



Pla d'Innovació Municipal

Una aposta per una organització municipal dinàmica
que dóna solucions innovadores a les necessitats dels ciutadans

Edita

Ajuntament de Barcelona

Alcalde

Joan Clos i Matheu

Regidor president de la Comissió de Presidència i Hisenda

Ernest Maragall Mira

Gerent municipal

Ramón Seró Esteve

Gerent de Serveis Generals

Lola González Cuyàs

Gerents de Sectors, Gerents delegats i adjunts

Blas Alascio, Ricard Frigola, Ramon García-Bragado, Eduard Spagnolo, Joan A. Dalmau, Pilar Solans, Jaume Castellví

Gerents de Districtes

Lorenzo Albardias, Gemma Arau, Jordi Carbonell, M. Glòria Figuerola, Montserrat Filomeno, Josep García Puga, Joan Jubert, Josep M^a Luchetti, Jordi Parayre, Eduard Vicente

Gerents d'Organismes i Empreses municipals i mixtes

Lourdes Altés, Francesc Arrabal, Oriol Balaguer, Ricard Barrera, Manel Blasco, Ignasi Cardelús, Joan Conde, Josep Cornet, Josep M^a de Torres, Antoni Falcón, Francesc Gatuellas, Rafael González Tormo, Joan Guix, Lluís A. Gutiérrez, Alfredo Jorge Juan, Jordi Martí, Jordi Maymó, Alfred Morales, Lluís Olivella, Catalina Ramis, Antoni Rodríguez, Joan Tapia, Mateu Tersol, Esteve Tomàs, Roser Torrentó, Jordi Vallverdú, Jordi Vilarroya.

Director de Comunicació Corporativa i Qualitat

Enric Casas Gironella

Director de Serveis de Qualitat i Avaluació

Xavier Sisternas Surís

Coordinació del Pla de Innovació

M^a José Calvo Padilla

Francesca Moliner Cherta

Rosa Pueyo Porta

Toni Puig Picart

Marisa Sancho Baldominos

Lali Sanmartí Sánchez

i tots els responsables de Comunicació i Qualitat de districtes, sectors i organismes

Col·laboradors

Jenny Casahuja, Momentum

Estel Crusellas, Fundació Pi i Sunyer

Xavier Estivill, Momentum

Albert Galofré, consultor

Daniel González, PriceWaterhouseCoopers

Bruno Juanes, Gálgano España, s.r.l.

Sandra Moreu, PriceWaterhouseCoopers

David Osborne, The Public Strategies Group

Carles Ramió, Universitat Pompeu Fabra

Miquel Salvador, Universitat Pompeu Fabra

David Sancho, Universitat Pompeu Fabra

Marc Satorras, CE&C

Ignacio Servat, PriceWaterhouseCoopers

Alfons Stinus, Momentum

Agraïments

Aquest pla no hagués estat possible sense la participació entusiasta de centenars d'empleats municipals que aporten idees i treball per fer realitat la innovació.

Disseny gràfic i maquetació

Imagina

Assessorament lingüístic

Inlingua

Impressió

Producció Editorial

Edició

Maig 2002

Web

www.bcn.es

Pla d'Innovació Municipal de l'Ajuntament de Barcelona

Una aposta per una organització municipal dinàmica
que dóna solucions innovadores a les necessitats dels ciutadans



TV
WOS
SALS

Barcelona és una ciutat moderna i innovadora. I ho és des de fa molts anys. L'Ajuntament impulsa el dinamisme de la ciutat amb un conjunt de polítiques que volen garantir que Barcelona sigui, cada dia més, un referent de convivència, de civisme i de cohesió social. Apostem per una ciutat de qualitat en totes les seves dimensions: qualitat en l'espai públic, qualitat en el transport, qualitat en l'habitatge, qualitat en l'atenció a les persones, qualitat en els serveis urbans... Estem parlant, doncs, de millorar dia a dia la qualitat de vida de totes les persones que viuen o treballen a la ciutat.



Aconseguir una ciutat de qualitat exigeix, en primer lloc un Ajuntament de qualitat. És a dir un Ajuntament que busca solucions innovadores per a les necessitats dels ciutadans. El Pla d'Innovació Municipal és una eina molt potent en aquesta direcció. El Pla identifica i impulsa tot un conjunt d'iniciatives i projectes que comparteixen una idea: volem fer-ho cada dia millor. Aquestes accions pretenen, directament o indirectament, maximitzar el valor creat per als ciutadans. El Pla i els projectes que l'integren compten amb el lideratge d'un equip de govern i amb l'impuls d'un nucli gerencial que apostem decididament per una organització municipal excel·lent.

El Pla d'Innovació és un pla de tot l'Ajuntament. Dels sectors centrals, dels districtes, dels instituts municipals, de les empreses municipals i de les empreses i organismes mixtes amb una forta participació municipal. És un pla que neix de l'esforç de tots i que integra projectes i iniciatives de molts i molts serveis municipals. I és un pla que genera sinergies internes, que ens ajuda a tots els qui treballem a l'Ajuntament a compartir i a aprendre. També és un pla obert a d'altres institucions públiques i privades que aposten per la innovació. A través del pla compartim amb d'altres administracions, amb el món acadèmic i amb empreses i institucions de la ciutat, experiències i metodologies que ens ajuden a uns i altres a millorar els resultats de les nostres accions.

Aquest document presenta breument els principis, objectius i estratègies del Pla i recull una relació dels projectes identificats fins ara. El Pla d'Innovació és, per definició, un instrument dinàmic, que s'anirà enriquint amb nous projectes i noves iniciatives aportades per aquells que són a l'origen de qualsevol innovació: els 12.000 professionals al servei de la ciutat amb qui comptem a l'Ajuntament. Aquest és el seu Pla.





TV
WOS
SALS

SUMARI

1. El Pla d'Innovació Municipal: una resposta integrada

als reptes que l'Ajuntament té plantejats.....	9
Una iniciativa oberta i integrada.....	10
Una estratègia a curt i mitjà termini.....	11

2. L'entorn: vells i nous reptes per a la governabilitat

de les grans ciutats.....	13
La democràcia.....	14
La ciutat.....	14
Les persones.....	15
Els serveis municipals.....	15

3. La visió 2010: un Ajuntament relacional que treballa en xarxa.....

Barcelona 2010: la ciutat que volem.....	18
Pla Director Ajuntament 2010: construïm l'Ajuntament del futur.....	18

4. L'acció: 200 projectes i iniciatives d'innovació per millorar

els serveis als ciutadans.....	21
Ajuntament online.....	24
Atenció als ciutadans i qualitat de servei.....	27
Receptivitat, participació i concertació.....	31
Qualitat en l'espai públic.....	35
Desenvolupament organitzatiu.....	38
Noves eines de gestió.....	41

5. L'impuls a la innovació: liderat, seguiment, suport i difusió

dels projectes i activitats.....	45
Un procés participatiu.....	46
Un liderat compartit.....	46
Accions de seguiment i de suport.....	46
Difusió interna i externa.....	48

Annex: Convenció Municipal per a la Innovació.....

51

B innovació

PLA D'INNOVACIÓ



**1. El Pla d'Innovació Municipal:
una resposta integrada als reptes que
l'Ajuntament té plantejats**

INNOVEM,
EN. JO INNOVO,
NOSALTRES
INNOVEU,
EN. JO INNOVO,
ELL INNOVA
INNOVEM,
EN. JO INNOVO,
S, ELL INNOVA
INNOVEM,
INNOVEU, E

L'Ajuntament de Barcelona és una administració capdavantera en el context català, 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 a la ciutadania, 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 una administració receptiva, per un model de direcció executiva gerencial i per uns serveis municipals de qualitat que assegurin la creació de valor públic per a les persones, 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 Pla d'Innovació 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 lideratge internacional en matèria de modernització administrativa, qualitat de servei i rendiment de comptes a la ciutadania.

El Pla d'Innovació vol ser també un instrument de suport i d'exigència als directius en la millora dels serveis, un missatge per 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.

Una iniciativa oberta i integrada

El resultat del Pla d'Innovació va més enllà de la suma dels resultats parcials de cada projecte. El PI és una iniciativa integrada, que genera sinergies entre els diferents projectes i catalitza els canvis en la forma de treballar de les unitats gestores.

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

El Pla d'Innovació 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.

Una estratègia a curt, mitjà i llarg termini

Com s'ha dit el Pla d'Innovació neix per donar respostes als reptes que l'Ajuntament de Barcelona té plantejats a curt, mitjà i llarg termini. És per això que s'ha cregut necessari incloure en aquest document de presentació els punts principals de la reflexió estratègica que ha motivat el llançament del PI.

L'entorn | **Vells i nous reptes de la governabilitat de les grans ciutats:**

Reflexions entorn de les tendències principals que afecten els governs locals d'acord amb els canvis demogràfics, socials, econòmics, tecnològics i culturals.

La visió | **Barcelona 2010**

La visió estratègica que el govern municipal té del futur de la ciutat a mitjà termini.

Ajuntament 2010, Pla Director

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

L'estratègia | **Línies estratègiques**

6 eixos d'actuació prioritària

1. Ajuntament online.
2. Atenció als ciutadans i qualitat de servei.
3. Receptivitat, participació i concertació.
4. Qualitat en l'espai públic.
5. Desenvolupament organitzatiu.
6. Noves eines de gestió.



L'acció | **Projectes i iniciatives d'innovació 2001-2003**

Projectes i iniciatives de millora en la gestió administrativa i en la prestació de serveis a les persones, endegats durant el present mandat, amb resultats a curt i mitjà termini.

L'impuls | **L'impuls de la innovació**

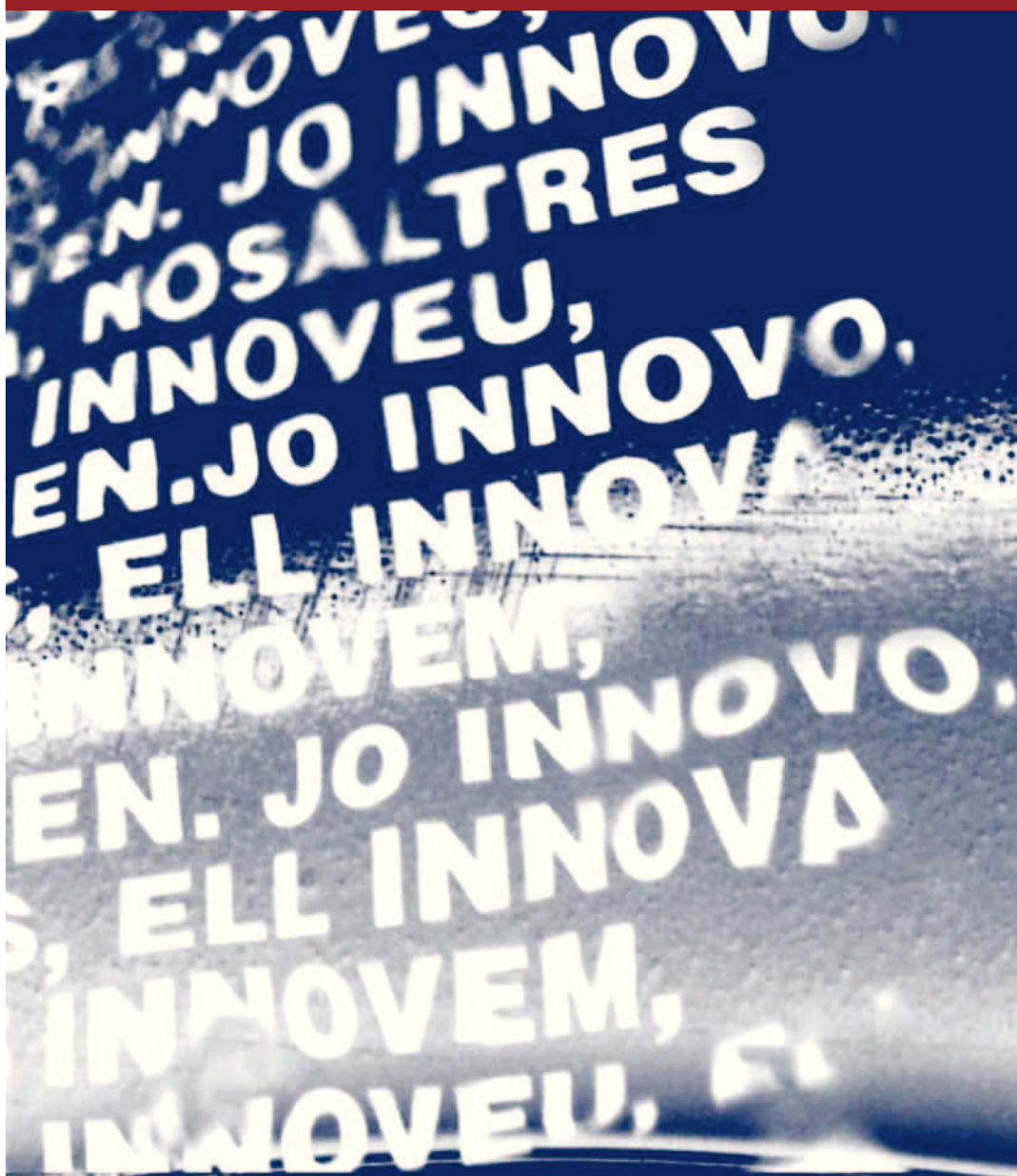
Garantir el ple desenvolupament del Pla d'Innovació a través del liderat, el suport i la difusió dels projectes i iniciatives.

