ANDORRA**2040**

Un nou contracte social
per a un nou projecte de país



PROGRESSISTES
SDP

Edita: Progressites - SDP
Novembre 2026
D.L.: AND.941-2025
ISBN: 978-99920-3-699-0

ANDORRA2040

Un nou contracte social
per a un nou projecte de país

PROGRESSISTES
SDP

Índex

PRÒLEG 7

PRESENTACIÓ:

Una invitació a pensar el país 9

PRIMERA PART: EL DIAGNÒSTIC

1.1. La gran paradoxa andorrana 13

1.2. La fractura que s'eixampla 17

1.3. Quan el creixement deixa de generar cohesió 21

1.4. Un país sense un horitzó compartit 23

1.5. Recuperar l'esperit de 1993 26

1.6. Un nou contracte social per a Andorra 29

SEGONA PART: EL NOU CONTRACTE SOCIAL

2.1. Per què un nou contracte social? 33

2.2. Els deu compromisos d'un nou projecte de país 34

01. Cap família hauria de patir per poder viure al seu país 35

02. Treballar ha de tornar a ser sinònim de prosperar 36

03. Protegir la CASS és protegir el compromís entre generacions 37

04. Una salut excel·lent és la millor garantia de qualitat de vida 38

05. La seguretat és la primera expressió de la llibertat 39

06. El futur d'Andorra depèn de com fem créixer el país 40

07. El futur d'Andorra necessita més d'un motor econòmic 41

08. Unes institucions eficients milloren la vida del tothom 42

09. Europa reforça la sobirania d'Andorra 43

10. Cap persona ha de veure limitats els seus drets 44

2.3. Els deu grans pactes d'estat per construir l'andorra del 2040 46

TERCERA PART: UNA NOVA MANERA DE GOVERNAR

3.1. Del govern de les urgències al govern de l'anticipació 49

3.2. Governar és planificar 50

3.3. Governar és escoltar 51

3.4. Governar és explicar 52

3.5. Governar és avaluar 53

3.6. Governar és construir grans pactes 54

3.7. Governar és reformar 55

3.8. Governar és assumir responsabilitats 57

3.9. Una política al servei del futur 58

EPÍLEG 59

PRÒLEG

El dia 12 de setembre del 2026 Progressistes-SDP va decidir no presentar una candidatura a les eleccions generals del 2027. Aquesta decisió, però, no comporta pas l'obligació de no badar boca.

Les properes eleccions seran probablement les més importants d'ençà l'aprovació de la Constitució del 1993.

En primer lloc perquè arriben a la fi d'un llarg cicle. Setze anys de majoria de DA. El final d'un cicle reclama l'inici d'un nou cicle i no pas la prolongació del precedent.

Les andorranes i els andorrans esperen una profunda renovació de les polítiques i no penso pas que el país vulgui escollir el gris. D'una manera o d'una altra hi haurà una ruptura. Més encara perquè, sembla que no ho vulguem veure, anem de cap a una crisi sense precedents, multiforme però, en primer terme, de les finances públiques.

Contràriament al que alguns pensen, no estem vivint uns temps ordinaris.

A la crisi anunciada de les finances públiques s'hi afegeix una crisi moral, amb una sensació de fracàs de tota la societat andorrana. I això s'esdevé enmig d'un terrabastall mundial, les conseqüències econòmiques del qual ens afectaran directament.

Andorra pateix també l'aparició de tots els frens d'un Estat esdevingut una administració feixuga enmig d'un sistema que us envolta, que us tanca, que us ofega.

En aquest context hi ha el risc que les properes eleccions quedin confiscades entre la continuïtat de setze anys de liberal elitisme de DA i Ciutadans Compromesos i una nova política, de Concòrdia, que sense gruix ni experiència no aconsegueix construir una alternativa que tingui credibilitat.

Tenim també al davant el perill del cansament democràtic després de quatre legislatures monocolors.

Al país hi ha una crisi de confiança que és el resultat de decepcions acumulades durant els darrers anys en quedar en evidència la distància entre l'Andorra promesa i l'Andorra viscuda.

N'hi ha que pensen que hi pot haver candidatures sense programa. D'altres que la condició per a ser candidat és no desagradar ningú i no tenir programa.

Per mi el projecte és la condició d'una candidatura que tingui credibilitat. Una candidatura que recuperant l'esperit del Consell General que va negociar i aprovar la Constitució sigui transversal.

Precisament per això aquest document no ha nascut "contra algú" sinó per plantejar una proposta política capaç de parlar amb qui ha perdut la confiança en la política.

Una proposta que vol contribuir a fer d'Andorra un projecte col·lectiu de país centrant-se en la defensa de la Constitució, amb concreció i seriositat.

Una proposta que s'articula a l'entorn de deu compromisos que, al meu entendre, es poden resumir en tres línies d'actuació:

1) Protegir millor les vides amb la refundació dels serveis públics d'educació i salut.

2) Reformar l'Estat modernitzant les institucions, el Govern i els comuns.

3) Garantir el futur de les properes generacions amb l'Acord amb la Unió Europea.

Andorra necessita avui un ampli reagrupament que vagi més enllà dels perímetres dels partits.

Un reagrupament constitucionalista, perquè a Andorra no li agrada el desordre que neix de la pèrdua de sentit i dels valors.

Un reagrupament que no es pot pretendre limitar, com hem escoltat les darreres setmanes, al centre dreta. Ha de ser transversal per a què s'hi puguin afegir també persones de centre-esquerra d'arrel socialdemòcrata, perquè la societat andorrana no mantindrà la seva unitat sense justícia social, justícia fiscal i igualtat d'oportunitats real.

Si volem aconseguir que Andorra torni a ser un projecte col·lectiu hem de superar picabaralles i construir el futur de les properes generacions.

Perquè ara tenim l'oportunitat, segurament única, de moure Andorra cap a una dècada il·lusionant.

Hem de trobar el camí per construir el projecte de país pels pròxims anys.

Un projecte que ens uneixi a tothom perquè la innovació, la ciència i la tecnologia no admeten colors ni ideologies.

Necessitem plans de xoc, i llums curtes, però combinades amb llums llargues, que ens mantinguin atents al que és urgent i al que és important.

És la via per aconseguir millors serveis públics, entre els quals un sistema sanitari eficaç, ben preparat. Però també un Estat del benestar sostenible, que garanteixi, per exemple, les nostres pensions.

Imaginem un país modern, envejable, amb uns serveis públics avançats, empreses capdavanteres que generen feina estable i sostenible, un Estat del benestar inclusiu.

Però a més d'imaginar-lo pensem en aconseguir-ho. Perquè ara tenim una oportunitat per fer-ho.

És el moment en què hem de treballar per fer realitat entre totes i tots aquest país modern, vertebrat i sostenible que convé.

No perdem més temps. És el moment de projectar aquesta Andorra inspiradora. No només imaginar-la. Fer-la.

Jaume Bartumeu Cassany
Excap de Govern

PRESENTACIÓ
Una invitació a pensar el país

Vivim temps de respostes immediates. Cada dia apareixen nous titulars, noves polèmiques i noves urgències que semblen reclamar una solució instantània. La política tampoc no ha estat aliena a aquesta dinàmica. Massa sovint debatem la notícia del dia, reaccionem davant l'actualitat, anunciem mesures, en rectifiquem d'altres i tornem a començar.

Enmig d'aquest soroll permanent, hi ha una pregunta que ha anat desapareixent del debat públic: quin país volem construir?

Aquest manifest neix de la voluntat de recuperar aquesta pregunta.

No és un programa electoral ni un catàleg de promeses. Tampoc no pretén oferir receptes senzilles per a problemes complexos. És, abans que res, una invitació a pensar Andorra amb una mirada llarga, convençuts que les societats que només viuen pendents de les urgències acaben perdent la capacitat d'anticipar el futur.

Andorra ha experimentat, especialment des de l'aprovació de la Constitució de 1993, una transformació profunda. Hem construït un Estat modern, homologable als països del nostre entorn, amb institucions democràtiques sòlides, una presència internacional consolidada i una economia que ha generat oportunitats i benestar per a moltes persones.

Aquest recorregut no ha estat fruit de la casualitat. És el resultat de l'esforç de diverses generacions, de la capacitat emprenedora de la societat andorrana, de l'estabilitat institucional, de l'obertura al món i d'una manera de fer basada en el pragmatisme i la voluntat d'adaptar-nos als canvis.

Però seria un error convertir aquest recorregut en un relat complaent o pensar que els èxits del passat garanteixen els del futur.

Els reptes que avui afronta Andorra són diferents dels que va haver d'afrontar el país fa trenta anys. Ja no es tracta només de consolidar les institucions o d'obtenir reconeixement internacional. El repte és assegurar que el nostre model de desenvolupament continuï generant oportunitats, cohesió social i qualitat de vida en un context que ha canviat profundament.

L'habitatge, la sostenibilitat del sistema de pensions, el finançament de l'Estat del benestar, la transformació del comerç, la diversificació econòmica, la relació amb Europa, la transició energètica, la pressió sobre el territori o l'evolució demogràfica acostumen a presentar-se com a problemes independents.

En realitat, formen part d'una mateixa realitat.

Durant molts anys Andorra ha crescut gràcies a unes condicions que avui s'estan transformant. Alguns dels avantatges competitius que van impulsar el nostre desenvolupament s'han reduït. El diferencial de preus amb els països veïns és menor, el comerç afronta una competència global molt més intensa, el cost de la vida ha crescut per damunt dels ingressos de moltes famílies i les necessitats de finançament dels serveis públics augmenten com a conseqüència de l'envelliment de la població i de les noves demandes socials.

Al mateix temps, les bones dades macroeconòmiques conviuen amb una percepció creixent que el progrés no arriba a tothom de la mateixa manera. Cada vegada hi ha més persones que, tot i treballar, tenen dificultats per accedir a un habitatge, mantenir el seu poder adquisitiu o confiar que els seus fills viuran millor que elles. Aquesta distància entre les xifres i l'experiència quotidiana és, probablement, un dels principals desafiaments que té avui el nostre país.

Aquesta situació no és el resultat d'una única decisió ni d'un únic govern. Respon a transformacions profundes que s'han anat acumulant durant anys. Però precisament per això exigeix abandonar la política del curt termini i recuperar la capacitat d'anticipar, planificar i construir grans acords de país.

Aquesta és la convicció que inspira aquest manifest.

Hem volgut començar per un exercici que sovint es troba a faltar en el debat polític: abans de formular propostes, comprendre la realitat. Perquè estem convençuts que no és possible transformar el país sense entendre abans què està canviant, per què està canviant i quines conseqüències tindrà continuar ajornant les decisions més importants.

Per aquest motiu, el manifest s'obre amb una diagnosi estructurada en sis capítols que ofereixen una lectura global de l'Andorra actual.

