



**Ajuntament
de Santa Coloma
de Gramenet**

Annex I

Projecte per impulsar el

Pla d'integritat institucional

Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet

Àrea de Planificació Estratègica, Participació Ciutadana, Observatori de la Governança,
Qualitat Democràtica i Transparència, PAM i Regidories de Districte

Memòria, abril de 2019

Índex

1.	Justificació.....	5
2.	Objectiu	5
3.	Accions.....	7
	3.1 Foment de la cultura ètica organitzativa	7
	3.2 Millora de la gestió pública professional	8
	3.3 Prevenció	8
4.	Metodologia.....	9
5.	Calendari.....	13
6.	Avaluació.....	14
	6.1 Indicadors.....	14
	6.2 Anàlisi del diagnòstic i prioritització	17
	6.3 Contrast dels resultats amb els responsables.....	22
7.	Conclusions.....	32
8.	Pla d'actuació.....	34
	8.1 Calendari.....	35
	8.2 Metodologia.....	37
9.	Memòria econòmica.....	38
	ANNEX.....	¡Error! Marcador no definido.

1. Justificació

L'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet vol garantir el lliure accés a la informació generada per l'administració municipal, amb la finalitat de reforçar l'ambient de confiança entre el govern i la població, tot possibilitant la sensibilització de valors com la responsabilitat i la implicació, a través de la participació activa, respecte dels assumptes públics de la ciutat.

És voluntat política de l'actual equip de govern treballar per reforçar la confiança que la ciutadania té dipositada en el govern municipal i per aquest motiu hi ha l'interès de fer un pas més enllà per tal de construir un Marc d'Integritat Institucional (MII).

El fet de plantejar un MII denota una actuació proactiva davant els riscos relacionats amb la corrupció i afavoreix el foment d'un comportament més responsable.

En aquests últims anys s'ha experimentat un increment de la percepció de la corrupció per part de la ciutadania, on el tema passa a ser objecte de debat i les institucions aborden la qüestió impulsant mesures preventives. Si bé existeix la idea que la corrupció és inherent a l'actuació humana, això no pot ser interpretat com que és inevitable.

La gestió pública és complexa i el gran repte és treballar per a una gestió íntegra. Per aquesta raó es necessita una ètica lligada als objectius, estructures i cultura organitzativa de la nostra administració.

Aquest document presenta els resultats dels primer passos cap el MII, després d'una fase de sensibilització/formació adreçada al conjunt de l'organització en relació amb la qüestió ètica i la prevenció de la corrupció, una segona fase d'anàlisi i diagnosi intern i, per últim, la prioritització necessària per dissenyar les Bases del MII de Santa Coloma de Gramenet.

Per dur a terme aquest projecte s'ha comptat amb la col·laboració de l'Oficina Antifrau de Catalunya i la plena implicació de tot el personal de l'Ajuntament, de forma transversal i plural: càrrecs electes, equip directiu i empleats i empleades.

2. Objectiu

Impulsar l'elaboració d'un marc d'integritat institucional a l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.

Objectius específics

- Fer el diagnòstic de l'organització en relació amb la qüestió ètica/integritat¹.
- Definir la política d'integritat i prevenció de la corrupció per a la institució.
- Dissenyar les bases del Pla d'integritat.
- Implantar i fer seguiment de l'execució.
- Avaluar la implantació i els resultats del pla.