B innovació

PLA D'INNOVACIÓ



**2. L'entorn:
vells i nous reptes de la governabilitat
de les grans ciutats**



INNOVEM,
EN. JO INNOVO.
ELL INNOVA
INNOVEM,
EN. JO INNOVO.
ELL INNOVA
INNOVEM,
INNOVEU, E

Què vol dir stakeholder?

Qualsevol grup o individu que està implicat en l'èxit d'una organització. En el cas de les organitzacions públiques, els stakeholders defineixen tots aquells agents que intervenen activament o passivament en la definició o implementació d'una política o d'un servei públic i que, per tant, estan implicats en els seus resultats.

La democràcia

Estem assistint a un aprofundiment del concepte de ciutadania, que exigeix noves formes de participació en els afers públics i que aspira a una administració més eficaç, transparent i receptiva. Tot això ens aboca a una redefinició de les relacions ciutadà-administració que es veu afavorida per una major accessibilitat, derivada d'Internet, i que es fonamenta en el desig dels ciutadans de participar directament en les decisions i serveis públics que els afecten.

Tendències

- Ciutadans més crítics i més exigents; noves demandes socials.
- Participació en la definició de les característiques dels serveis públics.
- Noves formes de participació més enllà del vot tradicional i facilitades per la nova cultura digital.
- Noves formes de reivindicació i participació.
- Nous actors urbans; necessitats heterogènies i desitjos contradictoris dels stakeholders.
- Necessitat d'actuar amb immediatesa i transparència, impulsades per Internet i per la dinàmica dels mitjans de comunicació.

La ciutat

A inicis del segle XXI la capital de Catalunya es configura com un territori emergent que viu les noves dinàmiques que afecten la nostra societat: producció i reciclatge de residus, acolliment de persones provinents d'altres cultures, convivència entre usos urbans i vida quotidiana, necessitats de mobilitat... Aconseguir un territori integrat i sostenible, tant en la perspectiva social com mediambiental, ha de ser, doncs, l'objectiu prioritari del govern municipal.

Tendències

- Dinàmiques metropolitanas: centrifugació de la població en el territori i augment de la mobilitat intermunicipal.
- Necessitats de rehabilitació, reciclatge o dinamització d'àrees urbanes.
- Parcs d'habitatge envellits que requereixen rehabilitació.
- Creixement de la producció de residus i del consum de recursos.
- Dificultats per a 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.

S'ha dit...

"Cal impulsar la transformació econòmica de Barcelona per tal de completar el seu teixit industrial amb les activitats econòmiques pròpies de la nova societat del segle XXI, que aporten un alt component d'innovació científica i tecnològica. El territori de la Regió Metropolitana de Barcelona s'ha de convertir en una via d'accés per a la creació i la generació de coneixements de tot un entorn econòmic, la dimensió i la competitivitat del qual dependrà de l'eficiència amb què funcioni aquesta via. Barcelona s'ha d'identificar com un territori d'innovació constant. Com a ciutat del coneixement."

III Pla Estratègic de Barcelona (1999-2005)

Les persones

Una ciutat integradora és aquella que ofereix al conjunt de ciutadans i ciutadanes els instruments i els espais necessaris per a desenvolupar-se amb plenitud. Les persones són la raó de ser de qualsevol administració. Servir-los amb eficàcia i qualitat requereix aproximar-se el màxim possible a les seves necessitats, demandes i aspiracions.

Tendències

- Necessitats socials derivades de la necessitat de compatibilitzar família i treball.
- Noves necessitats dels joves: habitatge, treball, transport, oci i cultura.
- Emergència de nous models familiars.
- Cambios demogràfics accelerados, derivados del envejecimiento y la inmigración.
- Noves situacions relacionades amb l'establiment d'immigrants d'altres cultures.

Els serveis municipals

En aquest entorn els serveis municipals es veuen sotmesos a una forta pressió. D'una banda la competència, o en tot cas la inevitable comparació, amb serveis produïts des de l'àmbit privat. De l'altra les exigències creixents d'eficiència per possibilitar la contenció de la despesa, d'eficàcia per garantir l'obtenció de resultats i de qualitat per aconseguir uns serveis excel·lents.

Tendències

- Dificultats per dissenyar polítiques eficaces donada la múltiple causalitat dels fenòmens i la pluralitat d'actors i interessos.
- Necessitat de coordinar i integrar les polítiques públiques i els serveis municipals i de la resta d'administracions per guanyar en eficàcia i en qualitat de servei.
- Falta d'adequació 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.

Les xifres...

- En un 22% de les llars de Barcelona hi viu una parella sense fills, i en un 9,7% un sol progenitor amb els seus fills.
- Fa sis anys un 1,9% de barcelonins i barcelonines eren de nacionalitat estrangera; avui són un 7,6%.
- Ciutat Vella és el districte que més ha crescut en població, un 10%.
- El 45% de les barcelonines treballa fora de la llar.
- En tres anys la població jubilada de Barcelona ha augmentat en un 2,2%.

S'ha dit...

Els ciutadans fan una comparació mental entre el que creuen que hauria de ser capaç d'oferir un ajuntament excel·lent i la percepció real que tenen d'allò que l'ajuntament els ofereix. Dit d'una altra manera: els ciutadans tenen unes idees preconcebudes sobre el que hauria de ser capaç de subministrar un ajuntament excel·lent.

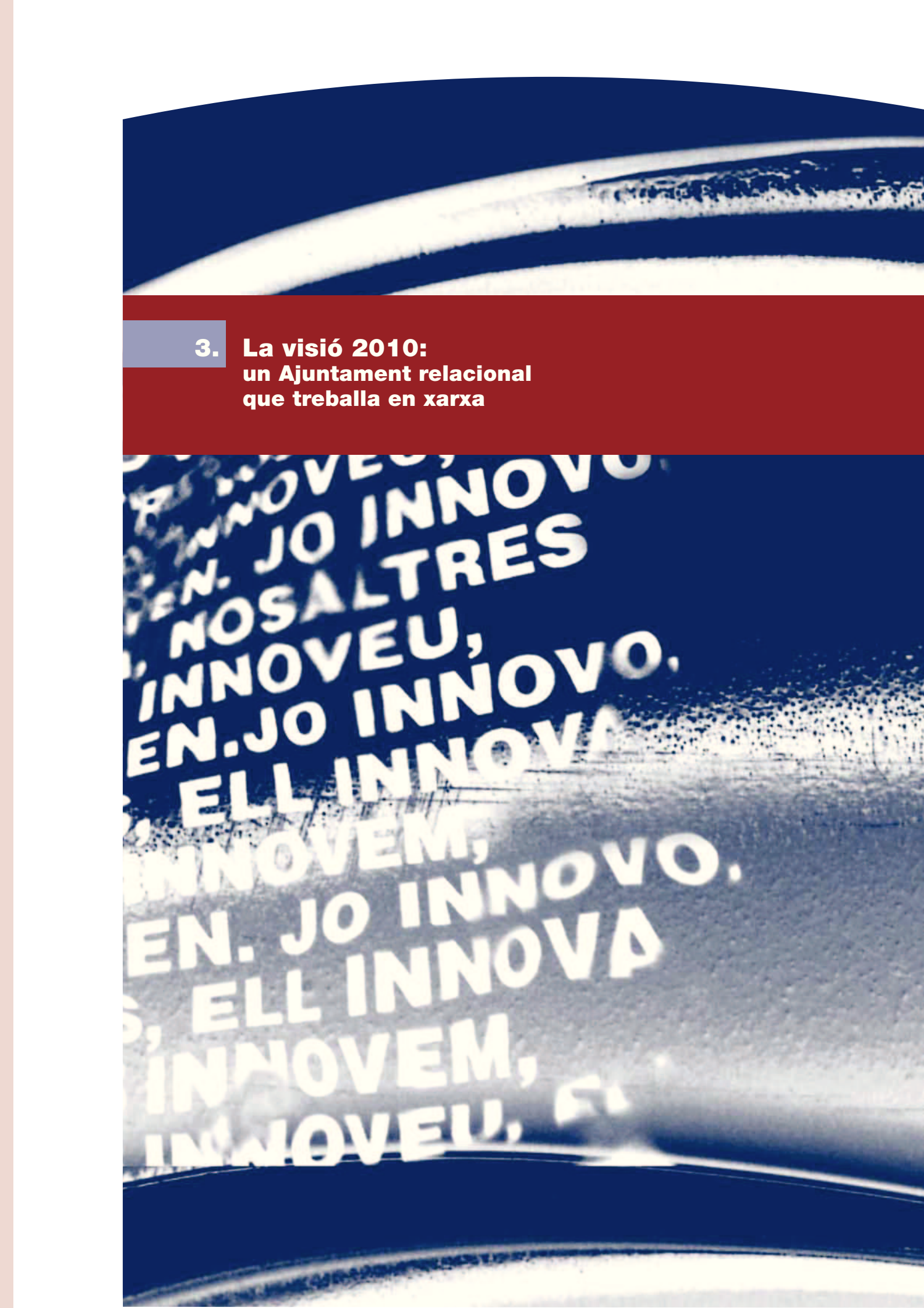
*A. Parasuraman
Qualitat al servei dels ciutadans.
Clau de l'èxit.
Barcelona, maig de 1998*

B innovació

PLA D'INNOVACIÓ



**3. La visió 2010:
un Ajuntament relacional
que treballa en xarxa**



INNOVEM,
ENJO INNOVO,
ELL INNOVA
INNOVEM,
ENJO INNOVO,
ELL INNOVA
INNOVEM,
ENJO INNOVO,
ELL INNOVA
INNOVEM,
ENJO INNOVO,
ELL INNOVA

S'ha dit...

"Les forces directrius bàsiques que determinaran el món urbà del segle XXI són la demogràfica, l'econòmica, la social i la mediambiental. A curt i mitjà termini, al menys, els responsables de la política urbana han d'acceptar aquestes forces de canvi i les seves limitacions com a quelcom inevitable; però poden dirigir-les i orientar-les per servir als seus objectius.

(...)

El procés polític, que és també una de les forces directrius de canvi, pot transformar el curs de l'economia i el desenvolupament de la societat, la tecnologia i la cultura. Hauria de fer-ho a través de dos conceptes interrelacionats: el desenvolupament humà sostenible per mitjà d'un bon govern urbà."

Informe sobre el Futur urbà
Comissió URBAN 21
Berlín, juliol de 2000

Què és un Pla Director?

Un Pla Director és el resultat d'un procés de planificació estratègica, de reflexió i anàlisi de les tendències de l'entorn i de la definició del futur desitjable per a l'organització. Així, els Plans Directores compten amb tres parts diferenciades: una anàlisi de l'entorn de l'organització, unes estratègies proposades per adaptar l'organització a aquest context futur i uns plans operatius per a cadascuna de les unitats funcionals i prestadores de serveis. D'aquesta manera es detallen els principals objectius estratègics fixats per a cadascuna de les unitats i es concreten en un seguit d'objectius i accions a desenvolupar durant la vigència del Pla.

Barcelona 2010: la ciutat que volem

- 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.
- Una ciutat per als vianants i per al transport públic, que racionalitza el transport privat.
- Una ciutat per la cultura i el diàleg.
- Uns ciutadans informats, actius i amb consciència cívica.
- Unes empreses, associacions i entitats compromeses amb la ciutat.
- Una organització municipal moderna i eficaç.

Pla Director Ajuntament 2010: construïm l'Ajuntament del futur

1. La institució: més política i més gestió

- Un model de govern local que agilita la presa de decisions i que emfatitza 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 de consorci.
- Un major pes del territori en la presa de decisions.
- Una major 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 sinergies i aprenentatges.

2. La relació amb els ciutadans: proximitat i confiança

- La governabilitat de les ciutats entesa com una xarxa de col·laboració entre els actors estratègics de la vida ciutadana.
- Un Ajuntament que genera confiança i que comparteix informació.
- 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 altres administracions, amb la societat civil i amb les persones 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 rendiment de comptes amb la ciutadania i altres stakeholders.
- Un Ajuntament més present i més visible al territori per conèixer les necessitats i per assegurar l'autoritat.

3. Els serveis municipals: compromís amb la qualitat

- Serveis més integrals i flexibles, que s'adeqüen a les necessitats específiques de cada situació i de cada persona.
- Serveis municipals gestionats a través d'una pluralitat de fórmules, principalment partenariats públic-privats amb alts nivells d'integració entre Ajuntament i col·laboradors.
- 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 a les persones; compensacions per incompliment dels estàndards establerts.
- Serveis municipals fàcilment accessibles, amb accessos multicanal (on-line, presencials, telefònics...), 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. Els recursos humans: les persones són el factor clau

- Directius professionalitzats, en el marc d'una política de desenvolupament i d'atracció de capacitats gerencials.
- Un nou model de lideratge, que generi cooperació, confiança i il·lusió pel canvi.
- Nous valors per a la direcció de les persones: escoltar, motivar, orientar i responsabilitzar.
- 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 necessitat de compatibilitzar les 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 capacitació i motivació.
- Mecanismes avançats de comunicació interna i de gestió del coneixement a tots els nivells de l'organització.

