



---

# **Pla d'Innovació Municipal**

**Principis, estratègies i projectes de modernització per a un Ajuntament eficaç que crea valor públic per als ciutadans.**

---

**Document per a la discussió**



---

*“La reinvençió del govern és la transformació fonamental dels organismes i sistemes públics per a que es produeixin millores espectaculars en la seva eficàcia, eficiència, adaptabilitat i capacitat per innovar. Aquesta transformació s’aconsegueix canviant el seu propòsit, els incentius, el rendiment de comptes, l’estructura de poder i la cultura”.*

David Osborne, The Public Strategies Group

*“La millor recepta per a la supervivència d’una organització és reinventar-la cada any. Per això, creativitat i innovació són fonamentals. I són les persones de l’organització les que poden fer-ho”.*

Gary Hamel, London Business School

*“L’èxit de les organitzacions futures dependrà en bona mesura de la seva capacitat per transformar l’estratègia en acció, de gestionar els processos interns d’una forma intel·ligent i eficaç, de maximitzar la contribució i el compromís dels empleats i de crear les condicions per a un canvi permanent”.*

Dave Ulrich, University of Michigan



# Continguts del document

---

## Introducció

### 1. Construïm l'ajuntament del futur

La governabilitat de les ciutats: vells i nous reptes

Visió 2010: Barcelona

Visió 2010: un Ajuntament relacional

Visió 2010: models de gestió dels serveis municipals

### 2. Línies estratègiques i projectes d'innovació

Actuacions 2001-2003: sis línies estratègiques

1. Ajuntament online

2. Atenció als ciutadans i qualitat de servei

3. Receptivitat i participació dels ciutadans

4. Qualitat en l'espai públic

5. Desenvolupament organitzatiu

6. Gestió interna i reenginyeria de processos

### 3. Metodologia

Principals eines en els processos d'innovació a l'Ajuntament

Estructura d'impuls i gestió

Comitè Municipal del Pla d'Innovació

Comitè Tècnic del Pla d'Innovació

Consell Assessor d'Innovació

Gestió de nous projectes d'innovació

Fitxa-tipus per als projectes d'innovació

Impuls i seguiment del Pla d'Innovació

Difusió interna

Difusió externa



---

# Introducció

---



L'Ajuntament de Barcelona és una administració capdavantera en el context espanyol i internacional. L'Ajuntament ha estat pioner en camps molt diversos, com ara la descentralització, la participació i la concertació amb els agents socials, l'atenció als ciutadans, la qualitat de servei, l'ús d'internet, la regulació normativa, la gestió mediambiental o la innovació tecnològica. El govern de la ciutat ha apostat, des de fa anys, per un model de direcció executiva gerencial, per una administració receptiva i per uns serveis municipals de qualitat que assegurin la creació de valor públic per als ciutadans, l'eficàcia de les polítiques municipals i l'eficiència en l'ús dels recursos públics.

Avui, el dinamisme de la ciutat, la intensa interrelació amb uns ciutadans exigents i la nostra pròpia capacitat d'autocrítica es combinen per exigir-nos més: Barcelona és més i vol més de nosaltres. En aquesta direcció, el Programa d'Actuació Municipal (PAM) 2000-2003 recull "la voluntat política de fer de l'Ajuntament de Barcelona un exemple de bon govern i de bona administració". El Pla d'Innovació (PI) constitueix el projecte integrador per vehicular tots els esforços adreçats al compliment dels objectius fixats pel PAM en matèria de receptivitat, modernització, noves tecnologies, qualitat i eficiència.

El PI aplega sota una filosofia i una estratègia comunes tot un conjunt d'actuacions d'innovació i millora en marxa i en projecte a l'Ajuntament. Així mateix, el PI constitueix un marc per impulsar i donar coherència a noves iniciatives en l'àmbit de la qualitat i l'eficiència. El PI vol contribuir a generar el dinamisme necessari per mantenir l'organització municipal en una posició de liderat nacional i internacional en matèria de modernització administrativa, qualitat de servei i rendiment de comptes als ciutadans.



---

El Pla d'Innovació aplega dos processos interrelacionats, que avancen amb ritmes i dinàmiques diferents:

**1. La visió: *Ajuntament 2010, Pla Director***

Reflexions i orientacions a mig i llarg termini per a la transformació de l'organització municipal i la definició d'un nou model d'Ajuntament, adequat a les necessitats del futur.

**2. L'acció: *Projectes d'Innovació***

Projectes i iniciatives de millora en la gestió administrativa i en la prestació de serveis als ciutadans, endegats durant el present mandat, amb resultats a curt i mig termini.

El Pla d'Innovació vol ser també un instrument de suport i d'exigència als directius en la millora dels serveis, un missatge als empleats estimulants la seva participació i un mecanisme per aprofitar les potencialitats de tots els professionals de l'Ajuntament. Així mateix el Pla contribuirà a generar identitat i orgull corporatiu entre els membres de l'organització municipal.



---

## **El Pla d'Innovació: una iniciativa oberta i integrada**

El resultat del PI anirà més enllà de la suma dels resultats parcials de cada projecte. El PI és una iniciativa integrada, que generarà sinèrgies entre els diferents projectes i catalitzarà canvis en la forma de treballar de les unitats gestores.

El PI representa una voluntat d'acció decidida envers un model d'organització municipal i de servei als ciutadans definit en el propi Pla, que orientarà la gestió de tot el conjunt de la organització en els propers anys.

El PI és una iniciativa oberta, que tindrà continuïtat en el temps. Aquest document recull els projectes identificats fins ara, però en el futur s'aniran incorporant noves iniciatives de millora.



# Pla d'Innovació

## *La visió*

### **Construïm l'Ajuntament del futur: Pla Director 2010**

Orientacions a mig i llarg termini  
per a la transformació de  
l'organització municipal

## *L'acció*

### **Línies estratègiques i projectes d'innovació 2001-2003**

Projectes i accions de millora a  
curt i mig termini





## Primera part: la visió

---

# Ajuntament 2010, Pla Director **Construïm l'Ajuntament del futur**

---



# La governabilitat de les ciutats: vells i nous reptes

## La democràcia

- Ciutadans més crítics i més exigents; noves demandes socials; necessitats heterogènies i desitjos contradictoris dels *stakeholders*.
- Noves formes de reivindicació i participació: fenòmens de rebuig a certs serveis i equipaments, reivindicacions en cadena, nous actors urbans,...
- Necessitat d'actuar amb immediatesa i transparència, impulsada per internet i per la dinàmica dels mitjans de comunicació.

