

395

60

març/maig
1999

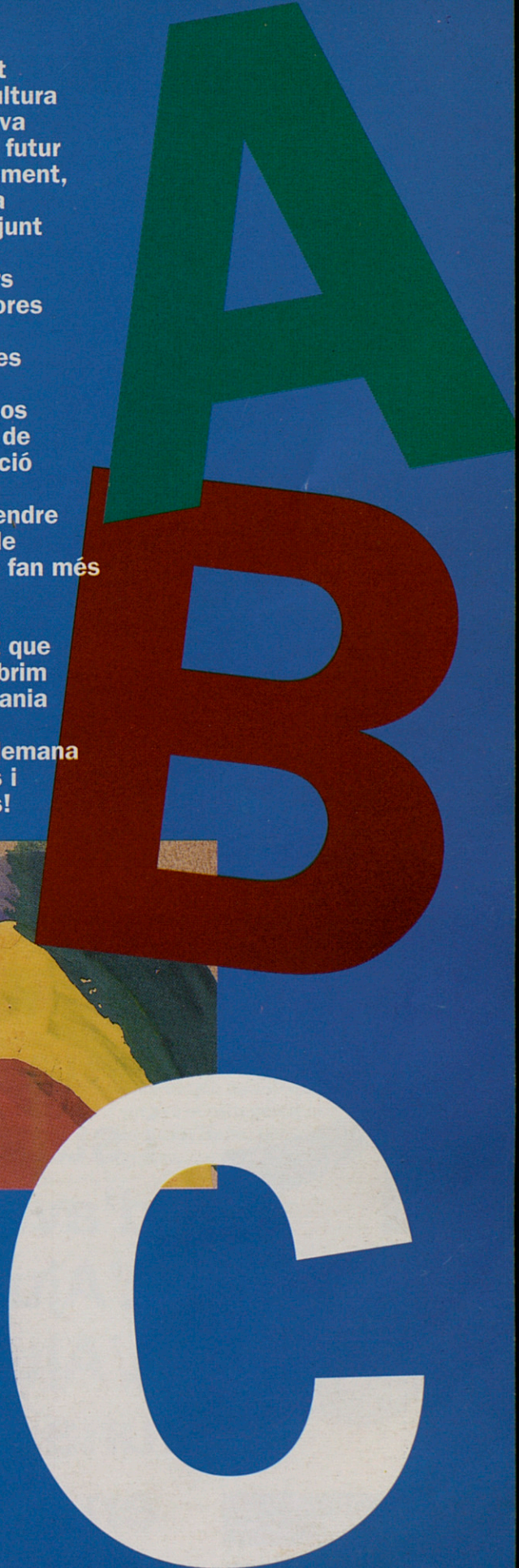
La MUNICIPAL

de Barcelona

Abecedari
incomplet
i suggerent
sobre la cultura
organitzativa
actual i de futur
de l'Ajuntament,
presentada
per un conjunt
plural de
treballadors
i treballadores

Les paraules
faciliten
cabussar-nos
a l'interior de
l'organització
municipal
per comprendre
els estils de
treball que fan més
possibles
els serveis
de qualitat que
cada dia obrim
a la ciutadania

Llegir-les demana
tria, temps i
rosegar-les!



1979/1999

Vint anys de treball continuat, plè d'idees, esforçat i sempre amb reptes per facilitar serveis municipals a la ciutadania. Vint anys de cultura organitzativa canviant per adequar l'Ajuntament al pols i futur de Barcelona. En els vint anys d'Ajuntament de ciutat, democràtic, 46 treballadors i treballadores de la casa comuna presenten, des d'un abecedari incomplet i suggerent, l'Ajuntament d'avui. Preparat pel demà. L'Ajuntament de la gent. L'Ajuntament amb una cultura organitzativa en transformació per la ciutat que volem.

Director

Toni Puig

Consell Assessor

Enric Casas, José Luis Giménez,
Mario Giménez, Pere Munuera,
Albert Serra, Carme Valls

Subdirector

Antoni Fernández

Editor

Ramon Muns

Comunicació

Rosamaria Pujol Avellana

Edita

Ajuntament de Barcelona

Autoedició, fotomecànica i impressió

Impremta Municipal. Exp.9978086
Dipòsit legal: B. 14.742-1990

Disseny gràfic

Ferran Cartes/Montse Plass

Maquetació

Impremta Municipal. Beatriz González

Il·lustracions

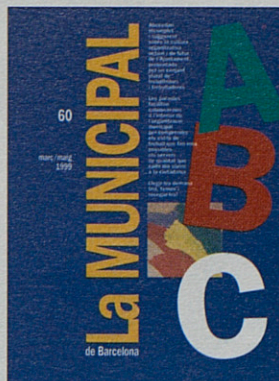
Garavaggio

Col·laboren en aquest número

Ramon Alberch, Andreu Arenas, Jordi Campillo, Ramon Carrera, Enric Casas, Txema Castiella, Joan Clos, Assumpta Escarp, Antoni Fernández, Montse Flaquer, Jaume Fort, Antoni Gallardo, José Luis Giménez, Jordi Hereu, Joan Llauradó, Ernest Maragall, Jordi Martí, E. Martín-Mora Lill, Mercè Massa, Francesca Mata, Romà Miró, Maria Antònia Monés, Oriol Morillo, Pere Munuera, Xavier Muñoz, Àngels Nogué, Lluís Olivella, Dionísio Ortiz, Àngeles Paredes, Joan Ignasi Pérez, Àngel Pons, Àngels Pont, Toni Puig, Josep Ramos, Daniel Resines, Montse Rodés, Maravillas Rojo, Lluís Salvador, Carme Segura, Xavier Sisternas, Tina Sánchez, Secció de l'UGT, Tere Serra, Marisa Sindreu, Carme Turégano, Carme Valls, Manel Vila.

Adreça

Torre Jussana
Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30
08035 Barcelona
Tel. 93 407 10 22
Fax 93 407 11 97
<http://www.bcn.es>
e-mail: tjussana@lix.intercom.es



Editorial

Ha costat suors. Llàgrimes, no. Perquè tothom qui col·labora en aquesta *La MUNICIPAL* monogràfica ens ha escoltat, ha escrit amb ganes, ens ha enviat el text —masses una mica tard—, ha opinat sense pors o dins del que cal dir...

El resultat és engrescador: les pàgines mostren que a l'Ajuntament hi ha una cultura organitzativa comuna, molt i molt centrada en servir públicament a la ciutadania i a la ciutat. Això és fantàstic. La gent amb idees, que les expressa, que mostra maneres de treballar actuals i de futur, són el gran actiu de l'organització: de l'Ajuntament, d'aquest motor d'intel·ligència per afrontar els presents i futurs que Barcelona espera d'aquesta casa. Estan aquí.

I n'hi falten. Moltes i molts. Estem convençuts que moltes paraules d'aquest abecedari incomplet sobre l'actual cultura organitzativa —que hem planificat amb Formació i Selecció de Personal— podien haver-les escrites altres treballadors i treballadores. Igual. O millor.

Hem acudit a qui ens ha semblat que podia dir alguna cosa sobre un tema. Sigui polític o tècnic. Directiu o d'un equip de treball. Tots i totes són gent de la casa. Per això, en la signatura, hem deixat, només, sense càrrecs o llocs de treball, el nom. Són gent que pensa. Que proposa. Que treballa. Que representa sensibilitats plurals en la manera comuna de treballar, d'organitzar-nos. Gràcies a tothom. Gràcies, també, per llegir-los.

La MUNICIPAL, alguna vegada cal dir-ho, no és la millor revista organitzativa que pot fer l'Ajuntament. No aporta el 10. No anem de *els millors*. Només és una revista oberta a tothom de l'organització que pensa i treballa —amb idees i fets— per millorar els serveis. Per produir-ne de nous. És una revista d'informació que acull. I comunica. Només fem això.

Amb aquest número ens hem cabussat en el que hi ha darrera els serveis: ens hem llançat a la profunditat de l'Ajuntament. Per fer surar la cultura organitzativa actual municipal, pinçant-la des de paraules clau en l'organització d'avui i la del demà immediat.

Estem contents dels resultats. Aquí, a l'Ajuntament— com en tota organització associativa, empresarial o administrativa— hi ha molt per millorar. I canviar. És clar. Però, també, hi ha molt des d'on treballar, millorar i innovar.

L'abecedari ho mostra. Llegiu-lo al vostre gust. Començant per la paraula que més us atregui. Per la signatura que us inquieta. Pel titular amb el que més —o amb el que menys— estigueu d'acord. Tingueu-la a mà. Hi ha, pensem, teca. Per estona.

De tant en tant ens preguntem si té futur l'Administració

Administració

Aquesta pot semblar una pregunta absurda, car les administracions públiques no semblen estar sotmeses a les regles de mercat i se'ls pressuposa una permanència indefinida. Però això no és veritat. Cada vegada més, les administracions —de forma directa o indirecta— entren en competència. Els països i les ciutats competeixen entre ells, i, amb ells, les seves administracions. També ho fan molts serveis públics amb els seus homòlegs privats. I els ciutadans i les empreses estem cada cop més acostumats a triar entre diferents alternatives. L'Administració també viu en un món globalitzat, en un entorn competitiu, sotmès a canvis accelerats que exigeixen noves respostes i noves formes d'actuació.

Crec, doncs, que la resposta a la pregunta té futur l'Administració? no pot ser altra que: potser sí o potser no, tot depèn de com afronti els reptes. Els dinosaures es varen extingir en no ser capaços d'adaptar-se a un medi en transformació. Desgraciadament els serveis públics semblen anar pel mateix camí: podríem dir que la nostra Administració, amb la seva concepció i les seves pautes de funcionament actuals serà cada cop menys "sostenible".

No voldria però passar per un neoliberal... No pretenc pas "fer retrocedir les fronteres de l'Estat" tal com va proposar la Sra. Thatcher. Al contrari. Penso que la preocupació de tots aquells que creiem en valors com la sobirania popular i la justícia social és el voler garantir que, davant els gegants econòmics que es constitueixen dia rera dia, els Estats i les organitzacions internacionals no quedin pas com a nans polítics. Els governs dels Estats, entesos com el conjunt d'autoritats públiques d'un territori, han de recuperar la capacitat de governar, en un món en que la revolució tecnològica i la complexitat de l'economia i de les societats fan extremadament difícil la tasca de governar.



De tot allò que fan els poders públics, l'única cosa que és veritablement indelegable és governar. Perquè governar és prendre opcions, establir prioritats, fer pedagogia, generar consens, construir estratègies de país o de ciutat... Governar és, en definitiva, prendre decisions polítiques, i això, en les societats democràtiques només poden fer-ho aquells qui han rebut dels ciutadans la deguda legitimitat. Això no vol dir però, que aquesta tasca no hagi de ser compartida, integrant els ciutadans/es i els grups socials en l'elaboració de les decisions polítiques.

Però anem a l'Administració. Veig bastant negre el seu futur, si no som capaços de canviar radicalment els seus plantejaments d'actuació. Tenim uns organismes públics del segle XIX que no poden prestar els serveis públics del segle XXI. La diària normativa, la centralització, les pautes burocràtiques, els controls formals i els interessos corporatius s'uneixen en un còctel fatal que provoca com a resultat uns serveis públics inoperants, bloquejats, incapaços d'entendre el que succeeix al seu voltant i d'actuar en conseqüència amb un m'nim de sentit comú.

Mentre, els ciutadans que poden triar, que són nombrosos en un país com el nostre, opten per pagar una mútua sanitària, per portar els fills a una escola privada o per subscriure

un pla de pensions. Molts privatitzen també el seu transport i, d'una forma creixent, compren la seguretat privada de la seva zona residencial. En canvi continuen pagant l'IBI en el seu Ajuntament (aquí no poden triar...) i renuncien a denunciar els delictes de que han estat víctimes per la seva desconfiança en la policia i en el sistema judicial...

Aquesta situació no pot deixar satisfet a ningú que cregui veritablement en la necessitat d'una intervenció reequilibradora de l'Estat. Les solucions no són fàcils però es del tot necessari buscar-les. Crec que caldrà construir-les en l'àmbit del "portar el timó en comptes de remar", i en el d'una subsidiarietat continuada cap als governs locals, cap a la societat civil i cap a les famílies i les persones.

Que li quedarà doncs a aquesta nova Administració? D'una banda donar suport a una acció política repolititzada, a uns polítics electes que surten al carrer a buscar idees i a construir solucions amb tots els implicats. D'altra banda l'Administració haurà d'operar de forma plural, amb accions que podran ser públiques pures en alguns casos, i que en molts d'altres seran producte d'una concertació público-privada ad hoc: sota responsabilitat pública i sota finançament total o parcialment públic els serveis seran prestats per empreses privades, per organitzacions no lucratives o per fórmules mixtes.

Aquesta, em penso, és la única opció si volem garantir alhora una política macro legítima i encertada, que passa per posar l'estratègia en mans dels polítics i unes polítiques micro eficaces, basades en uns serveis públics de producció plural dissenyats per a crear valor per als ciutadans, a la mida seves necessitats i desitjos.

Parafrasejant Osborne i Gaebler podríem dir que el futur de l'Administració exigeix reinventar-la.

Qui s'atreveix a construir una nova Administració "en base zero"?

La MUNICIPAL

Treballem amb el plural teixit associatiu de la ciutat

Associacions

El sector associatiu sempre ha jugat un paper important en la història sociocultural i política de la ciutat. Ha garantit durant molts anys, i garanteix encara en l'actualitat, la presència dels diferents interessos de la ciutadania, la difusió d'idees i valors, l'ajuda mútua, la defensa de projectes... A Barcelona tenim entitats centenàries i de recent creació, de milers de persones associades i d'un grup reduït d'amistats, d'interessos altruïstes i d'interessos particulars. Comptem amb una variada oferta d'entitats que ajuda a tenir una ciutat que es forma, que es diverteix, que treballa des de les necessitats, que reivindica, que produeix serveis...

Les associacions treballen, cada dia i anònimament, per la qualitat de vida des d'angles tan diversos com la cultura, l'esport, el suport social, la salut o el civisme. També actuen com un instrument de cohesió dins de la societat actual i estableixen vincles de relació social, a la vegada que tenen un paper important en l'estructuració dels sistemes democràtics, ja que són un mecanisme de participació ciutadana.

Tenint en compte aquest emergent sector, i valorant tant el seu passat com la seva situació actual, cal calibrar positivament la presència de les associacions en el tarannà de la ciutat, ja que la societat civil organitzada és una fidel representant dels interessos de la població.

De mica en mica, van quedant enrere les mitjanes i petites entitats que, majoritàriament, han estat dirigides amb poc temps i molt bona voluntat. Actualment, les associacions de Barcelona, i especialment des de l'incí dels anys noranta, han iniciat un procés de canvi organitzatiu per aportar idees, recursos i gestió, i ajudar d'aquesta manera a vertebrar millor la ciutat.

Les entitats estan potenciant transformacions en el món de l'eco-



logia, de la solidaritat, del lleure, de l'esport... per tal de poder facilitar respostes de serveis a les necessitats ciutadanes i millorar, d'aquesta manera, la qualitat de vida. Hi ha casos en que es valora i potencia el treball de certs col·lectius però generalment es parla sense gran coneixement de causa, ignorant les veritables realitats que mouen aquelles persones a actuar en una associació concreta i d'una determinada manera.

Hem de tenir en compte que no existeixen solament les grans ONG i no hi ha solament les grans entitats esportives: també hi ha una gran i variada quantitat de mitjanes i petites entitats que es dediquen, voluntàriament, a realitzar unes tasques necessàries com són alimentar els infants abans d'anar a l'escola, formar els joves en el temps lliure, fomentar l'esport i l'estima a la natura o ajudar a passar una estona digna a la gent gran.

La relació entre les associacions i l'administració pública no pot ser única i exclusivament la subvenció econòmica. Hem de preguntar-nos: si no hi haguéssim entitats de lleure, on anirien tants infants i joves que tenim en agrupaments i esplais? què seria del seu temps lliure? amb quina personalitat es formarien? Si no hi haguéssim entitats de solidaritat, qui ajudaria els disminuïts? qui

col·laboraria amb el tercer i quart món? Si no hi haguéssim entitats d'ecologia, qui hauria començat les campanyes de conscienciació a favor del reciclatge?

Partint del coneixement real de l'entorn associatiu, i de les seves fites i objectius, ha d'haver-hi una estreta relació de col·laboració entre l'administració pública i les entitats de la ciutat, que impliqui a aquestes en els processos públics de presa de decisions i que permeti una clara i correcta col·laboració, per millorar la qualitat de vida de la ciutadan

Per aquest darrer motiu, durant l'any 1995, l'Ajuntament de Barcelona conjuntament amb sis entitats actives de la ciutat van impulsar la creació del *Consell Municipal d'Associacions de Barcelona*.

Aquest Consell és un ens format per l'Ajuntament de Barcelona, entitats de la ciutat i experts associatius que reuneixen un total de 82 membres en un espai de diàleg, pluralitat i contrast, per al treball conjunt, l'elaboració de projectes, la gestió de serveis i l'organització conjunta de campanyes de sensibilització.

Durant aquests primers quatre anys de treball, el *Consell Municipal d'Associacions de Barcelona*, ha anat avançant en els seus objectius inicials i actualment està col·laborant en la realització de la *Mostra d'Associacions* que es porta a terme durant les Festes de la Mercè; participa i és membre actiu del consell editor de la revista *L'Associació*; coorganitza el *Dia Internacional del Voluntariat de Barcelona* i el *Fòrum de la Primavera de les Associacions* conjuntament amb l'*Agència Municipal de Serveis amb les Associacions*. Ha encarregat estudis com la *Radiografia de les Associacions de Voluntariat de Barcelona*, i per seguir treballant, aprovat pel Plenari, el Consell té un ampli i seriós *Pla de Treball* que potenciarà, encara més, una ciutat participativa, solidària i activa.

B

Això no para,
i volem que no pari

Barcelona

No és la primera vegada que personalment utilitzo aquesta expressió. No és la primera ni pot ser l'última, perquè es tracta, no només d'una sensació constatable, sinó d'una realitat objectivament innegable.

Se'm podrà dir que parlo amb "passió d'alcalde", però crec que no vaig gens errat si dic que aquest "no parar" és la impressió feient que Barcelona suscita i és, també, una asseveració compartida pels ciutadans i ciutadanes. Compartida i, de forma majoritària, valorada positivament.

També se'm dirà que afirmant això estic pensant sobretot en les obres que aquesta ciutat està duent a terme. La resposta és afirmativa — les operacions urbanístiques són ben evidents — però només parcialment i amb un matís força important. Efectivament, s'estan fent obres i en alguns casos en patim els inconvenients, però en el fons perseguim dues coses fonamentals: garantir i estendre la qualitat urbana i afavorir el dinamisme social i econòmic. Dit d'una altra manera: Barcelona s'està posant a to per a un futur que ja ha començat.

Aquest futur passa per una mobilitat creixent que no podem defugir i que hem de saber gestionar per tal que el progrés econòmic, la fluïdesa del trànsit i la diversitat d'usos, siguin coses perfectament compatibles. Ho estem fent amb les obres, i amb la participació essencial de la Guàrdia Urbana, i amb els estris municipals més adequats, però ara, tot plegat, en el marc del *Pacte per la Mobilitat*, un acord de vocació essencialment anticipativa que hem signat amb tots els implicats.

El futur també vol dir ocupació, i en el cas de Barcelona la clau de volta són aquelles vinculades al coneixement, la gran oportunitat de



desenvolupament econòmic, social i cultural, especialment per a les ciutats. Barcelona s'ha decidit a fer aquesta aposta com una opció per a la creació d'ocupació i el reequilibri social. Així ho han fet i han reeixit altres ciutats, com Boston a EE.UU. o Cambridge a Gran Bretanya. Per aconseguir-ho, calen iniciatives conjuntes i coordinades en terrenys com la investigació científica, la promoció de les noves tecnologies o les indústries lligades a l'oci i la cultura, en les quals el comú denominador, el valor referencial, és l'aportació addicional del saber, la intel·ligència.

A Barcelona estem treballant-hi de valent. Si es vol, amb escasses competències "reals" en el camp de la gestió "macro-econòmica", però sí posant-hi les màximes facilitats possibles i farcint "l'ànima", els continguts. Ho fem des del *Pla Estratègic*, des de la planificació urbanística (Poblenou), des de la col·laboració institucional (*Barcelona Centre Universitari*) o a iniciativa pròpia (*Barcelona Activa*). Ho fem amb propostes globals com *Barcelona Accent Cultura* i el *Projecte Educatiu de Ciutat*. Ho fem volent incidir molt especialment en la població jove i en les dones.

I el futur també ha de ser sinònim de sostenibilitat, un principi que ho ha d'impregnar tot i que en el nostre

cas ha d'implicar, entre d'altres coses, "més verd i més a prop de casa". Verd i ciutat són compatibles i mútuament necessaris, i tenim els projectes per demostrar-ho. Són projectes amb noms i cognoms tan atractius com un parc de la Ciutadella renovat, el Montjuïc més natural, un front litoral verd, el Besòs i el seu entorn regenerat i recuperat fins a la desembocadura, desenes d'espais oberts que s'afegiran als que ja tenim; o l'expansió de l'arbrat.

S'endevina que darrera d'aquests conceptes (urbanisme, mobilitat, ocupació i sostenibilitat) hi ha un objectiu irrenunciable: la qualitat. Segurament hi ha poques ciutats europees que d'aquí uns anys podran dir que són dignes i ser qualificades com a tals, que podran presumir de ser una *ciutat-centre* atractiva i sobretot a l'alçada d'aquells que hi resideixen o d'aquells que hi treballen o la visiten. Barcelona té els elements per ser-ho, per ser la millor *ciutat-centre* d'Europa, per ser una excel·lent ciutat del sud amb els avantatges del nord.

Barcelona està fent els passos necessaris per ser, una altra vegada, *la ciutat dels prodigis*. La novel·la d'Eduardo Mendoza, sempre vigent i ara més gràcies a la pel·lícula de Mario Camus, és, doncs, una lectura (o relectura) recomanable. Introduir-s'hi és un bon exercici literari però també una manera amena de constatar que per tots nosaltres *Barcelona és la paraula*. Una paraula, però sobretot una estimació, un projecte compartit, un entorn que volem fer des de la participació ciutadana i per al qual tenim les idees, les persones i, per damunt de tot, *la gent de la casa*, els treballadors i les treballadores municipals.

B

Volem que els barris no desapareguin mai

Barris

Sempre m'he sentit de barri, ciutadà de Barcelona del barri de la Bordeta, de Sants, de Sant Andreu, d'Horta o de Les Corts, perquè allà hi he nascut, hi he viscut, hi he treballat. Perquè hi tinc els pares, els germans, part de la família, els amics, els amics dels meus amics, els coneguts, els veïns, les meves escoles, les escoles on he treballat, els exalumnes, o les escoles de la meva filla. Un paisatge urbà que m'és propi, amb cases on, sovint, sé qui hi viu i uns carrers on hi he jugat, hi he ballat per la festa major i on hi he fet les meves primeres revetlles de Sant Joan. I moltes vivències més que em fan voler ser d'aquell barri i que em donen identitat.

Per la gent de barri, les pedres tenen llenguatge propi, en sabem la història, sabem quina casa hi havia abans de l'actual o l'entrada i el curs del refugi de la guerra, les fonts i els corrents d'aigua subterrània i el significat o el valor d'una pintada feta amb quitrà en el mur d'una antiga fàbrica, i altres elements més dels que tenim la clau del seu significat.

Deuen ser moltes les relacions que fan que un se senti d'un barri, de ser el sentiment d'identitat, de pertanyer a una petita comunitat.

Vaig llegir a *La MUNICIPAL* del mes de maig que en M. Vázquez Montalban, deia que els barris desapareixien degut a l'ocupació que els cotxes han fet del carrer. Jo crec que el sentiment de barri ha trobat altres formes de manifestar-se i, si bé és cert que el carrer ha estat ocupat aquest darrer terç de segle pels cotxes i no és l'espai de joc dels nens i les nenes, ni el lloc on els veïns treuen la cadira a la porta de casa per prendre la fresca l'estiu, no per això ha desaparegut la consciència



de pertanyer a un barri, ni han desaparegut les relacions veïnals, que són l'ànima d'aquesta consciència.

Els veïns i veïnes dels barris ja no "anem a Barcelona", com deien els nostres avis o els nostres pares. Sentim que els nostres barris també són Barcelona. Però la consciència de pertanyer a un barri o de fer vida de barri perviu en molts ciutadans de totes les generacions. Crec que hi ha una necessitat d'identitat dins de la gran ciutat, una necessitat de referents propers al domicili familiar, al grup d'amics, a l'escola, a les entitats culturals, esportives o d'esbarjo, a les comissions de festa major. D'aquí el fenòmen de l'aparició de mitjans de comunicació de barri, que tenen un entorn proper on són identificats, i a través dels quals s'afirmen.

És indubtable, però, que hi ha un determinat tipus d'urbanisme que afavoreix la convivència veïnal: sovint ens sorpren veure com la cobertura de les rondes a Nou Barris o a Sants, els carrers peatonals i places de Gràcia o Sant Andreu —amb la recuperació de la seva Rambla— són ràpidament colonitzades pels veïns com a espai de convivència i joc.

Ser de barri és tenir una quota més alta d'identitat, és pertanyer més a les essències de Barcelona.

Quan trobo algú que només té un domicili /dormitori, crec que s'està perdent una part de la seva identitat i, amb ella, bona part de la seva qualitat de vida. La riquesa vivencial que representa anar a comprar als petits comerços o al mercat, participar de la festa major del carrer o de les festes populars, saber qui són els pares dels companys d'escola dels teus fills, o anar a un bar o a una entitat on saps que sempre podràs trobar algun amic o conegut, són elements que complementen la vida afectiva o que substitueixen la família extensa de la que guardo bons records. M'atreveria a dir que són elements recomanables per la salut mental i afectiva de la qual els éssers humans estem tan necessitats, i que la gran ciutat, per si mateixa, difícilment pot satisfer.

Encara podríem descobrir altres avantatges, com el de tenir una identitat propera i, a la vegada, disposar de l'anonimat d'altres espais ciutadans ben a la vora, dos sentiments absolutament compatibles i saludables quan es pertany a un barri d'una gran ciutat com Barcelona.

Els elements de cohesió que fan que els veïns ens sentim d'un barri han canviat, però les places i parcs són un lloc de trobada de pares i fills, de nois i noies, o de veïns propietaris de gossos. Les noves generacions han canviat els interessos o les motivacions que tenien els seus avis per d'altres més pròpies dels nostres temps i per això apareixen grups de joves solidaris, d'esplais, d'associacions de gent gran, o d'entitats esportives i les festes majors mantenen i han augmentat la seva activitat gràcies al treball voluntari dels veïns dels carrers.

C

Sempre atenem la ciutadania

Ciudadà

- *010*: urgències, tot Barcelona en tres xifres, telèfon de l'esperança
- *Administració*: burocràtica, al servei del ciutadà, fiscalitzadora
- *Atenció integral*: saber-ho tot, finestreta única
- *Atenció presencial*: fer moltes cues, atenció integrada
- *Atenció telefònica*: escolta activa, una trucada un problema
- *Atenció*: informal, telemàtica, grupal, telefònica, permanent, presencial
- *Ciudadà enfadat*: evitar-lo, cridar més que ell, assertivitat
- *Ciudadà*: germà, enemic, usuari, client, amic, pesat
- *Cues*: llargues, laberíntiques, gestionades, permanents
- *Eines de treball*: boniques, integrades, manuals, informatitzades
- *El tracte al ciutadà*: informal, professionalitzat, divertit, personalitzat
- *Espais d'atenció*: grans, homogenis, de colors llampants, identificació corporativa
- *Expectatives del ciutadà*: perdre el matí fent gestions, atenció immediata, tenir que presentar el mateix imprès a 25 finestretes, competència professional, tornar a casa sense la solució al seu problema, agilitat al moment de l'atenció



- *Les habilitats de l'informador*: percepció i comunicació, papiroflexia, utilització de les xarxes informàtiques
- *Noves tecnologies aplicades a la informació*: espai de participació, nou sistema de difusió, programa lúdic, proposta de comunicació per satèl·lit
- *OAC*: un joc de sobretaula, l'atenció personal de Barcelona, soroll d'una granota
- *Tractament de dades personals*: Alegre, confidencialitat
- *Tràmit*: complicat, facilitador per el ciutadà
- *Alguns dels nostres clients*: Álvarez, Bassat, Casas, Domínguez, Espronceda, Feliu, García, Hammed, Iacobellis, Jiménez, Klinsman, López, Martínez, Nuño, Ochoa, Pedregal, Quintana, Ramírez, Salvador, Tintoré, Ulloa, Viader, Wellington, Ximénez, Yagüe, Zambrano.