5. L'organització interna: responsabilitat i resultats

- Una organització capaç de traduir les estratègies de mandat en objectius operacionals a curt i mitjà termini.
- Un sistema corporatiu d'avaluació que integri el control de gestió, l'avaluació de l'impacte social i els indicadors de la qualitat dels serveis.
- La Intranet com a element central de la gestió del nostre coneixement i com a instrument de comunicació per a la gestió interna.
- Les Extranets com a instrument d'interrelació amb els col·laboradors i els proveïdors.
- Gestió per processos, amb responsables identificats i protocols d'actuació.
- Quadres de comandament implementats a tots els nivells de direcció executiva.

- 
- 4. L'acció (2001-2003):
200 projectes i iniciatives d'innovació
per millorar els serveis als ciutadans
estructurats en sis línies estratègiques**

L'estratègia | **6 línies estratègiques**

Direccionen l'actuació de l'Ajuntament en l'horitzó 2010. Cadascuna d'aquestes orientacions per a l'actuació municipal emana tant de la visió estratègica que l'Ajuntament té del futur de Barcelona com del rol que vol exercir en el context actual i futur de la ciutat.

Cada línia es concreta en un seguit d'objectius i de projectes i iniciatives de millora de l'activitat municipal que constitueixen el nucli operatiu del Pla d'Innovació Municipal.



36 objectius

Cada línia estratègica compta amb una sèrie d'objectius dins dels quals s'agrupen els diferents projectes i iniciatives d'innovació. Aquests objectius s'han obtingut del procés de reflexió i debat que va tenir lloc en la Convenció Municipal per la Innovació (Veure Annex); per tant són un conjunt de fites elaborades amb una àmplia representació de la direcció gerencial i tècnica de l'organització.

Nous àmbits d'innovació a explorar

El procés d'innovació de l'Ajuntament ha de ser intrínsecament dinàmic i obert, és per això que s'ha volgut deixar un espai per a l'exploració estratègica on es reflecteixin les noves idees i reflexions entorn del Pla d'Innovació. Així, els nous àmbits d'innovació recullen un seguit de propostes sorgides de la Convenció Municipal per a la Innovació i per a les quals no s'ha identificat encara cap projecte concret. Aquests nous àmbits d'innovació s'aniran enriquint i complementant amb els diversos processos de participació, reflexió i debat que el Pla d'Innovació va impulsant.



L'acció | **200 Projectes i iniciatives d'innovació**

Són aquelles accions de millora que l'Ajuntament impulsa en el present mandat i configuren el nucli operatiu del Pla d'Innovació. La diferenciació entre projecte i iniciativa es realitza en funció de l'avaluació de la seva envergadura i complexitat. Cada projecte o iniciativa té un responsable directe de la seva implantació, compta amb un seguit d'objectius específics i indicadors que mostren la seva evolució i els seus resultats.

LÍNIES ESTRATÈGIQUES

1. Ajuntament online	24
2. Atenció als ciutadans i qualitat de servei	27
3. Receptivitat, participació i concertació	31
4. Qualitat en l'espai públic	35
5. Desenvolupament organitzatiu	38
6. Noves eines de gestió	41

1^a

Línia estratègica: AJUNTAMENT ONLINE

Internet com una eina estratègica per ampliar la relació amb els ciutadans i multiplicar la prestació de serveis.

Objectius:

- 1.** *Potenciar la cultura d'Internet entre la població i dins de l'Ajuntament.*
- 2.** *Ampliar la gamma de serveis públics online.*
- 3.** *Potenciar els continguts personalitzats.*
- 4.** *Millorar la seguretat de la tramitació online, promovent l'adaptació del marc legislatiu.*
- 5.** *Facilitar la col·laboració amb altres administracions, proveïdors, etc., a través de l'Extranet.*
- 6.** *Facilitar l'alimentació d'informació a bases de dades dels serveis online per millorar l'atenció als ciutadans.*

L'Ajuntament de Barcelona ha estat pioner en l'ús d'Internet com a marc per a les relacions ciutadanes. Aquesta línia estratègica assumeix els beneficis intrínsecs d'un sistema de comunicació bidireccional i accessible en temps real, la xarxa d'Internet. Per això l'"Ajuntament online" té com a objectiu potenciar els mecanismes de relació virtual amb els ciutadans bé sigui com a suport informatiu de l'activitat municipal, com a instrument de relació i de participació, bé com a element de resolució de tràmits amb ciutadans, empreses i d'altres organitzacions.

Així doncs, tots els projectes que s'inclouen en aquesta línia tenen com a eix central el desenvolupament del web corporatiu municipal i aprofundeixen en les potencialitats que ofereixen les noves tecnologies de la informació i la comunicació.

En primer lloc, Internet implica importants beneficis en la relació ciutadà-administració. Aspectes com l'accessibilitat dels serveis, la personalització de la informació, l'estalvi de temps en tràmits i gestions administratives, la possibilitat d'enviar opinions i participar en els debats de la ciutat són alguns dels exemples més significatius.

En segon lloc, l'ús intensiu de la tecnologia d'Internet comporta beneficis per a l'Ajuntament: possibilita una segmentació acurada dels usuaris dels serveis municipals virtuals i, per tant, un disseny el màxim ajustat possible a les seves necessitats; afavoreix unes relacions més personalitzades amb la ciutadania; i, finalment garanteix una recepció directe d'informació sobre les incidències a la ciutat.

En darrera instància, Internet també aporta beneficis per als col·laboradors de l'Ajuntament: a través de les Extranets, tota la xarxa de proveïdors i col·laboradors de l'Ajuntament tenen un accés més àgil i directe als circuits interns municipals de tal manera que, poden adaptar-se millor a les seves necessitats i demandes i donar respostes més àgils i flexibles.

1 Ajuntament Online

1.1 Potenciar la cultura d'Internet entre la població i dins de l'Ajuntament

Cibernarium	Multiespai del món d'Internet dedicat a l'alfabetització digital a través de fórmules flexibles de formació i experimentació.
--------------------	---

1.2 Ampliar els serveis públics online

Moure's per Barcelona	Web interactiva per facilitar els desplaçaments en transport públic, vehicle privat, a peu o en bicicleta.
Nova estructura per a la web	Nou esquema general de la web per millorar la presentació, navegabilitat, usabilitat i conceptualització dels continguts de la web.
Tràmits online	Més de 60 tràmits realitzables online.
Sales d'actes online	Informació i reserva centralitzada a través de la web municipal, per al lloguer d'espais municipals.
Consells Municipals des de casa	Accés directe i diferit a les sessions plenàries del Consell Municipal a través de BTv i de la web.
Normativa online	Tota la normativa municipal actualitzada i accessible.
Banc Digital Municipal (BDM)	Banc d'imatges de la ciutat accessible a la web.
Notificacions online	Notificació de multes a empreses de lloguer de vehicles per via telemàtica.
Projectes urbanístics a la vista	Informació pública dels projectes urbanístics a la web.
Accés virtual a les biblioteques especialitzades	Integració de tots els catàlegs de les biblioteques especialitzades municipals (Institut de Cultura de Barcelona, Institut Municipal d'Educació, Biblioteca Municipal).
Arxiu online	Accés integrat als 14 centres de l'Arxiu Municipal, amb informació, accés a publicacions, consulta de documents i bases de dades i possibilitat de formular sol·licituds.
Internet Call Centre	Un telèfon d'ajuda per resoldre dificultats en l'ús de la web.
E-mails: atenció immediata	Call centre municipal per a la gestió automatitzada dels correus tramesos a les bústies de la web municipal.
Tramitació notarial integral online	Realització online de tots els tràmits municipals que es requereixen després de la transmissió d'un bé.
Recursos tributaris online	Presentació de recursos i sol·licituds de caràcter tributari per via telemàtica.
Web de les escoles municipals	Web de tots els centres educatius municipals de Barcelona per informar dels serveis i activitats educatives de cada escola.
Procés de matriculació online	Consulta per Internet del procés de matriculació als centres educatius municipals.
Serveis educatius online	Servei online per als centres educatius de la ciutat i de la seva zona d'influència, per a la consulta i reserva via Internet dels serveis educatius que promou el Consell de Coordinació Pedagògica (CCP).
Catàleg de biblioteques escolars on line	Catàleg integrat de les biblioteques dels centres municipals de primària, accessible via Internet.
Comunicació online amb les Associacions de veïns	Comunicació telemàtica entre el districte i les associacions de veïns.

1.3 Potenciar els continguts personalitzats

Barcelonanetactiva	Portal de serveis i continguts per a nous emprenedors.
Barcelona Negocis	Espais de serveis i continguts per a la captació de la inversió estrangera.
Infopime	Servei telemàtic d'informació, relació i tramitació dirigit a les PIMES de la ciutat.
Oficina de rehabilitació virtual	Web que facilita tota la informació necessària per a rehabilitar un edifici.
DSI: internet	Difusió Selectiva d'Informació (DSI) via e-mail als ciutadans, entitats i empreses que expressen interessos específics.
Canal Cultura	Multicanal cultural en suport Internet, telefonia mòbil i televisió.
Art públic de Barcelona online	Catàleg online de l'art públic de Barcelona.
Pàgina del contribuent	Extranet que facilita als contribuents informació integrada sobre la seva situació tributària i realització de tramitacions virtuals.
Digitalització a les Biblioteques especialitzades	Digitalització a les biblioteques especialitzades de les col·leccions d'interès local o per a públic especialista, per tal de facilitar el seu accés a través de la web.

1.4 Millorar la seguretat de la tramitació online, promovent l'adaptació del marc legislatiu (signatura electrònica,...)

Registre administratiu electrònic	Instàncies, peticions, al·legacions per Internet.
--	---

1.5 Facilitar la col·laboració amb altres administracions, proveïdors, etc. a través d'Internet

PIRMI online	Aplicatiu de tramitació interadministrativa del Pla de Renda Mínima d'Inserció.
Portal del proveïdor	Extranet que facilita a les empreses que treballen amb l'Ajuntament informació sobre licitacions i estats de facturació.

1.6 Facilitar l'alimentació d'informació a bases de dades dels serveis online per millorar l'atenció als ciutadans

Nou gestor de continguts per a la web	Nova plataforma de creació de portals que ha de permetre una gestió del conjunt de webs municipals més eficaç i segura.
À.S.I.A.	Noves bases de dades per a equipaments, agenda i posteriorment tràmits.

2^a

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.

Objectius:

- 1.** *Millorar l'atenció integral i polivalent apropant-se als ciutadans.*
- 2.** *Millorar la informació que s'ofereix als ciutadans i donar a conèixer els serveis que presta l'Ajuntament.*
- 3.** *Agilitar i simplificar els tràmits; realitzar acords amb institucions per facilitar les gestions administratives als ciutadans.*
- 4.** *Integrar en el sistema actual l'atenció específica a diferents col·lectius.*
- 5.** *Assegurar la qualitat dels serveis.*

Aquesta línia inclou projectes en dos àmbits: el primer, informació i atenció a les ciutadanes i als ciutadans, recollint iniciatives per millorar la informació i simplificar i agilitar els tràmits i autoritzacions; el segon, qualitat de servei, inclou certificacions ISO 9000 i d'altres iniciatives per millorar els serveis municipals.

Amb aquests dos àmbits d'actuació es consolida la política de qualitat de l'Ajuntament que va iniciar-se amb la publicació de les Cartes de Serveis. Aquests documents públics han representat un primer pas orientat a donar a conèixer els compromisos que els diferents serveis municipals adquireixen amb els ciutadans a través de la fixació d'objectius i estàndards de qualitat. Així doncs, els projectes d'innovació inclosos en aquesta línia estratègica pretenen mantenir l'enfocament de compromís i responsabilitat davant dels ciutadans i orienten els seus objectius vers un redisseny dels serveis i tràmits administratius orientats a les necessitats i expectatives dels ciutadans. També s'impulsen projectes de millora de la informació sobre l'oferta de serveis com a instrument per racionalitzar i clarificar l'oferta municipal davant de la ciutadania. Finalment també trobem projectes de millora de l'atenció personalitzada que oferim a diversos col·lectius específics de ciutadans.

El segon àmbit al que ens referíem és la política de certificacions i introducció de sistemes de qualitat acreditats. Els resultats dels processos de certificació segons les normes internacionals ISO 9000 demostren els beneficis d'aquestes eines de garantia de la qualitat. Les ISO estableixen els requisits que ha d'acomplir un sistema de gestió de la qualitat perquè una unitat prestadora de serveis pugui orientar-se plenament cap a la satisfacció dels seus clients. En aquest sentit, el procés de certificació orienta el conjunt de l'organització cap a la satisfacció del client; definint explícitament la responsabilitat de la direcció, la gestió dels recursos disponibles, els sistemes de mesura de la prestació del servei i la seva anàlisi i millora continuada.

Nous àmbits d'innovació a explorar:

- *Millorar l'adequació dels recursos humans que informen i atenen als ciutadans.*

2 Atenció als ciutadans i qualitat de servei

2.1 Millorar l'atenció integral i polivalent apropant-se als ciutadans

092	Millorar l'atenció al telèfon 092, a través d'una gestió parcialment externalitzada més flexible.
Verd – vermell: aparcaments fàcils	Indicadors lluminosos per a una localització ràpida de places lliures en aparcaments municipals d'alta demanda.
Biblioteques com a centres d'informació	La biblioteca general de l'Ajuntament canalitza la informació i la documentació municipal per difondre-la a través de les biblioteques públiques de la ciutat.
Millora de l'atenció telefònica als Districtes	Mesures tecnològiques i organitzatives per replantejar l'atenció telefònica als Districtes.
Sense cues	Adequació d'horaris i gestió de la demanda en serveis d'atenció directa congestionats en puntes horàries o estacionals.

