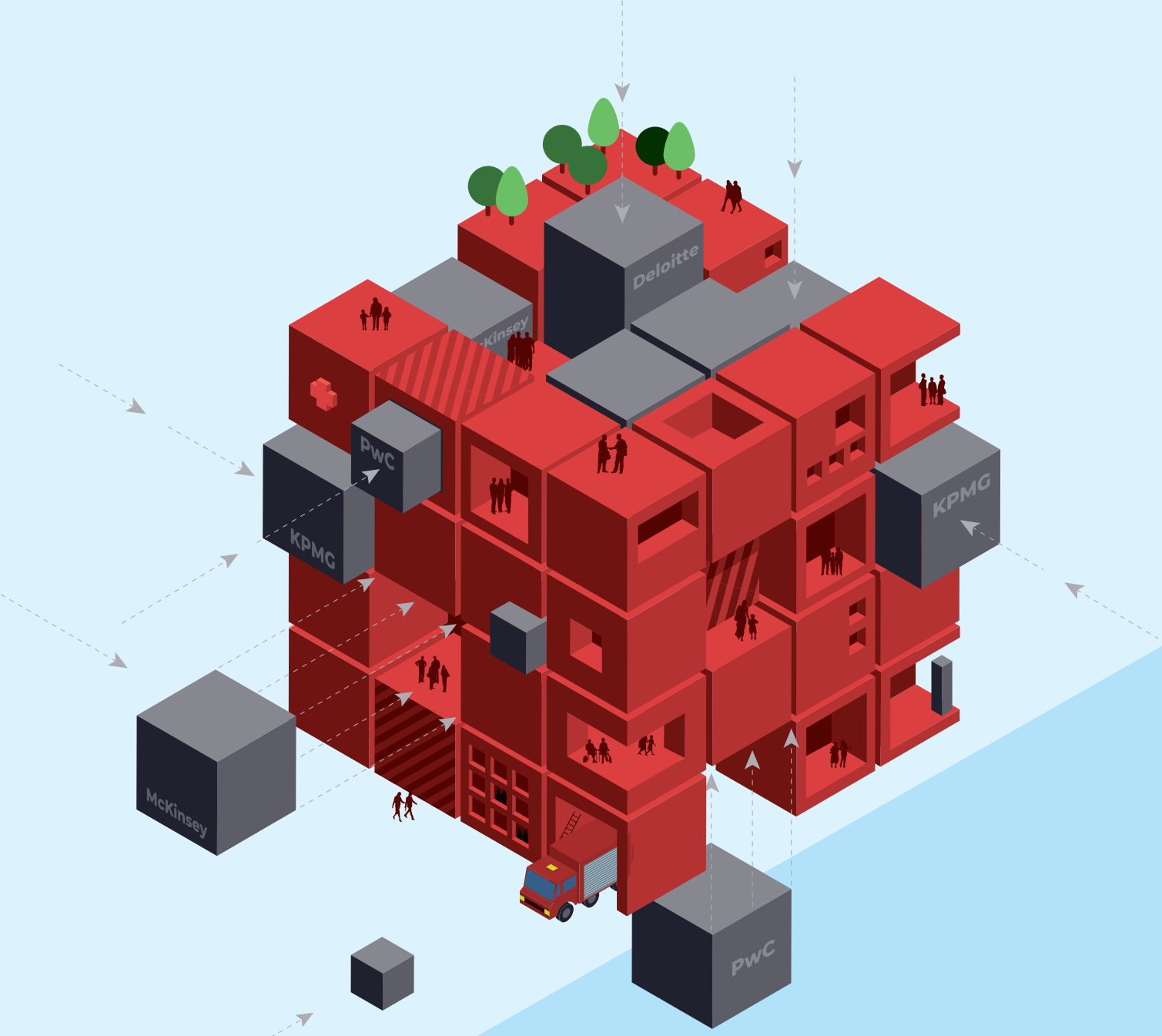
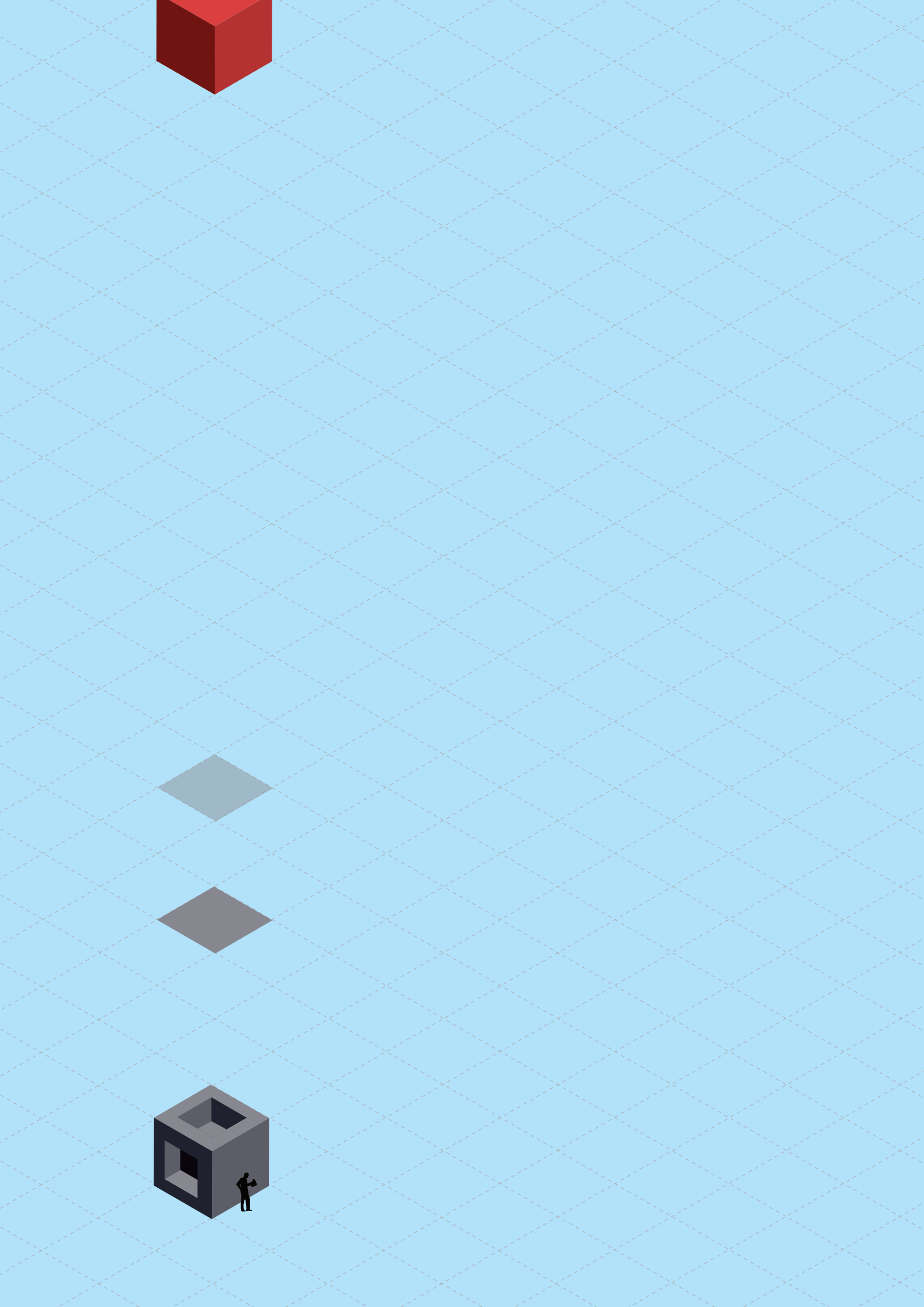


El saqueo:
la dependencia del sector privado en las Administraciones centrales de Europa y la Comisión Europea

Vera Weghmann
y **Kyla Sankey**

UNIVERSITY of GREENWICH
Public Services International Research Unit

EPSU
EUROPEAN PUBLIC SERVICE UNION



Indice

4 **Prefacio**

6 **Resumen**

10 **1. Introducción**

11 **2. Antecedentes: privatización y Administración pública en Europa**

13 **3. Diferentes formas de privatización**

14 **3.1 Subcontratación - Generalidades**

16 **3.1.1 Subcontratación de tareas o servicios: operar servicios a bajo precio**

Ejemplos

16 - Grecia e Italia: centros de detención

17 - Noruega – limpieza

18 - Suecia – programa de activación del empleo

18 - Reino Unido – Dependencia generalizada en los gigantes de la subcontratación

20 **3.1.2 Subcontratación de Recursos Humanos, TI y tareas "intelectuales": consultoría a un precio muy elevado**

Ejemplos

24 - Comisión Europea: riesgo de conflicto de intereses

25 - Alemania: Escándalo en el Ministerio de Defensa

26 - Noruega: los consultores frente al personal

27 - Francia: Consultocracía

28 **3.2 Otras formas de privatización**

28 **3.2.1 Corporativización: el caso de Austria**

28 **3.2.2 Asociaciones público privadas**

30 **4. Impulsores de la subcontratación**

30 **4.1 Digitalización**

33 **4.2 Pandemia del covid-19**

35 **5. Impacto sobre los trabajadores y respuestas sindicales**

37 **5.1 Respuestas sindicales**

38 **6. Reivindicar la administración pública en Europa**

40 **7. Conclusiones y Recomendaciones**

45 **Notas**

Prefacio

La lucha contra la privatización es fundamental a la actividad de la FSESP. Los trabajadores padecen las consecuencias de la mercantilización. Bien en forma de contratación externa o subcontratación, asociaciones público privadas, privatizaciones o mediante cualquier otra modalidad de mercantilización, es irrelevante. En los sectores de empresas de utilidades públicas, sanidad, atención social y administración local y regional conduce a resultados negativos, desvía el interés público en favor de la codicia empresarial, siendo las personas trabajadoras peor retribuidas quienes padecen las consecuencias. Los gobiernos nacionales, centrales y federales no son inmunes a los peligros de la privatización.

Este informe representa la primera vez cómo la FSESP investiga el impacto verdadero de la privatización en estos sectores, desde los gobiernos nacionales hasta el propio poder ejecutivo de la Unión Europea, la Comisión Europea. Nuestros resultados revelan un fenómeno que ha estado oculto durante demasiado tiempo. Lo que comenzó con la subcontratación de funciones auxiliares a empresas que pagan poco ha derivado en la contratación de empresas de consultoría caras para que lleven a cabo funciones centrales como la formulación de políticas, proyectos legislativos y contratos públicos, además del desplazamiento de una generación de funcionarios públicos.

El reciente caso "McKinsey" constituye la punta del iceberg. La gente se escandalizó con la noticia de que el gobierno de Macron había gastado más de mil millones de euros en consultores para gestionar la crisis del covid-19, quienes posteriormente se beneficiaron del despliegue de las vacunas. El informe muestra que deberíamos estar muy preocupados ante la creciente dependencia de Europa en consultores altamente retribuidos para desempeñar funciones centrales del Estado. Asombra la frecuencia y aceleración de este fenómeno que hace que la prestación del servicio sea menos transparente, responsable y más costosa para los contribuyentes. A esto se suma la tendencia a la subcontratación de funciones relativas a los datos, el almacenamiento en la nube y las de TIC a operadores privados como Amazon Webservices, que cuenta con una reputación cuestionable debido a la elusión fiscal y su política antisindical, debilitando así la integridad y buena gobernanza de las Administraciones públicas.

No se puede pasar por alto que la austeridad propició el caldo de cultivo ideal para su "cultura de la privatización." En la década pasada de austeridad se saqueó al sector estatal de competencias y conocimientos internos. Los puestos vacíos fueron ocupados por consultores a un precio mucho más elevado quienes, posteriormente, en el desempeño de sus funciones aplican técnicas del "sector privado" que, a su vez, generan una mayor demanda de servicios de consultoría. Además, la "cultura de la consultoría" contribuye a que el personal del sector público se desplace al sector privado, solo para volver después al sector público en calidad de consultor privado.

"¿Es normal que una administración como nuestro Ministerio de Sanidad no tenga capacidad para cumplir un número de misiones?" La pregunta, formulada por un senador francés durante las vistas del caso McKinsey, tiene para la FSESP una respuesta negativa, ya que no lo considera

normal. No debemos permitir que los consultores del sector privado tomen el control del sector público estatal. Mediante la subcontratación de estas funciones críticas, se les entrega a las empresas de consultoría privadas las llaves de control de los gobiernos federales, centrales y nacionales sin cuestionar nada. Los gobiernos deben poner fin a estas prácticas, de lo contrario, bien podrían estar financiando su propia destrucción. Con un impacto de efecto corrosivo sobre la confianza del público, en cuanto a la integridad de la capacidad de las Administraciones públicas para adoptar decisiones en bien del interés público, especialmente debido a que las consultorías sirven a muchos amos que les pagan.

El informe sirve a la FSESP de impulso para, trabajando junto a sus organizaciones afiliadas, revertir estas tendencias. El "autoaprovisionamiento" no es una fantasía y es posible a través una fuerte movilización sindical y la colaboración de otros grupos de la sociedad civil, como se ha visto en los casos que se detallan en este informe relativos al personal de limpieza en Países Bajos y de los estadísticos en Suecia. Todavía hay tiempo para retomar el control de manos de las empresas privadas.

La investigación publicada en este informe y las experiencias vividas por nuestros miembros apuntan a que el sector público continúa prestando servicios efectivos, eficientes y de calidad. Los servicios públicos que son controlados a instancias democráticas y que anteponen a las personas frente a los beneficios, cumplen con las personas.

Quiero manifestar mi agradecimiento a los investigadores de PSRU por su labor siempre brillante y a nuestras afiliadas, por sus valiosas aportaciones. El informe será de utilidad para sindicatos y demás personas que trabajan por mantener unos servicios de calidad y combatir la privatización.

Jan Willem Goudriaan
Secretario General de la FSESP

Resumen

El informe, encargado por la Federación Sindical Europea de Servicios Públicos (FSESP) presenta la investigación llevada a cabo por la Unidad de Investigación de la Internacional de Servicios Públicos (PSIRU) de la Universidad de Greenwich sobre el alcance, causas e impacto de las diferentes formas de privatización en el sector Estatal y la Administración de la Unión Europea sobre las personas trabajadoras y sobre la calidad de las Administraciones públicas.

Si bien la FSESP ha encargado investigaciones sobre la subcontratación en muchos sectores, como el de empresas de utilidades públicas o de Administraciones locales, es el primer intento en Europa de hacerlo a nivel de Administraciones centrales o federales.

Desde la llegada de las reformas de la Nueva Gestión Pública en todo el mundo, la privatización ha ido en aumento en las Administraciones públicas, según la cual, los gobiernos y el sector público en general deberían comportarse más como empresas. La crisis financiera de 2008 y las posteriores medidas de austeridad intensificaron en los gobiernos de muchos países de toda Europa este impulso hacia la privatización. La campaña de digitalización de las Administraciones públicas supone un riesgo mayor que acrecentará la participación del sector privado. Si bien la privatización se limitaba inicialmente a áreas específicas dentro de la Administración pública, en muchos países se han ido transfiriendo gradualmente más responsabilidades hacia el sector privado, relacionadas con funciones centrales del Estado, generalmente, mediante acuerdos complejos, opacos y caros.

Hoy en día, muchas de las funciones centrales de la Administración pública son entregadas por contratistas y consultores privados, restando transparencia y responsabilidad a la prestación del servicio.

Las principales formas de privatización identificadas en este informe son la subcontratación, los contratos de consultoría y las asociaciones público privadas:

La *subcontratación* se inicia con contratos de servicios relativamente simples que pueden ser proporcionados por el sector privado de una forma relativamente directa, principalmente en el ámbito de gestión de instalaciones. Sin embargo, la subcontratación estatal ha cambiado significativamente en los últimos 20 años o así, expandiéndose en algunos casos hacia nuevas áreas como la salud, el bienestar, el empleo, la migración y los centros penitenciarios. En el caso más extremo de Reino Unido, el gasto de la Administración central en proveedores externos se asemeja al de su propio personal[1] Las consecuencias de la excesiva subcontratación son: la fragmentación; un servicio de menor calidad; condiciones salariales y laborales inferiores para el personal de las empresas subcontratadas; ausencia de coordinación entre las diferentes empresas y; un menor control político, ya que las funciones básicas estatales llegan a estar dirigidas por empresas privadas. La subcontratación no tiene que ser necesariamente más barata. La densidad sindical en los servicios subcontratados tiende a ser menor que en el sector público.

La consultoría, que puede enmarcarse como otra forma de subcontratación, ha aumentado en la Administración Pública de forma significativa en años recientes. Entre 2019 y 2020, los servicios de consultoría para la gestión del sector público representaron un 14 % de todo el volumen de facturación de los servicios de consultoría para la gestión en 11 países europeos y el Reino Unido. Este porcentaje varía del 31 % de Grecia, el 22 % de Dinamarca y Reino Unido, y el 17 % en España, al 9 % de Francia y Alemania. Algunas grandes empresas de consultoría como McKinsey, PWC, Ernst and Young, KPMG y Deloitte, no solo tienen una fuerte participación en las funciones centrales y elaboración de políticas de la Administración pública, sino que también definen la reestructuración del sector público, proponiendo recortes de personal que, posteriormente, generan la necesidad de contratar más personal para la consultoría. El aumento de los servicios de consultoría puede explicarse en parte por la pérdida de conocimientos y capacidades en el seno de la Administración pública, como consecuencia de los recortes presupuestarios y de personal.

Como parte de las respuestas frente a la pandemia del covid-19, una serie de gobiernos encargaron a empresas de consultoría privadas la logística, como es el almacenamiento y suministro de mascarillas y vacunas, así como el diseño o aplicación de apps para el covid-19. El auge de los servicios de consultoría es particularmente alarmante debido a la opacidad de las contratas con el Estado, sus elevados honorarios, el riesgo de conflicto de intereses y la interferencia con las políticas públicas. A menudo, tratan con datos sensibles de carácter personal. No existe, o apenas hay, una evaluación pública de los resultados derivados de sus acciones. Además, estas empresas de consultoría facilitan a las empresas multinacionales la elusión fiscal, lo que plantea serias dudas acerca de su capacidad a la hora de cumplir con las funciones básicas en bien del interés público.

El informe presenta de forma resumida otras dos formas de privatización también: las *asociaciones público privadas* (APP) y la corporativización, que ambas plantean problemas acerca de la entrega de servicios y el impacto sobre el personal.