Us recomanem veure, com a referència, el vídeo d'Àstèrix i Obèlix, *Les dotze proves*. Podeu veure, en aquesta pel·lícula, un altre Model d'Atenció al Ciutadà.

- *Fases de l'atenció*: tertúlia, acollida, confidències, informació, interrogatori, gestió, acomiadament
- *Guia de la Ciutat*: Tot per viure a Barcelona, ruta turística, llibre d'adreces
- *Guia de tràmits municipals*: un nou laberint, tot més fàcil
- *http://www/bcn.es*: Logarítme matemàtic, tot Barcelona en directe
- *Identificació de l'informador*: mai, sempre, a vegades
- *Informador tramitador*: estricte, simpàtic, professional, ràpid
- *Les actituds de l'informador*: interès, inquisidora, capacitat d'iniciativa, indiferència, corresponsabilitat

C

Marisa Sindreu

Per alguns serveis, optem per la gestió externa

Cogestió

S'ha passat d'una administració tancada, paternalista i prepotent, a una administració oberta als ciutadans, reconeixedora dels seus drets, atenta a la seva demanda i col·laboradora amb altres institucions, tant públiques com privades, que s'hi relacionen en el seu àmbit d'actuació.

Aquest plantejament requereix necessàriament l'establiment de fórmules àgils de gestió dels serveis públics que assolixin els graus de qualitat exigits, optimitzin l'aplicació dels recursos i garanteixin el nivell de cobertura establert.

El procés de canvi en què es troba l'Administració respon a la necessitat de sortir de l'antic sistema anquilosat que constantment la mantenia privada de racionalitzar la seva actuació i d'atendre la demanda del ciutadà.

A la pregunta de quantes maneres possibles hi ha de prestar un determinat servei i quina és la que garanteix el nivell de qualitat, participació i eficàcia desitjada, s'ha respost amb un conjunt de canvis encaminats a facilitar l'aplicació de l'alternativa escollida:

- *simplificació de normes i procediments administratius,*
- *descentralització de les competències,*
- *increment de les plataformes de participació,*
- *augment de les relacions de col·laboració amb el sector privat, entre d'altres.*

Els convenis de col·laboració entre l'Administració i les institucions sense afany de lucre i les del sector privat són la manifestació de l'interès d'ambdós sectors d'incidir en el mateix àmbit d'actuació, malgrat que les motivacions no coincideixen en alguns casos.

Aquest interès comú permet, per les característiques pròpies de les empreses, implantar estratègies de gestió dels serveis públics que compleixin els requisits ja esmentats:



- *facilitat d'adaptació als canvis de la demanda*
- *optimització dels recursos aplicats*
- *cobertura de les necessitats.*

En aquest context de col·laboració, situem els contractes de gestió dels serveis públics a càrrec d'entitats externes a l'Administració.

Cal apuntar que la gestió d'un servei públic mitjançant contractes amb entitats privades ha estat fins ara un instrument de les Administracions per a la producció del servei, però l'oferta continua sent única. Actualment aquest és un tema de debat, i es qüestiona la conveniència o no de varia el marc d'actuació de les administracions, anant més enllà de la utilització d'aquestes contractacions únicament com un instrument de gestió per convertir-se en una via de diversificació de l'oferta donant opció al ciutadà d'escollir els serveis desitjats.

Les primeres preguntes que es plantegen són:

- *En quins casos és recomanable cedir la gestió al sector privat?*
- *És la gestió privada per si mateixa una garantia de millora en la prestació dels serveis públics?*
- *Quin ha de ser el model que s'ha de seguir per garantir la salvaguarda dels interessos dels usuaris dels serveis?*

Cap d'elles tenen una resposta única, la decisió de contractar o no la

gestió d'un servei públic amb entitats privades, exceptuant els casos en què les mateixes característiques del servei no ho permeten, com és el d'aquells que impliquen l'exercici de l'autoritat administrativa, depèn de molts factors que poden variar en cada cas. Ara bé, en el procés d'anàlisi prèvia a la presa de decisions cal tenir en compte els aspectes que es relacionen tot seguit, tots ells dirigits a assegurar que l'Administració assolixi els objectius que li són propis:

1. *Definició i concreció dels objectius que es volen assolir per part de l'Administració*
2. *Anàlisi del servei que es vol externalitzar (Cobertura actual de la demanda, Anàlisi de la relació cost/benefici, Valoració del cost, etc.) i anàlisi de les perspectives de futur.*
3. *Necessitat de constatar l'existència d'una oferta privada suficientment àmplia, professionalitzada i competent, en condicions de satisfer les necessitats que són objecte d'estudi.*

4. *Establiment de les directrius, que han de seguir les entitats gestores, que avalin el nivell de qualitat i eficiència planificat.*

5. *Determinació del procés d'avaluació dels resultats i control de la qualitat dels serveis, per tal de detectar possibles desviacions i proposar les mesures de correcció i millora dels aspectes de qualitat, eficiència i eficàcia del servei.*

En funció dels resultats d'aquesta anàlisi es podrà considerar el grau d'externalització del servei que convé fer en funció de les necessitats, tenint en compte que aquests tipus de canvi en la forma de gestió d'un servei públic no ha de representar per a l'Administració cap disminució en l'exercici de les potestats administratives que li són pròpies pel que fa a tot tipus de servei de la seva titularitat, i que fan referència a la direcció, al seguiment i al control.

C

Estem en permanent diàleg: escoltar i parlar

Comunicació

Comunicació. Escoltar i parlar, aquestes són les dues parts fonamentals de qualsevol procés de comunicació. Són també els components essencials d'una acció de diàleg. I és aquesta darrera concepció la que interessa des del punt de vista municipal. Des de l'Ajuntament de Barcelona, la comunicació és vista i tractada com un permanent diàleg entre l'administració i el ciutadà. Un diàleg enriquidor doncs és el que permet ajustar les polítiques a les necessitats del ciutadà.

Avui és una idea universalment acceptada que la gestió dels serveis públics requereix un esforç similar entre la seva execució i el que es destina a explicar a l'opinió pública tots aquells aspectes susceptibles d'afavorir el seu coneixement, els seus costos, els mecanismes de funcionament i, sobretot, de promoure la participació del ciutadà.

La Comunicació Corporativa parteix de la idea de personalitat corporativa (o identitat corporativa, o cultura empresarial... aquí podem tenir una llarga llista de noms que expresen el mateix), integra les diferents tècniques de comunicació i clou amb la qualitat com a expressió de la correcta conjunció entre les dues coses. La personalitat corporativa és el conjunt de característiques pròpies de l'organització o entitat i que la fan diferent de les altres. És la resposta a les preguntes: qui som? i, com treballem?



La percepció que els públics tenen d'una institució ve determinada pel conjunt de missatges que transmet la publicitat, els signes audiovisuals d'identitat corporativa i les informacions dels mitjans de comunicació, però també pel conjunt de missatges derivats de la pràctica professional i de les actituds i comportaments del conjunt de treballadors de la institució.

Els factors que serveixen per elaborar una bona imatge són: la fiabilitat, la confiança, la credibilitat, la responsabilitat...

La Comunicació Corporativa és el resultat de l'acció de comunicació que fa l'entitat amb cadascú dels públics amb els que es relaciona. Ha de donar resposta a les preguntes: què diem?, com ho diem?

Nosaltres som la Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat que és l'instrument de què es dota l'Ajuntament per acomplir els seus objectius de comunicació. Les funcions principals són:

- Analitzar les necessitats i demandes del ciutadà mitjançant estudis de mercat i sistemes d'indicadors interns.
- Elaborar estratègies de marketing i comunicació que donin resposta a aquestes necessitats.
- Desenvolupar, supervisar i modificar aquestes estratègies en funció del compliment d'objectius.

-Implantar una estratègia global de les diferents actuacions de comunicació, promoció, imatge i identitat corporativa en el conjunt de l'Ajuntament,

-Impulsar i coordinar el projecte de millora de la qualitat dels serveis municipals i d'elaboració dels compromisos públics de qualitat.

-Vetllar pel compliment dels mecanismes de participació previstos a les Normes Reguladores.

-Relació amb el moviment associatiu d'àmbit ciutadà per a la promoció cívica de Barcelona.

La filosofia del treball de la Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat és molt clara: tot el que fa l'Ajuntament, tots els seus edificis, tots els seus serveis i, molt especialment, tots els seus treballadors, han de projectar envers els ciutadans i la societat una idea clara de ser al seu servei i de quines són les prioritats municipals.

La Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat treballa amb un instrument rector de la comunicació de l'Ajuntament amb el ciutadà: el Pla de Comunicació. Estableix els continguts preferents i les característiques i formats d'aquesta comunicació. El desenvolupament del Pla es fa a partir del coneixement dels objectius polítics definits al Programa d'Actuació Municipal per als quatre anys de legislatura i la valoració de les demandes ciutadanes, explícites o implícites, que no estiguin en contradicció amb aquests objectius.

Comuniquem mitjançant uns programes d'actuació que determinen les estratègies i actuacions concretes per a cada públic i en cadascú dels àmbits d'actuació de la Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat.

Els programes són:

- *Programa d'Investigacions Sociològiques*. Realització sistemàtica d'enquestes i estudis qualitius que ens permet conèixer l'opinió dels ciutadans. S'han establert mecanismes reglats de difusió dels resultats que permeten respondre al concepte de transparència i fan possible que els estudis es converteixin en instruments per a la valoració de la gestió.

- *Programa de Qualitat*. Aprovació de les Cartes de Servei que fan possible la implantació de la qualitat amb atenció especial a la formació del personal i a la creació de sistemes d'indicadors.

- *Programa de Publicacions*. Defineix els llibres i revistes municipals que es produeixen anualment prioritant la seva difusió i comercialització.

- *Programa de participació i voluntariat*. Defineix les polítiques de suport a les entitats ciutadanes i a la promoció del voluntariat.

- *Programa de relacions institucionals i comunitàries*. Per a promoure les relacions de l'Ajuntament amb altres Ajuntaments i administracions públiques.

- *Programa d'informació i atenció*. Reorganització de l'atenció personalitzada i telefònica municipal així com impulsió dels sistemes de tramitació.

- *Programa de Publicitat*. Defineix les característiques, missatges i mitjans de la inversió publicitària de l'Ajuntament.

- *Programa Internet*. Defineix les característiques de la utilització d'aquest nou mitjà per part municipal i estableix les línies d'actuació per a difondre la nova cultura a la ciutat.



Altres programes que estan en fase d'elaboració són el de *marketing* que determinarà les accions de comunicació directa amb públics segmentats i el de *comunicació interna-externa* que definirà les estratègies i mecanismes de comunicació i relació a l'interior de la Direcció, pel conjunt de l'Ajuntament i pel públic en general.



Hem descentralitzat i descentralitzem

Descentralització

El 18 de gener de 1984 el Consell Plenari de l'Ajuntament de Barcelona aprovà definitivament la divisió de la ciutat en 10 districtes.

S'iniciava llavors un procés que volia fer front als objectius següents:

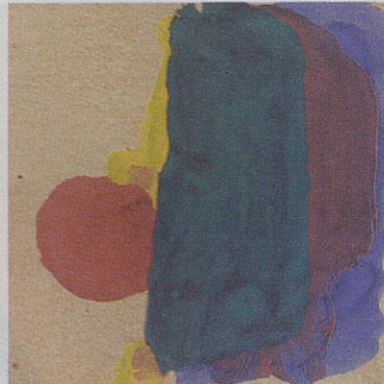
- *Descentralització de decisions i desconcentració de funcions.*
- *Lluita contra les desigualtats i els desequilibris al territori i entre territoris de la ciutat.*
- *Augment i millora dels serveis.*
- *Racionalització i tecnificació de l'Administració per la via de la globalitat de la gestió i la proximitat a l'interessat.*
- *Desenvolupament de la participació, la comunicació i la cooperació de les entitats i de tots els ciutadans.*

Per la consecució d'aquests objectius, la descentralització comptava amb uns instruments imprescindibles:

- Una nova dimensió territorial de la ciutat, que tenia en compte, a cada Districte, els trets històrics i geogràfics que havien existit en l'antiguitat i també una certa homogeneïtat pel que fa referència al nombre de habitants i superfície.
- Unes competències de decisió política comunes a tots.
- Una capacitat efectiva d'actuació en cadascun dels territoris.
- Una organització sobre la base d'un consell de districte representatiu.
- Una voluntat de desenvolupar la participació, la comunicació i la cooperació amb els ciutadans associats o no.

No ha estat senzill desenvolupar aquest procés, en el camí hem hagut de fer front, entre d'altres, a dificultats com són:

- Resistències culturals de l'organització a la nova proposta.
- La creació dels primers equips humans dels districtes va ser difícil ja que el personal que havia d'assumir les noves com-



petències es resistia a abandonar els organismes centrals dotats, en principi, de major prestigi professional.

- Manca d'infraestructures per establir els consells de districte i els diferents serveis distribuïts als territoris.

- Aprenentatge i definició de les noves competències.

- Inicis de la interlocució amb els ciutadans, associacions i col·lectius de cada districte, i dels seus diferents barris.

- Creació de les primeres instàncies de participació.

Aquest model, avui ja consolidat, ha enfortit la tasca política dels regidors i el diàleg entre ajuntament i ciutadans.

Pel que fa a la gestió ha articulat sistemes més àgils d'execució dels programes i objectius establerts.

Ens plantejarem avui un seguit de reptes que sense voler ser exhaustiu resumiríem en:

- *Afavorir la proximitat.* Hem d'aprofundir encara més la relació directa entre el ciutadà i el seu Ajuntament, relació que ha de millorar els procediments que permetin una neta influència dels ciutadans en el procés de formació de la voluntat política a escala local.

Cal en definitiva implementar el principi de subsidiarietat de la gestió

pública i el de participació o cooperació de la societat civil.

- *Avançar en la modernització de l'Administració municipal.* No com un acte puntual de creació de noves estructures o de reforma legislativa, sinó com un procés permanent d'adaptació a les demandes d'una societat canviant i que exigeix majors nivells de qualitat. Aquesta demanda de qualitat serà en els propers anys un dels eixos essencials al voltant del qual giraran els processos de modernització.

- *Millorar la participació.* És fonamental el desenvolupament de noves formes de participació política com una necessitat d'anar més enllà de la tradicional participació, entesa com a acord amb els representants veïnals en cas de decisions conflictives.

La participació i el seu aprofundiment en la comunitat ciutadana ens obliga a arribar fins al ciutadà individual no associat, fer més transparent el funcionament de les nostres administracions locals, i saber elaborar polítiques de comunicació integral, utilitzant la comunicació i la informació com a una eina més de la nostra gestió.

- *Combatre la desigualtat.* Per últim hem d'aconseguir que els processos de marginació i d'exclusió que cada cop abunden més en les grans ciutats, puguin ser combatuts eficaçment en àmbits territorials més petits on es possible combinar l'actuació integral i la proximitat social.

Comprendrem millor aquests reptes si llegim el tercer llibre de Josep M. Mendiluce "Tiempo de rebel-des", el qual ens fa reflexionar sobre quin paper hem de tenir els ciutadans vers el futur i ens convida a crear un espai més participatiu amb la política que desitgem.

La MUNICIPAL

D

En la direcció tenim present el Què, el Qui i el Com

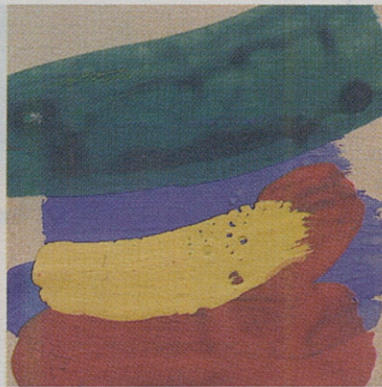
Directiu

Anem per el Què

Fins fa uns anys es pensava que un bon directiu/directiva era aquell/a que sabia organitzar, coordinar, manar i controlar. Avui els experts, estudis i les múltiples publicacions ens diuen que les organitzacions més exitoses, són aquelles en les quals el seu personal directiu és capaç d'organitzar, coordinar, manar, controlar, i que també ha desenvolupat habilitats de lideratge del seu equip: és a dir, té visió de futur, motiva, orienta i comunica.

Certament, dirigir no és fàcil. Continuament cal observar, reflexionar, experimentar, decidir, actuar, provar, acceptar els fracassos i els èxits, tornar a provar, rectificar i tornar a començar. Això és el que vol dir dirigir projectes que tenen dificultats tècniques, en un entorn competitiu i amb unes persones que cal motivar per tal que donin el màxim que d'elles es pot demanar en el marc del compromís laboral. Dirigir doncs és quelcom més que organitzar, repartir tasques i controlar que es facin (imprescindible, per altra banda).

S'ha desenvolupat tot un cos teòric, tècnic i metodològic per professionalitzar la tasca directiva en l'anàlisi estratègica, l'organització, les finances, el control de la gestió, la direcció de persones, la comunicació, el marketing, i un llarg etc. de matèries. S'han dissenyat programes per millorar habilitats que permetin aconseguir millors resultats en aspectes com la presa de decisió, la resolució de conflictes, la gestió del temps personal en el treball, l'organització de reunions, entre d'altres.



Anem per el Qui

Totes les persones que formen part d'una organització tenen un vincle que les uneix amb la finalitat de complir uns objectius. Tenen un contracte amb ella i cada dia que van a treballar donen alguna cosa d'ells i d'elles a canvi de rebre alguna cosa que els/les compensa.

Aquesta compensació no només és l'econòmica. Les compensacions van lligades a la satisfacció de les necessitats des de les bàsiques a les socials, les d'estima, de reconeixement, d'autosatisfacció, de progrés professional i personal.

El coneixement propi i dels professionals amb qui s'està treballant són imprescindibles per tal que pugui donar-se el compromís mutu, i el reconeixement d'on estan les dificultats i com poden superar-se.

La tasca a fer en aquest àmbit és molta, tant al sector privat com a les Administracions Públiques, amb les seves particularitats de caire normatiu, cultural i d'estil de treball.

Anem per el Com

En el cas del sector públic s'ha dut a terme un important esforç per a la modernització, la redefinició dels objectius, de les estructures organitzatives, les metodologies de treball, i la incorporació de noves tecnologies. En els darrers temps, les Administracions Públiques han

incorporat la cultura de la gestió i han dut a terme estratègies en coherència amb ella.

L'Ajuntament de Barcelona no està al marge d'aquests canvis i en els últims anys ha desplegat tot un seguit d'accions entre les que destaquen la gerencialització, la separació de les funcions polítiques de les gerencials, la descentralització i la desconcentració de competències.

La complexitat d'aquests canvis i la varietat i riquesa de les experiències professionals i personals que comporten són una font d'aprenentatge que pot configurar un dels elements motivadors pels professionals que hi treballen i molt particularment pels seus directius, ja que els ha permès i els permet enriquir el seu bagatge professional com a gestors públics.

És molt interessant aquest procés en el que estem immersos. Si es vol, amb entrebancs, ritmes i velocitats diverses, cal aprofitar les possibilitats que ofereix un moment tan dinàmic i viu com l'actual. Si s'ens permet, creiem que els directius públics poden formar part i ser protagonistes actius (no únics) d'una transformació per la millora dels serveis que la societat demana a les administracions públiques, en general, i a les locals en particular.

FRANCISCA MATA

Ens avancem als canvis i a les noves necessitats

Eficàcia

Eficax es tot allò que té la virtut de produir l'efecte volgut. Un medicament eficaç és el que cura la malaltia, de la mateixa manera que és eficaç el metge que encerta el diagnòstic i administra el medicament adequat. L'eficàcia, doncs, afecta les coses que els humans produïm i, alhora, els serveis que gestionem.

Avui, l'eficàcia és una de les obsessions contemporànies. Vivim en ciutats amb ritmes trepidants i tot allò que comprem, usem o consumim ha de donar resposta a necessitats específiques, ha de respondre directament al que n'esperem. Volem serveis i productes eficaços i exigim de qui ens els subministra que actuï amb eficàcia.

Les administracions públiques tenen condensats, en aquesta paraula, els seus principals reptes de futur. Sovint han estat titllades de burocràtiques i ineficaces i semblava que l'eficàcia era atribuït reservat a la iniciativa privada. Avui sabem que no és així, però cal continuar aprofundint en aquest concepte. En moltes àrees de l'actuació pública canvien objectius, apareixen noves necessitats i demandes, i calen noves respostes, modificar serveis, millorar-ne la seva gestió. L'eficàcia no s'acaba en fer millor allò que ja es fa, sinó en avançar-se als canvis i articular respostes a les noves necessitats de la ciutat. Això vol dir organitzacions dinàmiques obertes al canvi, amb professionals implicats que vetllen per l'eficàcia del que fan i, alhora, amb una actitud crítica per tal de millorar constantment.



Dues potes garanteixen la millora permanent de l'eficàcia en els serveis i les organitzacions. La primés, mesurar-la, saber establir que avui els nostres serveis són més o menys eficaços que ahir. Calen tècniques, indicadors, processos d'avaluació sistemàtics, objectius clars, per tal de poder-la mesurar. I en aquests processos és on apareixen els dubtes i les dificultats, on l'eficàcia deixa de ser paraula talismà i esdevé metodologia de treball. Fixar objectius d'un servei no es fa en un moment caracteritzat pel canvi, però cal fer-ho, cal determinar prioritats, i alhora cal establir els indicadors que ens serveixin per analitzar la seva evolució. Avaluat és una necessitat consubstancial a l'eficàcia, sense avaluació no podem ser eficaços. Cal conèixer que diu el ciutadà dels nostres serveis, cal mesurar la relació entre objectius i resultats, cal determinar els àmbits de millora.

La segona pota és la gestió de la informació. Aquesta és la matèria primera que ha de modificar i millorar l'eficàcia dels serveis de la organització i cal diferenciar entre informació i informació estratègica, aquella que és útil per a la gestió.

Qui té la informació de com millorar l'eficàcia d'un servei no sempre és qui té la capacitat de prendre les decisions, i, al revés, determinada informació estratègica no arriba a qui la necessita per continuar treballant. De la mateixa manera que un servei pot rebre informació important pel desenvolupament d'altres àmbits. Facilitar el trànsit informatiu és bàsic en un context caracteritzat pel canvi. Calen organitzacions que provoquin fluxos d'informació horitzontals i verticals, i que tinguin capacitat per descodificar quina és la informació útil per a la millora i l'eficàcia dels serveis.

Avui l'eficàcia condensa reptes, estils de treball i d'organització. No s'acaba en un enunciat, porta implícits sistemes i metodologies de treball. El món premia als eficaços, els que saben trobar dreceres en xarxes espesses de connexions, els que interpreten l'entorn en clau d'oportunitats.

Queden però els passadissos perduts de l'eficàcia, aquells àmbits on apareixen els dubtes provocats per la sacralització de la paraula. La substitució de les ideologies per les metodologies provoca forats negres i en pro de l'eficàcia, de la qualitat, de l'eficiència es passen per alt idees i valors. Som eficaços al servei de les idees o bé hem convertit l'eficàcia en idea. I si es així, què no ens estarem perdent els humans en la nostra carrera desbocada per ser els millors, els més ràpids i els més eficaços. Aquesta és una altra història i algun dia n'haurem de parlar.

Preferim la Ventafocs a la Caputxeta Vermella

Eficiència

Si la Caputxeta Vermella hagués enfilat el camí recte per anar a ca la seva àvia, el desenllaç del conte hauria estat ben diferent: la Caputxeta, en trobar el llop, l'hauria informat dels seus objectius, hauria continuat el seu camí i en arribar a casa de l'àvia li hauria preparat en un tres i no res un berenar ben calòric a base de mel i pa, l'hauria petonejat i hauria tornat a casa seva abans de fer-se fosc. A més, si la Caputxeta hagués posat en marxa les seves capacitats negociadores, hauria pogut pactar amb el llop la col·laboració pel que fa a la seguretat. Immediatament pensariem que en aquest cas la protagonista ha estat eficaç.

Tots i totes sabem que això no va ser així, i que la Caputxeta, a més de perdre el temps, va necessitar ajuda. Per tant, la ineficàcia demostrada s'agreuja amb el fet que va necessitar més recursos humans (un caçador) i més recursos materials (la munició), raó per la qual no ens equivoquem si valorem els resultats com a ineficients.

Al contrari, la Ventafocs ens ofereix uns resultats diametralment oposats. Quan la seva madrastra planifica, amb premeditació malsana, llençar a terra una quantitat ingent de cigrons amb l'objectiu que la tasca superi les possibilitats de la seva fillastra (a més d'esquinçar-li el vestit de festa, fet que a qualsevol de nosaltres ens hauria deixat la moral per terra), poc esperava que aquella criatura autoconscient, autocontrolada, motivada, empàtica i sociable, pogués arribar a consumir un feliç matrimoni amb el príncep.



Vet aquí que la Ventafocs, des del plantejament més clàssic de la direcció per objectius (*DpO*), preveu tres elements abans d'actuar: els objectius, els terminis i el rendiment de l'equip davant la resolució del problema. I, com si la nit anterior hagués estat llegint la frase de G. Odiome en la qual planteja que tots els implicats "han de participar conjuntament en la identificació dels objectius i en la definició de les àrees de responsabilitat de cadascú en funció dels resultats que s'espera aconseguir", posa mans a l'obra. Aquella cuina plena de cigrons, és l'escenari d'un equip de treball en el qual tots saben on és l'empresa, què han de fer i que es pot aconseguir. (Aquest detall ens fa pensar que la Ventafocs també té amagat i fora de les urpes de la madrastra algun llibre de Drucker.)

Seguirem, per tant, analitzant la situació de la cuina. Una vegada aconseguit el primer objectiu de recollida de cigrons en un temps rècord, i en què tots demostren una gran eficàcia, s'inicia una reenginyeria de l'empresa motivada pels nous objectius: la reconstrucció del vestit i el viatge. La Ventafocs, assessorada per la fada, es veu obligada a assignar noves funcions i a revisar els processos. D'aquesta manera aconsegueix

rendibilitzar al màxim els recursos materials i humans disponibles, mentre afavoreix que cadascun dels col·laboradors participi afegint valor a la seva tasca.

Quan la Ventafocs balla a l'hora assenyalada amb el príncep, sense haver incrementat ni una pesseta els recursos materials i humans disponibles, podem dir que els recursos han estat emprats amb eficiència.

Evidentment, la utilització de dos contes de la nostra tradició cultural pretén aproximar-nos de manera divertida als conceptes exposats. Però si reflexionem sobre la nostra tasca trobarem exemples... i si volem contrastar-los en termes d'eficiència, podem recórrer a la categorització de Byron Cherry:

- què ens proposem
- quan
- com ens proposem aconseguir-ho
- quin serà el cost
- què guanyarem
- capital, recursos i pla d'amortització.

D'aquesta manera caminarem amb eficàcia cap a l'eficiència.

Estem pels canvis en la regulació electoral municipal

Eleccions

Ara que unes noves eleccions s'apropen, és un bon moment per a reflexionar a nivell local sobre el que aquests comicis signifiquen. D'entrada, cal dir que celebrar eleccions és un fet en si mateix positiu. Afortunadament, queden enrera algunes discussions escolàstiques sobre la democràcia real i la democràcia formal que volien minimitzar la importància determinant que té el fet que els ciutadans puguin expressar de forma directa i lliure una preferència política, i que aquesta tingui el mateix pes en el moment del recompte, amb independència de qui sigui el votant des d'un punt de vista social o econòmic.

Avui, al nostre país ningú no s'atreveria a contradir l'afirmació que la introducció de la democràcia competitiva a la vida local ha estat un factor indubtable de progrés per a les ciutats i pobles.

Dit això, també hem de reconèixer que l'experiència de vint anys de democràcia local és temps suficient per començar a pensar que caldria reformar algunes coses. Entre els defectes de l'actual sistema figuren la inestabilitat dels equips municipals, moltes vegades sotmesos a la pressió de minories poc representatives o que cauen en mig d'episodis grotescos de transfuguisme.



Un segon problema deriva de la confusió entre els rols d'assemblea i executius, ja que els regidors els exerceixen al mateix temps, i, finalment, un tercer problema consisteix en el dèficit d'autoritat dels alcaldes per a exercir les seves funcions.

A partir d'aquest diagnòstic, crec que cal iniciar un debat públic sobre la oportunitat de procedir a un canvi en l'actual regulació electoral municipal. Aquesta reforma hauria de tenir com a objectius principals els d'enfortir l'autoritat de l'alcalde establint una relació més directa entre aquest i els electors, assegurar l'estabilitat dels governs i dotar els equips municipals d'una capacitat executiva més gran com a governs de les seves ciutats i pobles.

