

395

4

setembre
1990

LA MUNICIPAL

dels funcionaris,
tècnics i polítics
de Barcelona



Mercè '90

Sant Tornem-hi,
patró dels esforços



Paolo Pillitteri,
Alcalde de Milà

Ciutat Vella
combat
la marginació

L'OPA
dels Concursos
Interns



El temps
de la Jubilació

El Laboratori
Municipal,
la salut
de la ciutat

Els Centres Gestors:
un programa
de modernització
i un canvi
de cultura
organitzativa



Què en penses
dels Programes
de Formació
de Personal
de l'Ajuntament?



Taula de Joc



LA MUNICIPAL i el Banc de Sabadell

Hem assumit amb molt de gust el patrocini de l'edició mensual de LA MUNICIPAL. Per nosaltres ha estat una decisió important, no tant sols pel caràcter exclusiu d'aquest patrocini sinó també -i sobretot- perquè a través d'aquesta publicació editada per l'Ajuntament podem establir un contacte, periòdic i directe, amb tot el col·lectiu de persones que formeu part de l'Administració municipal.

No és la primera vegada que treballem plegats amb l'Ajuntament de Barcelona o que els nostres interessos coincideixen en un projecte ciutadà. Barcelona, amb 50 Oficines, és la ciutat on el Banc de Sabadell compta amb una major pre-sència. Una xarxa important que us desitja atendre de forma personalitzada.



BANC DE SABADELL

Director:
Toni Puig

Consell Assessor

President:
Guerau Ruiz Pena

Membres:

Francisco Longo, Ferran Mascarell,
José Luis Giménez, Josep M. Figueras,
Manuel de Forn, Manuel Tuñí,
Enric Casas, Angela Vinent,
Carme Turró, Manuel Villalante.

Secretari:

Irene Pagés

Edita:

Ajuntament de Barcelona,
Regidoria de Presidència

**Fotocomposició, fotomecànica
i impressió:**

Impremta Municipal. Exp. 9011662
Dipòsit legal: B. 14.742-1990

Disseny gràfic:

Ferran Cartes/Montse Plass

Maquetació:

Beatriz González

Fotografia:

Jaume Soler, Oficina Tècnica d'Imatge

Col·laboren en aquest número:

Xavier Casas, Francesc Fabregat,
Josep M. Figueras, Montse Ginesta,
Francesc Martí, Sebastià Mayol,
Emili Sullà, Manel Tuñí,
Morrosko Vila-San-Juan.

A la secció Debat Obert:

M. Lluïsa Anglada, Angels Bertran,
Javi Bobi, Joan Carles Bonaga,
M. Angustias Casambón, Jordi Casanovas,
Marta Gil, Paloma González,
Sofia A. Jovaní, Manuel Mallo,
Carme Montserrat, Isidre Rejas,
Josep A. Rojas, Jordi Sanchez,
Lluís Sanz, Visitación Talironte,
Cristina Tino, Carme Valls,
Servilia Vispe.

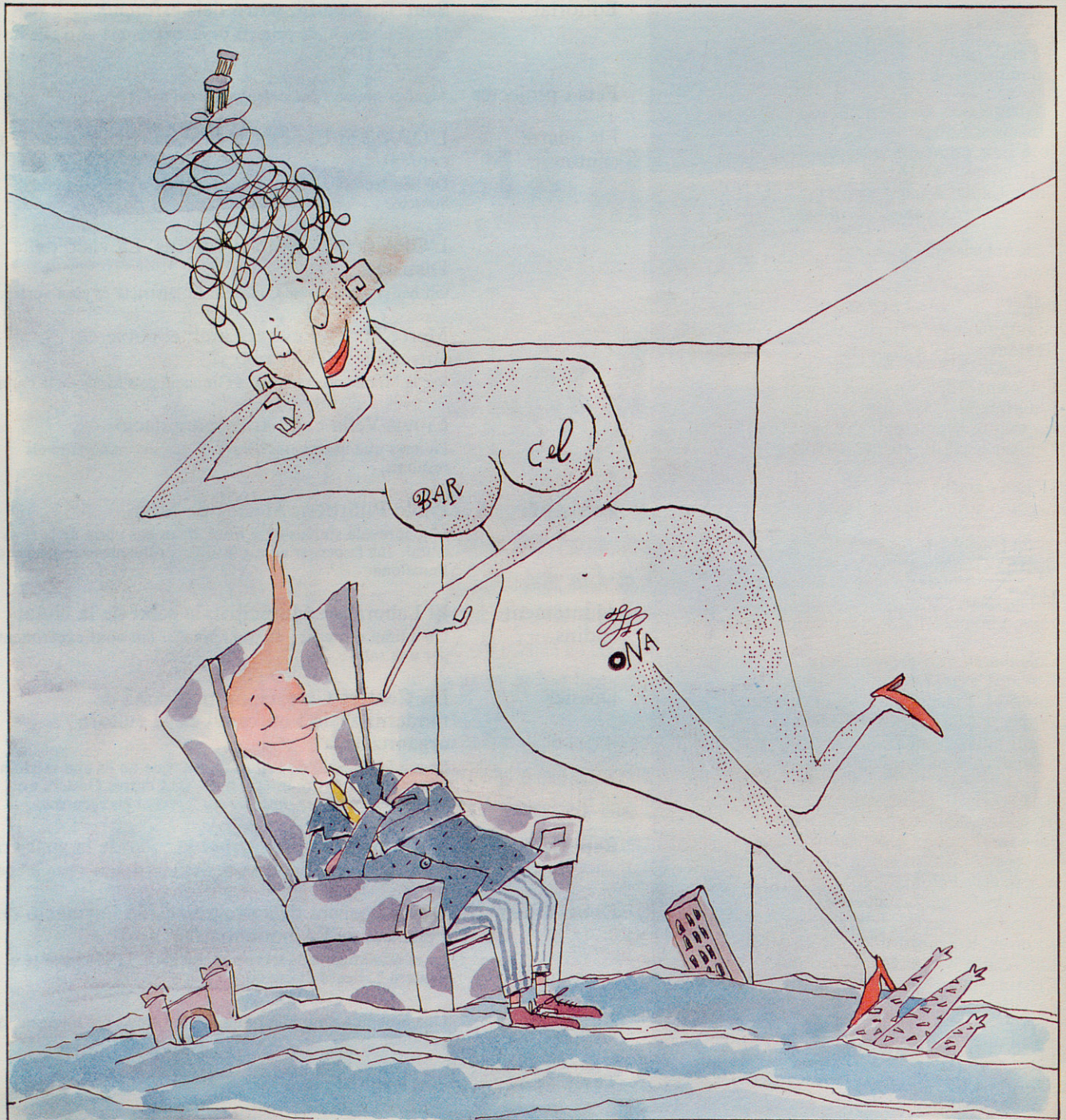
Adreça:

Plaça de Sant Jaume,
Regidoria de Presidència.
08002 - Barcelona
Tel. 302 42 00



Ganyotes	Somni d'una llunyana nit d'estiu.	4
Editorial	Sant Tornem-hi, patró dels esforços Un sant, aquest, de primers de setembre que us regala un sermó de l'OCDE.	5
Fets i projectes	Algunes notícies importants que cal saber	6
Els quatre cantons	L'OPA dels Concursos Interns. La visió de l'àrea central De deu tècnics només en queden quatre i la feina creix. Solució?	8
	L'OPA dels Concursos Interns. La visió del Districte Oh benvinguts, passeu, passeu! El Districte és casa vostra.	9
	Mercè'90: Qui evitarà amb el cotxe els entrebancs del les obres? Per la Mercè, no et perdís la Gimcana pels forats de la ciutat.	10
	Ciutat Vella combat la marginació Fa anys que hi treballen, i ara es comencen a veure els resultats.	11
Entrevista	Paolo Pillitteri, Alcalde de Milà L'«onorevole sindaco» de Milà, quan ens parla de la seva ciutat, ens fa pensar en alguns dels problemes i projectes de Barcelona.	12
Ajuntament endins	El Laboratori Municipal, la salut de la ciutat Un edifici centenari, on cada dia s'hi fan nous experiments per a la salut.	18
Dossier	Els Centres Gestors: un programa de modernització i un canvi en la cultura organitzativa La modernització de l'Ajuntament, que no és una moda ni una qüestió d'ordre intern, té en els Centres Gestors un instrument més per millorar els serveis i els recursos.	D/25
Reportatge	El temps de la jubilació o la vida de la gent gran Com s'ho «munten» els 8.000 funcionaris que s'han jubilat?	21
Debat Obert	Què en penses dels Programes de Formació de Personal de l'Ajuntament? En el «ranking» dels serveis municipals, la formació té el número 1. Sense discussió.	26
Amanida de notícies	Una amanida amb vitamines per fer créixer la informació personal.	30
Taula de Joc	Posa a prova l'enginy i la paciència	34
Agenda	Amb l'horòscop infalible.	37

Somni
d'una llunyana
nit d'estiu



Sant Tornem-hi, patró dels esforçats



A l'inici del mes de setembre, els qui tornem de les vacances hem de celebrar Sant Tornem-hi, patró dels esforçats, que obre el calendari anual de la feina. Un sant laic i imaginari, que ens demana a tots que comencem a treballar amb dinamisme, eficàcia, cooperació i transparència. Quatre virtuts bàsiques i peculiars que el sant ens recorda, d'una manera especial i somrient, als qui treballem en el sector públic.

Tornem-hi!, que en el treball municipal vol dir estar disposats a construir una administració receptiva per millorar, dia a dia, les relacions entre l'administració municipal i els ciutadans de Barcelona, deixant estar les antigues i clàssiques relacions entre administració i administrat. Introduint, en cada servei, les reformes necessàries per obtenir una administració al servei del públic. En la qual, en definitiva, es tingui en compte la capacitat de cada ciutadà per enfrontar-se als diversos procediments administratius, facilitant-los totes les prestacions que tinguin dret a rebre de l'administració pública municipal.

Cal, doncs, continuar treballant en la línia que fa temps s'ha traçat per construir una administració municipal receptiva, oberta i permeable. I això no es fa només, com recorda el document de l'OCDE «L'Administració al Servei del Públic», redissenyant espais i mobiliari. Es fa modernitzant tota l'organització administrativa en els seus processos. I es fa professionalitzant, amb il·lusió sempre renovada, la gent que la fa funcionar.

Per aconseguir-ho cal, recorda el document, simplificar els processos administratius perquè el ciutadà sàpiga qui decideix: qui té responsabilitats i competèn-

cies. I cal vetllar per la transparència de tot el que es fa. Ens cal, també, respondre a les demandes reals dels ciutadans, escoltant-los en l'elaboració de decisions i deixant-los intervenir en la seva aplicació.

Ens cal aprofundir en l'accessibilitat. La descentralització, aquí, ha estat bàsica. Però hem de continuar treballant perquè les oficines municipals siguin espais còmodes, ben comunicats i amables. Amb horaris adequats a la població a què s'adrecen. Amb els textos dels formularis i dels díptics senzills i clars.

I ens cal, encara, replantejar i insistir constantment en els temes de la participació perquè els ciutadans s'hi impliquin, en allò que els interessa o els afecta, d'una manera activa i responsable.

Sant Tornem-hi duu sota el braç, aquest any, el document de l'OCDE. Un document que demana a l'administració un model de gestió receptiva i que continua la línia de modernització de la nostra administració participativa, dialogant, negociadora... Una administració entesa com un autèntic gestor de serveis i prestacions públiques que facilitin benestar i progrés als ciutadans.

Després de l'estiu, Sant Tornem-hi ens demana a tot el col·lectiu de treballadors municipals que tornem a posar-nos a la feina per fer més real aquesta administració que tots, polítics, funcionaris i ciutadans, volem per a Barcelona



Urbanisme i territori: un congrés singular

Cal pensar, constantment, com organitzar el territori perquè sigui més habitable. Aquest ha estat l'objectiu del Congrés d'Urbanisme i Territori de Catalunya que ha reunit prop de cinc-cents inscrits provinents del camp professional i de l'administració.

Ara cal dur a la pràctica quotidiana les propostes derivades del congrés i que han estat debatudes, en profunditat, pels assistents. Propostes que susciten temes com la importància del plantejament urbanístic municipal dels darrers deu anys i, del mosaic de plans d'urbanisme a Catalunya -redactat amb la participació dels ajuntaments-, la manca d'un model integrat de política d'habitatge i de sòl, la importància de la vertebració del territori amb infraestructures i equipaments per al reequilibri de Catalunya, la integració en el plantejament urbanístic de l'ordenació del subsòl, la consideració integrada amb el plantejament dels problemes de la circulació i els transports a les ciutats o la protecció del medi ambient, són alguns dels punts de reflexió inclosos en aquesta declaració.

La llista és llarga. I el treball per fer realitat les conclusions del congrés també ho serà. Llarg i potenciador, amb «portes obertes» cap a un nou futur de l'urbanisme i de l'ordenació del territori a Catalunya, on els ajuntaments tenen molt a dir i a fer.

La Rambla de Catalunya unirà la Diagonal i les Rambles

El tema de conversa de molts ciutadans, aquest estiu que estem acabant, és les obres que s'estan fent a la Rambla de Catalunya. És una obra molt esperada i que donarà a aquest passeig la qualitat que necessita.

El projecte municipal per a la Rambla de Catalunya és connectar-la amb la Diagonal, la Plaça de Catalunya i Les Rambles. Llavors, Barcelona tindrà un llarg itinerari de passeig que arribarà, sense entrebancs, fins el mar.

El remodelatge inclou ampliar les voreres, engrandir una mica la superfície del passeig central, posar-hi bancs, renovar el paviment, canviar alguns fanals... Tot això per potenciar el pas dels viants per la zona. Una zona que s'ha convertit, amb la renovació de la xarxa de comerços, en una de les més actives de la ciutat.

Es preveu que les obres acabin cap a finals d'octubre, i s'hi ha destinat un pressupost de 296 milions de pessetes.

La Rambla de Catalunya -que Cerdà no havia previst- va projectar-se al 1861 per connectar el passeig de la Diagonal i el passeig de Les Rambles. Ara, finalment, serà possible.



900-30 10 30. El telèfon en marxa

El ciutadà de Barcelona disposa, des d'abans de l'estiu, d'un servei gratuït de resolució de tràmits per telèfon. Sense moure's de casa seva, o des de la feina, pot obtenir certificats de residència, de convivència, pagament de tributs, demanar duplicats dels rebuts dels impostos, i tramitar les domiciliacions bancàries i els «assabentats» d'obres menors.

Aquesta petita, o gran, revolució en els sistemes de relació amb el ciutadà és capdavantera a l'administració espanyola. Fins i tot a Europa només se'n coneix una altra experiència, molt més limitada, en una regió italiana.

Un equip entusiasta de treballadors municipals, adscrits a la Unitat d'Informació, fa possible aquest servei, i espera anar incorporant progressivament nous tràmits al repertori inicial.

Ens ocuparem amb més extensió del nou servei en un proper número de la revista. El tema s'ho val.





Constitució del Centre Gestor d'Esports

A la darrera Comissió de Govern, abans de les vacances d'estiu, es va aprovar la constitució del Centre Gestor d'Esports. Aquest és un nou pas en el desenvolupament del Programa de Centres Gestors, ara ja n'hi ha quatre de constituïts i es preveu que arribin a ser-ne nou a finals d'any.

La missió del Centre Gestor d'Esports és la promoció de l'esport entre els ciutadans de Barcelona, construint i posant a la seva disposició instal·lacions esportives de qualitat -en règim de gestió directa o concertada-, organitzant esdeveniments i fomentant l'associacionisme esportiu.

Internament, el Centre s'estructura en dos subcentres: Obres i Instal·lacions i Promoció Esportiva.

Pel que fa als mitjans humans i els materials, cal dir que el Centre compta amb una plantilla de 99 persones i un pressupost de 1.383 milions de pessetes, i disposa d'un total de 114 instal·lacions.

D'acord amb la missió assignada, els objectius del Centre per a aquest any són els següents: Fomentar la pràctica esportiva mitjançant l'organització d'un conjunt de cursos i activitats esportives per a diversos sectors de la població. Millorar la dotació d'instal·lacions esportives. També es volen organitzar esdeveniments esportius o directament relacionats amb l'esport com són ara el Premi Ciutat de Barcelona, i les col·laboracions amb el COOB'92. I, a l'últim, millorar la gestió de les instal·lacions existents.

Jornades de Benestar Social

El passat juliol es van celebrar a Barcelona les primeres jornades sobre el Benestar Social a les Grans Ciutats. El tema a debatre es va centrar en els governs locals enfront la planificació i la gestió dels serveis de Benestar Social. Van estar organitzades conjuntament per la FEMP i l'Ajuntament de Barcelona.

Amb les Jornades es volia impulsar la discussió entorn de la necessitat que els governs de les grans ciutats espanyoles es considerin l'administració bàsica per als serveis de Benestar Social i, que les Comunitats Autònomes i l'Estat engeguin un procés de delegació de transferències que potenciï i enriqueixi la capacitat del govern local.

També es va tractar la necessitat que els serveis de Benestar Social, d'Educació i de Sanitat, Serveis Socials, Joventut, Cultura, Esports, Ocupació i Habitatge Social, tinguin, dins de l'organització territorial, una direcció coordinada i unes formes d'acció conjuntes, com per exemple els Plans Integrals o els Serveis Personals de Districtes.

A les Jornades s'aproven unes conclusions en el sentit d'ampliar la despesa pública per al Benestar Social, fins arribar a la mitjana comunitària, potenciar la despesa pública local, sobretot en Benestar Social, i demanar l'ampliació de les competències en Benestar Social per a les grans ciutats.

Cinc Nous Plans Integrals

Els Plans Integrals, o Accions Integrades en els barris, tracten d'establir estratègies dirigides a revitalitzar les àrees urbanes deprimides, on es concentra la major problemàtica social de risc.

Per aconseguir resultats significatius que modifiquin aquesta situació i, ja que la capacitat de l'Ajuntament i de l'administració en general va, malauradament, per darrera de les necessitats reals, cal dissenyar aquestes operacions integrades en un pla únic, amb la voluntat de sintonitzar amb els diversos agents socials, públics i privats, així com integrar els recursos i els fons financers de distintes procedències.

El juny es va aprovar la realització d'Accions Integrades als barris del Carmel, del Besós, del Bon Pastor-Baró de Viver-Trinitat Vella, Zona Franca i Ciutat Meridiana-Torre Baró-Vallbona, que juntament amb els plans que ja funcionen a Roquetes i El Raval, concreten les set zones de la ciutat on s'actua.





L'OPA dels Concursos Interns. La visió de l'àrea central

«S'ha produït un desplaçament important de personal de les Àrees de l'Àmbit –especialment de l'Àrea d'Urbanisme– cap als Districtes»



El procediment que s'ha establert per cobrir places vacants mitjançant concursos de mèrits ha tingut per a l'Àmbit d'Urbanisme i Serveis Municipals unes conseqüències que, no pel fet d'haver estat anunciades, han estat menys desequilibradores.

