



Ajuntament  
de Santa Coloma  
de Gramenet

## **Rendició de comptes de les Cartes de Serveis ▪ 2018**

**“V Premis Alfons Ortuño d’innovació i bones pràctiques a les administracions públiques”**

## Índex

1. Descripció de l'actuació.....	3
2. Elements més destacables d'innovació o de bones pràctiques.....	4
3. Sostenibilitat .....	6
4. Transferibilitat .....	7
5. Contribució a la racionalització de la despesa .....	8
6. Impacte positiu per a la ciutadania.....	8
7. Impacte positiu per a l'organització .....	9

## 1. Descripció de l'actuació

L'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet disposa d'un Catàleg de 59 Cartes de Serveis redactades segons la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.

En la seva elaboració van participar durant els anys 2016 i 2017 les persones responsables dels serveis municipals i l'equip de govern. Aquell treball conjunt va permetre redefinir els serveis municipals i incorporar més de 300 compromisos de qualitat per prestar aquests serveis més enllà de les obligacions legals. Tots ells van ser definits en base a les capacitats i potencialitats de l'organització.

Cada any, l'Ajuntament dóna comptes a la ciutadania i al Ple municipal del grau de compliment dels compromisos que s'han adquirit. Per fer-ho, el web municipal constitueix el principal mitjà de comunicació. Al següent enllaç es pot consultar la informació relativa al Catàleg de Cartes de Serveis:

- Presentació
- Cartes dirigides a la ciutadania
- Altres Cartes de suport intern
- Missió, visió i valors de l'Ajuntament
- Metodologia
- Fases d'aprovació
- Línies estratègiques de millora
- Actualització de continguts
- Avaluació de compromisos
- Canals de participació
- Aspectes innovadors de les Cartes
- Reconeixements públics
- Contacte

<https://www.gramenet.cat/ajuntament/accio-de-govern/cartes-de-serveis/>

En aquesta convocatòria dels "V Premis Alfons Ortuño d'innovació i bones pràctiques a les administracions públiques" de l'EAPC, l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet opta per presentar el treball realitzat amb el títol de "Rendició de comptes de les Cartes de Serveis ▪ 2018". Aquest estudi es va fer públic en sessió del 15 de març de 2019.

L'any 2018 va ser el primer en què els 312 compromisos de les 59 Cartes de Serveis es van avaluar de manera conjunta. Aquesta avaluació va suposar un treball innovador, pràcticament inèdit a les administracions públiques del nostre entorn.

La informació rellevant sobre la "Rendició de comptes de les Cartes de Serveis ▪ 2018" està disponible a la següent Memòria.

[https://www.gramenet.cat/fileadmin/Files/Ajuntament/cartes\\_serveis/retre\\_comptes2018/RC2018.pdf](https://www.gramenet.cat/fileadmin/Files/Ajuntament/cartes_serveis/retre_comptes2018/RC2018.pdf)

Aquesta Memòria es va elaborar amb l'objectiu de facilitar la comprensió i visualització de les dades que incorpora la rendició de comptes. És una síntesi que mostra de manera gràfica la informació per fer-la més entenedora i comprensible.

Per accedir a l'anàlisi complert de l'estudi convé consultar la següent documentació complementària:

- [Certificació de Ple](#) del 25 de març de 2019
- [Informe tècnic](#) sobre el compliment dels compromisos de les Cartes de Serveis ▪ 2018
- [Annex 1](#) Cartes de Serveis per ordre alfabètic i blocs temàtics
- [Annex 2](#) Compliment de compromisos i indicadors per cartes de serveis
- [Annex 3](#) Compliment de compromisos per línies de millora
- [Annex 4](#) Compromisos amb més d'un indicador de línies diferents

## 2. Elements més destacables d'innovació o de bones pràctiques

Tot i que el treball que es presenta als V Premis Alfonso Ortuño és la "Rendició de Comptes de les Cartes ▪ 2018", abans de mencionar els seus aspectes innovadors, val la pena tenir en compte les innovacions del Catàleg de les Cartes donat que unes i altres estan relacionades.