2.2 Millorar la informació que s'ofereix als ciutadans i donar a conèixer els serveis que presta l'Ajuntament

Projecte GEISER	Elaborar la Guia de Serveis Municipals orientada a situacions i demandes ciutadanes.
Notificacions entenedores	Notificacions i escrits de caràcter tributari més senzills i entenedors per als ciutadans.
Factura fictícia	Accions de comunicació adreçades a generar consciència de cost dels serveis adreçats a entitats, usuaris i ciutadans.
Ordenances fàcils	Fulletons de divulgació i guies interactives de consulta de les ordenances i del reglament municipal.
Quan vindrà	Informació als usuaris sobre el temps d'espera de metro i autobús (Transports Metropolitans de Barcelona: TMB).
Arxiu Municipal 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.
Notificacions pendents	Notificació de multes i deutes pendents des dels dipòsits de la grua.
Catàleg de serveis de salut pública	Publicació del catàleg de serveis de l'Institut Municipal de Salut Pública.
Carnet de biblioteques - club d'usuaris	Potenciar el coneixement i l'ús de les biblioteques mitjançant acords i convenis amb diferents agents culturals de la ciutat.
Club de lectura	Iniciativa per tal de fomentar l'hàbit de la lectura i el diàleg així com per promoure l'ús de les biblioteques públiques.

2.3 Agilitar i simplificar els tràmits; realitzar acords amb institucions, per facilitar les gestions administratives als ciutadans

Llicències àgils (activitats i obres)	Obtenció immediata de la llicència mitjançant la responsabilització pròpia dels ciutadans amb control a posteriori per part de l'administració (Ordenança Municipal d'Activitats i d'Intervenció Integral de l'Administració Ambiental: OMAIIAA).
Atestats ràpids	Atestats en el lloc dels fets i informes més ràpids, amb vehicles dotats d'oficina mòbil.
Desfés-te del cotxe	Recollida gratuïta i a domicili de vehicles per desballestar.
Avisos de rebut d'Hisenda	Digitalització i accés directe a avisos de rebut i documents de l'Institut Municipal d'Hisenda.
Pagaments ràpids	Pagament de proveïdors a 60 dies.

2.4 Integar en el sistema actual l'atenció específica a diferents col·lectius

Pla integral d'informació de Serveis a les Persones	Definició del nou model d'informació i atenció als ciutadans en temes relacionats amb els serveis a les persones, utilitzant la xarxa d'equipaments.
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.
La ciutat de les Noves Ocupacions	Centre d'excel·lència sobre les ocupacions de futur i les noves cultures del treball.
Pluralitat i diversitat en el treball	Programa integral d'integració i inserció en el treball de les persones immigrants.

2.5 Assegurar la qualitat dels serveis

Mercats moderns	Modernització dels mercats municipals, via polítiques comercials, nova ordenança i inversions.
ISO 9000 IBI	Certificació del sistema de qualitat de l'Institut Municipal d'Hisenda per a la gestió de l'Impost sobre Béns Immobles, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 9000 ProEixample	Certificació del sistema de qualitat de ProEixample per a les seves activitats d'informació i tramitació que realitza l'Oficina de Rehabilitació, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9001:2000.
ISO 9000 TMB Centre d'informació i assistència al client	Certificació del sistema de qualitat de TMB al Centre d'informació i assistència al client, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 9000 TMB Centre de Control del Metro	Certificació del sistema de qualitat de TMB al Centre de Control del Metro, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 9000 TMB Disseny de l'oferta d'autobusos	Certificació del sistema de qualitat de TMB al disseny de l'oferta d'autobusos, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 9000 TMB Centre de serveis telemàtics	Certificació del sistema de qualitat de TMB al centre de serveis telemàtics, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 9000 Regulació i Explotació dels Autobusos	Certificació del sistema de qualitat de TMB al centre de Regulació i Explotació dels Autobusos, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 9000 Cotxera de Lutxana	Certificació del sistema de qualitat de TMB a les línies i la cotxera de Lutxana.

ISO 9000 Línia 2 del Metro	Certificació del sistema de qualitat de TMB a la Línia 2 del metro, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 9000 Aparcaments	Certificació del sistema de qualitat d'SMASSA per a les seves activitats de prestació i disseny de serveis d'aparcament, conforme a la norma d'assegurament de sistemes de la qualitat UNE-EN-ISO 9001-94. Projecte actualment en fase d'adaptació a les noves normes ISO 9000:2000.
ISO 9000 Serveis Funeraris	Certificació del sistema de qualitat de Serveis Funeraris de Barcelona, SA per als seus serveis funeraris integrats, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9001:2000.
ISO 9000 als Serveis d'Atenció al Ciutadà	Certificació del sistema de qualitat de Barcelona Informació per a les seves activitats d'atenció personalitzada, informació i tramitació a través del telèfon 010 i les Oficines d'Atenció al Ciutadà, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9002-94.
ISO 9001 Estació d'autobusos	Certificació del sistema de qualitat d'SMASSA a l'estació de Barcelona Nord, conforme a la norma d'assegurament de sistemes de la qualitat UNE-EN-ISO 900:2000 aplicat als serveis d'atenció als viatgers i a les empreses de transport.
ISO 9000 al servei de grua municipal	Projecte de certificació del sistema de qualitat d'SMASSA per a les seves activitats de la grua municipal, conforme a la norma d'assegurament UNE-EN-ISO 9000:2000.
Pla de Qualitat d'autobusos	Millora i regularització de les freqüències de pas dels autobusos de TMB via SAE i nous vehicles.
Aparcaments: preu al minut	Pagament pel temps d'estada real en fraccions de 5 minuts als aparcaments de rotació de la Societat Municipal d'aparcaments.
ISO 9000 a Barcelona Activa Formació	La certificació del sistema de qualitat de Barcelona Activa aplicat als processos de formació contínua i ocupacional, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
ISO 17.025 Laboratori Municipal	Certificació de qualitat amb requisits específics pels laboratoris analítics. Compleix també els requisits de la ISO 9000:2000.
Qualitat de l'ensenyament secundari obligatori	Avaluació de la qualitat de l'ensenyament secundari obligatori als IES municipals.
Pla de qualitat a la formació professional municipal	Millora de circuits i certificació ISO dels centres educatius municipals de formació professional.

3^a

Línia estratègica: RECEPTIVAT, PARTICIPACIÓ I CONCERTACIÓ

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

Objectius:

- 1.** *Aconseguir una administració receptiva i participada, fomentant la informació en dos direccions: escoltar i respondre.*
- 2.** *Afavorir una interlocució més pròxima amb els ciutadans.*
- 3.** *Crear noves fórmules de participació ciutadana, adequades als canvis del moment i tenint en compte els nous col·lectius i agents socials.*
- 4.** *Promoure dinàmiques que afavoreixin la responsabilització conjunta.*

El fet que els ciutadans puguin participar directament o indirectament en la definició i millora dels serveis municipals facilita una producció de serveis més eficaç i eficient ja que la fixació d'objectius i recursos s'enriqueix amb les opinions i percepcions de les persones a les quals es destina el servei. Però, sobretot, assolir una administració relacional i en osmosi permanent amb els ciutadans significa aprofundir en els principis democràtics d'intervenció en els afers públics. Els barcelonins i les barcelonines han de percebre no només el dret a rebre serveis de qualitat sinó també el dret a participar en el seu procés de definició, avaluació i millora.

És per tot això que l'Ajuntament de Barcelona ha potenciat tota una gamma d'instruments per tal d'augmentar la receptivitat i el diàleg tant amb els ciutadans individuals com amb els col·lectius ciutadans per tal de fer-los partícips del procés de presa de decisions. És per això que en aquesta línia estratègica s'hi integren projectes d'innovació que inclouen nous òrgans de participació i sistemes de consulta ciutadana, el tractament aprofundit dels suggeriments, queixes i avisos dels ciutadans, l'Agenda 21, els acords cívics o la gestió cívica d'equipaments municipals.

Nous àmbits d'innovació a explorar:

Avaluar i difondre els resultats obtinguts en els processos participatius.

3 Receptivitat, participació i concertació

3.1 Aconseguir una administració receptiva i participada, fomentant la informació en dos direccions: escoltar i respondre.

<i>Escoltem i responem</i>	Nou sistema corporatiu integrat d'atenció a les demandes, peticions, suggeriments, queixes i avisos als ciutadans.
<i>Portes obertes</i>	Dies de portes obertes i visites tècniques a l'Ajuntament, als districtes i als grans serveis municipals.

3.2 Afavorir una interlocució més pròxima amb els ciutadans

<i>Normes reguladores del funcionament als Districtes</i>	Normativa que regula el funcionament intern i els nous espais i processos de participació ciutadana als districtes.
<i>Consell ciutadà del Districte</i>	Òrgan consultiu i de participació, integrat per representants de les entitats, associacions i ciutadans i ciutadanes del Districte a títol individual.
<i>Audiència pública de l'estat del Districte</i>	Òrgan per potenciar la comunicació periòdica entre el Consell del Districte i la ciutadania, on es pot tractar qualsevol tema relatiu al Districte.
<i>Comissions de treball i Consells Sectorials i d'equipament</i>	Espais de participació establerts per iniciativa del Districte i oberts a la ciutadania per treballar aspectes d'interès sectorial, temàtic i territorial.
<i>Comissió de lectura pública de districte</i>	Òrgan consultiu i de coordinació de la lectura pública a cada districte per tal de vincular les polítiques generals de les biblioteques públiques a la realitat concreta de cada districte.
<i>Urbanisme participatiu</i>	Projecte de consulta ciutadana sobre projectes urbanístics als Districtes.
<i>Xarxes Sectorials i Territorials</i>	Plataformes de coordinació entre les associacions ciutadanes que formen part d'un mateix sector, per enfortir compromisos i la responsabilitat conjunta entre l'administració i la ciutadania associada.
<i>Congrés d'Associacions de Barcelona</i>	Procés participatiu en el que, durant 18 mesos, de forma estructurada i amb el suport de l'Ajuntament, es debat i es reflexiona sobre les problemàtiques del sector i els objectius del treball.

3.3 Crear noves fórmules de participació ciutadana, adequades als canvis del moment i tenint en compte els nous col·lectius i agents socials.

Peticions més fàcils	Regulació àmplia del dret de petició, via desenvolupament de la Carta Municipal, en el marc de la nova llei.
Participació virtual	Consultes als ciutadans, xats i fòrums via Internet.
Participació de les persones no associades	Ampliació dels consells de participació amb ciutadans/es individuals (Consell de la dona i Consell de 100 joves).
Apropem-nos	Iniciatives a nivell de barri per a la sensibilització dels barcelonins i barcelonines en el respecte i la tolerància envers les persones immigrades.
La comunitat amb les dones	Suport a les persones que tenen dificultats a l'hora de compaginar la vida laboral amb la cura de persones que necessiten atenció especial.
Barcelona ciutat promotora de Pau	Promoció de la cultura i els valors de la Pau entre la ciutadania de Barcelona.
Codi Ètic de les associacions	Document consensuat pel teixit associatiu que expressa un compromís i regula els criteris de funcionament, dinàmiques i transparència.
Codi de Bon Govern	Establiment dels principis d'actuació de l'Ajuntament en les relacions amb els ciutadans, associacions i empreses.
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.
Barcelona a debat	Espai de debat permanent online sobre temes d'interès ciutadà a l'abast de qualsevol persona interessada.
EURO-CITI: votació electrònica	Primera experiència europea de targetes intel·ligents que permetran aprofundir en experiències de democràcia electrònica.
Observatori Internacional de la Democràcia Participativa	Observatori internacional de ciutats i municipis, per intercanviar experiències i aprofundir en els processos participatius.

3.4 Promoure dinàmiques que afavoreixin la responsabilització conjunta

Agenda Local 21	Pla Estratègic de Sostenibilitat: procés participatiu específic per a la implementació de l'Agenda 21 a Barcelona.
Pacte per a l'Ocupació de Barcelona	Compromís impulsat per l'Ajuntament per promoure accions per a l'ocupació i la creació d'empreses, signat pels agents econòmics i socials.
Pacte per la nit	Pacte cívic per assentar les bases per una millor convivència facilitant els diversos usos de la nit a la ciutat.
Pacte per la mobilitat	Taula de diàleg i de compromís recíproc per tal d'arribar a acords entre l'administració local, associacions i entitats en la mobilitat que es vol a la ciutat de Barcelona per garantir tots els usos de l'espai urbà.
Acord cívic per una Barcelona neta i y sostenible	Un procés estructurat de comunicació i diàleg en el qual hi participen institucions ciutadanes, culturals i de recerca, associacions comercials i de veïns i grups diversos de la ciutat, per tal de treballar conjuntament, d'una manera consensuada i coordinada, en la implantació del nou model de neteja i recollida de residus.
El Dia de l'Emprenedor	Activitats de coneixement, relació, oci i formació adreçades a emprenedors i organitzades conjuntament des de diferents organitzacions i institucions de la ciutat.
Equal, passarel·la cap a l'ocupació	Projecte per detectar i eliminar barreres d'accés als llocs de treball sense cobrir.
Plans d'equipaments participatius	Elaborar els Plans d'equipaments de cada barri amb la participació de veïns en comissions de treball amb tècnics de l'Ajuntament.
Pla Estratègic de l'Esport	Pla elaborat amb la col·laboració d'entitats, empreses i professionals de l'àmbit esportiu de la ciutat.
Aprenent a ser ciutadans i ciutadanes	Iniciativa didàctica adreçada a alumnes de 2n d'ESO per educar els joves en el civisme i la democràcia.
Barcelona Acció Social per la concertació	Xarxa impulsora d'acords, pactes i compromisos mutus entre Ajuntament, entitats i empreses per endegar accions concertades per a la millora de la ciutat en l'àmbit de l'acció social.