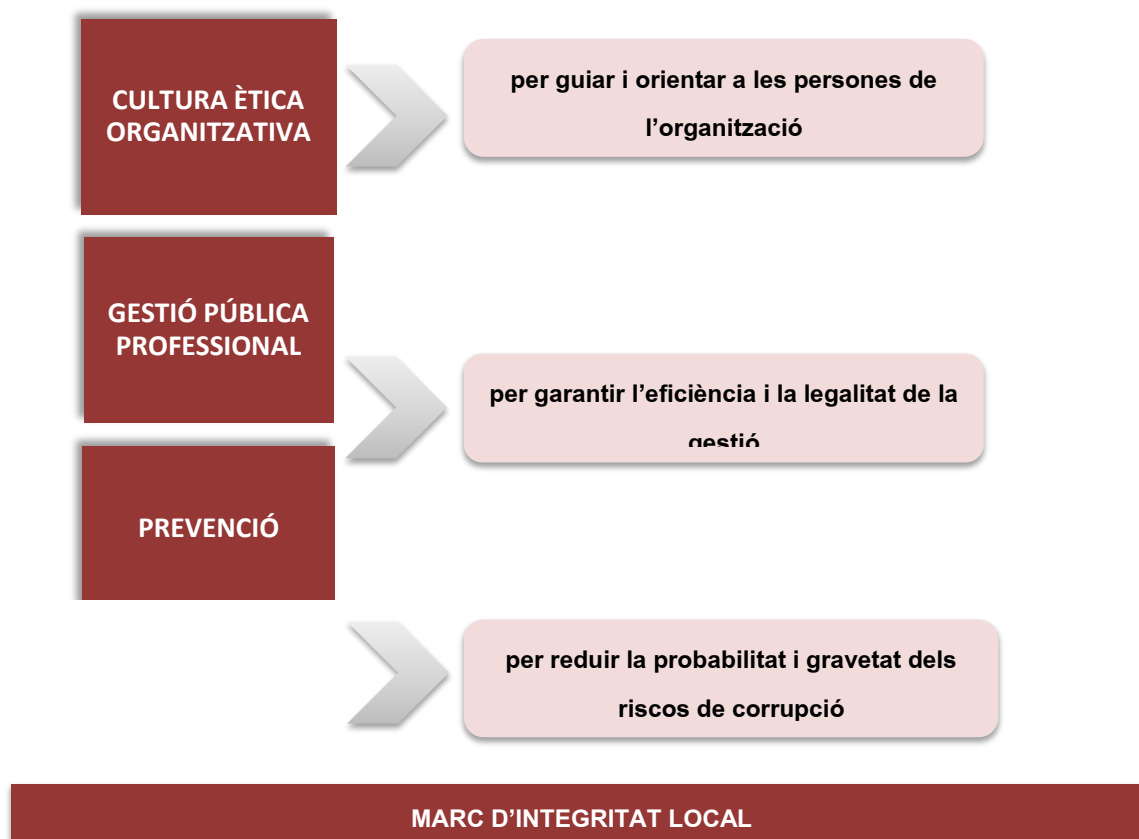
Assolir aquest objectiu ens permetrà:

- Millorar la qualitat institucional.
- Enfortir les competències en ètica pública.
- Reforçar la confiança de la ciutadania en relació amb l'administració local.
- Implantar un sistema de seguiment efectiu i real del compliment dels objectius i conductes del Codi ètic de l'organització municipal.
- Garantir la millora contínua mitjançant l'avaluació permanent del procés d'implementació.

¹ La fase de diagnòstic de l'organització i elaboració d'un primer document de bases per desenvolupar el MII és l'objecte d'aquesta subvenció.

3. Accions

En un marc d'integritat institucional es diferencien tres eixos fonamentals d'actuació:



3.1 Foment de la cultura ètica organitzativa

Durant el 2018, el treball s'ha centrat en l'eix de la cultura organitzativa. Per tal de definir els principis i valors que han de guiar la tasca municipal diària, es va començar pel diagnòstic de l'organització, amb una fase prèvia d'informació i sensibilització sobre la qüestió ètica, la integritat i la prevenció de la corrupció.

D'altra banda, als punts 3.2 i 3.3 es poden consultar les accions realitzades en els altres dos eixos del MII local.

3.2 Millora de la gestió pública professional

Dins de la millora de la gestió pública, les accions dutes a terme són les següents:

- Elaboració de 60 Cartes de Serveis (externes, adreçades a la ciutadania i internes, adreçades als diferents serveis públics bàsics) i un primer retiment de comptes presentat a l'abril de 2018.
- Avaluació dels vuit serveis públics bàsics a través d'enquestes de satisfacció.
- Pla de formació que ha permès executar les accions següents:

Taula 1. Relació de la formació en matèria de Transparència realitzada 2016-2018

	Tipus	Nombre sessions	Nombre assistents
23/11/2018	III Jornada de Transparència L'ètica a l'Administració Local	1 (matí i tarda)	79*
30/06/2018 6/02/2018 13/02/2018	Curs Dret d'accés a la informació pública	3	36***
09/06/2017	II Jornada de Transparència Bon govern i bona administració	1	100
04/02/2016	I Jornada de Transparència Presentació de la Llei de Transparència catalana i el Programa de Transparència i Qualitat democràtica del municipi	1	220
11/02/2016 19/02/2016 26/02/2016 3/03/2016	Mòdul I Conceptes bàsics del Govern Obert: Transparència, participació i col·laboració	4	88**
07/03/2016 07/04/2016 5/05/2016	Mòdul II Planificació estratègica i Cartes de Serveis participatives	3	27**