S'ha produït un desplaçament important de personal de les Àrees de l'Àmbit –especialment de l'Àrea d'Urbanisme– cap als Districtes.

Fins aquí sembla que no hi ha res de particular. Es podria dir que tot està molt bé, ja que el

procediment és correcte, i permet que s'hi presenti tothom que creu aconseguir els requisits que exigeixen les bases del concurs i, a més, per aquesta via s'incorporen als Districtes funcionaris que ja tenen experiència en el tractament de les feines que han practicat a les Àrees Centrals.

La dificultat de la qüestió rau en que un cop es produeix la incorporació de la persona que ha guanyat el concurs al nou destí, no hi ha cap mecanisme per cobrir la vacant que s'ha produït al lloc d'origen. És aquí on es pot apreciar el falliment del sistema: simplement es creen vacants en serveis que estan treballant amb plantilles més que justes, i on se'ls drenen els recursos humans sense que hi hagi cap reducció en la feina a tirar endavant. No oblidem que no estem parlant de transferències de competències que impliquen el trasllat del personal i de la feina que està fent. Aquí marxa la gent, però deixa la feina damunt la taula. I, a la taula, no s'hi asseu ningú més!

Si a tot el que hem dit fins ara afegim que, en la conjuntura actual, els Serveis d'Urbanisme tenen una demanda brutal (s'han donat permisos d'obres, i les aprovacions d'instruments de planejament des del 1987 fins ara), crec que serà fàcil d'entendre que s'ha produït un desequilibri notable, i que aquesta situació ha de trobar una resposta immediata que permeti reequilibrar les plantilles de forma estable.

Un botó de mostra: el Negociat d'Expropiacions i Desnonaments tenia, fa només un any, deu tècnics d'administració general. Ara, en té quatre.

Manuel Tuñi
Àmbit d'Urbanisme,
Obres i Serveis

L'OPA dels Concursos Interns. La visió del Districte

Pel que sembla, la convocatòria dels concursos interns i la cobertura de les places de comandament existents en la pauta organitzativa dels Districtes han creat serioses dificultats a algun o altre Servei o Àrea de l'Administració Central. Fins i tot hi ha qui parla de certa desestabilització del «status quo» existent, i qualifica els concursos interns desenvolupats amb un terme que, amb més o menys encert, defineix certes pràctiques del món dels negocis. Ve't aquí com el terme O.P.A. s'incorpora al «llenguatge comú» i a la gerga de l'administració.

No dubto que, com a conseqüència dels concursos, pot haver-hi taules buides a les Àrees Centrals, així com alguns desequilibris importants. Tampoc és que els Districtes s'hagin inventat les seves tasques i funcions. Totes les delegacions i funcions desenvolupades pels Districtes són resultat del procés de transferència que, després de discutir-se i valorar-se, són aprovades pels òrgans competents, si bé, normalment, s'ha deixat el traspàs del capítol de recursos humans a la voluntarietat de trasllat dels afectats. I d'aquesta manera, els serveis traspasats, que significaven teòricament el trasllat de força funcionaris als Districtes, s'han vist reduïts a la meitat.

La nova redimensió dels organismes de les Àrees o Serveis transferits a Districtes hauria d'haver estat el lògic corollari de la proposició. En molts casos s'ha donat l'adequació a la nova situació. Però en molts d'altres no. I així, competències residuals d'alguns Àmbits o Àrees, segueixen sobredimensionades funcionalment en detriment dels Districtes i les dependències que han assumit la nova responsabilitat.



El fet no seria especialment preocupant si coincidís l'origen dels concursants traslladats amb el d'aquells Serveis o Unitats que han descentralitzat, totalment o parcialment, les seves funcions, doncs els problemes puntuals que poden aparèixer en un despatx, Negociat o Servei, es poden o s'haurien d'equilibrar a la pròpia Àrea, sense considerar l'Àmbit com a organització més gran i més important, que ha gaudit, en alguna de les seves parts, d'una minva de les funcions.

En qualsevol cas, el procés de desenvolupament dels concursos i l'alt grau de participació que han provocat, reconforten molt els treballadors dels Districtes i anem veient que, a poc a poc però de forma ordenada, van cobrint-se els nous taulells i despatxos que, teòricament i sobre el paper, ja ho haurien d'estar. I ho fan amb gent que, voluntària-

«La consideració a la globalitat de l'organització i la cultura comunes a l'Administració Municipal és fonamental a l'hora d'analitzar la situació i de valorar una redistribució, més o menys «natural», que compensi els desequilibris existents».

ment, opta per una millora professional.

Aquesta consideració a la globalitat de l'organització i la cultura comunes a l'Administració Municipal és fonamental a l'hora d'analitzar la situació i de valorar una redistribució, més o menys «natural», que compensi els desequilibris existents d'antuvi.

Una altra qüestió és que, genèricament, la redistribució de recursos que comporta la descentralització implica, segurament, més àmbits i serveis que els directament implicats i, en ocasions, es poden produir desequilibris o desajustos no desitjats ni esperats.

*Josep M. Figueras
Districte de Sant Andreu*

Mercè'90: Qui evitarà amb el cotxe els entrebancs de les obres?

«Per segon any consecutiu, després dels bons resultats obtinguts en la Mercè '89, s'ha organitzat una Gimcana automobilística pels carrers de Barcelona»



Les obres que es fan arreu de la ciutat i que aquest estiu ens afecten d'una manera especial fan, que circular per Barcelona, s'hagi convertit en una autèntica odissea. Obstacles rera obstacles, obres i més obres, desviacions per descobrir itineraris desconeguts..., aquesta és la crua realitat a la que cada dia s'ha d'enfrontar el ciutadà motoritzat i el conductor urbà per arribar al seu destí.

De ben segur ha estat aquesta circumstància, que hom va patint de fa temps, la que ha animat els organitzadors de la Mercè perquè, almenys un dia, circular per la ciutat sigui una obra voluntària i alhora divertida. I és que per segon any consecutiu, després dels bons resultats obtinguts en la Mercè'89, s'ha organitzat una gimcana automobilística pels carrers de Barcelona. L'any passat l'èxit de la convocatòria aplegà un miler de cotxes -límit màxim imposat pels organitzadors- que enguany es podrà augmentar fins a 1.200.

La novetat de la gimcana, dins el programa de Festes de la Mercè de l'any passat, va comportar un èxit rotund, malgrat que en un principi, els mateixos organitzadors, veien una mica difícil poder trobar bons conductors disposats a passar el matí d'un dia de festa anant d'un cantó a l'altre de la ciutat, tal com ho fan els dies feiners, amb el propòsit de passar una estona entretinguda. La convocatòria d'aquest any, després de l'experiència anterior, es presenta, doncs, més moguda que mai i amb uns atractius superiors. Enguany els premis a repartir són més valuosos: els guanyadors s'enduran dos cotxes, dos!, rulots i viatges als llocs més fascinadors del món, i també moltes altres coses.

Però l'aventura no es presenta gens fàcil i promet ser molt disputada. Primer, perquè de ben segur que correran amb avantatge els qui coneguin perfectament les dreteres i sàpiguen quins carrers estan tallats per obres, perquè, malgrat que la velocitat no puntua, és millor no entretenir-se. En segon lloc, repetiran molts que, amb l'experiència que ja te-

nen, ho faran més difícils per als novells. En tercer lloc, l'augment del nombre de participants farà que tothom s'hagi d'esforçar més a fer el màxim de punts en cada prova, si vol optar a algun dels premis. I, en quart lloc, perquè els organitzadors també ho faran més difícil.

Tot plegat una aventura realment ardorosa i complicada per a un dia de festa que podries aprofitar per dormir fins ben tard.

De tota manera, tal com va succeir l'any passat, la **Gimcana de la Mercè** constituirà un dels atractius lúdics més importants de les festes -l'edició 89 aconseguí un rècord Guinness-, malgrat que haurà de compartir-ho amb un atapeït programa d'actes al gust de la majoria.

La Mercè'90, que durarà del divendres 21 -amb el tradicional pregó al Saló de Cent- fins al mateix dia 24, festivitat de la patrona, amb l'espectacle Piromusical a l'Avinguda de Maria Cristina, passarà, un cop més, a la història de la nostra ciutat.

Per tot això ens disposem a convidar-vos a gaudir d'aquestes festes i encoratjar-vos a participar-hi de valent. Si sou llops de l'asfalt i us agrada conduir per la vostra ciutat, no badeu! Aneu, ja, i apunteu-vos a la gimcana del diumenge dia 23. L'única pega és que tan sols hi voldran els 1.200 que s'hi inscriuin primer.

Francesc M. Fabregat
Institut Municipal
Barcelona Espectacles

Ciutat Vella combat la marginació

«Tot el que s'ha realitzat fins ara té una direccionalitat clara cap a la millora de les condicions de vida dels residents de Ciutat Vella»

Les iniciatives municipals per afrontar i resoldre els greus desequilibris socials i els dèficits assistencials detectats a Ciutat Vella, s'han multiplicat en els últims anys. L'acondicionament de noves infraestructures, i l'augment de les dotacions pressupostàries necessàries per acomplir els projectes elaborats, han permès que s'hagi donat un salt qualitatiu.

Coincidint amb la descentralització municipal, s'impulsa un projecte per a Ciutat Vella que va des de l'aplicació d'una política compensatòria, per a certes famílies i nuclis de població pobra, fins a la millora de la qualitat de vida en la seva accepció més àmplia.

El 1988, el Consell del Districte de Ciutat Vella va donar un suport notable a l'atenció de la problemàtica social relacionada amb la pobresa. Els projectes d'actuació social desenvolupats han permès fer Casals d'Infants i de Joves i, principalment, Casals Oberts, on es pot gaudir d'activitats de lleure i, alhora, de servei de menjador. Es proporcionen ajudes a les famílies per normalitzar la vida familiar; s'atenen les persones grans als Casals, a les residències o al propi domicili; es donen beques per a menjadors escolars o per a llibres de text, entre d'altres.

El 1989 ha estat l'any d'impuls de la revitalització física de Ciutat Vella per aconseguir, en un temps breu (1989-93), la revitalització urbanística i arquitectònica de Ciutat Vella. Paral·lelament s'ha iniciat una política d'atracció i assentament d'una nova activitat econòmica.

S'han renovat molts carrers, i la lluita contra la inseguretat ciutadana s'ha centrat, entre d'altres coses, en el tancament i la clau-



sura de pensions i bars que presentaven irregularitats manifestes. Entre el 1988 i el 1989 s'han tancat 112 pensions i 96 bars.

Tot el que s'ha realitzat fins ara té una direccionalitat clara cap a la millora de les condicions de vida dels residents de Ciutat Vella. L'acció del Districte ha de mantenir les polítiques de compensació i de transformació de la degradació física. Però vol aprofundir en les accions de normalització amb accions culturals, de medi ambient i urbanístiques, les quals tinguin com a millor indicador l'atracció de joves i de nova població que proporcionin una major diversitat a Ciutat Vella.

El Pla d'Equipaments Socials projectat ha de ser un dels motors de la revitalització sociocultural de Ciutat Vella. S'ha d'aconseguir, tanmateix, que es generin en la Societat Civil (entitats, institucions, etc.) instal·lada en el nostre Districte. Han de ser xarxes connectades que donin serveis i que acullin, segons el cas, un major nombre de ciutadans residents a Ciutat Vella.

La rehabilitació d'edificis prendrà una nova embranzida que

permeti, juntament amb la nova construcció d'habitatge social, tornar a instal·lar els veïns que han estat desnonats o que presenten diferents problemàtiques d'habitatge, alhora que pot donar ofertes a l'abast de ciutadans aliens al Districte.

Dels resultats de Ciutat Vella podem concloure que la descentralització feta per l'Ajuntament de Barcelona és un instrument útil, obert i eficaç per atendre, a peu de carrer, les necessitats de la població. Cal esperar que el 1991 faci irreversibles les actuacions iniciades i que doni un impuls als nous projectes, tan necessaris per revitalitzar, definitivament, Ciutat Vella.

Xavier Casas
Districte de Ciutat Vella



Paolo Pillitteri, Alcalde de Milà

L'entrevista amb l'onorevole Paolo Pillitteri, *Sindaco* de Milà, podria semblar, al primer cop d'ull, una nota cosmopolita o «snob». Creiem que no és així, i ens sembla que els lectors de «La MUNICIPAL» hi trobaran coses d'interès. Veiem algunes dades.

Milà és una ciutat amb més d'un milió i mig d'habitants, pel que fa al municipi estricte que ocupa una superfície de menys de 120 km². És el centre d'una extensa aglomeració metropolitana on viuen 4 milions de persones. Amb un passat bàsicament lligat a la indústria —ha estat el principal centre industrial del país—, Milà ha estat un important centre receptor d'immigració. Ara viu un procés de terciarització, que està transformant l'economia urbana cap al sector dels serveis.

Ciutat de la intel·lectualitat i del disseny, pateix, però, els desequilibris que acompanyen el desenvolupament econòmic a les grans metròpolis: encariment del sòl, expulsió dels residents del centre urbà, dèficits dotacionals a les perifèries, problemes de trànsit, accessibilitat, medi ambient... És l'*altra capital* d'Itàlia, i manté històricament amb Roma una relació ambivalent, fruit d'aquesta co-capitalitat de fet.

Oi que us sona, tot això? Sembla clar que Barcelona i Milà, capitals del *Nord del Sud*, tenen coses en comú. Ambdues ciutats col·laboren, a més, en projectes lligats a la construcció d'una xarxa europea de ciutats. La iniciativa *Eurociutats* té, en els respectius ajuntaments potser, els seus principals impulsors.

D'aquestes, i d'altres coses, n'hem parlat amb l'Alcalde de Milà. El Senyor Pillitteri ha tingut la gentilesa de respondre per a «La MUNICIPAL» sobre diverses qüestions relatives a la seva ciutat. I ho ha fet integrat de ple en una intensa activitat política, derivada dels resultats de les últimes eleccions locals, els quals estan complicant força la formació del proper govern municipal. Li agraïm doblement l'atenció.

Senyor Alcalde, la ciutat de Milà ha estat una de les ciutats impulsores de la conferència d'*Eurociutats*. Què opina del paper de les ciutats en la consolidació de la Comunitat Europea?

La participació de les grans ciutats en el procés de construcció europea no només és important, és fonamental. De fet, no es podrà arribar a una Comunitat Europea, com sembla dibuixar l'inici del procés d'integració política, sense la contribució de les grans ciutats. Per posar un exemple clarificador, mirem-nos la ciutat de Milà.

Milà es troba en un lloc d'encreuament de les xarxes de comunicació amb el nord d'Europa, i pot, i ha de realitzar un importantíssim rol com a frontissa entre el Nord i el Sud d'Europa. Això significa, per exemple, que una ciutat de Milà en marxa, pròspera, amb uns serveis terciaris avançats, amb una tecnologia adequada, àgil en la informació, present en el mercat financer, es traduirà en una oportunitat per a tot el Sud. Una ciutat de Milà que no acabi d'arrancar, amb retards, corre el risc de traduir-se en un embut per al progrés del Sud.

El mateix exemple pot aplicar-se anàlogament a les altres grans ciutats d'Europa. Desaparegudes les barreres entre els Estats, Europa s'ha de construir com una realitat multifuncional amb centres d'atracció que es configuren al voltant de les grans ciutats.

Com totes les ciutats, Milà té problemes urbanístics. Pot explicar-nos com ha enfrontat el tema de la recuperació de les velles àrees industrials, i en què consisteix el *Projecte Bicocca*?

Aquesta és una pregunta tan àmplia que només puc intentar

*«Desaparegudes les barreres
entre els Estats, Europa s'ha
de construir com una realitat
multifuncional amb centres
d'atracció que es configuren al
voltant de les grans ciutats.»*



«El Centre d'Investigació sobre la Qualitat de Vida està concebut com una de les activitats i de les funcions a desenvolupar en un eventual posicionament de Milà com a seu de l'Agència Europea de l'Ambient.»

Paolo Pillitteri,
Alcalde
de Milà

«La consideració de ciutats metropolitanas veuen en tota aquelles ciutats on s'ha imposat la necessitat d'una forta integració dirigida a l'actuació econòmica, a la dotació de serveis essencials per a la vida local.»

«Estem interessats en prendre mesures de limitació de la circulació en el centre històric de Milà, per tal que els vehicles privats deixin de circular durant un lapse de temps específicament determinat durant la jornada.»

El «Palazzo» Marino és la seu de l'Ajuntament de Milà. Està situat a la «Piazza della Scala», al costat de la «Galleria Vittorio Emmanuele».

una resposta esquemàtica que, més o menys, es podria resumir així:

La important transformació de la ciutat industrial cap a la ciutat de serveis terciaris, més que canviar l'aparença de la ciutat ha deixat a la seva disposició milions de metres quadrats de sòl. La planificació urbanística ha projectat àrees d'intervenció amb la intenció de destinar el 50% d'aquestes àrees a centres comercials, a l'activitat terciària i a centres direccionals, i el 50% restant a equipaments i zones verdes.

El projecte *Bicocca*, igual que els altres projectes anomenats *Tecnocity*, *Garibaldi-Repubblica*, i *Portello* segueix aquesta filosofia. Els seus Plans detallats preveuen que el «Palazzo» Montedison es dediqui a l'activitat terciària administrativa; un gran centre comercial, hotels, oficines i edificis residencials, habitatges unifamiliars, i altres edificis amb una tipologia particularitzada per a gent gran i gent amb problemes de disminució. Una vegada finalitzat el Projecte, serà un gran parc urbà de 230.000 metres quadrats, que intentarà apropar-se al que havia estat el paisatge tradicional.

Quant al trànsit, un altre problema que també tenim en comú amb totes les ciutats europees, quines mesures possibles han emprès?

Se sap que estem interessats en prendre mesures de limitació de la circulació en el centre històric de Milà, per tal que els vehicles privats deixin de circular durant un lapse de temps específicament determinat durant la jornada. Amb això s'ampliarà l'àrea de vianants compresa entre el *corso Vittorio Emmanuele* i la plaça del Duomo, fins arribar a la pla-



ça de la Scala. D'aquesta manera, la ciutat de Milà tindrà una de les zones més grans d'Europa reservades als vianants. Tot això anirà acompanyat de la potenciació de la xarxa dels transports públics i la posada en servei de la tercera línia metropolitana —el primer tram de la qual ja funciona—, un metro lleuger, tramvia i autobús de superfície.

I l'aparcament, que a les ciutats centrals densificades sembla no tenir solució, com l'enfoquen?