4^a

Línia estratègica: QUALITAT EN L'ESPAI PÚBLIC

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

Objectius:

- 1.** *Incorporar la visió dels usuaris i ciutadans en el disseny de l'espai públic, mitjançant la definició de processos de participació i consulta.*
- 2.** *Incorporar la visió del manteniment i d'altres criteris estratègics de ciutat en el disseny de l'espai públic.*
- 3.** *Promoure plans i projectes de desenvolupament integral del territori.*
- 4.** *Definir requeriments per minimitzar l'impacte de la realització d'obres i en la gestió del manteniment, amb una visió global dels impactes sobre la vida ciutadana i el barri.*

L'espai públic és el marc per a la convivència ciutadana. Aconseguir un espai públic integrador, que tingui en compte els diferents usos i concepcions, és fonamental per a la millora de la qualitat de vida de la ciutadania. Continuant amb la voluntat de compartir els processos de presa de decisions s'han endegat tota una sèrie de projectes encaminats a fer compatibles les diferents utilitzacions dels espais públics així com a millorar la neteja i la conservació.

Són projectes que han tingut en compte necessitats de col·lectius ciutadans que duen a terme activitats periòdiques en els nostres carrers i places, com ara els escolars, els transportistes o les empreses de serveis públics. També s'han endegat projectes per difondre la cultura de la sostenibilitat, reduir la contaminació acústica, minimitzar i gestionar adequadament els residus i introduir energies renovables. Els serveis municipals també es fan copartícips d'aquesta preocupació envers el medi ambient impulsant projectes de certificació mediambiental a través de la normativa internacional ISO 14000, que garanteixen una producció de serveis el màxim de respectuosa amb l'entorn.

La neteja de la ciutat ocupa també un capítol destacat en aquesta línia estratègica. En essència, l'Ajuntament ha fet un esforç molt important per tal d'adaptar els serveis de neteja a les diferents necessitats dels barris, avaluant les percepcions de les persones sobre la qualitat i innovant els sistemes de recollida per minimitzar-ne l'impacte sobre la vida de la ciutat.

4 Qualitat en l'espai públic

4.1 Incorporar la visió de l'usuari i el ciutadà en el disseny de l'espai públic, mitjançant la definició de processos de participació i consulta

Carrils multiús	Carrils de circulació que adapten la seva funció segons les necessitats del trànsit.
Oficina verda	Projecte d'ambientalització a través d'actuacions per a l'estalvi energètic i pràctiques sostenibles en els serveis municipals.
Càrrega i descàrrega	Nou sistema de gestió de les zones de càrrega i descàrrega.
Camí escolar	Adequació participativa d'itineraris segurs que permetin l'accés de l'alumnat a l'escola sense acompanyant.

4.2 Incorporar la visió del manteniment i d'altres criteris estratègics de ciutat en el disseny i la gestió de l'espai públic

Integració dels elements de la via pública	Projecte d'integració dels diferents elements -punts de llum, senyals verticals de tràfic, semàfors, indicacions d'aparcament, banderoles i càmeres- que ocupen la via pública. Iniciativa pilot al carrer Fontanella.
Responsable únic	Identificació de responsables operatius sobre l'estat de manteniment de parcs, platges i altres espais públics.
Transport públic més ecològic	Incorporació de 35 nous autobusos de gas natural.
ISO 14001 Parcs i Jardins	Certificació del sistema de gestió mediambiental de Parcs i Jardins de Barcelona aplicat a la gestió i manteniment de les zones verdes públiques i de l'arbrat viari de la ciutat, conforme a la norma UNE-EN-ISO 14001:1996.
ISO 14001 a les platges	Certificació del sistema de gestió mediambiental de Parcs i Jardins de Barcelona aplicat a les platges de la ciutat, conforme a la norma UNE-EN-ISO 14001:1996.
ISO 14001 TERSA	Certificació UNE-EN-ISO 14001 en tot l'àmbit d'actuació. Tractament de residus.
ISO 14001 per als autobusos de TMB	Certificació del sistema de gestió mediambiental de TMB aplicat a la gestió mediambiental de l'autobús a la via pública, conforme a la norma UNE-EN-ISO 14001:1996.
ISO 9001 i 14001 a CLABSA	Sistema integrat de qualitat mediambiental per a la gestió del clavegueram (ISO 9001-ISO 14001).
ISO 14001 Manteniment i Serveis	Certificació del sistema de gestió mediambiental del sector de Manteniment i Serveis aplicat a l'edifici de Torrent de l'Olla conforme a la norma europea UN-EN-ISO 14001.
Aprofitem l'aigua del subsòl	Aprofitament sostenible de les aigües del subsòl de la ciutat per a usos que no requereixen aigua potable.
Captació solar tèrmica	Desplegament de l'ordenança que té l'objectiu d'incorporar sistemes de captació i utilització d'energia solar al terme municipal de Barcelona.
Impremta més ecològica	Pla de reciclatge i millores mediambientals a la impremta.
Depuradores en les cotxeres de TMB	Instal·lació de depuradores en les cotxeres que permetin el reaprofitament del 80% de l'aigua del rentat dels cotxes i trens.
Pla especial de clavegueram	Definició i execució d'obres estratègiques en el clavegueram urbà.
Menys soroll	Programa Marc de minoració de la contaminació acústica.
BCNeta	Nous sistemes de neteja i recollida d'escombraries adaptades a les característiques de cada zona urbana.

Recollida de residus orgànics	Implantació de la recollida d'escombraries orgànica i de rebuig a bars i restaurants mitjançant un circuit diferenciat al de la recollida domiciliària.
Promotors mediambientals	Equip de detecció i control per a la millora de l'estat de la neteja del carrer.
Recollida de mobles a demanda	Recollida gratuïta de mobles i trastos vells, a demanda, en un termini màxim de 7 dies.
Recollida pneumàtica de deixalles	Recollida pneumàtica de deixalles en noves urbanitzacions i zones específiques.
Comissions de Qualitat Urbanística	Comissions de Qualitat per contribuir a un millor disseny dels projectes urbanístics.
Consell Assessor d'Estratègies Urbanes	Consell Assessor format per personalitats de reconegut prestigi amb l'objectiu de contribuir a una millor definició de les polítiques d'urbanisme.

4.3 Promoure plans i projectes de desenvolupament integral del territori

22@ Districte d'activitats	Projecte de renovació i revitalització de l'antic barri industrial del Poblenou, promovent la implantació d'activitats de la nova economia.
Montjuïc: parc central de de la ciudad	Elaboració d'un pla integral per a l'ordenació del parc i creació d'un òrgan autònom de gestió amb la participació de tots els agents que intervenen en el parc.

4.4 Definir requeriments per minimitzar l'impacte de la realització d'obres i en la gestió del manteniment, amb una visió global dels impactes sobre la vida ciutadana i el barri

Menys rases	Programa de gestió integrada i online d'obres de serveis per a la coordinació d'operadors municipals i externs a fi de disminuir les rases.
--------------------	---

Línia estratègica: DESENVOLUPAMENT ORGANITZATIU

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

Objectius:

1. *Agilitar la gestió de Recursos Humans: facilitar la mobilitat, sistema àgil de reposició de vacants, anàlisi de funcions i competències...*
2. *Fer evolucionar el Pla de Formació, donant resposta a les estratègies de l'Ajuntament i a les expectatives dels professionals, incrementant el potencial dels directius i generalitzant un estil de direcció i una cultura propis.*
3. *Motivar els professionals i els equips: comunicació interna, un major reconeixement de la seva contribució i capacitats, accions d'acollida ...*
4. *Compartir el coneixement dels professionals i afavorir la transversalitat per millorar la gestió interna i l'atenció al ciutadà.*
5. *Fer evolucionar el model organitzatiu: simplificar i clarificar els sistemes de presa de decisions, aplanar estructures, innovar en els serveis interns.*

L'Ajuntament de Barcelona confia en els seus professionals. És per això que el desenvolupament organitzatiu posa un èmfasi especial en l'impuls d'iniciatives i projectes que tinguin com a objecte dotar els treballadors municipals d'eines que els ajudin a desenvolupar totes les seves potencialitats professionals.

Dins d'aquesta línia s'inclouen accions encaminades a integrar i potenciar les competències dels treballadors de l'Ajuntament amb una formació proactiva, que detecti les potencialitats a desenvolupar i les mancances a superar per tal de garantir un funcionament harmònic de l'organització. Una formació que a més d'aportar nous coneixements també afavoreixi l'extensió de nous valors i formes de treballar que ens ajudin a afrontar els reptes que en matèria de serveis als ciutadà, eficiència i eficàcia tenim plantejats.

Gestionar l'immens capital intel·lectual dispers al llarg de tota l'organització municipal és un element fonamental per al desenvolupament organitzatiu. Situem aquí els instruments encaminats a facilitar una comunicació interna àgil; en la seva dimensió vertical, és a dir des dels treballadors de primera línia cap als gestors (un recurs informatiu de primer ordre sobre les percepcions que les persones ateses tenen de la nostra actuació), i també en la seva dimensió horitzontal, afavorint la transmissió de coneixements i experiències entre els diferents sectors i professionals de l'Ajuntament.

Nous àmbits d'innovació a explorar:

- *Estudiar la introducció de mecanismes d'incentivació vinculats a objectius i resultats professionals.*
- *Millorar la comunicació i cooperació interna en matèria d'atenció al ciutadà entre sectors, districtes i organismes.*

5 Desenvolupament organitzatiu

5.1 Agilitar la gestió de Recursos Humans: facilitar la mobilitat, sistema àgil de reposició de vacants, anàlisi de funcions i competències

Catàleg de llocs treball	Nova classificació dels llocs de treball, més flexible i vinculada a la carrera professional.
2ª activitat Guàrdia Urbana	Nou reglament de la segona activitat per als guàrdies urbans majors de 57 anys o amb disminució objectiva.
Millor selecció i promoció	Nou sistema de selecció i promoció, amb noves tècniques i una definició més acurada dels perfils professionals per a la provisió de llocs de treball.

5.2 Fer evolucionar el Pla de Formació, donant resposta a les estratègies de l'Ajuntament i a les expectatives dels professionals, incrementant el potencial dels directius i generalitzant un estil de direcció i una cultura propis

Formació on line	Implementar noves metodologies formatives que permetin apropar la formació als professionals i afavorir la incorporació de l'aprenentatge en el lloc de treball.
Carrera professional i potencial directiu	Sistema d'anàlisi del potencial directiu, per tal d'identificar i preparar adequadament nous quadres directius i disseny de plans de carrera, per donar suport a les persones amb voluntat i capacitat de desenvolupament professional.
ISO 9000 TMB Formació	Certificació del sistema de qualitat de TMB aplicat als processos de formació, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
Gestió i participació: una necessitat formativa	Curs adreçat als tècnics municipals per vincular els conceptes i pràctiques de la participació ciutadana en la gestió quotidiana.

5.3 Motivar els professionals i els equips: comunicació interna, un major reconeixement de la seva contribució i capacitats, accions d'acollida ...

Comunicació Interna	Accions de comunicació interna, a nivell central, sectorial o territorial: revistes, butlletins, fulls, trobades i altres accions.
Plans d'acollida	Mecanismes per millorar l'acollida dels empleats que s'incorporen a un servei: protocols, manuals, dossiers.
Bibliorevista	Revista de comunicació interna per al personal de biblioteques de Barcelona.
G.U. al dia	Recull de novetats i notícies d'interès (via mail) per als membres de la Guàrdia Urbana.
Reconeixement dels treballadors municipals	Accions de promoció del prestigi i del reconeixement dels empleats municipals.
El Compromís	Accions per augmentar la implicació dels professionals de la comunicació i la informació en el projecte de l'organització.
Full de desenvolupament personal	Instrument de seguiment professional dels membres de la G.U. orientat a una valoració continuada de promoció personal.

