després l'experiència a altres regions i països.

El procés de reforma no ha de ser vist com una amenaça per al sector, sinó que ha d'oferir oportunitats i experiències de transformació personal i sectorial atractives i enriquidores

El funcionari s'ha de convertir en un agent d'innovació. L'Administració ha d'esdevenir el motor de transformació social i econòmica d'Andorra.

La universitat ha de crear un Model andorrà d'Administració pública que pugui ser considerat un referent internacional i ser exportat, en missions d'Estat, arreu del món.

*cal avaluar el cost
i la qualitat dels
serveis de
l'Administració pública*

Pel que fa al **sector bancari**, ara té l'oportunitat de crear un model propi de banca, basat en l'eficiència i l'eficàcia, en la productivitat, en la cultura de proximitat i en la confiança. Considerem cabdal que la banca s'especialitzi en productes de capital productiu i apostem per la creació d'un grau universitari relacionat amb un nou model de Banca.

En les àrees del **turisme** i del **comerç**, el treball en aquest sentit ha de consistir en unir propostes transversals de comerç, hoteleria, cultura, patrimoni natural, esquí, etc. Plegats, han de crear ofertes atractives i liderar experiències turístiques de qualitat. No podem deixar de recordar la importància d'atorgar valor comptable als recursos naturals del país i declarar béns d'interès nacional, la neu, l'aigua, l'atmosfera, el paisatge i el patrimoni natural,

> Un nou marc competencial per a les empreses públiques. Cal avaluar el cost i la qualitat dels serveis, elements essencials per assegurar la captació d'empreses relacionades amb l'economia del coneixement i dels serveis globals.

Les empreses estatals i/o parapúbliques com Andorra Telecom, FEDA o RTVA han d'estimular clústers al voltant de la seva activitat.

La nova economia del coneixement ha de guanyar volum i captar socis industrials d'abast global que aportin nous estímuls i coneixements. Un dels instruments d'estimulació d'aquest sector passaria per captar professionals amb perfil i experiència internacionals, i atreure especialistes en innovació.

Consolidació de la marca Andorra

> La marca Andorra no representa valors ni transmet una imatge definida ni una actitud cultural determinada.

La marca està actualment associada al turisme de neu i de muntanya, a la llengua i la cultura catalanes... Ara bé, les singularitats del país i la veritable identitat andorrana mai no han estat expressades a través de la marca Andorra a l'exterior.

> *Andorra s'ha desdibuixat i la imatge del país ha perdut atractiu.*

La nostra història és plena d'elements que justifiquen per ells mateixos les especials singularitats del nostre país i li donen sentit i atractiu propis. Només ens calen eines per posar-ho en valor i desplegar-ho de forma atractiva. Es tracta de crear un relat de nova identitat que doni sentit i coherència a la renovada marca i a tot el procés de gestió que l'acompanya. És urgent posicionar-nos en un entorn cada cop més competitiu.

La pau mil·lenària, el model de governació i el paper d'equilibri que ha desenvolupat el Copríncipat, els Pariatges i el seu rol en la independència i el sistema democràtic del país, la seguretat i l'estil de convivència ciutadana, la cultura de proximitat, són aspectes singulars que no s'han donat a conèixer ni tampoc s'han valorat en la seva justa importància.

Des d'*Andorra té Futur* proposem:

> Precisar el contingut de la marca Andorra tant per promoure un sentiment d'empatia amb la ciutadania com per aconseguir la diferenciació necessària per atreure el respecte i l'atenció de la comunitat internacional.

> Afirmar mitjançant la marca Andorra valors universals de futur: la creativitat i la innovació, la cultura de col·laboració públic-privada, l'agilitat administrativa, la seguretat, el respecte a l'entorn i la sostenibilitat ambiental, la transparència, la qualitat dels serveis (educació, sanitat, justícia i protecció social) que han de prestigiar-la.

> Dotar la marca Andorra de qualitat i solvència. Cal que els sistemes d'acreditació i de foment de la qualitat es requereixin com a "condició per operar des d'Andorra". La solvència de la nova Andorra ha de consistir en atreure projectes de molt prestigi i evitar aquells susceptibles de perjudicar la marca Andorra.

> Confeccionar un projecte públic-privat de comunicació per assegurar que arribi correctament a la comunitat nacional i internacional.

> Crear l'anomenat **Consell de Gestió de la marca**. De titularitat públic-privada, estaria formada per entitats, empreses i experts en marques de país, en tendències de consum, assessors de marques reconegudes .

> Assegurar la plena harmonia entre els productes i les accions del sector públic i els provinents del sector privat.

> Elaborar un informe anual sobre el posicionament i la percepció de la marca Andorra, en funció dels camps d'interès que els experts i assessors assenyalin.

*convidar marques
internacionals a associar
el nom d'Andorra als seus
"productes estrella"*

instruments i orientacions per a l'acord estratègic

> Crear un model de diplomàcia sinèrgic amb els interessos de la marca Andorra.

De les taules de treball d'*Andorra té Futur* han sorgit diferents propostes. El treball ulterior ha consistit a identificar plantejaments comuns, àmpliament compartits i, des del punt de vista tècnic, aplicables. Aquests plantejaments consideren impulsar instruments que possibilitin canvis propiciatoris per a l'assoliment dels objectius assenyalats. A continuació detallem els instruments que caldria desenvolupar, alguns dels quals ja estan en ús, tot i que serien susceptibles de millores i perfeccionament:

*diferencial fiscal i flexibilitat
jurídica, els grans
avantatges competitius
del país*

Adaptació i flexibilitat legislativa

Reconèixer la flexibilitat en l'adaptació del marc regulador com un avantatge competitiu, en les noves oportunitats empresarials, per captar empreses i talent innovador.

Col·laboració i proactivitat institucional

La col·laboració i la proactivitat institucional, són avantatges competitius en els processos d'atracció de talent i de noves activitats empresarials, d'alt valor i d'alt creixement, lligats als processos d'innovació i de canvis en el mercat.

Una pressió fiscal que sostingui un diferencial fiscal amb atractiu suficient

Cal considerar amb gran cautela la hipotètica implantació d'un IRPF. L'increment de recursos associats a aquest tribut afectarà notòriament el diferencial fiscal.

Hem de ser conscients que s'està renunciant al millor i més significatiu avantatge competitiu del Principat d'Andorra, preservat durant generacions fins al dia d'avui. L'absència d'aquest tribut facilita enormement l'atracció de talent per a les empreses i per a la seva capacitat competitiva, així com per al nou model de país que es vol promoure.

Recursos financers

Promoure des de l'Administració l'habilitació de recursos financers destinats a facilitar els programes i les accions de millora del model econòmic i social, en un escenari temporal que es mogui entre el curt i el mitjà termini.

l'ADI ha de ser una agència amb veritable potestat per atraure i resoldre projectes d'inversió estrangera

Servei d'Ocupació

Aquest servei té el repte d'assignar i resoldre els desfasaments en el mercat laboral, el reciclatge i la formació de les persones i la provisió de llocs de treball per a aquestes. És un instrument susceptible de millores notables; cal que respongui a les necessitats de les empreses i,

a la vegada, eviti l'enquistament de bosses d'atur cròniques. Un règim de cogestió del servei, conjuntament amb les empreses intermediàries del mercat laboral, pot contribuir a un mercat laboral eficient, competitiu i poc oneros per a l'Estat.