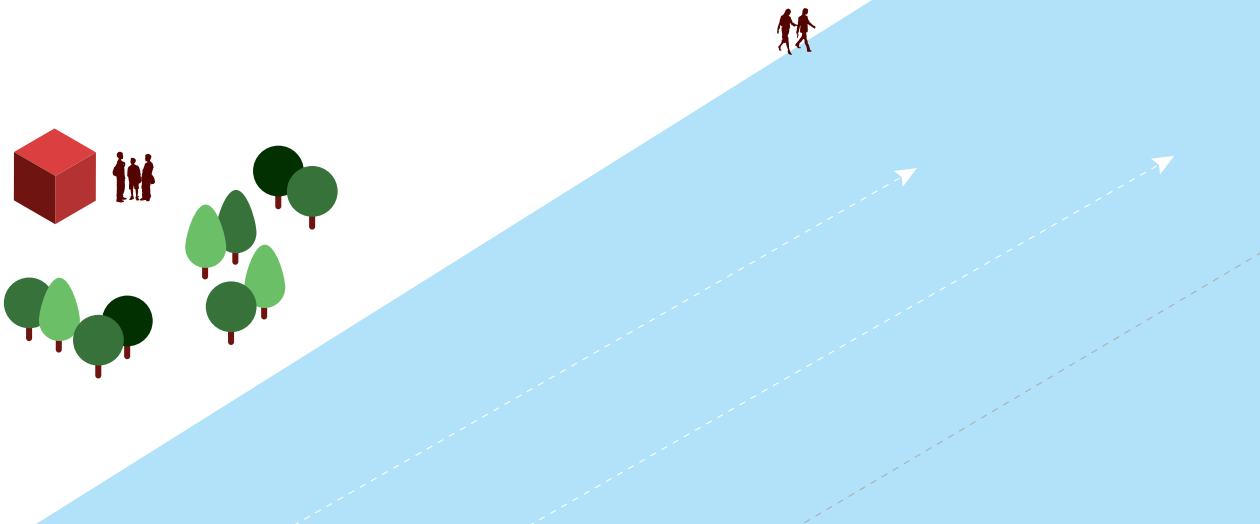
La dependencia de la Administración pública en los proveedores privados de tecnologías digitales suscita cuestiones en torno al control, uso y titularidad de los datos recopilados sobre ciudadanos y servicios, la pérdida de capacidad interna, transparencia y responsabilidad.

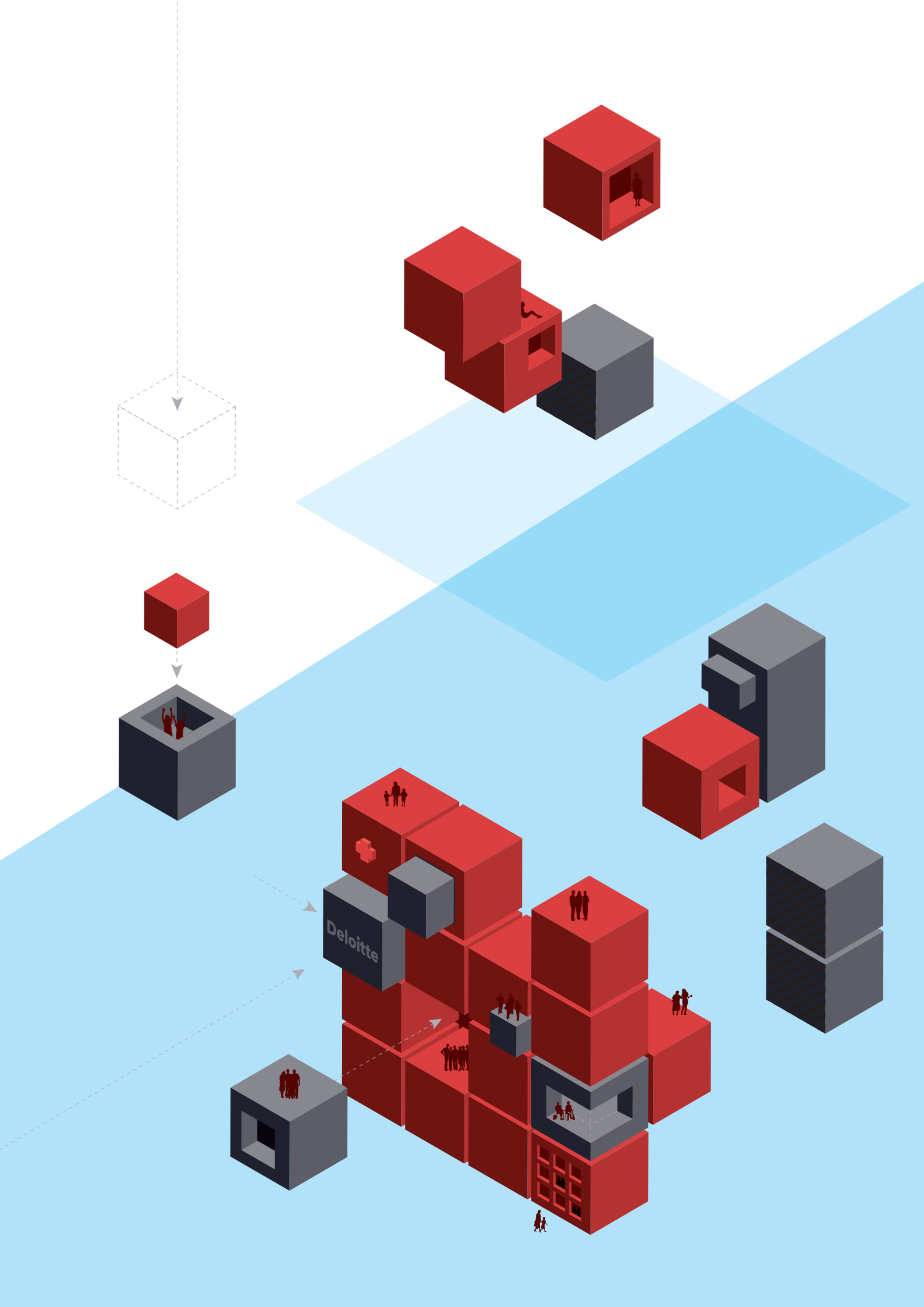
Las repercusiones de la privatización sobre la población activa difieren entre los distintos países europeos dependiendo de una serie de factores como son: la cobertura de la negociación colectiva, la función y estructura de organización de los sindicatos y la diferencia salarial entre los sectores público y privado, así como la situación laboral dentro de Administración pública. Mientras que Reino Unido y Alemania se caracterizan por tener una brecha importante entre el sector público y privado en cuanto a las condiciones salariales y laborales, en otros países con una mayor cobertura de negociación colectiva como los países nórdicos, Italia, Bélgica, Austria y España han sido capaces de proteger los derechos sobre negociación colectiva, las condiciones salariales y laborales y a los trabajadores cuyos puestos laborales se han privatizado.

La sección final del informe realiza una serie de recomendaciones dirigidas a los responsables políticos y afiliadas a la FSESP. Se puede revertir la privatización, y de hecho se ha hecho. Las Administraciones centrales deben crear capacidades internas para que no se plantee la necesidad de privatización como primera opción. Hay que dar prioridad a la contratación directa de funcionarios públicos frente a la contracción de consultores, a fin de que el gobierno

se oriente en los beneficios a largo plazo, en vez de en soluciones a corto plazo. Con la expansión de la digitalización, se hace especialmente necesario que el sector público genere conocimientos y capacidades y pueda mantener la soberanía y control sobre sus datos. El último objetivo fue acordado recientemente por 17 gobiernos de la Unión Europea mediante un acuerdo en materia de digitalización de los interlocutores sociales de la Unión Europea junto a los sindicatos, liderados por la FSESP.

A nivel metodológico, el informe se basa en una investigación documental y en entrevistas a los representantes sindicales de las afiliadas de la FSESP en nueve países: Armenia, Austria, Francia, Alemania, Países Bajos, Noruega, Suecia, Irlanda y Reino Unido (la lista de sindicatos se muestra a continuación); los borradores del informe fueron revisados por las afiliadas de la FSESP con presencia en las Administraciones centrales y federales y la Comisión Europea durante 2021 y 2022 y el Secretariado de la FSESP.




Deloitte

1. Introducción

En los últimos 40 años, las estructuras de los Estados a lo largo de Europa han experimentado cambios fundamentales debido a las prácticas de privatización y subcontratación. Primero, con servicios de "bajo valor" a empresas privadas y, después, los recursos humanos o funciones políticas públicas a través de los consultores en los servicios de la Administración central, hasta tal punto que hoy en día gran parte de la Administración pública ha sido despojada y reducida a estructuras "saqueadas". De hecho, cualquier función o misión estatal puede ser potencialmente subcontratada, desde las estadísticas relativas al empleo y las funciones de auditoría, pasando por los impulsores de los diputados, hasta los procedimientos para solicitar permiso de residencia o el envío postal de documentación electoral.

Estos procesos cobraron ímpetu a partir de la crisis financiera y, más recientemente, como respuesta a la pandemia del covid-19. La digitalización ha abierto la vía a formas extensivas de privatización, principalmente en proyectos de envergadura de gestión de datos.

El informe describe el alcance y motivaciones de las diferentes formas de privatización en el sector estatal y de Administración de la Unión Europea.

Destaca las consecuencias de la privatización, como son: el impacto sobre la población activa, la calidad y accesibilidad de los servicios públicos; la transparencia y responsabilidad; y las implicaciones y respuestas de los sindicatos. También recopila ejemplos recientes de movimientos que se oponen a la privatización y los beneficios de retomar estos servicios a nivel interno. Por último, el informe aporta recomendaciones sobre la necesidad de marcos orientados a la reconstrucción de la Administración pública de acuerdo a los valores de neutralidad, igualdad de trato, universalidad, responsabilidad y desarrollo de conocimientos expertos del sector público.

Además de analizar el alcance y ámbito de la privatización, el informe deja claro que la ausencia de transparencia obstaculiza los esfuerzos por analizar las actividades por completo, el impacto y los costes de los contratistas y consultores privados, a fin de que los responsables políticos asuman sus responsabilidades.

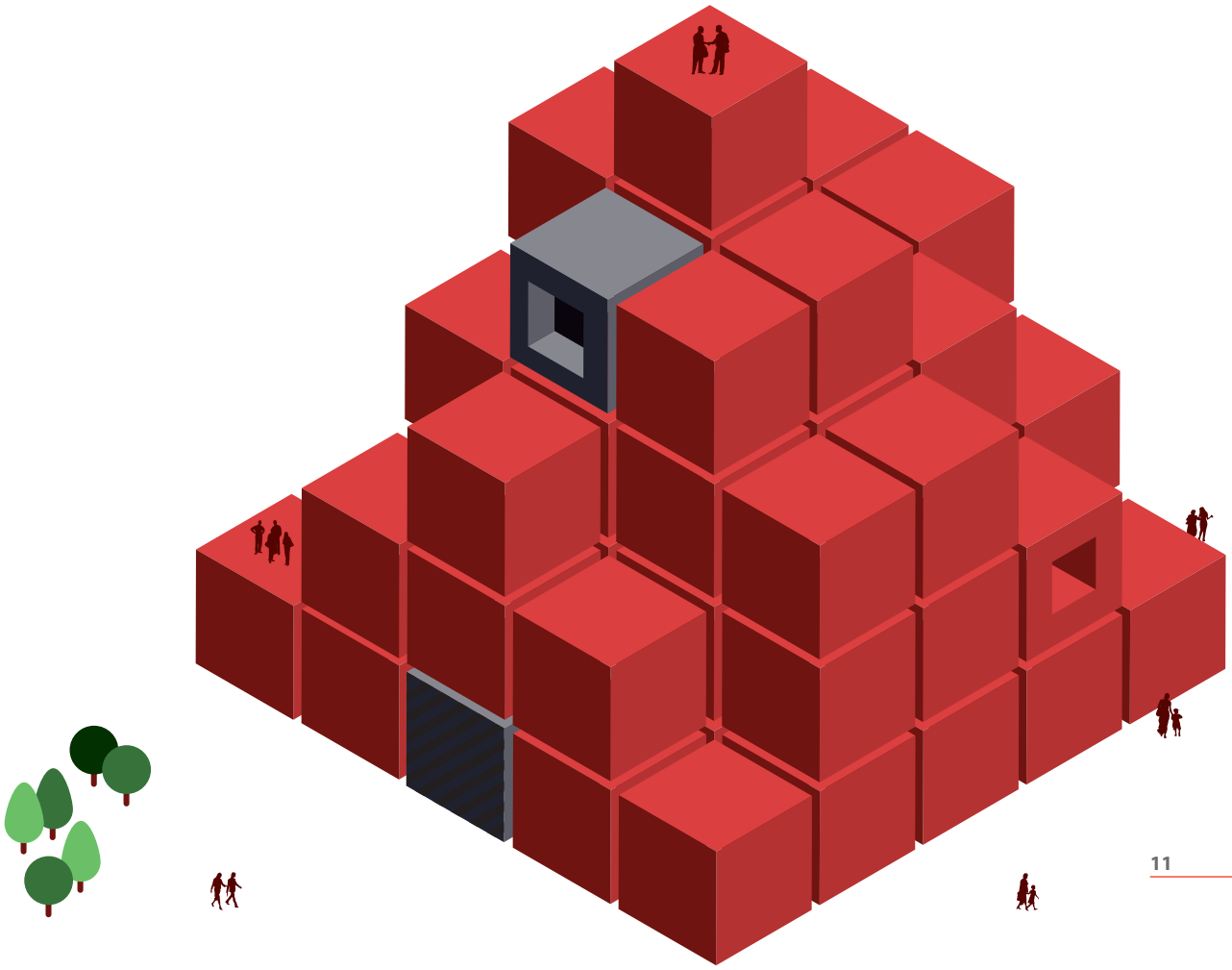
Este informe utiliza una definición general de Administración pública central: los ministerios o departamentos gubernamentales pueden llevar a cabo funciones de planificación, gestión, coordinación y elaboración de políticas, además de realizar funciones de entrega de servicios públicos, como son los centros de atención telefónica, TI (gestión de datos, nubes, y apps del Estado, especialmente sobre el covid-19), administración tributaria, administración de la Seguridad Social, servicios de empleo, departamentos económicos y de finanzas, defensa, y servicios penitenciarios y centros de migración.

Hay que reconocer también que la naturaleza, organización y funciones de la Administración pública central varían ampliamente en toda Europa. En Alemania, con su estructura de Estado federal, también existe la Administración pública en varios niveles. La naturaleza del empleo en este sector difiere también por países según su legado histórico, tradiciones y marcos instituciones de cada país. En la propuesta actual, el término cubre un abanico de servicios y estructuras, tanto públicos como privados, todos los cuales deben tenerse en consideración en un estudio transeuropeo.

2. Antecedentes: privatización y Administración pública en Europa

En las últimas cuatro décadas, las Administraciones públicas de casi todos los países europeos han sido objeto de cambios de gran alcance impulsados por el neoliberalismo. La Nueva Gestión Pública (NPM) lideró la reestructuración de las Administraciones públicas que surgió inicialmente en los países anglosajones aunque, posteriormente, desde la década de 1970[2] predomina en mayor o menor medida en los programas del sector público de casi todos países europeos. En resumen, las reformas de NPM se dirigen a mejorar los servicios públicos convirtiendo a las organizaciones del sector público en más "como empresas" mediante la introducción de modalidades de gestión de la gobernanza[3] basadas en el rendimiento y la competencia. Si bien la NPM se orientaba más en la mercantilización de las instituciones del sector público, en vez de en la privatización directa, las reformas asociadas, impulsadas por los recortes del gasto público, siguieron facilitando la privatización, especialmente en forma de subcontratación y aumento de la participación de sector privado en la entrega de servicios.

Como señala Whitfield: "la privatización y mercantilización son inseparables, propiciando esta última las condiciones económicas e ideológicas y las relaciones sociales por las que se desarrolla la ulterior privatización".[4]



La NPM se propagó rápida y ampliamente mediante la introducción de reformas a todos los niveles: en el gobierno central; agencias gubernamentales; administración regional y local; educación superior; servicios sanitarios; justicia penal; fuerzas de la Policía; y servicios jurídicos. La NPM pasó a convertirse en un fenómeno mundial. Aunque fueron lideradas por Reino Unido y Europa continental, EE. UU., Canadá, Australia y Nueva Zelanda, las reformas de la NPM se aplicaron posteriormente en Asia y África. Son varios los países anglosajones y europeos donde existe consenso entre partidos acerca de la necesidad de estas reformas.[5]

A pesar de que las reformas de NPM en la Administración pública se remontan a la década de 1970, los procesos actuales parecen diferir bastante. Mientras que las reformas iniciales del sector privado se orientaron a la entrega de servicios específicos, hoy en día, en algunos países europeos el sector privado asume funciones estatales básicas.[6] A menudo, conlleva procesos sutiles y complejos de ampliación de los mecanismos del mercado dentro de los organismos públicos, incluyendo no solo a las asociaciones público privadas o la subcontratación de servicios, sino también de forma creciente la elaboración de políticas, funciones relativas a las tecnologías de la información o en materia de recursos humanos, mediante la contratación de tareas de consultoría.

A través de las reformas de NPM, las empresas privadas están cada vez más incorporadas en el aparato estatal, diluyendo la línea que separa los sectores público y privado. Ha alcanzado tal dimensión que "muchos gobiernos de todo el mundo son cada vez más y más dependientes de actores privados a la hora de aplicar políticas públicas". [7] Por consiguiente, existe el riesgo de que las Administraciones centrales y locales se vean reducidas a un "papel de comisionista o cliente". [8]

Los proponentes de los principios de NPM afirman que mediante la introducción de mecanismos del mercado y valores similares a este en la gobernanza pública, el Estado tendría menos burocracia, sería menos costoso y más eficiente.[9] Sin embargo, estas reformas no solo tratan de hacer funcionar un Estado a modo de empresa sino que, a su vez, perfeccionan la capacidad del Estado para propiciar entornos de negocio. La digitalización de la Administración pública ha abierto aún más la vía hacia formas de privatización de gran alcance (ver la sección 3 sobre las formas de privatización).[10]

Esta opinión es compartida por la Comisión Europea, quien en su informe de 2018 "A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28" identifica tres retos para la Administración pública:

> "Una entrega mejor con menos –cumpliendo con las necesidades sociales y empresariales en tiempos de presupuestos más ajustados; adaptando la prestación de servicios a los cambios demográficos, tecnológico y sociales; *y mejorando el clima empresarial con menos regulaciones más inteligentes y mejores servicios para apoyar el crecimiento y la competitividad* (énfasis añadido)." [11]

Si bien el funcionamiento, operación y financiación de la Administración pública quedan excluidos explícitamente de la competencia de la UE en los Tratados europeos, la Comisión Europea ha avanzado de diferentes maneras una agenda pro empresarial para las Administraciones públicas. La Comisión Europea tuvo una gran influencia durante el periodo de adhesión de Europa Oriental a la UE (1997-2004/2007). Si se piensa en la imagen postcomunista

del gran Estado burocratizado, se podría asumir que la ampliación de la Unión Europea trajo consigo una reducción de la Administración pública. Sin embargo, se produjo lo contario: en muchos países europeos orientales aumentó la función pública, debido a que pusieron en funcionamiento sistemas de administración democrática. Aunque la nueva creación de sistemas de administración pública propició la oportunidad de optar por diferentes modelos, hubo una presión generalizada de apoyo a las reformas de NPM independientemente del contexto. [12] A partir de 2004, durante la ampliación de Europa Oriental, que fue puesta en vigor a través del principio de condicionalidad, la Comisión se posicionó activamente a favor de la mercantilización y una mayor participación del sector privado en las Administraciones centrales.[13]

De igual forma, durante la crisis financiera de 2008, la Comisión junto al Banco Central Europeo y el Fondo Monetario Internacional, quienes componían la llamada "Troika", impusieron reformas NPM basadas en la austeridad en muchas Administraciones públicas de Europa meridional (España, Italia, Portugal y Grecia). [14] Los severos recortes presupuestarios y limitaciones al gasto de personal ocasionaron recortes generalizados en el número de empleados de la Administración pública. Como resultado, la subcontratación y los servicios de consultoría se han propagado con rapidez a lo largo de la Administración pública a fin de compensar la reducción de capacidad interna (ver la sección 6.2). En términos generales, entre los años 2010 y 2016, 18 Estados miembros de la Unión Europea redujeron el gasto público como proporción del PIB en más de un 3 %[15]: Irlanda, Portugal, Lituania, Letonia, Polonia, República Checa, Dinamarca, Grecia, Malta, Países Bajos, Rumania, Eslovenia, España y Reino Unido.