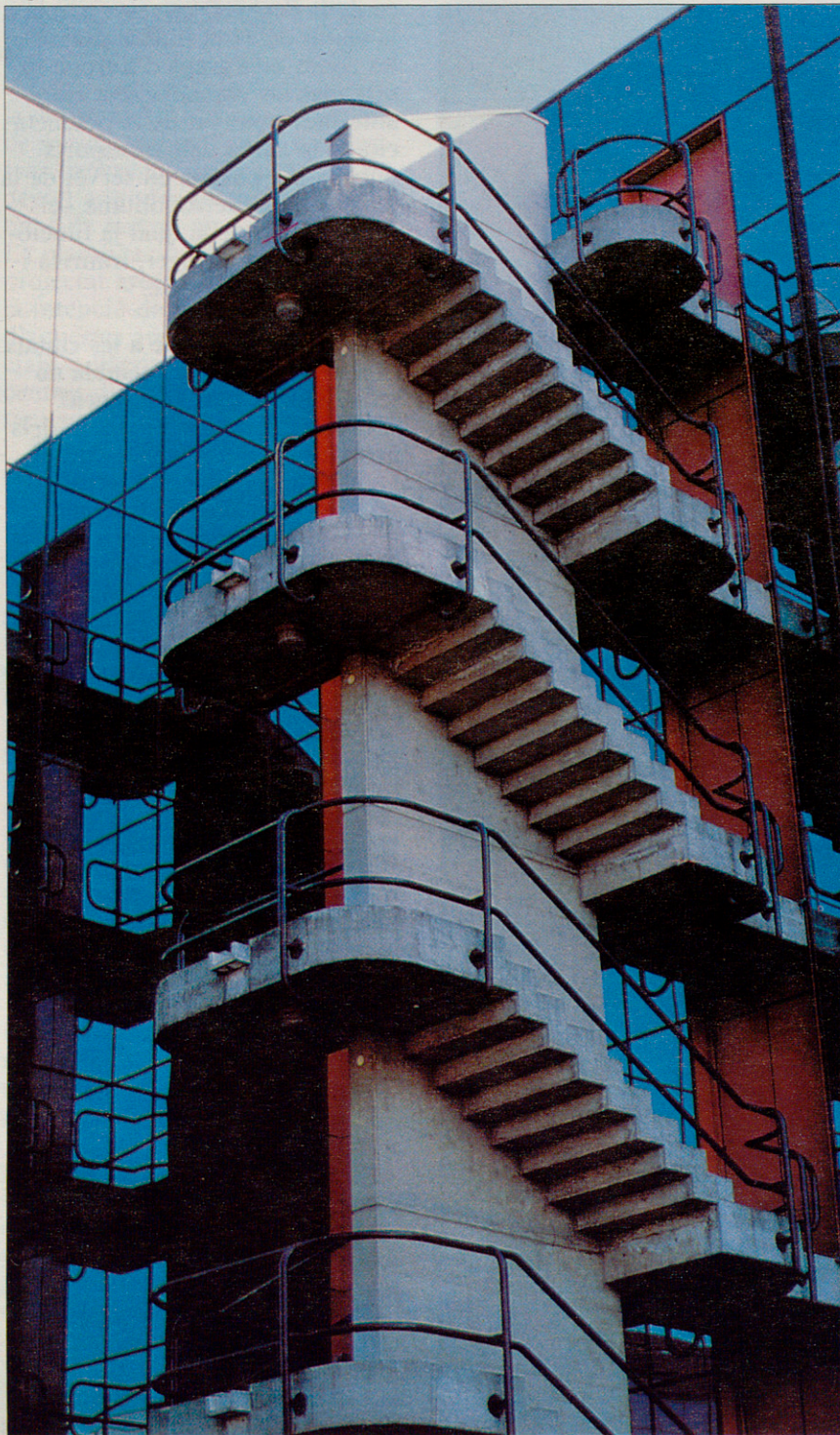
Precisament, amb l'ocasió dels campionats mundials de futbol, hem pogut posar en pràctica la dotació d'espais d'aparcament que anomenem de correspondència, i que han permès a molts viatgers deixar el seu vehicle a l'entrada de la ciutat, amb la possibilitat d'enllaçar amb l'inici de les línies de metro i d'autobús (es calcula que entren a la ciutat els ocupants de 600.000 automòbils). També estem potenciant la informació al ciutadà amb la senyalització de la situació dels aparcaments de pagament a la ciutat, a la vegada que estem estudiant la realització de convenis i altres facilitats per als usuaris. A la fi, no vull deixar de fer esment del projecte de semaforització intel·ligent que finalitzarà pròximament.

Parlant de qualitat de vida, a la conferència d'Eurociutats que es va fer a Barcelona, vostès varen explicar que han posat en funcionament un Centre d'Investigació sobre la Qualitat de Vida. Podria dir-nos quines activitats desenvolupa?

Potser encara és aviat per concretar massa.

El Centre d'Investigació sobre la Qualitat de Vida està concebut com una de les activitats i de les

Milà ha estat, des de fa molts anys, una ciutat significativa pel seu disseny funcional i aplicat a la qualitat de vida.



funcions a desenvolupar en un eventual posicionament de la ciutat de Milà com a seu de l'Agència Europea de l'Ambient.

De tots els problemes de qualitat de vida, la qüestió de l'habitatge és clau. Tenen programes específics per a solucionar el problema de la promoció d'habitatges?

L'Ajuntament de Milà té competències específiques respecte a la qüestió de l'habitatge, que exerceix en tres direccions. D'una banda, donant resposta a les situacions d'emergència per tal de facilitar habitatge a càrrec dels pressupostos públics, a aquells que per un fet puntual es troben sense casa. En aquest supòsit, es facilita allotjament temporal fins que es resolgui la situació que ha provocat la mancança. De l'altra, intentem anticipar-nos a les situacions d'emergència amb l'elaboració de plans de construcció d'habitatges subvencionats a través de l'Institut Autònom, que posa a disposició dels ciutadans habitatges a preus més assequibles que els que ofereix el mercat immobiliari. I, finalment, també treballem en l'impuls i la promoció del Consorci de Cooperatives Privades per tal d'animar la iniciativa privada en aconseguir aquestes mateixes finalitats.

Per acabar, a les grans ciutats europees es produeix el fenomen de la influència en l'àrea metropolitana immediata i, alhora, aquestes mateixes ciutats han assajat models de descentralització política i administrativa. Com ha enfrontat Milà els temes metropolitans i de descentralització administrativa?

No sé si coneixen la llei que ha aprovat el Parlament el darrer 8 de juny sobre l'ordenació local. En aquesta llei es reconeix i es

«La consideració de ciutat metropolitana recau en totes aquelles ciutats on s'ha imposat la necessitat d'una forta integració dirigida a l'actuació econòmica, a la dotació de serveis essencials per a la vida local...»

El centre de vianants de Milà serà el més gran d'Europa.



regula la realitat que configuren les àrees metropolitanades. I s'ha arribat a aquesta llei, després de molts estudis i treballs. La consideració de ciutat metropolitana, que aquesta llei contempla, no recau només en la ciutat de Milà, sinó en totes aquelles ciutats on s'ha imposat la necessitat d'una forta integració dirigida a l'actuació econòmica, a la dotació de serveis essencials per a la vida local, a la coordinació de les relacions culturals i a les pròpies característiques territorials. Així, s'han considerat àrees metropolitanades Torí, Milà, Venècia, Gènova, Bolònia, Florència, Roma, Bari i Nàpols.

Es evident que el desplegament d'aquesta llei requerirà un gran treball d'interpretació i provocarà canvis importants en la pròpia organització de la ciutat. Els òrgans de govern de la ciutat de Milà són en l'actualitat el *Consiglio Comunale* i el *Sindaco*, i en funció del procés de descentralització administrativa s'ha establert la subdivisió de la ciutat en circumscripcions territorials que disposen dels seus propis òrgans de govern, elegits directament pels ciutadans. En el futur, la realitat de la ciutat metropolitana haurà de ser novament dissenyada, adaptant el territori estricte de la ciutat i la realitat de les necessitats d'homogeneïtzació i funcionament dels serveis. Es pot preveure, des d'ara, que Milà haurà d'implicar-se, com a ciutat metropolitana, en una realitat de més de quatre milions de ciutadans



El Laboratori Municipal, la salut de la ciutat

Aquí les hores passen que no te n'adones.

El Laboratori Municipal va celebrar, el 1987, el seu centenari. Des de fa més de cent anys, amb els seus alts i baixos, el laboratori està atent a la vida quotidiana de la ciutat: la qualitat de l'aigua, dels aliments, de l'aire, els virus..., amb una dedicació i una solvència tals que l'han transformat en un centre significatiu i de prestigi.

La història del Laboratori Municipal es caracteritza per una voluntat pregonada i constant d'existir en el camp científic-assistencial –més d'una vegada amb un absolut protagonisme mundial– i de sobreviure com a entitat autònoma enfront d'alguns intents d'anorreament. A través de la seva gent, el laboratori ha estat testimoni d' excepció de la primera vacunació humana, així com també de la introducció de la bacteriologia a Espanya. Per les seves portes, a més de la ciència microbiològica, han entrat al nostre país el mètode experimental aplicat a la Medicina i, de manera especial, a la Fisiologia.

D'una manera planera us presentem a La MUNICIPAL la feina diària del nostre laboratori. I us convidem a llegir, si sou amants d'aquests temes, els llibres publicats amb motiu del seu centenari.



«Tenim un dels millors laboratoris d'Espanya, el nostre instrumental ens permet fer qualsevol mena d'anàlisi»

Quan pensem en l'Ajuntament de Barcelona i en totes les seves àrees, difícilment podem comptar amb l'existència d'un laboratori. Probablement un percentatge molt elevat de treballadors municipals desconeix les variades i difícils tasques que es duen a terme en «pro» de la higiene. Per constatar-ho i desvetllar les possibles incògnites, ens desplacem fins al carrer Wellington, davant mateix del zoo. Allà s'aixeca un edifici centenari, remodelat en diverses ocasions. Però... què s'hi cou, a l'interior? Què s'experimenta amb uns aparells tan complexos? Què potser servim de conillet d'índies, els barcelonins?

La Dra. Mercè Centrich és l'actual directora del laboratori. Fa trenta-vuit anys, quan feia cinquena vegada en aquest edifici per fer-hi unes pràctiques. «Tot eren homes», comenta la Mercè, potser amb el secret orgull de la igualtat aconseguida. Ha plogut molt des de llavors, però el temps no ha passat en va per a aquesta amable doctora: ajudant, auxiliar tècnic, tècnica superior, cap de servei, directora... Haver pujat tots els graons li atorga una visió panoràmica i completa. Es podria passar tot el matí explicant anècdotes, recitant la història del laboratori i, fins i tot, enumerant fil per randa cadascun dels aparells que han anat comprant. «Tenim un dels millors laboratoris d'Espanya» –assegura la Mercè–, «el nostre instrumental ens permet fer qualsevol mena d'anàlisi». Però no ha estat sempre així des que, amb motiu de l'Exposició Universal del 1888, es va crear el laboratori d'Higiene Municipal. «Dels 50 fins, aproximadament al 65 es treballava relativament poc. Fèiem el control antiràbic, el control mi-

crobiològic de les aigües i el control dels vins, que era gairebé tradicional. L'any 71 va venir l'epidèmia del còlera, i va ser llavors quan l'Ajuntament es va recordar que tenia un laboratori i va fer-hi algunes inversions, encara que totes dirigides al control de l'epidèmia. Es varen preparar més d'un milió de dosis del vaccí anticolèric».

El 1981, a causa de la síndrome de l'oli de colza, es va recuperar el protagonisme perdut. «Allò va suposar un revulsiu per a totes les administracions que, malauradament, anàvem amb molt retard respecte a la indústria. Arran de l'afer de l'oli de colza es va fer un estudi, i es va veure la necessitat de remodelar el laboratori. Aquest remodelatge es va fer en dues etapes: primer, entre el 1982 i el 83, es va modernitzar el sector de microbiologia i, més tard, entre el 85 i el 86 el de química».

Després d'aquest concís recorregut històric, la Dra. Centrich sembla interessada a comentar-nos, amb tota mena de detalls, la situació actual. I per això, ens ensenya, pas a pas, totes les instal·lacions.

«El 80% de la feina que fem és per a l'Ajuntament. Depenem de l'Àrea de Sanitat i, la majoria de mostres, surten d'allà. La Unitat Operativa d'Higiene i Zoonosi ens duu tot allò que fa referència als aliments. I la Unitat de Gestió Ambiental, el que fa al medi ambient. L'Institut Municipal de la Salut ens aporta tot el que són problemes derivats de les infeccions alimentàries, com és ara una intoxicació en un restaurant. D'altra banda, també analitzem folis, sobres, la roba de les camises dels bombers i, fins i tot, les sabates, perquè el Negociat de Compres pugui establir la relació

«Analitzem des de les cloïsses xilenes, fins els conills xinesos, passant pels pistatxos de l'Iran i moltes altres coses....»

qualitat-preu.» El control dels aliments és una de les activitats més habituals. Una tasca exhaustiva que no només inclou els productes que s'elaboren aquí, sinó també els que es fan a fora.

«Analitzem des de les cloïsses xilenes fins als conills xinesos, passant pels pistatxos de l'Iran i moltes altres coses...» I per si es quedessin curts, també exerceixen un control rigorós de les aigües de tota mena: de mar, de les fonts, dels pous, residuals, de les piscines... La sorra de la platja tampoc no s'escapa del control de contaminació microbiològica. I, encara que sembli increïble, aquest laboratori analitza l'aire que respirem els barcelonins.

Per a tot això, i alguna altra coseta que ens haguem pogut oblidar, una plantilla de seixanta persones treballa diàriament al carrer Wellington. «Gairebé tots els equips estan automatitzats, la qual cosa significa la supressió de personal. Però si un aparell funciona durant tota la nit, això significa que l'endemà hi ha d'haver un equip de tècnics que n'interpreti els resultats. De vegades, tot s'acumula i la gent s'aclapara. Es necessitaria més personal, i aquest és un problema que s'hauria de discutir.»

Quant als resultats en general (alimentació, contaminació...), Barcelona està força equiparada amb la resta de capitals europees. Això sí, l'aigua és molt dolenta. «Sí, però, com a mínim, ningú no agafarà una toxiinfecció alimentària. L'aigua que emprem és tolerable a nivell sanitari, però la quantitat de clorurs és més alta de la que admet la legislació. Què hi farem... no en tenim d'altre!»

Fer una visita pel laboratori, la biblioteca i el museu produeix



una certa sensació de seguretat. És una garantia poder comprovar que aquí s'analitza, si fa no fa, tot allò que mengem, bevem i respirem. I, com certament reconeix la doctora Centrich: «Aquí les hores passen que no te n'adones».

Morrosko Vila-San-Juan

Bibliografia

Roca i Rosell, Antoni: *Història del Laboratori Municipal de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona, 1988

Casas i Duran, Francesc: *Història del Laboratori Municipal de Barcelona*. Llibres de la Frontera, 1988

Tasques bàsiques del Laboratori Municipal

1. Control dels aliments consumits a Barcelona.
2. Control dels aliments procedents d'altres organismes oficials, estatals o autonòmics.
3. Control d'aliments denunciats per particulars en els mercats o en el propi laboratori.
4. Control de toxiinfeccions alimentàries.
5. Control dels manipuladors d'aliments.
6. Control de la qualitat de les aigües d'abastament, fonts i rius.
7. Control de la qualitat de l'aire.
8. Control de l'aigua de mar i de la contaminació microbiològica de la sorra de les platges de la ciutat de Barcelona.
9. Control de les aigües residuals i de les aigües de les piscines públiques.
10. Elaboració de dosi del vaccí B.C.G.
11. Seguiment epidemiològic de les malalties compreses dins l'àmbit de salut pública, incloent-hi les anomenades M.T.S., o malalties de transmissió sexual, col·laborant, alhora, amb els centres de planificació familiar.

Els Centres Gestors: un programa de modernització i un canvi en la cultura organitzativa

Treballem per donar millor servei al ciutadà. I per això cal millorar constantment les estructures i els sistemes de funcionament, per aconseguir uns estàndars d'actuació cada vegada més òptims, tan del punt de vista qualitatiu, com de relació cost-benefici social.

La modernització de l'Administració no és, doncs, una moda, ni una qüestió d'ordre intern. Respon a una demanda de la societat: millors serveis, millor utilització dels recursos. Per això, s'ha «inventat» dins l'Ajuntament de Barcelona, el Programa de Centres Gestors, on hi conflueixen les principals línies organitzatives de modernització de l'administració municipal.

Què són els centres Gestors? Com s'avança vers una organització de tipus divisional? Quin grau d'autonomia tenen? Centralitzen o descentralitzen? Quina metodologia d'implantació s'ha triat? Aquestes i altres preguntes les contesta amb precisió Emili Sullà, professor d'ESADE i consultor de l'Ajuntament per posar en marxa els Centres Gestors.

Avui, ja funcionen els Centres Gestors de Museus, el del Castell de Sant Fois, el de la Impremta Municipal i el d'Esports.

Un dossier, doncs, especialment adreçat a tots els qui volen aprofundir en els temes de modernització i de la gestió municipal.



Origen dels Centres Gestors

L'Administració Municipal està enfrontada al repte de la millora constant de l'eficàcia per complir la seva missió de donar servei al ciutadà. En aquest sentit, els darrers anys s'està duent a terme un procés de descentralització encaminat a convertir una estructura funcional fortament centralitzada en una organització de base territorial, que permeti una gestió més propera al ciutadà i on l'element clau són els Districtes.

Consolidat el procés de descentralització, a les Àrees Centrals de l'Ajuntament queda un ampli conjunt de funcions finalistes que, per les seves característiques d'interès general per a la ciutat, no es preveu transferir-les als Districtes (Museus, Transports i Circulació, Recaptació, Sanitat, etc...), a més de les funcions internes de direcció, suport i control.

Aquestes àrees o serveis no subjectes a la descentralització territorial també es veuen afectats per la necessitat, de qualsevol organització, d'adaptar i millorar contínuament les seves estructures i sistemes de funcionament per aconseguir uns estàndards d'actuació cada vegada més competius, tant des del punt de vista econòmic com del social.

Per aquesta raó, l'Administració Municipal ha endegat un model organitzatiu de desconcentració de funcions que faciliti la gestió eficaç de les àrees esmentades. Aquest model està basat en unes unitats que es configuren com a òrgans que gaudeixen d'una certa autonomia funcional i financera per a la prestació d'uns serveis concrets i determinats. Aquests òrgans són els **Centres Gestors**.

Finalitat dels Centres Gestors

Tota administració pública té uns factors condicionants (règim jurídic especial, activitat de servei, dificultat de mesura del resultat, absència dels mecanismes reguladors del mercat, complexitat per concretar objectius, etc...), que poden conduir a un tipus de gestió més orientada al procés administratiu in-

tern que no a l'eficàcia en la prestació del servei per al qual s'ha concebut cada òrgan.

Aquesta orientació del procés ha caracteritzat molts òrgans de l'Administració Municipal, per als quals els factors condicionants esmentats no representaven cap obstacle insalvable per dirigir la seva gestió vers uns resultats predeterminats.

La nova organització basada en els Centres Gestors té com a finalitat crear l'entorn necessari perquè els òrgans finalistes de l'actual Administració Municipal puguin evolucionar d'una orientació administrativa a un estil de gestió distint per a uns resultats planificats prèviament.