### a) Elements innovadors del Catàleg de Cartes

- Elaboració participativa i transversal. Totes les cartes van ser elaborades amb la participació de 55 equips de treball i més de 70 professionals de diferents nivells de l'organització. Aquest treball va representar un interessant exercici de reflexió sobre els serveis que prestava l'Ajuntament i els objectius de qualitat que es volia implementar.

La reflexió es va realitzar en el moment de redactar les cartes, però també es realitza cada any, a cada servei i departament, per replantejar els objectius i compromisos de qualitat de l'any següent. Amb aquesta metodologia es garanteix la participació, transversalitat i reflexió col·lectiva, any rere any, de manera continuada.

- Catàleg integral i uniforme. El Catàleg incorpora cartes pràcticament de tots els serveis municipals (externs, interns i mixts), i els descriuen de manera similar i uniforme.

Habitualment podem trobar en una mateixa administració pública cartes de serveis desiguals i variades, amb tractaments molt diferents que depenen de les particularitats que li atorga cada responsable, sense compartir criteris d'uniformitat.

En el cas del Catàleg de Cartes de Santa Coloma, les cartes comparteixen un mateix format i un tractament comú de continguts. Evidentment aconseguir aquesta homogeneïtat ha comportant un esforç de coordinació important per part de totes les persones responsables, però ha valgut la pena en la mesura que aporta coherència a l'organització i facilita a la ciutadania la comprensió i l'accés a l'oferta dels serveis.

Aquests elements innovadors han fet de les cartes un projecte col·lectiu que aglutina els membres de l'organització, i manté present la missió corporativa, els objectius comuns i els valors professionals que l'Ajuntament vol fomentar.

## b) Elements innovadors de la Rendició de comptes de les Cartes ▪ 2018

La configuració dels 312 compromisos de qualitat de les Cartes es sustenta amb un sistema de 353 indicadors que permet avaluar el grau de compliment de cada compromís i classificant-los de la següent manera:

- Compromisos complerts: aquells que ha estat possible aconseguir els objectius previstos (83%, l'any 2018)
- Compromisos parcialment complerts: aquells que tenen assignats més d'un indicador de mesura i, com a mínim, un d'ells s'ha incomplert (2%).
- Incomplerts: aquells que no ha estat possible aconseguir els objectius previstos per diferents circumstàncies, per exemple, la manca de recursos, les càrregues de treball o la complexitat dels procediments (9%).

En aquests casos l'estudi inclou la següent informació: queixes rebudes per l'incompliment, causes de l'incompliment, i mesures correctores i dates d'implementació per evitar futures desviacions. Per raons d'espai i de maquetació, aquesta informació no queda incorporada a la Memòria, tot i que sí és consultable a l'informe tècnic.

- Compromisos no avaluats per diferents motius: dificultats amb els instruments de mesura, canvis en la programació de treball, incorreccions en la formulació del compromís o de l'indicador, etc.

D'altra banda, a més d'avaluar el nivell de compliment dels compromisos, la rendició de comptes incorpora també una valoració del grau d'incidència de cada compromís en les línies de millora estratègiques que l'Ajuntament ha prioritzat, i en les que treballa per garantir la continuïtat en la millora de la qualitat dels serveis municipals.

Es a dir, més enllà del conjunt de compromisos adquirits i del seu nivell de compliment, l'Ajuntament disposa d'una estratègia general que orienta i guia l'organització cap a un model d'ajuntament determinat, basat en la innovació i la qualitat en la prestació dels seus serveis. Aquesta estratègia representa un full de ruta i un horitzó compartit per totes les persones responsables i els seus equips.

Les línies de millora estratègiques de la qualitat dels serveis són les següents. Cada compromís pertany a una d'elles.

