



Externalitzar la cultura, precaritzar el treball?

Published by [Interacció](#) [1] on 29/04/2026 - 11:12

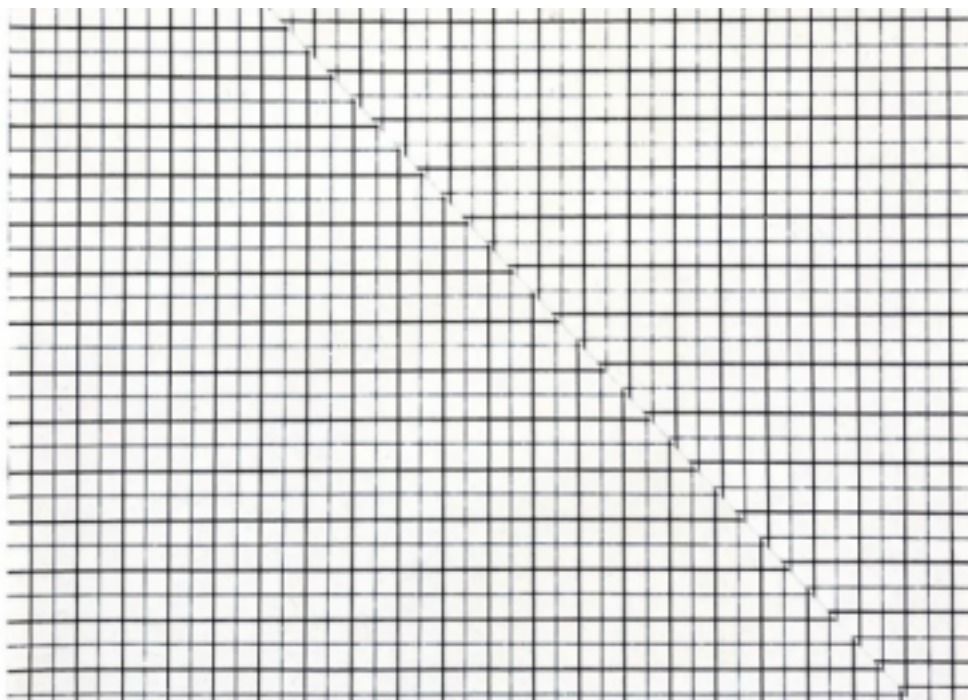
La gestió esdevé estructura i configura les condicions laborals: l'externalització deixa de ser una opció tècnica i passa a definir el treball cultural i la qualitat del servei públic.

L'informe del CoNCA sobre les condicions laborals en els serveis externalitzats dels equipaments culturals públics no descriu una disfunció puntual ni un conjunt de casos aïllats. El que posa sobre la taula és una qüestió més de fons: la manera com s'organitza la gestió cultural pública condiona directament la qualitat del treball cultural i, en conseqüència, també la qualitat del servei públic que s'ofereix.

El punt de partida és important, i convé no simplificar-lo. L'externalització no és, per si mateixa, el problema. És una fórmula de gestió possible. El que l'informe permet observar, a partir de l'anàlisi de situacions recurrents en diferents equipaments, és que quan aquesta fórmula es desplega sense prou criteri, amb marges econòmics estrets o sota lògiques excessivament procedimentals, el risc no es distribueix de manera neutra: tendeix a concentrar-se en els professionals que sostenen el servei, la baula més feble del sistema. I això pren especial rellevància en un sector que ja opera sobre una base econòmica i professional fràgil

Aquesta situació no es pot llegir només en termes laborals. Té una dimensió clara de governança. L'informe descriu un sistema on conviuen, no sempre de manera harmònica, tres lògiques diferents: una administració que contracta sota marcs jurídics i pressupostaris fortament condicionats, un teixit empresarial sovint feble i fragmentat, i uns professionals amb poca capacitat de representació col·lectiva. En aquest context, la negociació no desapareix, però queda estructuralment descompensada i amb poc marge real d'incidir en les condicions de treball.

Aquí apareix una de les idees més rellevants del document: la contractació pública no és neutra. Els plecs, els criteris d'adjudicació, la definició del servei, les categories laborals utilitzades o el pressupost assignat no només organitzen la prestació d'un servei. També configuren, de manera molt concreta, les condicions materials en què aquest servei es fa possible.



El sistema es manté. El desajust es redistribueix.

I això es concreta en situacions molt menys abstractes del que podria semblar: perfils professionals que no encaixen bé en categories laborals reconegudes, funcions que s'amplien sense reconeixement ni remuneració equivalent, convenis que no s'ajusten del tot a les tasques efectivament desenvolupades, o serveis definits administrativament amb una rigidesa que després xoca amb la manera real com es desplega el treball cultural.