Agència Andorra Desenvolupament i Inversió (ADI)

Creiem que l'ADI requereix d'una transformació per esdevenir un veritable instrument de generació de riquesa per al teixit empresarial andorrà. L'ADI ha de tenir un funcionament, en la presa de decisions, propi d'una empresa privada, amb diàleg i comunicació amb l'Administració i amb els representants més significatius del teixit empresarial. Ha de ser una agència amb veritable potestat per atraure i resoldre projectes d'inversió estrangera, per promoure i dinamitzar el comerç i per millorar el model turístic andorrà. Una agència vigorosa, susceptible de ser avaluada contínuament i de mesurar el seu èxit, a partir de la millora dels indicadors macroeconòmics.

L'ADI ha de rebre una font especial de finançament que li permeti funcionar com a tractor d'iniciatives de foment del canvi, i també com a suport i promoció dels sectors tradicionals, treballant-hi en estreta coordinació.

Llei d'obertura al capital estranger

L'atracció de noves activitats econòmiques, ja sigui en forma de persones físiques o jurídiques, amb alt valor afegit i en línia amb els objectius d'aquest projecte, passa per aixecar les restriccions a la inversió estrangera vigents en l'actualitat. L'obertura al capital estranger ha de facilitar la dinamització del teixit empresarial andorrà i l'entrada de recursos financers significatius, de forma estable i recurrent. L'Administració ha de ser proactiva, participi amb les organitzacions empresarials d'aquest procés de captació estrangera, i facilitar-ne tots els processos: des dels estrictament jurídics i mercantils fins als de caràcter logístic, de contractació i del propi suport a l'expansió internacional de les empreses.

Llei de projectes estratègics

L'exceptualitat del moment facilita donar impuls a la creació d'una llei que permeti emmarcar projectes dinamitzadors de la demanda de serveis i d'obra al Principat d'Andorra. Existeixen projectes i sol·licituds del sector privat, paralitzats per la dinàmica lenta i sovint ineficient de les administracions. Són projectes que, tot i que disposen dels

recursos financers necessaris, topen amb feixucs processos reglamentaris i de supervisió de les administracions que els dilaten en el temps i els tornen onerosos o fins i tot mancats dels permisos escaients. El fet d'implantar una legislació d'excepcionalitat podria agilitzar aquests processos i facilitar nous contractes a les empreses dels diferents sectors afectats.

Llei d'arbitratge privat

En els darrers 15 anys la càrrega d'expedients gestionats per la Batllia ha crescut de forma tan significativa que s'ha requerit una major quantitat de recursos humans i econòmics per atendre les seves funcions. Evitar els processos judicials disminueix un tipus de conflictivitat que genera pèrdues tant de temps com de recursos. La proposta d'*Andorra té Futur* passa per impulsar procediments d'arbitratge privat, eina que pot contribuir al marc competitiu del Principat. Una llei d'arbitratge podria acomodar a Andorra arbitratges sobre litigis i conflictes contractuals en processos diriments de part, provinents d'altres àmbits estatals.

Llei d'estabilitat pressupostària

D'acord amb les mesures preses en altres àmbits territorials, i als efectes de preservar unes finances públiques sanejades, és del tot inaplaçable la formulació d'una llei d'estabilitat pressupostària, que eviti els dèficits pressupostaris i el recurs recurrent a l'endeutament. El principi de suficiència de les administracions, cal dotar-lo d'un marc legal que limiti gestions futures poc diligents per part dels òrgans polítics de govern i de les administracions. Andorra no hauria de ser una excepció als marcs regulatoris dels diferents països europeus pel que fa a la orientació cap a l'estabilitat financera dels seus pressupostos.

incorporar el principi de l'autosuficiència en la gestió de la CASS, tant en la branca malaltia com en la branca vellesa

Revisió de la Llei de la funció pública

És necessari procedir a una revisió de la Llei de la funció pública. Les persones adscrites als serveis públics no haurien de tenir més privilegis ni un estatus millor que el que preveu el marc general de les relacions laborals. Les persones que presten serveis públics, recordem-ho, estan al servei dels ciutadans. Cal flexibilitzar la mobilitat i la responsabilitat de les persones en els serveis públics i evitar l'atorgament de privilegis, que pot hipotecar o posar en dificultats la gestió pressupostària d'exercicis venidors. En aquest sentit cal desregular els automatismes i associar l'evolució de la despesa als recursos i les possibilitats financeres de les administracions.

*generar negoci i valor
afegit a través
de les xarxes tecnològiques*

Revisió de la Llei de la CASS

Els recursos aportats a la Caixa Andorrana de Seguretat Social, provinents del règim de cotitzacions a càrrec d'empresaris i assalariats, han de ser suficients per atendre les funcions de l'organisme. Reclamem doncs el principi d'autosuficiència (assegurar l'autofinançament) per aquest ens. La política d'assistència social s'ha de vehicular a través dels propis pressupostos de l'Estat, en partides i en polítiques explícites. Les decisions polítiques lligades a prestacions no contributives s'haurien de vincular a les finances de l'Estat. Proposem a més mutualitzar la baixa per malaltia i accident de treball. La CASS ha d'assegurar l'assistència i la qualitat sanitària en la denominada branca malaltia, a través de l'eficàcia i de l'eficiència en la cartera de serveis que presta. Tanmateix, pel que fa a la branca de jubilació, cal potenciar els mecanismes de capitalització dels fons aportats pels assalariats en la seva vida laboral i cal adaptar el valor de les jubilacions a les esperances de vida dels jubilats, per assegurar la sostenibilitat financera de la Institució.

Llei e-business o de comerç i serveis digitals

Estem vivint un *momentum* històric en l'eclosió i el desenvolupament d'activitats i d'empreses que utilitzen les plataformes tecnològiques per al seu creixement, per a la mobilització de recursos econòmics en general i per la prestació de serveis i venda de productes on-line. S'imposa, al nostre criteri, la necessitat de desenvolupar una llei que reguli el concepte tècnic conegut amb el nom d'e-business. S'integren sota aquest concepte diferents patrons i models de negoci amb un denominador comú, que és el de generació de negoci i valor afegit a través de les xarxes tecnològiques i d'Internet.

continguts per a un acord estratègic

Les reflexions del grup *Andorra té Futur*, s'han elaborat amb la voluntat de proposar tant al Govern d'Andorra com al Consell General una sèrie de mesures a impulsar i el desenvolupament de canvis en el marc normatiu vigent, de forma decidida.