El primer descriu la paradoxa d'un país que continua creixent mentre una part de la ciutadania percep que aquest creixement ja no es tradueix amb la mateixa intensitat en benestar compartit. El segon aprofundeix en les fractures socials que s'han anat configurant al voltant de l'habitatge, el poder adquisitiu i la cohesió social. El tercer analitza les causes estructurals d'aquesta realitat i defensa la necessitat d'un model de desenvolupament més equilibrat. El quart reflexiona sobre les mancances d'anticipació i de planificació institucional. El cinquè reivindica l'esperit de diàleg i de consens que va fer possible la Constitució, no per nostàlgia, sinó perquè continua essent un mètode vàlid per afrontar els grans reptes col·lectius. Finalment, el sisè planteja la necessitat d'un nou contracte social que permeti reforçar la cohesió, garantir oportunitats i orientar les grans reformes del país.

Només després d'aquest recorregut apareix el Decàleg per a un nou projecte de país. No com una suma de mesures inconnexes, sinó com la conseqüència d'una diagnosi compartida.

Aquest és el sentit d'Andorra 2040.

No aspirem a tenir totes les respostes ni a demanar una adhesió incondi-

cional a les conclusions que hi plantegem. Aspirem, sobretot, a contribuir a una conversa que Andorra necessita afrontar amb serenitat, amb rigor i amb honestedat.

Governar no és limitar-se a gestionar el present. Governar és preparar el futur. I preparar el futur exigeix assumir que hi ha reformes que no es poden ajornar indefinidament, perquè cada oportunitat perduda acaba convertint-se en un problema més difícil de resoldre.

Andorra ha demostrat en els moments més importants de la seva història que és capaç de construir acords amplis quan sap situar l'interès general per damunt de les diferències. Creiem que aquest és, una vegada més, el camí. No perquè el passat es pugui repetir, sinó perquè els valors que el van fer possible —el diàleg, la responsabilitat, la voluntat de reforma i la mirada llarga— continuen essent imprescindibles per afrontar el futur.

Josep Roig
President de Progressistes-SDP

PRIMERA PART:
EL DIAGNÒSTIC

1.1. La gran paradoxa andorrana

Els països no entren en crisi únicament quan la seva economia deixa de créixer. També hi entren quan les seves bones xifres deixen de descriure la vida de la seva gent. Quan els indicadors macroeconòmics continuen transmetent una imatge de prosperitat, però una part creixent de la ciutadania percep que el seu esforç rendeix menys que abans, s'obre una fractura que no és només econòmica. És també social, política i, en darrer terme, moral.

Aquesta és la gran paradoxa que viu avui Andorra.

Si observem els principals indicadors econòmics, hi ha motius objectius per a un optimisme prudent. El país continua generant riquesa. El producte interior brut manté una evolució positiva. L'ocupació es manté entre les més elevades d'Europa. El sector financer presenta uns nivells de solvència reconeguts internacionalment. El nivell d'endeutament públic, sense situar-se en uns nivells especialment favorables, continua essent inferior al de molts dels països del nostre entorn. Els organismes internacionals continuen descrivint Andorra com una economia resilient, capaç d'afrontar els canvis globals amb solidesa i amb unes perspectives de creixement positives.

Cap d'aquestes afirmacions és falsa. Seria tan irresponsable negar les dificultats del país com negar els seus èxits. El problema és que aquestes dades ja no són suficients per explicar la realitat andorrana. Perquè, mentre la macroeconomia continua oferint una fotografia relativament positiva, la microeconomia de moltes famílies explica una història ben diferent. La distància entre les dades agregades i l'experiència quotidiana dels ciutadans no ha deixat d'eixamplar-se durant els darrers anys.

Aquesta distància explica una de les principals contradiccions del nostre temps. El país continua generant riquesa, però cada vegada li resulta més difícil transformar aquesta riquesa en benestar compartit. Les bones dades macroeconòmiques continuen essent certes, però han deixat de descriure amb la mateixa precisió la realitat quotidiana de moltes llars. Quan això passa, el debat deixa de ser únicament econòmic. Esdevé un debat sobre la qualitat del nostre model de desenvolupament i sobre la seva capacitat de continuar generant oportunitats per al conjunt de la societat.

Andorra no havia projectat mai una imatge tan sòlida cap a l'exterior. I, tanmateix, mai tants ciutadans havien expressat una preocupació tan profunda pel seu futur immediat.

No és una percepció subjectiva. És una realitat que les dades permeten mesurar. L'Observatori Social d'Andorra Recerca i Innovació mostra una fotografia

que obliga a anar més enllà dels grans indicadors econòmics. El 19,4% de la població es troba en risc de pobresa o exclusió social i el 16,4% viu en risc de pobresa. Aquestes xifres no descriuen un país pobre. Però sí un país on una part significativa de la població viu en una situació de vulnerabilitat que difícilment encaixa amb la imatge de prosperitat que sovint projectem.

Encara és més revelador un altre indicador. El 28,3% de la població no podria afrontar una despesa imprevista de 1.295 euros amb recursos propis. Gairebé tres de cada deu ciutadans viuen sabent que una reparació del vehicle, una avaria domèstica o qualsevol incidència inesperada pot desequilibrar completament l'economia familiar. Aquesta dada no parla de pobresa extrema. Parla d'una fragilitat creixent que s'estén molt més enllà dels col·lectius tradicionalment vulnerables i que afecta una part creixent de la classe mitjana.

Els indicadors de privació material reforcen aquest diagnòstic. Un 5% de la població pateix privació material severa, és a dir, no pot cobrir almenys quatre necessitats bàsiques definides pels estàndards europeus. El 10,7% de les persones no es pot permetre una setmana de vacances fora de casa, el 8,1% no pot mantenir el seu habitatge a una temperatura adequada durant els mesos d'hivern i el 2,9% no es pot permetre consumir carn, peix o una font equivalent de proteïna cada dos dies. Pot semblar un percentatge reduït. Però darrere d'aquest 2,9% hi ha persones que viuen en un dels països amb una renda per càpita més elevada d'Europa i que, malgrat això, no poden garantir una alimentació adequada amb regularitat.

Hi ha una altra dada especialment significativa. El 31,4% de les llars manifesta dificultats per arribar a final de mes. Entre les famílies monoparentals aquesta proporció s'enfila fins al 66,6%. És difícil imaginar una dada que expliqui millor la tensió econòmica que suporten moltes famílies andorranes.

Aquestes xifres no són una anècdota estadística. Són el reflex d'un canvi profund. Durant molts anys, el creixement econòmic va actuar com el gran mecanisme d'integració social del país. L'expansió de l'activitat econòmica generava més ocupació, millors salaris i més oportunitats. Amb totes les seves limitacions, el progrés econòmic acabava traduint-se en una millora de les condicions de vida de la majoria de la població.

Avui aquest mecanisme s'ha afeblit. L'economia continua creixent. Però els beneficis del creixement ja no arriben amb la mateixa intensitat a totes les llars.

L'habitatge n'és l'exemple més evident. No és casualitat que, any rere any, les enquestes del CRES identifiquin l'accés a l'habitatge com la principal preocupació de la ciutadania. El problema ja no afecta únicament els col·lectius més vulnerables. Condiciona els projectes de vida dels joves, dificulta la captació de professionals qualificats, incrementa els costos de les empreses, retarda la formació de noves famílies i erosiona progressivament la capacitat adquisitiva de la classe mitjana.

Les conseqüències d'aquesta situació van molt més enllà de l'àmbit social. També afecten directament el funcionament de la nostra economia. Empre-

ses del comerç, de la restauració, de l'hoteleria, de la construcció, dels serveis personals o fins i tot dels serveis públics tenen dificultats creixents per cobrir llocs de treball essencials. El repte ja no és només atreure talent. És retenir-lo.

Durant molts anys Andorra oferia oportunitats laborals i unes condicions de vida que compensaven àmpliament el trasllat al país. Avui, però, l'encariment de l'habitatge i del cost de la vida ha reduït considerablement aquest avantatge. Massa professionals arriben, treballen uns quants anys i acaben marxant. Però el fenomen més preocupant és un altre. Cada vegada hi ha més joves formats al país, més professionals qualificats i més famílies andorranes que conclouen que desenvolupar el seu projecte de vida fora d'Andorra és més viable que fer-ho aquí. Quan un país té dificultats per retenir les persones que necessita per continuar progressant, el problema deixa de ser conjuntural. Es converteix en estructural.

La gran paradoxa andorrana no consisteix, doncs, en el fet que hi hagi pobresa en un país ric. Consisteix en una realitat molt més preocupant: la prosperitat agregada ja no garanteix prosperitat compartida. La vulnerabilitat deixa de ser una situació excepcional per convertir-se en una experiència cada vegada més propera a moltes famílies que treballen, cotitzen, compleixen les seves obligacions i, malgrat això, viuen permanentment amb la sensació que qualsevol contratemps pot alterar completament el seu equilibri econòmic.

La fractura social avança de manera gradual però persistent. Redueix any rere any el marge de seguretat de milers de famílies. Ja no afecta únicament aquells que van arribar al país buscant una oportunitat. Afecta també un nombre creixent d'andorrans i andorranes que veuen com, malgrat treballar i contribuir al progrés col·lectiu, cada vegada els resulta més difícil desenvolupar el seu projecte de vida al seu propi país.

Aquesta realitat també ens obliga a mirar amb una certa perspectiva el model econòmic que ha sostingut la prosperitat andorrana durant les darreres dècades. Durant molts anys el país va créixer gràcies a un conjunt d'avantatges competitius que avui s'han anat reduint. El diferencial de preus respecte als països veïns és molt menor que fa vint o trenta anys. El comerç tradicional competeix en un mercat global dominat per les plataformes digitals. Algunes de les fonts d'ingressos públics que històricament havien contribuït a finançar l'Estat del benestar tendeixen a perdre pes, mentre les necessitats de despesa continuen augmentant com a conseqüència de l'envelliment de la població, de la despesa sanitària i del sistema de pensions.

Això no significa que el model que ens ha fet prosperar hagi fracassat. Significa que les condicions que el van fer possible han canviat profundament. No podem donar per descomptat que els mateixos instruments que van impulsar l'Andorra de finals del segle XX continuaran garantint la prosperitat de les pròximes dècades. Quan el context canvia, també ho han de fer les polítiques públiques.

Aquest és, probablement, el veritable risc que afronta avui el país. No que Andorra deixi de créixer, sinó que continuï creixent mentre una part cada vega-

da més important de la seva població queda al marge dels beneficis d'aquest creixement. Perquè quan aquesta distància s'eixampla de manera sostinguda no només es debilita la cohesió social. També es posa en risc un dels principals actius del país: la confiança col·lectiva que l'esforç, el treball i el compromís continuen essent el millor camí per construir un projecte de vida.