Preocupa en términos generales la tendencia de la Unión Europea hacia una "interfaz público privada" para la Administración pública, ya que en todos los Estados miembros está jugando un papel en la configuración de la Administración pública en Europa, y no solo en aquellos que forman parte del acuerdo en materia de rescates. En palabras de la Comisión, la Unión Europea "tiene un fuerte impacto indirecto sobre la práctica administrativa de los Estados miembros. [16] Este impacto se logra a través de normas administrativas; el fomento de mejores prácticas (o, de hecho forzadas en caso de los rescates) a través de instrumentos financieros de la Unión Europea; y la promoción de prácticas de gestión de sus propias instituciones.[17] Solo entre 2007 y 2013, la Unión Europea gastó dos mil millones de euros en medidas de apoyo a las Administraciones públicas en 19 Estados miembros. En 2014, 20 Estados miembros recibieron recomendaciones específicas por países (CSR) en el ámbito de la Administración pública, de los cuales 17 recibieron ayuda económica por un total de 4,2 mil millones de euros.[18]

3. Diferentes formas de privatización

En este informe, la privatización se enmarca en un sentido general que incluye la reestructuración del Estado en interés del capital privado.[19] El proceso puede incluir la venta de activos/bienes raíces, la subcontratación de servicios públicos (o parte de ellos) a empresas privadas u organizaciones no lucrativas (o una combinación de ambas) y la subcontratación de tareas relativas a las asociaciones público privadas (APP).[20]

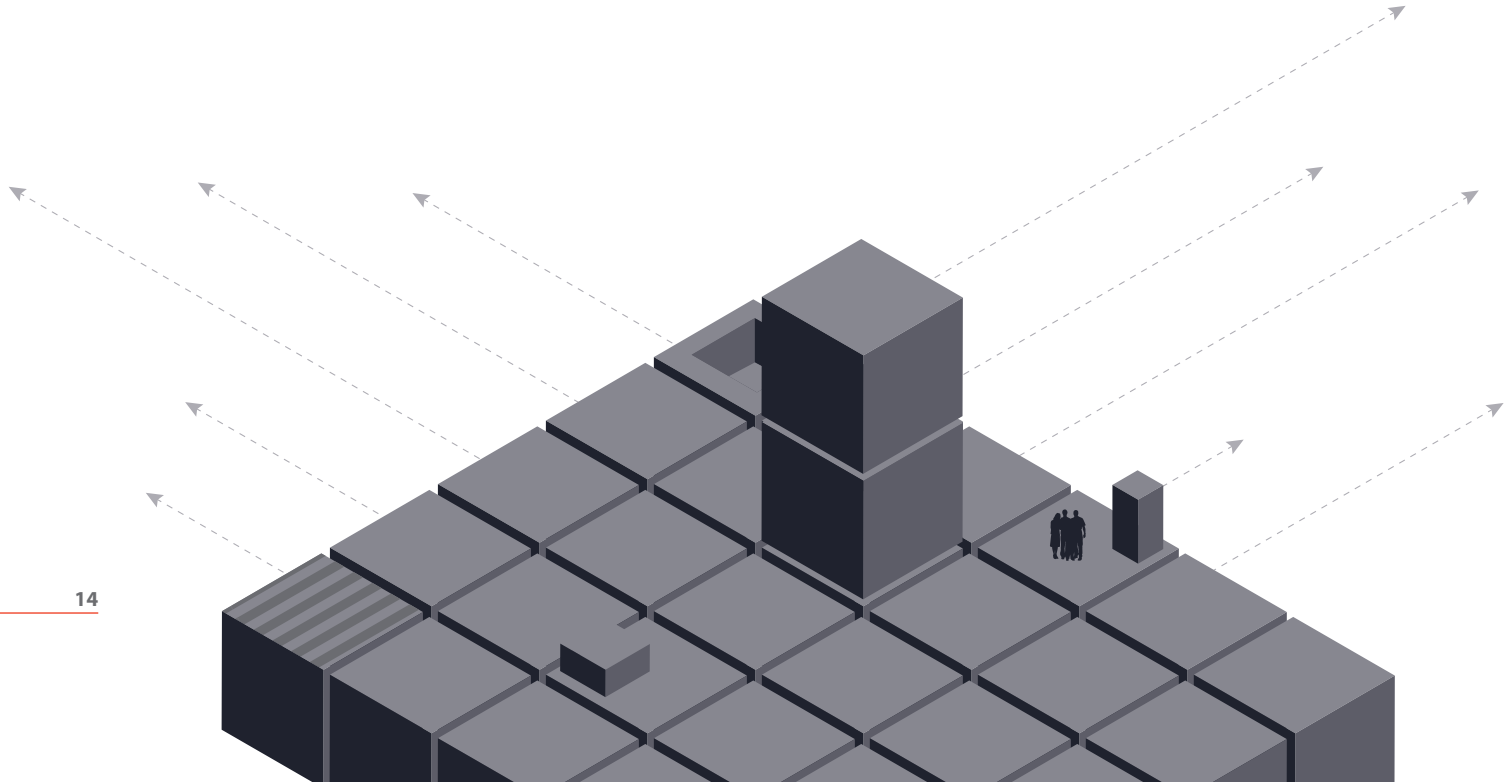
Estas formas de privatización difieren entre sí, como se resume a continuación.

3.1 Subcontratación - Generalidades

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la subcontratación como el acto de "delegar (partes de) las actividades a un contratista externo".[21] Las Administraciones centrales y locales, además de otras instituciones públicas, podrían subcontratar actividades a una o varias empresas privadas dentro de un contrato por un número determinado de años. En este caso, la subcontratación es una forma de privatización, ya que conlleva la prestación privada de servicios y funciones anteriormente pertenecientes al sector público.

Desde la década de 1970, las funciones de la Administración pública se han ido subcontratando de forma creciente al sector privado (así como al sector no lucrativo). La subcontratación se inició mediante contratos de servicios simples que el sector privado podía cumplir de una manera relativamente directa, principalmente en áreas de gestión de instalaciones como limpieza, restauración y seguridad.

Sin embargo, en los últimos veinte años o así, la subcontratación estatal ha cambiado significativamente, extendiéndose hacia nuevos ámbitos como la salud y el bienestar; impulsada por la creencia neoliberal de que las empresas (y las instituciones públicas, también) deberían dedicarse únicamente a sus actividades fundamentales y delegar las tareas restantes a empresas "especializadas" del sector privado. [22] Moran y otros alegan que los procesos actuales de subcontratación tienen una apariencia muy diferente a los de hace 30 o 40 años:



"la subcontratación moderna es más fundamental y compleja; implica la franquicia o leasing de paquetes complejos de servicios a los contratistas privados." [23] Estos contratos complejos que los gobiernos encargan a empresas privadas de consultoría son muy costosos de elaborar y, a menudo, estas son inflexibles a la hora de renegociar los términos del contrato.

Hoy en día, se ha generalizado la subcontratación y va en aumento en las Administraciones centrales y locales, así como en otras instituciones gubernamentales de la mayoría de Europa. La tabla 1 muestra la cantidad gastada por los gobiernos europeos en subcontratación como porcentaje del PIB en 2020. La primera columna indica la contratación de prestadores privados para bienes y servicios utilizados directamente por el gobierno, como las tecnologías de la información y, la segunda, muestra la subcontratación de la prestación de bienes y servicios destinados a los ciudadanos, como es la asistencia sanitaria, vivienda, transporte o educación. La dependencia del gobierno en la subcontratación aumenta en toda Europa, si bien el alcance y forma de subcontratación varía entre los diferentes países, aplicándose principalmente en los países nórdicos y de habla inglesa y menos en los países del continente europeos. [24]

Tabla 1. Subcontratación estatal como porcentaje del PIB en 2020.

	Bienes y servicios utilizados por el Estado, 2020	**Bienes y servicios financiados por el Estado, 2020[25]**
NLD	6.2	10.6
DEU	6.1	9.4
FIN	11.3	3.1
GBR	10.4	2.6
BEL	4.4	8.2
SWE	8.1	3.7
FRA	5.4	6.4
OECD-EU	6.1	5.5
AUT	6.8	4.3
NOR	8.3	2.4
DNK	9.0	1.4
HUN	8.3	1.5
ITA	6.3	2.8
ESP	5.9	3.0
POL	5.9	1.9

Fuente: OCDE[26]

Las consecuencias de una excesiva subcontratación son: fragmentación, ausencia de coordinación entre las diferentes empresas y un menor control político debido a que las funciones estatales clave pasan a ser dirigidas por empresas privadas. La subcontratación aumenta también la burocracia del servicio y le resta eficiencia. Contrariamente a la creencia común de que el sector privado puede aportar "ahorros eficientes", la subcontratación de servicios no es necesariamente más barata, ya que las empresas privadas cobran unos precios que les permitan obtener unos buenos beneficios. Mientras tanto, a menudo la calidad del servicio se ve afectada, y las empresas compiten a nivel salarial en una "carrera descendente", por lo general, pagando al personal el salario mínimo o empleándoles con contratos de cero horas.[27] Habitualmente, la subcontratación se justifica mediante el argumento de que incorporará los conocimientos expertos del sector privado. La realidad es que los contratistas acaban a menudo dependiendo de los conocimientos existentes del personal previamente empleado en el sector público y, por lo tanto, no facilita conocimientos específicos externos. Además, mediante la subcontratación de importantes tareas, los organismos estatales corren el riesgo también de perder su capacidad para prestar servicios de manera interna. Estas cuestiones quedan demostradas en los estudios de casos de la siguiente sección.

La subcontratación dentro de las empresas puede originar largas cadenas de suministro de subcontratistas como, por ejemplo, fue el caso del programa de trabajo del gobierno de Reino Unido; un plan subcontratado al cien por cien para el bienestar en el trabajo introducido por el gobierno de coalición de 2010. El programa fue externalizado a 18 prestadores principales (la gran mayoría, empresas multinacionales privadas) que, a su vez, contrataron la mayoría de servicios a más de 800 subcontratistas, muchos de los cuales subcontrataron de nuevo algunas partes de sus servicios a otras empresas y negocios. El resultado fue una cadena de suministros muy cara, larga y opaca. El gobierno no solo perdió el control total, sino también el conocer qué tipo de servicios de empleo se ofrecían y a quién.[28]

3.1.1 Subcontratación de tareas y servicios: gestionando servicios a bajo coste

Grecia e Italia: centros de detención

Informes recientes de la red de activistas e investigadores de Migreurop apuntan a que la privatización de los servicios de detención de migrantes es un negocio en auge surgido en el conjunto de Europa.[29] El informe de PSIRU "Privatisation of Migration & Refugee Services & Other Forms of State Disengagement" de 2017 para la ISP y la FSESP examina el impacto negativo de la privatización de los servicios de refugiados y migrantes.[30]

En 2013 y 2016, Grecia subcontrató a G4S la seguridad y vigilancia de seis centros de detención de migrantes. La empresa ganó también un contrato de seguridad en Moria en Lesbos, que fue licitado por la Oficina de apoyo al asilo de la UE (EASO), responsable del proceso de asilo en puntos calientes de Grecia. Más tarde,

se hicieron públicas las malas prácticas y la asociación de abogados en Mytilène demandó a EASO fundamentándose en que, junto a las empresas de seguridad, estaba evitando la entrada de migrantes a ciertas áreas, como la oficina de EASO; por lo tanto, impidiendo el acceso al procedimiento de solicitud de asilo.[31]

En Italia, organizaciones sin ánimo de lucro como la Cruz Roja estuvieron inicialmente a cargo de la administración y gestión de los centros de detención pero, en la última década, las multinacionales han llegado a dominar el sector. Por ejemplo, la empresa francesa GEPSA, subsidiaria de Cofely, propiedad de la multinacional de servicios públicos ENGIE (anterior GDF Suez), se asoció a Acuarinto, una asociación cultural italiana, y comenzó a presentar ofertas a la baja a asociaciones de caridad y cooperativas. En diciembre de 2012, el consorcio GEPSA-Acuarinto ganó el contrato para la gestión del centro de detención en Roma, ofreciendo 28,80 euros al día mientras que la cooperativa anterior había ofrecido 41 euros por día. En 2014, el consorcio Acuarinto también presentó una oferta a la Cruz Roja por un valor inferior a entre un 20-30 % para la gestión de los centros de detención de migrantes en Milán y Turín.[32]

Noruega: limpieza

En 2014, la Agencia estatal de Defensa de Noruega (NDEA) subcontrató el personal de limpieza a la empresa multinacional de gestión de instalaciones ISS, a pesar de la enorme resistencia sindical, como fueron las manifestaciones fuera de NDEA.[33]

Antes de la privatización, el gobierno encargó la elaboración de cuatro estudios que analizaban la relación entre costes y beneficios de la subcontratación. Uno de los estudios realizados por la empresa de consultoría mundial Ernst & Young (EY), concluyó que la privatización habría ahorrado dinero debido en parte a que los convenios colectivos firmados entre NDEA y el sindicato de función pública de Noruega, se consideraban como un incremento de costes. De hecho, los limpiadores tenían un alto índice de sindicalización, siendo esto indicativo del uso que se hace de la subcontratación para debilitar la negociación colectiva.[34]

El estándar del servicio de limpieza se deterioró significativamente tras la privatización y el número de quejas aumentó enormemente. Se recortaron puestos laborales, intensificándose la carga de trabajo para el resto de trabajadores. La investigación dirigida por Fafo, una fundación independiente de investigación sobre ciencia social, reveló que en 2014, el 38 % de los limpiadores del sector público eran mayores de 55 años, en comparación con el 10 % de la industria privada de limpieza. Concluyó que los trabajadores de mayor edad abandonan su empleo en las empresas privadas debido a la intensa carga de trabajo. Además, la investigación mostró que el 70 % de los limpiadores eran de origen migrante y, a menudo, la rotación de turnos es alta.[35] Esto indica que la industria de limpieza aprovecha la situación de vulnerabilidad de los trabajadores migrantes. Los limpiadores sentían una "gran incertidumbre acerca de su futuro" debido a la

subcontratación y a que NDEA ya no asume su responsabilidad para con ellos.[36] Los sindicatos hicieron público el fracaso de la privatización al empeorar el servicio y las condiciones laborales. En septiembre de 2021, ganó las elecciones generales el Partido Laborista noruego, quien se ha comprometido a volver a nacionalizar los servicios de limpieza.[37]

Suecia: programa de activación del empleo

Suecia intentó privatizar los servicios empleo. Fue una decisión política introducida por la anterior coalición entre el Partido Conservador y el Socialdemócrata con el primer ministro, Stefan Löfven. Sin embargo, la nueva primera ministra Magdalena Andersson, una socialdemócrata que asumió su cargo en coalición con los Verdes en noviembre de 2021, podría no presionar a favor de la privatización de servicios empleo. No obstante, ya se han incorporado instructores laborales privados en el sistema de prestaciones. A estos instructores les es más lucrativo trabajar en áreas densamente pobladas y con trabajadores en áreas que se considera tienen una mayor "capacidad de empleo" que las áreas rurales. También está el problema de los desempleados de larga duración, quienes quedan excluidos del servicio. Algunas oficinas de empleo de las áreas rurales ya han sido cerradas. Desde que en Suecia los servicios de bienestar son responsabilidad de los municipios, estos asumen la responsabilidad cuando el sector privado no cumple a pesar de ser retribuidos por el servicio.[38]

Reino Unido: dependencia de los gigantes de la subcontratación

El Reino Unido fue uno de los primeros países en adoptar la subcontratación del sector público a gran escala y, actualmente, el sector es conocido en Reino Unido por ser el "más avanzado del mundo".[39] Entre 2016 y 2017, el sector público gastó en su conjunto unos 251 500 millones de libras en proveedores externos, en torno a un tercio del gasto total del gobierno. De esto, el gasto de la Administración central en proveedores externos fue de 49 000 millones de libras, más o menos lo mismo que gasta en su propio personal.[40] Existen muy pocos ámbitos de la Administración central que no incluya algún tipo de externalización, aunque se concentra en la sanidad, defensa, transporte y educación. El Ministerio de Defensa gasta en torno a 20 000 millones de libras al año en prestaciones privadas, incluyendo el "Atomic Weapons Establishment and Defence Equipment and Support"; el Ministerio de Justicia gasta más de 5 millones de libras en servicios

penitenciarios y de libertad condicional, de gestión privada; el Departamento de Empresa, Energía y Estrategia Industrial gasta más de 5 000 millones de libras; el Ministerio de Interior unos 3 000 millones de libras, que incluye los centros de expulsión de inmigrantes; y el Departamento de Trabajo y Pensiones gasta más de 2 200 millones de libras, incluyendo el programa de trabajo y las evaluaciones de salud y discapacidad. [41]

La subcontratación está tan generalizada que ha provocado cambios fundamentales en la estructura de la Administración pública. Dentro de la Oficina del Gabinete existe un órgano entero, la Función comercial estatal, creada para supervisar la subcontratación, y que ha identificado a 29 "prestadores estratégicos" que considera son demasiado grandes como para fallar y claves para la actividad estatal, como son G4S, Serco y Carillion, hasta su liquidación en 2018. La Función Comercial la componen una serie de funcionarios públicos cuyo trabajo consiste en ser "embajadores" de prestadores estratégicos, que se reúnen con ellos regularmente en "comidas de trabajo", lo que implica que cuentan, de hecho, con una ventaja muy sólida a la hora de que les adjudiquen contratos. El gobierno llegó incluso a plantearse la idea de externalizar la elaboración de políticas. [42] Esta dependencia en los proveedores privados hace que el gobierno de Reino Unido sea altamente vulnerable a los fallos a gran escala como pasó con Carillion, sin embargo, la política y operaciones públicas se inclinan cada vez más hacia los proveedores privados, mediante las personas que contratan y sus objetivos organizativos.

El aumento de la externalización del Estado ha dado auge a los gigantes de la subcontratación, quienes disfrutan de una posición oligopolística en la adjudicación de contratos estatales. La Oficina nacional de auditoría de Reino Unido (NAO) calcula que cuatro de las mayores empresas de subcontratación: Capita, Serco, Atos y G4S, ganan alrededor de 4 000 millones de libras al año en contratos del sector público.[43] Debido a que los planes de asociación pública privada y demás acuerdos de subcontratación transfieren el riesgo de las empresas y ofrecen garantías a largo plazo para los pagos constantes, los contratos del sector público representan oportunidades muy lucrativas y libres de responsabilidad. Sin embargo, un problema principal ha sido la falta de transparencia en las evaluaciones sobre cómo se adjudican estos contratos.

El aumento de la subcontratación estatal en Reino Unido plantea cuestiones importantes no solo en relación a cómo el gobierno se asocia con el sector privado sino también en cuanto al impacto sobre el mismo mercado. La experiencia de Carillion lo ilustra muy bien, que era la segunda empresa de subcontratación pública más grande de Reino Unido en el momento que entró en proceso de

liquidación en 2018. El flujo de efectivo quedó afectado por los litigios derivados de operaciones de pago de una serie de contratos importantes, aunque canceló sus problemas mediante ingeniería financiera e intentó compensar el déficit presentando ofertas para contratos a precios nada realistas.[44] El gobierno continuó ofreciendo a Carillion importantes contratos a pesar del temor acerca de las perspectivas de beneficios y los informes sobre las cuestionadas prácticas de contabilidad. Esto pone de manifiesto los problemas existentes, no solo con la estrategia de subcontratación que prioriza la oferta más baja frente a la calidad del servicio, sino también en cuanto a que la relación del gobierno de Reino Unido con el sector privado ha mermado sus objetivos básicos de cumplimiento con la Administración pública en bien del interés público.