Són mesures i propostes que, al nostre criteri, tenen sentit d'Estat i de país. Els seus continguts formarien part de propostes orientadores que s'englobarien en un gran acord estratègic, amb la finalitat millori l'economia andorrana, la seva competitivitat, el seu model ocupacional i la seva internacionalització.

proposar, des de la societat civil, una sèrie de reformes i el desenvolupament de canvis en el marc normatiu vigent

Els continguts que recull aquest acord estratègic són els següents:

Redreçament de les finances públiques

A) Equilibrar la despesa: mesures d'equilibri pressupostari segons model Eurozona

- > Privatització de la gestió d'alguns serveis de titularitat pública.
- > Creació d'una legislació específica sobre aquest tipus de gestió. Mantenir sota tutela de l'Estat.
- > Sotmetre els serveis a auditories tècniques i de gestió anuals.
- > Establir protocols de qualitat adoptant sistemes ISO i altres eines reconegudes internacionalment.
- > Enquestes a usuaris.
- > Publicació de dades i resultats .

B) Obrir l'entrada de capital privat, en règim de minoria, a l'accionariat de les empreses estatals i/o parapúbliques (ANDORRA TELECOM, FEDA, RTVA, etc).

- > Reformular els criteris de la Llei de transferències dels Comuns.
- > Aplicar polítiques d'austeritat.
- > Responsabilitzar els gestors.
- > Limitar i regular la despesa de tot el sector públic.
- > Combatre el frau i el malbaratament.

- > Limitar les subvencions.
- > Atorgar crèdits i avaluar-los.
- > Anàlisi de la despesa de cada administració, departament i servei.
- > Publicació de dades i de comparatius.
- > Regulació de l'activitat dels sectors: crear protocols d'actuació i establir nous convenis.

*consolidar la nova
economia del coneixement i
els serveis per garantir la
solvència de l'Estat
andorrà davant el món*

C) Estructurar el deute de l'Estat

Un dels instruments proposats en aquest sentit passaria per la **creació d'un Fons immobiliari**. Gestionat acuradament, aquest fons permetria en el futur la privatització immobiliària i/o de gestió d'alguns serveis, estimularia l'aparició d'una nova economia, més alineada amb el nou model i l'aparició en escena d'operadors glo-

bals i de nous serveis, de més nivell i qualitat que els actuals.

Objectiu primer del Fons: millorar el finançament a les empreses.

El retorn del deute a la banca del país ha d'ajudar a facilitar el finançament a les empreses, baixar el cost del capital i augmentar la confiança del sistema bancari andorrà, a nivell internacional.

Objectiu segon del Fons: reforçar el compromís amb el procés reformista, amb la finalitat d'implantar una nova cultura de compromís internacional, consolidar la nova economia del coneixement i els serveis i finalment garantir la solvència de l'Estat andorrà davant el món.

La cessió temporal d'actius patrimonials de l'Estat s'efectuaria amb la finalitat de:

- > Reduir l'endeutament de l'Estat.
- > Assegurar la confiança del mercat financer.
- > Incentivar polítiques de compromís amb el model reformista.
- > Obtenir recursos per a inversions de futur.
- > Garantir el compromís de contenció de la despesa i de creixement.
- > Incorporar nous hàbits de treball, de compromís i de seguretat a tots els actors.
- > Estimular l'aparició de nous models.

Estimulació del creixement

La captació de nous recursos i inversors és imprescindible. Els sectors necessiten nous recursos per ajudar a créixer l'economia cap on el país en surti beneficiat.

Aquests nous recursos han d'impulsar la transformació del país: cal planificar acuradament i créixer productivament, amb l'objecte de generar nova riquesa i obtenir recursos fiscals.

L'INAF no té autoritat per acudir a institucions com l'FMI o el BCE i la banca andorrana ja no pot assumir més risc sobirà sense restringir el crèdit a l'economia productiva del país.

*rellançar la inversió privada,
generar confiança i facilitar
el crèdit bancari*

La recuperació econòmica d'Andorra, com la de tots els països que han sofert i estan en recessió, només es pot produir si es donen les condicions següents:

- > Nous projectes empresarials, actualment inexistents a Andorra: plataformes tecnològiques, parcs sanitaris, centres d'ensenyament, parcs científics.
- > Crèdit bancari suficient per finançar els projectes, amb condicions de terminis i de costos assumibles pels prestataris.
- > Captació de professionals, intermediaris, empresaris i, en general, persones que puguin treballar a distància, ja que la majoria del treball la realitzen amb l'ajut d'Internet i de les xarxes socials.

Una de les nostres propostes passa per la creació d'una **Banca nacional de desenvolupament econòmic**, que contribueixi al desenvolupament de l'activitat econòmica d'Andorra, estimulant el sentit emprenedor i, en la fase de realització dels projectes, concedeixi línies de crèdit adequades als perfils de risc. Aquesta Banca nacional hauria de disposar de capital propi suficient per cobrir un volum de crèdit, ponderat pel risc, que cobris al seu torn un percentatge suficient del saldo viu dels crèdits atorgats.

Pensem en una banca sense xarxa d'oficines, amb un diferencial sobre l'Euribor que cobris exclusivament la despesa operativa i l'eventual morositat detectada. El 51% del capital propi hauria de ser subscrit pel Govern i la resta, subscrita per la banca del país en relació al seu patrimoni net.

Competitivitat empresarial

El marc competitiu de les empreses andorranes i dels seus emprenedors requereixen una Administració, en el sentit general, molt eficient, propera i flexible, per facilitar l'activitat empresarial, font de generació de recursos per al conjunt de la societat.

*planificar les reformes
necessàries per impulsar
una Administració Única,
avaluable i sense duplicitats*

Les empreses i emprenedors andorrans troben, ara com històricament, en el diferencial fiscal i en la lleugera càrrega reguladora, els seus principals avantatges competitius. Ara bé, el creixement desmesurat de les administracions en els darrers 15 anys, ha restringit notòriament la capacitat de creixement del sector privat. La reflexió fonamental d'aquest document és sol·licitar un replantejament estratègic sobre la dinàmica de creixement de l'Estat, de la forma

en què es planifica el seu creixement. Els recursos tributaris de les Administracions i els recursos de cotització a la CASS haurien de permetre l'autosuficiència del sector públic en termes financers. Avui, més del 20% del PIB és objecte de recaptació per part de l'Administració (Govern i comuns) i de la CASS. Hauria de ser una magnitud suficient per organitzar els serveis públics de l'agent polític i econòmic més important del nostre sistema.

Des d'Andorra té Futur proposem:

- > Efectuar auditories d'eficiència de l'Administració i els costos dels serveis, amb propostes alternatives d'eficiència i de gestió.
- > Planificar les reformes necessàries, per impulsar una Administració única. En un termini màxim de 5 anys, promoure un calendari de reformes acomodaticies, reorganitzar els recursos humans dels organismes públics amb l'objectiu d'una Administració més eficient i sostenible.
- > Promoure una Llei d'estabilitat pressupostària per a l'Administració i els organismes públics.
- > Plantejar la inversió pública com a eina dinamitzadora del mercat intern i amb efectes sinèrgics en el model econòmic andorrà.
- > Desplegar el quadre macroeconòmic: discussió amb els agents econòmics i socials i defensa d'un nivell de pressió fiscal competitiu.
- > Externalitzar i privatitzar serveis públics com a "criteri" prioritari de l'Administració (com RTVA i altres).
- > Estudiar la legalitat i la "factibilitat" d'un fons d'inversió immobiliari (amb un inventari d'actius públics, la valoració i la gestió guanyarien en eficiència), amb l'objecte d'eliminar endeutament.
- > Impulsar una llei d'arbitratge, amb tutela judicial, per resoldre litigis i disminuir el cost administratiu i judicial dels processos contenciosos.
- > Estudiar l'oportunitat d'impulsar un banc nacional amb l'objectiu de facilitar recursos financers per al desenvolupament d'inversions i d'infraestructures necessàries per al país.