5.4 **Compartir el coneixement dels professionals i afavorir la transversalitat per millorar la gestió interna i l'atenció al ciutadà**

Portal de l'informador	Incorporar a la home de la intranet municipal, un accés directe als aplicatius d'informació i tramitació d'utilitat tant pels informadors de l'Ajuntament, en la seva relació amb els ciutadans, com per a la resta de treballadors municipals en les seves funcions habituals.
Info Bib	Butlletí electrònic de difusió d'informacions d'interès per als directius i professionals de l'Ajuntament.
Coneixement a l'abast	La Biblioteca Municipal com a centre de recerca d'informació a mida.
Opinió integrada	Millora i interconnexió de les antenes d'opinió pública de l'Ajuntament (Departament d'Estudis, Queixes i Suggestiments, Bcn Informació, Consells de Participació, regidors, anàlisi dels mitjans de comunicació...).
DSI-Intranet	Difusió selectiva de la informació als treballadors municipals d'acord amb els seus perfils d'interès.
Recursos virtuals per a la innovació	Qüestionaris i instruments d'autoavaluació per als gestors, selecció de textos i webs sobre innovació en el sector públic i bústia de recollida de suggeriments d'innovació dels empleats.
Intranet	Nova home, nou disseny i noves eines en la intranet corporativa, configurada com a portal únic per a tots els treballadors.
Tràmits de personal sense papers	Tràmits d'administració de personal a través de la intranet.
Comunitats virtuals	Comunitats virtuals per compartir coneixements i pràctiques entre col·lectius professionals.
BCN boulevard educatiu	Un espai de comunicació virtual per la xarxa d'escoles municipals.
Pla intern d'orientació a la salut	Pla intern d'orientació sanitària adreçat al personal de la Guàrdia Urbana.
Innova	Aplicatiu informàtic per a la gestió de la base de dades dels projectes innovadors de l'Ajuntament.
Circulars de la G.U. per intranet	Difusió a través d'Intranet de circulars, ordres, etc. encaminada a la gestió sense papers i aconseguir l'accessibilitat.

5.5 **Fer evolucionar el model organitzatiu: simplificar i clarificar els sistemes de presa de decisions, aplanar estructures, innovar en els serveis interns.**

Els ulls de l'Ajuntament	Bústia a la intranet perquè els empleats puguin comunicar incidències en l'espai públic.
Oficines flexibles a Barcelona Activa	Nou model d'organització del treball mitjançant sistema d'oficines flexibles i nova Intranet, a la nova seu de Barcelona Activa.
Valoració del capital intel·lectual a ProEixample	Valorar els actius intangibles de l'empresa i fer el seguiment anual de la seva evolució.
EFQM a Barcelona Activa	Aplicació del model d'excel·lència EFQM a la gestió de l'empresa.
EFQM a l'Institut Municipal de Salut Pública	Aplicació del model d'excel·lència EFQM a l'IMSP.
EFQM a les escoles de música municipals	Aplicació del model d'excel·lència EFQM a les escoles municipals de música.
EFQM Escola Massana	Implantació d'un projecte de millora de la Qualitat.
Gestió de la diversitat	Desenvolupament d'una cultura de la diversitat a TMB dirigida a treballadors.

6^a

Línia estratègica: NOVES EINES DE GESTIÓ

Introducció de tecnologies, eines i sistemes de gestió que dinamitzin el funcionament de l'organització i millorin l'eficàcia i l'eficiència.

Objectius:

- 1.** Reduir papers, mitjançant una gestió interna online.
- 2.** Afavorir l'intercanvi d'informació amb aplicatius i bases de dades compartides.
- 3.** Impulsar la utilització de Quadres de Comandament i indicadors, que afavoreixin l'establiment d'objectius i l'avaluació de resultats.
- 4.** Facilitar la relació amb els proveïdors de l'Ajuntament.
- 5.** Introducció de noves eines de gestió.

Nous àmbits d'innovació a explotar

- Fomentar la utilització de Contractes - Programa amb organismes dependents de l'Ajuntament.
- Gestionar l'externalització de certs serveis, garantint una qualitat adequada.

La voluntat d'innovació constant i la recerca de noves eines que millorin la nostra eficiència i eficàcia, en la gestió interna i en els serveis que s'ofereixen als ciutadans, queden recollits en aquesta línia estratègica. Aquí s'hi recullen projectes i iniciatives de reorganització, externalització, reenginyeria de processos i aplicació de tecnologies adreçades a incrementar l'agilitat de resposta i a fer un ús més eficient dels recursos.

És per tant una línia que inclou dos àmbits diferenciats: el tecnològic i el de gestió. Les tecnologies de la informació i les comunicacions han obert un ventall amplíssim d'aplicacions que permeten estalviar recursos a la vegada que s'amplia la gamma de serveis municipals o se'n milloren els resultats.

En l'àmbit de les noves eines de gestió l'Ajuntament de Barcelona continuarà implementant sistemes de gestió innovadors que optimitzin els recursos però, sobretot, que donin suport al desenvolupament dels nostres professionals. Aquí trobem projectes d'adaptació de sistemes de gestió com ara el Model Europeu d'Excel·lència, el Quadre de Comandament Integral o els Plans Directors. Totes aquestes experiències serviran també per alimentar el coneixement municipal en matèria de gestió d'organitzacions.

6 Noves eines de gestió

6.1 Reduir papers, mitjançant una gestió interna online

GPS Guàrdia Urbana	Instal·lació d'un sistema de seguiment per satèl·lit per a una assignació més eficient de serveis als vehicles de la Guàrdia Urbana.
GPS - Grues	Instal·lació d'un sistema de seguiment per satèl·lit per millorar el sistema d'assignació de serveis a les grues.
E-pocket	Control integral de l'espai públic (CIEP) mitjançant un sistema de detecció amb càmera e-pocket, que permet carregar un pla de treball sobre el territori i realitzar una recollida de dades mecanitzada, mapificada i amb fotografia incorporada.
Fotocontrol	Control fotogràfic d'infraccions als semàfors mitjançant càmeres digitals.
Radars automatitzats	Radars automàtics amb fotografia digital a les rondes.
Multes electròniques	Registre electrònic de les denúncies de trànsit en temps real via ordinadors de butxaca.
Papereres controlades	Control de l'estat de les papereres via xip.
Factures digitalitzades	Digitalització de factures per agilitar les ordres de pagament.
Factures electròniques	Facturacions dels consums de serveis bàsics per via telemàtica.
Copèrnic	Documentació per les reunions del Comitè Executiu i dels òrgans de govern accessibles des de la intranet.
Viatges sense papers	Tramitació dels expedients de viatge via signatura electrònica.
Codi de barres a les notificacions	Inclusió en les notificacions d'etiquetes amb codis de barra, per adherir a recursos i escrits presentats pels ciutadans.
Locals identificats	Creació d'un identificador únic per als locals de negoci, que nodreixi totes les bases de dades fiscals.
Documentació urbanística digitalitzada	Digitalització del fons gràfic i de la documentació de planejament del sector d'Urbanisme.
Gestionadors de cues	Control d'esperes amb gestor de cues a totes les oficines d'atenció als ciutadans d'afluència massiva.
Oficina d'Informació i Tràmits de la G.U.	Creació d'una oficina integrada d'informació i tràmits de la Guàrdia Urbana.

6.2 Afavorir l'intercanvi d'informació entre sectors, amb aplicatius i bases de dades compartides

Biblioteca virtual	Facilita als treballadors municipals l'accés a qualsevol tipus de recurs d'informació a través d'una sola recerca documental en el catàleg de la Biblioteca General.
AIDA a l'Arxiu Municipal	Implantació d'un sistema informàtic de gestió documental a l'Arxiu Municipal.
Pla director d'equipaments municipals 2010	Elaboració de mapes integrats i establiment de criteris per a la progressiva racionalització i compactació d'equipaments.
L'Agenda setmanal	Agenda setmanal d'actes rellevants a la via pública per a la programació i coordinació dels serveis municipals.
Nou model comptable de llicències	Vinculació entre la base de dades de tramitació i la de gestió comptable de llicències.
Barcelona fem memòria	Digitalització dels documents històrics de l'Arxiu Municipal, amb patrocini privat.

6.3 Impulsar la utilització de Quadres de Comandament i indicadors, que afavoreixin l'avaluació d'objectius i resultats

Quadres de Comandament	Implantació de Quadres de Comandament com a suport per facilitar la presa de decisions dels gerents municipals.
-------------------------------	---

6.4 Facilitar la gestió interna i la relació amb proveïdors

Guia del IVA	Guia de criteris i manual d'aplicació de l'IVA per als serveis municipals.
SACC	Sistema d'agregació de comandes de compres.
E-SIGEF	Nou sistema integrat de gestió econòmico-financera.
SIGEF - concessions	Nou aplicatiu per gestionar les relacions financeres amb els concessionaris dels serveis municipals.
SIGNET	Aplicatiu informàtic per un sistema integrat de gestió de neteja.
Seguiment de projectes	Aplicatiu informàtic per al seguiment integral de projectes urbanístics.
Projectes d'obra eficients	Grup de Millora de l'eficiència en projectes d'obra dels Districtes.
Contracte de manteniment d'edificis	Definició d'un "contracte intern" per al manteniment dels edificis municipals.
Llicències d'ús de la Via Pública	Ordenar i unificar els criteris d'aplicació de les llicències d'ús de la Via Pública.
Millorem la gestió interna de la GUB	Revisió de circuits, redisseny de procediments de prestació de serveis i creació de processos de gestió interna a GUB.
Logística de publicacions i materials	Pla de logística en la distribució de les edicions i revistes municipals així com de productes de comunicació interna.

6.5 Noves eines de gestió

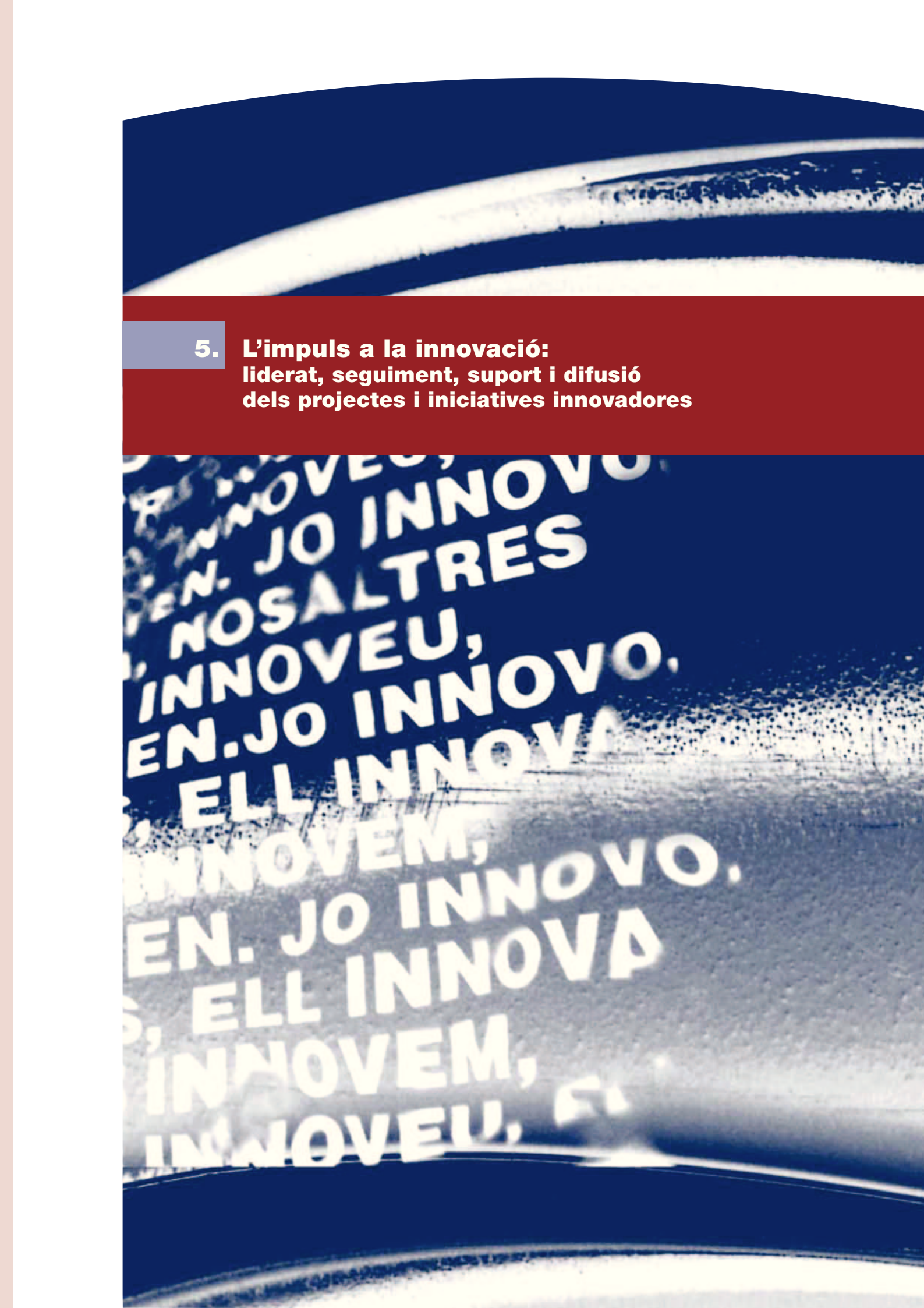
Convencions anuals de planificació	Convencions anuals de balanç i planificació amb participació de comandaments i tècnics.
Model d'Informe de gestió dels Districtes	Definició d'un model comú d'informe de gestió entre districtes amb l'objectiu de poder realitzar posteriorment exercicis de benchmarking sobre la gestió del districte.
Pla Director dels Centres Cívics	Pla estratègic per a l'ordenació, planificació i millora dels Centres Cívics.
"ADN"	Definició de la missió, visió i valors corporatius estratègics a ProEixample.
Biblioteques innovadores	Convocatòria interna anual perquè els equips humans realitzin propostes d'innovació de nous serveis bibliotecaris i programes culturals innovadors a les biblioteques.
Plans funcionals per a noves biblioteques	Metodologia per a un millor ajust dels projectes arquitectònics dels nous equipaments bibliotecaris als seus usos i necessitats.
Dipòsits de vehicles coordinats	Nou Pla de gestió integrada dels dipòsits municipals de vehicles.
Projecte d'higienització	Nou sistema unificat per a la higienització innòcua i eficient als edificis municipals.
Suport a actes cívics	Gestió integrada de les infraestructures de suport dels actes cívics.
Plans d'emergència	Implantació de plans d'emergència a tots els centres educatius municipals.