### **Línia de millora 1. Temps de prestació**

Reduir el temps de prestació dels serveis que ofereix l'Ajuntament és la línia que més compromisos incorpora. Això demostra la importància que l'organització atorga a la reducció dels terminis d'atenció i resolució de peticions, tràmits i demandes ciutadanes.

### **Línia de millora 2. Quantitat de serveis**

Els compromisos inclosos en aquesta línia vetllen per donar compliment a la quantitat de serveis que s'ofereixen al llarg de l'any. Són serveis que deriven de l'activitat ordinària de l'Ajuntament i que es realitzen amb regularitat: expedients, inspeccions, assistències, etc

### **Línia de millora 3. Qualitat dels serveis**

Incorpora compromisos orientats a oferir una major qualitat dels serveis prestats atenent, per exemple, els següents propòsits: que siguin cada vegada més efectius i àgils; que el

tracte sigui respectuós; que no es produeixin errors significatius; i/o que el temps s'adeqüi als terminis previstos.

#### **Línia de millora 4. Activitats, plans i projectes**

Aquesta línia incorpora compromisos d'activitats que moltes vegades estan associades a factors conjunturals i a programes temporals. Són actuacions que, no tenen necessàriament caràcter de continuïtat, i que es planifiquen amb criteris programàtics.

#### **Línia de millora 5. Informació pública**

Els compromisos d'aquesta línia estan dirigits a oferir a la ciutadania una informació sobre els serveis municipals cada vegada més entenedora, actualitzada i accessible. En aquest sentit, es treballa especialment en la millora de l'atenció ciutadana i la transparència.

#### **Línia de millora 6. Valoració de les persones usuàries**

Aquests compromisos volen impulsar la implementació d'enquestes de satisfacció i bústies d'opinió per facilitar l'expressió de les valoracions de les persones usuàries. Sens dubte, conèixer aquestes percepcions ajuda a dissenyar serveis més ajustats a les necessitats ciutadanes.

### **3. Sostenibilitat**

#### **(perdurabilitat més enllà de les conjuntures polítiques, econòmiques, tècniques o d'entorn)**

Peculiaritats del sistema de Cartes i rendició de comptes que demostren la seva perdurabilitat en el temps:

- Per una banda, la conceptualització i disseny de les cartes de serveis respecten i en alguns casos superen les directrius de la Llei de Transparència. En aquest sentit, l'Ajuntament ha fet una aposta decidida per concebre les cartes, no només com documents informatius i divulgatius sobre els seus serveis, sinó sobretot com un sistema de gestió i millora que, mantingut en el temps, permetrà apropar l'organització cap a un model d'*Ajuntament horitzó* determinat.

El fet que tots els serveis municipals tinguin les seves cartes (externs, interns i mixtos) i que tots els compromisos estiguin vinculats a línies estratègiques de millora dels serveis, a mig i llarg termini, reafirma aquesta consideració.

- Per altra banda, per garantir la sostenibilitat del sistema de les Cartes, el Ple municipal en data 22 de juliol de 2019 va aprovar un procediment (incorporat a l'apartat núm. 10 del text de cada carta) que estableix el següent mecanisme d'aprovació, actualització i rendició de comptes:

##### Aprovació

Degut al seu caràcter reglamentari, les Cartes de Serveis s'aprovaran mitjançant el següent procediment: 1. Aprovació inicial per part del Ple municipal; 2) Període d'informació pública; 3) Aprovació definitiva amb resolució d'al·legacions presentades; i 4) Publicació als diaris oficials i al web municipal.

#### Actualització

Un cop aprovades, les Cartes de Serveis podran ser revisades cada any per actualitzar el seu contingut. Si els canvis introduïts són de caràcter substancial es seguirà el mateix procediment anterior i la tramitació es farà durant el segon semestre de l'any. D'aquesta manera les modificacions entraran en vigor a començament de l'any següent.

