

PRINCIPIIS ESTRATÈGICS

SERVIR AMB COMPROMÍS

El propòsit d'aquest principi és posar la ciutadania al centre de la millora contínua:

El seu desenvolupament requereix:

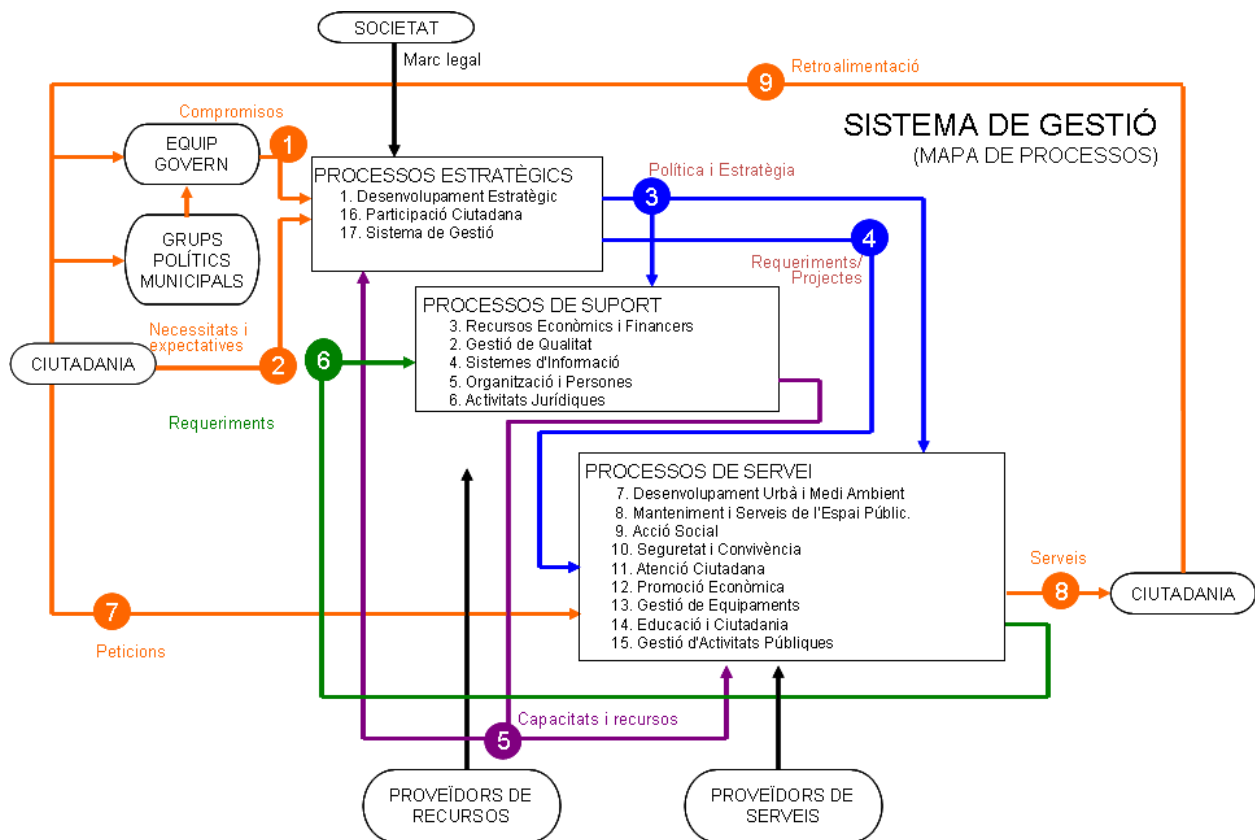
- Conèixer les necessitats i expectatives de la ciutadania a través de diferents mecanismes d'informació i participació ciutadanes. (Vegeu la figura "Sistema de gestió de la participació de la ciutadania".)
- Redissenyar o millorar els processos basant-nos en aquesta informació amb la finalitat d'establir **COMPROMISOS DE SERVEIS AMB LA CIUTADANIA** concordes amb les seves necessitats i expectatives.
- Retre comptes als ciutadans i ciutadanes respecte al nivell de compliment dels compromisos de servei.
- Revisar-los i millorar-los periòdicament.



GESTIONAR PER PROCESSOS

El propòsit d'aquest principi és gestionar l'organització de manera més integral i coherent. Un resultat desitjat s'aconsegueix més eficientment quan les activitats i els recursos relacionats es gestionen com un procés.

Tenim actualment identificats i definits 17 processos (vegeu la figura "Mapa dels processos") que són tots els processos de l'organització, és a dir, qualsevol tasca que duem a terme està en algun d'ells. Els hem classificat en estratègic, de servei i de suport.



Cada procés té un "propietari" o propietària que assumeix la gestió del procés i de la seva millora contínua.

Un procés està ben gestionat quan:

- Es coneixen els serveis externs o interns que es presten a través d'ell.
- Es coneixen les necessitats i expectatives de les persones destinataries.
- Es coneix la capacitat del procés, és a dir, els recursos i procediments de què es disposa per realitzar totes les tasques del procés.