En el terreny pràctic, això significaria introduir les reformes següents:

- Elecció directa de l'alcalde per part dels electors.
- Atribució directa de la majoria absoluta de regidors a la llista de l'alcalde.
- Nomenament d'un govern municipal purament executiu, diferenciat del Plenari o Assemblea municipal.

A aquestes propostes, a Barcelona hem d'afegir l'elecció directa dels consellers de districte i la introducció de llistes municipals obertes.

Es tracta de mesures que cal discutir i consensuar, però que, de ser portades a la pràctica, crec que contribuirien a enriquir la democràcia local i encara més si, paral·lelament, som capaços de progressar obrint nous camps a la participació directa dels ciutadans.

Hauríem de ser la primera ciutat del país en capacitat d'experimentació i innovació política, amb la voluntat d'establir noves formes de relació entre els partits polítics i els ciutadans i entre aquests i el govern municipal. A la vida política, en general, topem amb un excés de burocràcia i un dèficit de participació i debat. A Barcelona volem i hem d'invertir aquesta proporció.

E

Escoltem, busquem, creem, anticipem i inventem

Emprenedor

Persona empenedora es aquella que detecta oportunitats, assumeix riscos calculats i obté resultats. L'itinerari dels empenedors sovint desemboca en una empresa. En aquest sentit l'empenedor o l'empenedora afegeix valor, crea ocupació, contribueix als objectius socials i a la redistribució en augmentar la base fiscal i personalitza l'economia.

L'empenedor o l'empenedora és una persona que gestiona "anomalies". Una persona que descobreix i identifica conflictes i demandes que són invisibles per a la majoria de la gent. Conflictes en els quals hi detecta oportunitats.

L'esperit empenedor és la capacitat de comunicar a altres persones que és possible resoldre les anomalies. Comunicar significa convèncer, vendre, persuadir... Això implica crear aliances amb accionistes, clients, proveïdors, finançadors, caps, subordinats, companys, treballadors. Sovint exigeix fer de mitjaner entre diferents tradicions i cultures. L'empenedor i l'empenedora són creadors de comunitats, generen noves relacions socials caracteritzades per un estil determinat, que pot superar la frontera de la comunitat inicial i escampar-se, no només als seus seguidors, sinó també als seus adversaris o competidors.



Avancem cap a un món organitzat en xarxes i en estructures de geometria variable necessàriament flexibles per adaptar-se a una realitat on cada dia és diferent a l'anterior o a l'endemà. La capacitat empenedora és la de qui és capaç d'interpretar el món des d'un punt de vista dinàmic, amb voluntat de transformar-lo. Aquesta voluntat de transformació fa de la persona empenedora un agent del canvi social, cultural i organitzatiu. L'empenedor està disposat a avançar, mai a retrocedir i menys a éstar-se quiet. El vertader empenedor està més a prop dels creadors culturals i fins i tot dels revolucionaris que volen accelerar els canvis històrics que dels que tenen com a únic objectiu buscar beneficis.

Les habilitats empenedores resideixen en confiar en allò que un sap i aprofundir-hi. També implica identificar i obrir-se a allò que hom no sap. Així mateix, els empenedors han de ser capaços d'establir relacions incansables per tal de construir una ampla xarxa de compromisos i resultats.

El terme "empenedor" va més enllà que el d'"empresari". Moltes persones són empenedores i no són empresàries. Entre els treballadors de l'Ajuntament de Barcelona hi ha bons exemples i confio que cada cop n'hi haurà més! D'altra banda hi ha empresaris que no ho són pas d'empenedors, són més aviat rendistes del capital. L'empenedor busca, crea, inventa, anticipa necessitats i produeix canvis a diferents escales en els hàbits del seu entorn.

L'esperit empenedor és un valor social a l'alça. Un valor social que cada cop és més reconegut i que cal ampliar. Barcelona és una ciutat empenedora perquè bull d'iniciatives i projectes que cada cop més barcelonins i barcelonines empenedors les fan possibles amb la seva contribució. I en necessitem molts més!

EL JACIUM

Fem costat a les empreses com a projectes col·lectius

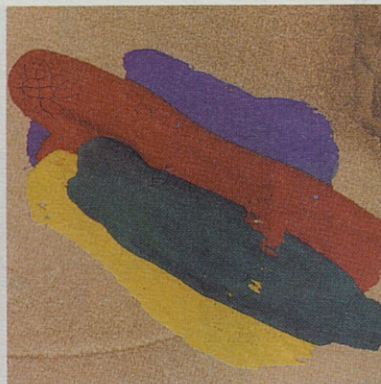
Empreses

En aquest darrers anys, la denominació d'*empresa* s'ha vingut imposant de cara a qualificar el grup de persones que comparteixen l'objectiu de treure plus vàlua a la seva activitat industrial o mercantil. Aquesta activitat, abans de la nostra guerra civil, es coneixia amb el nom genèric de "negoci" i la persona que estava al davant era l'"amo". La paraula "negoci" junt a la d'"amo" suggeria que el "negoci" — la plus vàlua — era per aquest, per a l'amo. Als treballadors — nom genèric dels que treballaven per altri — se'ls reservava una simple funció de comparsaria i se'ls anomenava, també genèricament, "empleats" o "dependents" en relació al "principal" que era un altre del noms que es donava al propietari del negoci.

En les relacions d'uns i altres prevalien els elements de dependència per part dels empleats, i els de prepotència quan no d'explotació, per part del amos. Els empleats, s'organitzaren en sindicats per combatre els mals tractes i les llargues jornades de treball.

Aquesta caricatura del que varen ser les lluites socials, voldria que servís únicament per emmarcar breument alguns dels elements que han tingut a veure amb la evolució de l'empresa. Em sembla recordar que va ser després de la guerra, uns quants anys després, quan es va començar a utilitzar el concepte empresa per qualificar la cèl·lula productiva, i l'amo com a empresari. Als treballadors, per obra de l'estat nacional-sindicalista, se'ls va anomenar "productors", car el nom de treballador tenia massa reminiscències de lluita de classes, que el franquisme havia decidit suprimir.

Amb els anys, i després de l'última crisi econòmica, que més que una crisi clàssica de desajusts, ha esdevingut un canvi estructural d'immenses dimensions, s'ha produït una nova situació empresarial.



Els tancaments, l'atur i la disminució del nombre de persones en els llocs de treball — abans se'n deia mà d'obra, ara recursos humans — ha transformat en molts casos l'estil de les empreses, no solament a nivell de respecte en el tracte entre els seus components, sinó aportant a la gestió un nivell més democràtic i un sentit més social de la funció.

L'empresa s'ha convertit en aquest darrers anys en un mena de bastió social, i l'empresari en un guerrer creuat. Hi ha qui creu que han estat solament els treballadors, les víctimes del moviment de globalització. En realitat, empresaris i treballadors hem sofert les conseqüències d'un canvi de mercat que ha premiat la mà d'obra barata i ha desposseït als països avançats de les indústries de manufactura. Però després del que ha semblat un cataclisme, la situació s'encamina cap a horitzons una mica més definits.

D'entrada l'experiència més important que n'hem tret del gran canvi, és que gràcies a l'estat del benestar, la crisi s'ha passat salvant les persones de la fam i mantenint l'atenció sanitària. Aquest és un exemple que cal no oblidar per molt que ens entabanin amb raonaments econòmicistes sobre la conveniència de la disminució de la protecció social. Cal respondre als qui així parlen, que en allò que cal estalviar és en armament.

A partir de la nova situació de les empreses, hi ha dues regles d'or que no es podran ometre en el camí de la competitivitat. La primera és treballar en projectes empresarials innovadors i, seguidament, mantenir un alt grau de formació i de reciclatge a tots els nivells en les persones que treballen a l'empresa. D'altra banda, el tamany d'aquestes avui ha disminuït. Moltes d'elles son microempreses, formades per dos, tres, quatre persones, que ja no reivindiquen per les seves condicions de treball davant del amo, sinó que lluiten amb el mercat per que les validi.

Les empreses ja no son únicament un lloc per assegurar un salari immediat, sinó que esdevenen un projecte col·lectiu, que en el fons busca resoldre a les persones el seu esdevenidor, no solament econòmic, sinó també una bona part de la seva realització personal. S'ha donat pas a una cultura empresarial basada en la democratització interna, on els homes i les dones amb formació, poden esdevenir el millor i més apreciat patrimoni de l'empresa, a la vegada que el *know how* la base de la diferenciació.

La Regidoria de Cooperació Empresarial està emmarcada en aquesta problemàtica de la nova empresa, de les relacions entre elles a Barcelona. D'elles amb l'Ajuntament, en l'intent d'establir ponts i encapçalar projectes, malgrat que el municipi no té competències en aquesta àrea. La necessitat però, i la vocació ens empenyen a prendre responsabilitats més enllà del que ens diu la lletra, en el camí de promoure activitat econòmica i ocupació.

Encara ens fa por optar pel sotrac de l'excel·lència!

Excel·lència

Vull confessar la causa de la meua eufòria per la excel·lència. Té un nom: Tom Peters. És l'apassionat en gestió d'organitzacions. El seu llibre, en especial, *Nuevas Organizaciones para Tiempos de Caos*, publicat per l'editorial Deusto, l'he llegit des de la sang. Encara m'hi corre. És dels que explica, amb exemples, que cal organitzar-se, en serveis, tenint al costat una goma d'esborrar, que cal destruir, que les distàncies de tot tipus són burocràcia, que els intermediaris són una plaga —especialment els estafs—, que cal crear desig en l'opció d'usos del serveis, que cada treballador/a és un associat —un ajuntat— a l'Ajuntament amb molta autonomia emprenedora, que cal arriscar-se, que cal optar per fer-ho tot excel·lentment.

Crec que si un Ajuntament apliqués el que diu, la ciutadania estaria entusiasmada. A la vegada que els tribunals li mossegarien els garrons organitzatius per fer trontollar el marc legal/museístic de la nostra administració. M'encanta la proposta. La trobo excel·lent!



Com a mostra del treball excel·lent transcriu, un pel adaptada, una de les seves pàgines, que mostra com ha de treballar, avui, una organització de serveis. També municipal. Si us plau. Des de cadascun/a dels seus treballadors i treballadores, tothom:

1. *Accepta riscos. No juguis sobre segur: és burocràcia.*
2. *Comet errors. No intentis evitar-los: apren d'ells.*
3. *Pren iniciatives. No esperis a rebre instruccions.*
4. *Gasta l'energia en solucions. No en sentiments.*
5. *Apuntat a la qualitat total. No et limitis a complir.*
6. *Trenca coses. Rep amb gust la destrucció. És el primer pas del procés creatiu.*
7. *Centra't en les oportunitats. No en els problemes.*
8. *Experimenta.*
9. *Responsabilitza't personalment d'arreglar les coses. No culpis els altres del que no t'agrada.*
10. *Intenta el més fàcil, no el més dur.*
11. *Mantén la calma.*
12. *Somriu.*
13. *Diverteix-te.*

És clar que són tretze consells. Un mal número per aplicar en organitzacions supersticioses com són les administratives: cal fer-ho tot com s'ha de fer. I, en algunes, com s'ha fet sempre.

No conec millors consells per treballar excel·lentment. A la casa hi ha gent que hi treballa. No conec, però, cap departament que hi opti. Una pena, oi?

A casa nostra, quan optem per modernitzar-nos, cosa que té poc a veure amb l'excel·lència, usem Peter Drucker. També m'agrada. Però no m'encanta. És el clàssic.

Sempre volem estar en bona forma professional

Formació

La formació ha estat lligada als últims anys d'història de l'Ajuntament de Barcelona.

Volem creure que al llarg d'aquests anys hem creat un espai per a la trobada, la reflexió conjunta, la transmissió de coneixements, millora d'habilitats i canvi d'actituds, d'aprenentatge en definitiva, que hem acompanyat a les polítiques i estratègies organitzatives per tal d'adaptar el personal municipal als grans reptes que se'ns van presentar.

Si fem un repàs dels diferents programes que hem anat treballant veurem reflectides polítiques prioritàries d'actuació:

- *El paper dels directius i directives en la gestió pública:* els canvis en l'entorn i la modernització de l'administració demanaven nous rols i noves competències dels directius públics. Els directius començaven a sentir parlar d'eficàcia, eficiència, objectius, indicadors de gestió, paraules que a hores d'ara ens semblen ja gastades en el nostre vocabulari.

- *El/la ciutadà/ana en el centre de l'atenció:* el personal de contacte amb la ciutadania desenvolupa una funció particularment important, més que qualsevol altre personal influeix en la idea que els/les usuaris/ies tenen de l'Ajuntament i determina directament el grau de satisfacció (o no). Es va treballar a fons en la definició de perfils professionals, selecció i formació d'aquest col·lectiu.

- *Reciclatge del personal administratiu,* per tal d'adaptar-lo als nous perfils que l'organització anava demanant, amb la incorporació de noves tecnologies i nous procediments de gestió.

- *Formació en informàtica:* els treballadors i treballadores municipals vam dedicar unes quantes hores per conèixer i treballar amb les pantalles negres i verdes del Wordstar o Wordperfect i per adaptar-nos més tard a la proposta més atractiva dels programes Windows.



- *Els professionals de diferents especialitats:* advocats, economistes, arquitectes, aparelladors, arxivers,... han pogut gaudir de sessions d'actualització o ajuts econòmics per evitar l'obsolescència dels seus coneixements.

- *La formació també ha estat acompanyant els diferents canvis organitzatius,* sobre tot als processos de descentralització de competències als districtes: serveis tècnics, personal, OAC's,...

Estem parlant de milers d'hores de formació i milers d'assistents a les diferents accions de formació programades.

Una de les fites de la història del CSF, i que va donar el tret de sortida per aquests gairabé 10 anys de feina, van ser les Jornades per a la formació a l'Administració local als 90, fetes al juny del 89. Ara que estem davant d'una dècada mítica que ens portarà un nou mil·lenni, és un bon moment per fer balanços, però també pensaments estratègics, així doncs, quines són, des del meu punt de vista, els tres factors d'èxit de la formació en la perspectiva del 2000?

1. *Continuar treballant sobre tot per donar suport a les polítiques organitzatives i les polítiques de recursos humans.* Treballar conjuntament amb els "policy-makers", responsables de prendre les grans decisions que afecten a les grans

orientacions polítiques relacionades amb el sistema de formació: gerents, directors/ores de personal, agents socials,...

2. *Reforçar el paper dels comandaments com a coresponsables del procés de formació: el "fet a mida" hauria de ser el prioritari.* Els comandaments són essencials, no tan sols en la detecció i anàlisi de les necessitats de formació, sinó en la definició dels objectius i en l'acompanyament que aquests haurien de fer com a part del procés de formació. Els directius i directives són responsables d'afavorir les condicions per a la transferència de l'aprenentatge al lloc de treball.

Sovint pensem que la formació acaba quan es tanca un curs i es passa el qüestionari d'avaluació, quan realment les hores de formació en l'aula són només un pas dins del procés de formació que es completa amb l'aplicació al lloc de treball, un procés assaig-error que també implica aprenentatge.

3. *Incorporar noves metodologies i sistemes de formació* que facin possible, d'una banda, un apropament de la formació al lloc de treball i, d'altra banda, l'accés a eines formatives en diferents moments, és a dir, ens hem d'acostumar al fet que formar no vol dir necessàriament passar per una aula.

Una d'aquestes possibilitats ens la donaran les noves tecnologies de la informació. Segons diu en Joan Majó "l'era de l'ordinador trencarà el model tradicional de formació i tornarà obsoletes les estructures rígides de les aules. Aquest model serà substituït per comunitats d'alumnes que participaran activament en les xarxes i que faran constants consultes electròniques".

Esperem de tota manera, que aquestes "previsions" no ens facin perdre el plaer de continuar intercanviant idees i projectes personalment.

Naveguem de la crisi de la funció pública a la de l'ocupació pública

Funcionari

El concepte de funció pública fa referència, com tothom sap, al conjunt de treballadors de l'Administració pública i a l'especial fórmula jurídica que ha caracteritzat la seva relació laboral amb l'objectiu d'aconseguir que la maquinària administrativa estigui servida i gestionada per un col·lectiu de treballadors objectiva i imparcialment reclutats i regulats, professionalitzats, estables i subordinats sempre al poder polític encara que alhora diferenciats del mateix i neutrals.

Els principis d'objectivitat, igualtat i escrupulós compliment de la legalitat que s'exigeixen a l'Administració pública, i que no es prediquen amb igual intensitat respecte de l'àmbit privat, són així, en síntesi, els que han motivat aquest tradicional status jurídic específic de l'ocupació pública, regit per normes de Dret Administratiu i per valors i referències d'interès general, diferent del règim usual en l'ocupació privada. No es tracta, per tant, d'una simple qüestió tècnica o organitzativa, sinó d'una opció que deriva d'uns condicionants històrics precisos, respon a un fort component ideològic i polític, i ha estat, a més a més, refrendada per la pròpia Constitució que ha fet una elecció explícita en aquest sentit postergant altres possibles models distints de regulació de l'ocupació pública.

La naturalesa, abast i dimensió que deguin atorgar-se a l'ocupació pública depenen tanmateix, en definitiva, de les diferents concepcions i valoracions que d'allò públic tinguin cada societat i moment històric determinats, i és justament en aquest context on cal situar l'actual crisi de la funció pública manifestada tant per l'absència, en el seu cas, de polítiques de personal riguroses i estables com per la mateixa indefinició i ambigüïtat de la no precisament escassa normativa legal sorgida amb posterioritat a la Constitució.



Cal considerar al respecte que el text legal bàsic en la matèria- la llei 30/1984, de Mesures per a la Reforma de la Funció pública, text de per sí indesxifrable per les seves contínues modificacions posteriors- va néixer amb un explícit caràcter parcial, provisional i experimental i que els successius intents de formulació d'un definitiu Estatut bàsic de la Funció Pública han estat progressivament abandonats, donant així la impressió de que l'Estat, que va procedir en el seu moment a la regulació essencial de l'ocupació privada mitjançant el corresponent Estatut dels Treballadors, sembla incapaç de posar en ordre legislativament al seu propi personal, renunciant a l'homòleg estatut de l'ocupació pública.

El primer atac important a la funció pública s'ha produït al llarg d'aquests dos darrers decennis amb el fenomen de la laboralització de l'ocupació pública que ha originat una confusa dualitat de règims jurídics distints aplicables a unes mateixes plantilles que obstaculitza contínuament l'adopció de polítiques globals i dificulta gratuïtament la gestió, tant més quan la pràctica laboralista a l'ús ha tendit a realitzar-se de manera indiscriminada i indiferenciada i ha coexistit paradoxalment amb la implantació, sovint artificial i jurídicament arriscada, de tractaments unitaris a funcionaris i laborals o, el que és el mateix, a través de la sistemàtica extensió de la major part de les fórmules i institucions funcionaries al personal laboral en el seu conjunt, actuant-se així de fet com si l'enquadrament jurídic, laboral o estatutari, dels empleats públics fos indiferent o merament anecdòtic.

A aquesta pràctica cal afegir la simultània expansió del personal polític directiu i de confiança, amb la consegüent indefinició del seu precís camp d'actuació, així com l'imparable creixement i desenvolupament dels Organismes Autònoms en la mesura al menys en que aquesta tècnica de la descentralització ha estat gairebé sempre acompanyada de la laboralització, considerant-se erròniament ambdues mecàniques com correlatives i inseparables i oblidant que els Organismes Autònoms són ens públics instrumentals de l'Administració que els crea, subjectes al seu mateix règim i que, per tant, és la mateixa normativa legal la que cal aplicar als treballadors directament enquadrats en els serveis directes d'un Ajuntament i als adscrits als seus Instituts, tots ells amb igual valor i idèntic sentit de servidors d'una mateixa Administració pública.

Si les anteriors circumstàncies implicaven un atac frontal al caràcter funcional i administratiu de l'ocu-

pació pública, dificultant el desenvolupament de cossos funcionaris potents i professionalitzats, un major i més profund abast pot derivar-se de les mesures privatitzadores de tota mena ara en alça que van des de la multiplicació del recurs a les contractacions externes d'activitats abans desenvolupades per personal propi fins a privatitzacions autèntiques que suposen canvi real de titularitat que passa del sector públic al privat.

Ociós resulta assenyalar les conseqüències d'aquestes polítiques de minusvaloració i desprestigi d'allò públic, en tant que suposen un evident replegament de l'Administració, una contracció de l'ocupació pública i fins una autèntica transformació substantiva del model administratiu.

Malgrat tot, cap dels fenòmens esmentats en els paràgrafs anteriors resulten per si mateixos novetat alguna: tots ells han estat sempre utilitzats, en major o menor mesura, per totes les Administracions Públiques. El que és nou és la seva acumulació i la seva multiplicació i el que d'això resulta: una progressiva confusió entre els sectors i activitats públics i els privats, una difuminació d'allò públic i una Administració que, si per una banda tendeix a reduir-se, per altra sembla cada vegada més fragmentada en un nucli central i en una complexa xarxa d'entitats i organitzacions perifèriques de molt diverses i heterogènies envergadures, caràcter i fins i tot titularitat.



Les dificultats d'aquest nou "escenari", per utilitzar també una expressió de moda, no deurien contribuir a incrementar les indefinicions sobre la distinta tipologia del personal que treballa per a l'Administració sinó que més aviat han de considerar-se motiu suplementari per separar nítidament els seus respectius camps i modalitats i per a aplicar, en fi, per a l'ocupació pública, qualsevol que sigui la dimensió en que calgui actuar en el futur, unes regles definides i un règim jurídic comú i unitari.

G

Jordi Hereu

Estem convençuts que la gestió pública és cosa de tots i totes

Gestió

Què tenen en comú els membres d'una ONG que han d'ajudar a reconstruir un hospital a Nicaragua, la mestressa de casa d'una família nombrosa, la companyia FORD de principis o de finals del segle, un pagès de l'Empordà i un directiu de qualsevol ajuntament? Doncs la necessitat de fer gestió per tal d'aconseguir uns certs objectius. Si fem cas al que ens diu l'enciclopèdia i el sentit comú, gestió és, senzillament, "cadascuna de les diligències que hom fa per a aconseguir alguna cosa". Per tant, gestionar és quelcom que fem cada dia tots plegats.

La "ciència" (?) de la direcció i administració, el "management" que s'estudia en universitats i omple de títols les llibreries, neix quan aquest concepte de gestió genèric, en un principi tant quotidià i planer, s'aplica a la gestió d'organitzacions empresarials o no, que han de formular i acomplir els seus objectius en entorns cada cop més complexes i canviants.

Cada objectiu genera la seva gestió. Es pot pensar en molts exemples pràctics. Servir ràpidament centenars de frankfurtos al dia a un bon preu en un entorn estudiantil és molt diferent a servir vint menjars de cuina refinada en un ambient de gourmets. Fabricar un únic model de cotxe el més barat i estàndard possible a principis de segle és molt diferent a intentar satisfer tota necessitat de transport a finals de segle. Gestionar el telèfon en un mercat monopolistes és molt diferent a cobrir tota necessitat de comunicació en un mercat més obert. "Suportar" els problemes d'un administrat/súbdit és molt diferent a intentar resoldre les necessitats d'un ciutadà /client /votant.

Una organització amb una missió i uns objectius determinats és un conjunt d'elements interrelacionats amb un fi, és un sistema. Què



conforma aquest sistema? Doncs bàsicament quatre elements: una tecnologia (manera de transformar inputs en outputs), una estructura formal (distribució de llocs de treball amb les responsabilitats corresponents), les persones i una cultura organitzativa (valors que determinen allò que és considerat un èxit o un fracàs en el si d'una organització). La gestió ha de procurar que persones, tecnologia, estructura formal i cultura organitzativa siguin òptims en si mateixos, congruents entre si i, sobretot, congruents amb els objectius formulats i els resultats que hom vol aconseguir.

Respecte a l'Ajuntament de Barcelona, caldria preguntar-nos si aquests elements interrelacionats —persones, tecnologia, estructura formal i cultura organitzativa— han estat congruents amb els objectius que en cada moment s'han anat traçant. Qui escriu és sens dubte el menys indicat per a fer una anàlisi retrospectiva però tot i això no és agosarat donar una resposta afirmativa i per una sola raó: és impossible que la ciutat hagi canviat com ho ha fet si la principal institució impulsora del canvi, el principal instrument, no s'hagués anat adaptant a les noves necessitats, venint com venia d'una etapa on els objectius de l'organització eren molt diferents (per no dir contraposats).

La descentralització territorial i funcional, la desconcentració, suposa un canvi en l'estructura formal, les persones i la cultura. La utilització intensiva de les tecnologies de l'informació, l'aplicació de nous instruments comptables, la protocolització de processos suposa sobretot alterar la tecnologia però també l'estructura i fins i tot la cultura organitzativa. Així mateix posar gerents al front d'unitats estratègiques és també afectar a diversos elements del sistema. L'èmfasi que en diferents moments s'ha donat a l'obtenció de resultats, a l'eficiència en la utilització dels recursos, a la qualitat en tots els processos de producció de serveis suposa incorporar nous valors a la cultura organitzativa.

Tots els canvis buscats en una organització com l'Ajuntament es van acumulant i consolidant, com capes superposades: posar èmfasi en l'eficiència mai pot anar en contra de l'obtenció de resultats o eficàcia, implantar criteris de qualitat mai pot anar en contra de l'eficiència, l'eficàcia i l'impuls innovador han de ser compatibles amb el respecte a la norma etc.

El procés de transformació no pot parar, perquè el que no s'atura és la realitat a la que vol servir: la ciutat i la seva gent. Es pot emfatitzar en elements ja existents: innovació en la definició de nous reptes, qualitat estesa a tot allò que es fa, lideratge i complicitat social per fer possible els projectes que necessitem. Així entre tots (perquè tots gestionem) podem aconseguir una gestió proactiva al servei d'objectius polítics, fent de la política quelcom cada cop més creïble pel ciutadà.

G

Assumpta Escarp

Sempre per la proximitat i la qualitat

Govern

Aquesta mateixa revista, en el seu darrer número, informava d'un seguit de recomanacions per aplicar la qualitat en la gestió municipal. Incidia en desenvolupar una governabilitat sobre la base del diàleg, que apropa la presa de decisions als ciutadans i promou la millora dels serveis públics.

És una iniciativa en la qual ja hi treballem i que és fruit del nostre model de govern. Governem i ens governem des d'uns valors com la participació, la solidaritat, la recerca del consens en els acords i la presa de decisions orientada a proporcionar més qualitat de vida als ciutadans i una millora dels serveis que ofereix l'administració local. No es tracta d'una enumeració de bons desitjos.

Procurar la millora de la qualitat de vida és una responsabilitat de qui governa, que és qui exerceix la direcció i l'impuls de totes les iniciatives que en aquest cas concret es posen en marxa a la ciutat.

L'exercici de govern és possible un cop aclarides les responsabilitats o competències. És aleshores quan és transparent una administració, tant als ulls dels ciutadans com dels que treballen per oferir-los serveis. És en aquesta situació de claredat i d'assumpció de drets i deures quan un ajuntament és capaç de prestar el millor servei i prendre les decisions que reportaran un benefici a la comunitat.



Durant anys, i per raons històriques, l'administració local ha assumit com a pròpies situacions alienes que la normativa deixava en mans d'altres administracions. Afortunadament, la Carta Municipal aclareix tota confusió i confereix un pes més gran a l'Ajuntament en la gestió, que ha estat una reivindicació contínua, i paralelment contribueix a millorar l'estructura organitzativa de l'administració local.

Governar també és repensar. Repensar sobre el model: Això és innovar, estudiar, escoltar —sobretot— i ser conseqüent. S'innova a partir d'un criteri que és conseqüència de l'acció de govern, de l'experiència de governar: la proximitat al ciutadà. Es tracta d'aplicar aquest concepte present en totes les administracions, des de la més gran a la més petita, entenent la dimensió exclusivament per les responsabilitats i els serveis que es capaç d'ostentar i prestar cadascuna. No obstant, —no ens portem a engany— la proximitat està encara en procés de definició.



Com Ajuntament, reclamem el fet de poder actuar cap el ciutadà responsabilitzant-nos de tot allò que per experiència no només estem convençuts de poder fer sinó que ja fem des d'un temps amb un cert estatus de suplència. El pas necessàriament següent a fer, per no dir indispensable, és convertir aquesta circumstància, temporal i excepcional, en una pràctica consolidada en benefici de l'administració local.