3.1.2 Subcontratación de Recursos Humanos, Tecnología de Información y otras tareas "intelectuales": servicios de consultoría a un precio muy alto

Los servicios de consultoría son una forma de privatización que ha aumentado en los gobiernos de toda Europa y a nivel mundial.[45] Generalmente, se considera como la prestación de conocimientos externos para facilitar la reestructuración y el cambio institucional. En teoría, la utilización de consultores privados se orienta a los contratos a corto plazo, aunque en la práctica muchos gobiernos europeos recurren repetidamente a estas mismas empresas de consultoría. La creciente utilización de los servicios de consultoría está legitimada por la imagen de independencia y neutralidad de los consultores, quienes contribuyen con conocimientos especializados complementarios.[46] Se afirma que es más barato adquirir conocimientos externos que crear las competencias y conocimientos internos.[47] Sin embargo, de manera paradójica, el auge de los servicios de consultoría es un subproducto de la austeridad, ya que los contratos específicos con consultores externos no figuran como pagos. En otras palabras, a través de los consultores se pueden eludir las congelaciones o recortes laborales y las posibles normas.[48] Por lo tanto, la austeridad facilitó el auge de los servicios de consultoría pero, irónicamente, los costes son mucho más elevados que emplear a personal interno.[49] También puede constituir una forma de eludir otras normativas gubernamentales. Por ejemplo, en Países Bajos, se están utilizando consultores como salida para evitar un acuerdo por el que no más del 10 % de todos los trabajadores puede estar contratado a través de contratos atípicos.[50]

A lo largo de Europa, los consultores de gestión se han convertido, cada vez más, en actores influyentes dentro de la Administración pública. Empresas como McKinsey, PWC, Ernst and Young, KPMG y Deloitte se han especializado en reformas estructurales y la gobernanza de organizaciones del sector público.

Las consultorías de gestión llevan existiendo desde hace más de un siglo, aunque inicialmente solo se incorporaron a la Administración pública para prestar asesoramiento específico en un área definida. Todo esto cambió con las reformas de NPM en las décadas de 1980 y 1990. La idea de que es el mercado, y no el Estado, el instrumento más efectivo para la entrega de servicios públicos, y que la Administración pública debería funcionar más como una empresa, elevó el papel de los consultores. Como consecuencia de la crisis financiera y las subsecuentes medidas de austeridad en toda Europa, su papel se acrecentó una vez más, mediante el apoyo prestado

a los gobiernos con políticas asociadas a la privatización, las asociaciones público privadas y la digitalización del Estado.[51] Hoy en día se ha llegado a tal punto que los consultores han asumido funciones básicas de la Administración pública y en ámbitos de desarrollo político, tanto a nivel nacional como de la UE.

Actualmente, los servicios de consultoría para la gestión del sector público representan el 14 % de todo el volumen de facturación de los servicios de consultoría de gestión de Europa. Varía desde el 31 % de Grecia, el 22 % de Dinamarca y Reino Unido y el 17 % en España hasta el 13 % de Hungría, el 10 % de Eslovenia y el 9 % en Francia y Alemania (cifras de 2019 y 2020).[52] Según la

Federación europea de asociaciones de consultorías de gestión (FEACO), el ámbito mayor es la consultoría en materia de tecnología, seguido de la estrategia y la mercantilización.[53] De hecho, en los últimos años la utilización de servicios de consultoría ha aumentado significativamente en la mayoría de países europeos, al igual que en la Comisión Europea.

En Reino Unido, el sector de consultoría sigue siendo uno de los mayores del mundo. El Informe anual de la Asociación de consultorías de gestión (MCA) de 2020, que es el lobby del sector de consultoría de Reino Unido, calcula que actualmente representa un valor de 11 300 millones de libras para la economía británica; hasta un 7 % más que el año anterior.[54] Las empresas de consultoría se han garantizado contratos a largo plazo con unidades del gobierno, como el Ministerio de Defensa de Reino Unido, que firmó un contrato de seis años con una empresa de consultoría líder.[55]

Contrasta con Austria, donde la tendencia se está revirtiendo. La utilización de consultores a través de la Administración central aumentó hasta la mitad de la década de 2010, aunque ha descendido después de una consultoría sobre un proyecto de reforma del sector público a gran escala que desprestigió al sector.[56]

En Francia, tras una abrumadora consulta pública sobre la utilización de servicios de consultoría por parte del Ministerio de Sanidad con el fin de gestionar la pandemia del covid-19, el gobierno anunció el 19 de enero de 2022 que ya no recurrirá "automáticamente" a los consultores públicos y que reducirá su factura relativa a las empresas de consultoría privadas a menos un 15 % (en 2019, la factura total de los servicios de consultoría del sector público ascendió a 814 millones de euros) (nota a pie: *Le Monde,* 19/01/2022).

El uso generalizado de servicios de consultoría en las Administraciones centrales implica también que las funciones centrales ya no serán más prestadas por el personal interno sino a través de consultores. Por lo tanto, también se le ha denominado como la privatización de la política.[57] Este proceso muestra cómo se va diluyendo la división entre el mercado y el Estado, ya que los actores comerciales entran a formar parte de la maquinaria gubernamental,[58] planteando serias cuestiones en materia de transparencia y responsabilidad. De hecho, las mismas empresas de consultoría adoptan a menudo formas empresariales que les permiten evitar la revelación de información a los ciudadanos.[59]

La investigación ha demostrado que los servicios de consultoría derivan normalmente en más consultoría. Algunos académicos la han llegado a denominar como una "adición", donde las empresas de consultoría aplican técnicas de venta y publicitarias que convierten a las organizaciones del sector público en adictos a sus servicios.[60] Los investigadores han advertido

de la amenaza que supone para la definición de políticas y prácticas que los gobiernos sean dependientes de los servicios de consultoría, la llamada "consultocracía" [61] o "función pública invisible" [62], como cita el *Financial Times*:

"Los consultores se han convertido en un hábito; una vez que entran en el edificio, son difíciles de erradicar. Están interesados en que se mantenga la relación, bien persuadiendo a sus clientes de que los desafíos son complejos o vendiéndoles más servicios." [63]

Además, Strudy y otros revelaron que los servicios de consultoría no solo derivan en más consultoría sino también en una mayor comercialización en términos de introducción de la participación del sector privado y, en particular, la subcontratación de otros servicios. [64] Como consecuencia, los gobiernos están pasando a ser más dependientes de los asesores externos, además de quedarse atrapados en una situación donde prevalecen los intereses del sector privado (ver también la sección 3.1.1., el caso de los servicios de limpieza subcontratados en Noruega).

Cuadro 1: McKinsey

La empresa estadounidense McKinsey merece una mención especial por ser una de las mayores consultorías del mundo y uno de los agentes más activos en avanzar la privatización y las reformas estructurales en la Administración pública a nivel mundial.

En el informe de 2009, la empresa hizo una defensa a favor de utilizar la crisis financiera como una oportunidad para llevar a cabo la "transformación completa del gobierno". Esto supuso ampliar y profundizar en las reformas de la Administración pública de toda Europa, como respuesta al crecimiento de la deuda pública, que estaban dirigidas a "alcanzar el núcleo interno de los gobiernos" a través de recortes, privatizaciones y un enfoque orientado al rendimiento. [65]

Existen tres características fundamentales derivadas de la participación de McKinsey en las reformas de la Administración pública. Primero, a través de acuerdos de consultoría con las agencias estatales y sus prestadores. Segundo, mediante los institutos de colaboración o grupos de expertos, como es el centro para el gobierno de McKinsey o el Instituto hospitalario McKinsey, que lleva a cabo investigaciones y divulga sus ideas y servicios. Tercero, promueve políticas concretas en la Administración pública, como es la introducción de la competencia, los prestadores privados y la "elección del consumidor" (o vales). Los informes de McKinsey no solo tienen una importante influencia sobre las políticas gubernamentales, sino que también generan una demanda innecesaria de su actividad a través de sofisticadas técnicas de venta y redes ocultas, que se intensifica con las puertas giratorias que existen para el personal entre las agencias de McKinsey y las agencias gubernamentales.[66]

McKinsey ha participado en alguno de los mayores escándalos de corrupción de nuestros tiempos, incluyendo los dudosos métodos de contabilidad utilizados por la empresa de comercio de energía Enron antes de que colapsara, la titularización de activos hipotecarios que derivó en la crisis de 2008, la crisis de opioides en Estados Unidos (para la cual la empresa pagó una liquidación de 573 millones de dólares), la represión de disidentes por parte del gobierno de Arabia Saudí y los cargos de fraude, robo, corrupción y blanqueo de capitales en Sudáfrica.[67]

McKinsey ha aumentado significativamente su influencia sobre las políticas gubernamentales en toda Europa. Por ejemplo:

1. Durante los últimos años de la década de 1990, Reino Unido se convirtió en el campo de pruebas de McKinsey para llevar a cabo reformas en la Administración pública dentro del nuevo gobierno laboral. Michael Barber, jefe de la unidad de entrega del gobierno laboral ocupó la unidad con personal de McKinsey, antes de pasar a convertirse seguidamente en el "socio" líder de las reformas del sistema público salud y fue retribuido con 14 millones de libras por asesorar sobre el desarrollo del mercado interior. Un anterior socio de McKinsey se convirtió en jefe del regulador de NHS, mientras que la corporación pasó a convertirse en jefe de enlace entre el gobierno y las empresas internacionales privadas de asistencia sanitaria, durante la privatización de 26 hospitales.[68]

2. En Francia, McKinsey llegó al gobierno de Sarkozy en 2007 para formar parte de la misión de reducir el gasto estatal en 10 000 millones de euros a través del "plan de modernización" de la Administración pública. El actual presidente Macron estableció una estrecha relación con la consultoría durante su etapa como ministro de Economía dentro de la presidencia de François Hollande, cuando llenó la Comisión de oportunidades económicas con consultores de McKinsey de alto nivel. Se considera generalizadamente que el trabajo de Macron con la empresa ha marcado la dirección política de su campaña presidencial (ver la sección 3.1.2.4)

3. Se informa de que la Comisión ha confiado en el asesoramiento de McKinsey acerca de cómo responder ante el covid-19 con la participación del sector privado, a pesar de que no se hizo accesible para el público los detalles exactos de la actividad que llevó a cabo la corporación.[69]

Comisión Europea: riesgo de conflicto de intereses

El gasto en servicios de consultoría por parte de la Comisión Europea ha aumentado significativamente en los últimos años, siendo más de 462 millones de euros los que fueron a parar justo a las cuatro grandes corporaciones (PwC, KPMG, Deloitte y EY) entre 2016 y 2021. [70] KPMG recibió la mayor cantidad (154,8 millones de euros); EY recibió 121,3 millones de euros; PwC 93,8 millones de euros; y Deloitte 92,3 millones de euros.[71]

Una parte importante del aumento se produjo a través del programa de ayuda a la reforma estructural de la Comisión (SRSP), que ofrece asistencia técnica a los Estados miembros para acometer las reformas estructurales, bien a través de los conocimientos internos de la Comisión o a través de consultores de organizaciones internacionales, ONG y empresas privadas. Es evidente que la utilización de consultoría en la Unión Europea ya está estructuralmente incorporada. Cuando se lanzó el SRSP por primera vez en 2017, solo una pequeña proporción se destinó a las empresas privadas. Sin embargo, esto cambió rápidamente. En 2019, las empresas privadas recibieron 24,3 millones de euros para acometer 91 reformas, casi un tercio de los 79,4 millones de euros que se destinaron ese año al programa. El presupuesto actual de la Comisión para siete años destina incluso más dinero a SRSP (864 millones de euros en total, o 115 millones de euros al año), por lo que está previsto que aumenten los servicios de consultoría externa.[72]

La participación de las empresas privadas de consultoría en SRSP implica que su opinión cuenta en la política pública, en áreas como la fiscalidad, el sistema judicial, el mercado laboral, la policía, la sanidad y los servicios sociales. Por ejemplo, se contrató a EY para la reestructuración del sector hospitalario en Estonia y, en Italia, para las reformas encaminadas a la consolidación de las políticas activas del mercado laboral, mientras que McKinsey recibió un contrato para llevar a cabo reformas dentro de los servicios estadísticos estatales en Alemania (878,970 euros). [73] Estos contratos representan una forma ni transparente ni responsable de subcontratación de asesoramiento político en áreas centrales de la Administración pública. Debería constituir una importante preocupación dadas las prácticas corporativas opacas de las grandes empresas de consultoría.

El extenso papel de las empresas de consultoría en los procesos políticos fundamentales de la Unión Europea genera preocupación en torno al riesgo de un conflicto de intereses. Por ejemplo, una investigación del Corporate Europe Observatory mostró las actividades de las grandes empresas de consultoría en los poderosos grupos de presión empresariales orientadas a intentar influir en la política de elusión fiscal de la Unión Europea, como son la European Business Initiative on Taxation (EBIT) y el Grupo de contacto europeo (ECG) entre otros. [74] Además, impulsan de forma agresiva los planes relativos a las disposiciones fiscales, que la Red para la Justicia Fiscal describe como "planes abusivos de elusión fiscal

a largo plazo" para las empresas multinacionales. A pesar del evidente conflicto de intereses, se adjudicó más de 10 millones de euros para que PwC, Deloitte y KPMG redactaran informes sobre "asuntos fiscales y aduaneros".[75] Aunque las empresas de consultoría afirman separar las líneas de servicios de auditoría, fiscal y consultoría, su participación en actividades de elusión fiscal debería plantear cuestiones sobre si se puede confiar en que trabajen en bien del interés público.

La Defensora del Pueblo Europeo, Emily O'Reilly planteó recientemente los problemas relativos al riesgo de conflicto de intereses en relación con el contrato adjudicado por la Comisión a BlackRock Investment Management para que llevara a cabo un estudio sobre la integración de los objetivos medioambientales, sociales y en materia de gobernanza en la normativa bancaria de la UE. O'Reilly inició una consulta en 2020 motivada por el interés financiero que tiene en el sector en cuestión la mayor empresa de gestión de activos del mundo y que su oferta de bajo precio podría ser percibida como parte de una estrategia para adentrarse en el entorno regulador del sector e influir en él. Aunque no se encontró una praxis de mala administración, la Defensora de la UE pidió a la Comisión que aclarara las normas sobre contratación pública y el riesgo de conflicto de intereses,[76] que la Comisión aceptó.

Alemania: escándalo en el Ministerio de Defensa

Alemania ha experimentado un tremendo auge en su actividad de consultoría en todos los ministerios. En 2020, el gobierno gastó 430 millones de euros en servicios de consultoría, lo que supone un incremento del 46 % respecto al año anterior. Este auge se puede explicar en parte debido a la fuga de conocimientos y capacidades en el gobierno alemán derivados de los recortes presupuestarios y en materia de personal. Se da por hecho que la consultoría de tecnología de la información comprende la mayoría de estas consultorías (a pesar de los esfuerzos de la Administración por ser más independiente de las empresas de tecnología de la información; (ver la sección 6, el ejemplo de Bundescloud).[77]

La utilización de los servicios de consultoría a gran escala puede reducir el control estatal e incentivar su cronicidad como demostró el "Berateraffäre", que supuso un escándalo de grandes dimensiones de cientos de millones de euros en el Ministerio de Defensa, que en ese momento estaba bajo el liderazgo de Ursula von der Leyen (2013-2019), actual presidenta de la Comisión Europea. En su ambición por modernizar el desfasado e insuficientemente organizado sistema de defensa, dirigió el Ministerio a modo de empresa; abriéndolo a una cantidad sin precedentes de consultores externos. Von der Leyen designó como Secretaria de Estado a Katrin Suder, anterior directora de la consultoría McKinsey en Alemania.[78]

Varias investigaciones y un posterior informe de la comisión de investigación revelaron el papel crucial que desempeñaron los consultores externos en recién creado Departamento de cibertecnología y tecnología de la información (CIT), que

pasaron a casi no distinguirse de los funcionarios públicos contratados de forma permanente. Los consultores tenían sus propias oficinas, direcciones de correo electrónico y firmas dentro de las Fuerzas Armadas alemanas. Controlaban a otros consultores externos y coordinaban las finanzas al tiempo que se sometían a una limitada supervisión. [79] Estos consultores a menudo ofrecían contratos a amigos de otras empresas de consultoría, lo que llegó a conocerse como el "sistema de colegeo", por el que eludían frecuentemente las normas de contratación pública. Se desconocen todavía todos los detalles del escándalo debido a la importancia de pruebas, como fue la eliminación de datos de los teléfonos móviles de von der Leyen. [80]

Noruega: los consultores frente al personal

En Noruega se utilizan consultores de forma generalizada, no solo para la tecnología de la información, sino también en funciones gubernamentales básicas. En el periodo electoral previo se dio a conocer que el gobierno estaba gastando el doble en servicios de consultoría que en personal del ministerio.

Hay varias áreas de trabajo de consultoría que destacan:

- El gobierno es cada vez más dependiente de abogados privados para los procesos de asesoramiento o despidos;

- El uso incrementado de trabajos de consultoría de TI y sistemas de gestión en la nube. El Ministerio de Defensa está llevando a cabo un extenso programa piloto sobre el uso militar de los servicios en la nube (MAST), que se lanzó en 2019 y se extenderá hasta 2028. Actualmente, licitan por lograr un "socio estratégico". Incluye a las plataformas de TIC de las Fuerzas Armadas, aunque también va mucho más allá de las TIC, ya que MAST analiza cómo se puede mejorar el Ejército en general a todos los niveles. Declara textualmente que "las nuevas soluciones en la nube sustituirán y actualizarán gran parte de la actividad que realizan las Fuerzas Armadas." [81] Las áreas afectadas por MAST son el comando y control, admiración, logística, apoyo administrativo, y digitalización.[82] Microsoft está operando en la nube parte de los servicios del Ministerio de Defensa, que se utilizan como un proyecto piloto y podrían hacerse extensibles a todos los servicios del Estado. Los sindicatos están muy preocupados por el hecho de que Microsoft esté operando los sistemas en la nube de los ministerios estatales, así como la gestión de archivos y datos del Estado, y están presionando a favor de un sistema nacional en la nube, similar al Bundescloud alemán (ver, la sección 9.3) y de otras iniciativas de Países Bajos y Francia.