Els grans indicadors econòmics continuaran essent imprescindibles. Però la salut d'un país no es pot mesurar únicament pel producte interior brut, pel nombre de visitants, pel volum d'inversions o pels beneficis empresarials. També s'ha de mesurar per la capacitat dels seus ciutadans de construir una vida autònoma i digna. Per la possibilitat que un jove pugui emancipar-se. Per la tranquil·litat amb què una família afronta un imprevist. Per la possibilitat d'estalviar. Per la confiança que el treball continua essent el principal instrument de progrés social.

Quan aquests indicadors comencen a deteriorar-se, la qüestió deixa de ser exclusivament econòmica. Es converteix en una qüestió política, perquè interpel·la la capacitat de les institucions d'anticipar els canvis, d'adaptar el model de desenvolupament i de garantir que el progrés arribi al conjunt de la societat. Però és també una qüestió de justícia. La finalitat última d'una economia no és acumular més riquesa. És generar oportunitats, benestar compartit i cohesió social.

Aquest és el debat que Andorra ja no pot continuar ajornant. La qüestió no és si volem créixer més o menys. La qüestió és quin creixement necessitem perquè la prosperitat torni a traduir-se en una millora tangible de les condicions de vida de la majoria de la població. Perquè el veritable èxit d'un país no és només la riquesa que és capaç de generar, sinó la seva capacitat de convertir-la en un projecte compartit que permeti a la majoria de les persones viure amb dignitat, confiança i esperança en el futur.

1.2. La fractura que s'eixampla

Les societats no es fracturen sempre de manera sobtada.

Hi ha crisis que esclaten en pocs mesos. Arriben amb una recessió econòmica, amb un augment brusc de l'atur o amb una crisi financera que altera profundament la vida col·lectiva. Però també existeixen altres tipus de fractures que avancen lentament. No transformen un país d'un dia per l'altre. Ho fan de manera gradual, gairebé imperceptible, fins al punt que acabem normalitzant situacions que, anys enrere, hauríem considerat excepcionals.

Precisament per això poden ser més difícils d'afrontar. Perquè no generen una alarma immediata, però van reduint progressivament els fonaments sobre els quals descansa una societat.

Aquesta és la fractura que avui s'eixampla a Andorra.

No és una fractura que divideixi el país entre pobres i rics. Tampoc no és una oposició entre persones amb interessos irreconciliables. És una fractura més profunda i més transversal: la progressiva desaparició del marge de seguretat que durant dècades havia caracteritzat una part important de la societat andorrana.

Durant molts anys, Andorra va construir un model social basat en una idea senzilla però poderosa: el treball, l'esforç i la responsabilitat permetien construir un projecte de vida amb autonomia i expectatives de progrés.

No significava que tothom tingués les mateixes oportunitats ni que no existissin desigualtats. Però sí que hi havia una percepció àmpliament compartida: una persona que treballava podia aspirar a viure amb una certa tranquil·litat, accedir a un habitatge, formar una família, estalviar i afrontar els imprevistos sense sentir que qualsevol dificultat podia posar en risc tot el seu projecte vital.

Aquest marge de seguretat és el que avui s'està reduint.

El gran canvi dels darrers anys no és únicament que hi hagi persones en situació de dificultat econòmica. El canvi més profund és que aquesta inseguretat ha començat a afectar moltes famílies que treballen, cotitzen, compleixen les seves obligacions i que fins fa relativament poc vivien amb una certa estabilitat.

Famílies que avui miren amb preocupació la renovació del contracte de lloguer. Que han reduït la seva capacitat d'estalvi. Que ajornen decisions importants perquè no tenen prou marge econòmic. Que saben que una reparació del vehicle, una avaria domèstica o qualsevol imprevist pot alterar completament l'equilibri familiar.

La vulnerabilitat ha deixat de ser una realitat excepcional. S'ha convertit en una possibilitat que moltes persones perceben com a propera.

Aquesta és la diferència fonamental. No estem parlant només de pobresa. Estem parlant de fragilitat. Estem parlant de la pèrdua d'aquella tranquil·litat que permet mirar el futur amb confiança.

Les dades de l'Observatori Social d'Andorra Recerca i Innovació mostren aquesta realitat. El 31,4% de les llars manifesta dificultats per arribar a final de mes. En el cas de les famílies monoparentals, aquesta situació afecta dues de cada tres llars (66,6%).

Aquestes dades no defineixen una societat pobra. Descriuen una societat que ha començat a perdre seguretat. I la seguretat és un dels grans patrimonis col·lectius d'un país.

Quan una part significativa de les famílies viu permanentment al límit, el debat deixa de ser exclusivament econòmic. Es converteix en un debat sobre la confiança en el futur i sobre la capacitat del model social per continuar oferint oportunitats.

La dada més reveladora és probablement la capacitat d'afrontar imprevistos. El 28,3% de la població no podria assumir una despesa inesperada de 1.295 euros amb recursos propis.

Aquesta xifra explica una realitat que sovint queda amagada darrere dels grans indicadors econòmics: gairebé tres de cada deu persones viuen sense coixí. Sense aquell marge que permet afrontar una dificultat puntual sense convertir-la en un problema estructural.

Aquesta és la nova vulnerabilitat. No és necessàriament una pobresa visible. És la fragilitat quotidiana. És viure amb la sensació que qualsevol incidència pot fer retrocedir anys d'esforç.

Altres indicadors reforcen aquesta realitat. Una part de la població no pot substituir béns essencials deteriorats, no es pot permetre una setmana de vacances fora de casa o té dificultats per mantenir el seu habitatge en unes condicions adequades durant els mesos d'hivern.

Podríem considerar que són percentatges reduïts. Però aquesta seria una lectura incompleta. El problema no és només el nombre de persones afectades. El problema és que aquestes situacions apareixen en un país que continua generant riquesa i que durant molts anys havia estat capaç de transformar el creixement econòmic en una millora generalitzada de les condicions de vida.

Aquesta és la contradicció que hauria de preocupar-nos. Perquè una societat no es cohesiona només quan creix. Es cohesiona quan la majoria de persones perceben que poden participar dels fruits d'aquest creixement.

L'habitatge és l'expressió més visible d'aquesta transformació. Durant anys, Andorra va mantenir un equilibri entre activitat econòmica, mercat laboral i accés a l'habitatge. Aquest equilibri s'ha trencat. L'increment dels preus residencials ha reduït la capacitat de moltes famílies per desenvolupar un projecte de vida autònom i ha convertit l'accés a un habitatge assequible en un dels principals factors de desigualtat.

Però la crisi de l'habitatge no és només una qüestió social. És també una qüestió econòmica. Quan una infermera, un mestre, un policia, un cambrer, un

electricista o un professional qualificat no poden trobar un habitatge digne a un preu assumible, el problema deixa de ser individual. És el conjunt del país qui perd capacitat per atraure i retenir les persones que necessita.

Durant molts anys, Andorra va ser un país receptor d'oportunitats. Persones de diferents orígens hi venien perquè trobaven feina i unes condicions de vida que els permetien progressar. Aquesta aportació ha estat essencial per construir l'Andorra actual.

Per això és especialment preocupant que cada vegada més treballadors decideixin marxar perquè el cost real de viure al país dificulta consolidar-hi un projecte estable.

Però el canvi més profund és un altre. Ja no només marxen persones que havien vingut a buscar una oportunitat. Cada vegada marxen més andorrans. Joves formats al país. Professionals qualificats. Famílies que, malgrat tenir una feina estable, arriben a la conclusió que construir un futur fora d'Andorra és més viable que fer-ho dins del país.

Això representa un canvi de paradigma. Durant dècades, el repte era atreure persones disposades a venir a treballar a Andorra. Avui el repte és aconseguir que les persones vulguin quedar-s'hi.

Un país que perd talent debilita el seu futur. Però un país que no és capaç d'oferir unes condicions dignes als treballadors que necessita per sostenir la seva economia i els seus serveis públics també posa en risc el seu propi funcionament.

Aquesta és una de les grans qüestions que Andorra haurà d'afrontar en els pròxims anys. Perquè la fractura social i la fractura econòmica són dues cares d'una mateixa realitat.

Quan falten professionals al comerç, a la restauració, a l'hoteleria, a la sanitat, a l'educació, als serveis personals o a la construcció, el problema no és només empresarial. Té conseqüències sobre la qualitat dels serveis, sobre la competitivitat del país i sobre la qualitat de vida del conjunt de la ciutadania.

Davant d'aquesta realitat, la resposta no pot limitar-se únicament a ampliar les ajudes públiques. Les polítiques socials són imprescindibles per protegir les persones que més ho necessiten. Una societat avançada ha de garantir que ningú quedi enrere. Però el veritable objectiu d'un model social just no pot ser que cada vegada més persones depenguin de les prestacions per arribar a final de mes.

L'objectiu ha de ser un altre. Que les persones puguin viure dignament del seu treball. Que l'esforç torni a estar vinculat a l'oportunitat. Que una persona jove pugui imaginar el seu futur al seu propi país. Que una família pugui construir un projecte de vida sense viure permanentment sota la incertesa.

Aquest és el veritable significat de la fractura que s'eixampla. No és només una qüestió de desigualtat. És la pèrdua progressiva d'un espai compartit de confiança.

Perquè una societat no es trenca només quan augmenta la pobresa. També es trenca quan la classe mitjana deixa de sentir-se segura. Quan els joves dei-

xen de creure que podran viure millor que els seus pares. Quan el treball deixa de ser una garantia suficient de dignitat i autonomia.

El risc no és que Andorra deixi de créixer. El risc és que continuï creixent mentre una part cada vegada més important de la població deixa de participar dels beneficis d'aquest creixement.

Quan això passa, no només s'eixampla una fractura social, comença a esquerdar-se el mateix model de país.

1.3. Quan el creixement deixa de generar cohesió

Durant dècades, Andorra va construir un model d'èxit que reposava sobre una idea aparentment senzilla: si l'economia creixia, la societat avançava amb ella.

Aquell model va funcionar. L'obertura econòmica, el desenvolupament del comerç, el turisme, el sistema financer i la capacitat d'adaptació del país van permetre generar prosperitat, ocupació i una mobilitat social extraordinària. Milers de persones van trobar a Andorra un país on era possible construir un projecte de vida gràcies al treball, a l'esforç i a la iniciativa personal.

No hem de renunciar a aquest llegat. Seria injust negar tot el que aquest model ha aportat al país. Però també seria irresponsable ignorar que les condicions que el van fer possible han canviat profundament.

El món del segle XXI no és el món sobre el qual es va construir el model econòmic andorrà. La globalització ha modificat els fluxos d'inversió. La digitalització ha transformat les formes de produir riquesa. El canvi climàtic condiciona activitats essencials com el turisme de neu. L'envelliment demogràfic pressiona els sistemes de pensions i de salut. La competència internacional és més intensa que mai.

I Andorra també ha canviat. La població ha crescut de manera sostinguda. L'economia és més complexa. El mercat immobiliari ha experimentat una transformació profunda. Les necessitats dels ciutadans són diferents. Les exigències dels mercats internacionals també.