B innovació

PLA D'INNOVACIÓ



**5. L'impuls a la innovació:
liderat, seguiment, suport i difusió
dels projectes i iniciatives innovadores**



INNOVEM,
EN. JO INNOVO,
NOSALTRES
INNOVEU,
EN. JO INNOVO,
ELL INNOVA
INNOVEM,
EN. JO INNOVO,
S, ELL INNOVA
INNOVEM,
INNOVEU, E

400 directius reflexionen sobre com innovar a l'Ajuntament

Als grups de treball de la Convenció Municipal per a la Innovació també se'ls va plantejar una reflexió sobre quines accions, iniciatives, eines i estratègies calia mantenir a la vista dels resultats obtinguts i també quines s'havien de reorientar o impulsar per facilitar l'avenç dels projectes i iniciatives d'innovació. Les conclusions transversals d'aquestes reflexions van ser:

- 1. Impulsar el canvi cultural, orientant i apropant l'organització als ciutadans: escoltar i comptar amb la seva opinió, adequar horaris i espais, millorar l'accessibilitat, fomentar la participació...**
- 2. Simplificar els processos mitjançant eines de qualitat i reenginyeria, grups de millora de processos, canvis normatius, utilització de la intranet, simplificació de tràmits i procediments.**
- 3. Afavorir la transversalitat: equips mixtos de treball per a projectes entre diferents sectors, Districtes i organismes.**
- 4. Promoure la comunicació interna i la gestió del coneixement: intranet, treball en equips, accés als continguts de les diferents bases de dades, ...**
- 5. Tenir més cura dels professionals: responsabilització i incentius, formació, il·lusió pel projecte ...**
- 6. Continuar amb la inversió en tecnologies i sistemes d'informació, incrementant la participació dels usuaris en el seu disseny.**

Un procés participatiu

El Pla d'Innovació sorgeix d'un procés participatiu, que agrega i interrelaciona un ampli conjunt d'iniciatives sorgides des de diferents àmbits de l'organització municipal. Els 200 projectes seleccionats s'han identificat per vies molt diverses: reunions amb els gerents i directius, sessions internes de treball, iniciatives presentades a premis i congressos o, simplement, suggeriments de comandaments i professionals.

L'inventari inicial de projectes s'ha depurat i enriquit a través d'un seguit de converses amb responsables dels diferents serveis. La Convenció Municipal per a la Innovació, celebrada el 16 de gener de 2002, ha suposat una oportunitat de primer ordre per a debatre durant tota una jornada sobre les iniciatives d'innovació en marxa i sobre noves oportunitats de millora a explorar. Altres convencions i jornades internes a nivell departamental han permès també recollir iniciatives d'interès. D'altra banda, nombrosos empleats han fet arribar les seves propostes per a la innovació a través de la bústia creada amb aquest objecte a la intranet municipal.

El Pla d'Innovació compta també amb suport extern, a través d'universitats, consultores i experts individuals que han aportat les seves visions i han contribuït a construir l'estructura del Pla.

Un lideratge compartit

El Pla d'Innovació és el projecte de modernització de tot el Grup Municipal, dels sectors centrals, dels districtes, dels instituts, de les empreses municipals i dels consorcis i d'altres organismes en els que l'Ajuntament juga un rol clau. És per tant un projecte compartit, amb un lideratge compartit. Sota l'impuls polític de l'alcalde i del regidor de Presidència i Hisenda, el gerent municipal i la gerent de Serveis Generals assumeixen el seu impuls executiu. El protagonisme el tenen, però, tots els gerents i directores sota l'autoritat dels quals es desenvolupen les experiències d'innovació. Finalment, el Pla està coliderat per desenes de directius, comandaments i professionals que assumeixen responsabilitats de directores de projecte i gràcies al treball dels quals els objectius es converteixen en realitats.

Accions de seguiment i de suport

El Pla d'Innovació s'ha dotat d'un seguit de mecanismes de seguiment dels projectes i ha creat eines específiques de suport a la innovació. Podrien destacar-se les següents:

Intranet

La intranet municipal és l'instrument bàsic de suport a la innovació i la plataforma per a la interrelació quotidiana entre els innovadors. La intranet inclou un ampli conjunt de materials i eines per a facilitar als gestors l'endegament de projectes de millora. Així mateix, una newsletter facilita informacions actualitzades en matèria de qualitat i modernització a les administracions públiques. Una bústia de suggeriments recull les propostes d'innovació que vulgui realitzar qualsevol empleat. Properament s'endegarà una Comunitat Virtual que permeti a tot el conjunt de persones implicades en projectes d'innovació compartir informacions, realitzar consultes i posar iniciatives en comú.

Base de dades Innova

És una base de dades desenvolupada sobre Lotus Notes que permet mantenir actualitzades fitxes amb dades bàsiques dels projectes i iniciatives d'innovació. Les fitxes inclouen informació sobre els objectius i continguts principals de cada projecte, així com la identificació dels seus responsables. També permet anar annexant tota mena de documents que s'elaborin en relació amb cadascun dels projectes. La base inclou també informació sobre l'estat d'execució de cada projecte i sobre els seu ritme de desenvolupament. Permet fer explotacions per a diferents camps, per tal d'obtenir visions per tema, estat dels projectes o responsable, per exemple. Innova és consultable per tots els empleats amb accés a la Intranet i està esdevenint una eina de gran utilitat per a la gestió del coneixement i per a l'articulació d'iniciatives conjuntes entre diferents àmbits d'actuació de l'Ajuntament.

Sessions de treball

Com a suport a la innovació s'ha programat la realització d'un conjunt de sessions de treball en què es presenten eines i metodologies per a la innovació, projectes municipals o experiències d'innovació en d'altres administracions. S'ha realitzat una sessió sobre la norma ISO 9000 i una altra sobre plans d'acollida de nou personal. Hi ha d'altres sessions previstes, entre les quals podrien destacar-se: model EFQM, ISO 14.000, Quadres de comandament, Contractació externa de serveis municipals, Intranet, Serveis als ciutadans online, Gestió de suggeriments i queixes, Acords cívics, ...

Informes al Comitè Executiu

Periòdicament el Pla d'Innovació rendeix comptes davant del Comitè Executiu de l'Ajuntament, màxim òrgan executiu a nivell administratiu. El Comitè està format pel gerent municipal i tots els gerents de sectors i districtes i presidit, per delegació de l'alcalde, pel regidor de Presidència i Hisenda. El Comitè Executiu coneix, doncs, l'estat dels progressos dels diferents projectes, així com el resultat de les actuacions de suport i de difusió realitzades. Puntualment es presenten també les avaluacions de resultats dels projectes ja finalitzats.

Bústia de la intranet: Com innovaries a l'Ajuntament?

Dins la intranet d'innovació s'ha obert un espai per a la participació dels empleats municipals per tal que puguin enviar les seves reflexions a partir d'una pregunta inicial: Com innovaries a l'Ajuntament? Aquests són alguns extractes de les respostes rebudes.

"La meua proposta és afavorir la mobilitat horitzontal perquè pugui aparèixer la "innovació latent" a cada lloc de treball (...). Crec que passar molt de temps al mateix lloc de treball genera una pèrdua d'idees afavoridores de la innovació. Per contra, el fet de canviar de lloc de treball fa que es vegin les funcions pròpies o els sistemes de treball de manera diferent(...)"

Josep Corbella (18-03-2002)

"Una de les propostes que tracto d'introduir en la meua feina quotidiana és la cooperació horitzontal. (...) Ja sé que això no és cap novetat, sinó que ja es dona per entès. Jo estic intentant introduir criteris ambientals en els projectes de districte i per tant tracto d'establir taules de treball entre professionals que no són de la mateixa unitat, servei, àrea o institut."

Francesc Roma (3-04-2002)

"Creant grups tècnics transversals i temàtics concrets de treball que donin solució de continuïtat a la dispersió que es dona entre organismes autònoms, centrals i empreses."

Lluís Ramoneda (2-05-2002)

Difusió interna i externa

El Pla d'Innovació pretén també contribuir a la consolidació de valors favorables al canvi i a la millora en el si de l'Ajuntament. També vol contribuir al debat sobre la modernització de la gestió pública i la millora de la governabilitat de les ciutats. Per aquest motiu el Pla es dóna a conèixer dins i fora de l'Ajuntament, a través de mecanismes diversos.

Difusió interna

A més de la intranet i de les convencions departamentals, el Pla i els projectes d'innovació es donen a conèixer al conjunt d'empleats a través de la revista corporativa La Municipal i d'altres butlletins de comunicació interna. També s'ha realitzat el vídeo Barcelona Innova, que mostra exemples d'algunes millores recents en els serveis municipals i transmet missatges sobre el camí d'innovació endegat per l'Ajuntament. Així mateix es donarà visibilitat a les iniciatives innovadores a través d'actes i d'altres accions de celebració dels èxits i de reconeixement dels equips professionals que els fan possibles.

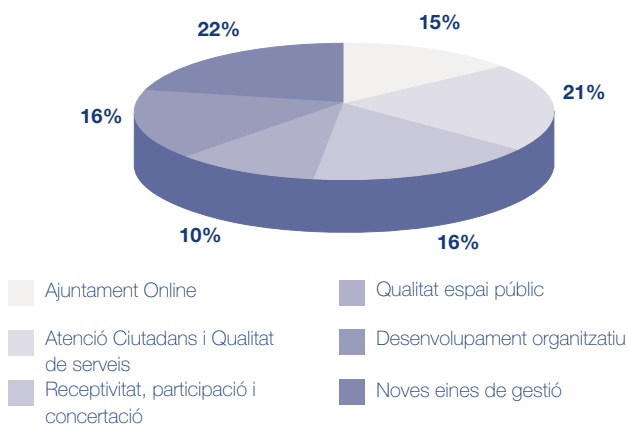
Difusió externa

El Pla es donarà a conèixer i se sotmetrà al debat i a la crítica d'experts i professionals de la gestió. A més d'un apartat específic a la web www.bcn.es, es preveu la publicació d'articles sobre determinats projectes, la realització de jornades de portes obertes per a professionals i la presentació de ponències en congressos i seminaris nacionals i internacionals. El Pla també es donarà a conèixer a través de les diferents xarxes de ciutats a les que pertany Barcelona. Com a mecanisme específic de promoció de la innovació s'ha convocat, des del Sector de Manteniment i Serveis, un Premi Barcelona a la Innovació Urbana, en el marc dels Royal Awards for Sustainability, que pretén reconèixer iniciatives punteres a nivell internacional.

Equips humans municipals

Projectes i iniciatives innovadores

Distribució de Projectes i iniciatives d'innovació per línia estratègica



Cada projecte o iniciativa de millora té un responsable directe de la seva implementació i un patrocinador. Aquesta figura responsable de facilitar l'èxit del projecte recau sobre una Gerència, una Regidoria o una Direcció. A més cada projecte es troba classificat a partir de la seva orientació (si és interna, externa o mixta), el seu impacte en l'eficiència i en la qualitat municipal, i la seva envergadura en termes de pressupost i recursos. Finalment, també s'adscriu cada projecte o iniciativa a una tipologia bàsica de l'activitat municipal: servei, tràmit, informació, atenció o gestió interna.

Impuls

Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat

Difusió

Projectes i iniciatives innovadores

INTERNA: accions de difusió dins de l'organització. Creació d'espais virtuals de reflexió i anàlisi sobre metodologies i projectes d'innovació.

EXTERNA: donar a conèixer la voluntat i els objectius del Pla als diferents sectors de la ciutat i el país i també a nivell internacional.

És l'equip responsable del seguiment de les tasques d'assessorament i consultoria dels equips implicats en els projectes i iniciatives d'innovació. També duu a terme les accions d'intercanvi, de difusió externa i interna del propi Pla a través de la Intranet. En aquest espai s'ha creat una base de dades virtual innova, on cada responsable de projecte introdueix pautadament les característiques del seu projecte.

Lideratge

Comitè Executiu

Com a màxim òrgan de l'estructura gerencial de l'Ajuntament assumeix i lidera el Pla d'Innovació com a element clau de desenvolupament estratègic de l'organització.