Implantació de projectes i infraestructures estratègiques

L'aprovació de la Llei de projectes estratègics pot facilitar la via executiva per a fer factibles els projectes d'interès.

Des d'*Andorra té Futur* proposem:

- > Modificar la Llei del sòl als efectes d'alleugerir les càrregues i els tràmits en els projectes i en les iniciatives dels ciutadans i de les empreses, que disposen de recursos i d'avalis suficients.

Activitat econòmica i medi ambient

Andorra ofereix un perfil de país amb les fortaleeses suficients i els avantatges necessaris per competir i posicionar-se en un mercat d'economies obertes. La inversió pública dels darrers anys, la interconnexió del territori en fibra òptica i una atenció explícita de nous sectors (seguretat jurídica i informàtica, convenis), pot ubicar el país en un entorn favorable per al desenvolupament empresarial.

Les activitats i els sectors que des d'*Andorra té Futur* proposem són:

- > La denominada economia digital, que abasta el conjunt d'activitats empresarials amb major creixement econòmic, en l'àmbit dels països desenvolupats, durant els darrers anys.
- > Andorra com a país laboratori (empreses tecnològiques, camp de proves en innovació i consum, etc.).
- > L'Administració i les organitzacions empresarials tenen una excel·lent oportunitat en el desenvolupament d'una estratègia concertada, institucional i privada, cap a aquestes àrees de creixement econòmic mundial, una oportunitat per deslocalitzar la demanda de serveis i productes i la dependència dels nostres mercats emissors tradicionals.
- > Avaluació preventiva en els projectes d'inversió de capital estranger, de l'ús racional i de la qualitat dels recursos com ara l'aigua, l'aire, la gestió de residus, per tal d'assegurar la sostenibilitat del model.
- > Facilitar els canvis normatius, que permetin prestar serveis financers a nivell europeu i global des d'Andorra. Possibilitar l'acolliment i acomodament al Principat d'empreses proveïdores de serveis financers on-line en coordinació i col·laboració amb el sistema financer andorrà.
- > Borsa Andorra: estudiar i impulsar el desenvolupament d'Andorra com una plaça financera per a la petita i mitjana empresa (mercat primari i secundari).

L'Administració i les organitzacions empresarials tenen una excel·lent oportunitat en el desenvolupament d'una estratègia concertada

propostes per a un acord estratègic

- > Impuls d'un model andorrà per al desenvolupament sostenible, lligat a l'ús i el foment d'energies netes i renovables, en activitats sostenibles amb els nous reptes mediambientals.
- > La deslocalització i la desestacionalització són factors crítics que posen en risc l'èxit i la recuperació econòmica. El comerç mereix una estratègia de suport, explícita i flexible, per part del Govern a les empreses, per què les activitats comercials recuperin el vigor i el lideratge en novetats de mercat, en marques i en diferencial fiscal. Cal definir un pla d'accions per atraure persones d'arreu al voltant del *shopping* a Andorra.
- > La marca Andorra, com a servei i producte, com a destinació turística, segur, de qualitat, saludable i natural, s'ha de construir amb una estratègia potent de comunicació. Tots els agents polítics, econòmics, socials i institucionals són col·laboradors i constructors d'aquesta estratègia de marca i de comunicació.
- > L'economia sanitària: Andorra com a destí de praxis sanitària, lligada al concepte *life sciences*, on la seguretat i l'atractivitat del país són avantatges competitiu d'èxit. Les ciències de la salut i el seu desplegament mobilitzen en els països avançats, de forma progressiva, un percentatge cada cop més rellevant de la renda disponible dels ciutadans. Aquest fenomen, lligat a l'allargament de l'esperança de la vida i vinculat als diferencials fiscals dels diferents països, propicia el fenomen conegut com turisme sanitari. La realització d'activitats mèdiques i de salut en el nostre país, amb una oferta de serveis mèdics de qualitat, esdevindrà doncs un vector de creixement econòmic. L'Administració pública ha de donar suport, acompanyar i supervisar els projectes d'inversió, lligats o vinculats a l'economia sanitària.

dissenyar una estratègia de comunicació global que tregui a la llum la marca Andorra com a servei i producte, com a destinació turística, segura, de qualitat, saludable i natural

> El joc virtual i presencial (casinos). Les activitats d'oci referides al joc, en les seves diverses modalitats, poden completar l'oferta de serveis diürns i nocturns per als visitants. Cal desplegar un marc regulador avantatjós, que atregui els operadors; aquesta és, sens dubte, una opció complementària de diversificació econòmica.

> El turisme: vertebrar una nova política turística, d'atracció de persones provinents de països emergents. Redimensionar el sector per elevar el preu dels serveis oferint, això sí, continguts de més qualitat. Impulsar una cadena de valors (teatre, auditori, festivals, esdeveniments

esportius, museus, ...) i posicionar-los en el mercat de destinacions turístiques, al llarg de tot l'any.

> Fundacions privades familiars. Un marc jurídic propici per a l'establiment de fundacions privades de tipus familiar significa dotar-se d'un instrument jurídic singular amb avantatges que el nostre territori podria oferir respecte a altres àmbits territorials on aquests perfils jurídics no existeixen.

> Sector de les telecomunicacions. L'atracció i la negociació amb operadors globals pot ser una font de noves activitats empresarials amb alt valor afegit. No cal perdre de

vista l'evolució i els canvis en el mercat global de les telecomunicacions, amb la finalitat d'identificar àrees de negoci, a través de noves aplicacions o de nous serveis que, sens dubte, ens depararà un futur no gaire llunyà.

> Cooperació transfronterera amb els països veïns França i Espanya. L'especial ubicació geogràfica d'Andorra, la identificació de les necessitats en matèria educativa, sanitària i d'infraestructures, dels ciutadans de diferents estats i regions, obre una oportunitat de desenvolupament, amb el recurs als fons comunitaris i en funció de l'interès de cada projecte. Cal treballar i dinamitzar aquesta cooperació, amb la finalitat d'obtenir el suport ciutadà i fer factibles projectes de futur. Aquesta oportunitat depèn, en bona mesura, del talent de les persones que li donin impuls, de la voluntat de les institucions transfrontereres i de l'habilitat política per negociar a Brussel·les.

atreure els registres de la propietat intel·lectual i de drets d'autor per generar activitat econòmica d'alt valor afegit

> Nova Llei de residències passives. Reforçar la política d'atracció de residències passives per atraure persones amb alt nivell de renda, i propiciar així el consum i la inversió en el nostre àmbit territorial.