Un govern proper al ciutadà és aquell que coneixent l'abast de les seves actuacions sobre un espai determinat, com és una ciutat o un conjunt de ciutats —que és també el nostre cas— sap donar resposta —servei— a les demandes que en sorgeixen amb atenció i sensibilitat a les especificitats. Aquest és el nostre model, sobre el qual hi ha dues prioritats: la qualitat dels serveis que es presten i fer possible que es posin en marxa les propostes per augmentar la participació dels ciutadans en la presa de decisions per part de l'administració.

La MUNICIPAL

Ampliem els serveis al contribuent i diversifiquem l'atenció

Hisenda

El gran desenvolupament del sector públic que suposa més de la meitat del producte interior brut de l'economia, ha plantejat en tots els països una discussió sobre la seva magnitud i les funcions que realitza.

L'Administració Pública actual, i en particular, l'administració local, ha experimentat una revolució en la forma d'assignació de recursos i el control de la seva aplicació.

El model de gestió econòmic-financer, pretén ser un sistema integrat de gestió que es desenvolupa en quatre fases: Planificació, programació, pressupostació i execució.

La planificació és la fase en la que es defineixen els objectius, es busquen i analitzen estratègies vàlides per a la consecució d'aquests i finalment es seleccionen els programes en els quals aquesta planificació es concreta. Els pressupostos i els programes aprovats, es converteixen en compromisos que l'Administració municipal ha de complir.

En l'execució del pressupost correspon a l'òrgan gestor aconseguir l'eficàcia i l'eficiència en l'administració dels recursos.

L'avaluació i control d'aquesta execució, ens permet reajustar l'activitat anual de forma que es puguin assolir els millors resultats possibles.

En les circumstàncies actuals de demanda dels ciutadans de majors serveis, els controls lligats al sistema de gestió integrada han de permetre verificar que s'ha realitzat una gestió eficaç, eficient, econòmica i legal.



La contribució a l'erari públic per part dels ciutadans, en la mesura que a cadascú li pertoca, és un deure cívic de tothom i és essencial perquè tots els serveis públics funcionin adequadament i amb el nivell de qualitat que la ciutat es mereix. Però al mateix temps que els ciutadans paguen els seus impostos, tenen dret a disposar de totes les facilitats per fer-ho amb un màxim de rapidesa i un mínim d'incomoditats.

A la pràctica això significa destinar qualsevol actuació a millorar els nivells de servei i informació, fiabilitat, seguretat i transparència. Seguint aquest principis, la hisenda municipal i en concret l'Institut Municipal d'Hisenda, ha ampliat en els últims anys els serveis al contribuent i ha diversificat les vies d'atenció per garantir en qualsevol moment que la seva gestió sigui eficaç.

Cada vegada més, s'ha de tendir a dissenyar els serveis en funció de les necessitats expressades pels ciutadans, i no a la comoditat de l'òrgan prestador. Aquesta política ha portat al desenvolupament de sistemes de comunicació amb el ciutadà, oficines especialitzades en l'atenció i l'eliminació de "passos burocràtics" i "paperassa" entre el ciutadà i l'administració local.

Això es veu reflectit en els nous canals d'atenció al ciutadà que s'han desenvolupat a l'Institut Municipal d'Hisenda des de la seva creació com són: l'atenció telefònica al telèfon de tràmits 010, l'atenció presencial a les tretze oficines d'atenció al contribuent distribuïdes per tota la ciutat i a la seu de l'Institut Municipal d'Hisenda, la resolució de tràmits per a professionals mitjançant el servei de Fax, i per últim la realització de tràmits des de la plataforma Internet.

Pel que fa al nivell d'informació i servei, la millora és força evident, l'Institut envia a tots els ciutadans i empreses la Guia del Contribuent amb l'ànim d'informar dels tràmits que pot realitzar en relació als tributs, on realitzar-los i amb que terminis.

El 1998 es va distribuir la Carta de Serveis amb un seguit de compromisos explícits amb els contribuents (confecció de documents de pagament clars i comprensibles, resolució de reclamacions en un termini de tres mesos, confidencialitat de les dades personals) dintre de la línia endegada per l'Ajuntament el 1996: la qualitat com a objectiu dins del Programa d'Actuació Municipal 1996-1999.

Per tot això es pot concloure que la força de les circumstàncies econòmiques, polítiques i socials, ha acabat per trencar la inèrcia expansiva de les burocràcies públiques i el seu allunyament progressiu de la societat.

Mantenim, fem i conservem la història de la ciutat

Història

Els companys de *La MUNICIPAL* em demanen que us parli d'història, i a més —per demanar que no quedi— insinuen que ha facis des d'una perspectiva àgil i no oficialista. Som-hi, doncs. D'entrada, val a dir, que per a mi el mot història gairebé sempre tendeix a associar-lo a la paraula memòria, i com que aquest és un bé fràgil, transitori i esmunyedís, vet-ho ací que m'ho faig venir bé, i de manera indissimulada i a corre-cuita porto l'aigua al meu molí i m'apresso a relacionar-ho amb la paraula arxius.

Molts pensaran: ja ens ho temíem. No calia tant circumloqui per acabar etzibant-nos el clàssic discurs que canti les excel·lències de l'arxivística municipal, i la seva utilitat per a la recerca històrica i la gestió administrativa. Doncs, no. Ja que se'm demana que tingui un to lleuger, em limitaré a presentar només dues idees, i a més, d'una manera volgudament divulgativa per rematar-ho amb una fàbula a cavall entre la realitat i la ficció.

La primera: els documents d'avui són la història del demà, i aquesta preservació de la identitat només la garanteix una gestió eficient dels actuals documents administratius. Per això ara podem saber coses tan curioses com que l'Ajuntament barceloní dels segles XVIII i XIX premiava econòmicament els pares amb dotze fills o que es dolia de l'arrelament del vici del joc entre el jovent d'aleshores.



També podem assabentar-nos que l'esquarterament públic dels cossos dels bandolers es feia sovint al llarg de l'edat mitjana al bell mig de la plaça de Sant Jaume, després de passejar-los per tota la ciutat, o que la majoria de capellans i rectors tenien una concubina que els ajudava indissimuladament a la preservació de l'espècie humana. També que un mètode molt emprat per fer créixer els pèls de la barba al jovent era untar la cara del barbamec amb unes considerables dosis de fems de gos! Com veieu, al costat dels grans documents urbanístics i de govern, també n'hi ha per distreure's una estona.

Segona idea: tenir els expedients mal girbats i pitjor guardats és garantia d'una ineffectivitat i un malbaratament de recursos certament lamentable. Explicquem-ho a tall de fàbula: algú ha calculat quin és el cost de les hores que un auxiliar administratiu dedica mensualment a la recerca de documents que mai apareixeran per l'absència d'una gestió documental eficaç? Multiplicar aquest cost *persones/hores* en una entitat amb molts treballadors assoliria una quantitat de diners impressionant. O quants milions de pessetes a l'any costa la lentitud dels tràmits degut a l'absència de criteris de gestió de la informació, cost al qual caldria afegir els derivats d'una

substancial minva dels ingressos? I el cost dels plets que es poden perdre en els tribunals davant la incapacitat d'aportar proves documentals irrefutables que recolzin les pretensions de les institucions públiques?

També podríem preguntar-nos entorn de la dilapidació de recursos que pot suposar l'existència de locals i dipòsits on s'amunteguen tones de papers i expedients inútils en no disposar d'una política sistemàtica d'eliminació. Ja no cal dir les plusvàlues que generaria un millor aprofitament d'aquests espais quan són propietat de la institució. Fins i tot es podria donar el cas que els ciutadans del futur tinguin una certa crisi d'identitat —local, això sí— per la manca de publicacions històriques referides a la seva ciutat en no conservar-se la documentació més antiga.

Val a dir que no crec que, sortosament, aquesta fàbula es faci mai realitat a Barcelona al comptar amb la rica xarxa d'arxius municipals al servei dels ciutadans i de l'administració. Tot i així, per aquells a qui els agradi somniar una estona, els recomano que llegeixin el llibre del company Alfred Bosch *L'Atles furtiu* (Ed. Columna, premi Sant Jordi 1997), que constitueix una documentada narració històrica a cavall entre la realitat i la llegenda que us transportarà pels calls jueus de Barcelona i Palma de Mallorca a l'època medieval.

Partim d'una informació objectiva per a prendre decisions

Indicadors

La preocupació pel funcionament de les administracions locals en un clima de més gran pressió per part de la demanda i d'una necessitat de competitivitat de l'administració fa que el directiu municipal necessiti informació objectiva, fiable i rellevant sobre els serveis que gestiona per basar-hi la presa de decisions. D'aquí ve la importància de la utilització d'*indicadors* per a informar i avaluar.

Per aquest motiu, a l'Ajuntament hem establert les bases metodològiques i els estàndards per implantar un sistema d'informació basat en indicadors de gestió, vàlid i amb caràcter general per al conjunt del govern de la ciutat, i per a la gestió dels diferents serveis públics municipals. Es persegueix el desenvolupament d'un sistema d'informació basat en indicadors mitjançant el qual es contribueixi a millorar la gestió de la nostra administració i donar així una resposta eficaç a les demandes de la societat que la sustenta.

Definim els indicadors com les unitats de mesura que permeten el seguiment i l'avaluació periòdica de les variables clau d'una organització mitjançant una comparació amb els referents interns i externs corresponents. Per tant, els indicadors han de reunir les qualitats de rellevància, pertinença i objectivitat. Han de ser també inequívocs i accessibles. Aquestes són les qualitats imprescindibles perquè puguin constituir una veritable eina de control, aprenentatge i millora. Els indicadors no són un objectiu en si mateixos, sinó que constitueixen una eina per avaluar la gestió, per tant serien inútils si no s'aprofitessin en aquest sentit. Els indicadors han de ser precisos i exhaustius perquè permetin realitzar un seguiment dels aspectes més importants dels programes.

La utilització d'indicadors presenta avantatges extraordinaris per



avaluar la gestió, donat que permet identificar no tan sols quant es gasta, sinó també com es gasta. Es tracta d'un instrument bàsic per a la gestió pública i prova d'això és la seva acceptació a nivell internacional. Els indicadors permeten aprofundir les anomenades vuit "E": economia, eficàcia, eficiència, efectivitat, equitat, excel·lència, entorn i evolució sostenible, indicant les relacions entre recursos, coneixements, determinacions i comparacions amb estàndards i patrons que deriven de l'ús dels indicadors.

S'ha de tenir en compte que la natura dels indicadors utilitzats difereix substancialment segons el destinatari, les seves necessitats d'informació i la tipologia de les decisions que pren. Per tant aquests

nivells tindran necessitats d'informació i control diferents.

Els indicadors de gestió formen part d'un sistema global d'informació a l'organització que permet materialitzar les tres activitats bàsiques de planificació i control: la planificació estratègica, el control de gestió i el control de les operacions. Perquè la construcció d'indicadors tingui èxit, la terminologia i els procediments que s'hi utilitzen han de ser únics i acceptats per tots els membres de l'organització. Per a elaborar els diferents indicadors s'han de respondre les preguntes següents: què es fa, què es vol mesurar, qui utilitzarà la informació, cada quant de temps, i com es compararà? Donat que els indicadors formen part del sistema d'informació global de l'entitat, han de ser coherents amb els seus criteris generals; i en segon lloc, el disseny del sistema s'ha de realitzar des de les àrees operatives, seguint un procés des de baix cap a dalt.

Alguns criteris per a aplicar aquests indicadors són els següents: la participació de tots els membres de l'organització en el disseny del sistema d'informació i control, tenir en compte que l'objectiu final és la qualitat, i finalment que el sistema d'informació sigui global. També, a la vegada, hem de distingir unes etapes: la identificació de les activitats, conèixer les necessitats d'informació d'acord amb el que esperen els ciutadans i els gestors, i la selecció d'indicadors, que es formalitzen amb l'ajuda d'un quadre de comandament.

Un excés d'indicadors produeix una sobrecàrrega d'informació que pot fer-ne difícil l'anàlisi, motiu pel qual generalment les series d'indicadors oscil·len entre quatre i sis indicadors per activitat. Establerta una tipologia de serveis i una altra d'indicadors, sorgeix una gran varietat d'entorns i aspectes con-

crets on es poden anar elaborant indicadors de gestió, els quals han de ser contrastats amb uns referents per a tenir significat (allò que es coneix amb l'anglicisme benchmarking).

Els directius veuen reunits els indicadors necessaris en un quadre de comandament per tenir una visió de conjunt de la marxa de l'organització. Aquest quadre de comandament integral pretén traduir l'estratègia de l'organització en un conjunt d'indicadors que informen de la consecució dels objectius i de les causes que provoquen els resultats obtinguts. El quadre, a més d'informar, contribueix a formular l'estratègia, comunicar-la, alinear objectius d'organització i empleats, motivar i formar els col·laboradors, millorar contínuament i redissenyar l'estratègia.

¿Quines dificultats es poden trobar en la implantació de sistemes de control a través dels indicadors?: Tant resistències internes de l'organització (que poden ser matisades a través d'una estratègia participativa), com definició dels indicadors, i dificultats en el mesurament del producte que es genera (inputs, outputs, outcomes, etc.).

La finalitat última de mesuratge de l'eficàcia i l'eficiència és la rendició de comptes, on el responsable de la gestió pública explica què ha fet i les decisions que ha pres ofereix informació sobre la idoneïtat dels programes, la desviació entre els outputs obtinguts i els esperats, i la consecució dels impactes i els efectes previstos. Aquesta informació també condueix a aconseguir equitat pel fet de permetre un accés equilibrat dels ciutadans a la utilització dels serveis públics, a més de perseguir l'excel·lència per conèixer de forma continuada la qualitat de l'output, de forma objectiva i per qui els rep. Per tant, serà necessari disposar, a més, dels resultats de les



enquestes que es realitzin. El desenvolupament de la receptivitat exigeix la responsabilitat cap al ciutadà, i ha de jugar un paper fonamental en la qualitat percebuda pels clients dels serveis públics la comunicació amb ells.

Com a conclusió, s'ha de dir que per a respondre a l'imperatiu de conèixer i seguir l'evolució de l'entorn canviant, la nostra administració ha adoptat diverses solucions, entre les quals hi ha la construcció d'indicadors, amb la finalitat de millorar la proximitat al ciutadà i la qualitat dels serveis. D'aquesta manera podem contrastar les dades objectives d'activitat, serveis i actuacions amb resultats d'enquestes de satisfacció i de percepció dels ciutadans.

Tenim la millor base de dades de la ciutat

Informació

Informació: Recerca, investigació, indagació, exploració...

Acció i efecte d'informar sobre una notícia, un fet, una adreça, un acte, un horari, un espectacle...

Posar la informació a l'abast de tothom, facilitar-ne l'accés, fer que la informació flueixi i arribi a tothom és essencial per garantir la igualtat d'oportunitats; per tant, ha de ser el compromís de tota Administració Pública envers els ciutadans.

Moltes de les informacions que es donen a *BI* es troben disperses en altres llocs, però enlloc més no hi són totes juntes. Per tant, buscar qualsevol informació a *BI* fa que la probabilitat de trobar la resposta sigui molt més alta.

A *Barcelona Informació* trobaràs la millor base de dades de la ciutat, ens hem especialitzat en el tractament, gestió i difusió de la informació per donar resposta a totes les preguntes de la ciutat.

Barcelona Informació compta amb una demanda creixent que ens confirma com el principal servei d'informació de la ciutat.



Donem 5.000.000 de respostes l'any:

- Informació de què hi ha a la ciutat
- Informació de què passa cada dia.
- Informació de com moure's per Barcelona
- Informació i gestió de tràmits municipals
- Informació de les administracions públiques.

A Barcelona tenim 4 maneres diferents de trobar totes les respostes:

- consultant La Guia de la Ciutat
- trucant al 010
- anant a les OACS, les Oficines d'Atenció als Ciutadans

• entrant a www.bcn.es, la web de l'Ajuntament

Som un servei públic transparent, compromès amb els ciutadans i amb voluntat de superació constant.

Si necessiteu més informació compteu amb nosaltres utilitzant el canal que us sigui més còmode.

Us recomano llegir el dossier de presentació de *BI* i també, en aquest número-diccionari de *La MUNICIPAL*, l'article sobre *Ciudadà (Atenció al)*. És divertit i us ajudarà a comprendre'ns millor.

LA MUNICIPAL

Usem la Informàtica de Gestió i la Informàtica de Producció

Informàtica

L'Ajuntament es pot considerar com una empresa que produeix serveis als ciutadans i molts d'aquests serveis estan lligats al tractament de la informació. Per exemple, donar llicències, estendre certificats, atorgar subvencions, planificar l'activitat de la inspecció, planificar el territori, etc.

Aquesta activitat que mou informacions, decisions, documents, comunicació entre ciutadans i administració (i entre departament de l'Administració) seria l'equivalent de la cadena de muntatge d'una fàbrica d'automòbils. D'aquesta activitat, en la que la informàtica és la matèria prima i al mateix temps la cadena de muntatge, en podríem dir informàtica de producció.

És evident que aquesta informàtica és la que interessa més al ciutadà, doncs l'afecta directament en les seves relacions amb l'Administració.

Hi ha però, una altra informàtica, la que precisa l'organització per gestionar-se, aquí podríem citar la comptabilitat, la gestió de personal, la gestió del patrimoni, els indicadors d'activitat, etc. Aquesta informàtica ens interessa molt als treballadors i als nostres directius, però té un efecte molt més indirecte sobre els ciutadans. D'aquesta en diem Informàtica de Gestió.

Òbviament, és sobre la informàtica de producció on cal insistir i on tenim més coses a fer encara. No oblidem però, que la informàtica és instrument solament. Un instrument que pot millorar un procés, o al contrari, un instrument que pot cristal·litzar un procés defectuós, absurd o inútil. Per tant, és evident que abans de mecanitzar, de muntar la maquinària de tractament de la informació d'un procés, cal prèviament analitzar-lo en profunditat, cal començar de zero, com dirien els que fan reenginyeria de processos. Per començar, plantejar si realment cal aquell tràmit, en segon lloc,



veure si es pot simplificar dràsticament: reduint el nombre de passos, de persones implicades, paral·lelitzant processos (guanyant temps). Només després d'aquesta tasca de millora del procés de tramitació podem iniciar els processos d'informatzació. Bé, no és tan fàcil, ja que determinades simplificacions solament es poden imaginar a la llum de les noves possibilitats que ofereix la Tecnologia, per tant, és un procés interactiu entre Tecnologia i Organització. (Sempre dins del marc legal: Carta Municipal).

Tot això ens porta a que els processos de millora de la tramitació requereixen equips mixtes, formats per personal d'organització, informàtica, els treballadors que realitzen el procés en l'actualitat i que per tant el coneixen millor que ningú, i tècnics del departament de personal, per atendre temes de formació, o de promoció que comporten els processos de reorganització.

Informàtica i Descentralització

L'Ajuntament es pot considerar com una empresa molt particular, a part de realitzar centenars de serveis diferents, la situació es complica encara més degut al procés de descentralització: molts d'aquests serveis s'han desplaçat dels àmbits centrals als Districtes, on els tenim repetits (replicats deu vegades). Ha

estat la informàtica un instrument fonamental per garantir la uniformitat normativa, la gestió i el control d'aquests processos en els diferents districtes, al temps que s'incardinaven amb els processos centralitzats. És una típica situació matricial: els serveis depenen del Districte i també depenen funcionalment dels òrgans centrals i dels referents en particular. Els referents són aquelles persones que coordinen i proporcionen coherència i uniformitat als processos descentralitzats. N'hi ha un per cada tipus de procés.

L'Atenció Integrada

Però encara és una mica més complicat: a més de la descentralització, l'Ajuntament ha establert sistemes d'atenció integrada al ciutadà, bàsicament sobre la plataforma telefònica o 010 i sobre les oficines integrades en els districtes. Això vol dir, que tenim determinats processos de tramitació que es realitzen a través d'un sistema horitzontal que atravesava òrgans centrals i districtes, produint una tercera dimensió a l'Organització.

Solament en un entorn d'informatzació global, on tothom de la organització pot potencialment fer tot, on tots poden veure tot, és possible suportar una estructura organitzativa matricial tant complexa en diverses dependències.

Tramitació i Internet.

L'atenció integrada es desplaçarà, de ben segur, en els propers anys, en direcció a Internet, on el ciutadà directament podrà realitzar tràmits amb l'Administració. Això solament haurà estat possible gràcies a la tasca realitzada aquests anys anteriors.

La MUNICIPAL

Optem pel menor cost possible

Instituts

La paraula "Institut" correspon a la denominació que tradicionalment les administracions públiques utilitzen per identificar aquelles entitats que d'acord amb la legislació vigent es qualifiquen com a organismes autònoms.

Els organismes autònoms són entitats amb personalitat jurídica pròpia que depenen d'una administració. La seva existència s'enmarca dins del que s'anomena descentralització funcional, per la qual les administracions executen una determinada activitat a través d'una entitat que actua en nom propi, però que depen totalment de l'administració que l'ha constituït, éssent la responsable final de les actuacions de l'institut. Addicionalment als instituts, aquesta descentralització funcional pot també manifestar-se a través de les societats en les que una administració és l'únic accionista. Ambdues formes integren, entre altres, el que la legislació local anomena gestió directa dels serveis.

La constitució d'instituts per part de les administracions està lligada directament al concepte d'eficiència, segons el qual una activitat ha de desenvolupar-se amb el menor cost possible, entenent per cost no només l'econòmic, sinó tot aquell conjunt de circumstàncies que envolten la prestació i la recepció d'un servei i que principalment es manifesten en el concepte de temps. L'actuació a través d'entitats descentralitzades redueix el cost de la tramitació general de les activitats, donat que l'estructura de les mateixes, òbviament, és més reduïda i especialitzada que la de l'ens de la que depenen.

Els Instituts són creats per acord del Consell Plenari de l'Ajuntament i estan regulats per la legislació de règim local, en general, i pels seus propis Estatuts, en particular, que recullen aquells aspectes bàsics i generals del seu funcionament, com ara l'activitat a desenvolupar, els



seus òrgans de govern i el règim econòmic-financer i de personal.

Els Instituts tenen, en relació a l'Ajuntament, una doble dependència, del Sector d'Actuació de l'Ajuntament competent en l'activitat que desenvolupen i del Sector de Serveis Generals, especialment en aspectes econòmics i de personal.

El seu principal òrgan de govern és la Junta de Govern (també anomenada Consell d'Administració), integrada per un nombre variable de membres, nomenats per l'Aldia, dels que una part són regidors del consistori en representació de tots els grups polítics i una altra part tècnics, tant municipals com aliens a l'Ajuntament, però de reconeguda competència en l'activitat que desenvolupa l'Institut, així com representants del personal. D'entre els regidors de la Junta, l'Alcalde nomena un President i, en algunes ocasions, un o més Vice-presidents.

Les funcions de la Junta de Govern es corresponen amb les de major importància, com ara definir les línies d'actuació i aprovar les grans operacions. El President ostenta la màxima representació de l'Institut, mentre que l'activitat del dia a dia i operacions de menor quantia corresponen al Gerent, nomenat per l'Alcalde.

Si bé no està expresament previst en la legislació de règim local, l'Ajuntament de Barcelona també

introdueix en els seus Instituts la figura de la Comissió Executiva o Permanent, inspirada en la fórmula que sí es preveu en les societats anònimes. Aquesta Comissió està integrada, generalment, pel President i Gerent de l'Institut, el Gerent del Sector d'Actuació del que depèn i un representant de la Gerència de Serveis Generals. Les seves funcions són eminentment executives, a mig camí entre les del Gerent i les de la Junta de Govern, intentant així assolir el màxim de eficiència en el funcionament de l'Institut.

L'activitat dels Instituts està regida pel seu pressupost anual, aprovat pel Consell Plenari, en el mateix moment i document que el de l'Ajuntament. La gestió del pressupost correspon a l'Institut, amb la supervisió de l'interventor delegat que li assigna la Intervenció General de l'Ajuntament.

En l'actualitat, l'Ajuntament té constituïts i en funcionament onze instituts, l'activitat dels quals queda bé reflectida pels seus noms: Habitatge, Persones amb Disminució, Informàtica, Urbanisme, Hisenda, Mercats, Educació, Parcs i Jardins, Cultura, Salut Pública i Paisatge Urbà i Qualitat de Vida.

Per l'exercici 1999, el pressupost total gestionat pels Instituts és de 45.551 milions de pessetes, enfront dels 237.449 de l'Ajuntament. Si d'aquests descomptem les transferències a instituts (31.198 milions), el pressupost de l'Ajuntament seria de 206.251 milions. Podem dir, per tant, que de l'activitat global efectuada per Ajuntament i Instituts, aquests darrers representen un 18% del total.

Fem de la investigació el suport per la gestió

Investigació

L'anàlisi de la realitat social ha esdevingut un element de gestió clau dins l'administració pública. És necessari conèixer les necessitats dels ciutadans per a poder prendre decisions correctes i oferir uns serveis de qualitat, de la mateixa manera que és bo saber en cada moment com valoren els ciutadans l'oferta de serveis que dona l'administració.

Malgrat que encara és molt corrent la figura de l'especialista, cada vegada resulta menys freqüent a la nostra cultura que la definició de les àrees i objectius d'actuació es faci a partir de la intuïció, i amb l'únic criteri del costum o l'experiència assolida. Aquests elements, tot i ser importants, no poden constituir en una organització moderna les úniques bases sobre les quals planificar o generar estratègies d'actuació. Serà interessant aprofitar-los, però conjugar-los sempre amb la sistemàtica i objectiva anàlisi de l'entorn que proporciona la investigació social.

Quan una organització usa la investigació com a eina de coneixement, ho fa pensant en verificar, mitjançant una metodologia científica i l'ús d'eines adients, les hipòtesis que genera l'experiència diària dels seus gestors.

L'Ajuntament de Barcelona, a través del departament d'Estudis i Avaluació, posa a disposició de tota de l'organització municipal un servei de prospectiva per a millorar tant en el coneixement de la ciutadania com en el de la pròpia gestió interna. Aquest departament també ofereix productes específics i rep encàrrecs concrets del conjunt de l'organització.

L'element comú que uneix les perspectives d'aquest servei és l'aprofundiment en el coneixement de la realitat i de les necessitats institucionals. Es parteix de la convicció que, per fer una bona gestió, és



imprescindible un bon coneixement de la realitat/s en la qual es treballa i a la qual es serveix. Amb aquesta finalitat, el departament d'Estudis i Avaluació desenvolupa actualment 4 grans blocs d'estudis:

El programa d'estudis sociològics. Conté un conjunt d'estudis destinats a conèixer quina és l'opinió de la ciutadania al voltant de la gestió municipal. Analitzen des de la gestió més quotidiana fins l'impacte que tenen qüestions més conjunturals; van des d'aquells en els quals la dada n'és l'element principal (estudis quantitius) fins aquells altres on el discurs del ciutadà n'és l'objectiu (estudis qualitatius), i consideren el que diuen els ciutadans tant en un moment determinat com respecte de moments anteriors.

En aquest programa hi ha l'enquesta de Serveis Municipals (anual, quantitativa), el Baròmetre de la Gestió Municipal (trimestral, quantitativa), l'enquesta de Qualitat de la ciutat (anual, quantitativa), l'enquesta de Valors Socials (quatrianual, quantitativa) i, finalment, l'estudi d'Actituds i Opinions dels ciutadans enfront la ciutat i la gestió municipal (anual, qualitatiu).

Estudis sobre la qualitat dels serveis. El Pla de Millora de Qualitat implementat per aquest ajuntament pretén incrementar la eficiència dels serveis municipals i, conseqüent-

ment, la satisfacció dels ciutadans-usuaris-clients.

Aquest projecte perdria tot el seu sentit si es fes sense tenir en compte l'opinió i expectatives dels ciutadans. Per això, des del departament d'Estudis es realitza un projecte d'avaluació "a la mida" dels serveis que ho desitgen, analitzant la satisfacció dels seus usuaris i/o verificant l'acompliment intern dels compromisos de qualitat que han assolit.

Les Enquestes a Usuaris (mètode quantitatiu), les Reunions de Grup amb usuaris (mètode qualitatiu) i els Ciutadans Anònims (mètode qualitatiu d'observació de la realitat), són les eines més utilitzades en aquest sentit.

Els estudis ad-hoc. A tots els departaments de l'organització s'inicien constantment projectes que requereixen la presa de decisions. Sembla adient que aquestes es fonamentin en dades objectives, extretes d'estudis adaptats a la necessitat puntual, i elaborats a partir de l'anàlisi individual del tema.

•Òmnibus municipal. Es tracta d'un producte que va néixer amb la intenció de facilitar l'accés de tots els departaments a la investigació. No sempre es pot o resulta necessari fer un estudi específic per a obtenir la informació que volem. Potser l'anàlisi d'una o dues variables ja ens aporta prou informació per començar a treballar. L'òmnibus facilita aquest fet. Es tracta d'una enquesta telefònica que, amb un cost assequible i una periodicitat trimestral, es forma a partir de l'amalgama de qüestions que plantegen tots aquells departaments de la casa que ho desitgen.