Són canvis substancials aquells que afecten significativament: 1) l'oferta de serveis, 2) els compromisos, indicadors i objectius, 3) els drets i deures de la ciutadania i 4) les formes de col·laboració i participació de les persones usuàries en la millora dels serveis.

Si les canvis no afecten aquests apartats, quan es produeixin s'incorporaran directament i es publicaran al web municipal, previ acord de la tinença d'alcaldia competent. De l'esmentat acord es donarà compte al Ple municipal.

#### Retiment de comptes

El retiment de comptes del compliment dels compromisos de les Cartes es farà anualment, i els resultats es publicaran durant el primer semestre de l'any posterior a l'any avaluable

Aquest procediment garanteix la perdurabilitat de la gestió de les cartes. La informació completa sobre aquest particular està disponible al següent enllaç: [1. Aprovació de l'apartat número 10 de les Cartes de Serveis del web municipal.](#)

La responsabilitat de mantenir el Catàleg de Cartes de Serveis ha estat assignada al Servei de Planificació i Organització de l'Ajuntament, depenent de la Gerència municipal. Es tracta per tant d'un dels projectes transversals prioritaris de l'organització. Cada any s'introdueixen millores per ajustar i fer més útil el sistema, fruit de l'experiència i la voluntat d'innovar i consolidar l'eina.

## 4. Transferibilitat

### **(possibilitats d'adaptació a un context diferent de l'entorn per al qual ha estat creada l'actuació)**

La transferibilitat del sistema de Cartes de Serveis de l'Ajuntament de Santa Coloma és totalment factible. Requereix bàsicament voluntat i lideratge polític, un equip impulsor, l'elaboració d'un projecte en base a la idiosincràsia de cada administració, esforços i constància per implantar-ho. El pressupost necessari és assumible especialment si es destinen responsabilitats internes i si es distribueixen convenientment entre les persones responsables dels serveis.

L'experiència prèvia de l'Ajuntament de Santa Coloma pot ajudar i inspirar altres institucions. De fet, el nostre Catàleg i la seva rendició de comptes ha rebut el reconeixement de diferents institucions i personalitats del món acadèmic, i s'ha convertit en referent per a molts ajuntaments i experts i expertes de l'administració pública, dins i fora de Catalunya.

## 5. Contribució a la racionalització de la despesa

En 2018 el sistema de rendició de comptes de les Cartes de Serveis permetia posar de manifest:

1. les prioritats de l'estratègia de millora continua de l'Ajuntament i
2. el nivell de compliment dels compromisos que s'havien adquirit davant la ciutadania

Es tractava, per tant, d'una primera capa d'informació valuosa per a l'assignació de recursos econòmics i la racionalització de la despesa municipal. Cada servei i cada departament va elaborar i gestionar els seus pressupost atent aquests paràmetres.

Per a que aquesta informació sigui més efectiva i valuosa, en propers exercicis està previst incorporar al sistema de rendició de comptes de les cartes les dades relatives als costos dels serveis i els seus estàndards de qualitat. L'any 2018 aquesta informació no estava disponible donat que el sistema era relativament *jove* i no estava plenament desenvolupat.

L'evolució que en el futur haurà d'experimentar l'avaluació de la rendició de comptes de les Cartes passarà necessàriament per incorporar la valoració econòmica dels serveis. Arribat a aquest punt podem dir que ja estarà plenament desenvolupat en la mesura que, més enllà dels seus avantatges actuals, esdevindrà també una eina eficient per a l'assignació de recursos econòmics.

## 6. Impacte positiu per a la ciutadania

Amb la implantació de les Cartes i la seva rendició de comptes anual, l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet ha establert una nova relació amb la ciutadania i ha assumit una sèrie d'obligacions ineludibles.