## La ciutat

- Dinàmiques metropolitanes: centrifugació de la població en el territori i augment de la mobilitat intermunicipal.
- Necessitats de rehabilitació i dinamització d'àrees urbanes.
- Parcs d'habitatge envellit que requereixen rehabilitació.
- Creixement de la producció de residus i del consum de recursos.
- Dificultats per la convivència i la seguretat en ciutats plurals, denses i d'ús intensiu.
- Increment del trànsit intermunicipal i de vehicles de repartiment.
- Afluència continuada i intensa de turistes i visitants.

## Les persones

- Necessitats socials derivades de la compatibilització entre família i treball i dels nous models familiars.
- Canvis demogràfics accelerats derivats de l'envelliment i la immigració.
- Noves situacions relacionades amb l'establiment d'immigrants d'altres cultures.

## Els serveis municipals

- Dificultats per dissenyar polítiques eficaces donada la multicausalitat dels fenòmens i la pluralitat d'actors i interessos.
- Inadequació o insuficiència dels mecanismes tradicionals d'intervenció administrativa.
- Competència creixent dels serveis privats alternatius .
- Necessitat d'atreure, retenir i motivar professionals qualificats en un mercat de treball competitiu.
- Conveniència de mantenir certs criteris d'austeritat financera.



# Visió 2010: Barcelona

---

- Una ciutat amb visió i liderat.
- Una ciutat moderna, emprenedora i competitiva.
- Una ciutat segura, amb autoritat i amb convivència.
- Una ciutat integradora i solidària.
- Una ciutat neta i saludable.
- Una ciutat sostenible i respectuosa amb el medi.
- Uns ciutadans informats, actius i amb consciència cívica.
- Unes empreses, associacions i entitats compromeses amb la ciutat.
- Una organització municipal moderna i eficaç.



# Visió 2010: un Ajuntament relacional (1)

Apostem i treballem per construir un model d'Ajuntament futur, caracteritzat per:

## 1. Disseny institucional

- Un model de govern local que agilitza la presa de decisions i que emfasitza les funcions parlamentàries del Consell Municipal d'orientació i control de les polítiques de govern.
- Un model organitzatiu que distingeix, coordina i reafirma les funcions polítiques i les funcions executives.
- Un Ajuntament més estratègic i menys gestor directe.
- Noves competències i serveis, gestionats principalment sota fórmules consorcials.
- Un major pes del territori en la presa de decisions.
- Una més gran desconcentració de funcions i de recursos humans i financers als districtes i als organismes municipals.
- Un Grup Ajuntament més cohesionat, amb una cultura compartida i uns serveis comuns que permeten l'abordament integral dels problemes, així com l'obtenció de sinèrgies i aprenentatges.

## 2. Relació Ajuntament-ciutadans

- Una interrelació més intensa i més rica entre els ciutadans i l'Ajuntament.
- Unes relacions ciutadans-Ajuntament continuades i en temps real a través de l'Ajuntament Online i dels serveis 24 hores.
- Un Ajuntament *en xarxa*, amb més treball compartit i en partenariat: entre sectors municipals, amb altres organismes i institucions, amb d'altres administracions, amb la societat civil i amb els ciutadans individuals.
- Una extensa gamma de pactes i acords cívics amb entitats i empreses compromeses en la millora de la ciutat.
- Una governabilitat de la ciutat més lligada a l'adhesió a les normes i menys als controls formals.
- Un sistema avançat de participació, consulta, transparència i retiment de comptes amb els ciutadans i altres *stakeholders*.
- Un Ajuntament més present i més visible al territori per conèixer les necessitats i per assegurar l'autoritat.



# Visió 2010: un Ajuntament relacional (2)

## 3. Serveis municipals

- Serveis més integrals i flexibles, que s'adeqüen a les necessitats específiques de cada situació i de cada ciutadà.
- Serveis municipals gestionats a través d'una pluralitat de fórmules, principalment partenariats públic-privats amb alts nivells d'integració entre Ajuntament i *partners*.
- Centres cívics i d'altres equipaments municipals administrats sota fórmules de gestió cívica o cogestió Ajuntament-veïns.
- Compromisos de servei definits i exigibles en tots els grans serveis als ciutadans; compensacions per incompliment dels estàndars establerts.
- Serveis municipals fàcilment accessibles, amb accessos multicanal, horaris adequats als usuaris i formalitats radicalment simplificades.
- Tramitacions i tributs intel·ligibles i proactius, que s'avancen a les situacions i a les necessitats dels ciutadans, ajudant-los a resoldre'ls fàcilment.
- Serveis municipals amb certificacions de qualitat ISO 9000 i de gestió mediambiental ISO 14000.

## 4. Recursos humans

- Directius professionalitzats, en el marc d'una política de desenvolupament i d'atracció de capacitats gerencials.
- Empleats municipals coneixedors i compromesos amb els projectes de l'organització.
- Una estructura simplificada de llocs de treball amplis, polivalents i flexibles, definits en base a la seva missió.
- Una gamma àmplia de fórmules de flexibilitat en la contractació i en la jornada per facilitar l'eficàcia i l'eficiència dels serveis als ciutadans i la comptibilització de responsabilitats familiars i professionals.
- Una organització municipal directa petita, amb una plantilla equilibrada en volum, qualificació i edat.
- Un nucli organitzatiu format per professionals d'alta qualificació immersos en processos continuats de capaciació i motivació.
- Mecanismes avançats de comunicació interna a tots els nivells de l'organització.



# Visió 2010: un Ajuntament relacional (3)

---

## 5. Organització interna

- Un sistema corporatiu potent de control de gestió i d'avaluació dels resultats de les polítiques i de la qualitat dels serveis.
- Internet/Intranet com element central de la gestió interna, de la interrelació amb els partners i proveïdors, de les relacions amb els ciutadans i de la prestació dels serveis.
- Gestió per processos, amb responsables identificats i protocols d'actuació.