Però la manera de governar aquest creixement no sempre ha evolucionat al mateix ritme. Aquest és, probablement, el principal problema del nostre model. Potser hem crescut massa, potser hem crescut massa de pressa. El que és indiscutible és que ho hem fet sense una estratègia compartida que definís els límits d'un creixement compatible amb els recursos i les possibilitats reals del país.

Durant massa temps hem identificat el progrés amb l'augment continu de l'activitat econòmica, del nombre de visitants, de la construcció, de la població o de la inversió. Tots aquests factors són importants, però cap d'ells constitueix, per si sol, un projecte de país. El creixement és un instrument, però mai no hauria de convertir-se en una finalitat.

Quan un país deixa de preguntar-se quin desenvolupament necessita i es limita a celebrar qualsevol forma de creixement, corre el risc de perdre la capa-

citat de dirigir el seu propi futur. Aquest és el debat que Andorra ha ajornat massa temps. No es tracta de créixer més, ni tampoc de créixer menys. Es tracta de decidir en què volem créixer. Volem una economia més productiva o simplement més gran? Volem crear ocupació de més valor afegit o continuar depenent majoritàriament dels sectors tradicionals? Volem augmentar la qualitat dels llocs de treball o limitar-nos a incrementar-ne el nombre? Volem atreure inversió perquè contribueixi a diversificar l'economia o perquè alimenti dinàmiques especulatives?

Aquestes preguntes defineixen el futur del país molt més que qualsevol indicador conjuntural. Per això, el debat econòmic no es pot reduir a una confrontació simplista entre creixement i decreixement. Aquest és un fals debat. El veritable debat és entre un creixement desordenat i un creixement governat. Entre una economia que acumula riquesa i una economia que crea benestar. Entre un desenvolupament que incrementa les desigualtats i un desenvolupament que reforça la cohesió social.

Els organismes internacionals coincideixen cada vegada més en aquest diagnòstic. El Fons Monetari Internacional assenyala que els grans reptes d'Andorra ja no són conjunturals, són estructurals, i inclouen l'accés a l'habitatge, la baixa productivitat, l'envelliment de la població, la sostenibilitat de la CASS, la necessitat de diversificar l'activitat econòmica i la millora del capital humà. No són problemes independents. Formen part d'una mateixa realitat: la necessitat d'adaptar el nostre model de desenvolupament a un nou context internacional.

Aquest canvi de paradigma exigeix també una nova manera d'entendre la intervenció pública. L'Estat no ha de substituir l'economia, però tampoc pot limitar-se a contemplar-la. La funció d'un govern és orientar el desenvolupament del país, planificar les infraestructures, garantir l'accés a l'habitatge, invertir en educació i innovació, protegir el territori, assegurar la sostenibilitat de les finances públiques, impulsar la recerca, facilitar la creació d'empreses, acompanyar la transformació digital, preparar la reforma de la CASS, i crear les condicions perquè el creixement econòmic es transformi en progrés social.

Aquest és, probablement, el gran repte polític del nostre temps. Durant massa anys hem governat els efectes del creixement. Ara ha arribat el moment de governar-ne les causes. Perquè el desenvolupament no consisteix únicament a produir més. Consisteix a construir una societat més forta, més cohesionada, més preparada, més resilient i més justa. Només així podrem garantir que les properes generacions rebin una Andorra més pròspera, però també més equilibrada. Un país que no només hagi crescut, sinó que hagi sabut decidir cap a on volia créixer.

Aquesta és la gran diferència entre administrar el present i construir el futur. I és, també, la diferència entre governar i tenir un veritable projecte de país.

1.4. Un país sense un horitzó compartit

Cap societat pot avançar durant gaire temps si és incapaç de respondre una pregunta fonamental: cap a on vol anar?

Les nacions no es construeixen únicament amb bones dades econòmiques, amb reformes puntuals o amb la suma de decisions administratives. També es construeixen compartint una direcció. Compartint una idea de futur. Compartint un propòsit col·lectiu.

Aquesta és, probablement, una de les grans mancances de l'Andorra d'avui.

Fa massa temps que el país ha deixat de discutir quin projecte nacional vol construir. El debat polític s'ha anat concentrant progressivament en la gestió de la urgència, en la resposta immediata als problemes del dia a dia, en la confrontació partidista i en el curt termini. Massa sovint parlem de les conseqüències, però poc de les causes. Debatem sobre mesures concretes, però no sempre sobre el model de país que hauria d'orientar-les.

Quan això passa, la política deixa de marcar el rumb i es limita a administrar les circumstàncies.

No és una crítica dirigida a un govern concret. És una reflexió sobre una manera de fer política que, amb matisos diferents, s'ha anat consolidant durant anys.

Les societats no fracassen perquè els seus problemes siguin impossibles de resoldre. Fracassen quan deixen de reformar-se a temps.

Aquesta és una de les grans lliçons de la història. Els països que han sabut preservar la seva prosperitat no han estat aquells que mai no han tingut dificultats, sinó aquells que han estat capaços d'anticipar els canvis, adaptar-se a les noves realitats i prendre decisions abans que els problemes es convertissin en crisis.

Governar és, precisament, això. No consisteix únicament a gestionar el present. Ni a administrar el dia a dia. Ni a reaccionar davant les urgències. Governar és preparar el país per als reptes que encara no són evidents, però que acabaran arribant.

Durant massa temps, Andorra ha confós l'estabilitat amb la inacció. L'absència de grans crisis immediates i el manteniment d'uns indicadors econòmics positius han generat la sensació que el model podia continuar funcionant sense reformes profundes.

Però la realitat no espera. Els problemes que avui afrontem no han aparegut de manera sobtada. La crisi de l'habitatge no va començar quan va ocupar el centre del debat polític. Les tensions sobre la CASS no són noves. Les dificul-

tats per retenir treballadors, la necessitat de diversificar l'economia, la pressió sobre el territori, la transformació del comerç, l'envelliment de la població o els reptes educatius fa anys que formen part dels informes tècnics, dels organismes internacionals i del debat públic.

No ens ha faltat diagnosi. Ens ha faltat, massa sovint, transformar aquesta diagnosi en reformes. Aquesta és una de les principals febleses de la política andorrana de les darreres dècades. Sovint hem governat pensant en la següent legislatura. Massa poques vegades hem governat pensant en la següent generació.

Les reformes importants rarament són fàcils. Exigeixen explicar la realitat amb honestedat, construir consensos amplis, assumir costos polítics i prendre decisions els resultats de les quals sovint només es veuran anys després. Per això és tan temptador ajornar-les. I precisament per això són tan necessàries. Perquè cada reforma que s'ajorna acostuma a convertir-se, amb el temps, en una reforma més difícil, més costosa i més traumàtica.

La política no s'hauria de mesurar només per la seva capacitat de resoldre les crisis quan ja han arribat. També s'hauria de mesurar per la seva capacitat d'evitar-les. Aquesta és la diferència entre governar i administrar. Administrar és gestionar allò que existeix. Governar és construir allò que encara no existeix.

Aquesta diferència és especialment important en un país de les dimensions d'Andorra. Els petits Estats no poden competir únicament amb recursos materials o amb volum econòmic. La seva principal fortalesa és la capacitat de generar confiança, estabilitat, previsibilitat i una direcció compartida.

Quan aquesta direcció desapareix, també es debilita una part essencial de la seva competitivitat. Per això Andorra necessita recuperar una cultura política basada en els grans acords. No perquè el consens sigui un valor en si mateix ni perquè les discrepàncies hagin de desaparèixer. La discrepància és indispensable en democràcia. El debat, la crítica i l'alternança política són elements essencials d'una societat lliure.

Però una democràcia madura també sap distingir entre allò que forma part de la legítima confrontació partidista i allò que pertany al futur col·lectiu del país.

Hi ha qüestions que haurien de situar-se per damunt del curt termini electoral.

La sostenibilitat de la CASS no és una victòria d'un govern ni una derrota d'una oposició. És una responsabilitat amb les generacions futures.

La política d'habitatge no pot canviar completament cada quatre anys. Necessita estabilitat, planificació i objectius compartits.

La relació amb Europa no pot convertir-se en un simple instrument de confrontació política. És una decisió estratègica que marcarà el futur del país durant dècades.

L'educació, la salut, la seguretat, la justícia, la transició energètica o l'ordenació territorial tampoc no poden ser camps de batalla permanents. Són pilars de l'Estat que necessiten continuïtat, avaluació i visió de llarg termini.

Això és el que entenem per política d'Estat. No significa governar tots junts. Significa entendre que hi ha decisions que pertanyen més al futur d'Andorra que a l'interès immediat dels partits.

Durant els anys que van conduir a l'aprovació de la Constitució de 1993, Andorra va demostrar que era capaç de construir grans consensos entre persones i sectors amb visions diferents. Ningú no va renunciar als seus principis. Però tothom va entendre que hi havia un objectiu superior: dotar el país d'un marc institucional estable, modern i compartit.

Aquell procés no va estar exempt de tensions ni de dificultats. No s'ha d'idealitzar. Però sí que ens recorda una idea fonamental: els grans moments de la història d'un país arriben quan la política és capaç de situar l'interès general per damunt de la victòria immediata.

Aquest és l'esperit que avui necessitem recuperar. No per repetir el passat, sinó per afrontar reptes nous. Perquè l'Andorra del segle XXI necessita un nou contracte polític, econòmic i social. Necessita passar d'una cultura de creixement automàtic a una cultura de desenvolupament conscient.

Durant molts anys hem identificat l'èxit amb l'augment del PIB, de la població, del turisme o de la inversió. Aquests elements han estat importants i han contribuït a la prosperitat del país.

Però un país no es desenvolupa només perquè creix. Es desenvolupa quan aquest creixement genera oportunitats, reforça la cohesió social, protegeix el territori, impulsa la innovació i garanteix que les noves generacions puguin construir-hi el seu futur.

Aquesta és la gran diferència. El creixement és una dada; el desenvolupament és un projecte. El creixement pot produir-se per inèrcia; el desenvolupament exigeix governança, planificació, institucions fortes, lideratge i capacitat de construir acords.

Aquest és probablement el principal repte polític de la nostra generació. No administrar millor el present, sinó construir un futur compartit. No limitar-nos a reaccionar davant els problemes, sinó anticipar-los. No esperar que la realitat imposi les reformes, sinó assumir la responsabilitat d'impulsar-les quan encara tenim capacitat de decidir.

Aquest manifest neix d'aquesta convicció.

No pretén oferir receptes simples ni solucions immediates. Pretén contribuir a recuperar una manera diferent d'entendre la política: una política que torni a situar l'interès general per damunt del càlcul electoral, que torni a pensar en dècades i no només en legislatures, i que torni a entendre que governar és, abans que res, donar una direcció al país.

Perquè Andorra no necessita únicament més reformes. Necessita, sobretot, recuperar la capacitat col·lectiva de decidir cap a on vol anar.

Perquè governar no és esperar que els problemes es resolguin sols. Governar és transformar el país abans que siguin els problemes els que acabin imposant la transformació.