Tots aquests productes d'investigació es posen al servei de la nostra institució amb la finalitat d'ajudar a detectar necessitats organitzatives, millorar el funcionament dels nostres serveis, i contribuir a l'apropament entre l'Ajuntament i el ciutadà.

La MUNICIPAL

Esmenem lleis per una Administració més àgil

Legislació

La legislació és el conjunt de lleis que conformen l'ordenament jurídic d'un Estat. En funció de l'aspecte que és objecte de regulació, la legislació pot ser civil, mercantil, hipotecària, processal, administrativa, local, etc. La legislació aplicable majoritàriament a les entitats locals és l'administrativa.

Per altra banda, cal observar que el terme llei, que configura com s'ha dit la legislació, s'utilitza, segons els casos, en sentit diferent. En algunes ocasions, s'utilitza per a designar les normes jurídiques aprovades pels Parlaments —són les lleis en sentit formal, oposades, d'aquesta forma, a les normes generals aprovades per l'administració o reglaments—. En altres, s'equipara a norma jurídica sense identificar la seva procedència —en aquest cas la llei en sentit formal passa a ser equivalent als reglaments.— Aquí s'utilitzarà sempre en aquesta segona accepció.

La primera característica és el seu ajustament a la Constitució. Qualsevol norma jurídica que vulneri un precepte constitucional és invàlida, i per tant incapaç de produir cap efecte jurídic.

La segona característica és la seva generalitat, és a dir la d'estar establerta d'un mode permanent per a un nombre indeterminat d'actes o de fets. En funció d'aquesta generalitat, la llei ordinària s'oposa a les lleis dictades per a un sol acte o persona, és a dir de les denominades lleis particulars o privilegis —privus legis.

Finalment, una tercera característica de la llei és l'obligatorietat. Tota llei ha de contenir una mandat, positiu o negatiu, revestit d'una sanció més o menys perfecta. En aquest aspecte, l'art. 6 del Codi Civil assenyala que la ignorància de les lleis no excusa de complir-les. Ara bé, difícilment es pot exigir el compliment d'una llei, si a la vegada aquesta norma no reuneix dos requisits més: que la llei sigui escrita i



que la llei hagi estat publicada.

Únicament quan una norma està escrita pot tenir la naturalesa de llei, la qual cosa suposa que un precepte no serà legal mentre no consti escrit. Aquesta exigència arranca del dret romà clàssic, en el qual l'element de la forma escrita s'establí com una garantia de seguretat jurídica a favor del poble plebeu, menys versat en lleis que el patricis. En aquest aspecte, la llei s'oposa al costum, el qual és un ús, admès igualment com a font de dret, que es transmet normalment per la tradició.

Així mateix, un segon requisit essencial per a l'obligatorietat del compliment de la llei és el de la seva publicació. En aquest aspecte, l'art. 2 del Codi Civil manifesta que les lleis entraran en vigor als vint dies de llur completa publicació al Butlletí Oficial de l'Estat, si les lleis no disposen una altra cosa. L'origen d'aquesta exigència cal situar-la en les doctrines de la Revolució francesa, i la seva finalitat era similar a la de la forma escrita, és a dir la de contribuir a la seguretat jurídica, i evitar, així, que els drets subjectius dels ciutadans puguin ser violats per lleis "secretetes", és a dir únicament veien la llum quan convenia a qui les tenia al seu favor. Per aquest motiu, la discussió que encara en aquests moments existeix sobre la necessitat de la publicació íntegra de

les normes urbanístiques està fora de lloc, doncs, d'acord amb el principi de publicació de les normes vigent a l'ordenament espanyol, mentre no s'hagi produït la seva publicació estan faltades d'aquest requisit d'eficàcia i no poden, per tant, ser aplicades.

Una altra conquesta dels revolucionaris francesos —i anteriorment de la Revolució anglesa— va ser que l'Administració Pública ha d'actuar sotmesa a l'imperi de la llei i del Dret. Ara bé, aquesta subjecció de l'Administració a la llei es fa realitat tant subjectant-se a la llei ordinària aplicable a tots els ciutadans —sistema anglès— o a una llei especial dictada per a l'Administració —sistema continental, denominat també de règim administratiu—.

El sistema espanyol s'ajusta al continental, en el ben entès que l'Administració s'ha de subjectar tant a les normes constitutives del seu règim especial, com a la resta de les lleis ordinàries aplicables en tots aquells supòsits no regulats pel seu dret propi.

El sistema de règim administratiu es caracteritza pel fet que l'Administració, amb l'objecte d'aconseguir una major agilitat en la gestió dels serveis públics, està dotada d'un conjunt de potestats exorbitants, de les quals les més importants són les de la presumpció de legalitat de tots el actes que dicti i de la potestat d'executar per si mateixa, sense la necessitat d'acudir als Tribunals, aquells actes presumptaments legals. Com a contrapartida a les esmentades potestats exorbitants, i com una garantia als drets dels ciutadans, l'Administració ve obligada, en el moment d'adoptar aquells actes presumptaments legals i d'executar-los, a seguir uns determinats procediments, dins dels quals els ciutadans poden intervenir en formes molt diferenciades en defensa dels seus drets i interessos.

D'aquesta manera, el dret especial aplicable a l'Administració ve caracteritzat, d'una banda, per les esmentades potestats exorbitants i, per l'altra, per les garanties establertes a favor dels administrats. Els just equilibri entre un i altre aspecte constitueix la clau del sistema. Les lleis que accentuen el primer dels dos aspectes són considerades pejorativament "administrativistes", en tant que les que accentuen el segon són denominades, en idèntic sentit, "garantistes". L'èxit del sistema és assolir un règim administratiu, en el que, sense que es privi a l'Administració de les seves potestats originàries, es garantitzi el correcte exercici dels drets subjectius dels ciutadans. La Constitució, en aquest aspecte, es concloent, a partir del moment que assenyalava que l'Administració actua tant d'acord amb el principi de eficàcia, com amb el de legalitat.

La legislació administrativa fonamental, en el sistema espanyol, està constituïda per la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i de procediment administratiu; per la llei 13/1995, de 18 de maig, de contractes de les administracions públiques; per la Llei de 16 de desembre de 1954, d'expropiació forçosa, i per la Llei 29/1998, de 13 de juliol, de la jurisdicció contenciosa-administrativa. Igualment, són fonamentals en el règim local la Llei 7/1.985, reguladora de les bases de règim local; la Llei 8/1.987, municipal i de règim local de Catalunya, i la Llei 22/1998, de 30 de desembre, per la que s'aprova la Carta municipal de Barcelona.



Ara bé, aquest conjunt de normes reguladores de l'organització, funcionament i de l'activitat administrativa, en els últims anys, ha estat objecte d'una forta crítica, en ser considerades, en els termes anteriorment emprats, excessivament "garantistes", amb la qual cosa es considerà que primava més el principi de legalitat que el d'eficàcia. Aquest conjunt de crítiques, per reacció, propicià un moviment conegut amb el nom de "fugida del dret administratiu". Aquest moviment propugna que, per a recuperar l'eficàcia en la gestió administrativa, resulta molt més aconsellable utilitzar el dret privat en lloc del dret administratiu. En aquesta línia, es mostra partidari de confiar una bona part de la gestió administrativa a ens instrumentals de l'Administració Pública sotmesos al dret privat.

A la volta del temps, aquest moviment tampoc ha estat capaç de donar una solució plausible a la gestió administrativa. Per això, avui, es considera que els esmentats ens instrumentals poden ser aconsellables si s'usen de forma moderada i per a casos molt específics, mai com una tècnica generalitzada per a la gestió administrativa.

Contràriament, avui dia, comença a agafar cos la posició que considera més convenient procedir a esmenar les grans lleis administratives, per tal d'alleugerir-les de tràmits, i amb la qual cosa donar a l'Administració Pública uns procediments àgils, els quals són els que justifiquen el seu règim especial. Un exemple d'aquests nous plantejaments el constitueix la Llei 4/1999, de 13 de gener, de modificació de la Llei 30/1992, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, i la modificació en tràmit de la Llei 13/1995, de 18 de maig, de contractes de les administracions públiques.

Passem de la propietat del lloc de treball al teletreball

Lloc

De l'oposició al lloc de treball en propietat

Després de superar el gran obstacle que l'oposició representa, el/la funcionari/a de l'administració és adscrit/a a un primer destí. Es troba amb el seu primer *lloc de treball* i pren *possessió d'una plaça en propietat...* per tota la vida laboral.

El/la *funcionari/a de carrera* comença una vida plena d'ocasions i intents de promoció, per tal d'aconseguir ocupar un altre *lloc de treball* de la *relació o catàleg* de llocs de treball, aprovat per la Administració pertinent: *concurra*, canvia de *nivell*, consolida *grau*.

Aquests conceptes en cursiva —propis de la gestió de recursos humans a la administració pública— són de vigència plena i permeten posar de manifest algunes contradiccions que dificulten avançar en la millora de la gestió pública:

- Entrar és difícil però sortir és quasi impossible
- Es promociona superant una carrera d'obstacles de lloc en lloc, però és infreqüent tenir en compte el desenvolupament de la feina
- Es mantenen unes estructures molt rígides que dificulten l'adaptació als canvis que es van produint a la nostra societat: categories, nivells, catàlegs i relacions de llocs, organigrames...

De fet a la administració pots treballar o no, pots treballar més o menys, però el que és segur és que tens un *lloc de treball* i formes part d'una relació de llocs. Allò que importa és que hi ets, que disposes d'un *lloc de treball en propietat*, no el que fas o com ho fas.

De l'immobilisme a l'adaptació continua als canvis

Una segona reflexió sobre el lloc de treball és en relació a la caducitat, a la continuada evolució del contingut dels llocs de treball.

Un ha estudiat per ser administratiu, advocat o assistent social i,



d'entrada, busca ocupar un lloc relacionat amb la seva professió, millor dit, amb els seus estudis. El concepte de professió, entesa com un cos de coneixements que s'aprenen inicialment en centres educatius i que es desenvolupen sense canvis substancials al llarg de la vida laboral, està desapareixent.

Durant molts anys, ha estat realitat —i més a la administració pública— el fet de desenvolupar al llarg de tota la vida laboral la mateixa professió, i en els mateixos paràmetres i coneixements que es van aprendre a la escola o a la universitat.

La immobilitat, el desenvolupament de la mateixa tasca, la ocupació del mateix lloc al llarg de tota la vida laboral ha passat a la història. També a l'Ajuntament de Barcelona.

Els canvis en els llocs de treball són continuats. Quan no es produeix un canvi organitzatiu, et proposen una nova feina per "lliure designació" o guanyes un nou lloc per "concurra". Les "oposicions lliures" o "internes" també provoquen canvis substancials en els continguts, funcions o formes de desenvolupar els llocs de treball.

La mobilitat horitzontal és un altre sistema de provisió de llocs de treball.

Aquests sistemes generen canvis en el contingut dels llocs, però també es van modificant les condicions i la forma de treballar.

La incorporació de les noves tecnologies està produint canvis accelerats en la forma de treballar. Es van canviant els processos de treball. La informació i la responsabilitat s'estan "democratitzant". S'està generant una necessitat continuada d'aprenentatge i adaptació als llocs de treball. Cada cop ens calen més i millors qualificacions.

Del lloc presencial al teletreball

Ara fixem i fixem. La productivitat o la qualitat del treball queden relegades a un segon terme, precedides pel control horari.

Haurem de innovar en matèria de sistemes de control "horari" per permetre l'adaptació futura al treball no presencial.

Les tecnologies actuals ja permeten que bona part de les funcions de la majoria dels llocs de treball de l'Ajuntament de Barcelona les fem de forma no presencial:

Els ciutadans ja poden fer molts tràmits, consultes i pagaments de forma no presencial, la majoria de les tasques que realitzem no requereixen disposar d'un lloc físic en un edifici. Desde la pròpia vivenda es podria treballar.

No serà problema reunir-se mitjançant el sistema de vídeo-conferència, o altres sistemes que ben aviat ens arribaran. Pot ser que encara estem lluny de la desaparició dels llocs físics de treball, d'evitar els desplaçaments continuats... Però el 2000 ja es aquí i la societat virtual es cada cop més propera.

De fet, 126.000 persones en el territori català, censades com treballadors/es, tenen el lloc de treball al seu propi domicili.

Ens apuntem. O no...

M

Lluís Salvador

Escoltem en Serrat amb el seu *mou-te, corasson*

Mobilitat

Mou-te, corasson. Des de la petita pantalla televisiva, Joan Manuel Serrat, damunt una bicicleta, ens convida a moure'ns per millorar la salut.

La mobilitat laboral no és sempre recomanable, ni convé usar-la massa sovint. Però és bo preguntar-se si seria beneficiosa en les pròpies circumstàncies

Mou-te, corasson per esbrinar-ho. Preguntar-li directament al cor és una gran manera d'aclarir-nos: "—Estic a gust en la feina? hi ha alguna cosa que em neguiteja? què li falta per fer-me feliç?"

Si la resposta és que t'agradaria posar en pràctica algunes de les pròpies habilitats que ara estan desaprovechades, si tens clar que t'agradaria fer altre tipus de treball, aleshores, la mobilitat funcional pot ser-te útil.

També pot ser que la feina actual ja t'estigui bé, però vulguis canviar d'entorn. Tal vegada no t'entens amb els companys o amb els caps, o t'és un problema el fet que la feina estigui molt lluny de casa. En casos com aquests, la mobilitat territorial pot ser una ajuda.

Si el que el cor et diu és que t'agradaria desenvolupar més el teu potencial i assumir feines de més responsabilitat, potser també dirigir equips de persones, aleshores el teu camí és el de la mobilitat vertical.

Si has descobert que la teva aspiració és enriquir-te professionalment eixamplant el camp de coneixements amb la realització de noves feines del mateix grau de responsabilitat, o si vols desenvolupar la mateixa feina en altre entorn, aleshores, la mobilitat horitzontal pot facilitar-t'ho.

Si t'has reconegut en alguna o algunes de les hipòtesis anteriors, pots moure't per millorar. Estem davant la mobilitat voluntària.

Però no sempre és així. La vida canvia de pressa i l'Ajuntament ha de donar resposta a les demandes ciutadanes i adaptar-se als nous reptes. Qui no ha viscut d'aprop algun procés de



reestructuració organitzativa?: Serveis que es descentralitzen, dependències que desapareixen, tecnologies que canvien les necessitats de personal... Sovint ens trobem en situacions de mobilitat obligada.

També pot ser que estiguis prou a gust en la teva feina actual. Enhorabona! No cal que busquis mobilitat laboral. Però recorda que la vida també es mou, i qui s'atura va quedant enrera. *Mou-te, corasson*, mou-te per aprendre, per formar-te, per millorar les teves capacitats com a professional i com a persona.

Breu guia orientativa per a la mobilitat

mobilitat vertical

La carrera professional s'orienta cap a objectius que suposen pujar grans en l'estructura organitzativa per ocupar llocs de treball catalogats amb nivells de responsabilitat tècnica o comandament de personal.

A l'Ajuntament, hi ha dos sistemes bàsics per fer-ho: el concurs i la lliure designació. El que primer s'escau és definir a quin tipus de lloc s'aspira. La formació i l'experiència prèvia en feines que desenvolupen les habilitats que necessitem per al nou lloc són una bona forma de fer camí. Tampoc no s'han d'oblidar les xarxes relacionals -professionals i personals- que ens proveeixen d'informació i ens donen a conèixer.

mobilitat horitzontal funcional

El desenvolupament professional no passa exclusivament per pujar en l'escala jeràrquica. De fet, els perfils d'habilitats necessaris als llocs tècnics són força diferents dels que requereixen els llocs de comandament. Es pot ser molt bon tècnic i un desastre com a cap.

Tanmateix, podem enriquir la nostra carrera professional exercint activitats diverses del mateix nivell. A l'Ajuntament hi ha molts exemples: personal administratiu que ha passat a fer tasques d'atenció directa o de suport a activitats culturals, professionals d'atenció primària que es mouen a serveis especialitzats i a l'inrevés, arquitectes que canvien del disseny de plànols al control d'obres, etc.

Quan només es tracta de canviar la ubicació física del treball, tenim dos camins: la mobilitat horitzontal individual o col·lectiva. Aquesta darrera ja fa un temps que es desenvolupa en alguns col·lectius: diversos grups professionals de l'atenció primària social, directors/res d'alguns equipaments, informadors-tramitadors de les OAC i PTAC.

La mobilitat individual pot arribar a través de permutes, per acords amb els comandaments directes i caps de personal, etc. És més difícil però no impossible, i està recollida a l'article 24.2 de l'actual Conveni i Acord de condicions laborals.

mobilitat obligada

De vegades, no cal buscar la mobilitat perquè aquesta et troba a tú. La vida és així. Pots lamentar-te o bé dirigir la teva energia a aprofitar l'oportunitat que suposa. Sí, sí, oportunitat! Treballar en coses noves, o conèixer altres persones sempre enriqueix les nostres vivències i és una bona oportunitat per aprendre i fer nous amics.

Si estas en aquest cas, dona't temps. Però si, a pesar de tot, no estàs satisfet amb el nou lloc, pregunta-li al teu cor i averigua si algun dels tipus de mobilitat voluntària pot ajudar-te.

La MUNICIPAL

M

Dionísio Ortiz

Les persones som clau, sempre, sempre i sempre

Motivar

Entre els elements relacionats amb la gestió dels Recursos Humans torna al primer pla un dels aspectes més estudiats al llarg d'aquest segle: la motivació de la gent que treballa. Sembla ser que anem recuperant la importància de les persones com a factor productiu per excel·lència.

Molts autors han desenvolupat les teories de Maslow, amb la seva piràmide de les necessitats humanes i la motivació, i les han aplicat a entorns de treball: Herzberg, Mc Gregor, McClelland, Argyris, Litwin, Atkinson...

La majoria d'aquests autors són coincidents al abordar els aspectes rellevants en l'estudi de la motivació i el clima laboral:

- Sistema de Direcció: estil de direcció, graus de responsabilitat, de participació i autonomia que aquests permeten, formes de valoració de la feina.
- Condicions laborals: horari, pressió, avantatges socials, vacances.
- Estructura i Organització: procediments de treball, normatives, grau de burocratització, jerarquies.
- Entorn: Pressió del client/ciutadania, posició i prestigi de l'Organització, pressió de variables de l'entorn.
- Sistema de recompenses: remuneracions, recompenses monetàries i no monetàries.

Promoció i desenvolupament professional: possibilitats de promoció, accés a la formació, plans de carrera.

Aquests factors permeten disposar d'un mapa dels principals motius de satisfacció i insatisfacció i dissenyar les estratègies de millora del "clima" de l'Organització.

Els estudis sobre motivació laboral realitzats els darrers anys, apunten clarament algunes condicions o situacions laborals que, en general, generen satisfacció a la feina, com ara:

- Desafiament mental, objectius assequibles, feina variada i no rutinària.



- Satisfacció de les necessitats físiques i mentals.
- Autonomia en la realització de les tasques.
- Sentiments d'èxit, competència i eficàcia.
- Possibilitats de desenvolupament personal i professional.
- Pertinença a un grup i sentiment d'estima i d'autoestima.
- Remuneració i sistema de recompenses considerat equitatiu.
- Estil de direcció i estructura organitzativa que afavoreix la responsabilitat i la iniciativa personal.
- Participació en la definició d'objectius.

Les situacions descrites són molt variades i són responsabilitat de diferents actors: L'alta direcció de l'Ajuntament, els directius i comandaments i els propis treballadors/es.

Per posar en marxa estratègies de millora és convenient recordar una definició molt senzilla del concepte de motivació: "és tot allò que mou a l'acció, un impuls per actuar i, per tant, quelcom intern, personal i intransferible". La retribució o les gratificacions econòmiques estimulen i ajuden però deixen de ser motivants quan s'acaba l'efecte inicial. Hi han molts factors motivants no generalitzables que depenen del grau de satisfacció de les necessitats individuals.

Un bon comandament hauria de ésser capaç de conèixer les necessi-

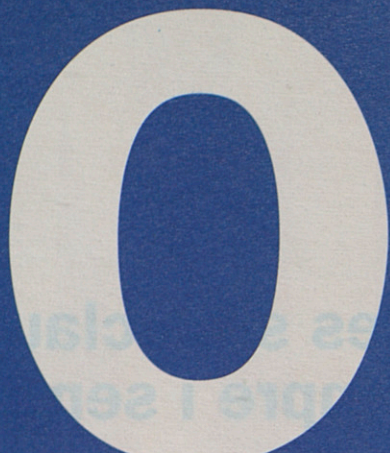
tats de cadascun dels membres del seu equip i facilitar el desenvolupament de tot el seu potencial professional, plantejant-li reptes motivadors, adequats a les seves possibilitats, reforçant positivament la feina ben feta i sent just amb cada comportament laboral, tractant de crear equip i fent participar a la gent en un projecte comú.

L'alta direcció es podria comprometre en polítiques de recursos humans que, a més de tenir en compte l'eficiència i la reducció de costos, tendissin a una gestió de les persones més equilibrada, més personalitzada, més humana. Per citar alguns exemples simplement anomeno algunes tècniques de molt freqüent ús en organitzacions punteres en la gestió de recursos humans: Avaluació del rendiment, remuneracions variables segons resultats, identificació de potencial, plans de carrera, millores organitzatives que fomentin la responsabilitat i la participació, millora de la comunicació interna...

Però, com treballadors/es també som responsables de la nostra automotivació en el treball. Recordàvem anteriorment que la motivació es un impuls intern que prepara per l'acció. Si nosaltres mateixos no estem predisposats, ni cap estratègia municipal, ni cap Cap, aconseguiran la nostra motivació

Una actitud oberta a assumir nous reptes i nous aprenentatges; utilitzar la quota de iniciativa, llibertat i responsabilitat en el nostre lloc de treball; buscar formes de millora de la feina; ser assertius o posar —un mateix— les eines per la promoció, són elements que ens poden permetre trobar més sentit a la feina... treballar més motivats.

A més, tots som partíceps de la construcció d'aquesta "catedral" que és Barcelona. Tots participem del projecte de millora de la qualitat de vida de la nostra ciutat i dels nostres veïns.



Potenciem una organització municipal oberta

Organització

Fa ja uns quants anys, en el context de la tesi doctoral, hom mantenia l'existència d'una nova configuració organitzativa, que completava les establertes per Mintzberg, i que ens permet explicar el model organitzatiu municipal propi de les grans ciutats. Aquesta configuració va rebre el nom de "sistema obert".

Mintzberg, mitjançant la definició de paràmetres de disseny i factors de contingència planteja unes determinades configuracions per, a través d'elles o de les seves combinacions, intentar explicar el comportament de les organitzacions.

Conèixer la configuració organitzativa, i si cal, tractar de modificar-la, constitueix un factor clau per aconseguir que sigui compatible amb els objectius que es pretenen assolir.

En relació a aquest tema, i sense pretensions d'exhaustivitat, es tractarà d'apuntar alguns elements característics del sistema obert (model municipal) directament relacionats amb un enunciat molt concret: la capacitat del model inicial per assumir objectius d'eficiència, i l'estratègia de canvi operada en els últims anys.

La coalició externa (societat) i el vèrtex estratègic

A diferència de la majoria dels casos, no és la pròpia organització la que decideix i adopta les seves estratègies en funció de l'entorn, sinó que les estratègies s'apropien de l'organització. Efectivament, almenys cada quatre anys, representants de la coalició externa accedeixen a l'organització, situant-se en el seu vèrtex estratègic, portant amb ells les estratègies pròpies de la seva opció política. La combinació d'aquestes estratègies, ponderada en funció del suport atorgat a cadascuna d'elles per la voluntat ciutadana constituirà l'estratègia formal de l'organització.



En conseqüència, el vèrtex estratègic estarà més o menys dividit com a reflex que és de la coalició externa (la societat).

Però, és així de simple la realitat? Probablement, no. Acceptar això sense més ni més equivaldria a suposar que la coalició interna (estructura organitzativa amb vocació de permanència) és perfectament dúctil, sense cap inèrcia i sense objectius propis, cosa que no és certa.

Admetre l'existència d'objectius propis de l'organització, que seran manifestació de la seva estructura de poder intern, implica que la renovació periòdica del vèrtex de l'organització per estratègies situades en la coalició externa suposa una certa confrontació entre poders (formals i informals); confrontació que dona lloc a una situació d'equilibri: la configuració municipal.

La franja d'enllaç

La franja d'enllaç (nivells gerencials) entre el poder polític formal i la resta de l'organització constitueix un element diferencial, característic i peculiar de l'organització municipal de les grans ciutats.

Materialitza el criteri d'agrupació que, en general, és el de producte o servei, combinat amb elements d'agrupació territorial.

Una de les seves singularitats és la funció de contrapès de poders

que, en alguns casos, apareix com a complement de l'existent a nivell polític superior.

El vèrtex estratègic dividit i la franja d'enllaç amb tendència a la segmentació, són elements que permeten afirmar que el sistema difícilment podrà generar i mantenir un vèrtex gerencial —en el sentit de P. Drucker— únic, fort i estable.

El nucli d'operacions

L'integren, entre d'altres, llocs de treball professional (de difícil normalització) i llocs de treball que aspiren a ser considerats com a tals (a no ser normalitzats).

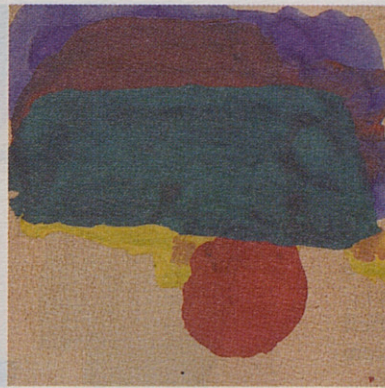
El nivell mitjà de formació del nucli operatiu és en general elevat. La formalització dels llocs de treball és baixa, i existeix un gran marge de llibertat per a que l'ocupant del lloc pugui completar-ne el disseny. Tot i el que pugui semblar a causa de la submissió dels procediments a l'ordenament jurídic, i malgrat que aquest determina i condiona part de les actuacions, el marge de llibertat per a la incorporació d'actuacions complementàries és ampli.

És el propi nucli operatiu, ja sigui basant-se en la interpretació de la normativa legal, o en la invocació de principis com el de l'excel·lència del servei, el que regula el marge de llibertat disponible establint les seves pròpies regles d'actuació. Els procediments de treball, a la pràctica, es van configurant en base al respecte a aquestes regles.

Autonormalització i falsa burocràcia

El procés descrit podem denominar-lo "autonormalització". Ens trobem davant d'una configuració falsament burocràtica —en el sentit que Max Weber dona al terme burocràcia, ja que la normalització del treball no ve establerta des del poder formal de l'organització, a través de la tecnoestructura.

La MUNICIPAL



Cap a una nova configuració. Les accions de canvi dels darrers anys

La consolidació del procés de descentralització territorial i funcional, la creació i reforçament de les gerències territorials, la distinció entre la producció dels serveis (territori) i normalització tècnica (sectors), la millora dels sistemes d'informació econòmica, el control de gestió, la formalització dels procediments des de la tecnestructura, etc., representen el trànsit de l'actual configuració cap a un híbrid entre el sistema obert i el divisional, amb un notable augment de la capacitat per afrontar objectius d'eficiència. (Els resultats obtinguts així ho corroboren).

Com a conseqüència de la seva aproximació a la forma divisional, el nou model que es va consolidant, aporta un mecanisme coordinador suficientment fort per a desplaçar l'autonormalització: la normalització d'outputs, i a la vegada és respectuós amb les característiques irrenunciables del model municipal, concretament aquelles vinculades als elements de contingència de l'organització, com és el cas de la divisió del vèrtex estratègic.

L'alt nivell mitjà de formació i la baixa formalització fan que la temptació d'autonormalitzar el lloc de treball com a mitjà per arribar a una posició "pseudoprofessional" sigui irresistible. Hi contribueixen també l'estil de direcció predominant, l'absència del concepte de productivitat en la cultura de l'organització i la transmissió oral del contingut del lloc de treball entre els/les successius/ves ocupants.

L'autonormalització es basa en la creació i posterior gestió d'espais incerts mitjançant l'establiment, des dels propis llocs de treball del nucli d'operacions i de la línia intermèdia, d'instruccions "ad hoc", preferiblement informals, per regular les seves condicions d'entorn en la mesura que disposin de poder i espai per fer-ho.

De fet, no és un element mal acollit per la línia de comandament intermedi, que freqüentment preferix la responsabilitat professional a la directiva.