# Visió 2010: models de gestió dels serveis municipals

- 1. Gestió directa (Ajuntament):**  
nucli estratègic i certes funcions d'autoritat.
- 2. Gestió per agències municipals (instituts i empreses municipals i mixtes):**  
promoció i rehabilitació urbanística, promoció econòmica i serveis especialitzats no externalitzables.
- 3. Gestió cívica i cogestió (entitats ciutadanes):**  
equipaments cívics.
- 4. Gestió consorciada (amb la Generalitat i d'altres administracions):**  
competències compartides i serveis supramunicipals.
- 5. Gestió externalitzada (empreses i organitzacions no lucratives):**  
serveis urbans i serveis de benestar.



## **Segona part: l'acció**

---

**Actuacions 2001-2003**

# **Línies estratègiques i projectes d'innovació**

---





# Actuacions 2001-2003: sis línies estratègiques

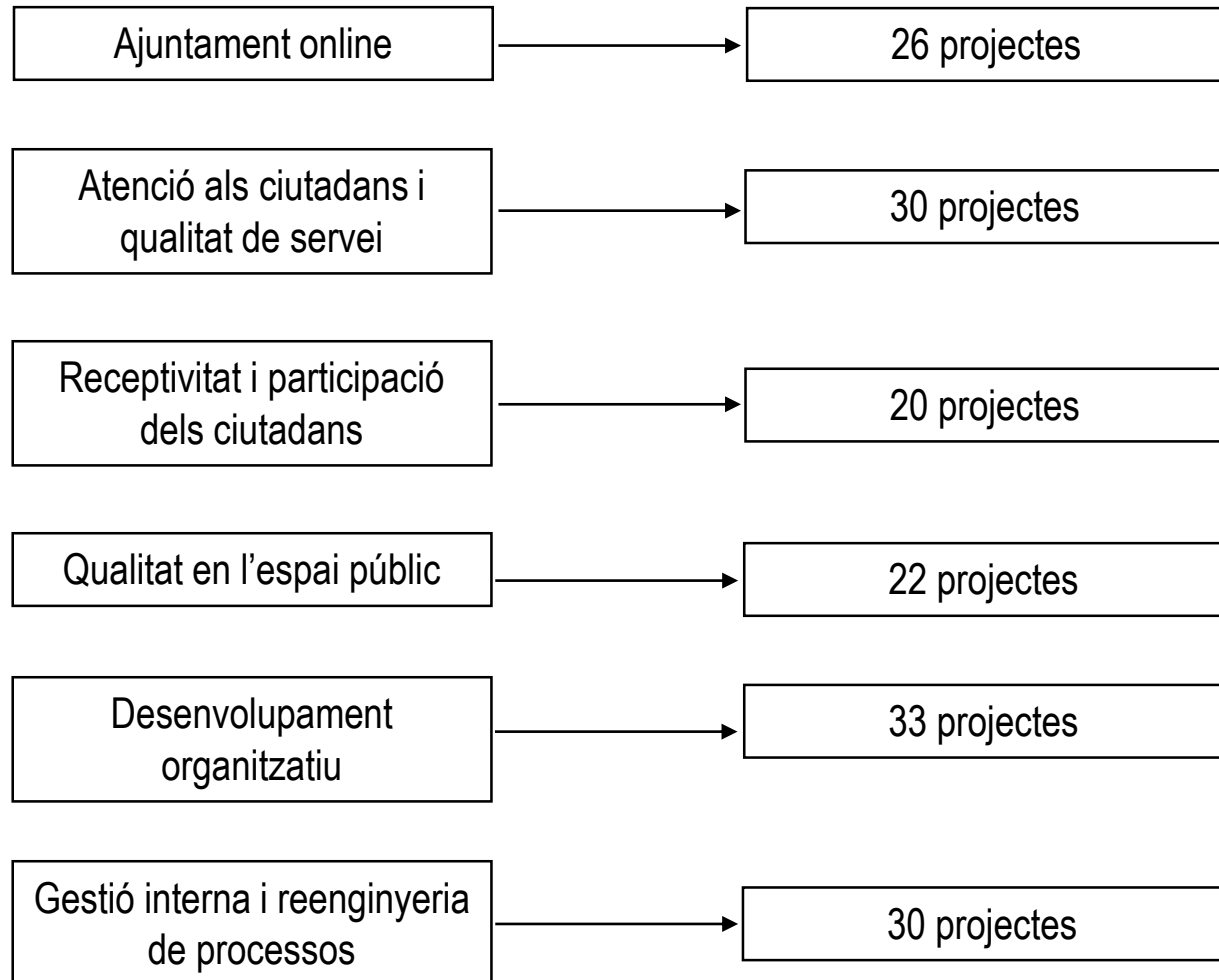
1. Ajuntament online.
2. Atenció als ciutadans i qualitat de servei.
3. Receptivitat i participació dels ciutadans.
4. Qualitat en l'espai públic.
5. Desenvolupament organitzatiu.
6. Gestió interna i reenginyeria de processos.



**Actuacions 2001-2003**

**156... projectes**

**Pla  
d'Innovació:  
actuacions  
2001-2003**





## 1a línia estratègica

# Ajuntament online

Internet com una eina estratègica per ampliar la relació amb els ciutadans a les 24 hores del dia i multiplicar la prestació de serveis.

---

Aquesta línia inclou tots els projectes derivats del web corporatiu que s'adrecen a oferir serveis, tràmits i informacions interactives online a ciutadans i empreses.



# 1. Ajuntament online

E (en Estudi)	Projecte en fase de proposta.
M (en Marxa)	Projecte en el que s'està treballant.
I (Implantat)	Projecte implantat dins d'aquest mandat.