> Propietat intel·lectual i industrial. Per oferir seguretat jurídica als empresaris i inversors en aquests dos sectors, cal revisar prèviament la normativa existent. En particular, les accions més rellevants segons *Andorra té Futur* són les següents:

(1) actualització de la Llei de patents vigent; és necessari procedir o bé a la seva modificació o bé aprovar-ne un nou text de la Llei, que hauria d'anar acompanyat d'un reglament que la desenvolupi, per tal de crear un registre nacional de patents i facilitar l'adhesió d'Andorra als convenis internacionals actuals més importants en aquesta matèria;

(2) revisió de la Llei i del reglament de marques vigents, per adaptar-los a allò que disposa el Conveni de la Unió de París, ratificat per Andorra l'any 2004;

(3) actualització de la Llei de drets d'autor i drets veïns vigent, la seva modificació és necessària per tal de, entre altres, realitzar correccions tècniques i adaptar-la a l'entorn digital;

(4) creació d'un registre de drets d'autor i drets veïns.

Model de funció pública

Pel que fa a la reestructuració del model de la funció pública, les propostes d'*Andorra té Futur* inclouen les mesures següents:

*avaluar, amb sistemes
fiables, la publicació de dades
per garantir i acreditar
el bon ús dels recursos públics*

> Establir convenis de “trasllat de serveis i funcionaris” cap al sector privat i a l’inrevés, amb l’objectiu de promoure models àgils i eficients.

> Reduir el distanciament entre administració i ciutadà: el principi de “control preventiu” ha de substituir-se pel valor de la responsabilitat i la confiança.

> Garantir que l’“e-administració” consolidi els valors de l’agilitat i la seguretat, mitjançant el disseny de circuits més senzills.

> L’Estat ha de garantir la tutela continuada de l’interès públic amb eines com la inspecció i l’actuació d’ofici.

> Reduir el pes i la despesa d’aquest sector, acabar amb la duplictat de tràmits i afavorir la centralització de la informació per facilitar-los.

La burocratització actual és un desincentiu i compromet les inversions

> Anàlisi de la funcionalitat de la despesa: avaluació de la qualitat i del cost dels serveis prestats per l’Administració i la publicació comparativa.

> Acabar amb els privilegis actuals del sector.

> Avaluació, amb sistemes fiables, del sector i publicació de dades per assegurar i acreditar el bon ús dels recursos públics.

> Afavorir la “visió d’Estat” en les inversions, en l’oferta de serveis i en la creació d’infraestructures. La permanent duplictat de serveis i d’infraestructures ens porta a un camí sense sortida.

> Assegurar una col·laboració intergovernamental en base a objectius compartits i de govern a múltiples nivells.

> Reformar la Llei de transferències als Comuns, en concret per evitar els incentius per nombre d’habitants, que indueix a incorreccions. Promoure la privatització en la gestió d’alguns serveis. L’Estat ha de garantir-ne la tutela i promoure polítiques d’harmonització de criteris de serveis oferts pels Comuns. És fonamental recuperar el control de la gestió de serveis en els sectors de la sanitat, l’ensenyament i els sectors de dependència com a garantia de seguretat, qualitat i equitat.

> Fomentar la mancomunitat de serveis: es pretén acabar amb la diversitat d’ofertes i d’operadors en àrees com, entre altres, la recollida de neu, la neteja dels espais públics, la recollida de deixalles, el servei de manteniment, la gestió de registres i de cadastre.

> Fixar el nivell d’endeutament, de despeses corrents i de funcionament en funció dels recursos disponibles.

> Assimilar el règim laboral dels funcionaris al de la resta de treballadors assalariats.

Qualitat de l'ocupació

Les persones, en les seves activitats professionals, modelen i defineixen el denominat “model ocupacional”. Un model capaç de facilitar l'accés al mercat laboral, el reciclatge i la formació contínua, apte per contractar aquelles persones, en activitats d'alt valor afegit, que els permetin satisfer les seves aspiracions professionals.

En aquest sector, les propostes d'*Andorra té Futur* són les següents:

- > Facilitar recursos per a la formació en el mercat laboral.
- > Fomentar la igualtat d'oportunitats.
- > Donar eines de millora a l'acolliment i a la integració de la població immigrant.
- > Implantar programes de formació per a la reinserció laboral.
- > Cogestionar, amb el sector privat, el Servei d'Ocupació o fins i tot privatitzar-lo.
- > Possibilitar acords de col·laboració entre el Servei d'Ocupació i les empreses intermediadores en el mercat laboral per facilitar-ne la seva eficàcia.
- > Dissenyar un pla d'avaluació contínua de les polítiques de formació.
- > Facilitar els recursos ocupacionals, en les sol·licituds de permisos de treball per part de les empreses.
- > Simplificar els processos de contractació de personal.
- > Impulsar l'atracció de talent i el retorn dels andorrans i antics residents amb bon perfil professional.
- > Flexibilitzar el marc laboral en estacionalitat, temporalitat i pràctiques laborals.
- > Revisar el treball a mitja jornada i els drets socials associats per afavorir la conciliació familiar, la formació professional i l'accés a estudis superiors i universitaris,

*flexibilitzar el marc laboral:
facilitar recursos per a la
formació en el mercat
laboral i agilitar els
processos de contractació*

És imperatiu donar impuls a un nou contracte social. Cal renovar el compromís amb la societat i evitar les polítiques que creen desigualtats i donar suport a aquelles, com la prevenció o l'educació, que permeten accedir a nou benestar i gaudir de plena autonomia.

Andorra pot ser un referent en **polítiques de solidaritat** i de prevenció de riscos, si procedeix al desplegament de les recomanacions del Consell d'Europa i de Nacions Unides. La solidaritat és un deure i una responsabilitat: cal reforçar les polítiques de foment de l'autonomia personal i controlar les que fomenten dependència innecessària i l'abús del sistema.

Educació i coneixement

L'ensenyament, factor clau de progrés social i de competitivitat econòmica, ha de ser considerat "sector estratègic d'interès per al país". És essencial garantir un sistema educatiu de qualitat i orientat a la formació de talent emprenedor, a l'excel·lència i a la creació d'activitat econòmica.

El perfil de país d'Andorra és molt apte per a l'atracció i el desenvolupament de serveis i activitats vinculats a la formació, amb l'ensenyament i la recerca lligada a les ciències educatives. La seguretat del país, un clima excel·lent, la seva ubicació geogràfica i el seu marc fiscal són, per si mateixos, atributs afavoridors per a la implantació d'ofertes educatives. Escoles i universitats privades, amb prestigi i qualitat acadèmica contrastada, haurien de ser pols d'atracció d'estudiants i de formadors al Principat. Així mateix, les vinculacions acadèmiques amb universitats reconegudes poden impulsar aquestes activitats en el país.

Des d'*Andorra té Futur* proposem:

- > Facilitar l'entrada de nous operadors per garantir models de qualitat educativa, per internacionalitzar i diversificar l'oferta alineant-los amb la nova economia del coneixement,
- > Adoptar l'**Informe Pisa** per assegurar l'avaluació internacional i fiable, de la qualitat dels models, de les polítiques educatives del país i dels operadors.
- > Estimular l'esperit emprenedor des de la infància i fomentar-lo en totes les etapes de la vida. Andorra podria desenvolupar un model educatiu basat en els valors de l'esport (valoració de l'esforç, treball en equip, adaptació continuada, ...) i convertir-lo en model educatiu de país.