A partir de la línia intermèdia i en general, a la franja d'enllaç, l'autonormalització canvia completament la seva imatge i no és percebuda com a tal. Se n'observa el resultat: un conjunt de procediments i regles, una "burocràcia" que requereix, per a la seva comprensió i operativitat, habilitats més o menys complexes que "és millor deixar en mans dels especialistes".

L'eficiència no és un objectiu natural del sistema

En considerar que l'eficiència és un objectiu al servei de la supervivència, en les organitzacions on aquesta està en joc, s'arriba a la conclusió que, en el nostre cas, l'eficiència no constituirà un objectiu natural del sistema.

Per altra banda, d'acord amb Mintzberg, el domini de la coalició interna per l'externa passaria per la burocratització de la primera, però els objectius interns de professionalització representen una resistència. La qual cosa, amb un horitzó de quatre anys, afavoreix un "pacte" dins la coalició interna. Aquest pacte assegura els objectius d'eficiència, a la vegada que és respectuós amb els de professionalització; el seu cost és un cert desplaçament dels objectius d'eficiència.

L'organització, a la vegada, limita la caiguda de l'eficiència mitjançant l'administració i control dels recursos econòmics i de personal. Així, el model, en la seva forma original, és capaç, com a molt, de contenir els costos, però no d'anar molt més enllà.

Estem en temps de codecisió i acció conjunta per la ciutat

Participació

Surt tantes vegades en els papers municipals, que la paraula ha perdut força: el sentir-se part, implicar-se, corresponsabilitzar-se... ha anat diluint-se en el més suau col·laborar, opinar, aportar... És una paraula, la de participació, que sempre queda bé en tots el discursos. Omple. Ara, quan es tracta de codecidir, la cosa es complica. La mateixa administració —sempre amb les seves lleis i regulacions arcaiques— posa difícil o fa impossible fer-la realitat. Exemple: gestionar un Centre Cívic entre l'Ajuntament i un conjunt d'associacions és avui encara complicat. Es fa. Però per voluntat política. Estirant el marc legal.

Tinc una cosa, en participació, clara: el nostre Ajuntament —especialment en el Sector de Serveis Personals— ha fet una aposta decidida, forta i novedosa en participació. Dos temes ho mostren als més miops: els Consells de Participació i els Plans Estratègics. I m'agradaria, abans que em jubili, veure'n una altra: que l'Ajuntament de Barcelona faci la mateixa aposta decidida per la participació que ha fet en economia. És a dir, que la participació —com l'economia o el personal— formi part del nucli clau de gestió de tot el que l'Ajuntament fa. Per no fer res sense la participació/complicitat directe de la ciutadania i les seves organitzacions.



Per tant, des del que fem, cal avançar en algunes línies com aquestes:

1. *Participació és un estil de gestió pública.* Hem d'incorporar més i més la ciutadania, en les seves necessitats plurals, personalment, en les seves organitzacions associatives i petites/mitjanes empreses, en la gestió dels serveis. Cal que el cor de gestió de l'Ajuntament sigui la gent. No en abstracte. Concreta. Amb suor. Amb codecisió i acció conjunta. És la manera, radical, d'avançar cap a la fidelització o les noces de complicitat entre ciutadania i Ajuntament per la ciutat que mutuament volem. Això demana canvi de mentalitat, canvi d'estils de fer les coses, de prendre decisions, d'avaluacions, de posar en funcionament serveis i recursos: estem preparats.

2. *Cal refer tot el reglament de participació.* Cal més que reglamentar, escriure i impulsar marcs oberts de relació, paisatges on trobar-nos. Les normes de participació varen ser una avenç en l'inici de la descentralització. Un atreviment. Pensant des de la gent. No des de l'organització.

3. *Necessitem lideratge de participació, no departaments de participació.* Una de les manies del nostre Ajuntament és el minifundi polític: després de les eleccions es trossegan

les àrees de responsabilitat política per tenir tothom content. I per lograr-lo, hi ha àrees que es clonen. És la teoria, poètica, dels organigrames emboirats. En participació, el minifundi és microfundi. Crec —i espero— que després de juny les àrees/departaments de participació desapareixin totes. Com a espais de poder. I la participació sigui una manera de fer impulsada pel lideratge d'un polític amb tant pes a l'Ajuntament com el del qui porti l'economia.

4. *Repensem els Consells de Participació.* L'experiència és òptima. Però cal repensar-los. Només un exemple: algunes associacions estan cada dia a l'Ajuntament, participant. D'altres, mai han participat. A més, cal avançar cap a Consells que no només opinin: que codecideixin i es responsabilitzin. I no només en Serveis Personals.

5. *Cal comunicar que la ciutat la fem conjuntament.* Hem fet i fem campanyes de comunicació molt bones en aquest sentit. Cal, però, passar, de les campanyes, a l'estil de la feina, a la manera quotidiana d'organitzar-nos. No només en l'Ajuntament de proximitat que són els districtes i les seves xarxes de serveis: cal que tothom tingui present que la ciutat la construïm i la sostenim amb la gent. Això demana canvis importants: terratrèmols. Com el que va suposar, fa anys, el de la gerència del senyor Marull. Jo, llavors, era més aviat estranger a l'economia. Me n'he enamorat. Cal que passi, ara, amb la participació. En sóc adicte. Com molts i moltes. Que volen compartir el virus.

P

Optem per noves formes de treball i de gestió

Privatització

Permeteu-me començar amb una frase de Shimon Peres: *Vivim en un món nou amb mentalitats antigues, hem de canviar les nostres mentalitats i si ho aconseguim podrem progressar.* Aquesta reflexió ens permet situar-nos en un escenari de profunds canvis tecnològics i científics.

Però la realitat, avui, totes i tots els que treballem a l'Administració municipal, i especialment als Districtes, i en concret a Serveis Personals, sabem que no és aquesta. També sabem molt bé que treballem per millorar la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes. Això ho fem a través dels serveis a les persones, que en gran part, depenen de nosaltres, ja siguin de competència exclusiva o compartida amb d'altres administracions, o de competència voluntària. En definitiva, som una gran empresa prestadora de serveis i productes múltiples i variats.

A l'Eixample, ara fa cinc anys vam valorar que el model de gestió directa dels centres cívics no s'adequava a les necessitats i demandes dels ciutadans en la franja horària, perfil professional, polivalència, consergeria, contractació de talleristes (cursos i tallers), i a més teníem un contracte de prestació de serveis de dinamització i/o divulgació cultural com a la majoria de centres cívics.

A partir d'un procés d'anàlisi vam començar a adoptar noves formes de treball i de gestió, inspirant-nos en els models de gestió externalitzada que tots coneixem (casals infantils i de joves, atenció domiciliària, neteja) però no coneixíem cap experiència de gestió externalitzada de serveis culturals i/o de centres cívics. Estàvem, doncs, davant d'un procés de canvi, de modernització. Avui puc dir-vos que el model de gestió externalitzada als tres centres cívics que tenim és un model consolidat, que ha respost àmpliament als objectius plantejats i amb uns resultats immillorables, que ens ha permès fer una



gestió més eficaç, però sobretot més eficient i àgil i amb més capacitat per adequar-nos a les demandes del mercat. Vull destacar que hem consolidat els consells rectors dels centres cívics com a veritables instruments de participació i control de la gestió.

Hem incrementat, i no exagero, us ho podem demostrar, un 200% l'activitat a nivell general, i també hem incrementat la participació de les entitats, és a dir, el nombre d'entitats que usen els centres cívics de l'Eixample pels seus actes. L'any 98 hi han passat 478 entitats diferents i han fet 1.266 activitats. I la despesa total s'ha reduït més del 50%. El pressupost d'un centre cívic a l'Eixample és de 18 milions. Vull dir-vos des d'aquí, que a l'Eixample no hem privatitzat els nostres centres cívics com algú de vegades ens ha dit.

Tot i que a l'Administració municipal hi ha gent molt treballadora, professional i responsable, no tenim tots els perfils professionals que necessitem en el procés de producció. Opino que no cal tenir-los tots. L'Administració ha de tenir tècnics i funcionaris innovadors, flexibles, bons professionals, amb capacitat per plantejar nous reptes, que siguin bons gestors i capaços de dissenyar projectes, planificar i sobretot que sàpiguen controlar el procés. I l'execució del projecte, en alguns casos, com ara

aquest, s'ha de fer de forma externalitzada.

Per a nosaltres és un model útil, però sabem que no es pot aplicar a tots els centres cívics de la ciutat. Però sí que em sembla que ara ens toca estandarditzar un nou model de gestió més modern i més adaptat a les noves tecnologies. Hem de tenir en compte que en 10 anys el món ha canviat totalment i en el cas dels centres cívics, l'administració no s'ha adaptat a aquests canvis. No vull acabar sense fer una llista d'avantatges i inconvenients de gestió externalitzada.

Avantatges:

Racionalització de recursos humans, materials i econòmics. Millora de la rendibilitat econòmica. Producció més eficient, àgil i flexible de serveis i productes. Més capacitat d'adaptar la producció i els serveis a les demandes dels ciutadans. Afavoreix la innovació. Millor adequació del perfil professional. Flexibilitat horària.

Perdoneu-me, però no em surt cap inconvenient, ja que si sabem fer el nostre paper de planificar i controlar el procés de producció i gestió no hi ha cap problema.

En la meua modesta opinió em sembla que hem d'avançar en aquesta direcció i en especial pel sector de cultura i centres cívics buscant formes de gestió i finançament públic-privat. Penso que aquest model ens permet adaptar-nos als canvis actuals i tot això ho hem de fer amb una nova forma de treballar buscant la implicació i la complicitat de les entitats, empreses i associacions, comerç i institucions, per generar més recursos i gestionar nous projectes. I a més de tenir més capacitat per modernitzar, serà un procés més participatiu. El repte de futur és clar: modernitzar la gestió i producció dels Serveis Personals i en especial el sector de Cultura i Centres Cívics.

P

Ens va el més difícil: menys despesa i millors serveis

Productivitat

La reducció de la despesa pública és un dels objectius primordials de totes les Administracions públiques, però aquest objectiu es veu mediatitzat per la necessitat de construir una Administració receptiva, eficaç i eficient. El ciutadà cada vegada exigeix més serveis i de major qualitat, i qüestiona l'eficàcia de l'Administració amb una sensació moltes vegades exagerada de mala gestió del diner públic.

Aquesta exigència s'accentua molt especialment a les Administracions Locals, per ser les que més properes estan al ciutadà-usuari-client.

Per això s'ha fet precisa una modernització de les Administracions i sobre tot de l'Administració Local, tasca en la que el nostre Ajuntament s'ha compromès i està portant a terme per aconseguir ser més receptiu el ciutadà, tenir un funcionament més àgil i eficaç i comptar amb uns serveis de major qualitat.



Entre les mesures que es poden aplicar, tendents a la millora de la productivitat podem esmentar:

- Reposició selectiva de les vacants en la plantilla.
- Oferta d'Ocupació Pública molt acurada i professionalitzada.
- Professionalització de les plantilles, mitjançant formació i promoció interna.
- Programes d'incentius a la jubilació anticipada.
- Racionalització de les estructures organitzatives.
- Protocolització i informatització.
- Control de la gestió.

El conjunt d'aquestes mesures o d'algunes d'elles, segons les circumstàncies de cada plantilla, han de permetre el control dels costos per tal de reduir possibles deutes i cobrir les despeses d'inversió necessàries, aconseguint al mateix temps, la millora del funcionament i per tant un servei de major qualitat al ciutadà.

Però aquests propòsits han de congeniar a la vegada amb la reducció o com a mínim la congelació de la despesa corrent, a fi d'evitar l'increment de la pressió fiscal o la reducció d'inversions, la qual cosa es tradueix en l'objectiu primordial: millora del rendiment sense increment de costos, en què es pot traduir un increment de la productivitat.

Les despeses de personal són la part del lleó de les despeses corrents, i les més fàcils de modificar a curt termini, per això, en les Administracions que es proposen una millora de la productivitat cal establir una política de recursos humans amb una sèrie de mesures tendents a la reducció a mig termini, per aconseguir resultats positius.

Combinem necessitats plantejades i recursos econòmics

Programació

El diccionari defineix "programació" com "l'acció de programar", és a dir "l'anunciació d'allò que hom vol fer", ja sigui un programa teatral, musical o polític.

A l'Ajuntament de Barcelona sabem que el nostre programa per excel·lència és el Programa d'Actuació Municipal, el famós PAM. No es tracta d'un programa intern guardat gelosament com a "top secret" sinó que és aprovat pel Ple de l'Ajuntament i està a disposició de tots els ciutadans. Conté el detall "dels objectius polítics i de gestió, tant a nivell territorial com sectorial" que es duren a terme al llarg del mandat.

El PAM del mandat 1996-1991 es va aprovar definitivament el 15 de març de 1996 i la forma i el contingut definitiu va ser fruit de l'acord polític dels representants dels ciutadans. Per a elaborar-lo es van tenir en compte els programes dels partits polítics de la majoria i les necessitats i previsions dels diferents serveis de l'Ajuntament, entre els quals hi havia la previsió econòmico-financera que jugava com a restricció.

Al llarg d'aquesta anys de mandat i amb la col·laboració i les dades de tots els serveis de la casa, s'han redactat quatre informes d'avaluació dels compromisos establerts al PAM. L'equip de Govern sap que aquest document és el compromís que ha pres davant dels ciutadans. Que serà jutjat amb justícia en base al grau de compliment del conjunt del PAM.

Què ha de contenir un Programa d'Actuació? Doncs simplement una llista dels objectius detallats que vol assolir d'acord amb els instruments dels quals disposa. Sense la limitació legal i financera la llista d'objectius no tindria fi. Amb això volem dir que el Programa ha de ser realista i ajustat a les competències que són pròpies d'un Ajuntament així com als recursos dels quals disposa:



els seus treballadors, els recursos financers, el patrimoni de la ciutat, la complicitat dels seus ciutadans i les activitats econòmiques localitzades, la capacitat de negociació amb les altres administracions, etc.

No té sentit que l'Ajuntament es proposi construir un aeroport, donar feina a 200.000 ciutadans o construir des de l'Ajuntament tots els habitatges que fan falta a preus protegits. L'Ajuntament no disposa de les competència i els recursos per a fer-ho per sí mateix. Però sí pot pressionar a l'administració central perquè millori l'aeroport del Prat, instar a la Generalitat perquè dediqui a la ciutat la part que li pertoca dels recursos que destina a construcció d'habitatges protegits, o demanar que es faci una política fiscal des de les instàncies competents per a estimular la contractació de determinats col·lectius.

No seria lògic que cada ciutat fes la seva política en camps que han de programar-se globalment. No obstant, una ciutat com la nostra, capital de Catalunya i nucli central d'una de les regions econòmiques més importants d'Europa, sí té dret a participar en les discussions i decisions sobre grans infraestructures, a participar conjuntament amb qui ostenta la competència sobre habitatge, mercat laboral, transports, etc., perquè sí és competència de l'Ajuntament la pla-

nificació urbanística i les xarxes de serveis locals. Això és el que diu la Carta Municipal recentment aprovada al Parlament de Catalunya, després d'anys i anys de discussió.

Quin ha estat el programa de Barcelona al llarg d'aquests 4 anys? L'objectiu polític principal ha estat fer de Barcelona una ciutat de qualitat, "de qualitat de vida dels seus ciutadans, de qualitat de les seves infraestructures i els seus equipaments". Això afecta tots els serveis de competència local: urbanisme, serveis socials, manteniment urbà, neteja, enllumenat, xarxes de serveis (aigua, electricitat, gas, cable) tràn-sit, seguretat, medi ambient, administració, serveis personals, cultura, hisenda, sanitat, mercats, serveis funeraris,...

Per a dur a terme aquest objectiu s'ha cregut imprescindible un model organitzatiu basat en la descentralització administrativa, potenciant les competències dels districtes ja que són les instàncies més properes al ciutadà. Els districtes són responsables del manteniment del seu territori (neteja, enllumenat, vialitat,...), de part de la gestió urbanística i dels equipaments d'ensenyament i esportius, a part de les funcions administratives habituals. Disposen d'una capacitat d'inversió important sempre coordinats amb els serveis centrals. En els districtes està garantida la representació ciutadana.

El document del PAM s'inicia amb una diagnosi de la ciutat en que es tenen en compte les tendències econòmiques generals en que es mourà la ciutat, tant a nivell internacional (globalització, unió monetària europea, xarxes de ciutats, conjuntura, política econòmica,...) com territorial. En aquest segon àmbit és imprescindible l'anàlisi a nivell metropolità, doncs és des d'aquest que es pot llegir el moviment creixent d'interrelació entre la ciutat nucli central i el seu entorn. Amb

aquesta perspectiva és possible cop-sar el reforçament de l'activitat econòmica de la regió i veure que la desconcentració de determinades activitats i de part de la població del terme municipal barceloní cap a les ciutats del voltant són formes eficients de redistribució de factors que potencien el conjunt. Avui en dia ja no pot llegir-se l'activitat agafant una part del territori metropolità; cal analitzar el seu conjunt.

En el PAM, l'objectiu de promoció econòmica, de planificació estratègica consensuada amb tots els agents econòmics, de recerca de jaciments d'ocupació, de localització i realització de les infraestructures més necessàries per la competitivitat de la regió metropolitana de Barcelona, és una prioritat, junt amb el sistema de transport públic i l'accés a l'habitatge.

Però tot objectiu d'acció municipal representa costos econòmics. La programació econòmicafinancera parteix d'una avaluació de les possibilitats de les finances municipals per a dur a terme totes les accions de millora de la ciutat i d'impuls econòmic. Com que en la situació inicial hi havia un nivell alt de deute i de pressió fiscal -que ha estat un dels preus de la transformació olímpica i dels serveis de capitalitat de Barcelona a tot el país finançats tan sols pels seus ciutadans- el PAM es proposava no tan sols no augmentar-ho sinó reduir deute i pressió fiscal al menys en un 10%. Era una mesura molt agoserada en uns anys en que administracions com la nostra comunitat autònoma o l'estatal augmentaven el dèficit i el deute a un ritme important. Per altra banda l'Ajuntament proposava un PAM que portava associat un programa d'inversions molt elevat per a dur a terme una segona transformació de Barcelona cap a la qualitat.

Compatibilitzar els tres objectius era molt arriscat però avui podem



estar orgullosos de dir que s'ha reduït el deute en un 15%, que s'haurà invertit un 25% més del previst a la ciutat per part de l'Ajuntament i que la pressió fiscal complirà el compromís de decreïxer al voltant del 10%. I cal tenir molt en compte que el PAM condicionava aquesta programació inversora a la resolució del finançament pendent dels costos de capitalitat i d'una dotació mínimament digna dels fons de la Generalitat als ajuntaments catalans. L'èxit és més gran si tenim en compte que res d'això no s'ha efectuat fins ara, tot i que l'aprovació de la Carta Municipal, fa mesos, obre vies de resolució futures.

En resum: la programació és un exercici realista que combina el llistat de les accions de les quals som

competents i que, per decisió política, ens comprometem a dur a terme durant un període determinat, amb les nostres possibilitats econòmiques. Encara que sigui una excepció, aquesta vegada s'ha aconseguit invertir molt en la ciutat i al mateix temps no tan sols no deixar els costos per les generacions futures i els governs posteriors, sinó reduir-los significativament.

P

Apostem per desenvolupar oportunitats professionals

Promoció

La perspectiva actual

En un context de clara reducció de les ofertes públiques d'ocupació, bona part dels canvis organitzatius dels darrers anys han descansat en el reciclatge i la promoció dels treballadors i treballadores de la casa, i no pas en la incorporació de personal extern.

Tot i que també n'hi ha hagut. No podem oblidar l'existència d'una població flotant —molt reduïda, sobretot en comparació amb altres administracions— que, sorgida de bosses de contractació temporal, col·labora en el dia i dia des de la inseguretat del lloc de treball i amb escasses possibilitats de promoció, malgrat el seu —generalment— bon nivell de preparació.

Plantegem-nos ara com vivim i entenem la idea de Promoció.

1. El contingut

Si s'entén per Promoció —en una concepció al meu parer insuficient— l'augment de grau o categoria (el diccionari fa servir aquesta definició), ha promocionat, en major o menor mesura, un sector molt ampli de la població municipal.

No és estrany: amb un miler de concursos en els anys noranta, i un grapat enorme d'oposicions de promoció interna pactada en els successius Convenis, moltes i molts de nosaltres (sempre a reserva de les excepcions que calguin, i que no prejutgen de cap manera una menor qualitat o eficàcia dels que no han promocionat) han guanyat un millor grau o una superior categoria, o totes dues coses.

Ara bé, és així, només, com cal entendre realment la promoció? O, per contra, ens hauríem de referir també a altres aspectes menys objectius, però potser tant o més essencials, com, sobretot, la satisfacció en el propi treball, i el creixement professional? Al meu entendre, la idea de Promoció ha d'anar vinculada



fonamentalment a l'aspecte professional —més enllà de les conseqüències econòmiques que se'n derivin. I des d'aquesta òptica, és menor el nombre de persones que han promocionat, tot i que també es tracta d'una part significativa del conjunt del personal.

Promociona —des del meu punt de vista— qui té l'oportunitat de créixer professionalment, bé perquè pugui exercir responsabilitats noves i desitjades (d'acord amb la seva vocació) en punts de l'organització diferents, bé perquè pugui desenvolupar les mateixes tasques que ja exercia, en millors condicions — amb més autonomia, amb més poder decisor, amb més suport, amb més recursos; o també, és clar, amb millors condicions econòmiques o professionals (per exemple, processos de canvi de categoria, de millora del contracte, de funcionarització per determinats col·lectius, etc).

Així, doncs, i malgrat que no sempre és fàcil assolir un encaix òptim entre vocacions personals i necessitats de les organitzacions, la Promoció només resulta completa quan, a més d'econòmica, és també, i sobretot, professional.

2. El marc i l'orientació

La Promoció per canvi de grau o de categoria ve regida per un marc legal que és prou ric i permissiu,

especialment pel que fa al capítol de la provisió de llocs de treball. Caldrà veure quines incidències al respecte derivaran dels canvis legals que es preparen.

El ple respecte envers aquest marc obliga a tenir cura de l'eficàcia dels processos de promoció. El principi d'eficàcia en les actuacions de l'Administració l'estableix la mateixa Constitució.

Per tant, no n'hi ha prou amb garantir que siguin correctes els procediments, les bases dels concursos, els acords dels Tribunals i les resolucions de les reclamacions i recursos, o amb garantir que les sempre desagradables destitucions de personal promocionat —sigui per rendiment insuficient o per supressió del lloc de treball— es facin d'acord amb el procediment legal.

Tot això és necessari, absolutament imprescindible, però no suficient. Cal, a més, i justament per imperatiu legal, que tot, procediment, bases, i disseny i realització de proves i d'exercicis, s'emmarqui en l'objectiu genèric que els llocs de treball —o, millor, les responsabilitats— siguin exercides pel personal més idoni i més motivat per al seu desenvolupament. Aquest objectiu també ha de presidir els processos de provisió de llocs per lliure designació.

Cal tenir en compte que el marc legal permet l'ús —més i tot, el demana— de les tècniques selectives més adequades per a cada procés: exercicis teòrics, pràctics, memòries, avaluació de mèrits, avaluacions psicològiques, etc., sempre en funció del tipus de procediment de què es tracti.

En resum, doncs: al meu parer la idea de Promoció ha de vincular-se sobretot al ple desenvolupament professional dels treballadors i treballadores, que s'haurà de concretar, naturalment, en el context dels interessos organitzatius.

Q

Vivim l'explosió de la qualitat i l'apliquem

Qualitat

Estem vivint l'explosió de la qualitat. Al sector privat i també al sector públic. Probablement, es tracta de dues evolucions paral·leles i també complementàries. Recordo que el meu pare va haver d'esperar uns quants mesos abans que li entreguessin el seu primer cotxe (un primitiu i poc sofisticat "dos cavalls"). Llavors el problema era la mateixa oferta, insuficient per donar satisfacció a una demanda creixent. També recordo quan aquest país no tenia escoles suficients i a molts barris els nens s'apilaven en acadèmies d'entresol.

Però és evident que la situació ha canviat i ara ens movem en un entorn en què els problemes d'oferta estan solucionats. També pel que fa a l'oferta de serveis que fan les administracions? També en bona part.

Utilitzem com a exemple els mateixos ajuntaments: en vint anys han estat capaços de crear nous serveis, millorar l'entorn urbanístic i ampliar la seva oferta en camps cada vegada més variats en el terreny de la cultura, l'oci i les activitats ciutadanes, a banda de fer-ho en les considerades activitats més tradicionals com les de manteniment urbà o mobilitat.



Es fan més coses perquè existeix una demanda creixent per part dels ciutadans, cosa que ens genera una tensió cada vegada més difícil entre el que es vol fer i els recursos de què es disposa, fet que obliga a emprendre el camí de l'eficiència o, el que és el mateix, la via d'una millora permanent de la gestió.

Bé, ja tenim dos conceptes clau: el primer és *oferta*, que podem traduir com produir serveis en la mesura que els ciutadans demanen, el segon concepte clau és *eficiència en la gestió*, o sigui fer el que fem amb el menor cost possible, i el tercer, que faltava, és el de *qualitat*, que apareix de forma natural una vegada els anteriors han trobat la seva realització.

En efecte, els ciutadans volen espais verds i els ajuntaments tenen l'obligació de crear aquests serveis. Però després hauran de trobar una fórmula de gestió de les zones verdes que les faci suportables per a les seves economies. Ara bé, els ciutadans ja convertits en usuaris de les zones verdes en voldran més i aquest més serà la qualitat.

Pensem ara en els parcs d'una ciutat. La bona gestió consistirà a aconseguir mantenir cada vegada, un nombre més gran d'hectàrees de verd amb una menor quantitat de recursos humans i econòmics, mentre la qualitat consistirà a satisfer

allò que els usuaris esperen de cada una de les zones verdes de la ciutat. I aquesta és la tercera frontera a guanyar, la de fer les coses en funció de les expectatives dels ciutadans, que quan són usuaris d'un parc sabem —perquè els ho em preguntat a través d'enquestes— que esperen neteja, seguretat i serveis, com sabem que, en general, els ciutadans, com a usuaris d'un servei públic, sigui per a obtenir una llicència d'obres o per a tramitar un canvi de domicili, esperen ràpida, bon tracte i resolució efectiva del seu problema d'acord amb un compromís previ de l'administració.

El cuiner que pot satisfer millor els seus clients és aquell, que de tant en tant, surt de la cuina i pregunta als que estan dinant com troben el menjar aquell dia. La cuina no té sentit ni valor en si mateixa: donar satisfacció als que estan fora seguts esperant lluny de la calor dels fogons, és el que caracteritza el bon cuiner. Aquesta és l'única veritat que la paraula qualitat amaga. Els serveis públics han d'estar dissenyats per a donar satisfacció a les expectatives dels ciutadans a un cost que sigui raonable.

Després tenim tota la panòpia de tècniques que vulgueu: ISO-9000, model EFQM, TQM, SERVQUAL, però això ja seria el tema d'un altre article.

R

Entre d'altres recursos, comptem amb 212.655 milions

Recursos

La mesura dels recursos econòmics de l'Ajuntament la podem veure en els pressupostos municipals. El total d'ingressos és per a l'any 1998 de 212.658 mil milions de pessetes (no s'inclouen les transferències finalistes de l'Estat i la Generalitat per a transports). La Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona està constituïda pels següents recursos:

- Ingressos procedents del patrimoni municipal com ara serien els dividends percebuts de les empreses de l'Ajuntament o participades per aquest. També s'inclourien els ingressos pels interessos dels comptes corrents les concessions administratives, etc. i les vendes de patrimoni (per exemple solars i edificis). Tot plegat aquest ingressos no son molt significatius respecte del total d'ingressos (un 3,5%).

- Els impostos directes i indirectes constituïts per l'impost sobre béns immobles (grava la propietat de béns immobles — terrenys, construccions, etc.), l'impost sobre activitats econòmiques (grava l'exercici d'activitats professionals, comercials o artístiques), l'impost sobre vehicles (grava la titularitat dels vehicles de tracció mecànica), l'impost sobre l'increment de valors (plusvàlua), i l'impost sobre construccions. La xifra d'aquests impostos arriba fins els 90.000 milions de pessetes i suposa el 42,2% del pressupost.

- Taxes (clavegueram, llicències urbanístiques, recollida d'escombraries, etc.), preus públics (entrades a museus, instal·lacions esportives, etc.) i altres ingressos (multes, recàrrecs, etc.). Suposen un 12,3% dels ingressos.