En aquest sentit les Cartes i el retiment de comptes impacten positivament en la ciutadania en la mesura que permeten el següent:

- Millorar l'atenció ciutadania i oferir informació actualitzada dels serveis municipals, ordenada, clara, uniforme, i accessible en tot moment.
- Afavorir un accés fàcil i directe als serveis municipals mitjançant informació sobre dades de contacte de serveis, persones responsables, tipologia de serveis oferts, condicions d'accés i drets i responsabilitats dels usuaris i de les usuàries.
- Establir vies per a la presentació de queixes, suggeriments, consultes i agraïments. Aquestes vies són: la Bústia de Queixes i Suggeriments del web municipal, l'Oficina d'Informació i Atenció Ciutadana i els propis serveis i departaments.
- Establir canals de participació de la ciutadania en la definició, execució i millora dels serveis municipals mitjançant:
  - aportacions individuals i/o col·lectives en qualsevol dels espais, òrgans i/o instruments de participació establert en el Reglament de Participació Ciutadana i Govern Obert de 2015,
  - valoracions a través d'enquestes de satisfacció i expectatives.



- Escrits dirigits als serveis.
- Opinions a través de les xarxes socials.
- Conèixer l'estratègia de millora continua de qualitat que l'Ajuntament ha decidit implantar. Aquesta estratègia es sustenta amb l'adquisició de compromisos fermes davant la ciutadania (més enllà de les obligacions legals) i línies de millora dels serveis a mig i llarg termini.
- Conèixer anualment el grau de compliment dels compromisos adquirits i en cas d'incompliments:
  - rebre explicacions de les circumstàncies que han donat lloc a l'incompliment, amb indicació de les mesures correctores que es duran a terme per evitar la seva repetició.
  - rebre alternatives, si fos possible.
- Ser destinataris i destinatàries d'uns serveis municipals en continua transformació de millora i superació.

## 7. Impacte positiu per a l'organització

A més dels avantatges que ofereixen a la ciutadania, les Cartes i la seva rendició de comptes constitueixen bàsicament un sistema intern de gestió per compromisos. L'Ajuntament va decidir implantar-ho com a motor de canvi i millora continua de l'organització municipal. En aquest sentit, el sistema permet el següent:

- Establir una fotografia panoràmica i dinàmica del grau de qualitat dels serveis municipals, amb informació relativa a tota l'organització.
- Reorganitzar periòdicament els serveis. Es va fer en el moment de redactar i aprovar les Cartes i es pot fer anualment en el moment d'actualitzar el seu contingut i els compromisos que s'adquiriran l'any següent.
- Facilitar el debat i la reflexió entre els equips gestors i el cos directiu, en la mesura que ambdós nivells tenen incidència en la definició, disseny, execució i valoració dels serveis. La informació permet que les valoracions puguin ser de caràcter general i integral, i també per serveis i àmbits d'actuació sectorials.
- Atorgar coherència l'organització, cohesió i rigor professional.
- Compartir entre tots els membres de l'organització la missió institucional, uns objectius generals i uns valor professionals determinats.
- Donar suport a una estratègia de millora continua establerta per a tota l'organització i pels serveis que ofereix. L'estratègia es concreta en implantar millores en les següents línies estratègiques:
  - Temps de prestació
  - Quantitat de serveis
  - Qualitat dels serveis

- Activitats, plans i projectes
- Informació pública que s'ofereix
- Valoració de les persones usuàries.

Aconseguir l'equilibri entre elles garanteix el model d'*Ajuntament horitzó* pel qual s'aposta a mig i llarg termini.

- Facilitar la presa de decisions que d'altra manera seria difícil prendre.
- Permetre la presa de decisions institucionals i la racionalització de la despesa municipals. En aquest sentit, en els propers anys, aquest sistema de gestió haurà d'incorporar informació relativa als costos dels serveis i dels compromisos que s'adquireixen. El mateix sistema ha d'estar en permanent revisió i millora si es vol garantir la seva eficiència i eficàcia.

Santa Coloma de Gramenet, 20 d'abril de 2020

Servei de planificació i organització  
Gerència municipal