*potenciar l'oferta de
propostes educatives
privades i impulsar noves
activitats de servei per
facilitar l'entrada de nous
operadors*

> Garantir una formació professional de qualitat. És indispensable ajudar la nostra societat a fer front als nous reptes, adaptant les titulacions universitàries a les noves exigències dels mercats i fomentant l'accés a la universitat en funció de l'experiència.

> Assegurar el domini de llengües com a eina competitiva de valor cabdal. El català, llengua oficial del país, ha de ser considerat com un element d'identitat, de cohesió i de convivència,

a banda de fomentar el coneixement d'altres llengües i declarar l'anglès llengua cooficial del país.

La universitat ha de ser considerada "agent de transformació econòmica i social" tant en l'àmbit de formació acadèmica com de noves titulacions.

En aquest sentit, detallem seguidament algunes de les línies d'actuació recomanades per *Andorra té Futur*.

*atreure activitats que
estimulin la transferència de
tecnologia i coneixement
a Andorra*

- > Potenciar l'atracció d'empreses amb activitats que estiguin en condicions de transferir tecnologia i coneixement a Andorra.
- > Transformar la Universitat d'Andorra en una universitat emprenedora, internacional i coordinada amb les necessitats del teixit empresarial d'Andorra.
- > Millorar la relació universitat-empresa i organitzacions empresarials (CCIS, CEA i EFA).
- > Desenvolupar un model universitari que prioritzi l'excel·lència i la internacionalització.
- > Promoure la mobilitat dels joves mitjançant experiències laborals en altres països i, en especial, els de parla anglesa.
- > Facilitar la innovació empresarial, els programes de R+E+I, per a l'atracció d'empreses i d'empresaris innovadors.
- > Implementar programes d'ajuts, acollida i sensibilització per atreure, retenir i repatriar el talent i els projectes emprenedors.
- > Elaborar les estratègies necessàries per avaluar l'èxit escolar en les seves diferents etapes.
- > Incorporar, en els diferents models d'ensenyament, programes d'emprenedoria i dels valors de l'empresa familiar.
- > Desenvolupar un pla de formació global de la llengua anglesa en els centres educatius del país, entesa com a llengua covehicular juntament amb el català.
- > Reconvertir part dels llits disponibles dels allotjaments turístics i de l'oferta hotelera actual en espais destinats a campus universitaris i residències d'escoles i de centres de formació.

*conciliar la gestió sanitària
pública i privada; implantar
centres d'excel·lència
mèdica vinculats a un
turisme sanitari de qualitat*

Sanitat

La salut és un element integral de la persona i un dels drets fonamentats de la societat del benestar. Necessitem avaluar el model d'atenció sanitària per assegurar que disposem d'un model fiable, que es gestiona amb responsabilitat i que es garanteix la qualitat.

La societat del coneixement i dels serveis no optarà per instal·lar-se a Andorra, si abans no disposem de models avançats en polítiques de prevenció, diagnosi i atenció.

Cal acabar amb la cultura de la “subvenció als serveis” i promoure polítiques d'ajudes a les persones necessitades.

Des d'*Andorra té Futur* proposem:

> Avaluar el model de la CASS i els serveis del SAAS, havent valorat la qualitat i, en funció de les projeccions, comprovar si el model és viable i sostenible a llarg termini.

> Assegurar les anomenades “Unitats d'Excel·lència en Atenció Sanitària” en camps de molta sensibilitat social. Andorra pot esdevenir un país de referència per a l'OMS en polítiques, protocols i bones pràctiques (prevenció, diagnosi i atenció) i en publicacions científiques en algunes àrees d'interès comú.

> Regular l'exercici de l'activitat privada dins el sistema de salut, per assegurar a tots els usuaris la qualitat i les bones pràctiques de tots els professionals, serveis i operadors.

Justícia

Cal agilitar i treure pes a la justícia ordinària: impulsar tribunals d'arbitratge, de conciliació i de mediació, d'accés voluntari.

Des d'*Andorra té Futur* proposem que, en el marc de desenvolupament de la justícia al Principat d'Andorra, s'hauria de treballar en els objectius i els propòsits següents:

- > Millorar l'eficàcia del sistema, la seva independència, la percepció i la confiança ciutadana en la justícia.
- > Treballar per disminuir el nombre d'expedients que es gestionen en l'àmbit de la Batllia. Una bona educació ciutadana, l'organització i la implantació de tribunals privats d'arbitratge i una Batllia de conciliació i de mediació podria facilitar-ne el procés.
- > Potenciar la formació en l'àmbit jurídic.
- > Reflexionar a l'entorn de l'execució civil.
- > Validar els títols executius (assegurar l'eficàcia executiva).
- > Conciliació en matèria laboral.
- > Implementar el Codi de procediment civil.
- > Promoure un Codi civil i un Codi mercantil.
- > Legislar sobre la carrera judicial.
- > Traslladar una part del cost del servei judicial al ciutadà, per modular-ne així la demanda.
- > Garantir la suficiència financera de les administracions judicials.

*reivindicar un sistema judicial
àgil, segur i independent*



Pacte per a la competitivitat: 12 mesures prioritàries

Els continguts de l'acord estratègic proposat són susceptibles de prioritats diverses, una vegada establert un horitzó temporal que no vagi més enllà del 31 de desembre de 2012, a l'hora de donar impuls de manera efectiva a les mesures concretes d'aquest acord.

En aquest sentit la CCIS, la CEA i l'EFA proposen al Govern d'Andorra i a les diferents forces polítiques aquest acord estratègic per a la seva signatura, on s'indiquen canvis normatius i reformes a impulsar en un horitzó temporal limitat.

Les mesures concretes d'*Andorra té Futur* incloses en aquest acord estratègic són les següents:

Obertura econòmica

1

Un nou model de país, obert i atractiu per al talent i la inversió estrangera, implica comptar amb la Llei d'inversions estrangeres. L'objectiu és facilitar un **flux d'inversió** forana en activitats empresarials generadores de recursos, que impulsi la inversió i la generació de nous llocs de treball, amb la consegüent contribució a la diversificació i al creixement de l'economia andorrana.

2

Eficàcia de l'Administració

Crear un departament interministerial i interdisciplinari que funcioni com a Finestreta Única, i des del qual es facilitarà la tramitació de la documentació, l'avaluació dels projectes en tots els aspectes definits per la pertinent llei d'obertura i de mesures d'acompanyament.

La finalitat és impedir que el capital inversor marxi, decebut, desprestigiant el nou model per manca d'organització administrativa. És indispensable escollir un equip altament professional i motivat, avaluar la seva capacitat i preparar-lo per facilitar el trànsit cap al nou model.

Així mateix, cal evitar l'arbitrarietat i els entrebancs burocràtics habituals (avui dia hi ha projectes que disposen de recursos i que es troben paralitzats per la mateixa dinàmica de l'Administració).