Aquesta evolució ha de significar un canvi en la cultura organitzativa de les unitats implicades, marcat per les següents característiques indissociables:

- Exigència de resultats.
- Voluntat d'assumir una responsabilitat de gestió.

L'exigència de resultats implicarà, a la vegada, la necessitat de definir objectius, tan a curt com a llarg termini, és a dir, la introducció de la dinàmica de planificació. També, aquest seguiment de resultats obligarà a fer modificacions en el sistema d'informació i control per permetre el seguiment dels objectius planificats.

De manera inseparable a l'exigència de resultats caldrà que el responsable o director de cada Centre Gestor *assumeixi la responsabilitat de la gestió*.

Els avantatges que suposa passar de la situació actual a una organització orientada als «resultats» es poden resumir, com s'ha citat anteriorment, en la millora del servei al ciutadà. Per més que a nivell de cada Centre els efectes esperats són els següents:

- Increment de l'eficàcia i l'eficiència del Centre en la canalització dels mitjans tècnics, humans i materials per aconseguir els objectius establerts en els plans corresponents.
- Millora dels mètodes de programació i control de gestió.
- Agilització de la gestió.
- Participació dels diferents nivells executius en la responsabilitat de consecució d'objectius.
- Motivació del personal dels Centres Gestors: haurà de co-

nèixer els objectius del Centre, el qual ha de facilitar la participació en la seva consecució.

Centres Gestors: mecanisme centralitzador o descentralitzador?

Aquesta qüestió pot semblar, al primer cop d'ull, improcedent, perquè s'està presentant el projecte de Centres Gestors com una continuació del procés descentralitzador emprès, darreament, per l'Ajuntament de Barcelona.

El model de Centres Gestors és, alhora, un procés centralitzador i descentralitzador. Intentarem justificar aquesta ambigüitat:

El model de Centres Gestors és un model centralitzador en el sentit que es parteix del supòsit que l'Ajuntament de Barcelona vol preservar la unitat de direcció, cosa que dona lloc a una estructura divisional, però mai a una configuració tipus «holding» (unitats amb personalitat jurídica independent). Per tant, com que del que es tracta és d'implantar una estructura divisional, hem de dir que s'està reafirmant la dependència d'un òrgan central, a la vegada que la mateixa lògica divisional comporta un grau de descentralització, variable segons cada circumstància, però sempre elevat.

L'estructura divisional manté, per als òrgans centrals de la unitat divisionalitzada, dues funcions capitals:

- Marcar les directrius polítiques i estratègiques.
- Fer el seguiment dels resultats del Centre i del seu directiu responsable.

Aquestes dues funcions obeeixen a la necessitat d'establir mecanismes de coordinació davant tot procés de descentralització. Els òrgans centrals de qualsevol entitat organitzada divisionalment han de poder garantir que cada unitat participi de les polítiques i estratègies conjuntes, a la vegada que s'ha d'assegurar que els recursos que utilitza i obté s'apliquen de forma eficaç i eficient per aconseguir uns objectius predeterminats.

Així doncs, en qualsevol organització divisional –i els Centres Gestors en són un exemple– coexistirà una línia àmplia de descentralització (cedir atribucions, assumir objectius etc...) i uns mecanismes de coordinació que implicaran un control extern i, per tant, un determinat grau de centralització. La forma com es dugui a terme l'esmentat control extern o mecanisme coordinador condicionarà, en bona mesura, l'èxit o el fracàs de la descentralització. Segons Child, aquest control extern ha de tenir un component personal i cultural més que burocràtic.

Elements configuradors

Un cop presentat el marc en què es desenvolupa el projecte dels Centres Gestors, relacionem aquells criteris de referència que han de permetre decidir si una unitat pot ser configurada com a Centre Gestor.

- Entre els més rellevants, podem citar-ne els següents:
 - Homogeneïtat de les activitats integrades dins d'un mateix Centre Gestor (per exemple Museus, Impremta, Esports, etc..), les quals garanteixin la seva permanència independentment i es puguin adscriure o no a un altre Àmbit o Àrea d'actuació.
 - Possibilitat de fixar objectius operatius, per la qual cosa és necessari poder traduir l'activitat del centre en resultats identificables o mesurables.
 - Han de constituir un àmbit que permeti l'exercici autònom de les funcions de control.
 - Tenir una dimensió raonable, que s'ha de moure entre el màxim que un directiu pot controlar i coordinar adequadament i un mínim, a partir del qual no resulti rendible ni operativa la seva individualització.
 - En cap cas no hi ha d'haver més d'un nivell jeràrquic entre la direcció executiva del Centre Gestor (Director del C.G.) i la seva direcció política (Conseller delegat).
 - Només si és necessari que aquest Centre Gestor estigui coordinat amb altres centres o òrgans d'una Àrea o Àmbit,

té sentit l'establiment d'un nivell intermedi de coordinació.

Aquestes condicions permetran assegurar la permanència del Centre al marge de qualsevol modificació de l'organigrama polític o de la direcció executiva i, en conseqüència, són una garantia per al funcionament permanent i eficaç de l'Administració Municipal.

L'homogeneïtat de funcions també facilita el seguiment i l'avaluació de cada Centre Gestor. En el cas de Centres heterogenis que agrupessin sectors de funcionament diferents, podrien aparèixer-hi problemes derivats dels resultats conjunts i compensats, difícilment diferenciables i assignables a un sol responsable.

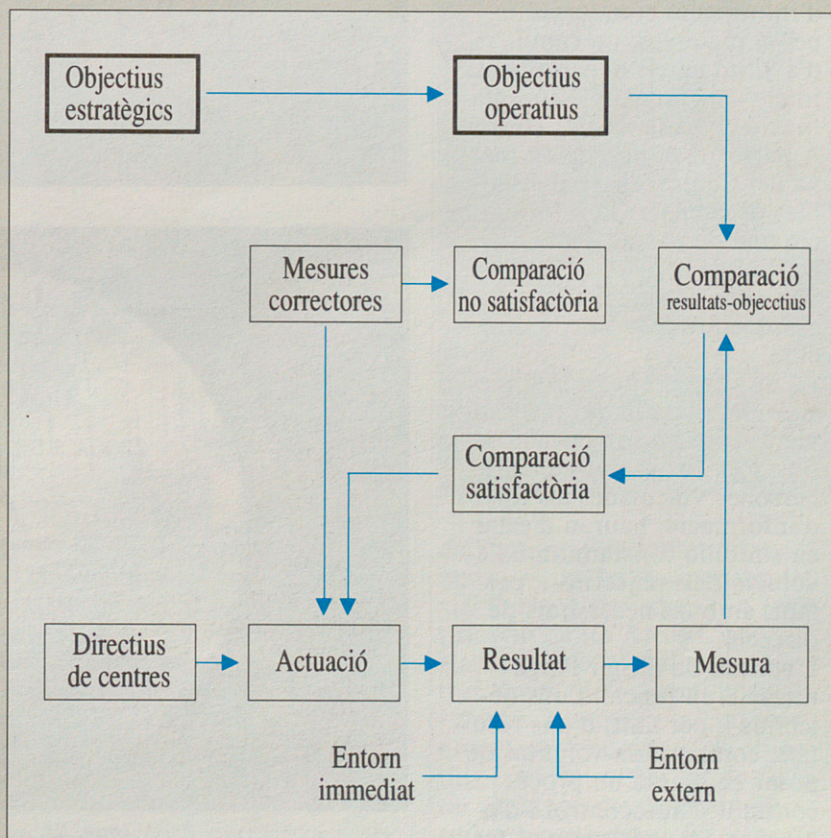
Funcionament dels Centres Gestors com a entitat semiautònoma

Acceptant la comparació amb el món empresarial, podem dir que els Centres Gestors es configuren com una divisió que pertany a una entitat superior, en aquest cas al propi Ajuntament de Barcelona.

Com ja hem esmentat en paràgrafs anteriors, una estructura divisional comporta, per als Serveis Centrals, la necessitat de fixar estratègies i mecanismes d'avaluació i seguiment de les unitats descentralitzades, considerades, des del punt de vista de la gestió, com **Centres de Responsabilitat**.

Un Centre de Responsabilitat és una unitat organitzativa al cap de la qual hi ha un responsable que té assignada una missió i uns objectius concrets. Segons P. Drucker, «... es pren una unitat, una fase de procés o una funció com si fos una empresa independent...». Independència limitada per uns objectius estratègics determinats pels òrgans centrals, per unes normes de gestió o regles del joc acceptades i, en el cas dels Centres Gestors de l'Ajuntament de Barcelona, cal afegir-hi els condicionaments derivats d'un règim jurídic propi de tota institució pública.

Els Centres Gestors han d'operar en funció d'un procés similar al que es duria a terme a qualsevol Centre de Responsabilitat, el qual podem representar segons l'esquema següent:



Des d'un punt de vista d'operativa interna, el fet d'actuar com a Centre de Responsabilitat, té unes implicacions significatives en la cultura organitzativa i de gestió dels Centres Gestors. A continuació en citem alguns dels més significatius:

- Determinar els objectius de cada exercici en funció dels objectius estratègics. Si bé és cert que, d'acord la «Normativa-marc per a la regulació dels Centres Gestors», la determinació i revisió dels objectius correspon a la Comissió de Govern. Si s'accepta en totes les seves conseqüències la lògica de la divisionalització, el Director de cada Centre Gestor ha de participar de manera rellevant en la proposta i concreció dels objectius operatius.
- Disposar d'un sistema d'informació adequat al seguiment dels objectius i de les *variables clau* de gestió del Centre. Això implica, en molts casos, la posada en marxa de nous procediments administratius, a vegades sofisticats, que hauran de conviure amb els de control administratiu propis del sector públic.
- El disseny i la posada en marxa dels nous sistemes d'informació comportaran, per si mateixos, un canvi d'actitud en els departaments interns encarregats d'aquesta funció en cada Centre Gestor. A partir de la posada en marxa del Centre, els responsables de preparar la informació han de passar d'una actitud de registre de dades a una altra de servei a les necessitats de gestió de la direcció.
- La informació per a la direcció serà, d'ara endavant, canviant, com ho són els objectius. Per això, totes aquelles persones vinculades als fluxos d'informació, hauran d'estar en sintonia constant amb l'evolució dels objectius i, per tant, amb les necessitats de direcció.
- L'actitud de dirigir l'organització en funció d'uns objectius i, per tant, d'uns resultats, comporta la voluntat de posar en marxa un procés constant d'autocontrol i d'aprenentatge, que permeti fer

accions correctores en funció de l'anàlisi dels resultats de l'actuació directiva.

- Acceptar que es forma part d'una unitat més gran i mantenir, de manera constant, uns mecanismes necessaris de coordinació.

Els objectius operatius de cada Centre Gestor formen part d'un sistema d'objectius polítics i estratègics determinats a nivell dels Serveis Centrals (Comissió de Govern en la seva condició de Consell d'Administració de tots els Centres Gestors). Degut a raons com són ara la mesura, la recerca de la màxima eficàcia i d'altres ja citades, s'ha assignat un determinat grau d'autonomia a unes «divisions» (Centres Gestors), però aquest fet implica la necessitat d'establir uns fluxos d'informació regulars

entre la unitat descentralitzada i els serveis centrals, de manera que aquests puguin seguir amb regularitat la gestió de cada Centre.

Per tant, entre les noves funcions dels Centres Gestors figurarà la de mantenir una part del seu sistema d'informació per comunicar l'evolució dels paràmetres clau de la gestió als òrgans centrals de govern de l'Ajuntament.

Metodologia d'implantació: la Direcció per Objectius

La política de descentralització divisional exigeix una metodologia que faciliti la fixació d'objectius individuals consistents en les estratègies, la possibilitat de seguiment de la gestió



El Centre Gestor d'Esports ha estat l'últim que s'ha creat.

de cada unitat, i l'avaluació dels directius implicats.

La tècnica de la *Direcció per Objectius* (D.P.O.) és un procediment pel qual els directius d'una organització, identifiquen els seus objectius, defineixen les principals àrees de responsabilitat de cada individu. Aquestes mesures són les emprades per gestionar la unitat.

La Direcció per Objectius té l'avantatge de ser, a la vegada, un conjunt de regles i procediments que faciliten la consecució dels aspectes comentats, però també, un instrument útil per transmetre una forma de concebre la tasca directiva.

És a dir, la D.P.O. és un mecanisme de planificació i coordinació alhora, que serveix d'eina de canvi en l'estil directiu. La Direcció per Objectius no pot considerar-se una tasca afegida a l'activitat normal de cada directiu, sinó que ha de convertir-se en el seu sistema de direcció.

Com veurem en descriure la metodologia d'aplicació, la D.P.O se centra en la definició d'objectius, el posterior seguiment i l'avaluació en les àrees denominades de Resultat Clau. Són aquelles àrees o funcions, en les quals un bon resultat permet aconseguir l'èxit en la gestió del Centre. Aquesta característica que permet concentrar l'esforç directiu representa, a la vegada, un punt feble quant a mecanisme de coordinació, ja que pot deixar al marge del sistema d'informació aspectes que, sense ser claus, són importants a fi de conèixer, des dels Serveis Centrals, la marxa de la unitat descentralitzada.

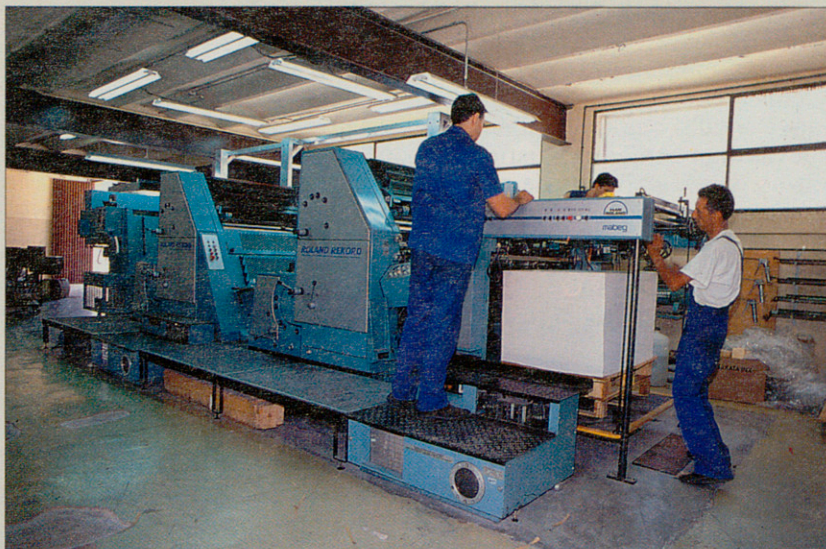
Procés d'aplicació

Es parteix de la base que cada unitat, considerada com Centre Gestor, pot arribar a concretar uns objectius a curt termini, i que aquests han de consistir en la **missió** del Centre i la seva estratègia a mitjà i llarg termini. És, doncs, un procés de concentració que acabarà definint els indicadors de cada objectiu i els plans operatius.

El passos a donar seran els següents:

- Determinar uns *Objectius Estratègics* a mitjà i llarg termini.

La Impremta Municipal -d'on surten muntanyes de paper ple de lletres i de colors- és un dels Centres Gestors.

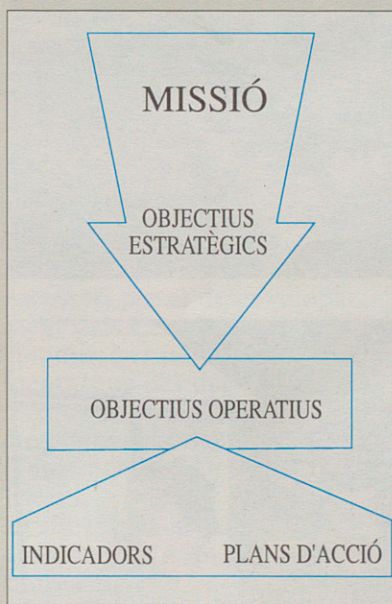


- Identificar les **Àrees Clau** de Resultat per al Centre.
- Establir *Objectius a curt termini*.
- Concretar les activitats que caldrà dur a terme per assolir els objectius.
- Disposar d'un sistema d'Indicadors o d'Informació per a la Direcció.

gurar, amb més fiabilitat, que són coherents amb les línies d'actuació de l'Ajuntament i que són conseqüents amb la **missió**.

2) Identificar les Àrees Clau de Resultats

Què són les Àrees Clau de Resultat? Són alguns aspectes



1) Objectius Estratègics

Determinar les grans línies d'actuació per al futur del Centre, de manera que, essent coherents amb la **missió**, permetin guiar la gestió en els períodes posteriors.

L'ideal per plantejar aquests objectius és que es derivin d'un procés de planificació estratègica, la qual cosa permetria asse-



de l'activitat de cada unitat, que si es fan bé garanteixen l'èxit. Per què serveixen? La identificació de les Àrees Clau de Resultat té com a finalitat centrar l'acció dels directius dels Centres. Permeten iniciar un procés de concreció dels objectius estratègics, per tal de facilitar els objectius de gestió de cada exercici. En definitiva, són

una guia per ressaltar aquells aspectes que poden garantir els millors resultats per al Centre.

Com plantejar-ho? La identificació de les Arees Clau de Resultat pot plantejar problemes de concreció, per això cal centrar-se en allò que és realment rellevant per al Centre, distingint-ho de les activitats de gestió normal i en aquells aspectes que valoren el ciutadà o el destinatari dels serveis.

3) Identificació d'objectius a curt termini

Tots els passos fets fins a aquest punt tenen com a finalitat la concreció dels objectius de gestió, que ara caldrà identificar.

Els objectius de gestió seran la base d'avaluació dels directius del Centre Gestor i, a la vegada, hauran de sintetitzar els

aspectes més rellevants a dur a terme per aquesta unitat en l'exercici corrent.

Els objectius han de tenir les següents característiques:

- Ser concrets i fàcils d'avaluar.
- Derivar-se directament de les Arees Clau de Resultat.
- Ser definits i assumits pels directius del Centre.
- Garantir que les persones que hauran de dur-los a terme els coneguin i acceptin.
- Disposar de mitjans adequats per aconseguir-los.

Abans de donar per bona una bateria d'objectius per a un Centre o Sub-centre, caldrà assegurar-se que el seu conjunt té un grau de realisme suficient, és a dir, el nombre d'objectius determinats, i que el grau conjunt de dificultat és assumible. És tan poc recomanable una tàctica conservadora (pocs i fàcils)



Pocs coneixen la feina que es fa al Castell de Sant Foix amb joves disminuïts. Sant Foix és un jardí i una escola que funcionen com a Centre Gestor.

com una de massa agosarada i que plantegi un conjunt de fites no assumibles.