- Té definits els estàndards de gestió, d'acord amb les necessitats i expectatives i la capacitat del procés per donar-hi una resposta uniforme.
Per assegurar el compliment dels estàndards de gestió del procés s'han de desplegar objectius individuals en totes les persones involucrades.
Els objectius individuals es fixaran sobre aquells aspectes de les tasques –puntualitat, termini, qualitat d'execució– que resultin rellevants per complir els estàndards.
- Es mesura el compliment dels estàndards i dels objectius individuals. S'apliquen accions correctores quan no es compleixen. I es mesura també la satisfacció de les persones destinataries.

GESTIONAR LES PERSONES

El propòsit d'aquest principi és desenvolupar tot el potencial de les persones de l'organització.

Una organització com la nostra, fonamentalment prestadora de serveis, els procediments establerts per assegurar uns estàndards de servei i els indicadors per controlar el seu compliment no són suficients. Cal assegurar també els coneixements i motivació de les persones. La gestió de les persones és, doncs, un factor clau en la nostra organització.

Per desenvolupar tot el seu potencial, les persones han de saber fer, poder fer i voler fer:

Per saber fer volem millorar la formació i el desenvolupament de les persones mitjançant:

- Un millor coneixement de les necessitats de cada persona.
- Un paper més actiu dels responsables en el procés formatiu.
- Una major rellevància de la formació en el lloc de treball.
- L'establiment de trobades anuals de diferents col·lectius per propiciar l'intercanvi d'experiències i l'enriquiment mutu.
- La prioritització de la formació-acció.
- La regulació de la formació voluntària per a aquelles persones que vulguin adquirir noves competències professionals.

Per poder fer actuem sobre la informació necessària per gestionar, posant-la a l'abast de tothom mitjançant l'aplicació informàtica RADAR i l'establiment i millora de diferents sistemes de participació:

- Una direcció participativa per objectius
- Idees de millora
- Equip de millora
- Grup de canvi
- Suggestiments departamentals

- Grup de treball

Cada sistema de participació serà revisat anualment entre les persones que hi hagin participat i el departament de Processos i Qualitat.

Per voler fer actuem principalment en dos àmbits de la gestió de les persones: en la comunicació interna i en l'aplicació d'incentius i reconeixements.

Quant a la primera, promovem una comunicació fluïda i orientada a l'acció:

- Amb un sistema de gestió que propicia el diàleg i l'anàlisi compartida en tots els àmbits: cada propietari/a de procés amb els responsables dels departaments involucrats, responsables de departament amb el seu personal col·laborador, persones de diferents departaments i nivells amb missions comunes en diferents tipus de grups de treball, etc.

Respecte als incentius i reconeixements, reforcem els valors de l'organització:

- Mitjançant l'aplicació del sistema d'incentius i reconeixements.
- Encoratjant tota la direcció perquè complementin el sistema institucional mitjançant el reconeixement immediat dels esforços i èxits del seu personal col·laborador.
- Aprofitant les diferents trobades anuals amb el personal per fer visible aquest propòsit.



GESTIONAR BASANT-NOS EN FETS I DADES

Desenvolupem un ampli sistema d'indicadors de percepció, de rendiment i d'entorn que ens permet fer operatiu el cicle de millora "RADAR", de manera que totes les accions es desenvolupin incloent les fases:

RADAR			
Model de Gestió	Missió, Visió, Valors i Estil de Direcció		
	Principis Estratègics		
	Estructura Organitzativa		
Quadre de Comandament	Indicadors de: Efectivitat, Percepció, Rendiment i Control de processos	Fitxa d'indicador Resultats Classificació Periodicitat	
Processos	Definició	Identificació, Estàndards i Resultats anuals	
	Diagrames	IDEF0. Entrades / Sortides / Guies / Recursos	
	Procediments	Tasques, diagrames i RECI	
	Suports	Models, Formularis, Impresos	
PAM	Pla Estratègic		
	Plans Operatius		
	Projectes Prioritaris		
	SAR Sistema d'Avaluació del Rendiment	Targeta d'Objectius Individuals Plans de millora individual	
Organització	Organigrama		
	Departaments	Composició i Actes de reunió	
Equips	En cartera		
	Constituïts	Actius i Finalitzats	
	Permanents	Comitès tècnics	
		Consells sectorials	
Noticias y Comunicados	Instrucciones de gerencia		
	Acuerdos de Pleno y Junta de Gobierno Local		
	Publicaciones oficiales		
	Recortes de prensa		
	Impresos y formularios por departamento		
	Comunicados para el Personal	Convenio, Reconocimientos, Incentivos, Calendario Laboral, Tablas salariales	
Metodologías	Actas de reunión		
	Técnicas o herramientas de gestión		
	Manuales, Instrucciones operativas		
	Banco de mejores practicas		
Encuestas	General de Satisfacción		
	Específica de usuarios		
	Encuestas de Clima Laboral		

- **RESULTATS** que volem assolir.

- **ENFOCAMEN**T o plantejament de l'estratègia que cal seguir per assolir els resultats.

- **DESPLEGAM**ENT o implantació de l'estratègia definida.

- **AVALUACIÓ** del grau d'implantació aconseguit i de l'eficàcia de l'enfocament.

- **REVISIÓ** del que no hagi sortit bé per millorar-ho en el pròxim cicle.

I transformem la informació en coneixement comparant les dades amb els objectius acordats, amb els resultats aconseguits en el passat i amb el rendiment de les millors organitzacions.

El nostre "RADAR" és l'aplicació informàtica que suporta tota la informació i coneixement de l'organització, i és a l'abast de totes les persones (vegeu la figura "RADAR").