Cal garantir la transparència i la seguretat jurídica en tots els processos, mitjançant la creació d'un protocol de tràmits (avaluació d'impactes, anàlisi de l'oportunitat de la inversió, possibles repercussions negatives i positives en l'economia, compliment de la normativa, etc.) per als projectes presentats.

El departament de nova creació ha d'estar subjecte a avaluació externa per garantir-ne l'eficiència en el compliment dels procediments i dels objectius assignats.

3

Nous marcs normatius

Impulsar, promoure, tramitar i **aprovar nous marcs jurídic-reguladors** relatius a:

- > Llei e-business o de comerç electrònic.
- > Llei de projectes estratègics.
- > Llei d'estabilitat financera.
- > Llei del joc: virtual i presencial.
- > Revisió i actualització de la Llei de propietat intel·lectual i industrial.
- > Revisió i adaptació de la Llei de la funció pública.
- > Llei de residències passives.
- > Llei d'estadística i centralització de dades, tant públiques com privades.
- > Llei de comerç.
- > Llei de la defensa de la competència.

Reforma de la llei de la CASS

4

Assegurar l'autofinançament d'aquesta entitat passa per dotar la CASS d'un nou marc de gestió i de control, capaç de garantir el finançament, la qualitat i la gestió de l'assistència sanitària de la denominada branca malaltia.

La seva nova missió li ha de permetre comprar serveis, valorar el nivell de qualitat contractada, evitar l'ús inadequat del sistema i gestionar el nivell de despesa aprovats pel Consell d'Administració i el Govern.

Malauradament, la funció actual limita aquest ens de la seguretat social a ser un pagador passiu i un gestor ineficient que posa en perill els marges de competitivitat del país i permet l'abús continuat del sistema, tant per part dels assegurats com dels prestadors de serveis.

Cal garantir la bona gestió del model i permetre la possibilitat d'escollir models mixtos, complementaris i/o privats d'assistència sanitària i de gestió. Així mateix, és urgent la revisió de la branca de jubilació, per assegurar i adaptar els seus recursos als compromisos adquirits i a l'esperança de vida dels beneficiaris.

Reforma dels sectors energètic i de les telecomunicacions

5

Liberalitzar el sector energètic, pel que fa a la producció d'energia, amb la finalitat d'aconseguir incrementar l'autonomia en la generació d'energia.

Aquest canvi normatiu pot facilitar el relançament de la inversió privada i, per tant, originar demanda de serveis a les empreses d'obra pública i constructores, efecte complementari positiu a la proposta.

Tancar un acord estratègic per part d'Andorra Telecom amb una empresa proveïdora de serveis de telecomunicacions global, que pugui proveir els ciutadans d'Andorra i les empreses andorranes amb un cost dels serveis de telecomunicacions veritablement competitiu.

6

Dinamització del comerç i el turisme

Constituir una plataforma intersectorial públic-privada, conjuntament amb els agents econòmics implicats, que permeti impulsar un programa específic d'actuacions per a la dinamització del comerç i del turisme al Principat d'Andorra.

Enfocar els objectius d'aquest programa en la recuperació dels nivells d'activitat del sector turístic i del comerç al Principat, atenent a la potenciació de la promoció en àrees i països de fort creixement econòmic (BRIC + Mèxic i Turquia), amb la finalitat de millorar la desestacionalització de la demanda i la deslocalització del perfil de clients tradicionals del Principat.

El rol del cos diplomàtic andorrà ha de ser rellevant en l'execució d'aquest programa, a banda de la creació d'un comissionat, que assumeixi l'execució del programa definit.

7

Noves activitats econòmiques: creació i impuls

Constituir un **consell assessor internacional**, amb la participació de persones altament qualificades i dels principals organismes empresarials, per interpretar i avaluar les opcions i les oportunitats d'Andorra en termes de creació i d'estímul per a noves activitats econòmiques, de foment i millora de les ja existents, i aconseguir integrar en el nostre model econòmic els avenços tecnològics i d'innovació més rellevants. Aquest consell assessor ha de promoure la valoració i l'acreditació internacional de la marca Andorra entesa com a valor de qualitat i de seguretat.

En aquesta direcció, volem insistir en l'atracció i la retenció del talent, elements essencials per l'èxit d'aquestes activitats.

Diversificació de l'economia

8

Declarar, com a nous **sectors d'interès** per al desenvolupament del país i complementaris als tradicionals els sectors **sanitari, educatiu i tecnològic**. Promoure un conjunt d'infraestructures específiques i de serveis que permetin a aquests sectors esdevenir vectors clau en el creixement i en la diversificació econòmica del país.

En l'elaboració d'un programa d'internacionalització de l'economia andorrana, es potenciarà el desenvolupament i la maduració dels sectors sanitari, educatiu-universitari i tecnològic. Andorra té un perfil de país molt apte per a l'atracció i el desenvolupament de serveis i d'activitats lligats a aquests sectors.

Redreçament de les finances públiques

9

Impulsar un pla d'actuacions i reformes orientades a la recuperació de la màxima solvència financera del país. L'absència d'endeutament és un valor que cal recuperar. Andorra ha de treballar per reduir el seu deute intern i evitar acumular deute extern en el futur.

El nostre marc de referència, el de països petits ben gestionats, que adequen l'estructura, el nivell de la despesa i la inversió als recursos recurrents i ordinaris. Aconseguir, a mitjà termini, una nota de màxima solvència financera, evitarà despesa financera futura i ajudarà a mantenir el diferencial fiscal com a avantatge competitiu essencial del nostre sistema econòmic.

10

Reforma de l'Administració

Reforma de l'Administració pública andorrana amb l'objectiu d'impulsar una Administració única en un termini màxim de 5 anys. La finalitat és fer-la eficient, efectiva i sostenible, d'acord amb les possibilitats de la nostra pressió fiscal vigent.

Proposem, per a l'assoliment d'aquesta desena proposta, una auditoria d'eficiència dels serveis prestats per les administracions, dels seus costos, de la seva evolució temporal i del seu pes en el conjunt de les finances pressupostàries i públiques.

En el marc de les reformes, impulsar diferents graus de formació universitària per al funcionariat, amb programes reglats, de reciclatge i d'avaluació continuada. L'Administració única ha de respectar les competències polítiques de les diferents administracions actuals.

11

Adopció de sistemes d'avaluació segurs i reconeguts

Garantir la qualitat i la seguretat del nou model en tots els aspectes, amb sistemes acreditats internacionalment per garantir la seguretat i la qualitat del model davant el món.

Incorporar l'avaluació en totes les polítiques, com a eix vertebrador de la societat andorrana i com a factor garant de competitivitat.

Sense conèixer la realitat no podem millorar. Les eines de mesura proposades ens han d'ajudar a assegurar la qualitat dels serveis davant la ciutadania i a impulsar models de gestió més eficients, segurs i innovadors.

La universitat ha de ser considerada com “agent clau de transformació del país” i de suport a la millora de l’educació i de la formació professional.

La universitat ha de contribuir a fer front als reptes de competitivitat, adaptant les titulacions universitàries a les noves exigències dels mercats.