Francia: la "consultocracía"

En Francia, la utilización de consultores se remonta a la desaceleración económica de la década de 1990. El gobierno respondió mediante la introducción de las reformas para la Nueva Gestión Pública (NPM) (ver, el capítulo 2), con el supuesto objetivo de reducir la burocracia estatal y hacer funcionar el Estado más a modo de empresa. A raíz de la crisis financiera de 2008-2009 se generalizaron, al incorporar el presidente Nicolas Sarkozy consultores para que llevaran a cabo las llamadas "reformas de modernización", que redujeron la Administración pública. No obstante, fue el presidente Emmanuel Macron quien elevó las funciones de consultoría al asumir estas funciones rutinarias de la Administración pública, como parte de su apuesta por transformar el gobierno francés en una suerte de "start-up".[83]

Desde la elección de Macron en 2017, se estima que la Administración francesa ha firmado al menos 137 contratos, algunos multimillonarios, con McKinsey y otras grandes empresas de consultoría.[84] La mayoría del trabajo de consultoría comprende los sistemas de TI y los Recursos Humanos aunque, más controvertida fue la incorporación de asesoramiento sobre las reformas del gasto público. Desde 2018, se ha pedido a McKinsey, Accenture además de a otras grandes corporaciones que encuentren mil millones de euros para recortar en gasto público. Sumados al más de un millón de euros en honorarios de consultoría, los contratos de consultoría para llevar a cabo estas reformas incluían unos honorarios variables dependiendo de los ahorros conseguidos: cuanto más recortan, más dinero hacen.[85] Cabe mencionar también que en estos contratos se les retribuye a los consultores dos veces: una por sugerir los recortes y otra vez de nuevo como empresas de consultoría contratadas para compensar las lagunas que han dejado los propios recortes que ellos han propuesto. En total, los servicios de consultoría del sector público representaron cerca del 10 % de los ingresos de las empresas de consultoría en 2018, llegando a alcanzar los 657 millones de euros.[86]

De esta forma, la creciente dependencia en los servicios de consultoría es a la vez el origen y consecuencia de los importantes recortes aplicados en la Administración pública, que lleva perdidos 200 000 euros desde las reformas de Sarkozy, lo que ha propiciado que ámbitos fundamentales de la Administración pública se vean abocados al colapso; especialmente en los sectores de sanidad, justicia y medio ambiente.[87] A medida que los funcionarios públicos, agotados y con exceso de trabajo, abandonan su puesto laboral o se vuelven incapaces de realizar sus funciones, el gobierno depende cada vez más de consultores para estas funciones rutinarias. Una vez más, para justificar que Francia recurriera a servicios de consultoría para responder ante el covid-19, se empleó la excusa de que la función pública "no estaba preparada" para la pandemia. El gobierno contrató a McKinsey y a otras tres empresas para el asesoramiento, diseño y facilitación de la campaña de vacunación contra el coronavirus y su despliegue[88] a través de contratos por un valor total de 11 millones de euros.[89]

3.2. Otras formas de privatización

3.2.1 Corporativización

La corporativización (en algunos países la describen también como "privatización formal") se refiere al proceso por el cual se subcontrata un servicio que anteriormente era público, como la Admiración pública, a una empresa con entidad jurídica privada aunque aún sea de titularidad pública. Por lo tanto, no es una privatización real, ya que el servicio sigue siendo de titularidad pública. La corporativización da por hecho que la empresa pública debe ser competitiva y, por lo tanto, se le hace funcionar como una empresa privada. A menudo, este tipo de corporativización se incorpora en los periodos de medidas de austeridad y recortes presupuestarios. Mediante la subcontratación del servicio a otra empresa estatal se pueden eludir las normativas presupuestarias nacionales y de la UE.

Ejemplo: El caso de Austria

En Austria, la subcontratación se ha llevado a cabo a través de la corporativización. Desde comienzos de los 2000, las organizaciones públicas se han convertido en empresas de titularidad pública con autonomía económica en teoría y orientadas a los beneficios. Entre los ejemplos figuran las universidades, servicios de empleo, museos, servicio nacional de estadística, el centro nacional de datos (Bundesrechenzentrum), y los servicios de contabilidad.[90] La tendencia de las organizaciones públicas hacia la corporativización ha estado acompañada de cada vez más medidas de austeridad y otras específicas para recortar en personal y reducir costes. Mediante la creación de empresas de titularidad pública se podrían eludir estas limitaciones presupuestarias y los requisitos para la reducción de personal. En otras palabras, En otras palabras, la corporativización se produjo principalmente a consecuencia de las restricciones presupuestarias. Sin embargo, finalmente fue más caro poner en funcionamiento el servicio a través de empresas de titularidad pública que originaron más burocracia e, igualmente, raramente obtuvieron beneficios. [91]

Otro problema planteado por el sindicato GOED es que estas empresas públicas seguían el modelo organizativo corporativo, que otorga el poder a los directores de empresa, por lo tanto, perdiéndose el control democrático sobre estas empresas. La corporativización ha provocado importantes diferencias salariales en las empresas públicas subcontratadas, donde a los directivos se les paga más y a los empleados menos que en el sector público tradicional. A pesar de ello, el coste de los servicios prestados por las empresas públicas subcontratadas es, por lo general, más elevado. Ahora bien, cuando las empresas públicas no pueden obtener beneficios, son absorbidas de nuevo por el aparato estatal.[92]

3.2.2 Asociaciones público privadas

Las asociaciones público privadas son acuerdos contractuales a largo plazo donde el sector privado proporciona activos de infraestructuras y opera los servicios públicos. En teoría, conlleva riesgos compartidos entre el sector público y privado. Las cifras del Banco Europeo de Inversiones indican que desde 1990, se han constituido algo menos de 1 800 asociaciones por un valor de casi 370 000 millones de euros. Si bien, muchos de estos grandes proyectos de infraestructuras de transportes entran dentro de la Administración pública, como los 200

proyectos de orden público y defensa que representan un valor combinado de 30 000 millones de euros.

La investigación realizada por PSIRU[93] demuestra que:

- Las autoridades públicas son las que asumen en última instancia el riesgo (a pesar de la retórica de que el riesgo se comparte entre el sector privado y público);
- Las APP son mucho más caras. En lugar de ofrecer la prometida "rentabilidad", normalmente son más costosas que el cien por ciento de los proyectos de titularidad estatal y que este opera;
- Las APP a menudo derivan en servicios recortados y de baja calidad;
- Las APP tienen generalmente retrasos y sobrepasan el presupuesto;
- Las APP contribuyen a la corrupción y la incentivan.[94]

El informe del Tribunal de Cuentas Europeo (TCE) de 2018 encontró pruebas de la ineficiencia de las APP, lo costosas que resultan y los importantes retrasos que conllevan. Además, la auditoría descubrió que las APP son la opción más elegida aún sin considerar otras alternativas, como es la consecución del proyecto directamente a través del sector público. Por lo tanto, la recomendación del Tribunal de Cuentas Europeo fue "no promover un uso más intensivo y generalizado de las APP…".[95] Esto tiene relevancia, dado que la Comisión Europea ha promovido tradicionalmente el uso de las APP en los Estados miembros de la UE y las financian mediante subvenciones de los Fondos Estructurales y de Cohesión, entre otros instrumentos financieros, siguiendo con su estrategia de adjudicación de fondos de la UE para proyectos mixtos como son las APP.[96]

Lituania: centros penitenciarios, de detención y comisarías de policía

En 2014, el gobierno lituano anunció el uso de APP para la construcción de nuevas instalaciones penitenciarias y de detención en las afueras de Vilna, así como en Šiauliai, Klaipėda y Panevėžy. El contrato para la APP tenía una duración prevista de 22 años, durante los cuales, una empresa privada construiría primero las infraestructuras para, posteriormente, hacerse cargo de su mantenimiento. El contrato tenía un valor total de 290 millones de euros (de los cuales, 40 millones se destinaron a las nuevas instalaciones de Vilna) [97]. Sin embargo, pronto se paralizaron los proyectos debido a que resultaron ser demasiado costosos. [98]

El fracaso de la experiencia con las APP no impidió que el gobierno continuara recurriendo a ellas en el ámbito de la Justicia. En 2018, mediante un contrato de APP valorado en 56 millones de euros con la empresa privada Pilies Projektai, una subsidiaria de Darnu Group,[99] se inició un proyecto para la construcción de la nueva sede de Policía en Vilna. En 2019, el Departamento de Policía de Lituania, perteneciente al Ministerio del Interior, lanzó dos licitaciones independientes dirigidas a las APP para el diseño, construcción, financiación y mantenimiento de dos comisarías de Policía en Kaunas y Panevezys por 15 años: 3 años para la fase de diseño y construcción y 12 años para el mantenimiento de los edificios[100]. En Kaunas, la empresa privada Merko Statyba ganó la licitación y en Panevezys, fue la empresa privada Salvinta quien ganó el contrato.[101]

Francia: El Tribunal de París

En 2012, se firmó un contrato de APP con el consorcio Arélia para la construcción del nuevo **Tribunal de París** por un valor de 2 300 millones de euros y una duración hasta 2044, a pesar de que en comparación con la alternativa del sector público esta opción se demostró no ser la opción más barata. El Tribunal de Cuentas francés descubrió que el tipo de interés de los préstamos para la APP se situaba en el 6,4 %, mientras que el tipo medio ponderado para la financiación con bonos del Estado a medio y largo plazo era del 1,86 % en 2012[102]. En 2017, el Tribunal de Cuentas francés recomendó que no se utilizaran las APP para los centros penitenciarios o bienes raíces.[103] El Ministerio de Justicia decidió dejar de utilizarlas en el futuro.[104]

4. Impulsores de la subcontratación

4.1 Digitalización

La administración electrónica se introdujo por primera vez en las Administraciones públicas europeas en la década de 1990 como una "opción" para los servicios específicos: una opción que tiene cada vez más un carácter "imperativo". [105] En los últimos años, la Comisión ha promovido un enfoque de "gobierno completo" que abarca una serie de funciones de la Administración pública como son los ministerios, las autoridades fiscales y la recaudación fiscal, los procesos y jurisdicción judiciales, las instituciones penitenciaras, la seguridad fronteriza, Policía y los servicios de emergencia. [106] Actualmente, Europa cuenta con uno de los niveles más elevados de desarrollo de administración electrónica del mundo. Según la encuesta de las Naciones Unidas sobre administración electrónica, los 43 países europeos al completo se encuentran en el grupo alto o muy alto de desarrollo de administración electrónica y, ocho figuran entre los países que lideran la calificación de muy elevada.[107]

La incorporación de la administración electrónica puede tener muchos efectos positivos, a través de la entrega digital de servicios como son la recaudación fiscal y los procesos administrativos y judiciales que prometen formas más eficientes y fáciles de utilizar para acceder a los servicios estatales a un coste inferior. La digitalización de las labores de la Administración pública puede potencialmente beneficiar a los trabajadores y se están creando una serie de nuevos puestos laborales asociados a la tecnología digital en ámbitos como: el análisis de datos, el diseño web y de aplicaciones, la ciberseguridad, el mantenimiento digital, la ingeniería, el apoyo o la investigación.[108] Además, debido a que se pueden automatizar algunas de las labores más estandarizadas, la digitalización puede reducir el tiempo de trabajo que se dedica a labores tediosas, dejando más tiempo libre para el papeleo y funciones más complejas y de más valor. Sin embargo, en el contexto actual de impulso de la privatización de la Administración pública, la introducción de la digitalización supone un riesgo que puede facilitar más la privatización y subcontratación. Esta sección recopila pruebas y estudios de casos sobre la privatización en la administración electrónica y la digitalización y su repercusión sobre la capacidad interna, los costes del servicio, el acceso y la confianza pública.

Pérdida de capacidad interna

La introducción de tecnologías digitales en la Administración pública europea conlleva una creciente dependencia en proveedores privados desde la inclinación hacia la privatización de la décadas de 1980 y 1990, cuando muchos gobiernos privatizaron sus servicios de TI.[109] La pérdida de capacidad interna en materia de tecnologías digitales puede a menudo facilitar la privatización extensiva a largo plazo, ya que los gobiernos recurren cada vez más al sector privado para llevar a cabo proyectos de tecnología digital, como se muestra a continuación en los estudios de casos.

Empresas privadas como Atos, Capgemini, Capita o Civica, junto a corporaciones globales de consultoría como Deloitte o PwC y empresas globales de tecnología digital como Google, Amazon Web Services (AWS), Microsoft, HP o Dell están dirigiendo las transformaciones digitales de los servicios públicos. Para estas empresas, los grandes contratos para los servicios informáticos y digitales del sector público representan una oportunidad muy lucrativa y muchas han adquirido una experiencia sin comparación durante la digitalización de la Administración pública en los años de adjudicación de los contratos públicos.[110]

Costes elevados

Los costes elevados asociados a las infraestructuras y tecnología que conllevan los proyectos de digitalización implica que a menudo se infravaloren de los costes totales de estas iniciativas privadas.[111] Esto supone que los proyectos de digitalización acaben siendo mucho más caros a largo plazo, debilitando los objetivos de reducción de costes. Como resultado, la digitalización de la Administración pública dirigida por el sector privado puede tener una importante repercusión sobre las finanzas públicas y acaparar las inversiones en otros segmentos muy necesarios de la gestión de servicios, obligando a más recortes.

Por ejemplo, la Oficina nacional de auditoría de Reino Unido (NAO) desveló que la subcontratación del sistema de TI a una empresa con sede en Francia, Atos, para el tratamiento de datos del sistema nacional de salud había contribuido a unas pérdidas importantes de fondos públicos.[112] NAO ilustró cómo se había beneficiado la empresa de la debilidad de un cliente como es el sector público, que pagó por un sistema sin conocer que no había sido completamente testado. Durante la fase de planificación y contratación, el coste del sistema aumentó de 14 a 40 millones de libras.[113] La Comisión de contabilidad pública determinó que ATOS "parece haber actuado únicamente teniendo en cuenta sus mejores intereses propios a corto plazo".

Confianza pública, tratamiento de información sensible

Muchas de la funciones de la Administración pública conllevan complejos procesos de toma de decisiones sobre cuestiones sensibles de carácter público, como es las adjudicación aplicaciones sobre prestaciones, los diagnósticos médicos y los datos personales. En servicios como estos, el problema reside en que las herramientas digitales no pueden reemplazar la necesidad de contacto directo y discreción profesional. Además, cuando los proyectos de digitalización son realizados por empresas privadas que priorizan los beneficios a corto plazo, las herramientas digitales han resultado ser a menudo poco fiables, lo que ha generado el enfado y desconfianza de los ciudadanos en algunas situaciones.[114]

La complejidad de los sistemas de TI subcontratados puede obstaculizar además el escrutinio público, ya que las agencias gubernamentales carecen de los conocimientos y capacidades necesarios para identificar y aprobar las tecnologías digitales. A finales de la década 1980, el gobierno de Países Bajos subcontrató su sistema de votación electrónica. Sin embargo, era evidente que no contaba con el conocimiento y control interno de la tecnología necesaria para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y de seguridad apropiados. Tras dos décadas de dependencia en un sistema de voto electrónico privatizado, la Administración pública holandesa se ha hecho tan dependiente de las empresas privadas que ha perdido no solo el control sobre la votación electrónica sino sobre el proceso electoral en sí, erosionando gravemente la confianza pública. La ausencia de conocimiento interno del gobierno para llevar a cabo la regulación o comprobaciones adecuadas de los sistemas de votación electrónica, hizo que la veracidad de los resultados electorales se fundamentara en una confianza ciega hacia las empresas privadas. Tras una revisión, el gobierno abandonó los sistemas de votación electrónica y retomó la votación mediante papeleta. El caso muestra cómo los sistemas informáticos privatizados pueden debilitar el objetivo democrático de una gobernanza transparente y abierta, y erosionan la confianza pública en la Administración.[115]

Privacidad y seguridad

La creciente dependencia en la tecnología digital subcontratada supone una importante amenaza para la protección de los datos personales de los trabajadores del sector público y usuarios del servicio por igual. La autoridad sanitaria de la región sudoriental de Noruega decidió subcontratar el tratamiento de datos y los sistemas de TI a fin de ahorrar dinero, a pesar de las advertencias de los trabajadores y su sindicato. Como resultado, los trabajadores subcontratados de Asia y Europa Oriental tuvieron de forma accidental acceso a información confidencial sobre la salud de casi tres millones de ciudadanos noruegos. El contrato ha terminado ya.[116]

A comienzos del año 2000, durante la digitalización del servicio nacional de sanidad de Reino Unido varias empresas privadas como Accenture, CSC, Fujitsu y British Telecom participaron en la gestión de los historiales digitales sobre asistencia. En 2008, la comisión de contabilidad pública del Parlamento británico informó del fracaso del proyecto al no haber incluido ninguna función de carácter clínico. Además, al introducirse de forma descendente el proyecto careció de un compromiso de parte del personal, quien se supone estaba utilizando la tecnología. En 2017, consultores del Royal Free Hospital Trust en Londres contrataron a la empresa de Inteligencia Artificial propiedad de Googple, DeepMind, para desarrollar un software de IA para los datos de los pacientes, a pesar de que no tenía experiencia previa en el ámbito de la asistencia sanitaria. El resultado fue que 1,6 millones de historiales médicos se transfirieron a los servidores contratados de Google, sin el conocimiento de los pacientes.[117]

Recortes laborales y subcontratación

Dentro de un contexto de impulso a favor de la privatización en la Administración pública, la introducción de la digitalización puede formar parte de un programa de reforma estructural más amplio que implique recortes laborales y la subcontratación.

En la expansión hacia una administración electrónica, uno de los objetivos de los gobiernos de la UE ha sido la "reducción de las cargas administrativas".[118] Los empleos más amenazados son

los que implican tareas administrativas repetitivas o de baja capacitación, la administración de bases de datos, el procesamiento y gestión de la facturación, y la seguridad y vigilancia. En Francia, por ejemplo, los sindicatos que representan a los trabajadores de la Dirección de finanzas públicas (DGFiP) afirma que, desde 2008, la digitalización ha sido un factor clave en el recorte de 30 000 laborales.[119]

Cuando la digitalización es dirigida por proveedores privados, el riesgo reside en que el empleo asegurado del sector público se reemplaza por empleo del sector privado subcontratado. Por ejemplo, la respuesta de emergencia del Sistema público de salud de Reino Unido y los centros de atención telefónica Universal Credit están siendo operados por contratistas privados como Serco,[120] algo que se vincula al auge de las relaciones laborales no típicas, el empleo temporal, los falsos autónomos y los contratos de cero horas que carecen de acceso a la protección social o a la cobertura de seguridad social.[121]

Los proyectos de tecnología digital solo son efectivos cuando se llevan a cabo contando con el convencimiento e involucración de los trabajadores. Algo que viene a demostrar el caso de Dinamarca, cuando permitió a las Administraciones de las Autoridades locales una reducción de las tareas monótonas, como son el pago de facturas o la gestión de casos simples tras la introducción de las nuevas herramientas digitales. De esta forma se consiguió reducir en torno el tiempo de trabajo a una tercera parte, y supuso que los empleados pudieran dedicar tiempo a actividades más complejas y desarrollar nuevas capacidades. El proceso contó con la participación de los trabajadores del sindicato de Administración púbica HK Kommunal, cuyos representantes tuvieron una involucración directa en el despliegue del proceso de automatización del municipio.[122]

4.2 La pandemia del covid-19

En tiempos de emergencia o crisis, se espera que las Administraciones públicas asuman la responsabilidad del trabajo esencial de salvar vidas para proteger a la población. Cuando a comienzos de 2020 se inició la propagación del covid-19 por toda Europa, las Administraciones públicas se vieron obligadas a tomar acciones importantes rápidamente. Supuso la ampliación de funciones previas a escala masiva para, por ejemplo, asesorar sobre la sanidad pública y los sistemas de protección social, así como la rápida creación y desarrollo de nuevas funciones como son los programas de rastreo, trazado y ensayo del virus y el despliegue de la vacunación. Muchas de estas funciones incluían la introducción de nuevas herramientas digitales, como servicios en línea, aplicaciones y el trabajo desde casa.