- Transferències corrents de les que destaca per la seva quantia la que fa l'Estat en concepte de Participació en els Ingressos de l'Estat per més de 71 mil milions de pessetes. El total de transferències suposa el 40% dels ingressos.



- Subvencions de capital que recullen les transferències que realitzen altres institucions com ara la Comunitat Europea per tal de finançar inversions realitzades pel municipi. Suposen el 2% dels ingressos

- Altres recursos podrien ser els derivats dels préstecs. Aquesta font de finançament és necessària quant els anteriors recursos no són suficients per fer front a les despeses de la Corporació. En el cas de Barcelona, en l'actualitat, no s'utilitza l'endeutament com a recurs i aquest va disminuint any darrera any.

Fins aquí i d'una manera molt sintètica, tindríem quins són els recursos econòmics de l'Ajuntament de Barcelona, dels quals destaquen, per la seva importància, la transferència de l'Estat com a participació en els ingressos d'aquest i els impostos dels quals el més significatiu és el impost sobre béns immobles.

Referent als altres recursos, els humans, i no per això menys importants que els econòmics ni molt menys, en el cas de l'Ajuntament constituïrien la plantilla municipal. El personal està format pels funcionaris de carrera (en virtut d'un nomenament legal desenvolupen serveis de caràcter permanent a l'Ajuntament), pel personal interí (en virtut d'un nomenament desenvolupen serveis de caràcter transitori

i ocupen places reservades a funcionaris de carrera), pel personal laboral (subjectes al dret laboral), o personal eventual (desenvolupen llocs de confiança i assessorament). En el cas de les empreses de serveis —i l'Ajuntament és un ens prestador de serveis— els teòrics afirmen que aquests recursos humans són el principal actiu del que disposen. Els recursos humans són per tant la peça clau que determina el nivell d'un servei, bàsicament en el seu component qualitatiu. Exemples en podem trobar "a dojo": l'assistència social, els serveis d'informació al ciutadà, l'educació, la guardia urbana, fins i tot els serveis de inspecció, depenen per tal d'assolir el èxit en la consecució dels objectius, de la gent que està prestant el servei. Si el capital humà és tan important en els ens prestadors de serveis, sembla lògic que una de les prioritats dels directius fos que aquest capital arribi a un cert grau de satisfacció ja que redundaria automàticament en els serveis prestats.

Però, com s'assoleix aquest grau de satisfacció del personal? Aquesta és la pregunta del milió. Els directius haurien de buscar fórmules per tal de incentivar al personal. Mitjançant premis o sobresous? En el cas dels ajuntaments sembla difícil l'aplicació d'incentius materials com serien les pagues complementàries, ja que en el marc legal vigent es difícil de encaixar. Altres fórmules podrien ser més llibertat alhora de prendre decisions i per tant més responsabilitat del personal, més flexibilitat laboral, millora del lloc físic de treball, etc. De fórmules n'hi ha, i els directius haurien de prendre nota per tal de incentivar el seu capital humà.

S

2.000 treballadors/es amb guany professional de 1991 a 1998

Selecció

Avui he coincidit al metro amb la Teresa. Feia temps que no la veia i m'ha anat bé, m'ha donat la clau d'allò que us volia transmetre. Us explicaré la seva història.

Som a principis dels anys vuitanta, la Teresa és una jove intel·ligent i amb empena. Cerca feina i una amiga li comenta que l'Ajuntament convoca oposicions. S'informa i decideix provar. Encara recorda el "còctel": una part d'estudi, prop de 300 pulsacions, molts nervis, esforç i unes gotes de sort. I el resultat de tot això va ser esplèndid, en sis mesos era "funcionària de carrera" en la categoria d'auxiliar d'administració general. Va trigar menys d'adonar-se que li agradava treballar a l'Ajuntament.

En acabar el COU la Teresa havia deixat els estudis. No tenia cap vocació marcada, ni molt clar si valdria la pena l'esforç. Però quan portava un temps treballant, i havia encarrilat la seva vida, va pensar que potser havia arribat el moment d'invertir-hi part del seu temps lliure en formar-se. D'aquesta manera es va trobar, un bon dia, a les aules de la Facultat de Dret.

Per la mateixa època, i quan ja portava uns quatre anys a la casa, va tenir l'oportunitat de presentar-se a unes places de promoció interna per administratius. Fins aquell moment no havia reflexionat molt sobre la seva carrera professional, però, en ser conscient de les possibilitats, ho va veure clar. No sense dificultats, per la molta competència, i amb la natural angoixa que produeixen aquestes situacions, va superar amb èxit el concurs oposició. Ja era administratiu, havia pujat el primer esglaó.

El següent pas, i d'això n'era conscient, quedava més lluny. A partir d'ara necessitaria titulacions universitàries, per tant hauria d'espavilar als estudis. Calculava que en tres anys tindria l'equivalent a un diploma universitari. I ho va aconseguir, però encara va passar un any abans



que si li presentés una oportunitat. El seu esforç es va veure recompensat, l'Ajuntament tenia una nova gestora.

Aquesta empena va arribar en un bon moment, va anar consolidant-se a la feina, i va acabar els seus estudis de dret: ja era llicenciada. Mantenia el seu futur amb les portes obertes.

Quasi al mateix temps l'Ajuntament va convocar una oferta pública d'ocupació per a tècnics superiors. Eren poques places i obertes a tots. Hi havia reserva d'una plaça pel torn de promoció interna, però per pocs dies no es podia presentar (encara no feia dos anys que era del grup B). Així doncs aniria pel torn lliure. Feia temps que no es convocaben oposicions i la participació va ser molt nombrosa. La Teresa va fer un bon paper, va superar tots els exercicis però, malauradament, la seva puntuació final la va deixar a les portes, i en definitiva sense plaça.

Superada la decepció inicial, i aprofitant allò que feia poc havia après en un curs de gestió per a comandaments, va analitzar el procés i es va traçar un pla de futur. I hem de suposar que l'exercici li va anar bé, perquè abans de dos anys i "amb nota", la Teresa va aconseguir la categoria de tècnica superior.

Amb aquesta trajectòria es pot entendre que sigui una ferma defensora de la promoció. Ella mateixa coneix i explica altres històries semblants, per exemple la de Maria, que

fa molts anys va començar com a operària de neteja, ja en porta uns quants de subalterna, amb cinquanta anys s'ha tret el graduat escolar, i ara es prepara per a les proves de la propera convocatòria d'auxiliars administratius. O la del Quim, que va començar d'agent i avui dia és intendent de la Guàrdia Urbana. I la de tants altres companys i companyes que tots coneixem, que amb il·lusió i esforç, al llarg dels anys han anat construint la seva pròpia història, alhora que ajudaven a escriure la de l'Ajuntament i la de la ciutat a la que tant bé serveixen.

El control pressupostari i les polítiques de personal derivades, així com el potencial de les persones i els acords amb sindicats, han possibilitat una racionalització de la plantilla on un dels instruments de gestió clau ha estat la promoció interna. No vull avorrir amb quadres numèrics i estadístiques, d'altra banda a l'abast de tots, però sí donar un breu apunt en xifres, perquè crec que dimensionar aquest fenomen ajuda a entendre la seva importància. En el període 1991-1997 s'han convocat un total de 1.574 places en processos de promoció interna. I només al llarg d'aquest any 98, un total de 530 places més. De vegades els números parlen sols: en els últims vuit anys més de dos mil persones, amb noms i cognoms, han canviat de categoria participant en processos de promoció.

I l'oferta pública d'ocupació, la *selecció del carrer* per entendre'ns, s'ha reduït però no s'ha congelat del tot, i des del 1993 (any que marca el canvi de tendència) fins al 1998, s'han convocat un total de 379 places.

Com sabeu, alguns dels últims processos de promoció estan en fase d'execució o pendent de l'inici. A tots i totes els que us heu presentat i feu l'esforç de preparar-vos per participar en les millors condicions, molta sort i endavant !

La MUNICIPAL

S

Montse Flaquer

Treballem des de catàlegs de serveis amb mètodes actuals

Servei

Les Administracions públiques tenen sentit, troben la seva raó de ser perquè presten serveis. En definitiva els serveis no són més que la concreció, la materialització de les polítiques públiques.

La tipologia de serveis que presta l'administració és molt diversa i té unes especificitats que es diferencien dels serveis prestats pel sector privat. En el sector privat el servei té dues característiques bàsiques. L'exclusivitat i la rivalitat. L'ús del servei es individual, pot excloure a d'altres possibles consumidors. Com a conseqüència es produeix rivalitat en el consum. Aquestes dues característiques fan que els proveïdors de serveis puguin conèixer les preferències dels ciutadans així com el preu que estan disposats a pagar. Es poden formar *preus*.

En el sector públic ens trobem diferents tipus de serveis en els que aquestes dues característiques o no hi són presents o tenen unes diferències substancials que condicionen la seva planificació i prestació.

Podríem distingir tres grans blocs: els serveis purs com l'enllumenat, la seguretat, carreteres etc., en els que òbviament l'ús no es exclusiu ni existeix rivalitat, fins i tot el seu no pagament, via frau fiscal, no impedeix el seu consum. Els serveis preferents, bàsicament els serveis personals (sanitat, educació serveis socials etc.): bé perquè són universals o bé perquè estableix una clara segmentació del mercat definint clarament prioritats entre els seus possibles usuaris, es fa difícil l'establiment de preus. Tenim encara un tercer tipus de serveis, els que provoquen externalitats positives, com transports, incentius, subvencions, campanyes de prevenció, en els que caldria tenir en compte a l'hora de la planificació i estructuració, aquests efectes provocats en l'entorn.

Aquestes especificitats condicionen la planificació i prestació dels



serveis públics. Les eleccions cada quatre anys ens orienten sobre les preferències dels ciutadans però difícilment ens asseguren que la plasmació concreta d'unes polítiques en un catàleg de serveis determinat pugui ser satisfactori pels ciutadans. També es difícil la formació de preus al no existir mercat. Malgrat aquestes dificultats des de l'administració pública es pot i es té l'obligació de prestar uns serveis de qualitat.

Els serveis en les administracions públiques són, tal i com hem dit abans, la concreció de les polítiques públiques, polítiques que intenten respondre a necessitats concretes dels ciutadans. Un servei ha de ser percebut *útil* pel ciutadà. Per tant en el disseny del servei hi ha una primera fase de conceptualització en la que cal especificar molt clarament que fem i per que li serveix al ciutadà. És la raó de ser, la missió, el nucli central, el cor del servei. Però ens hem de fer encara una altra pregunta, quin ciutadà o ciutadana pot necessitar aquest servei. Tret dels serveis indivisibles que hem esmentat abans, cada servei s'adreça a un tipus determinat de ciutadans que tenen les necessitats que volem satisfer. Identificar, doncs, el públic objectiu al que ens volem adreçar és bàsic per dissenyar un bon servei.

Finalitzada la fase de conceptualització, no gens fàcil però cabdal, es procedeix a la fase d'estructuració del servei. Alguns l'anomenen *servucció* assimilant-lo al procés de producció referit a un producte. Es tracta d'identificar els recursos a utilitzar, humans, econòmics, infraestructurals, els sistemes d'informació de control i avaluació, els circuits, els processos etc. Una bona identificació dels tots els processos de producció pot garantir una bona prestació del servei.

Per últim i com és obvi, cal assegurar que els possibles usuaris als que adreçem el servei el coneguin i sàpiguen com accedir-hi. Estaríem en la fase de comunicació del servei. Cada servei, en adreçar-se a públics potencials diferents, necessita un sistema de comunicació propi i ajustat.

Així doncs, *conceptualització*, *estructuració* i *comunicació* constitueixen les tres potes bàsiques per dissenyar un bon servei. Malgrat tot, el procés no acaba aquí. El servei, a diferència del procés de producció per fabricar un producte (cotxes, rentadores etc.) es fabrica cada dia, cada vegada que el ciutadà o ciutadana usa el servei. És el que s'anomena *moment de la veritat*. Totes les fases prèvies s'encaminen a aconseguir que el moment de la veritat sigui de qualitat. A ningú no se li escapa la dificultat que comporta mesurar la qualitat amb la que presentem els serveis. A diferència del cotxe, de la rentadora, aquí el producte final es intangible i per tant de difícil control. Això implica la necessitat, ja tancant tot el procés, d'establir sistemes d'avaluació, àgils i fiables, que ens assegurin la bona qualitat de la prestació.

S

Disposem d'una bona contractació a l'Ajuntament, comparativament

Sindicats

Ja fa temps que des de la Secció Sindical de UGT a l'Ajuntament, venim reclamant un espai d'opinió sindical a *La MUNICIPAL*. Per aquest motiu, no podem rebutjar la invitació que s'ens fa per publicar aquest article. El disseny i la línia editorial de la revista, sembla ser que no aconsellava aquest tipus de col·laboracions. Esperem que aquesta actitud canviï en el futur perquè els treballadors puguin tenir al seu poder un element que els pugui ser útil per analitzar la problemàtica que se suscita a l'Ajuntament, des d'una visió sindical.

La situació actual dels treballadors municipals, en relació amb la resta dels empleats públics, tant a Catalunya com a la resta de l'Estat és bona. S'ha de tenir en compte que a la llei 30/84 de la Funció Pública, els funcionaris no tenen encara reconegut el dret a la negociació col·lectiva; tot i això, al nostre Ajuntament, s'han anat negociant pactes o convenis, des de la implantació dels Ajuntaments Democràtics. Això no hagués estat possible sense la mobilització i la participació del conjunt dels treballadors municipals, que han possibilitat que els diferents equips de Govern de l'Ajuntament, hagin acceptat negociar les condicions laborals dels treballadors municipals.

Si comparem la nostra realitat, amb la d'aquells organismes que s'han limitat a aplicar la legislació, any rera any, podem observar com hem aconseguit millorar les nostres condicions, tant salarials com professionals, en base a la negociació i al exercici de responsabilitat que representa el signar acords, en matèries com: la quantia de les pagues extres, la paga d'abril, els premis a l'antiguitat, els permisos i llicències, la promoció interna i, per sobre de tot, la negociació i aplicació del mateix conveni per al personal funcionari i el personal laboral. La Reforma Laboral de l'any 1995 ens obliga a



pactar cada any, en conveni, totes aquelles condicions que no venen regulades per la llei; en cas contrari es corre el risc de perdre-les. Últimament s'estan donant situacions complicades en tant que des del Govern Central o els seus Delegats en els diferents territoris, s'estan dedicant a impugnar acords pactats a les diferents administracions. Prova d'això són els recursos presentats als acords sobre la jornada de 35 hores en varis Ajuntaments de Catalunya i Andalusia.

En allò que ens pertoca a nosaltres, la reducció pactada de la jornada de 40 hores setmanals, a les actuals 37,5 hores, ens deixa en bona disposició per acordar, al proper conveni, la implantació de la jornada laboral de 35 hores. Aquesta mesura hauria de fomentar la contractació de personal i la convocatòria d'una Oferta Pública d'Ocupació.

Les jubilacions anticipades i incentivades, i la falta d'Oferta Pública, han fet disminuir en gran mesura la plantilla municipal, el que està produint situacions conflictives degut a les elevades càrregues de treball. Amb una plantilla més petita cal cobrir més serveis. Si no fos per la responsabilitat dels treballadors, molts d'aquests serveis s'haurien deixat de prestar, donat que la precariedad de plantilles i mitjans, afecta directament la qualitat del servei que

es presta als ciutadans.

S'ha de fer constar que la implantació de les noves tecnologies, unida a la gran expansió de la llengua catalana entre els treballadors del Ajuntament, i el que pot representar l'aplicació de la nova Llei d'Usos Lingüístics, han obligat els treballadors/es municipals a un gran esforç de reciclatge professional. Encara que per això s'han destinat bastants recursos, tant econòmics com materials, en el tema de la Formació de Personal, no està tot fet. Entenem que per donar un millor servei es necessiten treballadors/es millor preparats/des.

Referent a això hem de destacar la creació de la *Comissió de Formació Contínua*, formada a partir dels *Acords de Madrid*, signats pel Govern i els Sindicats majoritaris dins la Funció Pública. Al nostre Ajuntament, aquesta comissió està formada pels sindicats UGT, CC.OO. i la mateixa administració. La seva creació ha permès incrementar els fons destinats a aquesta matèria, lligant-los especialment a la promoció professional.

Als darrers convenis hem apostat per la promoció interna; prova d'això és que als darrers cinc anys, s'hauran promocionat més de mil companys/es.

Des de l'UGT, hem promogut i realitzat diversos cursos de preparació dels diferents temaris exigits per optar a la promoció interna. De la mateixa manera, l'aplicació de la nova Llei d'Usos Lingüístics, ha representat que la prova de català sigui eliminatòria en tots els processos de promoció. La gran demanda de persones interessades en l'obtenció dels corresponents títols, ens ha dut a negociar amb l'Escola d'Administració Pública de la Generalitat, que ha donat com a resultat la signatura d'un acord pel qual es faculta els sindicats a realitzar cursos per a la obtenció dels títols homologats de

La MUNICIPAL

nivell B i C de llengua Catalana. Actualment tenim en marxa la segona edició d'aquests cursos.

Però, indiscutiblement, l'acord més important que s'ha signat a l'Ajuntament ha estat la conversió de l'antic *Fons de Compensació*, en un *Fons de Pensions d'Ocupació*. Actualment el patrimoni del *Fons* és, en data 31 de desembre de 1998, de més de 1.696 milions de pesetes, dels quals 769 milions es van acordar com a capital inicial. De la resta, 715 milions aproximadament, els ha aportat l'Administració en compliment de l'acordat en els diferents convenis, i la resta del capital ha estat aportat pels més de 8.000 partíceps. La comissió de control, formada per l'Ajuntament i els representants de la part social, elegits democràticament, van decidir que la entitat gestora fos el Banc de Sabadell i que el repartiment de les inversions es realitzés tenint en compte que, en cap cas, les inversions en renda variable (Borsa) no haurien de superar el 25%. El 75% restant, s'hauria d'invertir en renda fixa, per assegurar la seva rendibilitat. S'han d'evitar les operacions que podrien posar en risc els fons de tots nosaltres. La rendibilitat del 10,11% durant l'any 1998, ens fa pensar que no estan mal concebudes aquestes mesures.

De cara al futur immediat, haurem de controlar l'aplicació de la *Carta Municipal de Barcelona*, en allò que pugui incidir en la forma de gestió dels serveis municipals, i especialment en allò referent als *consorcis amb la Generalitat*.

De la mateixa manera, en el supòsit de que s'aprovi definitivament l'*Estatut de la Funció Pública*, i el seu desenvolupament posterior, on tinguin cabuda les especificacions que representen les competències de les comunitats autònomes, es poden produir canvis importants. L'*Estatut* ha de substituir la *Llei de la Funció Pública* i el *Reglament de Personal*



al Servei de les Comunitats Locals, en l'acord signat el gener de 1998 pel Govern de l'Estat amb els sindicats majoritaris, i que actualment té bloquejat el Ministeri d'Economia, que no vol perdre la potestat que els Pressupostos Generals de l'Estat marquin les retribucions del sector Públic.

Es preveuen canvis en la composició dels grups salarials, en el complement de destí, en les titulacions d'accés a l'administració, i en molts altres aspectes que haurien de permetre modernitzar l'Administració Pública i adaptar-la als nous temps de la nostra integració a l'Unió Europea.

En tots els estudis de creació de noves places de treball, a l'hora de definir els sectors que les han de crear, el sector públic és aquell que

aporta més possibilitats. Professions relacionades amb l'assistència a sectors actualment desprotegits com els ancians, nens, etc. i els relacionats amb la protecció del *Medi Ambient*, afecten en gran mesura el sector públic. La promoció d'aquest tipus d'acords, lligats a la *desaparició d'hores extres*, poden representar un avanç molt important en la tasca conjunta de propiciar la inserció laboral d'aquells col·lectius fins ara marginats: joves, dones, majors de 45 anys, etc.

S

Manel Vila

Som una organització del 0,7 per a projectes eficaços

Solidaritat

Moltes persones acostumen de respondre espontàniament davant les desgràcies que cauen sobre els altres, encara que es produeixin en països molt llunyans.

Molts dels barcelonins amb els quals diàriament ens creuem pel carrer i que semblen sumits en els seus propis assumptes, són els mateixos que es mobilitzen davant el patiment aliè i ofereixen la seva aportació personal o material o s'apropen a la sucursal bancària per ingressar en un compte corrent els seus diners, com a resposta a la situació desesperada de gentes que moltes vegades es troben a milers de quilòmetres.

Aquestes reaccions es produeixen habitualment quan els mitjans de comunicació llencen les imatges adolorides de les persones que hi pateixen. Enfront d'aquestes imatges que arriben a les nostres llars i que enterboleixen la nostra normalitat, quelcom ens fa saltar i ens envaïx el desig d'ajudar d'una o altra manera a detenir o a pal·liar aquestes situacions.

Alguns critiquen aquestes reaccions espontànies per sensibleres, per simples o per poc racionals. Però la veritat és que són la primera i potser la més primària mostra de solidaritat que les persones podem oferir. Es podria dir alguna cosa més: la qualitat humana i cívica d'una societat també es mesura per l'existència i la magnitud del sentiment davant els mals aliens i per la seva rapidesa de reacció. No aniríem per bon camí si oposats a les imatges de la desgràcia o de la injustícia que ens arriben es mantenéssim amb una actitud freda i allunyada.

Però no hi ha dubte que aquesta reacció afectiva i puntual que es dona enfront les desgràcies alienes no és l'única, ni la millor actuació solidària. El creixement de les ONG, la seva diversitat i l'augment progressiu del nombre dels seus socis,



cooperants i col·laboradors, demostra que hi ha una forma més eficaça i organitzada d'actuació solidària. A les ONG els devem, a més dels resultats concrets dels seus projectes i actuacions, la visió que ens donen de la realitat del món i de les relacions injustes entre països rics i pobres. Aquesta visió ens ajuda a comprendre molt millor allò que veritablement passa en el món i eleva la nostra consciència col·lectiva: ens fa més solidaris, i com que aquest sentiment de solidaritat és indivisible, tendeix a fer-se operatiu, tant amb els més propers com amb els més llunyans.

Campanyes com les que s'han portat a terme contra l'explotació infantil, contra la fabricació i l'enmagatzemament de mines antipersonals, a favor de la Justícia Penal Internacional, etc, que han estat promogudes per les ONG, han demostrat la seva racionalitat i eficàcia aconseguint modificar la conducta dels Estats. Aquest és per consegüent, un nivell més elevat d'exercir la solidaritat.

Altra manera eficaça i racional d'actuació solidària són els programes institucionals de les Administracions, en els quals una part dels diners dels contribuents es dedica a la Cooperació Internacional. L'Estat, les Comunitats Autònomes, les Diputacions i els Ajuntaments

poden portar a terme línies de Cooperació Internacional amb programes estables i continuats mitjançant les seves pròpies actuacions o cofinançant els projectes de les ONG. Aquestes polítiques si són transparents i obertes a la col·laboració i la crítica de la societat civil poden esdevenir l'expressió més eficaça de la solidaritat.

En el cas de l'Ajuntament de Barcelona aquesta actuació s'articula a través del *Programa Barcelona Solidària* finançat amb el 0,7 dels Impostos propis del Municipi i coordinat per la Comissió Municipal de Cooperació Internacional. Des de 1994 fins l'any en curs aquest programa ha gestionat 2.969 milions que, confluint amb altres recursos públics i privats, han permès finançar centenars de projectes, entre els quals trobaríem bons exemples en els dedicats a l'extensió dels sistemes de salut, l'enfortiment del teixit social i productiu en països d'Àfrica o de Centreamèrica, o a la reconstrucció de ciutats que han patit els efectes dels huracans Georges i Mitch o els agrupats en l'actuació de l'onzè Districte dedicat a Sarajevo o el que actualment porten endavant membres del SEIS, col·laborant en la reconstrucció de la localitat colombiana anomenada Barcelona, que va ser arrasada pel terratrèmol del 25 de gener.

En aquest camí de racionalitat i de l'eficàcia no queda ja més que desitjar que arribi el dia en el qual, superades les confrontacions violentes i les relacions injustes entre els països rics i pobres, no quedi ja més espai per a la solidaritat que el determinat pels efectes dels accidents i catàstrofes naturals veritablement imprevisibles i inevitables.

La MUNICIPAL

Optem per treballar des de les tecnologies informàtiques

Tecnologia

El Senyor Bill Gates, una mica arrogant, parlant de la indústria automobilística va insinuar que si aquesta hagués avançat igual que la tecnologia informàtica, actualment els automòbils valdrien menys de 1.000 ptes. Ràpidament, algun empresari del sector automobilístic li va contestar que estava d'acord, però que de la mateixa manera, els automòbils tardarien 5 minuts en arrancar cada dia i ens deixarien tirats al mig de la carretera cada dos per tres.

Amb això volem dir que, la tecnologia informàtica en alguns àmbits en comptes de simplificar ha incrementat la seva complexitat i fragilitat. L'increment de les capacitats de procés no ha estat seguida per un desenvolupament software de gestió del complex sorgit.

Les tecnologies de la informació avancen en tres vectors principals:

a) La llei de Moore diu que la capacitat dels processadors es duplica cada 18 mesos. És evident que els avenços en el hardware són espectaculars i no tenen "paral·lel" en cap altre sector de la indústria. Avenços en el hardware: bàsicament en l'electrònica, tecnologies de fibra òptica i tecnologies electromecàniques, com els sistemes de CD, impressores, etc.

b) Avenços en el software: sistemes operatius de gestió de les màquines, de les xarxes, de les comunicacions, fins a software d'aplicatius com serien els paquets d'ofimàtica, de treball en grup, etc.

c) Processos d'estandardització: aquest és un vector menys conegut però de transcendència fonamental. Pensem per exemple en Internet. Internet no és altre cosa que un estàndard senzill de comunicació entre sistemes que té la virtut que ha estat adoptat per milions de persones i per tant, tots ells tenen garantia de comunicació amb un sistema senzill i econòmic.



Recentment, alguns paquets d'aplicatius s'han convertit en estàndards ("de facto") de gran acceptació. Entre ells el més conegut és el SAP. Aquests productes resolten els processos de gestió de les empreses: comptabilitat, gestió personal, etc. Pensem en la forta transcendència que tenen sobre el sector de la informàtica. Si fins ara cada empresa desenvolupava totes les seves aplicacions a casa seva, a partir d'ara moltes empreses adopten un paquet estàndard. Aquesta és una tendència general que està revolucionant la informàtica. Estem passant del "vestit a mida" al "pret-a-porter". Amb el que això té de reducció de costos (i de personal) de desenvolupament (sobretot de programació).

Així doncs, per una banda tenim un vector de simplificació, bàsicament impulsat pels estàndards, i per l'altra un vector de complexitat: la varietat de sistemes operatius, la seva complexitat, la interconnexió de sistemes, el treball en xarxa o la filosofia de treball client-servidor, han introduït noves necessitats de personal altament expert. Per altra banda, han aparegut nous mons d'aplicatius impensables fins ara. Entre ells els desenvolupaments en el sector d'Internet: desenvolupament de webs, comerç electrònic, disseny en pàgines html, etc.

En aquesta batalla probablement l'última paraula la tingui Internet/Intranet, doncs tal com hem dit, és una simplificació derivada d'una estandardització que afectarà a tots els àmbits de la informàtica i les telecomunicacions.

L'Ajuntament ha creat una infraestructura d'informàtica i telecomunicacions formada per unes 5.000 estacions de treball, 4.500 de les quals s'uneixen a través d'una xarxa de banda ampla (fibra òptica) que uneix els 35 centres principals (projecte que finalitza el proper mes d'abril).

Els servidors de base de dades Host i màquina Unix es concentren en l'edifici de Glòries, mentre que els servidors (200) de xarxa local estan repartits en els edificis de l'Ajuntament, però es reduiran dràsticament en el 1999 amb una nova xarxa de superservidors (20), situats en les seus dels Districtes, i altres edificis principals. Aquests seran uns nous servidors que tenen tots els elements duplicats per tal de guanyar fiabilitat i reduir el temps d'aturada per avaria.

Els processos d'estandardització i simplificació de l'entorn tecnològic es centren en establir un estàndard d'estació de treball basada en Windows/NT i un conjunt de paquets informàtics que conviuen sense problemes sota aquest Sistema Operatiu.

D'altra banda, els actuals sistemes basats en una arquitectura client/servidor (tots els programes de tramitació) evolucionaran a filosofies més lleugeres basades en les tecnologies Internet / Intranet.

Seguint amb aquest nou paradigma, la frontera entre l'Ajuntament i la ciutadania d'alguna manera serà menys rígida, tenint en compte que els ciutadans/es, cada vegada més, "treballaran" per a / amb l'Ajuntament amb les noves eines de comunicació.