4) Pla d'acció i recursos necessaris

Aquesta és una fase complementària però molt important en la metodologia d'implantació dels Centres Gestors. Consistirà en el següent per a cadascun dels objectius concretats:

- Definir, entre les possibles alternatives, totes aquelles accions que cal dur a terme per assolir l'objectiu.
- Concretar per a cadascuna de les accions les etapes més importants i les dates de realització previstes.
- Concretar qui serà el responsable de les accions definides anteriorment.

Per a cadascuna de les accions concretades s'hauran de definir els recursos que es necessitaran, tant els materials com els humans, així com els requisits legals o jurídics que cal considerar o adaptar per dur a terme les accions programades.

Aquesta fase té una importància singular, encara que l'hem anomenada complementària. Els diferents plans d'acció facilitaràn als directius i al personal dels Centres una guia d'acció per assolir els objectius, a la vegada que ha de servir de darrera prova per verificar-ne la factibilitat.

5) Sistema d'informació per a la direcció

L'objectiu d'aquesta darrera etapa és permetre el seguiment del grau de consecució dels objectius determinats en l'apartat anterior mitjançant els indicadors adequats.

Els destinataris de la informació elaborada són, d'una banda, els propis directius del Centre Gestor, als quals servirà de guia d'acció per prendre mesures correctores en el cas que els resultats no s'ajustin a allò previst i, d'altra, als òrgans corresponents dels serveis centrals, per tal d'avaluar els resultats de la unitat descentralitzada i la gestió dels seus directius.

Pot donar-se el cas que, per a un determinat objectiu, sigui difícil obtenir-ne un indicador que, de forma directa, reflecteixi l'assoliment o no de l'esmentat objectiu (circumstància rela-

tivament freqüent en l'àmbit dels serveis públics). En aquests casos caldrà buscar indicadors indirectes que ens aproximïn a la mesura de l'objectiu buscat. D'aquesta manera parlarem d'indicadors de:

- Recursos o mitjans utilitzats.
- Activitat realitzada.
- Resultats de l'activitat.
- Impacte de l'activitat.

De tota manera, la utilització d'indicadors indirectes no garanteix la mesura correcta d'eficàcia. És a dir, uns bons resultats en els indicadors de recursos, o d'activitat, o de resultats, o d'impacte, no garanteix que la unitat esmentada hagi assolit els objectius que se n'esperen. Un bon «rati» de recursos destinats a la supervisió d'una contracta garanteixen que s'executi eficaçment. Un cop identificat el millor o millors indicadors de cada objectiu, caldrà concretar per a cadascun dels primers, si es creu necessari, el següent:

- Forma de càlcul de l'indicador.
- Font d'obtenció de dades.
- Què pretén mesurar.
- Freqüència de presentació.
- Responsable de la seva preparació.

Condicions d'èxit

El projecte de Centres Gestors implica, com es pot deduir del que s'ha exposat en aquest treball, una voluntat de canvi en la cultura de gestió de l'Ajuntament de Barcelona. Tots els processos de canvi tenen el seu punt més feble en el primer període de posada en marxa, perquè no només cal implantar metodologies de treball noves, sinó crear unes condicions organitzatives modificant els hàbits i els comportaments.

En el cas del projecte de Centres Gestors, cal prestar especial atenció als següents aspectes:

1. Nivells suficients d'autonomia en matèria d'Organització, Gestió de personal i Gestió econòmica.

L'article 16 de la Normativa-Marc per a la regulació dels Centres Gestors del 10/03/90 estableix les funcions i facultats dels directors de Centres Gestors. Acceptant que aquest és l'àmbit d'autonomia de gestió

Barcelona té molts museus que demanen una gestió àgil i eficaç. El Centre Gestor de Museus és l'eina bàsica per dinamitzar-los.



necessari per al desenvolupament dels Centres Gestors, cal garantir, per part dels departaments, que des dels serveis centrals es donarà suport al desenvolupament del projecte (Organització i Departament de Pressupostació i Control de Gestió) i que els altres òrgans centrals implicats coneguin la transcendència del projecte i faciliten l'actuació dels directius dels Centres fent efectiu el grau d'autonomia concedit.

2. Continuitat en l'impuls de posada en marxa des dels serveis centrals i dels directius dels Centres Gestors ja constituïts.

La posada en marxa d'un Centre Gestor no significa l'acabament d'un procés parcial sinó, ben al contrari, l'inici d'un projecte que s'ha de desenvolupar. El desenvolupament de la

vida d'un Centre Gestor s'ha d'entendre com un procés d'aprenentatge i de millora continuada. Per aquesta raó cal el manteniment continuat de la dedicació per part de directius i serveis de suport.

3. Claredat organitzativa: dins la pròpia unitat amb la resta de l'organització.

L'orientació cap a la gestió exigeix una definició de funcions clara dins la pròpia organització descentralitzada a fi de poder fer front al repte de l'exigència de resultats.

Al mateix temps, resulta imprescindible que la resta d'unitats no configurades com a Centres Gestors coneguin les facultats que se'ls atribueix, així com les noves «regles del joc». Aquest aspecte és especialment important en un entorn de sec-

tor públic poc habituat a operar amb criteris de gestió i amb determinats graus d'autonomia.

4. Personal directiu amb voluntat d'assumir responsabilitats i d'adoptar una actitud gerencial.

5. Capacitat per donar resposta a les expectatives generades.

L'exigència de treballar amb una orientació cap als resultats implica generar unes expectatives que poden anar, del reconeixement dels resultats en diverses formes, a la vinculació dels bons resultats a l'increment de disponibilitat de recursos, passant per la llibertat d'aplicar els recursos generats internament.

6. Importància del rol de l'Alta Direcció. Entenem en aquest cas per Alta Direcció els Òrgans de Govern dels serveis centrals vinculats als Centres Gestors i els Departaments de Servei (Organització i Control). La missió d'aquests òrgans, fonamental per a la continuïtat del projecte dels Centres Gestors, es pot sintetitzar com segueix:

Participació en la fixació d'objectius.

És tasca de l'Alta Direcció fixar les grans línies estratègiques i participar en els objectius operatius, tant per mantenir la motivació del director de les unitats descentralitzades, com per garantir la congruència dels seus objectius amb els de la unitat central.

Protecció de l'autonomia del director.

Només intervindrà en la gestió del Centre excepcionalment, en cas de desviacions no controlades pel responsable delegat. La dinàmica dels Centres de Responsabilitat implica disminuir la supervisió directa i anar al seguiment periòdic.

Així mateix, la protecció dels graus d'autonomia concedits als Centres Gestors és funció de l'Alta Direcció, especialment en un entorn no habituat a aquest estil de gestió.

Seguiment i suport.

Com ja s'ha repetit en aquest treball, l'autonomia per a la gestió implica l'obligatorietat de posar en marxa els mecanismes de seguiment (coordinació). Aquest seguiment no ha de re-

nunciar a conèixer la marxa del Centre, però ha de caracteritzar-se per ser suport del director del Centre que no la seva vigilància.

Cal tenir present que, en un moment de posada en marxa de nous estils en els sistemes d'informació interns de cada Centre, les possibilitats d'un seguiment exhaustiu són més baixes que les que es tindran en el moment de maduresa de l'experiència acabada d'iniciar.

Conclusions

Amb la posada en marxa dels Centres Gestors es pretén, com a finalitat fonamental, la millora en l'eficàcia de la prestació de serveis al ciutadà.

La idea dels Centres Gestors equival a la descentralització divisional del món empresarial, per a la qual una bona part de l'organització, que realitza productes homogenis o es dirigeix cap a uns mercats determinats, disposa d'un cert grau d'autonomia per gestionar els seus recursos, per tal d'assolir uns objectius prèviament aprovats pels òrgans de direcció general.

Aquests objectius estan emmarcats en un pla conjunt i a llarg termini de tota l'organització.

Aquesta mateixa lògica es pot aplicar al projecte de Centres Gestors iniciat per l'Ajuntament de Barcelona.

La implantació de Centres Gestors és un projecte ambiciós i amb un grau elevat de risc, perquè no es tracta tan sols d'un canvi organitzatiu –sempre difícil–, sinó que va més lluny. En definitiva es pretén un **canvi en la cultura organitzativa**. És el pas d'una cultura administrativista cap a una altra orientada a la consecució de resultats.

Si existeix un aspecte de l'experiència acumulada durant els primers mesos de funcionament dels centres Gestors acceptat per tothom, aquest és els efectes positius, aconseguits introduint la reflexió constant sobre els objectius i, alhora, el canvi que representa en l'estil de direcció dels Centres.

El canvi que pretén la implantació dels Centres Gestors afecta tant aquests com els Òrgans centrals de l'Ajuntament. Si haguéssim d'assenyalar

els aspectes fonamentals que exigeixen l'atenció preferent dels directius dels Centres i dels dels Serveis centrals de l'Ajuntament i, al mateix temps, d'aquells de qui en depèn l'èxit o el fracàs d'aquesta experiència en destacaríem els següents:

- a) Referents a Centres Gestors:
 - orientació directiva dels resultats;
 - voluntat d'assumir la responsabilitat de la gestió.
- b) Referents als Serveis Centrals de l'Ajuntament:
 - suport especial per part dels diferents òrgans centrals als Centres Gestors, reconeixent i facilitant l'exercici de l'autonomia concedida.
 - manteniment continuat del seguiment dels resultats i de les problemàtiques plantejades per la gestió dels Centres.

És fonamental que aquest seguiment es caracteritzi més aviat per la voluntat de servei als directius dels Centres, que no pas per un estil de supervisió i, alhora, pel fet de fomentar l'aprenentatge en funció de l'experiència aconseguida.

En definitiva, l'experiència dels Centres Gestors pot resultar molt eficaç per als interessos de la ciutat. Però, precisament per la seva dificultat, obliga tots els implicats (directius dels Centres i directius de Serveis Centrals) a donar-hi un suport actiu, especialment els primers temps de funcionament.

Emili Sullà



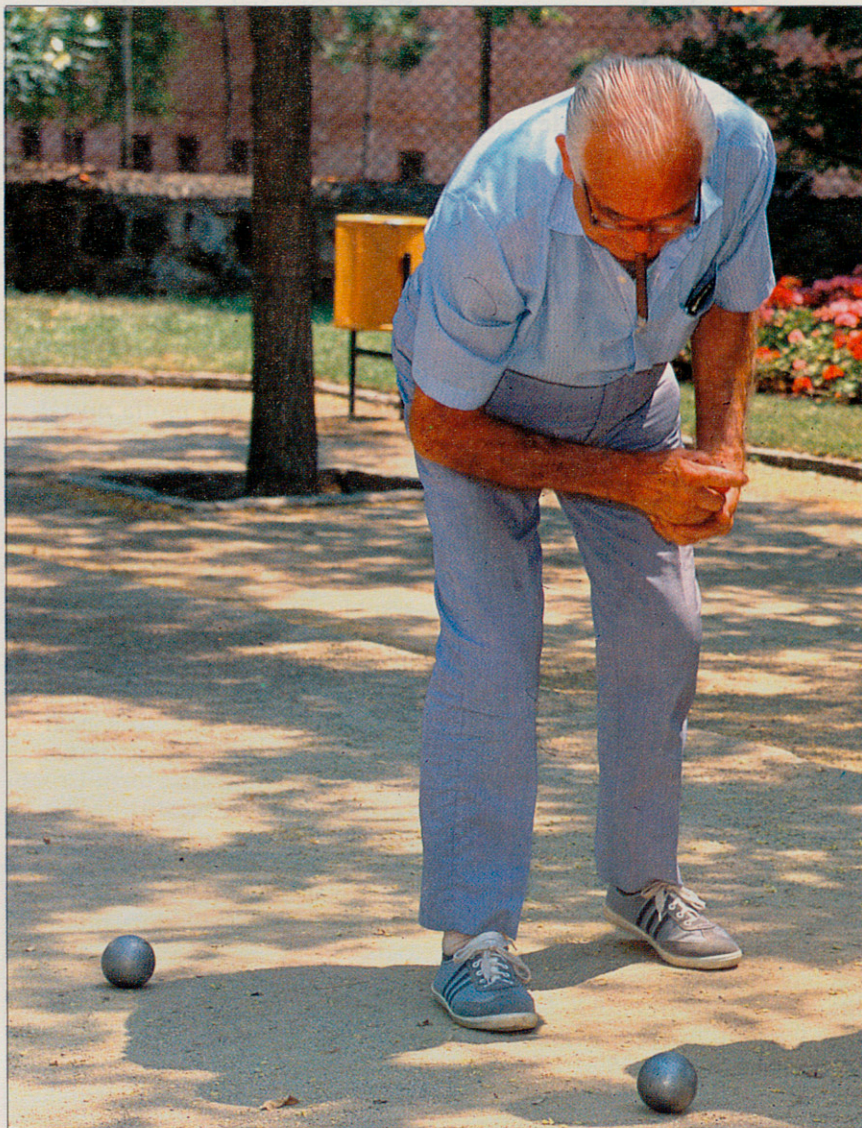
El temps de la jubilació o la vida de la gent gran

Hi ha un temps per al record i per fer moltes coses

Hem intentat copsar una petita parcel·la del que fa la gent gran del nostre Ajuntament. I ens hem trobat amb unes dones i uns homes que han estimat la seva feina municipal. Han intentat fer-la ben feta. I, ara, en el temps de la jubilació, la recorden. Recorden, els serveis, els canvis de feina....

Però no resten passius en el record. Fan coses. Moltes coses. I es troben. I parlen. Són ciutadans grans de la nostra Barcelona.

Molts estan amoïnats perquè les pensions no funcionen com haurien de funcionar. Volen disposar de millors serveis. Volen, en definitiva, disposar d'una Associació de Jubilats activa. Una Associació que, d'aquí a poc o molt temps, també serà la nostra.



Tots, de ben segur, arribarem a jubilar-nos.

I des del sofà de la jubilació pesarem, amb les balances del record, la feina, llarga, que haurem fet a l'Ajuntament.

I malgrat els maldecaps, les incomprendensions i les crisis, estarem contents del que haurem fet per a Barcelona i per a la seva gent.

N'estem segurs. En la serenitat del temps de la jubilació, mentre fem allò que ens agrada més, pensarem en aquesta casa, en els amics que hi haurem fet i en els múltiples serveis que hem fet possibles.

Així ens ho han explicat, amablement i amb emoció, els jubilats. Una gent, aquesta, inquieta:

«Trobo molt a faltar la meva feina. Encara ara, quan sento una sirena, sembla que no em puc estar quiet, i he de saber què passa»

costa molt trobar-los asseguts a casa. Són, la gran majoria, dones i homes inquiets. Els «va» l'activitat. Homes i dones que volen viure plenament la vida de gent gran. Com es diu avui: els jubilats tenen «marxa». Volen experimentar tot el que la vida posa a la seva disposició.

Hem trucat, al migdia, en Jaume Benet. I li hem demanat com va viure la seva època de treball per al municipi: «recordo amb molt d'afecte els meus anys de feina municipal. El meu lloc de treball era al Museu de Ceràmica, on tenia el càrrec de conservador. Treballava, a més, en la restauració de peces i tenia cura de les col·leccions privades. Encara ara tinc relació amb el Museu. De tant en tant els vaig a veure, assisteixo als actes que fan...»

En Domingo Rosales recorda que va treballar disset anys al Mercat de la Ribera. «Tenia molt bona relació amb la gent del mercat. Va ser una bona època de la meva vida». I Cecilio Almagro va ser en aquesta gran casa el llarg període de trenta anys. «He viscut dues etapes ben diferents. Primer era a la Guàrdia Urbana. Els barcelonins n'estaven orgullosos, dels seus «urbanos». Després vaig fer d'ordenança. I també hi vaig estar molt bé. M'agradava molt informar i fer la meva feina ben feta». En Cecilio, però, no està tant content «perquè les pensions són una misèria, i costa molt d'estirar-les fins a final de mes».

Ens ha costat contactar amb una treballadora municipal. Però Teresa Capdevila ha estat molt amable en parlar amb nosaltres: «Miri, jo recordo amb molt "carinyo" la feina municipal. Als cinc anys de treballar-hi vaig haver de demanar una excedència.

El meu marit és notari i el van destinar fora. Quan el fill gran tenia onze, anys vàrem tornar i vaig córrer a demanar el reingrés. Jo no em sabia estar sense treballar».

L'Àngel Aznar està encantat d'haver treballat a l'Ajuntament. «He treballat molt a gust».

A Josep Antoni Cramouse el va entristir molt marxar de l'Ajuntament. «Vaig treballar-hi més de quaranta anys, a Estadística. Quan vaig començar a estripar papers vaig sentir molta nostàlgia».

Joan Baptista Bartra feia de bomber. I va fer-ho, agafeu-vos! durant trenta-sis anys. «Trobo molt a faltar la meva feina. Encara ara, quan sento una sirena, sembla que no em puc estar quiet, i he de saber què passa. Jo, sap, entrava a treballar a les set del matí. Però a un quart de sis ja era llevat, perquè calia estar ben despert per fer bé la feina. No volia arribar mai tard. Compti, si els bombers féssim tard a la feina...!»

Gent, tota ella, significativa i exemplar en el que han fet i, han sentit molts treballadors municipals.

I ara, després d'aquests anys llargs de servei al ciutadà, què fan en el seu temps de jubilació?

En Jaume Benet és afeccionat al dibuix, a l'aquarel·la especialment. És membre de l'Associació Aquarel·lista de Catalunya. També li agrada llegir i escoltar música. Tot i que està força delicat: «He tingut un parell d'infarts que m'han deixat una mica delicat per fer massa coses...».

Joan Antoni Cramouse, però, segueix treballant al despatx d'un advocat. «No em se estar sense fer res», afirma. No li agrada la tele. Prefereix llegir o estar amb la família.

En Domingo Rosales viu a Vallvidrera. Hi està molt bé. Surt a passejar, és amic d'altres jubilats com ell, amb qui juga a les cartes, xerra... En Cecilio Almagro ens diu: «Vaig passant el temps com puc. M'agrada acompanyar la dona a comprar, i passejar». Joan Baptista Bartra també ajuda la dona a portar la casa. «I quan m'adono que faig més nosa que servei, surto a caminar. M'ho ha recomanat el metge...» A l'Àngel Aznar, li agrada viatjar. I si tingués una casa més gran, li agradaria fer bricolatge.

La Teresa Capdevila encara té els fills a casa. Ara fa tot allò que més li agrada, «lleigeixo, vaig al teatre, a concerts, surto amb les amigues i m'apunto a excursions que fa l'Ajuntament per conèixer aquesta Barcelona que ha canviat tant».

Tots coneixen l'Associació de Jubilats. Lamenten, però, que tingui pocs socis. No hi van gaire. Però fan moltes altres coses: van als Centres Cívics, fan treball voluntari, ajuden en feines professionals. Tot... per no sentir-se jubilats. Teresa Capdevila ens diu: «Si vol que li digui la veritat, tinc una mica de mania a aquests llocs. Fa d'avis. I jo em sento molt jove i amb molta vitalitat». També hem esbrinat que molts es veuen amb els antics companys de feina. I parlen dels vells temps, quan treballaven junts. Alguns han marxat als seus pobles. D'altres passen per l'Ajuntament, de tant en tant, a fer-la petar. Hi ha trucades, sopars, excursions... I molts records. Bons records.