## Internet

- Nova Home per a la web: un disseny més amigable i un accés més fàcil als continguts de la web. I
- Internet Call Centre: una hotline d'ajuda per resoldre dificultats en l'ús de la web. M
- Moure's per Barcelona: web interactiva per facilitar els desplaçaments en transport públic, vehicle privat, a peu o en bicicleta. I
- Tràmits online: el web municipal ofereix al ciutadà la possibilitat de fer 52 tràmits per internet en temes d'hisenda, d'urbanisme, de circulació i transports, seguretat ciutadana. M/I
- Registre administratiu electrònic: instàncies, peticions i al·legacions per internet. E
- Tramitació integral: realització online de tots els tràmits municipals, que es requereixen després de la transmissió d'un bé (des del propi despatx del notari i en el moment de signar el document públic). I
- IMH online: Completar el projecte de l'IMH online tant per a professionals com per a contribuents individuals. M
- Normativa online: tota la normativa municipal permanentment actualitzada i accessible. I
- Imatges online: banc d'imatges de la ciutat accessible a la web. I
- Entreu a la web: pantalles d'accés a la web de l'Ajuntament ubicades a les OACs, a d'altres oficines d'atenció als ciutadans i a biblioteques. E
- Catàleg col·lectiu de la xarxa de biblioteques: catàleg integrat dels fons de les biblioteques municipals especialitzades accessibles a partir de la web de biblioteques de Barcelona. I
- Arxiu online: web per als 14 centres d'arxiu, amb informació, accés a publicacions, consulta de documents i bases de dades i possibilitat de formular sol·licituds. M/I
- Web de Districtes i organismes municipals. M/I
- DS1: difusió selectiva d'informació via e-mail als ciutadans, entitats i empreses que expressen interessos específics. E

- Sales d'actes online: informació i reserva centralitzada a través de la web municipal, per al lloguer d'espais públics municipals per realitzar actes i activitats privats. E
- E-mails: call centre municipal per a la gestió automatitzada dels correus tramesos a les bústies de la web municipal (servei de tractament de queixes, suggeriments i avisos, i correu de l'alcalde) . I
- PIRMI online: tramitació interadministrativa. M
- Presentació de recursos i sol·licituds de caràcter tributari per via telemàtica. E
- Notificacions online: notificació de multes a empreses de renting per via telemàtica. I
- Projectes a la vista: informació pública dels projectes urbanístics a la web. I
- Barcelonanetactiva: portal de serveis i continguts per a nous emprenedors. I
- Barcelona Negocis: espais de serveis i continguts per a la captació de la inversió estrangera. I
- Infopime: servei telemàtic d'informació, relació i tramitació dirigit a les PIMES de la ciutat. I
- Barcelona Activa online: portal dels serveis presencials i no presencials de Barcelona Activa. I

## Extranet

- Portal "la pàgina del proveïdor": aquesta pàgina facilitarà a les empreses que treballen amb l'Ajuntament:
  - . El seu estat de facturació
  - . La publicació dels plecs de condicions per a la contractació
 M
- "Pàgina del contribuent": facilita saber objectes fiscals i deutes pendents i/o modificar dades personals directament des de les nostres BBDD. M



## 2a línia estratègica

# Atenció als ciutadans i qualitat de servei

Un ajuntament orientat al ciutadà, receptiu a les seves expectatives i demandes i que crea valor per satisfer-les.

---

Aquesta línia inclou projectes en dos àmbits. El primer, informació i atenció al ciutadà, recull iniciatives per millorar la informació i simplificar i agilitzar els tràmits i autoritzacions. El segon, qualitat de servei, inclou certificacions ISO 9000, compromisos de servei i d'altres iniciatives per millorar els serveis municipals.



## 2. Atenció als ciutadans i qualitat de servei

E (en Estudi)      Projecte en fase de proposta.  
M (en Marxa)    Projecte en el que s'està treballant.  
I (Implantat)    Projecte implantat dins d'aquest mandat.

### Atenció al ciutadà (informació i tràmits)

- Llicències àgils (activitats i obres): de l'autorització prèvia al control a posteriori. Autorresponsabilització ciutadana (OMAIA). M
- Atestats ràpids: atestats en el lloc dels fets i informes més ràpids, amb vehicles dotats d'oficina mòbil. M
- 092: millor atenció al telèfon 092, a través d'una gestió parcialment externalitzada més flexible. I
- Verd – vermell: indicadors lluminosos per a una localització ràpida de places lliures en aparcaments municipals d'alta demanda. I
- GEISER – Catàleg de Serveis Municipals per donar a conèixer als ciutadans, els serveis i prestacions que poden rebre de l'Ajuntament. I
- Notificacions i escrits de caràcter tributari més amigables i entenedors per als ciutadans. M/I
- Factura fictícia: accions de comunicació adreçades a generar consciència de cost en entitats, usuaris i ciutadans (cost del servei rebut i costos derivats de l'incivisme). E
- Ordenances fàcils: fullets divulgatius i guies interactives de consulta de les ordenances de Medi Ambient, Via pública, Llicències d'Activitat, Paisatge urbà i Circulació. E
- Quan vindrà: informació als usuaris del temps d'espera fins a l'arribada del metro. I
- Modernització dels mercats municipals, via polítiques comercials, nova ordenança i inversions. M
- Desfés-te del cotxe: recollida gratuïta i a domicili de vehicles per a desballestar. I
- Creació del Centre d'Informació de Serveis a les Persones: oficina de suport per a la xarxa territorial de Serveis Personals i en general dels Serveis d'Atenció als Ciutadans. I
- Biblioteques com a centres d'informació: la biblioteca general de l'Ajuntament canalitza la informació i la documentació municipal per a difondre-la a través de les biblioteques públiques de la ciutat. M
- Millora de l'atenció telefònica al Districte. E
- Arxiu Obert: millora de l'accés al ciutadà, aproximació de l'Arxiu Municipal a les escoles, centre difusor de la història de la ciutat i els seus barris. M/I
- Notificació de multes i deutes pendents des dels dipòsits de la grua. I
- Pla integral de comunicació de Serveis a les Persones. M

- La ciutat de les Noves Ocupacions: centre d'excel·lència sobre les ocupacions de futur i les noves cultures del treball. Ocuparà 2000m<sup>2</sup> M
- Cibemàrium: multiespai del món d'internet dedicat a l'alfabetització digital a través de fórmules flexibles de formació i experimentació. M
- Pluralitat i diversitat en el treball: programa integral d'integració i inserció en el treball de les persones immigrants. M