<http://www.bcn.es>, molt més que una adreça Internet

Telemàtica

L'Ajuntament de Barcelona ha mantingut en els darrers anys una posició avançada i de lideratge en el camp de les noves tecnologies i de la telemàtica. S'han portat a terme actuacions rellevants en aquesta direcció com l'actuació pilot en emissió de TV per cable, actuacions a les xarxes *Telecities* i *Major Cities of Europe*, participació en projectes europeus, la web de Barcelona, etc.

En aquesta línia, per tal d'impulsar l'estratègia municipal en l'àmbit del desenvolupament de la nova societat de la informació a la nostra ciutat, el 26 de març d'aquest any l'Alcaldia va crear el *Commissionat per a l'impuls de la Societat de la Informació*.

Els objectius generals del projecte son:

- Implicar els diferents departaments municipals en l'estratègia municipal i en la generació de continguts i serveis, i aconseguir una acció coordinada entre ells.
- Planificar i prioritzar els diferents projectes telemàtics d'àmbit municipal.
- Implicar en el projecte a diferents agents de la ciutat (Banca, altres administracions, empreses de serveis, associacions, operadors de telecomunicacions, universitat i centres de recerca) i altres sectors (sanitari, cultural, empresarial, transport, comunicació).
- Aconseguir més representativitat a Europa en aquest terreny, i reforçar el lideratge actual.

Per dur a terme la seva missió, el *Commissionat* coordina:

- Un Grup d'experts que defineix, impulsa i aplica una estratègia de ciutat pel desenvolupament de la nova Societat de la Informació a Barcelona
- El Comitè de redacció de la web, encarregat de dissenyar les línies d'actuació corporatives. El Comitè té com a funcions pròpies establir els criteris per a l'estructura



i forma de la web, i establir el disseny dels continguts temàtics i la seva validació assegurant, d'altra banda, la integració dels diversos blocs d'informació en el marc global de l'Ajuntament. El Comitè està integrat per unes 12-15 persones que es reuneixen un cop al mes.

• Un equip de treball executiu que concreta les línies d'actuació i assegura la realització dels projectes. L'equip està integrat per la Sotsdirecció de la Societat de la Informació de l'IMI i pel servei de Barcelona Informació, i es reuneix setmanalment.

Un dels projectes més visibles d'aquesta estratègia és la progressiva consolidació de l'adreça Internet de l'Ajuntament <http://www.bcn.es> que cada cop ha anat incorporant més informació i té un més alt nombre de consultes. Com a mostra d'aquest creixement podem dir que el nombre d'accessos a la web municipal s'ha incrementat en un 126% en relació a l'any passat i que, durant les festes de la Mercè, es va superar el milió de "hits" o accessos en una setmana.

Durant anys, l'Ajuntament de Barcelona ha estat pioner en els serveis d'infomació al ciutadà i a les empreses i el *010* n'és l'exemple més clar.

Avui, amb Internet, l'Ajuntament ha apostat per potenciar aquest nou

instrument que, a més de cobrir els aspectes relacionats amb la informació, assegura també:

- vies de participació en debats relacionats amb temes sobre la ciutat i l'ajuntament

- la millora dels serveis al ciutadà i a les empreses, facilitant la realització de tràmits en línia.

Amb Internet es vol:

- incrementar els serveis al ciutadà i a les empreses

- una finestreta única de l'ajuntament durant 24 hores sense interrupció

- disminuir la necessitat de l'atenció presencial

- millorar la qualitat del servei

- oferir més vies de comunicació i participació

- anar cap a la finestreta única, amb altres administracions

Internet es converteix d'aquesta manera en un mitjà de comunicació vital per a l'Ajuntament i cada cop més útil i necessari també pel ciutadà.

Conscient d'això, el *Commissionat* està endegant una línia de treball per garantir la igualtat d'accés a la informació a partir d'estendre els punts públics d'accés a Internet a escoles, biblioteques, centres cívics, museus i centres culturals.

Una altra vessant del treball del *Commissionat* —estretament lligada a la concreció i finançament dels projectes corporatius— és la seva participació en projectes europeus.

En aquest moment, l'Ajuntament de Barcelona està desenvolupant el projecte *Infopime*, que és una iniciativa FEDER; coordina el projecte GALA, en el qual hi participen altres 4 ciutats europees a més d'un soci tecnològic, i participa com a soci en els projectes *Net for Nets*, *Exe*, *Infocities* i *Telecities*.

La MUNICIPAL

Hem fet del treballar en equip un valor consolidat

Treball en equip

1. Darrera d'un èxit empresarial hi ha un bon equip

El reequilibri de valors entre organització e individu es comença a produir paulatinament a mesura que l'èxit empresarial es demostra més gran sota nous paradigmes: Les grans figures empresarials, tot i sent prescindibles, no han estat suficients per explicar l'èxit empresarial des de finals dels vuitanta. Darrera dels grans èxits sempre hi ha un bon equip. Al mateix temps, els *Equips de Treball* no poden tenir èxit si tornen l'esquena a l'individu, si l'anul·len.

Saber gestionar aquest equilibri, saber configurar i dirigir *Equips de Treball* s'ha constituït com un fet diferencial entre organitzacions, i molt més quan aquestes produeixen serveis. Perquè aquests estan cada vegada més lligats a factors clau intangibles com la qualitat, el compartir valors i vocacions de servei, el coneixement organitzatiu, el compromís i la motivació de l'individu, etc.

Aquests intangibles es materialitzen i adquireixen valor de mercat, fan que determinades empreses i serveis siguin més apreciats que d'altres... i per això són cada vegada més importants en la gestió de les organitzacions.

2. Gestionant equips de treball

El treball en equip és una eina per la gestió. Com qualsevol eina serveix per unes coses determinades, no per totes. I serveix si se sap fer servir adequadament.

És a dir si algú, normalment el director, aconsegueix que l'equip resolgui adequadament aquest difícil equilibri entre individu i organització: satisfent suficientment les necessitats i sentiments individuals d'acceptació, integració, utilitat per a si i pels objectius grupals, fer previsibles les coses com la incertesa, etc.



L'*Equip de Treball* no és qualsevol agrupació col·lectiva o plural. Per parlar d'*Equip de Treball* s'han de reunir condicions tals com: un número relativament reduït de persones de manera que sigui possible la interrelació (més o menys estructurada) entre els seus membres, un alt grau de interdependència entre les feines i funcions de cadascun/a dels seus membres, uns objectius comuns, un cert grau de consciència i implicació com a grup i uns trets d'identitat o elements —simbòlics i no simbòlics— que el defineixen com un equip envers d'altres.

Els *Equips de Treball* tampoc són una realitat casual ni esporàdica, la seva constitució i funcionament requereix maduració: entrenament a les preses de decisió i a la seva dinàmica interna, capacitat de complementar les competències i característiques del individu que l'integren, capacitat de respondre com un grup davant les dificultats o els reptes que se l'imposen. La configuració d'*Equips de Treball* requereix temps, certa estabilitat en el seu entorn i, un aspecte fonamental, èxit i reconeixement, al menys relatiu, als objectius i feines que desenvolupa.

3. Treballar en equip: l'Ajuntament de Barcelona

Fins aquí hem fet servir termes i conceptes bàsics i que es poden tro-

bar en qualsevol estudi sobre el tema. Moltes de les afirmacions anteriors es poden entendre millor sobre la pròpia experiència de l'Ajuntament de Barcelona. Un dels seus trets diferencials és precisament la seva capacitat per constituir *Equips de Treball*, alimentar aquesta forma d'organització, fer dels *Equips* un continu element de referència.

A la majoria d'Ajuntaments impenen modes organitzatius més "departamentalitzats". Més tancats a la seva funció específica i per tant amb menys visió de globalitat, menys capacitat de coordinació general. En molt pocs he vist —i puc dir-ho perquè he vist molts i mantinc una certa visió externa d'ells i del nostre— tanta recurrència a la formació d'equips permanents o conjunturals, transversals moltes vegades, per millorar les solucions organitzatives i els programes d'actuació.

No és casualitat que en aquest contexte hagi estat més fàcil que en d'altres implantar projectes complexos i de gran envergadura. Però també s'ha d'assenyalar que el contexte afavoridor no és imprescindible, perquè el *Treball en Equip* es pot manifestar, inclús en entorns hostils, si existeix el coneixement i l'habilitat suficients per reunir les condicions i factors que breument s'han assenyalat. I en aquest sentit cal mencionar un altre tret diferenciador de l'Ajuntament: l'important i prolongat esforç per formar i desenvolupar les capacitats i habilitats directives dels tècnics municipals.

També és cert que aquesta realitat no ens pot portar a una ingènua valoració positiva en tots els casos. Cada *Equip de Treball* té la seva història i el *Treball en Equip* no és, per si sol, garantia d'èxit. El que sí podem afirmar, enfront d'altres, és que el *Treball en Equip* és un valor consolidat de la cultura organitzativa, de la manera de fer les coses, a l'Ajuntament de Barcelona.

Som fàcils de trobar, i volem el millor espai de feina

Ubicació

La ubicació és un fenomen clau en qualsevol organització. Tots els éssers humans, per la nostra condició física, ens trobem "ubicats" en algun lloc. Si cerquem al diccionari el significat d'aquest terme, l'explicació que ens dona és ben senzilla: *l'acció d'estar o trobar-se en un determinat lloc.*

Hem de diferenciar dues perspectives diferents d'entendre el concepte d'ubicació. En primer lloc podem aturar-nos a pensar quin és el significat que li donarà el ciutadà quan entra a qualsevol de les nostres oficines, i en segon lloc veurem quin és el significat que li donarem nosaltres com a treballadors de l'Ajuntament, tot relacionant aquest concepte amb el nostre lloc de treball.

Seguint la línia que ens hem marcat, cal fer-nos càrrec que la persona que entra en una empresa o organisme, en principi, és desconixedora de quina és la organització que hi ha en aquella entitat. Per tant, no podem esperar que per si sola pugui arribar al seu punt de destí sense passar prèviament pels filtres de la informació. Segurament, la primera pregunta que efectuarà serà: "On puc trobar aquesta oficina, o aquest/a senyor/a?" En una organització creada i fonamentada en criteris de racionalitat, aquell interlocutor ha de poder rebre una resposta clara i concisa que li permeti identificar el seu destí, no tan sols dins del nostre organigrama, sinó també la manera d'arribar-hi pels passadissos dels nostres edificis. I en aquest punt ens hem de plantejar amb tota sinceritat: som capaços d'oferir aquest nivell d'orientació? Potser ens caldria un passeig per diverses dependències municipals i veuríem que, convivint amb sectors perfectament estructurats, hi ha un nombre de dependències que semblen enclavades en punts estratègics per a no ésser localitzades sense un elevat índex de dificultat.



Pel que fa al segon aspecte a tractar sobre la ubicació, farem una petita reflexió sobre quin pot ser el significat de la paraula "ubicació" per un treballador de l'Ajuntament de Barcelona. Replantem la idea inicial de que tot ésser humà ha d'estar ubicat en algun punt de l'espai, el nostre lloc de treball ha de trobar-se en una ubicació dintre de l'organització municipal. Tanmateix caldrà diferenciar dos tipus d'ubicació: una serà la ubicació física, i l'altra serà una ubicació com a sinònim d'*adscripció* a un lloc de treball.

Físicament, la nostra ubicació no requereix més reflexió que aquella que hem fet en els paràgrafs anteriors en tractar la coherència en la determinació de l'estructura de cada oficina o dependència. Així i tot, resulta aquest un bon moment per fer un breu esment sobre els beneficis que comporta que cada lloc físic de treball tingui unes característiques positives que facin que la nostra estada a la feina sigui el més grata possible. Condicions de lluminositat, de mobiliari ergonòmic, d'abast d'arxius i documentació d'us habitual, de línies de comunicació adequades, d'insonorització amb el medi exterior, d'aïllament quan necessitem concentració, d'accés lliure de barreres, entre d'altres, són factors que redunden d'una manera molt directa en el nostre rendiment diari.

Possiblement ens pot crear més confusió la identificació entre "ubicació" i "adscripció". Pensem un moment: de quina manera ens veiem "ubicats" en un determinat lloc de treball? Un dia, i després de superar un procés de selecció, varem començar la nostra carrera a l'Administració, amb una categoria determinada. A partir d'aquí, rebem un comunicat en el qual ens assignen a un districte o sector, i més concretament, quan arribem a aquell districte o sector ens adscriuen a un servei o dependència en particular. Però al cap d'un temps, a la majoria de persones ens han entrat les ganes de promocionar-nos, i aleshores comencem a pensar en les possibilitats que se'ns presenten. Doncs bé, en aquest moment, estem començant a moure la maquinària per tal d'assolir un canvi en la nostra ubicació. Busquem un nivell més alt, un lloc de treball de més responsabilitat, més remuneració econòmica, com a factors principals que ens motiven al canvi. Aleshores, hem de ser conscients de quins són els mecanismes que haurem d'utilitzar per a fer realitat aquestes aspiracions. *La promoció interna, el concurs i la lliure designació són els tres mètodes d'ubicació dintre de la jerarquia que configura l'estructura municipal.* Seran les nostres vies per tal d'assolir una millora en la nostra posició en l'organització: una "ubicació" que realitzi les nostres aspiracions professionals. Cerquem una "ubicació" que ens permeti donar el millor de nosaltres mateixos en benefici del col·lectiu al qual serveim: els ciutadans.

I no vull tancar aquestes consideracions personals sense animar a tots els companys a plantejar-se una qüestió que resulta fonamental a l'hora de cercar el nostre futur i horitzó professionals: *on sóc realment?* Per tal de seguir preguntant-nos: *on vull arribar?*

U

Sempre volem ser tremendament útils a la ciutadania

Utilitat

Bueno es saber que los vasos nos sirven para beber; lo malo es que no sabemos para qué sirve la sed (Proverbios y Cantares, A. Machado).

Utilitat és la qualitat d'útil. Tots creiem saber què és una cosa útil, però no és tan fàcil posar-nos d'acord en quines són les coses realment útils i quines ho són més que d'altres. És lògic, perquè la utilitat depèn de les circumstàncies personals i col·lectives. Les ulleres són estris útils pels que tenen miopia de la mateixa manera que les autopistes són poc útils pels que no tenen cotxe. La utilitat no és, doncs, un valor absolut sinó relatiu.

El mateix passa en el sector públic. Es pot discutir quines accions públiques són més o menys útils, però no es pot dubtar que la utilitat és un requisit imprescindible per a la seva legitimitat. Qualsevol acte o iniciativa pública ha de respondre a alguna utilitat. És a dir, ha de servir per a una fi. No per a qualsevol fi. Per sobre de les diferències polítiques, per sobre encara de la diversitat de criteris professionals, tota acció ha de cercar una utilitat que està més definida del que podria semblar. Sabem, per exemple, que comptar els grans de sorra de les platges de Barcelona seria, ara per ara, inútil. Perquè utilitat és, en l'àmbit de les polítiques públiques, quelcom que serveix a una fi, que és beneficiós i eficient. Beneficiós no per a l'administració sinó per a la comunitat. I eficient, en l'accepció anglesa del terme, és a dir, que produeix efectes positius. Entre aquests dos adjectius es condensa, al meu parer, la dimensió utilitària de l'administració pública. Produir efectes positius i que beneficiïn, no una minoria, sinó la comunitat en el seu conjunt.

La proximitat dels ajuntaments a la ciutadania col·loca l'exigència de la utilitat en primer terme. Només es legítim allò que és útil. L'urbanisme



al servei de la comunitat, la construcció de places i espais públics, l'actuació de la guàrdia urbana i bombers, la recollida selectiva de deixalles, les instal·lacions esportives, la targeta rosa per accedir als transports públics, els museus: en definitiva, el conjunt de serveis municipals. La utilitat dels serveis que rebem com a ciutadans la jutgem per la nostra experiència quotidiana.

Tanmateix, cal subratllar quatre grups d'actuacions públiques la utilitat de les quals de vegades passa desapercibuda. En el primer grup hi hauria els serveis dels que no tenim consciència de ser consumidors directes o que semblen invisibles fins que van malament: el control atmosfèric, la promoció econòmica exterior, l'ordenació del trànsit a la ciutat o la xarxa de clavegueram en serien alguns exemples. En el segon grup podríem incloure el conjunt de serveis preventius: el control de la higiene dels aliments o el control sobre l'aplicació de l'obligatorietat que tenen els motoristes de dur el casc reglamentari. Són dos exemples d'actuacions que milloren la nostra salut, que eviten accidents i morts. La utilitat de la prevenció s'oblida de vegades perquè els seus efectes no tenen la immediatesa ni el consum fàcil que demanem dels serveis públics i, tanmateix, la prevenció

genera, amb actuacions modestes, enormes beneficis per a la societat.

El tercer grup són el conjunt de serveis que tenen un impacte directe sobre un nombre limitat dels nostres conciutadans, aquells que més necessiten de l'acció pública per evitar l'exclusió social. Pensem, per exemple, en els serveis d'atenció a persones sense sostre o en el subministrament de la metadona com a mecanisme de reducció de riscos per als drogodependents. Perquè la utilitat de l'acció pública no es mesura amb una calculadora en funció dels beneficis directes individuals, sinó en el benefici de la comunitat. El grau de cohesió social, d'igualtat i de solidaritat, és un benefici per al conjunt de la ciutadania.

Finalment, és necessari destacar un conjunt d'actuacions que sovint també són invisibles i que s'associen al nucli dur de la burocràcia municipal: la planificació, la investigació, l'avaluació de les polítiques i l'administració dels programes. Darrera de la construcció d'una escola, darrera d'un programa de control de la tuberculosi, darrera de la creació d'una nova plaça, hi ha moltes hores d'estudis epidemiològics, demogràfics o jurídics que no només són útils, sinó que són absolutament imprescindibles.

La utilitat esdevé, al final, la suma de molts processos amb l'esforç de moltes persones. La utilitat del servei és la garantia de la utilitat de l'organització. Perquè l'organització no és la fi, sinó l'instrument per poder ser més útils, més eficaços, al servei de la comunitat.

Una Xarxa com a exemple de treball de futur immediat

Xarxa

L'Ajuntament de Barcelona, seguint les directrius del I Pla Estratègic Barcelona 2000, va crear el *Consell de la Formació Professional i Ocupacional* com a plataforma estable de participació dels diferents agents socials i educatius que intervenen en la planificació, desenvolupament i avaluació de la Formació Professional.

Des d'aquest Consell s'ha valorat la necessitat de que des de diverses ciutats de la Unió Europea es treballi amb la perspectiva de desenvolupar estratègies que afavoreixin la qualitat de la Formació Professional, la validació de capacitats adquirides en la Formació Professional en alternança a les empreses, la transició al món del treball a través de la cooperació, la realització conjunta de projectes i la potenciació d'intercanvis.

Amb la idea de cobrir aquestes expectatives i a proposta del Consell, el passat dia 29 de maig es va constituir l'associació XARXA, amb la finalitat d'organitzar la infraestructura necessària per aconseguir una relació estable entre Administracions locals, empreses i centres de formació de la Unió Europea per desenvolupar la Formació Professional en estreta cooperació amb l'entorn productiu de les Ciutats.

Formen part de XARXA 18 ciutats de 8 països diferents de la Unió Europea.

Els objectius de XARXA són els següents:

- Fomentar la col·laboració entre centres de formació i empreses en els entorns professionals afins a les estratègies de cada ciutat.
- Participar conjuntament a programes i iniciatives comunitàries per al foment de l'ocupació i la formació professional.
- Elaborar projectes per a la transició escola-empresa i per a la lluita contra l'atur a través de la formació



professional (inicial i contínua) i tenint en compte la igualtat d'oportunitats.

- Possibilitar intercanvis de formació en alternança amb les empreses, entre les ciutats participants, per a joves en formació professional inicial.
- Realitzar un registre d'experiències —a través de compartir bones pràctiques— de formació en alternança a les empreses, per a la validació de les capacitats adquirides pels joves.
- Treballar una metodologia d'organització, seguiment i avaluació dels períodes d'estada a les empreses i de l'experimentació conjunta de les propostes.
- Analitzar conjuntament la inserció dels joves i fer una proposta comuna de mesures.
- Possibilitar el coneixement mutu de les actuacions en matèria de formació en alternança amb les empreses.
- Analitzar ocupacions emergents en els sistemes econòmics locals per a preveure noves competències professionals.
- Fomentar l'aprenentatge de les llengües, l'adquisició de competències lingüístiques, especialitzades en entorns professionals.
- Promoure la divulgació de les bones pràctiques entre les ciutats associades.

Les tasques que té previstes desenvolupar XARXA són les de:

- Elaborar projectes conjunts a través de programes i iniciatives comunitàries en un marc de col·laboració entre l'administració local, els centres de formació i els agents socioeconòmics (empresaris/ies i empleats/des).
- Realitzar un registre de tasques corresponents a la formació en alternança amb les empreses per a validar les capacitats adquirides per les persones joves.
- Establir un mecanisme per a l'elaboració i participació en projectes per a l'estada d'alumnes a les empreses.
- Garantir la qualitat de la formació en alternança amb les empreses, a través d'una metodologia consensuada entre els organismes associats, per a l'organització, seguiment i avaluació de l'estada a les empreses.
- Experimentar i avaluar la metodologia proposada per a la formació en alternança amb les empreses.
- Generalitzar l'aplicació de la metodologia per a la formació en alternança amb les empreses.
- Promoure la realització de projectes per a la formació de formadors.
- Analitzar els índexs d'inserció professional de les persones formades en l'entorn de les ciutats associades a XARXA.
- Realitzar estudis que permetin l'anàlisi d'ocupacions emergents en els entorns locals.
- Fomentar l'associació per a la realització de projectes que afavoreixin l'adquisició de competències lingüístiques especialitzades per entorns professionals, tenint en compte l'afinitat entre les llengües i la utilització de les noves tecnologies.
- Analitzar els treballs ja realitzats en relació amb la formació en alternança amb les empreses.

La MUNICIPAL



I vostè...
 També vol estalviar-se
 fins a un 65% en
 l'assegurança del
 seu cotxe?

Truqui ara a Regal!
902 30 30 30

Horari ininterromput de 8 a 22 h. (dissabtes de 10 a 18h.)

 **Regal Insurance Club**
 El Club dels Bons Conductors®

Membre del grup Royal & SunAlliance, una de les companyies d'assegurances més grans del món

www.regal.es · e-mail: correo@regal.es · Telf. 902 30 30 30

Visiti la nostra web
www.regal.es



GRATIS

En contractar la seva nova pòlissa rebrà DE FRANC un pack doble amb el CD-Rom "Gran Atlas Multimedia" i el CD "Sonidos de la España Salvaje"

Sí, desitjo rebre pressupost sense compromís i participar en el sorteig del PEUGEOT 306 que els indico.

Peugeot 306 1.6 Sedan Boulevard

Peugeot 306 1.6 Sedan Break Style

Nom i cognoms: _____

Adreça: _____

Població: _____ Província: _____ C. P.: _____

Telèfon: _____ Data de naixement: _____ Estat civil: _____

Marca de l'automòbil: _____ Model: _____ Matrícula: _____

Data de compra: _____ Mes en que venç la seva pòlissa actual: _____ Km. a l'any: _____

Indiqui aquí si disposa d'alguna bonificació o descompte de la seva actual companyia: % (o adjunti còpia del rebut) _____ CAJ01

Ompli les seves dades, retalli la sol·licitud i envii-la dins d'un sobre a Regal Insurance Club, Av. Madrid 95, 08028 Barcelona. O envii-la al Fax 934 259 221

Sorteig davant notari el 05/4/00. Bases depositades davant notari. Sol·licitud exclusivament per a automòbils d'ús particular i per a conductors amb més de dos anys d'experiència que sol·licitin un pressupost directament a Regal. Edat compresa entre 25 i 72 anys. Regal es reserva el dret d'assegurar determinats tipus de vehicles. Inclourem les dades personals que ens facilita a la nostra base de dades i hi podrà exercir els drets d'accés, rectificació i cancel·lació. Mitjançant Regal, i en un futur, podrà rebre ofertes comercials d'altres empreses del sector de l'automoció, marketing directe i associades a la FECEMD. Si no les vol rebre ens ho ha de fer saber per escrit a l'adreça de l'Av. de Madrid 95, 08028 Barcelona. (Llei orgànica 5/1992 de 29 d'octubre). Només s'acceptarà una sol·licitud per conductor. Regal Insurance Club, Companyia Espanyola d'Assegurances, S.A.

Editorial
Administració
Associacions
Barcelona
Barris
Ciutadà
Cogestió
Comunicació
Descentralització
Directiu
Eficàcia
Eficiència
Eleccions
Emprenedor
Empreses
Excel·lència
Formació
Funcionari
Gestió
Govern
Hisenda
Història
Indicadors
Informació
Informàtica
Instituts
Investigació
Legislació
Lloc
Mobilitat
Motivar
Organització
Participació
Privatització
Productivitat
Programació
Promoció
Qualitat
Recursos
Selecció
Servei
Sindicats
Solidaritat
Tecnologia
Telemàtica
Treball en equip
Ubicació
Utilitat
Xarxa

Som un equip de pluralitats en una organització comuna

De tant en tant ens preguntem si té futur l'Administració

Treballem amb el plural teixit associatiu

Això no para, i volem que no pari

Volem que els barris no desapareguin mai

Sempre atenem la ciutadania

Per alguns serveis, optem per la gestió externa

Estem en permanent diàleg: escoltar i parlar

Hem descentralitzat i descentralitzem

En la direcció tenim present el Què, el Qui i el Com

Ens avancem als canvis i a les noves necessitats

Preferim la Ventafocs a la Caputxeta Vermella

Estem pels canvis en la regulació electoral municipal

Escoltem, busquem, creem, anticipem i inventem

Fem costat a les empreses com a projectes col·lectius

Encara ens fa por optar pel sotrac de l'excel·lència!

Sempre volem estar en bona forma professional

Naveguem de la crisi de la funció pública a la de l'ocupació pública

Estem convençuts que la gestió pública és cosa de tots i totes

Sempre per la proximitat i la qualitat

Ampliem els serveis al client i diversifiquem l'atenció

Mantenim, fem i conservem la història de la ciutat

Partim d'una informació objectiva per a prendre decisions

Tenim la millor base de dades de la ciutat

Usem la Informàtica de Gestió i la Informàtica de Producció

Optem pel menor cost possible

Fem de la investigació el suport per la gestió

Esmenem lleis per una Administració més àgil

Passem de la propietat del lloc de treball al teletreball

Escoltem en Serrat amb el seu *mou-te, corasson*

Les persones som clau, sempre, sempre i sempre

Potenciem una organització municipal oberta

Estem en temps de codecció i acció conjunta per la ciutat

Optem per noves formes de treball i de gestió

Ens va el més difícil: menys despesa i millors serveis

Combinem necessitats plantejades i recursos econòmics

Apostem per desenvolupar oportunitats professionals

Vivim l'explosió de la qualitat i l'apliquem

Entre d'altres recursos, comptem amb 212.655 milions

2.000 treballadors/es amb guany professional de 1991 a 1998

Treballem des de catàlegs de serveis amb mètodes actuals

Disposem d'una bona contractació a l'Ajuntament, comparativament

Som una organització del 0,7 per a projectes eficaços

Optem per treballar des de les tecnologies informàtiques

<http://www.bcn.es>, molt més que una adreça Internet

Hem fet del treballar en equip un valor consolidat

Som fàcils de trobar, i volem el millor espai de feina

Sempre volem ser tremendament útils a la ciutadania

Una Xarxa com a exemple de treball de futur immediat

Redacció

Xavier Sistoñás

Carme Segura

Joan Clos

Josep Ramos

Jaume Fort/Jordi Campillo

Marta Sindreu

Enric Casas

Tina Sánchez

Francesca Mata

Jordi Martí

Carme Turégano

Ernest Maragall

Maravillas Rojo

Xavier Muñoz

Toni Puig

Àngels Paredes

Àngel Pons

Jordi Hereu

Assumpta Escarp

Oriol Morillo

Ramon Alberch

Andreu Arenas

Mercè Massa

Lluís Olivella

Ramon Carrera

Àngels Pont/Montse Rodés

Romà Miró

Dionísio Ortiz

Lluís Salvador

Dionísio Ortiz

Pere Munuera

Toni Puig

Àngels Nogué

Carme Valls

M. Antònia Monés

Joan Ignasi Pérez

Antoni Fernández

E. Martín-Mora Lill

Antoni Gallardo

Montse Flaquer

Secció de l'UGT

Manel Vila

Lluís Olivella

Tere Serra

José Luis Giménez

Joan Llauredó

Txema Castiella

Daniel Resines