Hi ha, també, un temps per a l'Associació

«Són un petit exèrcit de 8.000 persones capaç d'omplir el Palau Municipal d'Esports. Durant molts anys han fet de bombers, guàrdies urbans, administratius, arquitectes, advocats o qualsevol altre ofici a la segona "empresa" de Barcelona: l'Ajuntament»

Són un petit exèrcit de 8.000 persones, capaç d'omplir el Palau Municipal d'Esports. Durant molts anys han fet de bombers, guàrdies urbans, administratius, arquitectes, advocats o qualsevol altre ofici a la segona «empresa» de Barcelona: l'Ajuntament. Ara, un cop arribada la seva hora de jubilació, la majoria se'n torna a casa amb un munt de records i experiències de la Casa Gran. Altres, encara una minoria, es prenen la jubilació com una prolongació de la seva feina a l'Ajuntament, i s'inscriuen a l'Associació de Jubilats de l'Administració Local de Catalunya, institució que aplega un bon nombre d'antics funcionaris provinents, sobretot, de l'Ajuntament de Barcelona.

L'Associació de Jubilats de l'Administració Local de Catalunya és una entitat nascuda el 1977 damunt les cendres de la secció de jubilats de l'antic sindicat vertical. Des de llavors, els seus 1200 afiliats –el 95% treballava a l'Ajuntament– tenen a l'abast un complet servei jurídic i fiscal per una quota mensual de 100 pessetes. A més, l'Associació de Jubilats de l'Administració organitza diverses accions culturals i esportives, entre les quals cal destacar l'excursió mensual que fan els socis de l'entitat amb el suport econòmic de diferents patrocinadors.

La viabilitat econòmica de l'Associació de Jubilats –una quota mensual de 100 pessetes per soci és del tot insuficient– és possible gràcies a les subvencions que l'entitat rep de l'Ajuntament i de la Diputació de Barcelona. Amb els diners d'aquestes subvencions, l'Associació organitza els diferents serveis –jurídics, fiscals i socials– i donen per solucionar els problemes –que no són



«La pensió mitjana d'un funcionari, amb una trentena d'anys de treball a l'Ajuntament, se situa al voltant de les 75.000 pessetes.»

pocs— dels jubilats que hi pertanyen.

La jubilació, per si mateixa, és el principal problema dels jubilats. Els primers dies de «descans» vénen marcats per la difícil aclimatació a una vida sense horaris ni obligacions laborals. Un cop aconseguida l'aclimatació a la nova vida (la televisió hi té molt a veure), els jubilats de l'Ajuntament de Barcelona es trobaran amb una altra mena de problemes. L'ICAS (Institut Català d'Assistència Social) no els facilitarà els seus serveis donada la manca d'acord entre aquest institut i la MUNPAL (Mutualitat Nacional de Previsió de les Ad-

ministracions Locals), la seguretat social dels funcionaris.

La impossibilitat d'accedir als serveis que presta l'ICAS es complementa amb les reduïdes pensions que gaudeixen els funcionaris. La pensió mitjana d'un funcionari, amb una trentena d'anys de treball a l'Ajuntament, se situa al voltant de les 75.000 pessetes, quantitat que es divideix per la meitat en les pensions per viduïtat.

La constatació d'aquestes dues circumstàncies —manca de prestacions socials i pensions reduïdes— provoca un cert malestar entre el col·lectiu de jubilats. «La majoria» —afirma Francisco Molina,

cap del Negociat de Classes Passives— «s'ho agafa molt malament això de la jubilació. Els més molestos amb la nova situació són els qui abans ocupaven càrrecs de direcció. El que més sobta, però, és adonar-te que aquesta gent, que ha deixat una pila d'anys de la seva vida fent de funcionari, sigui gairebé incapaç de solucionar els tràmits burocràtics que comporta la seva jubilació. Sembla com si tingués por de la burocràcia de l'administració on ha treballat.»

Els problemes dels jubilats municipals no s'acaben aquí. Segons estudis demogràfics, els vells de la Barcelona del 2000 viuran en



«Quan els nostres associats tenen qualsevol problema fem tots els tràmits administratius i legals pertinents per mirar de solucionar-ho.»

condicions més precàries que les dels jubilats actuals. La raó d'aquest empitjorament resideix en la carestia i la saturació que pateixen les ciutats, i que obligarà les famílies a deixar Barcelona, «abandonant» els pares a la ciutat.

Aquests i molts altres problemes puntuals són el punt de mira de les activitats de l'Associació de Jubilats. «Quan els nostres associats tenen qualsevol problema» —explica Antonio Ballesteros, antic guàrdia urbà i, en l'actualitat, un dels màxims responsables de l'Associació— «fem tots els tràmits administratius i legals pertinents per mirar de solucionar-ho. De vegades, qui necessita la nostra ajuda no és un dels nostres associats. No importa que no hi estigui afiliat, nosaltres també l'ajudarem. Cal destacar el suport que hem de donar a les vídues de funcionaris, que són qui més problemes tenen per a sobreviure.»

D'altra banda, una de les principals reivindicacions de l'Associació és el canvi de local. Actualment, ocupen una planta de la finca del Passeig del Born, per la qual en paguen un lloguer molt elevat. «Demanem que se'ns faciliti un altre local que pertanyi a alguna administració i no comporti una despesa tan gran», diu Ballesteros, i continua: «A més voldríem disposar d'un local molt més espaiós que el que tenim ara. Això ens permetria fer moltes més activitats de caire humà. Podríem fer-hi un bar i una sala de joc i de lectura. Convertir-nos en una mena de casal d'avis funcionaris. Ara tenim converses amb l'Ajuntament i la Diputació, a veure si ens faciliten el local».



L'Associació de Jubilats està formada per 1200 afiliats. Un nombre reduït, si es té en compte que només els jubilats de l'Ajuntament ja són més de 8.000. Segons Ballesteros, l'escassa participació dels jubilats en l'entitat és del tot normal. «La gent que no s'inscriu és que està bé i no té problemes. D'altra banda, Espanya, no té massa tradició associativa ni de moviments reivindicatius. Tothom va a la seva. Aquí, a l'Associació, els guàrdies urbans i els bombers són dels nuclis més importants, precisament perquè encara tenen una mica de sentit corporativista, sentit que els administratius no tenen. Nosaltres, de tota manera, enviem una carta a cada funcionari que està a punt de jubilar-se perquè s'hi afiliï.»

Francesc Martí



Què en penses dels Programes de Formació de Personal de l'Ajuntament?

Quan hem tingut totes les respostes damunt la taula i les hem llegides, no ens podíem creure que això de la formació tingués tanta acceptació: la unanimitat en la valoració positiva és total!

Inclús hem trucat gent nova per buscar discrepàncies. Però no ho hem aconseguit.

El Debat Obert d'aquest mes confirma, doncs, les ganes que hi ha, en aquesta casa, de formar-se. Les ganes de treballar millor. I això resulta altament gratificant per a la institució i per a tot el col·lectiu de treballadors.

Manuel Mallo

Àrea d'Organització i Serveis Generals

En una valoració general sobre els programes de formació de personal, em sembla que tothom està d'acord: actualment són imprescindibles per a la «patronal» (l'Ajuntament) i per als «usuaris» (els funcionaris). La meua experiència concreta també ha estat molt positiva, encara que he trobat aspectes puntuals que considero que es poden millorar: l'adequació del perfil dels assistents al contingut del curs i el plantejament excessivament teòric d'algun curs.

Cristina Tino

Àmbit de Benestar Social

La meua experiència com a usuària es concreta en un curs de micro-informàtica –amb uns resultats més que satisfactoris– i en ser «clienta assídua» de l'espai d'auto-formació, espai del qual m'agradaria destacar el seu caràcter obert, la concepció innovadora i la gestió entusiasta.

Crec que constitueix una de les iniciatives, ara per ara, més interessants i aprofitables que s'estan duent a terme, a nivell intern, a l'Ajuntament.

Espero i confio sincerament que vagi «a més»: que la seva consolidació i ampliació siguin una realitat, depèn de tots nosaltres.

M. Lluïsa Anglada

Districte de Ciutat Vella

L'opinió que tinc d'aquests programes és positiva. Són de lliure accés, tots hi podem participar, i una de les premisses més

importantes a considerar és que, com més es tinguin en compte les opinions dels professors directament interessats, major acceptació tindran.

Paloma González

Àrea d'Hisenda

El repte de la modernització administrativa assumit pel nostre Ajuntament implica uns canvis organitzatius que volen una formació que no consisteixi en una simple informació o qualificació tècnica, com la que s'ha desenvolupat fins fa poc temps, sinó que sigui un element que ajudi a augmentar la capacitat de resposta i adaptació als canvis de l'organització.

Els programes de formació actuals, continguts en el Pla de Formació, són, al meu parer, l'inici de resposta als objectius de modernització.

La posada en marxa d'aquests programes està originant un factor positiu de noves expectatives en tot el personal, començant pels càrrecs directius fins a la base. S'ha d'emprar com un element per aconseguir noves conductes de l'organització com a un tot global.

Isidre Rejas

Oficina Municipal d'Informació al Ciutadà

Al meu parer, la formació suposa una revolució per al personal al servei de l'Administració.

És clar l'interès dels assistents als cursos, de manera que se'n poden apreciar els resultats quan posen els coneixements adquirits al servei del ciutadà i, també, davant els representants de l'Ajuntament.



Hem de tenir en compte l'organització d'aquests cursos, la didàctica utilitzada, els recursos materials, sempre en procés d'adequació i, sobretot, els recursos humans, especialment per part de Josep Ramos, per la seva qualitat de motivador dels assistents. A la fi, també m'agradaria destacar-ne el valor pràctic dels treballs.

Marta Gil

Servei d'Informació al Ciutadà

Els empleats municipals gaudim de la possibilitat de posarnos al dia assistint als cursos de formació. Amb això es pot trobar el suport necessari per desenvolupar noves eines i formes de treball, alhora que s'adquireixen idees diferents i es comparteixen les pròpies experiències amb altres companys. És una bona oportunitat per reciclar-nos.

Carme Montserrat

Districte de Nou Barris

L'oferta de cursos de formació per al personal de l'Ajuntament és prou àmplia per satisfer les necessitats formatives de bona part dels professionals que s'hi acullen. La forçosa economia de temps dels cursos, però, fa que, en la seva brevetat, només es puguin esbossar les grans línies sobre cada tema. Tanmateix són una eina necessària a fi de poder optimitzar la qualitat dels serveis que oferim.

Servilia Vispe

Àmbit de Via Pública

Penso que qualsevol formació és positiva, sobretot si amplia els coneixements per executar millor

la feina que fem. Jo he participat en alguns cursos i he de dir que, a més dels coneixements teòrics i pràctics, m'ha servit per conèixer persones d'altres dependències i saber com funcionen. Això, a mi, em sembla molt important.

Jordi Casanovas

Àrea d'Afers Socials i Joventut

La formació, en un context econòmic, social i polític cada vegada més complex, és, per a mi, un instrument cabdal. D'una banda, per als funcionaris perquè els capacita per ser més eficients i eficaços, i per complir, en definitiva, la tasca que la societat els demana. D'altra per a les administracions públiques, perquè és un instrument que, integrat en altres mesures organitzatives (recursos humans, noves tecnologies, tècniques d'organització, etc.) facilita el fet d'anar assolint els objectius de modernització i

de canvi de la cultura organitzativa per donar resposta a les demandes creixents dels ciutadans.

A partir d'aquesta visió crec que l'Ajuntament ha començat a fer passos en la bona direcció. Diferencio dues etapes: l'etapa 86-89 quan es fan una sèrie d'accions formatives –del meu punt de vista, disperses– que donen respostes puntuals a les necessitats de les Àrees i Serveis. I l'etapa 89-90 quan ja hi ha una política específica (equip de treball, centre de formació, increment de pressupost, etc.), i el què és més important, un pla de formació amb objectius avaluables, integrat en una política organitzativa com la que he anomenat més amunt.

Joan Carles Bonaga

Àrea d'Organització i Economia

Els programes de formació han de contemplar el reciclatge conti-





Què en penses
de les Programmes
de formació
del personal de
l'Ajuntament?

nuat dels treballadors i l'aprenentatge de noves tècniques i/o tecnologies aplicades al treball quotidià. Per això cal adequar l'oferta a les necessitats reals de cada servei i, alhora, aquests han de tenir la sensibilitat suficient i no limitar les possibilitats de formació dels seus treballadors.

Uns bons programes de formació són imprescindibles per al correcte funcionament de l'administració i la promoció de tots els treballadors municipals.

Jordi Sánchez

Districte de Ciutat Vella

Fins no fa gaire, la política de formació i reciclatge de personal municipal anava massa desfasada de la realitat quotidiana i de la necessitat d'actualització de tècniques i mètodes de treball. El ciutadà mereixia una millora en la qualitat del servei, i els treballadors municipals mereixien, també, una millor política de formació de personal.

Per una exigència comuna (treballadors, administració i ciutadans), calia un impuls en aquest tema. Sembla que actualment els programes comencen a ser més efectius i realistes, alhora que tots som més conscients de la seva importància. Caldrà esperar una millora constant, una oferta més àmplia i la difusió dels programes de formació per veure'n els resultats.

Carme Valls

Àrea de Personal

Entenc que el Pla de Formació per al personal de l'Ajuntament donota un esforç de la Corporació per convertir-se en una administració moderna i eficaç, al ma-

teix temps que motiva el personal en donar-li l'oportunitat de professionalitzar-se i obrir-li expectatives de promoció. També considero positiva la nova experiència d'incorporar cursos selectius en les convocatòries d'accés. Això permet aconseguir una selecció més humana, racional i adequada a les necessitats.

M. Angustias Casambón

Centre Cívic del Carmel

Penso que a la fi l'Ajuntament ha pres consciència de la necessitat de donar formació als treballadors. Els cursos són molt interessants perquè aporten una temàtica on es reflecteix les vivències de les persones integrants del grup de treball, positives i negatives. Això ens permet treure

conclusions conjuntament amb els professors.

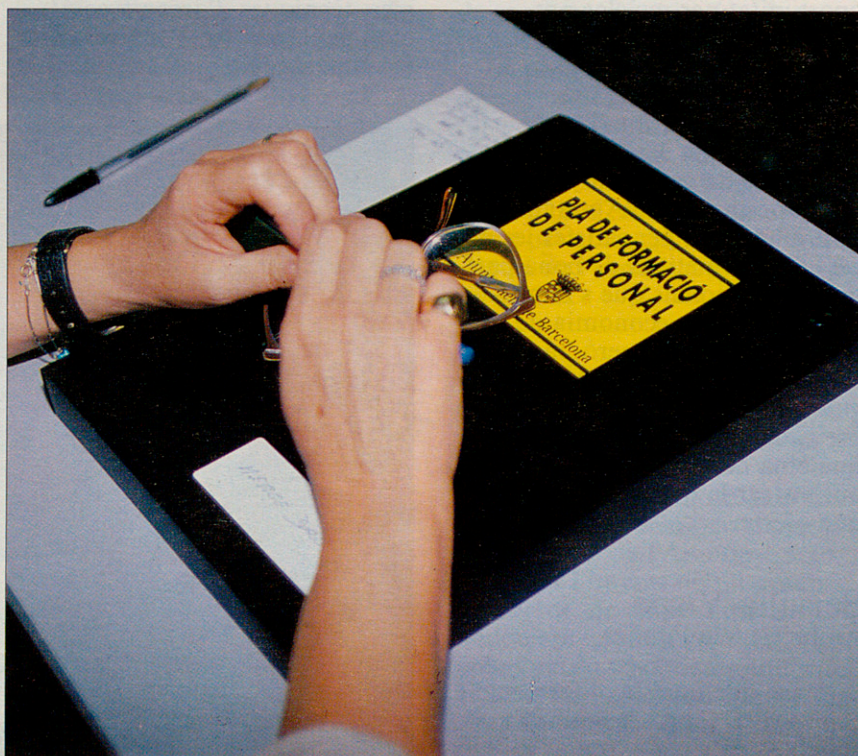
Seria interessant que sempre fos possible treballar amb els mateixos recursos que hem tingut durant els cursos. Si els tinguéssim podríem agilitzar molt la feina.

Javi Bobi

Districte de Sant Martí

Un programa de formació és una inversió per a qualsevol empresa, una eina de projecció de futur que s'ha d'ajustar, millorar i ampliar.

A l'Ajuntament, on hi ha un ventall tan ampli d'àmbits d'actuació i col·lectius de treballadors, calen mecanismes permanents de detecció de necessitats de formació més propers als professionals, per tal d'adequar l'a-





tenció i el servei, i també cal un reforç dels canals d'informació cap als Districtes perquè garanteixin un coneixement de les possibilitats formatives en tot moment, i aquestes siguin prou motivadores i accessibles alhora.

Sofía A. Jovaní

Impremta Municipal

Al reciclatge continuat dels nostres coneixements, per donar un servei de major qualitat des de casa nostra: sí, gràcies.

Poder conèixer altres camps d'interès particular, i l'especialització constant: sí, gràcies.

No dir adéu al passat, però sí, dir hola al futur: sí, gràcies.

A tot allò que significa un enriquiment personal i professional per poder comunicar-nos més i millor: sí, gràcies.

A la meua experiència, curta, però fructífera en els programes de formació del personal municipal...: sí, gràcies.

Lluís Sanz

Institut Municipal d'Informàtica

En primer lloc, crec que s'ha de destacar positivament l'amplitud i qualitat del programa de l'Ajuntament dins de l'immobilisme tradicional de l'Administració en matèria de personal.

D'altra banda, penso que un dels beneficis més importants és la potenciació de la comunicació horitzontal i l'intercanvi d'experiències professionals, que constitueixen un dels factors de motivació del personal.

Malgrat tot, trobo que falta una realimentació més directa amb els responsables operatius, a fi de recollir l'impacte real dels cursos, així com la formació dels

«Caps» per treure el màxim de profit organitzatiu del Pla de Formació.

Àngels Bertran

Àrea de Cultura

El programa de Formació de Personal de l'Ajuntament és una de les iniciatives més encertades d'aquests darrers anys i, possiblement a llarg termini, una de les que generarà resultats més positius.

Cal que la seva difusió, així com facilitar l'assistència del personal, siguin una tasca constant. Sobretot en els cursos adreçats als treballadors que tenen un contacte més directe amb el públic i que, d'alguna manera, són la primera imatge que rep la persona que se'ns adreça.

En aquesta línia, cal destacar que les relacions que s'estableixen amb l'equip humà que du endavant aquest programa són un bon exemple d'allò que seria desitjable per a tot l'Ajuntament, tant a nivell extern com a nivell intern.

Un altre punt que cal considerar és que, si bé la informació és molt important, també ho és que vagi acompanyada de perspectives reals de millora dels llocs de treball, per donar, així, majors possibilitats als treballadors.