B innovació

PLA D'INNOVACIÓ

Annex

**CONVENCIÓ MUNICIPAL PER A LA INNOVACIÓ.
16 de enero de 2002. World Trade Center, Barcelona**

INNOVEM,
EN. JO INNOVO,
NOSALTRES
INNOVEU,
EN. JO INNOVO.
ELL INNOVA
INNOVEM,
EN. JO INNOVO.
S, ELL INNOVA
INNOVEM,
INNOVEU, E



Presentació de la Convenció

A l'Ajuntament tenim una llarga tradició d'innovació. Però ara hem d'anar més lluny. Tothom: tota l'organització municipal. Volem que el 2002 sigui un any d'enrenou, d'empenta i de nous projectes al servei de la ciutat. Tenim un Pla. I tenim, especialment, la gent: els directius i tots els equips municipals. La Convenció és només el tret d'arrancar a córrer. Amb més il·lusió. Amb un nou coratge. Amb més generositat. Amb la innovació que ens caracteritza. Per Barcelona, som-hi!

*Joan Clos
Alcalde de Barcelona*



El mes de gener de 2002 es va celebrar la Convenció Municipal per a la Innovació que, en paraules de Joan Clos, significà el tret de sortida del Pla d'Innovació Municipal. Va comptar amb l'assistència de 400 persones entre directius i tècnics de l'Ajuntament, que a partir del debat i la reflexió ompliren de contingut el marc estratègic proposat pel Pla d'Innovació.

La Jornada s'estructurà en dues parts diferenciades: l'exposició de David Osborne sobre les estratègies de reinvençió de l'administració i sessions en grups de treball per debatre els objectius específics de cadascuna de les línies estratègiques del Pla.

PROGRAMA DE LA CONVENCIÓ

9.00 h Benvinguda

Ramon Seró, gerent municipal

Obertura

Joan Clos, alcalde

9.30 h Cinc Estratègies per reinventar l'administració

David Osborne, soci director de The Public Strategies Group

10.30 h Comentaris i rèplica

Lola González, gerent de Serveis Generals

Ricard Frigola, gerent de Manteniment i Serveis

Eduard Spagnolo, gerent de Serveis Personals

M. Glòria Figuerola, gerent del Districte de Sant Andreu

Pilar Solans, gerent delegada de Finançament, Empreses i Patrimoni

Moderador

Ernest Maragall, regidor de Presidència i Hisenda

11.35 h Per Barcelona, innovem

Xavier Casas, primer tinent d'alcalde

11.45 h Performance

Grup Acto Seguido

12.00 h Presentació del Pla d'innovació i de la metodologia de treball en grups

Lola González, gerent de Serveis Generals

Xavier Sisternas, coordinador del Pla d'Innovació

Xavier Estivill y Alfons Stinus, Momentum

12.20 h Sessions en grups de treball: Reflexió estratègica participativa a l'entorn del Pla d'Innovació

1. Ajuntament online.
2. Atenció als ciutadans i qualitat de servei.
3. Receptivitat participació i concertació.
4. Qualitat en l'espai públic.
5. Desenvolupament organitzatiu.
6. Noves eines de gestió.

14.20 h Dinar

16.15 h Presentacions dels treballs dels grups

17.30 h Cloenda

Ernest Maragall, regidor de Presidència i Hisenda

Ramon Seró, gerent municipal

Equip de treball de l'Ajuntament de Barcelona

Montse Amill, Enric Casas, Marta Continente, Imma Estada, Conxita Gisbert, Lola González, Josep Iserte, Carme Lagunas, Francesca Moliner, Francesc Navarro, José Pérez Freijo, Fina Pla, Rosa Pueyo, Toni Puig, Lali Sanmartí, Xavier Sisternas.

Col·laboradors externs

Acto Seguido, Rosa Caballero, Josep M^a Contel, Carles Flavià, IMAGINA, MOMENTUM, Rolando del Porto, SONO.

Participants en els grups de treball

Martí Abellà, Anna Abellà, Antonia Adell, Ferran Agelet, Blas Alascio, Lorenzo Albardías, Ramon Alberch, Jordi Alemany, Antonio Alfonso, Montserrat Almendros, Lourdes Altés, M. Victòria Alumà, Jordi Ametlló, Carlos Amieiro, Ramón Arandes, Gemma Arau, Anna Arbó, Miquel A. Arcos, Angèlica Armas, Josep M. Armengou, Fèlix Arnal, Genís Armas, Neus Arranz, Gabi Arranz, Pilar Azpiroz, Núria Badia, Oriol Balaguer, Àlex Ballester, Eduard Barba, Pedro Barbeito, Miquel A. Barrabia, Ricard Barrera, Joan Bartra, Àngels Berengueres, Josep M^a Berengueres, Manel Blasco, Màrius Boada, Xavier Bobi, Pilar Boguña, Delia Boix, Ricard Boix, Joan Carles Bonaga, Jaume Bordell, Jaume Bosch, Luis Buitrón, Angel Burrel, Pau Calsamiglia, M^a José Calvo, Lola Calvo, Jordi Campillo, Glòria Canals, Juan Caparrós, Jordi Carbonell, Núria Carmona, Roser Carvajal, Dolors Casanovas, Isabel Casas, Eduard Castells, Txema Castiella, Lluís Castro, Jordi Cebrian, Marta Clari, Josep Clotet, Francesc Collados, Pilar Comellas, Joan Conde, Marta Continente, Francesc Cornet, Josep Cornet, Núria Costa, José Miquel Coy, Xavier Cubells, Joan A. Dalmau, Ferran Daroca, Josep M. de Torres, Maribel del Moral, Pere Joan Deniel, Mercè Domínguez, Concepció Durán, Esther Eri, Rafael Eseverri, Fidel Espierrez, Ana Esteban, Carme Estrada, Anna Estruch, Antoni Falcón, Julio Fatàs, Ricard Fayos, Xavier Felip, José Fernández Pérez, Artur Ferrer, Glòria Figuerola, Montserrat Filomeno, Teresa Folguera, Dolors Font, Jaume Fort, Núria Fradera, Teresa Franquesa, Carme Freixa, Mercè Fresno, Ricard Frigola, Joan A. Frigola, Susana Gaja, Francesc Galmés, Jaume Galofré, Sira Garcia, Esther García, Lúcia García, Gema García, Julio García, Josep Garcia Puga, Joan Garcia Rey, Ramon Garcia-Bragado, Lluís Garriga, Maria Gas de Cid, Ramon Gascons, Francesc Gatuellas, José M^a Gibanel, Víctor Gimeno, Antoni Giral, Mari Gómez, Albert González Orduna, Paloma González Sanz, Mercè González, Núria González Martín, Rafael González Tormo, Josep Grau, Carme Gual, Joan Guix, Luis A. Gutierrez, Manuel Haro, Mateu Hernández, Jesús Hernando, M^a Carmen Iglesias, Marta Isach, Josep Iserte, Montserrat Jordà, Meritxell Josa, Àngels Jové, Alfredo Jorge Juan, Joan Jubert, Enric Lambies, Christiane Lefevre, Nicolas Lendínez, Felip Linares, Antoni Lleida, Eva Llorach, Esther López, Emili López Bailón, Helio Lozano, Josep M. Lucchetti, Rafa Luis Pardo, M. Rosa Mach, Carles Magrazo, Artur Margalef, Pilar Marsan, Lúcia Marsol, Jordi Martí, Eduard Martín Mora, Irene Martínez, Xavier Martínez, Santos Martínez, Laura Martínez, Daniel Martínez, Mercè Martínez, Josep M. Martínez de Eulate, Eva Martínez Picó, Mercè Massa, Lluís Mata, Francesca Mata, Rosa Mayench, Carme Melus, Cristina Merino, Ignasi Milà, Josep M^a Miranda, Pilar Miras, Elena Molina, Paz Molinas, M^a Antonia Monés, Lis Monfort, Isabel Montane, Àlex Montes, Juan Carlos Montiel, Alfred Morales, Lluís Muixí, Pere Munuera, Antonio Muñoz, Laureà Mur, Joan Murcia, Francesc Navarro, Mercè Navarro, Pere Navarro, José Luis Nievas, Margarita Obiols, Rafael Olañeta, Lluís Olivella, Glòria Oller, Ines Olondriz, Magda Orozco, Artur Ortiz, Francesc Osan, Xavier Pagés, Irene Pagés, Joaquim Palau, Carme Pallarés, Salvador Pallarés, Antonio Pallarés, Olga Pallás, Jordi Parayre, Josep Pardo, Anna Parés, Teresa Parés, Maria Paret, Jordi Pascual, Marta Passola, José Antonio Patiño, Enric Perea, Paco Pérez, Laura Pérez, M^a Carmen Pérez, Josep Pérez Freijo, Montserrat Pina, Margarita Pinar, Jordi Plana, Marta Pons, Jesús M. Prades, Gerard Preminger, Rosa Pueyo, Toni Puig, Josep M. Queralt, Antoni Rabascall, Marta Rafales, Ignasi Ragàs, Caterina Ramis, Josep M. Raya, Empar Reventós, Conxita Riasol, M^a Rosa Riba, Josep Ribas, Isabel Ricart, Pilar Riera, Conxita Rius, Pilar Roca, Conxa Rodà, Montse Rodés, Pau Rodríguez, Diego Rodríguez, Antoni Rodríguez, Bàrbara Roig, Amparo Romaní, Josep Royuela, Marta Rubio, Emili Ruiz, Carme Ruiz de Querol, Montse Safont-Tria, Bonaventura Sala, Narcisa Salvador, Jordi Salvany, Lluís M^a Salvat, Javier Sánchez, Agustina Sánchez, Guillem Sánchez, Ricard Sanjuan, Lluís Sanz, Salvador Sarquella, Pere X. Sirvent, Xavier Socastro, Pilar Solanes, Pilar Solans, Josep Soldevila, Albert Solé, Albert Soler, Antoni Sorolla, Eduard Spagnolo, Cristina Suñé, Xavier Suñol, Esther Sust, Joan Tàpia, Mateu Tersol, Esteve Tomàs, Joan Torrella, Roser Torrentó, Flora Torrents, Miquel Trepal, Albert Tubau, Manuel Tuñí, Carme Turégano, ImmaculadaTurú, Miguel A. Valdueza, Xavier Valls, Carme Valls, Jordi Vallverdú, Evelio Vázquez, Palmira Vélez, José M^a Ventura, Eduard Vicente, Ramon Vila, Albert Vilalta, Juan José Vilanova, Xavier Vilaró, Manel Villalante, Joan R. Villalbí, Jordi Villarroya, Emili Viña, Esther Vives, Joan Lluís Zafon.

Cinc Estratègies per reinventar l'administració. David Osborne

David Osborne té una llarga experiència en l'assessorament d'organitzacions públiques en tots els seus nivells. L'any 1993 va posar en marxa el programa de reformes de l'Administració Federal dels Estats Units que en paraules seves pretenia "reinventar la força motriu del govern". Actualment és un dels socis de The Public Strategies Group, una consultora que assessora en els processos de canvi en administracions de tot el món.

La seva conferència va ser completada pels comentaris i les rèpliques dels cinc gerents municipals que aportaren els seus punts de vista i apuntaren elements per a la seva contextualització a l'Ajuntament de Barcelona.

En síntesi, Osborne postula 5 estratègies fonamentals per reinventar les formes d'actuar de l'administració:

ESTRATÈGIA	CONTINGUTS	EINES
Estratègia central	Ajuda a clarificar la missió, per tant serveix per eliminar funcions que no s'alineen amb el propòsit central de l'organització.	Missió, pressupostos per resultats, contractes programa, plans estratègics, subcontractacions, externalitzacions, venda d'actius...
Estratègia de les conseqüències	Introdueix conseqüències en funció dels resultats. Aquestes s'apliquen en forma d'incentius (positius o negatius) que orienten l'organització cap a la millora contínua.	Gestió per rendiments: incentius econòmics o no en funció dels resultats personals. Gestió per pèrdues i guanys: crear comptes de resultats per a unitats de serveis. Competència gestionada: obrir els serveis públics a la competència dels proveïdors privats.
Estratègia del client	"Posem el client al seient del conductor." L'organització s'orienta explícitament vers la satisfacció de les demandes i requeriments dels seus clients.	Estàndards de servei, garanties de qualitat, xecs per afavorir la tria de proveïdors de serveis, sistemes de queixes, mecanismes d'anàlisi de la opinió del client (grups d'opinió, panells, focus groups, entrevistes,...)
Estratègia del control	Dotar de poder de planificació, decisió i actuació <ul style="list-style-type: none"> ▪ als diferents nivells de l'organització (descentralitzar) ▪ als empleats de primera línia ▪ a les comunitats de ciutadans (Associacions d'interessos, comunitats de veïns, ONG,...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplanar les estructures de decisió, treball en equip, fomentar els suggeriments interns de millora. ▪ Descentralització de l'autoritat de gestió: planificació, proveïments, gestió de les persones... ▪ Acords de col·laboració entre comunitats i govern per compartir el poder. Participació ciutadana en els processos de decisió.
Estratègia de la cultura	Crear una cultura emprenedora que superi el model burocràtic i que es centri en els objectius més que en les normes. Significa una estratègia unificada que combina les quatre anteriors.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canvi d'hàbits de les persones: reunir-se amb els clients, posar-se en la seva pell, rotació de feines, mobilitat horitzontal, sessions de planificació i anàlisi estratègica, millora dels processos del treball dels equips. ▪ Nova cultura organitzativa basada en l'assumpció de la missió de l'organització: nous rituals i símbols d'identificació per als treballadors, celebració dels èxits, valoració dels fracassos, redisseny del lloc de treball...