### Millor qualitat de serveis

- ISO 9000: 2000 a l'Inst. Mpal. d'Hisenda: certificació europea UNE-EN-ISO per a la gestió de l'Impost sobre Béns Immobles. M
- ISO 9000 a ProEixample: certificació europea UNE-EN-ISO 9000 a l'oficina de rehabilitació. I
- 5 ISO 9000: 2000 a TMB: certificació europea UNE-EN-ISO al:
  - . Centre de Regulació i Explotació dels Autobusos. I
  - . Centre de Control del Metro. I
  - . Centre de serveis telemàtics. I
  - . Disseny de l'oferta d'autobusos. I
  - . Centre d'informació i assistència al client. I
- ISO 9000: 2000 a SMASSA: la certificació europea UNE-EN-ISO s'aplica als aparcaments municipals. I
- ISO 9000:2000 a Serveis Funeraris: la certificació europea UNE-EN-ISO s'aplica a tots els serveis de l'activitat funerària. I
- ISO 9000: 2000 als Serveis d'Atenció al Ciutadà: la certificació europea UNE-EN-ISO s'aplica al 010 i a totes les Oficines d'Atenció al Ciutadà de Districte i la central de la Pl. Sant Jaume. I
- Freqüències: millora i regularització de les freqüències de pas de bus i metro via SAE i nous vehicles. I
- Descongestió: adequació d'horaris i gestió de la demanda en serveis d'atenció directa congestionats en puntes horàries o estacionals (IMH; OAC,...) M
- ISO 9000:2000 a Barcelona Activa: La certificació europea UNE-EN-ISO s'aplica als processos de formació contínua i ocupacional. M
- EFQM a Barcelona Activa: aplicació del model a la gestió de l'empresa. E



## 3a línia estratègica

# Receptivitat i participació dels ciutadans

Un Ajuntament obert i transparent, que escolta als ciutadans i els integra en la presa de decisions i en la gestió dels serveis.

---

Aquesta línia recull projectes de participació, entesa en el seu sentit més ampli, desde nous òrgans de participació i sistemes de consulta ciutadana, al tractament dels suggeriments, l'Agenda 21, els acords cívics o la gestió cívica d'equipaments municipals.



### 3. Receptivitat i participació dels ciutadans

E (en Estudi)  
M (en Marxa)  
I (Implantat)

Projecte en fase de proposta.  
Projecte en el que s'està treballant.  
Projecte implantat dins d'aquest mandat.

#### Receptivitat

- Escoltem i responem: nou Sistema Corporatiu Integrat d'Atenció a les Demandes, Peticions, Sugeriments, Queixes i Avisos dels ciutadans. E
- Peticions fàcils: regulació àmplia del dret de petició, via desenvolupament de la Carta Municipal en el marc de la nova llei. E

#### Participació ciutadana

- Fòrum públic de l'estat del districte: sessions bimensuals de discussió sobre l'estat del districte, obertes a tots els ciutadans. M
- Consells de barri: reunions dels regidors, consellers i directius del districte amb veïns i entitats per informar i debatre situacions concretes de cada barri. M
- Democràcia electrònica: consultes als ciutadans, xats i fòrums via internet. E
- Participació de les persones: ampliació dels consells de participació amb ciutadans individuals (Consell de la dona i Consell de 100 joves). I
- Audiències públiques: desenvolupament del sistema d'audiències públiques per als assumptes d'especial rellevància ciutadana. M
- Agenda Local 21: procés participatiu específic derivat de la implementació de l'Agenda 21 a Barcelona. M
- Pacte Local per a l'Ocupació de Barcelona: compromís per a l'impuls d'accions per a l'ocupació i la creació d'empreses, signat per l'Ajuntament, CCOO, UGT, Pimec-Sefes i Foment del Treball Nacional. I
- El Dia de l'Emprenedor: activitats de coneixement, relació, oci i formació dirigides a emprenedors i organitzades des de diferents organitzacions i institucions de la ciutat. I
- Equal, Passarel·la cap a l'ocupació: projecte per detectar i eliminar barreres d'accés als llocs de treball vacants, en base al partenariat. M
- Urbanisme participatiu: projecte de consulta ciutadana sobre projectes urbanístics a l'Eixample. M

#### Transparència i retiment de comptes

- Consells Municipals des de casa: accés directe i diferit a les sessions plenàries del Consell Municipal a través de BTv i de la web. I
- Rendim comptes: publicació anual d'indicadors d'actuació municipal, de resultats a la ciutat i de percepció ciutadana. I
- Portes obertes: dies de portes obertes i visites tècniques a l'Ajuntament, als districtes i als grans serveis municipals. E

#### Ètica i bon govern

- Codi de Bon Govern: establint els principis d'actuació de l'Ajuntament en les relacions amb els ciutadans, associacions i empreses. E

#### Gestió cívica/Participació ciutadana en la gestió

- Pla Director dels Centres Cívics: pla estratègic per a l'ordenació, planificació i promoció dels Centres Cívics, i per impulsar la seva cogestió cívica. M
- Barcelona Acció Social: associació impulsora d'acords cívics, pactes i compromisos mutus entre Ajuntament, entitats i empreses per a endegar accions concertades per a la millora de la ciutat en l'àmbit de l'acció social. I
- Pla Estratègic de l'Esport: pla elaborat amb la col·laboració d'entitats, empreses i professionals de l'àmbit esportiu de la ciutat. I
- Llibre Blanc de l'Atenció Primària de Serveis Socials: llibre blanc elaborat amb la col·laboració amb entitats, empreses i professionals de l'àmbit de serveis socials de la ciutat. I





## 4a línia estratègica

# Qualitat en l'espai públic

Un espai urbà d'alta qualitat, amb sistemes de disseny i manteniment receptius a les preocupacions dels ciutadans i amb l'utilització de tecnologies sostenibles.

---

Aquesta línia integra projectes relacionats amb la qualitat en el disseny dels espais públics, amb les obres al carrer, amb els nous sistemes de neteja, recollida i manteniment, així com certificacions ISO 14.000 i d'altres iniciatives adreçades a millorar el funcionament dels serveis urbans i la qualitat mediambiental.



## 4. Qualitat en l'espai públic

E (en Estudi)  
M (en Marxa)  
I (Implantat)

Projecte en fase de proposta.  
Projecte en el que s'està treballant.  
Projecte implantat dins d'aquest mandat.