1.5. recuperar l'esperit de 1993

Si aquest és el diagnòstic del país, la pregunta esdevé inevitable: quin país volem construir?

És una pregunta aparentment senzilla, però és probablement la més important que una societat pot formular-se. Perquè abans de decidir quines polítiques volem impulsar, hem de saber quina idea de país les ha d'inspirar.

Andorra no es troba davant d'una crisi institucional comparable a la que va viure a finals del segle XX. Tampoc necessita tornar a escriure les seves regles de convivència. La Constitució de 1993 continua essent el gran pacte polític que fonamenta la nostra democràcia i la millor expressió dels valors sobre els quals s'ha construït l'Estat andorrà.

Però seria un error pensar que l'herència del 1993 s'esgota en el text constitucional. El seu llegat més valuós és un altre. És la manera com aquell text va ser possible.

La Constitució no va néixer perquè desapareguessin les diferències polítiques. Va néixer precisament perquè persones amb visions molt diverses van entendre que hi havia una responsabilitat superior: construir un marc compartit que garantís el futur del país.

Aquella generació no va renunciar a les seves conviccions. Va renunciar a convertir-les en un obstacle insalvable.

Aquesta és la gran lliçó que encara avui conserva tota la seva vigència. Quan un país afronta transformacions profundes, el primer que necessita no és unanimitat. Necessita confiança, confiança entre les institucions, entre les forces polítiques, entre els agents econòmics i socials, i sobretot, confiança entre la ciutadania i els seus representants.

Cap societat pot afrontar amb èxit grans reformes si viu instal·lada en la sospita permanent o en la confrontació constant.

Durant massa anys, el debat públic andorrà s'ha anat fent més curt de mirada. Massa vegades la política ha quedat atrapada en la lògica de la immediatesa, del titular, de la rèplica i del càlcul electoral. La discrepància, que és indispensable en democràcia, ha acabat derivant massa sovint en una incapacitat per construir acords duradors.

No és un problema exclusivament andorrà, és una tendència que afecta moltes democràcies. Però els petits estats tenen menys marge per permetre's aquest luxe. La seva força no resideix en la dimensió del seu mercat ni en el pes de la seva economia. Resideix en la qualitat de les seves institucions, en la confiança que generen, en la seva capacitat per anticipar els can-

vis, i en la voluntat de construir consensos estables al voltant de les grans decisions.

Aquest és el repte que Andorra té avui davant seu. No es tracta de tornar al 1993. El temps no retrocedeix, i els reptes tampoc.

L'Andorra d'avui és infinitament més complexa que la d'aleshores. És una societat més oberta, més diversa, més internacionalitzada i més exigent. Les preguntes que hem de respondre són diferents. Com garantim l'accés a l'habitatge? Com assegurem la sostenibilitat de la CASS? Com preservem el nostre territori? Com reforcem la competitivitat sense augmentar les desigualtats? Quin encaix volem tenir a Europa? Com protegim els drets de les dones, inclòs el dret a decidir, preservant alhora l'equilibri institucional que configura la nostra singularitat constitucional? Com fem compatible el creixement amb la qualitat de vida?

Aquestes preguntes no admeten respostes simples, però sí exigeixen un mètode. I el millor mètode que coneix Andorra és aquell que va fer possible la Constitució: escoltar abans que desqualificar, negociar abans que imposar i pensar en la propera generació abans que en les properes eleccions.

Aquest és l'esperit que necessitem recuperar. No per idealitzar el passat, sinó per construir el futur.

Recuperar l'esperit de 1993 significa assumir que hi ha qüestions que han de convertir-se en autèntics pactes d'Estat.

La sostenibilitat de la CASS no pot dependre d'una majoria parlamentària circumstancial. Necessita un acord intergeneracional que garanteixi pensions dignes, equitat entre cotitzants i pensionistes i estabilitat financera per a les dècades vinents.

La política d'habitatge necessita continuïtat i seguretat jurídica. Les famílies, els propietaris, els promotors i els inversors han de saber que les regles bàsiques no canviaran cada quatre anys.

L'educació requereix una visió compartida que superi les alternances polítiques. Formar ciutadans crítics, competents i compromesos és una responsabilitat nacional.

La relació amb la Unió Europea mereix un debat serè, rigorós i honest. Un debat que expliqui les oportunitats, els riscos i les decisions que caldrà prendre, sense convertir una qüestió estratègica en una eina de confrontació partidista.

La cohesió social exigeix un compromís sostingut per reduir les desigualtats, protegir la classe mitjana i garantir que ningú no quedi enrere.

I la protecció dels drets fonamentals, inclòs el debat pendent sobre la interrupció voluntària de l'embaràs, demana la mateixa actitud: abandonar els eslògans, escoltar els diferents punts de vista i treballar per trobar una solució que concilií els drets de les dones amb l'estabilitat institucional que exigeix el nostre marc constitucional. Les societats madures no amaguen els seus desacords; els afronten amb respecte, rigor i voluntat de construir.

Aquest és, al capdavall, el gran repte de la nostra generació. No redactar una nova Constitució, sinó ser capaços d'estar a l'altura de l'esperit que la va

fer possible. Perquè la millor manera d'honorar el llegat de 1993 no és citar-lo, és practicar-lo.

Només així podrem tornar a fer de la política l'espai on els interessos legítimament diversos d'una societat es transformen en un projecte compartit. Només així podrem recuperar la confiança que avui molts ciutadans han perdut. I només així podrem respondre, amb honestedat i amb ambició, la pregunta que ha recorregut aquestes pàgines des del principi:

Quin país volem construir? La nostra resposta és clara: un país que torni a posar el futur per davant de la urgència, l'acord per davant de la trinxera i l'interès general per damunt de qualsevol interès particular.

1.6. Un nou contracte social per a Andorra

Els grans moments de la història d'un país acostumen a començar amb una pregunta senzilla. No què volem fer, sinó què volem ser.

Durant els capítols anteriors hem intentat descriure amb honestedat l'Andorra que tenim davant nostre. Un país que continua generant riquesa però on una part creixent de la ciutadania viu amb una sensació de fragilitat. Un país que continua gaudint d'una economia dinàmica però que veu com augmenten les dificultats d'accés a l'habitatge, com es debilita la classe mitjana, com la sostenibilitat del nostre sistema de protecció social planteja interrogants i com el debat polític massa sovint queda atrapat en la immediatesa.

Cap d'aquests reptes no és inevitable. Cap d'ells no és fruit de la fatalitat. Són el resultat de decisions polítiques, econòmiques i institucionals que poden ser revisades. I és precisament aquesta convicció la que inspira aquest manifest.

No presentem un catàleg de promeses, ni una suma de mesures inconnexes. Presentem una manera diferent d'entendre el país.

Creiem que Andorra necessita obrir una nova etapa. Una etapa en què el creixement econòmic torni a estar al servei del benestar col·lectiu. En què la competitivitat sigui compatible amb la cohesió social. En què la iniciativa privada i l'acció pública deixin de ser presentades com a alternatives i esdevinguin aliades en la construcció d'un desenvolupament més equilibrat. En què la llibertat econòmica vagi sempre acompanyada de responsabilitat social. I en què el progrés es mesuri també per la qualitat de vida de les persones.

Aquest és, en essència, el nou contracte social que proposem.

Parlem de contracte social perquè un país no es construeix únicament a través de les lleis. Es construeix també mitjançant un conjunt de compromisos compartits entre institucions, empreses, treballadors, entitats socials i ciutadania. Compromisos que defineixen quines responsabilitats assumim els uns envers els altres. Compromisos que estableixen què podem esperar de l'Estat i què espera l'Estat de nosaltres. Compromisos que garanteixen que ningú no quedi exclòs dels fruits del progrés.

Aquest nou contracte social parteix d'una idea molt senzilla: la prosperitat només és sostenible quan és compartida. No hi ha economia forta en una societat fracturada. No hi ha competitivitat duradora sense confiança. No hi ha estabilitat institucional sense cohesió social. No hi ha llibertat real quan una part de la població viu permanentment condicionada per la precarietat.

Per això, el futur d'Andorra no pot consistir únicament a créixer més. Ha de consistir a desenvolupar-se millor.

Aquest és el canvi de paradigma que proposem. Passar d'un model centrat exclusivament en el creixement quantitatiu a un model orientat al desenvolupament humà, social, econòmic i institucional. Un desenvolupament que situï la persona al centre de totes les polítiques públiques, que protegeixi la dignitat del treball, que garanteixi habitatge assequible, que impulsi una economia més productiva, innovadora i diversificada, que asseguri la sostenibilitat de la CASS mitjançant un gran pacte intergeneracional, que reforci els serveis públics sense comprometre l'estabilitat financera, que protegeixi el nostre patrimoni natural i territorial, que aposti decididament pel coneixement, la cultura, la ciència i l'educació, que consolidi la nostra vocació europea preservant alhora la nostra identitat institucional, que promogui una administració moderna, àgil i transparent, i que faci de la qualitat democràtica una autèntica política d'Estat.

Aquest contracte social exigeix també una nova cultura política. La confiança no es decreta, es construeix. Es construeix parlant clar, reconeixent els errors, escoltant abans de decidir, compartint informació, avaluant les polítiques públiques, assumint responsabilitats, i buscant acords duradors quan els interessos generals del país així ho exigeixen.

Andorra no necessita menys política, necessita millor política. Una política menys pendent de les pròximes eleccions i més preocupada per la propera generació. Una política capaç de pensar en deu o quinze anys vista. Una política que torni a convertir els grans reptes nacionals en grans pactes d'Estat.

Aquest és el compromís que proposem. No prometem que tots els desacords desapareixeran. Seria ingenu. La democràcia necessita pluralisme, necessita confrontació d'idees, necessita debat. Però també necessita institucions capaces de transformar aquesta pluralitat en decisions compartides.

Aquest és el sentit profund del nou contracte social. No és un acord entre partits; és un compromís entre persones. És el compromís de no traslladar als nostres fills els problemes que nosaltres tenim l'obligació de començar a resoldre avui. És el compromís de preservar la sostenibilitat de les pensions sense carregar un pes injust sobre els joves. És el compromís de garantir habitatge sense fracturar el dret de propietat. És el compromís de créixer sense destruir el territori. És el compromís d'obrir-nos a Europa preservant allò que ens fa singulars. És el compromís de defensar els drets i les llibertats de totes les persones sense posar en risc l'equilibri institucional que ens defineix. És el compromís de construir una economia més competitiva sense renunciar a la cohesió social. És, en definitiva, el compromís de tornar a fer coincidir el progrés econòmic amb el progrés humà.

Aquest és el país que imaginem. No un país perfecte; els països perfectes no existeixen. Imaginem un país que no tingui por d'afrontar els seus problemes. Que no amagui les seves contradiccions. Que sigui prou madur per reformar allò que ja no funciona. I prou ambiciós per imaginar un futur millor.