En algunos países, la respuesta del covid-19 fortaleció los sistemas de Administración pública que existían previamente y la expansión de estas funciones hacia nuevos ámbitos. En Alemania, por ejemplo, el sistema de ensayo se creó a partir de una infraestructura regional de salud pública y la redistribución de funcionarios públicos. A pesar de algunas limitaciones iniciales, el número de ensayos aumentó rápidamente.[123]

Sin embargo, conforme se propagaba la pandemia muchos gobiernos sintieron no estar preparados, debido en parte al saqueamiento de las infraestructuras públicas mediante su infrafinanciación. La emergencia puso de manifiesto la sobredependencia en el mercado y, a menudo, la necesidad de dar una respuesta rápida se utilizó para justificar el uso extensivo

de proveedores privados, con frecuencia, a un coste excesivo y mediante la elusión de los mecanismos de contratación pública.

En Francia, la dependencia en las empresas privadas se definió como un "efecto de pánico", derivado de la lentitud con la que se inició el programa de vacunación. [124] A comienzos de 2022, el Senado francés inició una consulta pública sobre el empleo de empresas de consultoría como Accenture, McKinsey y Citiwell para la gestión de la pandemia. Con frecuencia se desconoce el contenido de la mayoría de contratos firmados con el Ministerio de Sanidad, pero no el coste. Entre enero de 2020 y enero de 2021, el Ministerio de Sanidad francés firmó 28 contratos con siete empresas de consultoría por un valor de 11,3 millones de euros. Inicialmente, los consultores prestaban a menudo algunos servicios "gratuitos" para después cobrar unos honorarios elevados.[125]

En Reino Unido, el gobierno utilizó la pandemia como excusa para eludir los habituales procedimientos de licitación competitivos, adoptando un proceso de aceleración donde se aleccionaba los funcionarios públicos para que dieran prioridad a los contratistas, muchos de ellos con vinculaciones personales con los diputados. Un informe de NAO reveló que las empresas "amigas" con conexiones políticas tuvieron diez veces más probabilidades de obtener contratos que otras empresas. [126] Los contratos, por un valor superior a 19 000 millones de libras, se adjudicaron a empresas sin experiencia en el ámbito pertinente, en algunos casos, sin pasar por un proceso de licitación competitiva.[127]

El resultado fue una serie de fracasos de costes elevados. En uno de los casos, la empresa Ayanda Capital, una "empresa familiar" cuya propiedad se vincula a un paraíso fiscal en Islas Mauricio y con conexiones con la diputada conservadora, Liz Truss, fue la adjudicataria de 253 millones de libras en contratos para equipos de protección individual (EPI). Sin embargo, las mascarillas resultaron ser inservibles y nunca se entregaron para ser utilizadas en el sistema público de salud. Serco, una importante empresa de subcontratación vinculada al partido conservador fue, sin proceso de competencia alguno, la ganadora de un contrato de 322 millones de libras destinado al seguimiento de contactos. El contrato se renovó al año siguiente, a pesar de que la empresa no había cumplido con el umbral mínimo del 80 % necesario para que el seguimiento de los contactos fuera efectivo, dejando a dos millones de personas sin seguimiento y sin contactar. En 2020, Serco, por primera vez en siete años, pudo pagar dividendos a sus accionistas. Por el contrario, cuando se recurrió a las Autoridades públicas locales para el despliegue de la vacunación, el proceso fue rápido y efectivo, a pesar de la infrafinanciación.[128]

En la década de 1980, los gobiernos introdujeron una serie de cambios legales e institucionales para proteger a los fabricantes de vacunas del sector público frente a la privatización aunque, en última instancia, los intereses corporativos resultaron ser más poderosos y, en 2009, se procedió a la venta de las instalaciones de fabricación de vacunas del Estado.[129] El país se está preparando actualmente para privatizar el Instituto estatal de investigación sobre vacunas, Intravacc. En enero de 2021, el reconocido instituto de investigación, que cuenta con más de cien años de experiencia en el desarrollo de vacunas, pasó a convertirse en una empresa de participación pública y responsabilidad limitada, siendo el Estado holandés el único accionista.[130]

En Grecia, el gobierno de Mitsotakis se apresuró a firmar acuerdos de subcontratación por el que se entregó la gestión de la pandemia a empresas privadas.[131] Existe una ausencia grave de

transparencia en torno a estos acuerdos. Por ejemplo, se concedió 20 millones de euros a una empresa privada para que realizara una campaña de sensibilización sobre covid-19 a través de un proceso de contratación pública no transparente y carente de información detallada sobre la exactitud de los costes. A pesar de las peticiones parlamentarias, el gobierno rehusó revelar los pormenores. Además, cuando surgió la pandemia, se acusó al Ministerio de Migración y Asilo de eludir los procedimientos de contratación pública estandarizados y adjudicar contratos millonarios a empresas privadas, mientras afirmaba que eran "confidenciales". A pesar de ello, algunas investigaciones apuntan a que estos acuerdos con los proveedores privados estaban por encima de su precio.[132]

5. Impacto sobre los trabajadores y respuestas sindicales

La privatización y la subcontratación de la Administración pública implican que un gran número creciente de trabajadores hayan perdido su condición de empleados públicos y sean transferidos a los empleadores privados. Estas empresas privadas no tienen por lo general la misma cobertura en los convenios colectivos y, en algunos países, puede que no exista representación sindical o negociación colectiva.

La privatización de las funciones de la Administración pública en las que predominan las mujeres y las minorías étnicas, concretamente, la gestión de instalaciones, que incluye la limpieza, catering y seguridad, excluye de forma desproporcionada también de la negociación colectiva a las mujeres y minorías étnicas, lo que genera un presión a la baja sobre las condiciones salariales y laborales de estos grupos. Esto plantea un problema de transparencia en la información relativa a la brecha salarial, ya que las diferencias salariales de género y étnicas quedan desvirtuadas al excluir a los empleados subcontratados, quienes suelen ser mujeres o minorías étnicas menos retribuidas.

Las repercusiones de la privatización sobre la población activa de Europa no siguen un modelo universal y han sido muy diversas dependiendo de una serie de factores entre los que figuran la cobertura de la negociación colectiva, el papel de los sindicatos, y las diferencias salariales entre los sectores público y privado. Durante la crisis de 2008, los paquetes de austeridad introdujeron en el sector público de todos los países europeos congelaciones salariales, lo que propició un recorte de los salarios del sector público y de las condiciones salariales en comparación con el sector privado.[133]

En casos como Reino Unido, donde la cobertura de la negociación colectiva en el sector privado es mucho menor que en el sector público y los sindicatos desempeñan un papel más tenue, la privatización y la subcontratación han repercutido en detrimento de la población activa. Esto se debe a que el Estado aporta poca protección y las empresas privadas tienen vía libre para aumentar los beneficios a través de los recortes de personal, aumentando la carga de trabajo y debilitando las condiciones laborales. Un informe del Congreso sindical de Reino Unido, que analiza la privatización del empleo y los servicios de gestión de delincuentes, destaca algunas de las repercusiones principales sobre la población activa:[134]

Acuerdos laborales inseguros: La privatización reduce la seguridad laboral, ya que los contratos de los trabajadores dependen de la empresa privada, y no de un organismo público. Es más probable que los trabajadores del sector privado estén infraempleados o con contratos de corta duración y una proporción mayor son trabajadores de agencias de contratación o empleados por cuenta propia.

Cargas excesivas de trabajo: Un mayor número de trabajadores del sector privado tiene una jornada laboral excesiva en comparación con el sector público.

Desarrollo profesional: A menudo, los trabajadores del sector privado están menos cualificados. La separación del personal de la Administración pública y el traspaso entre empresas obstaculiza el desarrollo profesional.

Salarios más bajos: Los trabajadores del sector privado llevan a casa un salario menor que los trabajadores del sector público.

Sin embargo, la privatización de la Administración pública no tiene necesariamente el mismo impacto en otros países, donde la negociación colectiva o las disposiciones legales proveen de una mayor protección, como ocurre en los países nórdicos, Bélgica, Austria, España e Italia.[135] Entre los ejemplos, figura:

- **Italia**, donde la densidad sindical en el sector público es mucho mayor que en el sector privado, con un 50 % y 30 % respectivamente y los convenios colectivos, que aportan una cobertura completa, son negociados con la organización de empleadores públicos, ARAN. Contrasta con el sector privado, donde no existe un mecanismo de extensión de los convenios colectivos y la cobertura de la negociación colectiva es del 74 %.[136] Los empleados públicos disfrutan además de una mayor protección laboral y de mejores términos y condiciones laborales que los empleados del sector privado. La subcontratación de empleados de la Administración pública se produjo como respuesta a las limitaciones presupuestarias y a la falta de personal tras el periodo de austeridad. No obstante, a pesar de la Ley de 2001, que permite a la Administración pública la subcontratación, solo unos cuantos empleados públicos fueron subcontratados por empresas privadas. Los trabajadores públicos mantuvieron su condición, lo que les permitió seguir aplicando los convenios colectivos del sector público, mientras que las empresas privadas determinan el contenido laboral de los trabajadores desplazados subcontratados. A pesar de ello, los trabajadores no disfrutaban de la protección laboral plena de los empleados públicos.[137]

- **Dinamarca** ofrece un ejemplo típico de los regímenes de relaciones laborales nórdicas, caracterizado por unas sólidas estructuras de negociación colectiva para los empleados públicos; sistemas amplios de participación de los empleados y una alta densidad sindical, que en la Administración pública danesa llega a rondar el 89 %.[138] Estas sólidas estructuras de negociación colectiva han amortiguado los impactos negativos de la privatización. El plan de ajuste salarial, que vincula los movimientos salariales del sector público con los del sector privado, ha resultado en unos niveles salariales similares para los sectores público y privado. Sin bien las estructuras de negociación colectiva no evitaron el debilitamiento de otros beneficios como son las horas extraordinarias y las prestaciones por vacaciones o enfermedad.[139]

Otro factor importante a la hora de determinar el impacto de la privatización sobre la población activa es la aplicación de las protecciones al empleo. La Directiva sobre traspasos de empresas de 1977 (TUPE), aplicada en los Estados miembros de la Unión Europea, se orienta a proteger los términos y condiciones laborales en los traspasos de trabajadores cuando se subcontrata una función del sector público. Sin embargo, TUPE ha sido interpretada de diferentes formas dependiendo de los distintos países de la Unión Europea. En Alemania y Francia, por ejemplo, los trabajadores del servicio civil tienen derecho a rechazar un traslado, mientras que en Reino Unido, es imposible hacer efectivo el rechazo.[140]

5.1 Respuestas sindicales

La privatización, bien a través de una asociación público privada, la subcontratación o la consultoría, puede debilitar la negociación colectiva o dificultar aún más la organización sindical cuando los trabajadores se dividen en unidades más pequeñas con diferentes empleadores. Su efecto disminuye la solidaridad y obstaculiza la acción sindical. La realidad es que la decisión de subcontratar el trabajo o incorporar consultores a menudo no se negocia con los sindicatos, lo que supone un impedimento más para la acción sindical contra la privatización.[141]

Irlanda ofrece un ejemplo de cómo es posible regular la subcontratación a través de la negociación colectiva. El acuerdo del sector público de 2015[142] contiene disposiciones sobre subcontratación las cuales, aunque no prohíben por completo la subcontratación, exigen que se consulte a los sindicatos antes de que se pueda producir esta y se debe presentar un plan de costes para evaluar la entrega del servicio que de forma importante excluye: "la totalidad de los costes laborales".[143] El proceso puede incluir también el arbitraje de terceras partes, generando algunas ganancias importantes como es, por ejemplo, evitar la subcontratación de los servicios telefónicos en la Comisión de recaudación. Aunque se ha procedido a la subcontratación de determinadas funciones como son la limpieza, la seguridad y TI, limitando en términos generales la subcontratación en la Administración pública irlandesa.

Como se debatió en la sección 2 anterior, la austeridad ha supuesto ser un importante impulsor de la privatización en la Administración pública, como son los recortes presupuestarios, de personal y las limitaciones a los costes de personal que han conducido a situaciones de carencia de personal, donde los empleadores se han amparado en la subcontratación o consultoría de forma creciente para compensar esta carestía. Por lo tanto, es importante vincular la privatización y la acción sindical entre los trabajadores de la Administración pública frente a la austeridad, incluso cuando estas acciones no aborden de manera específica la privatización.

Un tema clave para los sindicatos de Reino Unido ha sido la protección de los estándares de empleo y la negociación colectiva para los trabajadores subcontratados. Los sindicatos argumentan que es necesario consolidar la Regulación sobre los traspasos de las empresas (Protección del Empleo) de 2006, basadas en una Directiva relativa de la UE, a través de la creación de un código de prácticas de dos niveles. Las Regulación debería garantizar la ampliación de los convenios colectivos sectoriales existentes a todos los proveedores de servicios públicos.[144]

El sindicato de Administración pública de Reino Unido, PCS, ha participado en la organización de los trabajadores subcontratados durante mucho tiempo. Comenzó a nivel de base, ya que

los representantes sindicales cubrían cada vez más a los trabajadores subcontratados del Departamento de Empresa, Energía y Estrategia industrial, para ampliarse después a otros departamentos como el Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Mancomunidad de Naciones y el Ministerio de Hacienda y Aduanas del Reino Unido.[145] La demanda principal ha sido un salario mínimo vital, aunque los sindicatos han emprendido acciones también relacionadas con las condiciones laborales y los contratos laborales. Los limpiadores y guardas de seguridad del Ministerio de Justicia también iniciaron una huelga, logrando no solo un aumento salarial, sino también el reconocimiento de los sindicatos y la prestación por enfermedad durante la pandemia.

El auge del trabajo temporal subcontratado ha generado muchos problemas asociados al acceso a través de los empleadores a los planes de ayuda a la renta, como el acceso a la prestación por enfermedad o el plan para los permisos laborales. En Reino Unido, la campaña de PCS "muriendo por una prestación de enfermedad" reclamaba la igualdad de términos y condiciones laborales para los trabajadores subcontratados, incluyendo la prestación completa por enfermedad.[146] A comienzos de la pandemia, la campaña garantizó un acuerdo para que los trabajadores subcontratados obtuvieran la prestación completa por enfermedad y mientras estaban confinados.[147] Al llamar la atención sobre los problemas del trabajo subcontratado, el objetivo de la campaña es hacer que estas demandas perduren tras la pandemia y otorguen un carácter permanente a la igualdad de términos y condiciones laborales de los trabajadores subcontratados.

6. Reclamar una Administración pública en Europa

El autoaprovisionamiento consiste en que retome la titularidad pública de los servicios de gestión y control privatizados. Sin embargo, también está la cuestión de, no solo revertir la privatización, sino también la prestación de servicios públicos en áreas que de otra forma dominaría el sector privado, como es la digitalización.

Es fundamental que el sector público genere la capacidad y competencias para que no tenga que depender de las empresas privadas de consultoría para llevar a cabo servicios fundamentales. La siguiente sección muestra tres variaciones diferentes de reclamar la titularidad pública para la Administración pública:

- La internalización de los servicios subcontratados, basándose en el ejemplo de los servicios de limpieza de los edificios gubernamentales en Países Bajos.
- La finalización del trabajo de consultoría, basándose en el ejemplo sobre las estadísticas de desempleo en Suecia.
- La ampliación de las competencias de la Administración pública, basándose en el ejemplo de Bundescloud en Alemania.

Países Bajos: limpieza

Desde 2016, el gobierno holandés ha ido internalizando sus servicios de limpieza. Conforme expiraban los contratos, el gobierno retomó la gestión interna dentro de la Organización nacional de limpieza (RSO). Alrededor de 2 000 limpiadores se han visto afectados[148] y ahora casi todos los servicios de limpieza son internos.

Cuando se subcontrató el servicio, la carga de trabajo era increíblemente alta. Un ejemplo de ello es el caso de un limpiador al que solo se le permite 30 segundos para limpiar dos aseos; 90 minutos para limpiar siete plantas; y una hora para limpiar 3 000 metros cuadrados.[149] Aún más, a menudo los limpiadores trabajaban cuando estaban enfermos, ya que temían ser despedidos por ello. Los salarios eran bajos y, con frecuencia, estaban mal pagados, mientras que las horas extraordinarias eran remuneradas a un tanto alzado y no se reconocían los derechos en materia de vacaciones. También hubo falta de transparencia en los contratos y en materia de derechos.[150]

Las insuficientes condiciones laborales eran lo común entre las empresas que licitaban por conseguir contratos con el precio como factor determinante en la competencia para ganar las licitaciones. Sin embargo, el precio de la limpieza depende hasta cierto grado de las condiciones salariales y laborales de los trabajadores. Por lo tanto, se presiona a las empresas para reducir los costes de personal. Como el salario mínimo es fijo, el ahorro de costes se produce a través de la intensificación laboral, una mayor rapidez en el desempeño de las rutinas de limpieza y mediante el robo de salarios.[151]

Tras la decisión del gobierno holandés de internalizar los servicios de limpieza, aumentaron las condiciones salariales y laborales, además de mejorar el trato hacia los limpiadores. Ahora tienen más tiempo para llevar a cabo sus tareas y no tienen que trabajar fuera del horario habitual. El trabajo durante el día tiene un mayor impacto sobre el bienestar, además de que dejan de ser invisibles y mantienen relaciones directas con otros empleados de la Administración central.[152]

Para finales de 2021, el gobierno holandés comenzó a internalizar los servicios de seguridad mediante el empleo directo de alrededor del 50 % del personal de seguridad empleado en los edificios estatales.[153]

Suecia: Estadísticas sobre empleo

En un intento por reducir costes, la Oficina nacional de estadística subcontrató en 2017 parte de sus servicios estadísticos en materia de desempleo a una empresa de consultoría. Como resultado, 37 empleados de la Oficina perdieron su puesto de trabajo. La consultoría Evry presentó una forma más económica de recopilar datos estadísticos que resultó no ser fiable a nivel metodológico, con "discrepancias inexplicables en los datos sin procesar"[154] y presentación de estadísticas incorrectas al gobierno. Por consiguiente, se canceló el acuerdo de consultoría con Evry y el servicio se internalizó.[155] Sin embargo, antes de la internalización, se adjudicó a Evry un contrato extra por un año, valorado en 501 312 millones de euros, debido a que el Departamento nacional de estadística no tenía capacidad para emprender las investigaciones de forma inmediata.[156]

Alemania: 'Bundescloud'

En lugar de depender de las empresas privadas de TI, el gobierno alemán ha decidido lograr una autonomía digital a través de una estrategia para la consolidación de las redes de TI en las Administraciones federales, que habían estado creciendo de manera orgánica y estaban muy fragmentadas. El gobierno agrupó todos los contratos para sus centros de datos y centralizó la contratación pública de TI, por lo que ahorra costes. Como parte de este proceso, creó su propio "Bundescloud", los servicios federales en nube que están disponibles desde 2017. De propiedad del gobierno federal, su objetivo es garantizar la privacidad y seguridad de TI mediante el almacenamiento de datos en los propios centros de datos del Estado. Este proceso evita la filtración sin control de datos y mantiene la soberanía y control, especialmente al independizarse de los modelos de leasing. A través de Bundescloud, y mediante la consolidación de varios servicios de TI, el gobierno invierte en tecnología y conocimientos y espera crear unas condiciones laborales que atraigan a los expertos de TI para que creen las competencias internas. [157]

7. Conclusiones y recomendaciones

La conclusión general del informe es que hay que plantearse de nuevo parte de la función que desempeña el sector privado en la Administración pública. La privatización, los servicios de consultoría y la subcontratación han originado cambios fundamentales en la estructura de la Administración pública, vaciando grandes segmentos de ella, mientas que las competencias y conocimientos se transfieren al sector privado.