La universitat també ha de ser proveïdora d’informació de nova qualitat, mitjançant aliances estratègiques amb institucions universitàries internacionals que proporcionin continguts d’interès per a l’economia del país.

La universitat andorrana ha de crear aliances amb institucions internacionals de prestigi, proveïdores de línees d’investigació i de recerca que ens ajudin, d’una banda, a identificar, resoldre i millorar la gestió dels actuals models, i d’una altra, permetin exportar el nou coneixement a altres països; la universitat esdevindrà així una eina d’influència i de prestigi internacional.

Les dotze propostes prioritàries que acabem de detallar no recullen la totalitat de les propostes ni tampoc tots els continguts desenvolupats en el gruix del document. L’efectivitat de les propostes passa per la concreció dels seus continguts i també per marcar amb fermesa un horitzó temporal curt (com ja hem assenyalat, no més enllà del 31 de desembre de 2012), atenent a les enormes dificultats, amenaces i oportunitats que planen sobre l’economia andorrana actual.

Per acabar, proposem de constituir una **Comissió de seguiment** dels treballs i de l’evolució de les propostes fetes en aquest document estratègic. La Comissió estaria integrada per representants de la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d’Andorra, la Confederació Empresarial Andorrana, l’Empresa Familiar Andorrana i representants de l’Administració pública.

Agraïments

L'elaboració d'aquest treball per part d'*Andorra té Futur* s'ha pogut dur a terme amb la inestimable contribució i la dedicació de moltes persones que estimen i que coneixen el Principat d'Andorra. Persones que han fet arribar la seva opinió, el seu criteri i la seva visió d'allò que podria ser un model econòmic i social excel·lent per al país. A totes elles els agraïm sincerament, des de la CCIS, la CEA i l'EFA, les seves valuoses aportacions.

Volem igualment donar el nostre reconeixement explícit a les més de 150 persones que han participat de forma molt activa en les diferents taules, constituïdes en el decurs del treball realitzat: taules de Comerç, de Turisme, de Construcció, de Nous sectors econòmics, de Finances, d'Administració i Organismes Públics, entre altres.

Així mateix, és moment també de ressaltar la implicació dels presidents de la CCIS, Marc Pantebre, de la CEA, Xavier Altimir i de l'EFA, Cristina Viladomat, com també la tasca conjunta de les juntes directives i les secretaries tècniques dels tres ens, indispensable per a modelar el document d'*Andorra té Futur*.

De forma especial i meritòria, no podem deixar d'agrair la preuada participació i la voluntària implicació de la Sra. Maria Reig en aquest treball.



1a edició, juny del 2012

Editat per: Cambra de Comerç Indústria i Serveis d'Andorra
Confederació Empresarial Andorrana
Empresa Familiar Andorrana

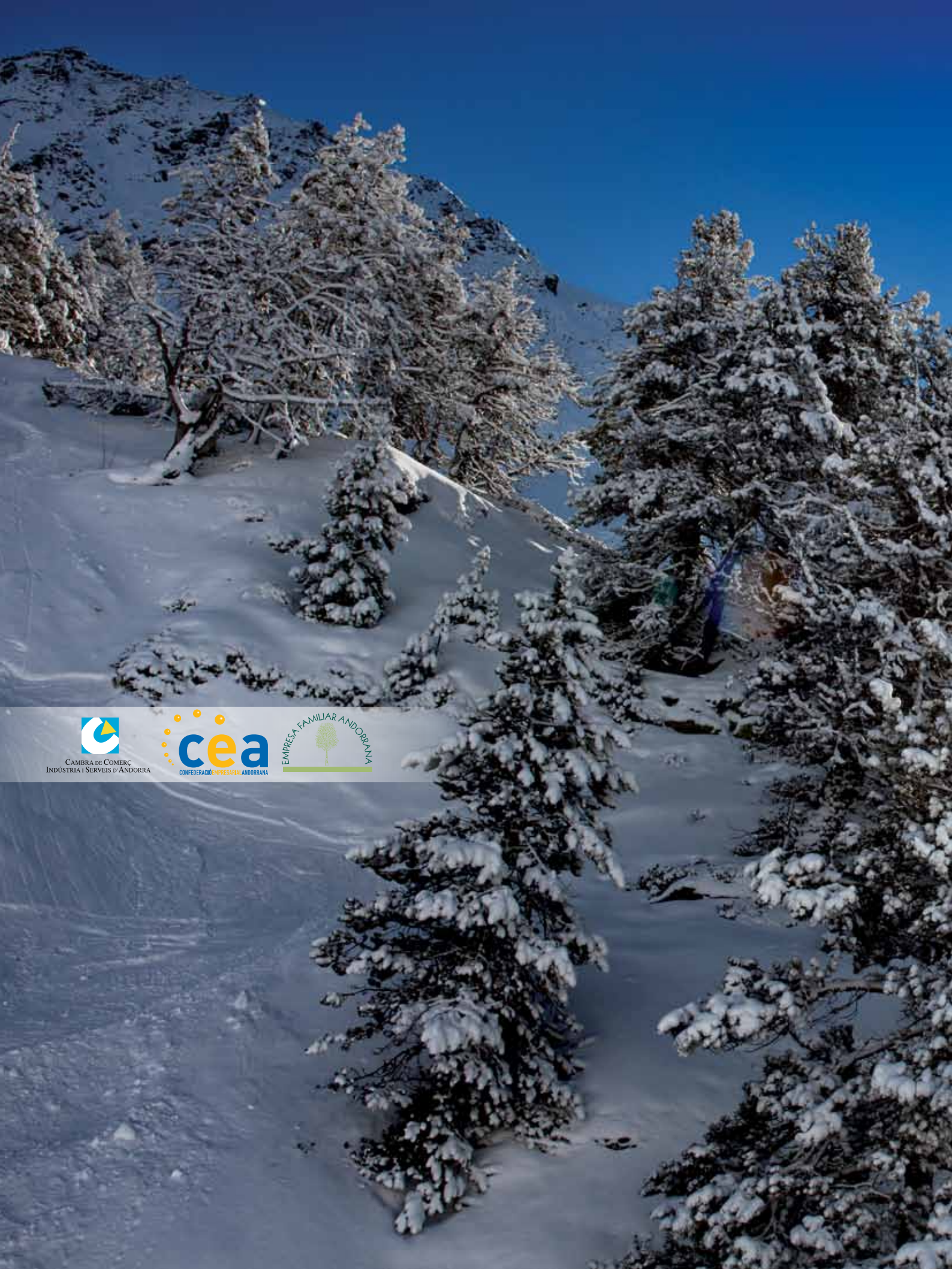
Disseny i Maquetació: pixelconcepte.com

Impressió: Impremta Principat

Dipòsit Legal: AND.312-2012

ISBN: 978-99920-1-944-3

Fotografies: portada / Susanna Ferran/imand.ad
pàg. 8 / Jordi Solé/imand.ad
pàg. 18 / Jordi Solé/imand.ad
pàg. 46 / Josep Soto/imand.ad



CAMBRA DE COMERC
INDÚSTRIA I SERVEIS D'ANDORRA