Aquest manifest neix d'aquesta esperança. No de la resignació. No de la nostàlgia. No de la confrontació. Neix de la convicció que Andorra continua disposant del millor actiu que pot tenir qualsevol petit Estat: la seva gent, la

seva capacitat d'acord, la seva voluntat de superar les dificultats quan decideix caminar unida.

Ara és el moment de tornar a fer-ho. Les pàgines que segueixen no són un programa electoral. Són la traducció d'aquest compromís en deu grans objectius de país.

No aspiren a respondre totes les preguntes, però sí a respondre la més important de totes: quina Andorra volem llegar als qui vindran després de nosaltres?

La resposta és el decàleg que presentem a continuació. No com un punt d'arribada, sinó com el començament d'una nova etapa per al nostre país.

SEGONA PART:
EL NOU CONTRACTE SOCIAL

2.1. Per què un nou contracte social?

L'Andorra del 2040 no es construirà per inèrcia. Es construirà a partir de les decisions que siguem capaços de prendre avui.

Avui molts ciutadans perceben que l'esforç ja no assegura una vida millor, que l'habitatge s'ha convertit en una preocupació permanent, que els serveis públics suporten una pressió creixent i que les institucions sovint avancen més lentes que la societat.

Els grans reptes del país exigeixen una nova manera de governar, basada en menys confrontació estèril, més reformes; menys improvisació, més visió de llarg termini; menys política del curt termini, més sentit d'Estat.

Aquest manifest és una proposta per construir un nou contracte de país. Un compromís amb les generacions presents i futures. Una invitació a imaginar una Andorra més pròspera, més justa, més cohesionada i més preparada per afrontar els canvis que vindran.

Perquè governar és preparar el futur. I el futur comença ara.

2.2. Els deu compromisos d'un nou projecte de país



01

Cap família hauria de patir per poder viure al seu país.

El dret a una vida digna comença per poder disposar d'un habitatge assequible.

Quan una família destina una part desproporcionada dels seus ingressos a pagar un lloguer o veu impossible accedir a un habitatge, no només es deteriora la seva qualitat de vida: es debilita el projecte col·lectiu del país.

També cal combatre decididament l'especulació immobiliària. L'habitatge no pot convertir-se exclusivament en un actiu financer desvinculat de la seva funció essencial: oferir una llar a les persones. Quan l'especulació expulsa les famílies del mercat residencial, augmenta les desigualtats, dificulta l'emancipació dels joves i posa en risc la cohesió social. El mercat és un instrument imprescindible per generar prosperitat, però cap mercat pot desenvolupar-se al marge de l'interès general.

Andorra necessita una política d'habitatge estable, sostinguda i transversal. Cal incrementar l'oferta d'habitatge assequible, mobilitzar els pisos buits, incentivar la rehabilitació, orientar millor el creixement urbanístic i garantir que els joves puguin emancipar-se sense haver d'abandonar el país.

L'habitatge no és únicament una qüestió econòmica. És una condició indispensable perquè les persones puguin formar una família, desenvolupar un projecte vital i continuar contribuint al progrés d'Andorra.

Fer possible viure al propi país és una de les primeres obligacions de qualsevol projecte nacional.



02

Treballar ha de tornar a ser sinònim de prosperar.

Una societat només és justa quan el treball permet avançar.

Durant molts anys, l'esforç personal ha estat la principal via de progrés de les famílies andorranes. Avui aquesta relació s'ha afeblit. Massa persones treballen intensament sense percebre que el seu futur millora.

Recuperar la força de la classe mitjana és una prioritat nacional.

Això exigeix salaris que evolucionin d'acord amb el cost de la vida, però també una economia més productiva, empreses més competitives, millor formació, més innovació i més valor afegit.

L'objectiu no és repartir una riquesa estancada, sinó generar-ne més i distribuir-ne millor els fruits.

Quan treballar torna a significar prosperar, també creixen la confiança, la cohesió social i les oportunitats.



03

Protegir la CASS és protegir el compromís entre generacions.

Cada generació té el deure de deixar als qui vindran un país millor que el que va rebre. Aquest principi de responsabilitat compartida ha fet possible el progrés d'Andorra i continua sostenint el nostre model social.

La Caixa Andorrana de Seguretat Social és una de les institucions que millor expressa aquest compromís. Gràcies a la contribució dels qui avui treballen, el conjunt de la societat protegeix les persones que més ho necessiten, amb la confiança que les generacions futures mantindran aquest mateix compromís. Així es construeix la solidaritat que dona cohesió al país.

Protegir la CASS exigeix actuar amb responsabilitat. Cal garantir-ne la sostenibilitat, adaptar-la als canvis demogràfics i socials i impulsar les reformes necessàries des del rigor, el diàleg i el consens.

Preservar la CASS no és només garantir el bon funcionament d'una institució. És preservar la confiança entre generacions, reforçar la cohesió social i assegurar que Andorra continuï sent un país on cadascú contribueix segons les seves possibilitats i rep suport quan el necessita.

Quan es debilita aquest compromís, es debilita també el país. Quan el reforcem, enfortim el futur d'Andorra.



04

Una salut excel·lent és la millor garantia de qualitat de vida.

La salut és un dret fonamental i un dels principals indicadors del progrés d'un país. L'ambició d'Andorra no ha de ser només disposar d'un bon sistema sanitari, sinó d'un dels millors d'Europa.

Cada ciutadà ha de tenir la confiança que rebrà una atenció de qualitat, segura, accessible i centrada en les seves necessitats, independentment de la seva edat, del seu lloc de residència o de la seva situació econòmica.

Assolir aquesta excel·lència exigeix posar la qualitat assistencial al centre del sistema. Cal mesurar els resultats en salut, incorporar indicadors de qualitat comparables internacionalment, promoure l'avaluació contínua dels serveis i situar la transparència i la rendició de comptes com a principis permanents de gestió.

També cal reforçar la governança del sistema sanitari. El Servei Andorrà d'Atenció Sanitària ha de disposar d'una organització moderna, eficient i orientada als resultats, capaç d'atreure talent, incorporar la innovació i garantir un ús responsable dels recursos públics.

La millor sanitat és també aquella que prevé abans que cura. Per això cal impulsar decididament les polítiques de prevenció, promoció d'hàbits saludables, salut mental, envelliment saludable i atenció integrada, preparant el sistema per als reptes demogràfics i tecnològics de les pròximes dècades.

Invertir en salut és invertir en qualitat de vida, en igualtat d'oportunitats i en confiança col·lectiva. Perquè un país és tan fort com la salut de la seva gent.



La llibertat només és real quan les persones poden viure sense por.

Una societat segura protegeix els drets, garanteix la convivència i permet que cadascú desenvolupi el seu projecte vital amb confiança.

La seguretat és molt més que l'absència de delicte. És confiança en les institucions, presència de l'Estat de dret, capacitat de resposta davant les noves amenaces, protecció davant els riscos digitals i convivència als espais públics.

Preservar Andorra com un dels països més segurs d'Europa és un actiu estratègic que cal defensar cada dia.

La seguretat no limita la llibertat, la fa possible.

05

La seguretat és la primera expressió de la llibertat.



06

El futur d'Andorra depèn de com fem créixer el país.

El nostre territori és limitat, fràgil i d'un valor excepcional. Cada decisió urbanística transforma el paisatge, condiciona l'accés a l'habitatge, influeix en la mobilitat, afecta els recursos naturals i acaba definint la qualitat de vida de tota la ciutadania. Per això, el desenvolupament no pot respondre només a la suma d'interessos particulars: ha de formar part d'un projecte compartit de país.

Necessitem un model territorial més equilibrat, que harmonitzi el desenvolupament econòmic amb la preservació del paisatge i dels espais naturals. Un model que aposti per una mobilitat més eficient i sostenible, que reforci la sobirania energètica del país, que impulsi la rehabilitació i la qualitat urbana, i que prepari Andorra per afrontar els efectes del canvi climàtic.

Planificar bé el territori és també protegir l'habitatge, preservar la identitat de les nostres parròquies, reduir la congestió i garantir uns serveis públics més eficients. Cada decisió sobre el sòl té conseqüències durant dècades; per això necessita visió, rigor i capacitat de construir consensos.

El territori no és un recurs inesgotable. És el principal patrimoni col·lectiu d'Andorra. Gestionar-lo amb responsabilitat és una obligació envers les generacions presents i futures.



07

El futur d'Andorra necessita més d'un motor econòmic.

La prosperitat d'Andorra s'ha construït gràcies a l'esforç de sectors que continuen essent essencials, especialment el turisme, el comerç i els serveis. El futur no consisteix a substituir-los, sinó a fer-los encara més forts mentre obrim noves vies de creixement.

Diversificar l'economia no significa abandonar allò que funciona. Significa reduir la dependència d'un nombre limitat d'activitats i crear noves oportunitats perquè el país sigui més resilient davant els canvis econòmics, tecnològics i geopolítics.

Andorra ha d'impulsar una economia basada en el coneixement, la innovació, la recerca, la tecnologia, la transformació digital, els serveis d'alt valor afegit, l'emprenedoria i la transició ecològica. També ha de ser capaç d'atreure talent, retenir els joves qualificats i facilitar que les empreses puguin créixer, innovar i competir des d'Andorra cap al món.

Una economia més diversificada genera ocupació de més qualitat, salaris més elevats, més productivitat i una major capacitat per afrontar les crisis sense comprometre el benestar de la ciutadania.

La millor política social continua essent una economia capaç de crear oportunitats, generar prosperitat



08

Unes institucions eficients milloren la vida del tothom.

La democràcia no es defensa només el dia de les eleccions. Es defensa cada dia governant bé, respectant les regles, garantint l'equilibri entre els poders de l'Estat i posant sempre l'interès general per damunt de qualsevol altre.

Quan les institucions funcionen bé, els serveis públics responen millor, les lleis ofereixen més seguretat, les decisions són més justes i els ciutadans poden confiar que els recursos públics s'utilitzen amb responsabilitat. La qualitat de les institucions no és una qüestió reservada als juristes o als polítics: té un impacte directe en la vida quotidiana de totes les persones.

Andorra necessita institucions independents i sòlides, una administració pública més moderna, àgil i eficient, una legislació més clara, estable i de més qualitat, una separació efectiva dels poders i mecanismes permanents de transparència, rendició de comptes i avaluació de les polítiques públiques. Governar bé també significa mesurar els resultats, aprendre de l'experiència i millorar contínuament l'acció pública.

Reformar les institucions no és qüestionar-les. És reforçar-les perquè siguin més eficients, més propers als ciutadans i més preparades per afrontar els reptes del futur.

La confiança dels ciutadans no es decreta. Es construeix cada dia amb institucions que serveixen millor les persones, actuen amb exemplaritat i treballen sempre al servei de l'interès general.



09

Europa reforça la sobirania d'Andorra.