De tota manera crec que s'ha fet un pas endavant molt important.

Josep A. Rojas

Patronat Municipal de Turisme

Creo que hem de felicitar-nos perquè la preocupació per la formació del personal i el reciclatge han arribat a l'Ajuntament de Barcelona.

La formació és una part fonamental dins la política de personal d'una gran entitat, i és un dels mitjans que permet assolir un grau més alt d'eficàcia. I això és tant important a l'Administració Pública com a l'empresa privada.

Pel que fa als programes concrets que s'estan duent a terme penso que són realistes i necessaris. La continuïtat en el temps, i l'ampliació de l'oferta de cursos han de donar uns excel·lents resultats a mitjà i llarg termini.

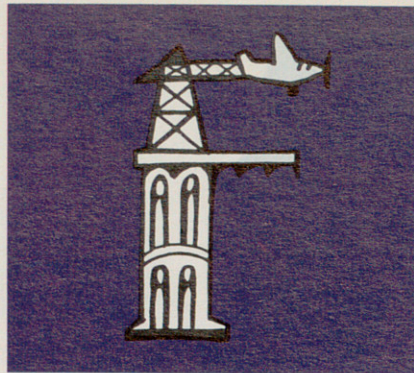
Visitación Tarilonte

Districte de Sant Martí

Valoro positivament el Programa de Formació, crec que era molt necessari.

La formació continuada sempre és important, però encara ho és més quan els professionals han de treballar per a una població dinàmica i amb una tecnologia i uns recursos canviants.

El programa s'ha d'ajustar a totes les necessitats per aconseguir realment el seu objectiu: formar.



Molts recordareu «September», una de les últimes pel·lícules de Woody Allen. Hi ha algun atac de melangia, la pluja, una llàgrima que s'escapa furtivament....

És que l'estiu s'acaba. I comença la vida quotidiana de la feina, de la ciutat i dels hàbits personals.

A l'estiu, tanmateix, han passat coses a Barcelona. I aquest setembre en passaran moltes més.

A tots els qui comenceu a treballar aquest mes altra vegada: benvinguts! I que la feina us sigui lleu i agradable.

Nou Hospital de Sant Pau

Primer va ser l'hospital gòtic de la Santa Creu, després, el 1929 es va inaugurar el de Sant Pau, amb vint-i-quatre pavellons, molts dels quals han estat declarats monuments històrico-artístics. L'obra de Domènch i Montaner és una joia ciutadana, però malgrat tot, de difícil adaptació a les actuals necessitats sanitàries. Per això, i amb 14.000 milions de pessetes, abans del 92 pot començar a dibuixar-se un nou hospital més modern i funcional, darrera mateix de l'edifici actual.

Piscines i Esports comença les obres

Aquest setembre comencen les obres per urbanitzar el sector de Piscines i Esports del districte Sarrià-Sant Gervasi. S'hi farà una piscina recreativa de grans dimensions i un parc públic. Al subsòl hi haurà una planta dedicada a les instal·lacions esportives i a aparcaments. També es rehabilitaran les masies de Can Balasc i El Bell per convertir-les en centres de convencions.

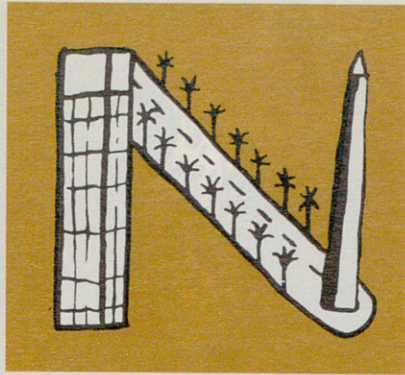
Vandalisme «divertit»?

216 milions de pessetes són el muntant que cal posar damunt la taula per reparar les destrosses que els vàndals urbans han fet a la pell de la ciutat. Els Districtes més afectats són, per aquest ordre: L'Eixample, Ciutat Vella i Sant Martí. Els objectes atacats són, bàsicament, les cabines telefòniques, el mobiliari urbà i els transports públics. Normalment, aquests desperfectes es fan per «divertir-se» després d'algun concert o acte multitudinari, o bé, com a resultat d'apostes sumades al consum d'alcohol.

Guerra a la moto que peta!

Barcelona té més de 105.000 motos. La majoria d'aquests vehicles fa més soroll del permès en la nova llei de Seguretat Vial. Les primeres inspeccions de la Guàrdia Urbana donen uns resultats escandalosos: només 8 de cada 94 vehicles compleix la llei! Seria molt d'agrair que s'acabés el soroll de terratrèmol que fan moltes motos a la nit, oi?

L'Alcalde ha publicat, fa poc, un ban on s'analitza ecològicament, el soroll i es dicten algunes disposicions.

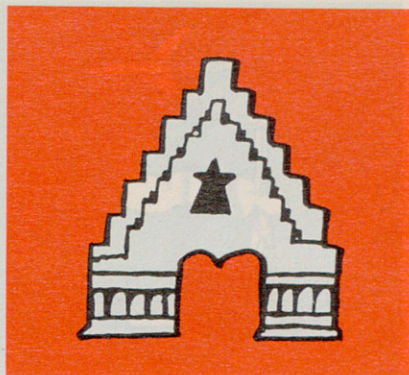


De la prostitució a la jardineria

Vint dones que exercien la prostitució a Ciutat Vella han decidit canviar de feina i dedicar-se a la jardineria. S'han format en cursos especials i ara començaran a treballar en el Servei de Parcs i Jardins. És una iniciativa de reinserció i d'integració socials interessant, que algú pot considerar que té un xic de «xispa» especial, però que demostra l'esforç que es fa per integrar molts ciutadans marginats.

La ciutat de les mitgeres

Barcelona es posa cada dia més «guapa». Però en aquest «anar a més» ara li toca el difícil tango de millorar la infinitud de parets mitgeres, sempre desagradables en el paisatge urbà. Per això cal declarar la guerra al totxo nu, a la paret freda i al formigó. I per fer-ho cal el patrocini de les empreses anunciadores. L'experiment del carrer de Sants és bo. Ara li seguiran les mitgeres dels carrers Dante, de la Gran Via, de la Verge de Montserrat i del Mercat de Sarrià.



El groc t'afavoreix!

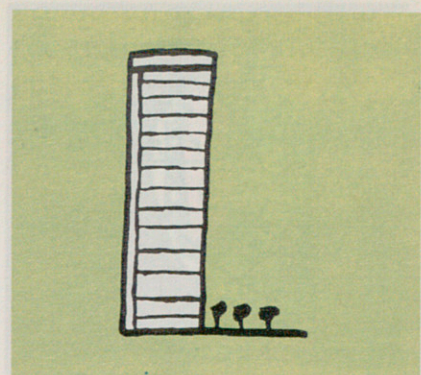
Aquest eslògan sintetitza la campanya que, a partir del mes d'octubre, inicien els 41 mercats municipals. Cada dijous es faran 1.200 ofertes, tantes com parades hi ha als mercats. Aquestes ofertes les decidirà cadascun dels 7.000 detallistes, els quals podran fer descomptes lliurement, o promocionar determinats productes. L'any passat els mercats municipals varen augmentar un 10% les vendes. Els nous clients són, bàsicament, joves.

Nou quiosc per a la venda de diaris

Als Jardinets de Gràcia, entre la Diagonal i el Carrer Gran, s'ha instal·lat el prototipus del nou model per als 400 quioscos de venda de diaris, excepció feta dels de la Rambla. Els nous quioscos són de vidre, ferro i acer inoxidable.

Poca inversió industrial

Barcelona i el seu entorn pateixen símptomes de disminució de la inversió industrial. En finalitzar el primer trimestre d'aquest any, la inversió industrial havia disminuït un 11,5% en relació amb el mateix període de l'any passat. Un altre factor que ha contribuït a aquesta disminució de l'activitat productiva ha estat el descens del nombre de tones de càrrega que es mouen al port de Barcelona.

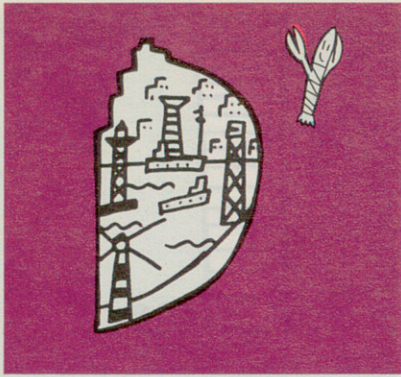


S'ha signat la Proposta Sindical Prioritària

S'ha signat la Proposta Sindical Prioritària (P.S.P) amb CC.OO. i la U.G.T. Amb els acords s'impulsa una comissió per posar en marxa una entitat que vetlli pel desenvolupament de l'economia social i promoure la integració al món laboral dels joves, dels aturats més grans de 45 anys, de les mestresses de casa entre els 35 i els 45 anys i dels marginats. Sembla, també, que cal crear un Consell Econòmic i Social...

Obres que comencen i s'acaben

Aquest mes de setembre s'inicia la prolongació del II Cinturó en dues direccions: cap a Badalona i cap al Llobregat, i es posaran en funcionament els trams de Poblenou del Cinturó del Litoral. S'inaugura, també, el Palau Sant Jordi, una de les arquitectures més interessants de la infraestructura olímpica. Tots recordarem l'estiu del noranta com l'estiu dels forats en una Barcelona que fa obres arreu.

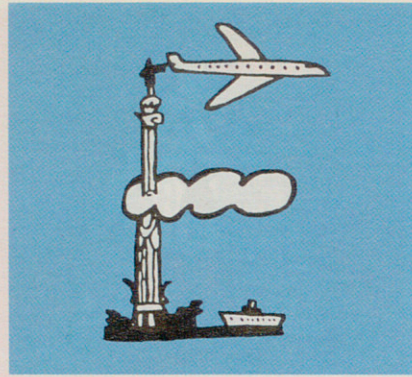


Més voluntaris a Barcelona

Som a l'època del jo narcisista. Però, malgrat l'*hiperindividualisme* existent, a Barcelona hi ha 300 entitats vinculades als serveis socials que aglutinen més de 8.000 persones. D'una manera altruista, aquesta gent dedica una part del seu temps desocupat a participar en serveis d'adaptació social, d'ajuda als malalts, a fer companyia als qui estan sols...

Per la Mercè, festa!

Les dones i els homes dels noranta hem perdut força el sentit de la festa. Les festes fan els dies especials, són dates simbòliques. Un racó del mes o de l'any que té un gust diferent. Cal que, per la Mercè, tot això suri a la ciutat. I només emergirà -farem festa!- si cadascú ho potencia en si mateix i en l'entorn. No claudiquis: deixa que les festes siguin dies amb una significació diferent. Ull!, no et converteixis en un avorrit. O en un buròcrata de la quotidianitat: És terrible!



La costa amunt del setembre

Acabar les vacances és un sacrifici. Les vacances tenen gust de sorra, de silenci truncat per una mosca empipadora, al capvespre de postal, de situació imprevista... Ara, però, tornem a la feina de cada dia que hauríem -hauríem com un desig!- de ser capaços de transformar en un temps més lúdic, de més comunicació i amb més entusiasme. De tota manera, el setembre és un bon mes per proposar-nos-ho.

Guerra als rètols de publicitat

Cada dia es retiren entre 12 i 20 rètols que no compleixen les ordenances de publicitat. Aquestes ordenances impedeixen que damunt les façanes de les zones protegides de l'Eixample i Ciutat Vella s'hi posin rètols publicitaris. Una ciutat menys contaminada publicitàriament és més agradable als ulls del vianant.

Menys infraccions de trànsit

Les anomenades «supermultes» ja han donat els primers resultats positius: s'imposen menys sancions als automobilistes que abans d'aplicar les noves tarifes determinades per la Llei de Seguretat Viària. La mitjana de multes diària és ara d'unes 6.000. Abans, durant el mateix període estava entre les 10.000 i les 11.000. L'objectiu és posar poques sancions, ben posades i ben tramitades.

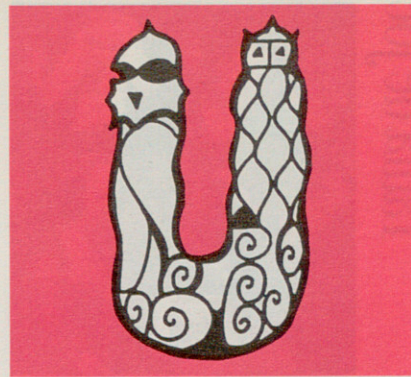
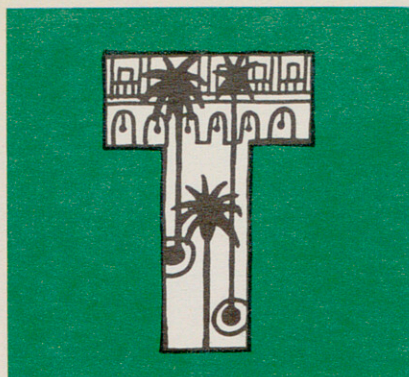


Més «bici» al setembre

Els afeccionats a pedalar estan de sort, perquè aquest setembre es posarà en marxa el nou carril-bici de l'Avinguda de la Diagonal que, amb més de tres quilòmetres de llargària, uneix la Plaça Francesc Macià amb el Parc de Cervantes. Un altre carril-bici, amb una longitud de 700 metres, es construirà a la Gran Via, entre el Passeig de Gràcia i el carrer de Bailén. La «bici» comença a ser protagonista a Barcelona.

Noves targetes de metro i d'autobús

Estrenarem nous bitllets de metro que, després, passaran a l'autobús. El nou bitllet és com una targeta de crèdit amb banda magnètica. Poden comprar-se en unes màquines especials. Quan s'usi, la màquina llegirà la banda magnètica i permetrà l'accés al metro o a l'autobús. El personal que fins ara despatxava els bitllets farà tasques d'acollida i atenció al públic.



Et «va», el beisbol?

A l'Anella Olímpica de Montjuïc, des de fa molt poc temps, hi tenim un camp de beisbol amb una capacitat per a mil espectadors. El camp duu el nom «Carlos Pérez de Rosas», i és únic a la ciutat. Després de veure tantes «pel·lis» de beisbol, ara el tenim a la cantonada.

Els Metros i autobusos polars

El 90% dels vagons del Metro i el 68% dels autobusos duen, des d'aquest any, aire condicionat. Ara agafar un d'aquests mitjans públics de transport és tota una experiència. A la tòrrida Barcelona, i si els vehicles van gairebé buits, tens la sensació d'estar en un frigorífic. Només falta que hi serveixin orxates!

La carretera de Les Aigües, per a l'esport urbà

Molts sou afeccionats al «jogging», al «footing», a la bicicleta... El circuit de la renovada carretera de Les Aigües, a Collserola, us ofereix cinc quilòmetres de pista, amb bancs i amb fonts. D'aquí a dos anys s'aconditionaran cinc quilòmetres més perquè els qui fan esport puguin arribar fins a Torre Baró.

La «lleonera» es posa guapa

L'edifici de la Lleona, situat just a l'entrada del Zoo, es remodelarà gràcies a un patrocinador comercial. L'edifici és d'estil neomodèr i té forma de paral·lelepípede. L'estructura és la d'una fàbrica de rajols, amb dues tonalitats distintes. L'edifici acull els «lleons» de la direcció del Zoo.

El trànsit, sempre el trànsit!

Al Congrés d'Urbanisme i Territori, el regidor de Via Pública va proposar que amb el carnet de conduir es doni un nombre determinat de cupons, per tal de regular les infraccions. Segons aquest sistema, s'anirien tallant els cupons fins a un màxim que suposaria la retirada del carnet.



Qui ho endevina, premi!

Després de l'èxit del concurs del mes de juliol torna «A la recerca de la dependència perduda»

Identifiqueu les dues fotografies? Doncs no us ho penseu més i envieu-nos la vostra resposta, per carta, a La MUNICIPAL.

Entre totes les respostes encertades sortejarem deu llibres fantàstics.

Nota: Ja tenim els 50 assistents al concert d'en Pavarotti que van reconèixer el Registre General i l'oficina d'Assessorament al Personal.



COMENÇANT PER LA PRIMERA PREGUNTA, SEGUIU ELS CAMINS DE LES RESPOSTES QUE HEU TRIAT.

GEORGES REMI ERA UN DIBUIXANT DE COMICS
SÍ NO

LA MÚSICA DE "CARROS DE FOC" ÉS DE DIMITRI TIOMKIN
SÍ NO

KENYA ÉS AL SUD D'ETIOPA
SÍ NO

UN HÚSSAR ÉS UN SOLDAT DE CAVALLERIA
SÍ NO

LES GARGES SÓN DE LA FAMÍLIA DELS CORBS
SÍ NO

LA SALAMANDRA ÉS UN RÈPTIL
SÍ NO

BUGS BUNNY ÉS UN PERSONATGE DE WALT DISNEY
SÍ NO

EDGAR ALLAN POE VA ESCRIURE "L'ILLA DEL DOCTOR MOREAU"
SÍ NO

HEU RESPONST MALAMENT DUES PREGUNTES. TORNEU A COMENÇAR.

HEU RESPONST MALAMENT TRES PREGUNTES. TORNEU A COMENÇAR.

HEU RESPONST MALAMENT DUES PREGUNTES. TORNEU A COMENÇAR.

HEU RESPONST MALAMENT TRES PREGUNTES. TORNEU A COMENÇAR.

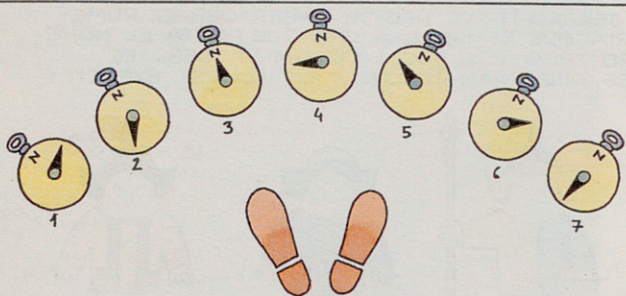
HEU RESPONST MALAMENT UNA PREGUNTA. TORNEU A COMENÇAR.

LES HEU ENCERTAT TOTES! FELICITACIONS!

-ABANS DE L'INUNDACIÓ, LA TERCERA PART DELS HABITANTS D'AQUESTA CASA PORTAVEN SAMARRETA NEGRA.
-LA MEITAT DELS QUE NO PORTAVEN SAMARRETA NEGRA S'HAN OFEGAT.
-QUANTS DELS DE SAMARRETA NEGRA S'HAN OFEGAT?

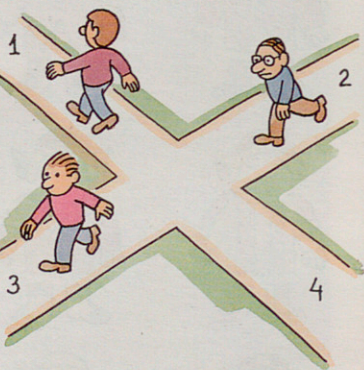
AQUESTS JEROGLÍFICS ENS DIUEN ELS NOMS DE QUATRE CARRERS DE BARCELONA.