No són anomalies anecdòtiques. Són símptomes recurrents d'una arquitectura de gestió que no acaba d'encaixar amb la realitat del treball cultural.

L'informe ho mostra a través de la repetició de situacions problemàtiques en diferents casos analitzats: quan el disseny de la licitació és insuficient o desajustat, els efectes acaben traslladant-se al treball quotidià. La precarietat, en aquest marc, no sempre és el resultat d'un abús explícit. Sovint és l'efecte acumulatiu d'un sistema de decisions formulades com a tècniques però amb conseqüències materials molt clares.

En aquest sentit, el document deixa entreveure una tensió de fons important. Molts serveis culturals externalitzats es gestionen com si fossin serveis fàcilment estandarditzables, quan en realitat depenen de pràctiques professionals altament contextuals, intensives en criteri, sovint intermitents i difícils d'encaixar del tot en lògiques administratives rígides. No és només un problema de compliment normatiu. És també una qüestió de com es pensa i s'ordena aquest treball des de l'administració.

El problema, per tant, no és només jurídic. Té una dimensió política i organitzativa clara. L'informe apunta que moltes de les situacions problemàtiques no provenen tant d'una voluntat explícita de precaritzar com d'una combinació de manca de recursos, infrafinançament estructural, inèrcies administratives i externalitzacions concebudes més com a resposta funcional que no pas com a decisió estratègica conscient. I aquí s'obre una pregunta que va més enllà del document: què s'està externalitzant realment? Serveis puntuals o parts estructurals del projecte cultural dels equipaments?

La pregunta és rellevant perquè, quan l'externalització afecta funcions centrals, mediació, educació, atenció al públic, producció de continguts o suport a la programació, el que entra en joc no és només un model laboral. També s'hi juga un model d'equipament. Es fragmenta la continuïtat dels equips, es debilita la memòria institucional, es dificulta la consolidació de criteri i es fa més fràgil la capacitat de construir projecte a mitjà termini. El servei pot continuar funcionant. El projecte, en canvi, pot anar perdent consistència sense que això sigui immediatament visible.



Hi ha encara un altre element que el text apunta i que té implicacions profundes: la dificultat d'articular una veu col·lectiva del sector. La fragmentació professional, la intermitència, la coexistència de règims laborals diferents i la dispersió dels espais de treball fan que els mecanismes clàssics de representació siguin poc operatius. El conflicte no desapareix. Es desplaça cap a zones menys visibles i més difícils d'incorporar a la presa de decisions.

Les recomanacions de l'informe apunten, amb raó, cap a una millor utilització de les eines existents: clàusules socials, disseny més acurat de les licitacions, adequació pressupostària, millor definició dels serveis i més corresponsabilitat institucional. Són mesures necessàries i operatives. El mateix document, però, deixa entreveure que el repte és més profund. No es tracta només de contractar millor. Es tracta de decidir quin lloc ocupa el treball cultural dins del sistema públic i fins a quin punt aquest treball és reconegut com una condició de possibilitat del servei, i no només com un recurs a gestionar.

Per als municipis, la lectura és especialment pertinent. La contractació cultural és un espai de decisió política, encara que sovint es visqui com un tràmit tècnic o jurídic. Els plecs no són només documents administratius. Són, de facto, una política cultural. Hi cristal·litzen prioritats, límits, jerarquies i maneres d'entendre què és estructural i què es pot ajustar.

I això té una traducció molt concreta: pressupostos que defineixen fins on arriba el servei; criteris d'adjudicació que premien o penalitzen determinades pràctiques; definicions de lots que fragmenten o consoliden equips, i marcs laborals que reconeixen, o no, les condicions reals en què es presta aquest treball. En aquest terreny, les decisions formulades com a tècniques acaben configurant les condicions de treball i, amb elles, la qualitat del servei públic.

Potser, al capdavant, la pregunta no és si cal externalitzar o no. **La pregunta és una altra: quin projecte cultural públic es pot sostenir, realment, si les condicions de treball de qui el fa possible continuen ocupant un lloc secundari en la contractació?**

Referència

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA). (2026). *Les condicions laborals en els serveis externalitzats dels equipaments culturals públics de Catalunya* (Informe IC|34). Generalitat de Catalunya. <http://hdl.handle.net/20.500.12368/37695> [2]

Categories: Informe

Categories: Informes i documents

Tags: treball cultural i professionals

Tags: governança cultural

Tags: gestió cultural

Tags: equipaments culturals

Tags: valor públic de la cultura

- [3]

Source URL: <https://interaccio.diba.cat/en/news/2026/04/externalitzar-la-cultura>

Links:

[1] <https://interaccio.diba.cat/en/members/interaccio>

[2] <http://hdl.handle.net/20.500.12368/37695>

[3] <https://interaccio.diba.cat/node/10506>