La sobirania del segle XXI no consisteix a quedar-se al marge. Consisteix a tenir capacitat de decidir, de defensar els propis interessos i de participar activament en els espais on es prenen les decisions que també afecten el nostre futur.

Andorra forma part d'Europa per geografia, per història i, sobretot, pels valors democràtics que comparteix. La nostra identitat no es debilita quan cooperem amb els nostres veïns; al contrari, es reforça quan sabem projectar-la amb confiança i amb veu pròpia.

Per això, l'Acord d'Associació amb la Unió Europea representa una oportunitat estratègica per al país. Ens permet consolidar un marc estable de relacions amb el nostre principal entorn econòmic i polític, ampliar les oportunitats per als ciutadans i les empreses, reforçar la seguretat jurídica i participar en millors condicions en un espai compartit de drets, llibertats i prosperitat.

La nostra neutralitat continua essent un dels trets distintius d'Andorra, però la neutralitat del segle XXI no és indiferència ni aïllament. És la capacitat de mantenir una veu pròpia des del compromís amb la pau, el dret internacional, la democràcia, els drets humans i la cooperació entre els pobles. Avui, la neutralitat consisteix a saber on són els nostres valors.

Europa no és una renúncia a la sobirania. És una manera d'exercir-la amb més força en un món cada vegada més interdependent. Obrir-nos a Europa és ampliar les oportunitats dels nostres ciutadans, protegir millor els interessos d'Andorra i reforçar la nostra capacitat de decidir el nostre propi futur.



10

Cap persona ha de veure limitats els seus drets.

La dignitat humana ha d'estar sempre al centre de l'acció política. Una democràcia madura es mesura per la manera com protegeix els drets i les llibertats de totes les persones, sense excepcions i sense discriminacions.

Andorra ha de continuar avançant per garantir una igualtat efectiva entre dones i homes, la igualtat real d'oportunitats i la plena inclusió de totes les persones, independentment del seu origen, les seves creences, la seva situació personal o qualsevol altra circumstància. Una societat més justa és aquella que elimina barreres i permet que cadascú pugui desenvolupar el seu projecte de vida en llibertat i amb dignitat.

Els drets fonamentals no haurien de dependre de les majories polítiques de cada moment. El país necessita solucions estables que garanteixin plenament els drets reconeguts pels estàndards europeus, preservant alhora l'equilibri institucional que defineix el nostre model constitucional. Els grans avenços exigeixen diàleg, intel·ligència política i sentit d'Estat.

Protegir els drets fonamentals és protegir la llibertat de totes les persones. És reforçar la cohesió social, consolidar la democràcia i construir un país on ningú no vegi limitades les seves oportunitats ni la seva dignitat.

Perquè el progrés d'Andorra no es mesurarà només pel seu creixement econòmic, sinó també per la manera com garanteixi la llibertat, la igualtat i els drets de totes les persones.

2.3. els deu grans pactes d'estat per construir l'Andorra del 2040

Cap dels grans reptes que té Andorra no es podrà resoldre en una sola legislatura. Ni tampoc des de la confrontació permanent entre majories i minories.

Els països que progressen són aquells que saben distingir entre la competició política legítima i els interessos permanents de la nació. Hi ha qüestions que afecten diverses generacions i que exigeixen estabilitat, continuïtat i grans consensos.

Per això proposem impulsar deu grans Pactes d'Estat que orientin l'acció pública durant els pròxims quinze anys, amb la participació de les institucions, els agents econòmics i socials, les forces polítiques i la societat civil.

1. Pacte Nacional per l'Habitatge, per garantir un parc suficient d'habitatge assequible i convertir l'accés a l'habitatge en una política estructural de país.

2. Pacte per la CASS, per assegurar la sostenibilitat del nostre sistema de solidaritat, reforçar la confiança entre generacions i planificar les reformes amb rigor i consens.

3. Pacte per l'Educació, perquè la qualitat educativa sigui una política nacional estable, orientada al coneixement, la innovació i la igualtat d'oportunitats.

4. Pacte per la Sanitat, per preservar un sistema sanitari universal, sostenible, eficient i preparat per afrontar els nous reptes demogràfics i tecnològics.

5. Pacte per la Qualitat Democràtica, destinat a modernitzar les institucions, reforçar la separació de poders, millorar la qualitat legislativa, impulsar una administració més àgil i consolidar la confiança ciutadana.

6. Pacte per la Seguretat, per preservar Andorra com un dels països més segurs d'Europa, reforçant la prevenció, la convivència, la ciberseguretat i la protecció dels drets.

7. Pacte pel Territori, per ordenar el creixement urbanístic, protegir el paisatge, afrontar el canvi climàtic, impulsar la transició energètica i garantir una mobilitat sostenible.

8. Pacte per la Diversificació Econòmica, orientat a generar més productivitat, innovació, talent i ocupació de qualitat, mantenint la fortalesa dels sectors tradicionals mentre es desenvolupen noves activitats de valor afegit.

9. Pacte Europeu, perquè Andorra reforci la seva sobirania mitjançant una participació activa en l'espai europeu, consolidant la seva presència internacional des dels valors democràtics, la cooperació i una neutralitat compromesa.

10. Pacte pels Drets Fonamentals, per garantir que els drets i les llibertats de totes les persones siguin protegits de manera estable, amb solucions institucionals àmplies, respectuoses amb la Constitució i alineades amb els estàndards europeus.

Aquests deu Pactes d'Estat no pretenen substituir el debat democràtic. El reforcen. Perquè governar també significa saber construir acords que sobrevisquin als governs.

L'Andorra del 2040 no serà el resultat d'una única llei, d'un únic mandat ni d'un únic partit. Serà el resultat de la capacitat col·lectiva d'assolir grans consensos al voltant d'un projecte compartit de país.

Els grans països no es defineixen només per allò que decideixen. També per allò que són capaços d'acordar.

TERCERA PART:
UNA NOVA MANERA DE GOVERNAR

3.1. Del govern de les urgències al govern de l'anticipació

Cap projecte de país no es construeix únicament a partir de bones idees. Necessita també una manera de governar que les faci possibles.

Molts dels grans problemes que avui afronta Andorra no són nous. L'habitatge, la sostenibilitat de la CASS, la pressió sobre el territori, la diversificació econòmica, la manca de mà d'obra en sectors estratègics, la transformació digital o la relació amb Europa són qüestions que fa molts anys que formen part del debat públic.

Els informes hi eren. Els indicadors també. Les advertències dels agents econòmics i socials eren conegudes. I, tanmateix, massa sovint les decisions han arribat quan els problemes ja s'havien convertit en urgències.

Aquesta manera d'entendre el govern és, probablement, el principal repte institucional que té avui Andorra. Perquè governar no consisteix només a gestionar correctament el present. Governar és anticipar el futur. És identificar els riscos abans que es converteixin en crisis. És explicar les reformes abans que siguin inevitables. És construir consensos abans que les posicions es facin irreconciliables. És preparar el país per al món que ve, no limitar-se a administrar el món que desapareix.

Aquest és el canvi cultural que proposem. No és una qüestió ideològica, és una qüestió de qualitat democràtica.

3.2. Governar és planificar

Durant massa temps, la política ha viscut condicionada pel calendari electoral. Les legislatures duren quatre anys. Els grans reptes del país, en canvi, s'estenen durant dècades. Aquest desajust explica moltes de les dificultats que avui afrontem.

Quan les decisions es prenen únicament en funció de l'impacte immediat, el país acaba perdent la capacitat de pensar estratègicament. Per això proposem recuperar una cultura de la planificació. No una planificació rígida, ni burocràtica, sinó una planificació intel·ligent, basada en dades, en prospectiva i en l'avaluació permanent de les polítiques públiques.

Els petits estats no poden permetre's improvisar. Precisament perquè disposen de menys recursos, necessiten anticipar millor. Cada gran reforma hauria d'anar precedida d'una diagnosi rigorosa, d'una anàlisi d'impacte i d'una explicació transparent davant de la ciutadania.

La improvisació pot resoldre una crisi puntual, mai no construeix un projecte de país.

3.3. Governar és escoltar

Cap govern no té el monopoli del coneixement.

Les millors decisions són, gairebé sempre, les que incorporen mirades diverses: els professionals, els empresaris, els sindicats, els col·legis professionals, les universitats, els comuns, les entitats socials, la societat civil.

La participació no pot convertir-se en un simple tràmit formal. Ha de formar part del procés mateix de presa de decisions.

Escoltar no significa renunciar a decidir, significa decidir millor. Les institucions fortes no són les que escolten menys, són les que saben integrar el coneixement col·lectiu sense perdre la seva capacitat de lideratge.

3.4. Governar és explicar

Una democràcia madura no pot construir grans reformes sense confiança. I la confiança només neix de la transparència.

Les decisions difícils no s'han d'amagar, s'han d'explicar. La ciutadania és perfectament capaç d'entendre reformes complexes quan aquestes són honestes, coherents i ben argumentades.

El debat sobre l'acord d'associació amb la Unió Europea hauria pogut convertir-se en un gran exercici pedagògic de país.

La reforma de la CASS també ho hauria pogut ser.

La política d'habitatge igualment.

Quan les institucions expliquen tard les seves decisions, deixen espai perquè la desinformació ocupi aquest buit.

Governar també és comunicar, però comunicar no consisteix a fer propaganda. Consisteix a compartir informació veraç, contrastable i comprensible perquè la ciutadania pugui formar el seu propi criteri.

3.5. Governar és avaluar

Les polítiques públiques no poden mesurar-se per les seves intencions. S'han de mesurar pels seus resultats.

Cada euro públic invertit hauria de poder justificar el valor que aporta a la societat.

Cada reforma hauria d'incorporar indicadors que permetin conèixer si els objectius s'han assolit.

Cada programa públic hauria de ser objecte d'una revisió periòdica.

Avaluar no és desconfiar de les institucions, és reforçar-les. La cultura de l'avaluació és una cultura de responsabilitat. I la responsabilitat és la base de la confiança democràtica.

3.6. Governar és construir grans pactes

Hi ha decisions que no poden començar de zero cada vegada que canvia una majoria parlamentària.

La sostenibilitat de la CASS, l'habitatge, l'educació, la sanitat, la política energètica, la transició ecològica, la relació amb Europa, la qualitat democràtica, la política científica, la transformació digital, són qüestions necessiten estabilitat. Necessiten continuïtat. Necessiten acords que transcendeixin els governs.

La cultura del pacte no debilita la democràcia, la reforça. Perquè converteix les grans decisions nacionals en patrimoni compartit del país.

3.7. Governar és reformar

Hi ha una idea profundament arrelada en moltes democràcies contemporànies que cal combatre: la creença que governar consisteix, sobretot, a evitar conflictes. Massa sovint, la política ha acabat identificant l'èxit amb la capacitat de no incomodar, de no assumir riscos i de diferir les decisions difícils. Però aquesta és una concepció equivocada del govern.

Les reformes no són un fracàs de la política. Són la seva principal responsabilitat.