INUNDACIÓ: Dels que portaven samarreta negra se n'ha ofegat un.
JEROGLÍFICS: Verdi, Corsega, Casp i Mallorca. BRUXIXOLES: La número 6.
CRULLA DE CAMINS: El que va al Nord és el camí número 3.

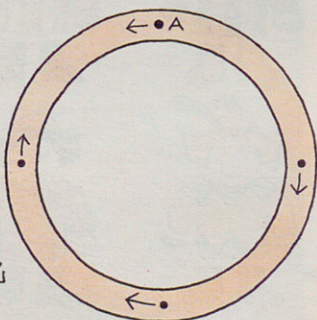


AQUESTES BRÚIXOLES LES TENIU A TERRA, PLANES DAVANT VOSTRE, (AL DIBUIX PODEU VEURE ON TENIU ELS PEUS). CINC ESTAN ENCALLADES I NOMÉS UNA VA BÉ. EL SOL ACABA DE SORTIR, DARRERA VOSTRE. QUINA BRÚIXOLA ÉS LA BONA?

NOMÉS HI HA DUES LLEIS:
 - ESTÀ PROHIBIT ANAR EN DIRECCIÓ NORD AMB MITJONS BLANCS.
 - ESTÀ PROHIBIT ANAR EN DIRECCIÓ EST AMB MITJONS GROCS.
 - TOTS ELS PERSONATGES INCOMPLEIXEN LA LLEI.
 - ON ÉS EL NORD?

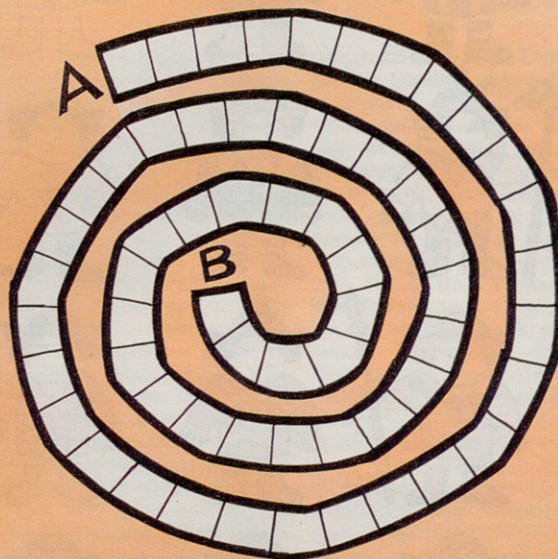


- CADA PLINT ÉS UNA PERSONA.
- ES POSEN A CAMINAR EN LA DIRECCIÓ QUE INDIQUEN LES FLETXES.
- TOTES VAN A LA MATEIXA VELOCITAT.
- DONARAN LA VOLTA AL CIRCUIT I TORNARAN AL SEU PUNT DE PARTIDA.
- QUANTES VEGADES ES CREUARÀ AMB ALGÚ LA PERSONA "A"?



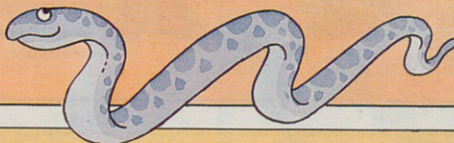
ESPIRAL

ESCRIVIU A LES CASELLES DE L'ESPIRAL LES PARAULES QUE DEFINIM MÉS AVALL. POSEU UNA LLETRA A CADA CASELLA DE MANERA QUE, QUAN HÀGIU COMPLETAT L'ESPIRAL, PODREM LLEGIR UNA SÈRIE DE PARAULES SI COMENCEM PER LA PLINTA "A" I UNA ALTRA SI COMENCEM PER LA "B". ENTRE PARENTESI INDIQUEM EL NOMBRE DE LLETRES QUE TÉ CADA PARAULA.



COMENÇANT PER "A":
 APROPAR (7). ESTAT DELS E.E.U.U. (4). PASTOR DE CABRES (6). TRANSMETRE PER RÀDIO (6). RIU (3). SATISFET (7). OFIDI (4). ENCERTADA (6). PETITA EMBARCACIÓ (5). PROPÍ D'ÀSIA (7). ENTRE EL CAP I LES ESPATLLES (4). ENTRE EL NORD I L'EST (2).

COMENÇANT PER "B":
 EN CAP BANDA (6). TROBADA CONCERTADA (4). PATRIARCA FILL D'ABRAHAM (5). PASTORET (6). INCLINAT CAP A TERRA (3). DISPOSAT (5). GENS BRUT (3). CASAMENT (5). PRIMERA VOCAL (1). EMBARCACIÓ DE TRONCS (3). ÚLTIM (6). FAMÓS COMPOSITOR (4). PARAT (6). BASE DEL TRONC DE L'ARBRE (4).



«B»: Enlloc. Cita. Isaac. Rabada. Cot. Prest. Net. Noces. A. Ral. Darrer. Bach. Aturad. Soca.
 «A»: Acostar. Utah. Cabrer. Radlar. Ase. Content. Serp. Tocada. Barca. Asiàtic. Coll. NE.
 CIRCUIT: La persona «A» es creuarà amb algú 6 vegades (dues vegades amb cada altra persona).

L'EXÈRCIT DE L'EMPERADOR ESTÀ ESTRUCTURAT JERARQUITZAT. HEU DE SABER QUE EL NÚMERO 1 PORTA UNA PEÇA, DE LA SEVA INDUMENTÀRIA, QUE ÉS IGUAL A UNA QUE PORTA EL NÚMERO 2. AQUEST PORTA UNA PEÇA COM EL NÚMERO TRES .ETC, ETC. I L'ÚLTIM VA DESCALÇ. QUI ÉS EL NÚMERO 1 ? QUI SÓN ELS DOS ESPÍES, QUE S'HAN INFILTRAT EN AQUEST EXÈRCIT ?



- El número 1 és l'últim de la segona fila.
 - Els espies són el quart de la tercera fila i el quart de la cinquena fila.

Agenda

Cultura i més cultura i Festes de la Mercè.

Pareu atenció, aquest mes, al Taller de les Arts del Vidre Mediterrani, a les Jornades Internacionals Folkloriques, a la «Natura Misteriosa» del Zoo, a l'exposició «Velvet Underground-Andy Warhol» a Transformadors, a l'exposició «Desarmar la Mar» a la Casa Elizalde, a l'exposició «Gong! Materials Sonors» al Museu de la Música, a l'exposició d'Antoni Comella al Museu de Ceràmica, a la d'Ex-Libris a la Casa Golferichs, la de «Tècnica Ikat» al Museu Tèxtil, la d'«Art Tèxtil a Indonèsia» al Museu Etnològic, a l'exposició de Jorge Castillo a la Virreina, a la del «Quadrat d'Or» a la Casa Milà i a la Pedrera, a l'exposició de les Obres Olímpiques, a la de Nicholas Nixon a la Virreina, a l'exposició sobre Modernisme al Museu d'Art Modern, a la de la força de la imatge: «150 anys de Fotografia» al Saló del Tinell i, sobretot, pareu atenció a les FESTES de LA MERCÈ. Per a més informació detallada, dirigiu-vos al Centre d'Informació de l'Àrea de Cultura.

Per molts anys!

Ho desitgem als nascuts sota el signe de Virgo, que planeja per tot el mes de setembre. Virgo és un signe d'ordre total. Per a ells tot té les seves normes i cada acció que realitzen obeeix a una línia de conducta preestablerta. És difícil que es perdin per una passió, perquè sempre pot més el seny i la reflexió. Tenen gran sentit de la mesura i saben el preu just de cada cosa.

Els nascuts sota el signe de Virgo estan dotats d'una intel·ligència poc corrent, i les professions que els «molen» són les que volen un temperament analític, que requereixin molt d'ordre i de precisió.

Els Virgo són els millors automobilistes del Zodíac. Perquè saben dominar els seus impulsos i no corren riscos espectaculars. El seu amor per l'ordre fa que tinguin el cotxe sempre net i endreçat. Nota important per als qui teniu amics Virgo: són hàbils en la reparació d'avaries!

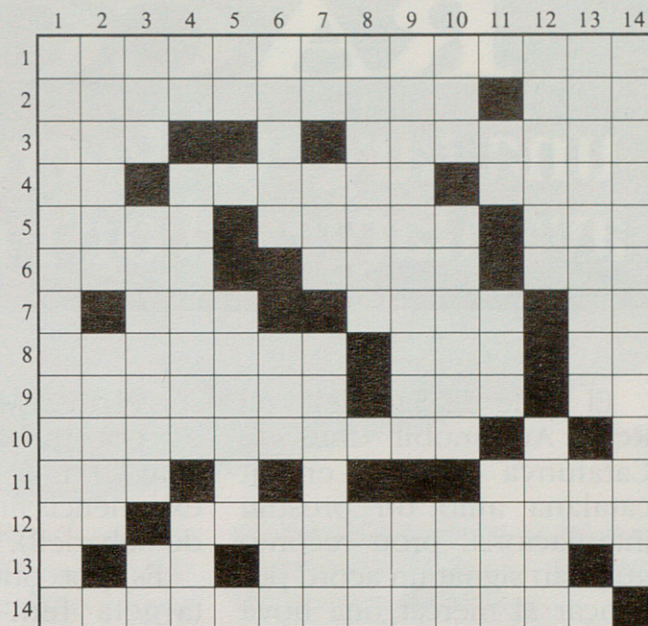
És el signe on hi ha mes solters, però això no hem d'atribuir-ho a una qüestió de «vida alegre», sinó perquè els interessa més la seva feina que els vincles sentimentals. Això sí, si es casa ho fa per sempre.

Són i han estat Virgo: Goethe, Eulàlia Vintró, Tolstoi, Eduard Spagnolo, Romà Torrents, Greta Garbo, Salvador Molineira, Lluís Cabado, Ingrid Bergman, Jordi Baulies, Hegel, Antoni Lucchetti, Teresa Perelló, Maria Montessori, Isabel Gutierrez i Oriol Morillo.

Mots encreuats

Problema número 4

per Sebastià Mayol



Verticals:

- Devorar-se mutuament els membres de la mateixa espècie, família o sindicat.
- Marsupial de l'Amèrica del Sud. Pot ser de peus o d'una altra cosa més agradable. Punt de la Polar.
- Capo, tot començant per l'a. Tothom convé en el mateix parer. Gran Turisme.
- Aviaco. Discrimina. Normalitza l'oli dels cotxes.
- En el vehicle de'n Cruyff. Quasi un petó. Caracteritza qui treballa a l'agost. Tan Polar com l'altra.
- Toc militar a punta de dia. Lleure. Quasi nimi.
- Acaba a l'aeroport del Prat. Tarifa barata. Segons com t'ho miris són aquelles petites diferències de grau gairebé insensibles però que es detecten al full de salari.
- País més gèlid que nòrdic. Institut Nacional d'Estadística.
- Ho sé de bona font, no anirà ni a la llista. Famós el de la bicicleta.
- Just a l'entrada de Tarragona. Reunions de persones que es diverteixen ballant o tirant-se els expedients pel cap. Sindicat.
- «El signo del Zorro». Principi d'itinerari. Encarrot. T'ajuda a l'hora d'aparcar.
- Li encanten els Rollings i enyora el NODO. El primer fou inaugurat per Adam i Eva.
- Amic íntim de'n Dallonses. Tan protocol·lari com és acompanya cordialment en Fu o en Fa. Punt Cardinal.
- És ben capaç d'hipotecar la Sagrada família a un bon japonès, o vendre a un àrab la Font de Canaletes.

- tica, habilitat o do de Déu que et permet quadrar el pressupost a la primera.
- Molt poc ridícul. Contemporani de les pastilles Juanola i el liniment Sloan. Ocupat quan plou.
- Acompanya el cavall en les seves relacions íntimes. Guarniment de l'anterior parella. Hi sotsobren els rics.
- A la signatura de'n Jordan Ratcliff. Pot ser tova. Comissió Nacional Africana.
- Com a enganxina es tractada de pet en molts cotxes. Tractament del Kan. Que vol dir vent. Ho duu al darrera l'ocupant quan plou.
- Tant li fa ser el nuvi o el mort a l'enterrament. Escissió de'n Celona. Alegre final de la Dorotea.
- No recordo si és riu o llac d'Amèrica, però certament és el nom d'una cançó d'Enya. Ho va signar Luter. Síndic de Greuges.
- Versats en les llengües romàniques. Símbol del fòsfor. Identifica la Pell de Brau.
- Grat, plaent. Una. Una altra. Precedeix a ni mica.
- Déu de poca devoció. Regidor.
- Sinuosa. Bona fi del degà. Capital sandinista i chamorrista. Tan sinuosa com la d'abans.
- Judiciosos, assenyats.

Solució:



Horizontals:

- Intimament ofesa en els seus sentiments, en la seva moralitat.
- El tòpic diu que li agrada la pasta i en Maradona. Forma i manera de demanar un cubata tot fent-se el fi.
- Precedeix el llamp. Primera i principal. Pràc-

RACC-VISA

una targeta de crèdit singular amb avantatges d'or i màxima seguretat

El Banc de Sabadell i el Reial Automòbil Club de Catalunya (RACC), entitat catalana amb un prestigi internacional prou reconegut, han signat un acord per llançar al mercat una nova targeta de crèdit de les anomenades Affinity: la Targeta RACC-VISA emesa pel BANC DE SABADELL. Aquesta targeta s'adreça exclusivament als socis, titulars i beneficiaris, del RACC i incorpora unes característiques diferenciadores sobre la resta de targetes que existeixen actualment.

Però realment, què és una targeta Affinity? Es tracta d'una targeta de crèdit normal que, com qualsevol altra, pot ser utilitzada per al pagament de les compres i serveis, amb o sense ajornament, i per treure diners de qualsevol Banc o Caixa, amb una ampla xarxa de caixers automàtics.

La diferència d'aquesta targeta consisteix en la incorporació, sense cost addicional, d'uns serveis d'assistència per a l'automobilista, que donen seguretat i confiança en els desplaçaments cada dia més necessaris. Aquesta seguretat la pot oferir, sens dubte i de forma prou provada, una entitat com el RACC.

Hem unit, doncs, el millor

servei d'assistència que avui es pot trobar al mercat (RACC) i la nostra llarga experiència financera (Banc de Sabadell).

Es pot obtenir aquesta targeta fent-se soci del RACC, però sent client de qualsevol Caixa o Banc. No

més cal indicar-ho i domiciliarem el pagament on l'usuari de la targeta desitgi.

En el cas de la RACC-VISA, una part dels beneficis que aporti la utilització de la targeta s'invertirà novament en el col·lectiu, en una millora dels serveis.

Quins avantatges aporta aquest nou producte?

Tal com s'ha comentat anteriorment, les Targetes Affinity poden tenir uns avantatges diferenciadors respecte a les altres. Són dues les característiques més importants que fan diferent la RACC-VISA d'una VISA CLASSIC O ESTÀNDAR:

- **Incorpora automàticament una assegurança d'accidents de 75 milions de pessetes per als mitjans de transport públics pagats amb aquesta Targeta, mentre que, en el cas de la VISA estàndar o clàssic, l'import de l'assegurança només és de 20 milions. A més, la RACC-VISA incorpora també una assegurança de pèrdua o robatori dels objectes comprats amb ella, fins a 400.000 pessetes.**

- **Aquesta targeta és de caràcter exclusiu i només és accessible als socis del RACC i als familiars que el soci**



autoritzi com a beneficiaris seus, gaudint igualment de tots els avantatges que el RACC ofereix, com ara són l'assistència mecànica des del "Km. 0" o assistència sanitària i personal, assessorament legal en cas d'accident, així com tota mena d'informacions del món de l'automòbil i preus especials en la contractació d'assegurances de vehicles, etc. En resum, una bona oportunitat per prendre una decisió: fer-se soci del RACC i demanar la targeta.

Durant aquest període de promoció, tot el

Demani-la ara i aconsegueixi un bon regal

900-31 32 33

De dilluns a divendres, de 9 a 18 hores

Trucada gratuïta



col·lectiu de Funcionaris, Tècnics i Polítics de l'Ajuntament de Barcelona també podreu gaudir d'aquests avantatges en sol·licitar la Targeta RACC-VISA.

Per a la sol·licitud de Soci i Targeta, només cal que ompliu la butlleta adjunta, obtenint els avantatges de la promoció que consisteixen en un 50%

de bonificació en la quota d'entrada de Soci i un joc de bosses de viatge.

El sol·licitant de la Targeta que ja sigui Soci del RACC pot demanar-la amb la mateixa butlleta, gaudint de l'obsequi esmentat.

Recordeu: es pot demanar la Targeta sent client de qualsevol entitat financera.

BUTLLETA DE SOL·LICITUD

- SOL·LICITUD D'INGRÉS COM A SOCI DEL RACC I DE LA TARGETA RACC-VISA.
 SOL·LICITUD DE LA TARGETA RACC-VISA (NOMÉS SOL·LICITANTS QUE JA SIGUIN SOCIS DEL RACC).

TITULAR SOCI I/O TARGETA

Nom i cognoms: _____
 DNI núm. i lletra: _____ Tel: _____
 Domicili: _____
 Codi postal i població: _____
 Data de naixement: _____

Prefereixo rebre les seves comunicacions en català castellà
 (L'atendrem sempre que sigui possible)

DOMICILIACIÓ BANCÀRIA

Banc/Caixa: _____ Núm. Agència: _____
 Adreça de l'Agència: _____
 Compte/Llibreta núm. _____

Signatura del titular del Compte o Llibreta

DADES DEL BENEFICIARI:

Emetin, també, la Targeta RACC-VISA* a nom de la persona que els indico i carreguin les operacions al mateix compte

Nom i Cognoms: _____
 DNI núm. i lletra: _____
 Data de naixement: _____

Prefereixo rebre les seves comunicacions en català castellà
 (L'atendrem sempre que ens sigui possible)

Faci's Soci ara i estalviis el 50% de la quota d'ingrés.

	Quota d'ingrés (una sola vegada)	Quota anual
Soci juvenil	1.590 ptes. 795 ptes.	4.876 ptes.
Soci senior	3.180 ptes. 1.590 ptes.	8.056 ptes.
Soci més gran de 65 anys	3.180 ptes. 1.590 ptes.	5.724 ptes.

(Tots aquests imports inclouen IVA)

*La quota anual de la Targeta RACC-VISA titular és de només 1.250 ptes. i de 300 ptes. la Targeta suplementària.

EMPLENI I RETALLI AQUESTA BUTLLETA. DESPRÉS, TRAMETI-LA A QUALSEVOL OFICINA DEL BANC DE SABADELL O RACC (CARRER SANTALÓ, 8 O VALÈNCIA, 146).
 PER A MÉS INFORMACIÓ TRUQU'NS AL TELÈFON 900.31.32.33 (TRUCADA GRATUÏTA).



Ajuntament de Barcelona