### Qualitat de l'espai urbà

- Subsòl: integració de la informació cartogràfica del subsòl de la ciutat. M
- Menys rases (ACEFHAT): coordinació d'operadors municipals i externs per minimitzar les rases al carrer. I
- Previsors: principis i mecanismes per a garantir uns criteris tècnics adequats en els projectes d'urbanització i construcció, cara al manteniment i eventuais necessitats posteriors. E
- Camí escolar: definició i adequació d'itineraris segurs per incentivar l'accés a peu a les escoles. M
- Carrils multiús: carrils de circulació que adapten la seva funció, segons les necessitats del trànsit. I
- Càrrega i descàrrega: nou sistema de gestió de les zones de càrrega i descàrrega. I
- Responsable únic: identificació de responsables operatius unificats sobre l'estat de manteniment de parcs, platges i altres espais públics. M
- 22@ Districte d'activitats: projecte de renovació i revitalització de l'antic barri industrial del Poblenou. I
- La montanya de Montjuïc, parc central de la ciutat: creació d'un consorci gestor per a l'acondicionament d'aquest parc urbà. M

### Qualitat medi ambiental

- ISO 14001 Parcs i Jardins: certificació europea UNE-EN-ISO 14001 en la gestió i la conservació dels espais verds i de l'arbrat viari (en estudi, l'ampliació d'aquesta certificació a les platges de la ciutat). I
- ISO 14001 TERSA : certificació europea UNE-EN-ISO 14001 en tot l'àmbit d'actuació. M
- ISO 14001 Contractistes: exigència de certificació europea UN-EN-ISO 14001 als contractistes dels serveis urbans. I
- ISO 14001 TMB: certificació europea UNE-EN-ISO del sistema de gestió medi ambiental de l'autobús a la via pública. I

- ISO 9001 a CLABSA: certificació europea UN-EN-ISO 9001 de la gestió del clavegueram. I
- Aprofitem l'aigua: gestió avançada del cicle de l'aigua i utilització d'aigües freàtiques i residuals (PECLAB). I
- Menys sorolls: Programa Marc de Minoració de la Contaminació Acústica. M/I
- Ordenança solar: establint la necessitat d'incorporar instal·lacions de captació solar en els nous habitatges. I
- Sostenibilitat energètica – Ajuntament: actuacions per a l'estalvi energètic en els serveis municipals. M

### Qualitat de la neteja urbana

- BCNeta: nous sistemes de neteja i recollida de deixalles adaptats a les característiques de cada zona urbana. I
- Promotors: promotors medi ambientals per a controlar l'estat de la neteja. I
- Voluminosos: recollida gratuïta de mobles i trastos vells, a demanda, en un termini màxim de 7 dies. I
- Pneumàtica: recollida pneumàtica de deixalles en noves urbanitzacions i zones específiques. M/I



## 5a línia estratègica

# Desenvolupament organitzatiu

Una organització que aposta pels seus professionals i que genera sistemes per a l'aprenentatge organitzatiu.

---

Aquesta línia recull iniciatives en matèria d'organització, recursos humans, comunicació interna i gestió del coneixement, adreçades a generar aprenentatge i desenvolupament en l'organització municipal i en les persones que l'integren.



## 5. Desenvolupament organitzatiu

E (en Estudi)  
M (en Marxa)  
I (Implantat)

Projecte en fase de proposta.  
Projecte en el que s'està treballant.  
Projecte implantat dins d'aquest mandat.

### Gestió de Recursos Humans

- Catàleg: nova classificació dels llocs de treball, més flexible i vinculada a la carrera professional. M
- Concursos: nou sistema de provisió de llocs, amb noves tècniques i una definició més acurada dels perfils professionals. M
- Jubilacions: nou pla de jubilacions, adreçat a situacions i col·lectius específics. M
- SIP: nou sistema d'informació de RRHH. M
- Formació: M
  - Nou Pla de Formació, que respongui a les necessitats estratègiques de l'Ajuntament i a les expectatives de desenvolupament professional dels empleats.
  - Potencial directiu: sistema d'anàlisi del potencial directiu, per tal d'identificar i preparar adequadament nous quadres directius.
  - Carrera: disseny de plans de carrera, per donar suport a les persones amb voluntat i capacitat de desenvolupament professional.
- Prestigi: accions de promoció del prestigi dels empleats municipals. E
- Pla d'acollida de persones que s'incorporen al Districte. I
- Carpeta Nou Vingut. I
- Sistema de suggeriments dels empleats. E
- Pla de Comunicació Interna: accions de comunicació presencial, escrita i electrònica a nivell d'Ajuntament i a nivell sectorial o territorial. E
- Els ulls de l'Ajuntament: fent dels empleats detectors de deficiències en l'estat del carrer i en els serveis municipals (via intranet). E
- Fahrenheit 451, la revista dels bombers de Barcelona i GuB, la revista de la Guàrdia Urbana. I

### Intranet i gestió del coneixement

- Info Bib: butlletí electrònic de difusió d'informacions d'interès per als directius i professionals de l'Ajuntament. I
- Tot el coneixement a l'abast: la Biblioteca Municipal com a centre de recerca d'informació a mida. I
- Opinió destil·lada: millora i interconnexió de les antenes d'opinió pública de l'Ajuntament (Departament d'Estudis, Queixes i Suggeriments, Bcn Informació, Consells de Participació, regidors, anàlisi dels mitjans de comunicació...) E
- Intranet: nova home, nou disseny i noves eines en la intranet corporativa, configurada com a portal únic per a tots els empleats. M
- Administració de personal: formulari i guia de procediments a la intranet. M
- Comunitats virtuals: per a compartir coneixements i pràctiques entre col·lectius professionals (juristes, inspectors, serveis personals, CiQs, ...) E
- BCN bulevard educatiu: un espai de comunicació virtual per a l'Institut d'Educació. I
- DSI-Intranet: difusió selectiva de la informació a directius i empleats que expressen interessos específics. E
- Imatges: banc d'imatges disponibles per a publicacions. I
- Recursos per a la innovació: qüestionaris i instruments d'autoavaluació pels gestors i selecció de textos i webs sobre innovació en el sector públic. M
- L'Ajuntament comunica: manuals i models de comunicació, imatge corporativa i atenció als ciutadans. M
- Balanç del capital intel·lectual. E
- Nova seu de Barcelona Activa: nou model d'organització del treball mitjançant sistema d'oficines flexibles i nova Intranet. E/M



## 6a línia estratègica

# Gestió interna i reenginyeria de processos

Accions d'innovació en el funcionament de l'organització adreçades a l'eficàcia i l'eficiència.

---

Aquesta línia recull projectes de reorganització, externalització, reenginyeria de processos i aplicació de tecnologies adreçats a incrementar l'agilitat de resposta i a fer un ús més eficient dels recursos.