Les societats evolucionen constantment. Canvien la demografia, l'economia, la tecnologia, les expectatives dels ciutadans i els equilibris internacionals. Pretendre que les institucions i les polítiques públiques poden romandre immutables és condemnar-les, tard o d'hora, a la ineficàcia.

Governar significa adaptar el país a aquesta realitat. No per renunciar al que som, sinó precisament per preservar allò que considerem essencial.

Andorra n'és un bon exemple.

Fa molts anys que coneixem els reptes que planteja la sostenibilitat de la CASS. Fa molts anys que sabem que el mercat de l'habitatge requereix reformes profundes. Fa temps que es parla de la necessitat de diversificar l'economia, d'impulsar la productivitat, d'ordenar el creixement urbanístic, de reforçar les finances públiques o de preparar el país per a una relació estable amb Europa.

No ens han faltat estudis. No ens han faltat informes. No ens han faltat diagnòstics. El que massa sovint ha faltat és la determinació per convertir aquest coneixement en decisions polítiques.

Quan una societat deixa d'emprendre les reformes necessàries per por del seu cost electoral, no evita els problemes. Simplement els trasllada al futur. I quan aquest futur arriba, les reformes acostumen a ser molt més difícils, més costoses i socialment més doloroses.

La història és plena d'exemples de països que van ajornar durant anys les decisions imprescindibles fins que les circumstàncies els van obligar a actuar sense marge de maniobra. També és plena de països que van saber anticipar-se i que, precisament per això, van preservar millor el seu model social i la seva prosperitat.

Aquesta és la diferència entre administrar el present i governar el futur.

Cal defensar una política que no tingui por de reformar. No perquè reformar sigui un objectiu en si mateix. Sinó perquè conservar allò que és essencial exigeix, sovint, tenir el coratge de canviar allò que ja no funciona.

Les reformes no han de ser improvisades ni imposades. Han de ser rigoroses, dialogades, transparents i construïdes sobre la base del màxim consens possible. Han d'explicar amb claredat els problemes que volen resoldre, els objectius que persegueixen i els esforços que poden exigir. Només així poden generar la confiança imprescindible perquè la societat les assumeixi com un projecte compartit i no com una imposició.

Aquest és el reformisme que cal defensar. Un reformisme responsable. Un reformisme que no espera que els problemes es converteixin en emergències. Un reformisme que entén que la millor manera de protegir l'Estat del benestar, la cohesió social i les oportunitats de les futures generacions és actuar abans que la realitat ens obligui a fer-ho.

Perquè la política no hauria de ser recordada per la seva capacitat d'ajornar els problemes, sinó pel seu coratge per resoldre'ls.

3.8. Governar és assumir responsabilitats

La política no consisteix únicament a anunciar drets. També consisteix a assumir deures.

No sempre serà possible ajornar les decisions difícils. Hi haurà reformes que exigiran sacrificis. Altres requeriran canvis d'hàbits. Algunes despertaran discrepàncies legítimes. Però la responsabilitat d'un govern no és evitar els debats complexos. És afrontar-los, amb rigor, amb honestedat, amb transparència. I amb la voluntat permanent de construir consensos amplis.

3.9. Una política al servei del futur

La millor política no és la que promet més. És la que prepara millor el país.

Preparar Andorra significa anticipar les transformacions econòmiques, tecnològiques, socials i demogràfiques que marcaran les pròximes dècades. Significa governar pensant en els infants que avui entren a l'escola, en els joves que busquen el seu primer habitatge, en les famílies que volen construir un projecte de vida, en els treballadors que aspiren a progressar, en els pensionistes que mereixen seguretat, i també en les generacions que encara no han nascut.

Aquest és, al capdavall, el veritable sentit de la política. No administrar el temps present, sinó ampliar les oportunitats del futur.

Aquesta és la manera de governar a la que hem d'aspirar. Una política que substitueixi la improvisació per la planificació. La confrontació pel diàleg. L'opacitat per la transparència. El curt termini per la visió estratègica. I la resignació davant dels problemes per la voluntat d'anticipar-los.

Perquè governar bé no és arribar abans que els altres, és arribar abans que els problemes.

EPÍLEG

Andorra viu immersa en diverses crisis alhora. La de l'habitatge, que dificulta que moltes persones puguin construir el seu projecte de vida al país on han nascut, han crescut o han decidit viure. La del poder adquisitiu, que ha afeblit la relació entre treball i prosperitat. La de la sostenibilitat dels serveis públics i del sistema de protecció social. La del territori, sotmès a una pressió que obliga a preguntar-nos fins on podem créixer i, sobretot, per a què volem fer-ho. I també una crisi més difícil de mesurar, però no menys important, que afecta la confiança en les institucions i en la capacitat de la política per donar respostes a problemes que fa temps que coneixem.

No són escenaris hipotètics ni riscos que puguem deixar per a més endavant. Formen part de l'Andorra d'avui. I precisament per això Andorra 2040 no neix de la voluntat d'afegir una proposta més al debat polític, sinó de la necessitat de plantejar una qüestió de fons. Què passa quan una societat continua avançant, però una part creixent de la seva ciutadania deixa de tenir la sensació que aquest progrés també és seu? Què passa quan els problemes es van acumulant mentre la política es concentra, cada vegada més, en la gestió de la immediatesa?

La resposta no pot ser esperar que arribi una nova legislatura, una nova majoria o una nova conjuntura econòmica que resolgui allò que nosaltres no hem volgut o no hem sabut afrontar. Tampoc podem confiar que el creixement, per si sol, acabi corregint els desequilibris que el mateix creixement està generant. Durant anys Andorra ha demostrat una extraordinària capacitat per adaptar-se, transformar-se i prosperar. Però aquesta capacitat només continuarà sent una fortalesa si som capaços d'utilitzar-la també per anticipar-nos als problemes. El repte no és conservar l'Andorra que hem conegut, sinó construir la que necessitarem.

Aquesta és, en el fons, la responsabilitat de la política. No limitar-se a administrar una realitat que ja existeix, sinó tenir la capacitat de modificar-la quan deixa de respondre al que una societat necessita. Governar no és només reaccionar davant d'una emergència, aprovar una mesura o corregir un problema quan ja s'ha fet evident. Governar també és decidir què volem evitar, què volem preservar i què volem transformar abans que les circumstàncies ens obliguin a fer-ho en pitjors condicions. La política que només arriba després del problema pot gestionar-ne les conseqüències. La política que s'anticipa pot canviar-ne el curs.

Aquesta manera d'entendre la política exigeix temps, però també exigeix responsabilitat. Hi ha decisions que no ofereixen resultats immediats, que no caben fàcilment en un titular i que probablement no permetran a cap govern atribuir-se'n tot el mèrit. Però això no les fa menys necessàries. Una reforma

de la CASS, una política d'habitatge sostinguda en el temps, una planificació territorial responsable, la diversificació de l'economia, la millora de la qualitat institucional o la consolidació de la relació amb Europa no poden dependre de l'horitzó d'una legislatura. Són qüestions que afecten diverses generacions i que, per tant, necessiten una política capaç de mirar més enllà del proper calendari electoral.

Això no significa renunciar al debat democràtic ni pretendre que totes les forces polítiques pensin igual. Una democràcia sana necessita discrepància, alternatives i govern i oposició. Però també necessita saber distingir entre allò que forma part de la legítima confrontació política i allò que exigeix una responsabilitat compartida. Hi ha qüestions sobre les quals podem discutir les solucions, els ritmes i les prioritats, però no podem permetre que cada canvi de govern obligui el país a començar de nou. Els grans reptes d'Andorra necessiten continuïtat, perquè cap legislatura és prou llarga per resoldre'ls per si sola.

Per això els deu grans pactes d'Estat que planteja Andorra 2040 no són una invitació a substituir la política per l'acord ni a convertir el consens en una excusa per no decidir. Són exactament el contrari. Són una proposta perquè la política sigui capaç de decidir allò que necessita continuïtat, perquè els grans objectius del país no quedin subordinats a la conjuntura i perquè les reformes que Andorra necessita puguin mantenir-se quan canviïn els governs, les majories o les circumstàncies. Pactar no significa deixar de discrepar. Significa assumir que hi ha decisions que són massa importants per quedar atrapades en el curt termini.

Aquesta és també la raó per la qual aquest projecte reivindica de nou l'esperit de 1993. No per idealitzar aquell moment ni per confondre consens amb unanimitat, sinó perquè aquella generació va entendre que hi havia decisions que exigien mirar més enllà de les diferències immediates. La Constitució va donar a Andorra un marc institucional que va fer possible una nova etapa de transformació i obertura. Avui ens correspon preguntar-nos si tenim la mateixa capacitat per prendre les decisions que necessita l'Andorra del segle XXI.

L'Andorra del 2040 no serà millor perquè l'hàgim imaginat millor. Ho serà si som capaços de prendre avui les decisions que permetin que demà sigui un país on viure sigui possible, treballar permeti prosperar, els serveis públics siguin sostenibles, el territori continuï sent habitable, l'economia tingui més d'un motor, les institucions recuperin tota la confiança que han de merèixer i els drets de les persones siguin plenament garantits. I ho serà també si sabem entendre que la nostra sobirania no consisteix a tancar-nos davant del món, sinó a tenir prou capacitat per decidir quin lloc volem ocupar-hi.

Andorra 2040 no pretén tenir totes les respostes. Cap document seriós les pot tenir. Pretén, però, formular les preguntes que no podem continuar ajornant i proposar un marc des del qual començar a respondre-les. Perquè el problema d'Andorra no és que no sàpiga quins són els seus reptes. En bona part, els coneixem. El que està en joc és si serem capaços de convertir aquest

coneixement en decisions, aquestes decisions en polítiques i aquestes polítiques en un projecte de país compartit.

Andorra ha canviat moltes vegades perquè ha sabut prendre decisions quan fer-ho encara era possible. Ara ens correspon tornar a demostrar aquesta capacitat. No sabem exactament com serà el món el 2040, però sí que podem decidir quina mena de país volem que hi arribi. Podem continuar reaccionant davant de cada problema quan ja s'ha convertit en una urgència, o podem recuperar la capacitat de pensar a llarg termini, anticipar-nos i construir les condicions perquè les generacions que vindran tinguin més oportunitats, no menys.

Aquesta és la proposta de fons d'Andorra 2040. Recuperar la política com una eina per construir futur, no només per gestionar present. Recuperar la capacitat de pensar en gran sense perdre de vista la vida quotidiana de les persones. Recuperar, en definitiva, una idea tan senzilla com exigent: que governar un país significa assumir la responsabilitat del que passarà demà, encara que moltes de les decisions que ho facin possible s'hagin de prendre avui.

Perquè el futur arribarà igualment. La qüestió és si, quan arribi, Andorra haurà estat capaç de construir-lo.

Andorra, novembre de 2026

PROGRESSISTES
SDP

Som un país petit,
però amb un futur molt gran.