Desde hace demasiado tiempo, la política de muchos gobiernos ha estado impulsada por la creencia neoliberal de que la Administración pública es de forma inherente ineficiente, desproporcionada y un obstáculo para el cambio. Esta lógica lleva a pedir recortes, privatizaciones, reestructuraciones o subcontrataciones y a hacer que funcione menos como un servicio público y más como empresa privada. La consecuencia ha sido el debilitamiento del desarrollo de instituciones públicas sólidas de calidad. No solo es necesaria para abordar crisis como la pandemia del covid-19, sino para los desafíos futuros como son el cambio demográfico y tecnológico y para afrontar la crisis climática. El sector público necesita encontrar formas para preparar estos procesos en vez de ser dependientes de las empresas privadas que buscan beneficios.

Se necesita un nuevo marco para evaluar el valor social que albergan las funciones centrales de la Administración pública, alejándose del enfoque limitado en la "eficiencia" y el ahorro de costes. Por el contrario, la Administración pública debe centrarse en el bien público en vez de en los beneficios privados, orientándose en la coordinación e integración, así como en la transparencia, responsabilidad y creación de conocimientos para el sector público.

Recomendaciones

Partiendo de esta investigación, PSIRU ha identificado un conjunto de recomendaciones políticas para los sindicatos y responsables políticos a nivel nacional y europeo.

Influir en la toma de decisiones y las políticas

- La nueva Gestión Pública (NPM) no está funcionando. Las Administraciones centrales y el sector público en su conjunto difieren enormemente de la empresa privada. Es necesario un marco alternativo que no fuerce a los gobiernos a actuar como empresas. Algunos académicos y profesionales ha defendido un "paradigma de valor público" como enfoque alternativo.[158] Es un modelo que reconoce los valores sociales inherentes al sector público, centrado en el interés público y no en maximizar los beneficios. De forma similar, la FSESP ha estado presionando a favor de las asociaciones público públicas en oposición a las colaboraciones público privadas;

- Antes de que se saque a licitación cualquier actividad gubernamental (tanto en el ámbito de la planificación, gestión o entrega de servicios), hay que examinar íntegramente la alternativa de la internalización en consulta con los sindicatos, fundamentándose tanto en la calidad como en la relación calidad-precio;

- Los sindicatos y responsables políticos necesitan defender las disposiciones como las que figuran, por ejemplo, en el convenio colectivo del sector público de Irlanda, que requiere de la consulta a los sindicatos antes de cualquier subcontratación;

- Cuando no se puedan prestar servicios internamente, es importante que se establezca una normativa más fuerte para la licitación, oferta y contratación, que incluya normas para los trabajadores relativas las condiciones laborales y salariales, así como una mayor transparencia de parte de los contratistas;

- Como buena práctica, se debería establecer una consulta completa con los interesados pertinentes, personal, sindicatos, usuarios de servicios y el público en general antes de que se tome una decisión en torno a la privatización o utilización de los servicios de consultorías.

Transparencia e investigación

- Hay que introducir regulaciones para lograr una mayor transparencia en cuanto a la utilización de consultores, que abarquen las tareas que llevan a cabo los consultores y el dinero que gasta el gobierno en ellos;

- Los trabajadores y funcionarios públicos de la Administración central, junto a sus sindicatos, pueden realizar una importante contribución para lograr una mayor transparencia a través de facilitar información e investigación que cuestionen la afirmación de que los servicios de consultoría y subcontratación entregan mejores servicios y que las asaciones público privadas pueden resolver los problemas de financiación pública.

Crear capacidades para el sector público

- Es necesario desarrollar un marco común para evaluar la Administración pública según los valores de integración, responsabilidad e igualdad de trato y crear conocimientos en el sector público, en vez de simplemente reducir costes antes de adoptar la decisión de subcontratar;

- Se debería priorizar la contratación directa de funcionarios públicos frente a la de consultores a fin de que el gobierno pueda centrarse en los benéficos a largo plazo en vez de soluciones a corto plazo. Hay que formar adecuadamente al personal e incentivar la creación de capacidades para que los gobiernos cuenten con las competencias y el personal motivado para gestionar los retos diarios en un mundo de rápidos cambios. La digitalización y la experiencia reciente con la pandemia del covid-19 demuestra la importancia de la capacidad interna;

- El ejemplo del Bundescloud alemán muestra que es posible y más seguro para los gobiernos almacenar sus datos en sus propios centros de datos. En lugar de depender en las empresas privadas, Alemania estableció su propio sistema en la nube con el fin de mantener la soberanía y control sobre los datos y protegerse de la filtración de datos. Alemania no solo invierte en tecnología y conocimientos, sino también en propiciar unas condiciones laborales que sean atractivas para los expertos de TI a fin de generar competencias internas.

Resistir frente a la privatización, la austeridad y unas condiciones laborales precarias

- Los trabajadores, junto a sus sindicatos, tienen que resistir frente a la privatización de la Administración central por cualquier medio posible. Considerando el debilitamiento de la negociación colectiva en muchos países europeos, los sindicatos no pueden depender de su propia posición en la mesa de negociaciones, sino que deben combatir activamente la privatización y a favor de la internalización de las tareas y servicios de la Administración central;

- Las campañas para la internalización del personal de las instalaciones se pueden y, de hecho, se han ganado. Sin embargo, en la mayoría de países todavía se subcontratan muchas tareas y servicios de la Administración central. Por lo tanto, es importante que los sindicatos aprendan mutuamente y compartan su asesoramiento sobre cómo hacer una campaña de éxito a favor de la internalización;

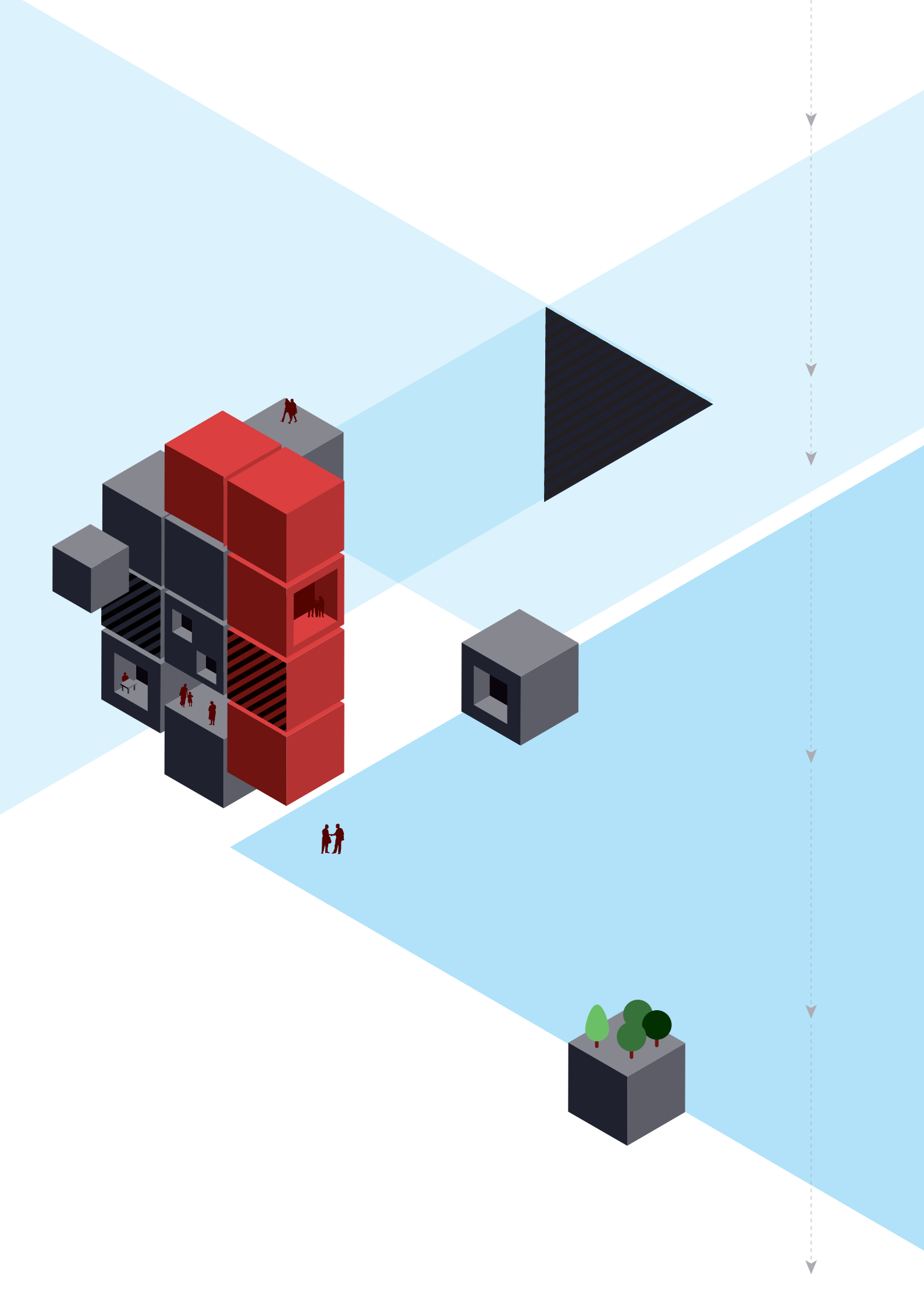
- Es importante que al subcontratar servicios, se fortalezcan los mecanismos para la protección de la negociación colectiva y las condiciones laborales de los trabajadores subcontratados;

- Los servicios subcontratados no deben constituir un impedimento para la solidaridad entre trabajadores. Los sindicatos deben hacer campaña a favor de un salario mínimo vital y la igualdad de términos y condiciones laborales para los trabajadores subcontratados. La solidaridad de los trabajadores internos es clave para el éxito de las campañas relativas a los trabajadores subcontratados;

- Los sindicatos pueden crear coaliciones, sobre todo con los usuarios de servicios, para presionar y hacer campaña para la provisión e inversión públicas directas a nivel nacional, europeo y revelar los problemas asociados a todas las formas de privatización.

Afiliadas a la FSESP participantes en el estudio

Sindicato	País
USLGPSEA	Armenia
GÃ–D/FSG	Austria
UNSA	Francia
Ver.di	Alemania
FNV	Países Bajos
NTL	Noruega
Fackförbundet ST	Suecia
PCS	Reino Unido
Fórsa	Irlanda



Notas

1 National Audit Office (2017) A Short Guide to Commercial Relations. National Audit Office. Available at: nao.org.uk/wp-content/uploads/2017/12/A-Short-Guide-to-Commercial-relationships.pdf

2 Wang, H. et al (2018) Public–private partnership in Public Administration discipline: a literature review. Public Management Review. Vol. 20, No. 2, pp. 293-316.

3 Diefenbach, T. (2009) New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic 'enlightenment'. Public Administration Vol. 87, No. 4, pp. 892-909.

4 Whitfield, D. (2006) A Typology of Privatisation and Marketisation. Essu Research Report No 1. Available at: https://www.european-services-strategy.org.uk/wp-content/uploads/2006/11/essu-research-paper-1-2.pdf

5 Diefenbach, T. (2009)

6 S. Johal, M. Moran and K. Williams Breaking the constitutional silence: the public services industry and the Government The political quarterly Vol. 87 Issue 3 (2016)

7 Whitfield, D. (2006), ibid.

8 Diefenback, T. (2009) New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic 'enlightenment'. Public Administration. Vol. 87, no 4. Pp 892-909.

9 Voss, E and Rego, R. (2019) Digitalization and Public Services: A Labour Perspective. Public Services International (PSI). Available at: https://publicservices.international/resources/publications/full-report---digitalization-and-public-services-a-labour-perspective?id=10382&lang=en

10 European Commission (2018) A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en

11 Randma-Liiv, T. et al. (2017) Three decades, four phases. Public administration development in Central and Eastern Europe, 1989-2017. International Journal of Public Sector Management Vol. 30 No. 6/7, 2017 pp. 595-605

12 Ibid.

13 Moury, C and Afonso, A. (2019) Beyond Conditionality: Policy Reversals in Southern Europe in the Aftermath of the Eurozone Crisis, South European Society and Politics, Vol. 24, No. 2, pp. 155-176

14 European Commission (2018), ibid.

15 Ibid.

16 Ibid.

17 Ibid.

18 Whitfield, D. (2006) A Typology of Privatisation and Marketisation. Essu Research Report No 1: https://www.european-services-strategy.org.uk/wp-content/uploads/2006/11/essu-research-paper-1-2.pdf

19 Hall, D. (2014) Why Public Private Partnerships don't work. The many advantages of the public alternative. Public Services International (PSI) : http://www.world-psi.org/sites/ default/files/rapport_eng_56pages_a4_lr.pdf

20 OECD (n.d.). Glossary: Outsourcing. Available at: stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4950

21 Julius DA (2008) Public Services Industry Review: Understanding the public services industry: How big, how good, where next?, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform.

22 S. Johal, M. Moran and K. Williams (2016)Breaking the constitutional silence: the public services industry and the Government The political quarterly Vol. 87 Issue 3

23 OECD. (2021). Government at a glance. https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance.htm

24 OECD. (2021). Government at a glance. https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance.htm

25 Goods and services used by government refers to contracting non-government actors to provide goods and services used directly by the government (like IT), while goods and services financed by

government refers to providing goods and services to citizens (like healthcare, housing, transport or education.)

26 OECD. (2021). Expenditures on general government outsourcing as a percentage of GDP, 2019 and 2020 https://www.oecd-ilibrary.org/governance/expenditures-on-general-government-outsourcing-as-a-percentage-of-gdp-2019-and-2020_9ccefe27-en.

27 Trade Union Congress and New Economic Foundation (2014) Outsourcing Public Services: https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/TUC%20and%20NEF%20Outsourcing%20Public%20Services.pdf

28 Weghmann, V. (2017) Employability and the rise of the no-wage economy: resistance to unpaid work in the United Kingdom. Nottingham University. [unpublished PhD thesis]

29 Arbogast, L. (2016) Migrant Detention in the European Union: A thriving Business. Migreurop and Rosa Luxemburg Foundation. Available at: http://migreurop.org/IMG/pdf/migrant-detention-eu-en.pdf

30 Privatisation of Migration & Refugee Services & Other Forms of State Disengagement, here

31 Arbogast, L. (2016) Migrant Detention in the European Union: A thriving Business. Migreurop and Rosa Luxemburg Foundation. Available at: http://migreurop.org/IMG/pdf/migrant-detention-eu-en.pdf

32 Ibid.

33 Fafo (2018) When the job is put out to tender. Outsourcing of cleaning services in the Armed Forces. [English Summary]. Available at: https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/summaries/item/when-the-job-is-put-out-to-tender-outsourcing-of-cleaning-services-in-the-armed-forces

34 Ibid.

35 Trygstad, S. C et al (2018). Renholdsbransjen sett nedenfra. Fafo-rapport 26. Available at: https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/renholdsbransjen-sett-nedenfra

36 Fafo (2018)

37 Interview with two representatives of NTL, interviewed by Vera Weghmann on the 24 June 2021.

38 Interview with two representatives of Fackförbundet ST, conducted by Vera Weghmann on 22 June 2021

39 National Audit Office (2017) A Short Guide to Commercial Relations. National Audit Office. Available at: nao.org.uk/wp-content/uploads/2017/12/A-Short-Guide-to-Commercial-relationships.pdf

40 Davies, N. et al. (2018) Government procurement: The scale and nature of contracting in the UK. Institute for Government. Available at: https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/government-procurement

41 HM Government (2012) The Civil service reform plan: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf

42 Walker, D. & Tizard, J. (2020) Out of Contract: Time to move on from the 'love in' with outsourcing and PFI. The Smith Institute. Available at: https://www.smith-institute.org.uk/book/contract-time-move-love-outsourcing-pfi/

43 House of Commons Public Administration and Constitutional Affairs Committee (2017) After Carillion: Public sector outsourcing and contracting. House of Commons. Available at: https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmpubadm/748/748.pdf

44 Ylönen, M., & Kuusela, H. (2019) Consultocracy and its discontents: A critical typology and a call for a research agenda. Governance. Vol. 32, no. 2, pp. 241–258.

45 Strudy, A. et al. (2020) The management consultancy effect: Demand inflation and its consequences in the sourcing of external knowledge. Public Administration, pp.1-19.

46 Steiner, R. et al (2018) Consulting for the Public Sector in Europe. In: E. Ongaro and S. van Thiel (eds.), The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. Palgrave Macmillan: London.

47 Ibid.

48 Ibid.

49 Steiner, R. et al (2018)Consulting for the Public Sector in Europe. In: E. Ongaro and S. van Thiel (eds.), The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe.

50 Interview with a trade union representative from FNV union on the 21st of June 2021 conducted by Vera Weghmann.

51 Feaco (2019/2020) Survey of the European management consultancy. Feaco. Available at:https://feaco.org/sites/default/files/REPORT_FEACO_2019-20.pdf

52 Ibid.

53 MCW (06.08.2020) Consulting Sector ready to restore the UK Economy to growth. Available a: https://www.mca.org.uk/press-releases/consulting-sector-ready-to-restore-the-uk-economy-to-growth

54 Saint-Martin, D. (2012). Governments and management consultants: Supply, demand, and effectiveness. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), The Oxford handbook of management consulting. Oxford, nY: Oxford University.

55 Interview with a representative of the Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, conducted by Weghmann on the 29th of June 2021.

56 Ball, SJ. (2009) Privatising education, privatising education policy, privatising educational research: network governance and the 'competition' state. Journal of Education Policy. Vol. 24, no.1, pp 83–99.

57 Souto-Otero, M. (2019) Private companies and policy- making: Ideological repertoires and concealed geographies in the evaluation of European education policies. European Educational Research Journal. Vol. 18, Iss. 1, pp.34-53.

58 Corporate Europe Observatory (2018) Accounting for influence how the Big Four are embedded in EU policy-making on tax avoidance. Available at: https://corporateeurope.org/sites/default/files/tax-avoidance-industry-lobby-low-res.pdf

59 Saint-Martin, D. (2012) Governments and management consultants: Supply, demand and effectiveness. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), The Oxford handbook of management consulting (pp. 447–464). Oxford: Oxford University Press.

60 Hodge, G. and Bowman, D. (2006). The 'consultocracy': The business of reforming government. In G. Hodge (Ed.), Privatisation and market development: Global movements in public policy ideas (pp. 97–126). Cheltenham: Edward Elgar

61 van den Berg, C. et al. (2019). Policy consultancy in comparative perspective: Patterns, nuances and implications of the contractor state. Cambridge: Cambridge University Press

62 Financial Times. The curse of the consultants is spreading fast. 2017 https://www.ft.com/content/ecfcaf46-34bc-11e7-99bd-13beb0903fa3

63 Strudy, A. et al. (2020) The management consultancy effect: Demand inflation and its consequences in the sourcing of external knowledge. Public Administration, pp.1-19.