## 6. Gestió interna i reenginyeria de processos

E (en Estudi)  
M (en Marxa)  
I (Implantat)

Projecte en fase de proposta.  
Projecte en el que s'està treballant.  
Projecte implantat dins d'aquest mandat.

### Noves Tecnologies

- GPS- Grues: control de la localització de les grues a la ciutat via satèl·lit. I
- GPS- Patrulles: assignació més eficient dels serveis als vehicles de la Guàrdia Urbana. E
- Sistema d'Assignació de Serveis: grues més eficaçes i aprofitament més eficient dels agents de la GUB per a la retirada de cotxes abandonats a la via pública. I
- Fotocontrol: control fotogràfic d'infraaccions als semàfors mitjançant càmeres. M
- Multes electròniques: denúncies de trànsit via sistemes automatitzats. E
- Papereres: control de l'estat de les papereres via xip. M
- Radars: radars automàtics amb fotografia digital a les rondes. M
- Factures escanejades: suport informàtic de l'Ordenació de Pagaments. E
- Factures electròniques: facturacions dels consums per via telemàtica. E
- Copèrnico: Comitè Executiu i assumptes per òrgans de govern, sense papers. M
- Viatges sense papers: amb tramitació via signatura electrònica. M
- Biblioteca virtual: accés a qualsevol tipus de recurs d'informació a través d'una sola recerca. M
- Implantació del sistema AIDA a l'Arxiu Municipal de Barcelona. I
- Barcelona fem memòria: digitalització dels documents de l'Arxiu Municipal de Barcelona. M
- Notificacions amb codi de barres autoadhesiu, per adherir a recursos i escrits presentats pel ciutadà. I
- Locals online: creació d'un identificador únic per als locals de negoci i que nodreixi totes les BBDD fiscals (Figura de local de negoci com a contribuent) I

- Digitalització a les Biblioteques municipals de les col·leccions d'interès local o per a públics especialistes, per tal de facilitar el seu accés a través de la web. M

### Noves eines de gestió

- Control d'esperes: gestor de cues homologat a totes les OACs i oficines d'atenció al ciutadà d'afluència massiva. M
- Pla director d'equipaments municipals 2000-10: elaboració de mapes i establiment de criteris per a la progressiva racionalització i compactació d'equipaments. M
- L'Agenda: agenda setmanal d'actes rellevant a la via pública per a la programació i coordinació de les actuacions municipals. I
- Comissions de Qualitat: per contribuir a un millor disseny dels projectes urbanístics. E
- Consell Assessor d'Estratègies Urbanes: per contribuir a una millor definició de les polítiques urbanístiques. I
- Jornada anual de balanç i planificació del Districte. M
- Millora en l'eficiència dels projectes d'obra del Districte. M
- Quadre de Comandament per a la Gerència del Districte. M
- Informe de gestió del Districte. M
- Contractes-programa als mercats municipals. M
- Qui som, "ADN": missió, visió, valors corporatius estratègics a ProEixample. E
- Guia de criteris i manual d'aplicació de l'IVA a l'Ajuntament de Barcelona. M
- Sistema d'agregació de comandes de compres (SACC) M
- SIGEF-concessions: nou mòdul per gestionar els bens públics, els bens patrimonials i la gestió indirecta de serveis municipals M
- E-SIGEF: definició del nou sistema econòmic-financer de l'Ajuntament. M



---

# Metodologia

---



# Principals eines en els processos d'innovació a l'Ajuntament

## **Enfortiment dels enfocaments estratègics i institucionals**

- Plans directors.
- Modernització del marc normatiu.
- Clarificació de la missió.
- Supressió d'unitats i serveis obsolets.
- Contractes-programa i pressupostos per resultats

## **Desenvolupament d'un Ajuntament relacional**

- Criteris i protocols per a concertacions i externalitzacions selectives.
- Fórmules de partenariat públic-privat.
- Establiment d'acords i pactes entre Ajuntament i entitats per a la millora de la ciutat.
- Criteris i protocols per a fórmules de cogestió de serveis i equipaments.

## **Millora dels sistemes d'informació, control i avaluació**

- Quadres de comandament.
- Indicadors i sistemes d'informació per a la gestió.
- Sistemes de control dels serveis externalitzats i concertats.
- Avaluació de polítiques i programes d'actuació.

## **Millora de la qualitat dels serveis**

- Certificacions ISO 9000.
- Establiment d'estàndars de servei i de garanties de compliment o compensació pels usuaris.
- Altres tècniques de qualitat.
- Serveis online i d'altres millores de l'accessibilitat dels serveis.

## **Sostenibilitat mediambiental**

- Certificacions ISO 14.000
- Acreditacions EMAS.





### **Promoció de l'excel·lència en la gestió**

- Autoavaluacions EFQM.
- Premis interns i externs.
- Difusió dels estàndards de qualitat.

### **Innovació tecnològica**

- Internet.
- Tecnologies de la informació i les comunicacions.

### **Desenvolupament i aprenentatge organitzatiu**

- Intranet corporativa.
- Desenvolupament Organitzatiu i sistemes participatius.
- Polítiques de recursos humans.
- Comunicació interna i enfortiment del compromís dels empleats.
- Tècniques i instruments per a la gestió de la informació i el coneixement.
- Benchmarking intern i extern.
- Equips d'innovació i millora de la qualitat.

### **Millora de l'eficiència**

- Reenginyeria de processos.
- Transferències de personal als serveis finalistes.
- Externalitzacions selectives.
- Competència entre proveïdors

### **Aprofundiment de la receptivitat**

- Sistemes de suggeriments, peticions i queixes.
- Altres mecanismes d'escolta de la veu dels usuaris.



# Estructura d'impuls i gestió

---

- **Liderat polític:** Alcaldia, Equip de Govern i Regidoria de Presidència i Hisenda.
- **Liderat gerencial:** Gerència Municipal i Gerència de Serveis Generals.
- **Òrgan central de coordinació i impuls:** Comitè Municipal d'Innovació.
- **Òrgan tècnic:** Comitè Tècnic d'Innovació.
- **Òrgans descentralitzats:** Comitès d'Innovació de Sector, Districte i Organisme (de possible creació, o assumpció de les funcions per l'òrgan de direcció ordinari, a criteri de cada gerent).
- **Principal unitat impulsora:** Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat.
- **Unitats gestores:** gerències i direccions.
- **Òrgan assessor extern:** Consell Assessor d'Innovació.
- **Suport extern:** consultors independents, universitats i empreses de consultoria.
- **Programa específic de formació-consultoria** a mida.