64 Mckinsey (2009) The case for government reform now. Mckinsey. Available at: mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/The%20case%20for%20government%20reform%20now/The%20case%20for%20government%20reform%20now.pdf

65 O'Mahoney, J. and Sturdy, A. (2016) Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & Co. Management Learning, Vol. 47, no.3, pp.247-265

66 MacDougall, I. (2018) How McKinsey Makes Its Own Rules. New York Times. Available at: https://www.nytimes.com/2019/12/14/sunday-review/mckinsey-ice-buttigieg.html

67 Hall, D. (2014) Why Public Private Partnerships don't work. The many advantages of the public alternative. Public Services International (PSI). Available at: https://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport_eng_56pages_a4_lr.pdf

68 Corporate Europe Observatory (2021) When the market becomes deadly. Corporate Europe Observatory. Available at: https://corporateeurope.org/sites/default/files/2021-01/healthcare-privatisation-final.pdf

69 Valero, J. (18.03.2021) EXCLUSIVE: Commission's ballooning bill with consultancy firms revealed.

Euroactiv. Available at: https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/news/exclusive-commissions-ballooning-bill-with-consultancy-firms-revealed/

70 Ibid.

71 Ibid.

72 Ibid.

73 Corporate Europe Observatory. (2018). Accounting for influence how the Big Four are embedded in EU policy-making on tax avoidance. https://corporateeurope.org/sites/default/files/tax-avoidance-industry-lobby-low-res.pdf

74 Corporate Europe Observatory. (2018). Accounting for influence how the Big Four are embedded in EU policy-making on tax avoidance. https://corporateeurope.org/sites/default/files/tax-avoidance-industry-lobby-low-res.pdf

75 https://www.ombudsman.europa.eu/fr/news-document/en/140683

76 https://www.ombudsman.europa.eu/fr/news-document/en/140683

77 Szymanski, M. (16.05.2019) Aufträge einfach durchgewinkt. Sueddeutsche Zeitung. Available at: https://www.sueddeutsche.de/politik/berater-affaere-verteidigungsministerium-von-der-leyen-1.4450737

78 Brant, M. (19.11.2020) Unter guten Freunden. Jungle World. Available at: https://jungle.world/artikel/2020/47/unter-guten-freunden

79 Zeit Online (13.01.2020) Daten auf Ursula von der Leyens Diensthandy vollständig gelöscht. Zeit Online. Available at: https://www.zeit.de/politik/deutschland/2020-01/berateraffaere-ursula-von-der-leyen-handydaten-geloescht?utm_referrer=https%25253A%25252F%25252Fwww.bing.com%25252F

80 Forsvarsmateriell (n.d.) MAST. available at: https://www.fma.no/anskaffelser/virksomhetsprogrammet-mast

81 Ibid.

82 Nouvel Obs. (2021). Des milliards dépensés pour se substituer à l'Etat. https://www.nouvelobs.com/politique/20210627.OBS45815/des-milliards-depenses-pour-se-substituer-a-l-etat-enquete-sur-la-republique-des-consultants.html

83 Braun, E. and De Villepin, P. (2020) How consultants like McKinsey took over France. Politico. Available at: https://www.politico.eu/article/how-consultants-like-mckinsey-accenture-deloitte-took-over-france-bureaucracy-emmanuel-macron-coronavirus-vaccines/

84 Godin, R. (2021) Accenture et McKinsey embauchés par l'Etat pour faire un milliard d'économies. Mediapart. Available at: https://www.mediapart.fr/journal/economie/090221/accenture-et-mckinsey-embauches-par-l-etat-pour-faire-un-milliard-d-economies?onglet=full

85 Nouvel Obs. (2021). Des milliards dépensés pour se substituer à l'Etat. https://www.nouvelobs.com/politique/20210627.OBS45815/des-milliards-depenses-pour-se-substituer-a-l-etat-enquete-sur-la-republique-des-consultants.html

86 Braun, E. and Momtaz, R. (06.01.2021) Use of consultancies for vaccine rollout sparks controversy in France. Politico. Available at: https://www.politico.eu/article/french-government-defends-mckinsey-coronavirus-vaccine-rollout/

87 Alderman, L. (2021) France's vaccine contracts with McKinsey lead to questions for Macron. The New York Times. Available at: https://www.nytimes.com/2021/02/22/world/frances-vaccine-contracts-with-mckinsey-lead-to-questions-for-macron.html

88 Bundesministerium Kunst, Kultur, oeffentlicher Dienst und Sport (n.d.) Ausgliederungen. Bundesministerium Kunst, Kultur, oeffentlicher Dienst und Sport. Available at: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/organisation/ausgliederungen/ausgliederungen.html

89 Interview with a representative of the Gewerkschaft Öffentlicher Dienst by Vera Weghmann on the 29th of June 2021.

90 Ibid.

91 PSIRU report commissioned by EPSU Why PPPs are still not delivering, 2020

92 Hall, D. (2014) Why Public Private Partnerships don't work. The many advantages of the public alternative. Public Services International (PSI). Available at: http://www.world-psi.org/sites/ default/files/rapport_eng_56pages_a4_lr.pdf
93 European Court of Auditors (2018) Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits. European Court of Auditors. Special Report. Number 9.
94 Ibid.
95 Vadeika, L. (10.08.2017) Modernization of Detention Facilities. Bnt. Available at: https://www.bnt.eu/en/news/bnt-news/1413-modernization-of-detention-facilities?layout=bnt:news
96 https://investlithuania.com/wp-content/uploads/2017/12/PPP-in-Lithuania-overview.pdf
97 The Baltic Times (17.01.2019) Lithuanian police to sign contracts on construction of Kaunas, Panevezys headquarters: https://www.baltictimes.com/lithuanian_police_to_sign_contracts_on_construction_of_kaunas__panevezys_headquarters/
98 Infra PPP (25.01.2017) Lithuanian Government greenlights police PPP projects in Kaunas and Panevezy. Infra PPP https://www.infrapppworld.com/news/lithuanian-government-greenlights-police-ppp-projects-in-kaunas-and-panevezys
99 The Baltic Times (17.01.2019) Lithuanian police to sign contracts on construction of Kaunas, Panevezys headquarters: https://www.baltictimes.com/lithuanian_police_to_sign_contracts_on_construction_of_kaunas__panevezys_headquarters/
100 Cour des Comptes (French Court of Auditors), La Politique Immobilière Du Ministère De La Justice - Mettre fin à la fuite en avant, Rapport Public Thématique, December 2017.
101 Ibid
102 European Network on Debt and Development, History RePPPeated, Eurodad, 3 October 2018.
103 OECD (2019) Going Digital, p. 41
104 Davies, R. (2015) eGovernment. Using technology to improve public services and democratic participation. European Parliamentary Research Service: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA(2015)565890_EN.pdf
105 United Nations (2020) E-Government Survey. United Nations. Available at: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf
106 European Network of Public Employment Services.(2020) PES working group on new forms of work https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23234&langId=en
107 Lethbridge, J. (2015) Digitalisation of local authority services in Europe. PSIRU. At: European Public Service Union.DigitalisationlocalauthorityservicesEurope.pdf
108 Institute for Government (2019) Government outsourcing What has worked and what needs reform? Institute for Government. Available at: https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/government-outsourcing-reform-WEB.pdf
109 Lethbridge, J. 2020. Why public-private partnerships (PPPs) are still not delivering https://www.eurodad.org/why_public_private_partnerships_are_still_not_delivering
110 National Audit Office (2015) General Practice Extraction Service – Investigation. Available at: https://www.nao.org.uk/report/general-practice-extraction-service-investigation/
111 Ibid.
112 PSI (2017) Digitalization and public services: a labour perspective. Available at: https://publicservices.international/resources/publications/full-report---digitalization-and-public-services-a-labour-perspective?id=10382&lang=en
113 Oostveen, Anne-Marie. (2010) Outsourcing Democracy: Losing Control of E-Voting in the Netherlands. Policy & Internet. Vol. 2: Iss. 4, Article 8 (2010)
114 Monsen, N. (2018) Tripartite cooperation and digitalisation in Norway https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Summary-Info-Presentation-Monsen.pdf
115 Powles & Hodson (2017) Google DeepMind and healthcare in an age of algorithms

116 Lethbridge, J. (2015) Digitalisation of local authority services in Europe. PSIRU. At: European Public Service Union.DigitalisationlocalauthorityservicesEurope.pdf
117 EPSU (2021) Unions in public finance take action over restructuring. European Public Service Union. Available at: epsu.org/epsucob/2021-epsu-collective-bargaining-news-may-no10/unions-public-finance-take-action-over
118 Serco. Trading update regarding Coronavirus. (2020) serco.com/media-and-news/2020/trading-update-regarding-coronavirus
119 PSI (2017) Digitalization and public services: a labour perspective. https://publicservices.international/resources/publications/full-report---digitalization-and-public-services-a-labour-perspective?id=10382&lang=en
120 Ibid
121 Guardian (2020). Covid test and trace: how does UK compare with other countries? https://www.theguardian.com/world/2020/sep/18/covid-test-and-trace-uk-compare-other-countries-south-korea-germany
122 Politico. (2020). How consultants like McKinsey took over France https://www.politico.eu/article/how-consultants-like-mckinsey-accenture-deloitte-took-over-france-bureaucracy-emmanuel-macron-coronavirus-vaccines/
123 http://videos.senat.fr/video.2718291_61e4a9ec27513.auditions-plenieres-de-la-commission-d-enquete-sur-l-influence-croissante-des-cabinets-de-conseil-su
124 Plimmer, Gill. (2021). '£19b £19bn of UK Covid-related contracts awarded without seeking rival bids https://www.ft.com/content/ca80611a-d020-4f17-ba99-c75350e1bed1.
125 Bychawski, A. (2020). Politically connected firms were given 'high priority' for government COVID contracts, official report finds. https://www.opendemocracy.net/en/dark-money-investigations/national-audit-office-investigating-uk-government-covid-contracts-after-cronyism-accusations/
126 Good Law project. (2021). PPE masks not fit for purpose https://goodlawproject.org/update/ppe-masks-not-fit-for-purpose/
127 https://www.universitypressscholarship.com/view/10.7228/manchester/9781526110886.001.0001/upso-9781526110886-chapter-007
128 https://www.prnewswire.com/news-releases/dutch-vaccine-developer-intravacc-becomes-public-shareholding-company-effective-january-1--2021-301196947.html
129 Fotiadis. (2020). As the pandemic subsides, Greeks will soon want answers on public finances https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/jun/16/pandemic-greece-public-finances-covid-19
130 Ibid.
131 Grimshaw D, Rubery J, Anxo D, Bacache-Beauvallet M, Neumann L and Weinkopf C (2015) Outsourcing of public services in Europe and segmentation effects: The influence of labour market factors. European Journal of Industrial Relations 21(4): 295–313.
132 TUC. (2014). Outsourcing in the public sector. https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/TUC%20and%20NEF%20Outsourcing%20Public%20Services.pdf
133 Grimshaw D, Rubery J, Anxo D, Bacache-Beauvallet M, Neumann L and Weinkopf C (2015) Outsourcing of public services in Europe and segmentation effects: The influence of labour market factors. European Journal of Industrial Relations 21(4): 295–313.
134 Mori, A., (2020). Employment relations in outsourced public services: Working between market and state. In Employment Relations in Outsourced Public Services (pp. 1-29). Palgrave Macmillan, Cham.
135 Ibid.
136 Mailand, M. and Larsen, P.T., (2020). Danish public sector industrial relations and welfare services in times of trouble. Working under pressure, p.73. https://www.etui.org/sites/default/files/Chapter%202_13.pdf
137 Mori, A., (2020). Employment relations in outsourced public services: Working between market and state. In Employment Relations in Outsourced Public Services (pp. 1-29). Palgrave Macmillan, Cham.

138 Grimshaw D, Rubery J, Anxo D, Bacache-Beauvallet M, Neumann L and Weinkopf C (2015) Outsourcing of public services in Europe and segmentation effects: The influence of labour market factors. European Journal of Industrial Relations 21(4): 295–313.

139 Hall, David. (2006)."Trade unions and reform of public utilities: international perspective." PSIRU Reports.

140 Lansdowne Road Agreement. (2016) https://www.ops.gov.ie/actions/innovating-for-our-future/innovation/service-delivery-models-sdm/external-service-delivery/lansdowne-road-agreement/

141 Ibid.

142 Trades Union Congress and the New Economics Foundation. (2014). https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/TUC%20and%20NEF%20Outsourcing%20Public%20Services.pdf

143 PCS. (2021). ISS staff in BEIS deliver impressive ballot result https://www.pcs.org.uk/news-events/news/iss-staff-beis-deliver-impressive-ballot-result

144 Civil service news (2020). PCS demands better pay and conditions for Interserve workers at government departments. https://www.civilserviceworld.com/news/article/pcs-submits-joint-pay-claim-for-all-interserve-workers-at-government-departments

145 Nos. (2016). Cleaners now really employed by the Empire | Nos. https://nos.nl/artikel/2083419-schoonmakers-nu-echt-in-dienst-van-het-rijk

146 FNV. 2016. Witboek-Goed-publiek-werk-minder-markt-meer-samenwerking https://www.fnv.nl/getmedia/39ece065-f87d-46c4-b64a-5421ef8e5738/witboek-Goed-publiek-werk-minder-markt-meer-samenwerking.pdf

147 witboek-Goed-publiek-werk-minder-markt-meer-samenwerking.pdf (fnv.nl)

148 Ibid.

149 Interview with a representative of FNV, conducted by Vera Weghmann on the 21 June 2021.

150 Ibid.

151 Publikt. 2019. SCB avvecklar samarbetet med Evry. https://www.publikt.se/nyhet/scb-avvecklar-samarbetet-med-evry-21749

152 Ibid.

153 Ibid.

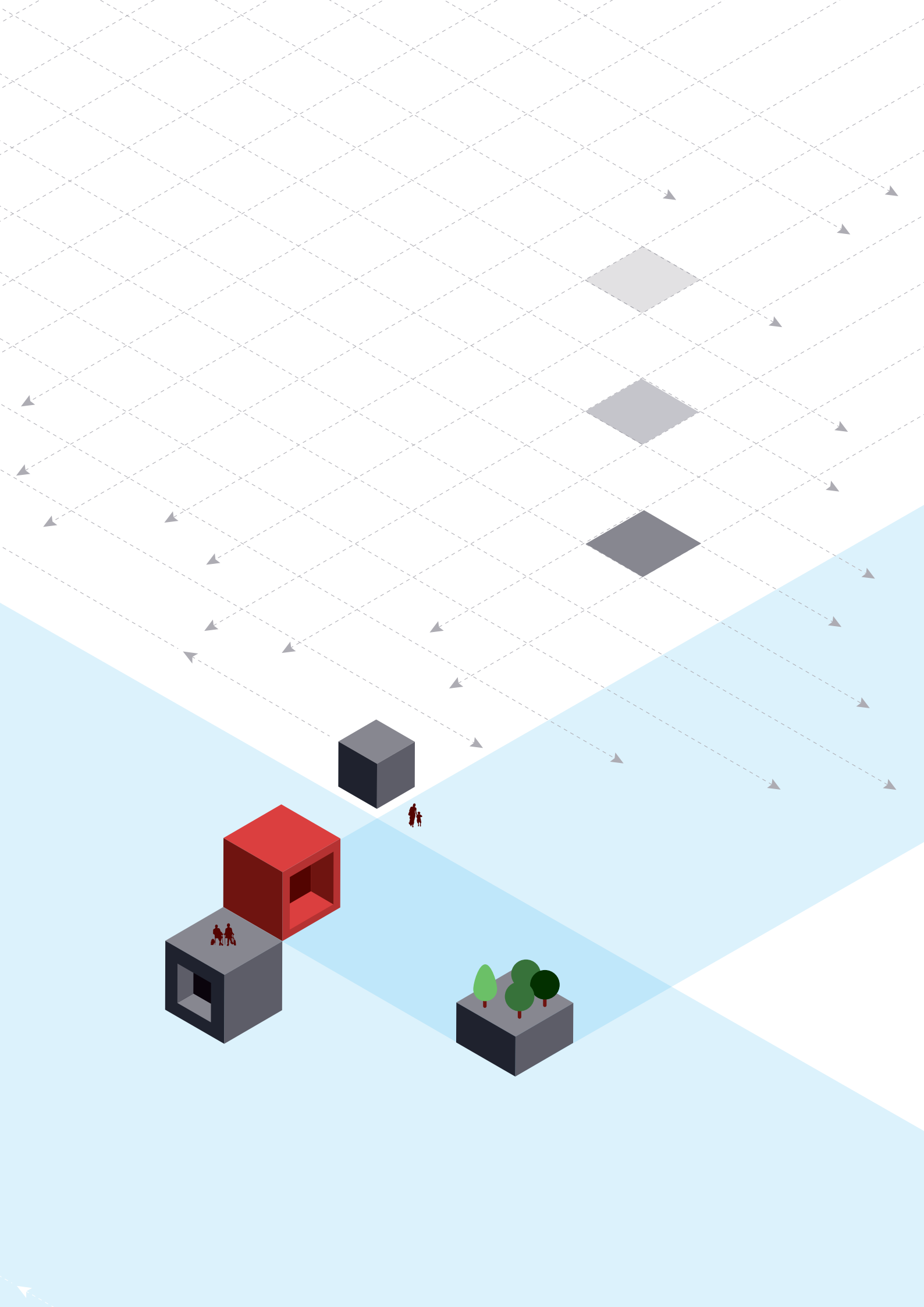
154 Stach, H. (February 2020) Data storage as a federal responsibility – The Bundescloud. eForvaltningskonferansen 2020 Kl 09.: https://www.youtube.com/watch?v=hzx2MIRQYBs

155 O'Flynn, J. (2007) From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. The Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, No. 3, pp. 353–366.

156 Ibid.

157 Stach, H. (February 2020) Data storage as a federal responsibility – The Bundescloud. eForvaltningskonferansen 2020 Kl 09.: https://www.youtube.com/watch?v=hzx2MIRQYBs

158 O'Flynn, J. (2007) From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. The Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, No. 3, pp. 353–366.

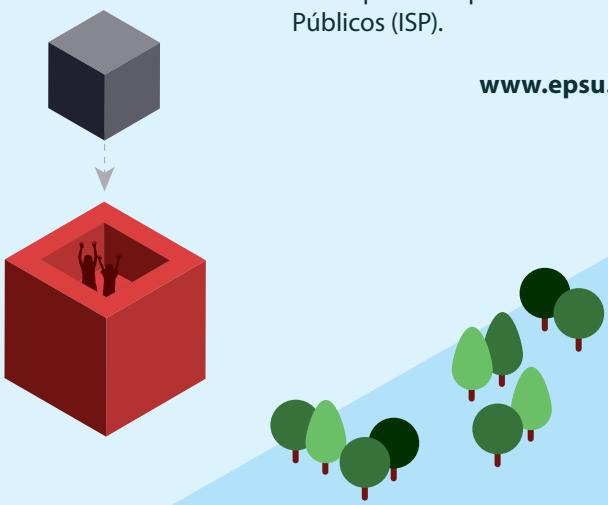


UNIVERSITY of GREENWICH
Public Services International Research Unit

PSIRU investiga la privatización y la reestructuración de los servicios públicos en todo, con especial atención al agua, la energía, los residuos y la sanidad. Elabora informes y mantiene una amplia base de datos sobre las multinacionales implicadas en dichos procesos.

www.psiru.org

EPSU
EUROPEAN PUBLIC SERVICE UNION

La **FSESP** es la **Federación Sindical Europea de Servicios Públicos**. Es la mayor federación de cuantas componen la CES. Está formada por ocho millones de trabajadores del sector público organizados en más de 260 sindicatos en los sectores de la energía, agua, residuos, servicios sociales y sanitarios, gobiernos locales y administraciones nacionales, en toda Europa, incluidos los países vecinos al Este de la Unión Europea. La FSESP es la organización regional oficial para Europa de la Internacional de Servicios Públicos (ISP).

www.epsu.org