# Comitè Municipal del Pla d'Innovació

---

## Presidència

- Ernest Maragall, Regidor de Presidència i Hisenda

## Coordinació

- Lola González, Gerent de Serveis Generals

## Membres

- Gerents i directors...
- Responsables de projectes d'innovació...

## Secretaria

- Xavier Sisternas, Comunicació i Qualitat

## Funcions

- Impuls i seguiment dels projectes PI
- Admissió de nous projectes PI
- Direcció dels treballs relacionats amb el Pla Director 2010
- Supervisió de les publicacions i de les activitats de difusió interna i externa

## Reunions

- Reunions ordinàries trimestrals, lligades als informes trimestrals de seguiment



# Comitè Tècnic del Pla d'Innovació

---

## Presidència

- Lola González, gerent de Serveis Generals

## Coordinació

- Xavier Sisternas, Comunicació i Qualitat

## Membres

- Designats pels gerents

## Secretaria

- Consultora de suport

## Funcions

- Seguiment dels projectes PI
- Propostes d'admissió de nous projectes PI
- Realització de treballs relacionats amb el Pla Director 2010
- Proposta de publicacions i d'activitats de difusió interna i externa

## Reunions

- Reunions ordinàries mensuals



# Consell Assessor d'Innovació

---

**President:** Alcalde

**Vicepresident:** Ernest Maragall

**Membres Ajuntament:** Ramon Seró, Lola González,...

**Possibles membres externs\*:**

- a) Experts universitaris en gestió, polítiques públiques, organització i qualitat
  - ESADE: Francisco Longo, Carlos Losada, Xavier Mendoza, Alfons Cornella
  - UAB: Joan Subirats
  - UPF: Guillem López Casanovas, Carles Ramió
  - UPC: Mercè Sala, Xavier Tort-Martorell
  - UOC: Manuel Castells
  
- b) Presidents i directors de qualitat d'institucions i grans empreses de serveis
  
- c) Directius d'altres administracions i d'organismes públics innovadors
  - Agencia Tributaria, INSS, Comunidad de Madrid...
  - Ajuntaments: Esplugues, Calvià, Irún, Alcobendas, ...

\* Nota: les presentacions al CESB i al Pla Estratègic permetran la presa en consideració de les visions del món cívic, sindical i empresarial, no presents en el Consell Assessor.



# Gestió de nous projectes d'innovació

## Per a cada nou projecte:

- Un objectiu, un termini, uns recursos i una metodologia (veure Fitxa de projecte).
- Un equip de projecte, compostat, com a norma general, per:
  - Un gerent com a **patrocinador** de cada projecte.
  - Un **director de projecte**, responsable directe de la seva execució.
  - Un o més tècnics municipals amb funcions d'**analista**, per elaborar informes i propostes d'actuació.
  - Un **consultor de suport** (expert municipal o extern), si s'escau.



# Fitxa-tipus per als projectes d'innovació

- Nom; lema i sigles, si s'escau
- Justificació
- Objectius
- Destinataris / beneficiaris
- Subprojectes i accions
- *Patrocinador*, director, analista/es, consultor de suport
- Responsables de subprojectes i accions, si s'escau
- Comitè de Seguiment específic, si s'escau
- Recursos humans i financers necessaris
- Organització i metodologia específica, si s'escau
- Terminis i cronograma
- Resultats a aconseguir i mecanismes d'avaluació
- Serveis municipals implicats
- Mecanismes per a la participació dels empleats afectats
- Organitzacions externes implicades (si s'escau)
- Mecanismes específics de comunicació interna i externa
- Requeriments de benchmarking i documentació d'interès



# Impuls i seguiment del Pla d'Innovació

## Accions a realitzar:

- Assignació clara d'autoritat i responsabilitats als directors de projecte.
- Dotació de suport metodològic, logístic i gestió documental (consultora externa).
- Establiment d'algunes pautes comunes de seguiment dels projectes.
- Elaboració d'un Informe de Seguiment Trimestral del PI.
- Disseny i impartició d'un programa de formació-consultoria de suport a mida per alguns equips de projectes PI.





# Difusió interna

---

- Número monogràfic de La Municipal (primavera 2002).
- Edició del document inicial del Pla d'Innovació.
- Vídeo Barcelona Innova.
- *Alfombreta* de ratolí.
- Presentacions del PI a les convencions dels sectors, districtes i organismes.
- Presència diferenciada a la Intranet (*Eines per a l'innovació*)
- *Newsletter* d'Innovació (integrada a InfoBib).
- Reconeixement públic de les persones i de les unitats que participin en projectes d'innovació
- Celebració dels projectes finalitzats, així com de les eventuais mencions, certificacions i premis de qualitat que es puguin obtenir.



# Difusió externa

---

## General

- Presentació als mitjans
- Presència en jornades nacionals i internacionals (AECPA, CLAD, E-Government, ONTA, JIAL,...)
- Publicacions en castellà i en anglès
- Presència diferenciada a la web i “visites virtuals” als Projectes d'Innovació i a certs serveis municipals
- Reportatges a premsa general i econòmica
- Articles a revistes de gestió pública i del món local
- Anunci doble pàgina amb la síntesi dels principals projectes i realitzacions
- Presència en bancs de bones pràctiques
- Difusió a través de llistes de correu (loc@l, territori, reforme, SmartGovernment,...)

## Barcelona/ Catalunya

- Visites i “jornades de portes obertes” a serveis municipals (per universitaris, empreses i professionals)
- Presentació al Pla Estratègic i a la Xarxa Barcelona Qualitat
- Presentació al CESB
- Difusió a través de la FMC
- Reportatges a BTV

## Espanya

- Presència al Congreso de Valores de Empresa
- Jornada Anual de Portes Obertes (Club Gestión de Calidad)
- Difusió a través de la FEMP

## Internacional

- Jornades Internacionals sobre innovació en els governs locals a Barcelona (gener-febrer 2003)
- Premi Barcelona a la innovació en els governs locals
- Difusió a través d'organismes i xarxes internacionals: Eurocities, Telecities, Metròpolis, IULA, CIDEU, Habitat, EGPA...
- Cursos per a directius locals d'altres països