Adreçat a:

*professionals de l'Ajuntament i ciutadania

**professionals de l'Ajuntament: equip directiu, caps de servei/departament, personal tècnic i administratiu.

*** caps de servei/departament

3.3 Prevenció

Actualment, l'Ajuntament adopta una política de tolerància zero amb el frau i la corrupció i es compromet a comptar amb un sistema de control dissenyat per prevenir i detectar, dins de les seves possibilitats, qualsevol actuació fraudulenta i, en el seu cas, esmenar les seves conseqüències. Entre altres aspectes, en relació amb la contractació, es treballaran els conflictes d'interessos i el canal de denúncies.

4. Metodologia

Per tal de treballar els aspectes de la cultura organitzativa relacionats amb *la integritat*, es realitza el diagnòstic de l'organització a través del procés següent:

1. **Presentació del projecte per desenvolupar el MII.** Es presenta a l'Equip de Govern, Junta de Portaveus, equip directiu, comandaments i sindicats.
2. **Sensibilització.** A càrrec de l'Oficina Antifrau de Catalunya (OAC) i l'Equip Formador Intern (EFI). Durant aquesta fase també es realitza, a càrrec de l'OAC, la formació específica del col·lectiu de l'EFI.
Formació específica en temes d'integritat i prevenció de corrupció.
3. **Anàlisi i diagnòstic.** Hi participen tres grups de control:
 - a) Càrrecs electes i equip directiu
 - b) Comandaments i personal tècnic
 - c) Equip administratiu, personal auxiliar tècnic i agents de la Policia Local

Per a dinamitzar les sessions s'ha comptat amb el suport tècnic d'una consultora externa.

4. **Priorització.** En aquesta fase hi participen els assistents de la fase anterior però es configuren tres grups homogenis amb rols i graus de responsabilitat diferents.

En el moment de la priorització es van utilitzar dos criteris, el grau de rellevància/importància (GI) i el grau de factibilitat (GF) de les diferents idees proposades.

- **Grau de rellevància:** grau d'importància que té cada idea per tal d'enfortir la integritat institucional de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.
 - **Grau de factibilitat:** la capacitat de l'Ajuntament de tirar endavant a curt termini les millores proposades (perquè són fàcils d'implantar, està en mans de l'Ajuntament fer-ho, no necessita pressupost addicional, l'esforç a fer és raonable, el moment és adequat, etc.)
5. **Redacció del document.** Resultat del diagnòstic de l'organització i s'assenyalen les bases estratègiques del MII.

Un cop realitzat, tant el diagnòstic com la prioritització, es va fer una devolució dels resultats a la resta de l'organització, a través del correu electrònic i la seva publicació a la intranet. A més, es va convidar a la participació a través d'un qüestionari en línia.

Els actors que hi han intervingut són:

Equip Nuclear (EN).- Grup de 13 professionals de l'organització, a proposta de la Direcció de Participació i Transparència, amb rols i graus de responsabilitats diferents (Annex I). L'EN té com a funció liderar tot el procés i comptarà amb el suport extern d'una consultora.

Oficina Antifrau de Catalunya.- Organisme que col·labora amb l'Ajuntament, especialment en la tasca de sensibilització dels càrrecs electes, equip directiu i comandaments. A més, també s'encarregaran de la sensibilització i formació específica adreçada a les persones responsables de la formació interna de la resta de l'Ajuntament, concretament l'EFI.

Equip Formador Intern (EFI).- equip format per 17 professionals responsables de la sensibilització a la resta de personal municipal. Per configurar el grup s'ha tingut en compte el caràcter voluntari, i el fet de garantir la presència de diferents graus de responsabilitat (Annex II).

Consultora externa.- Suport tècnic extern per dinamitzar les sessions d'anàlisi i diagnòstic, prioritització i redacció final del document, a càrrec de Momentum Lab.

Grups de control d'anàlisi i diagnòstic.- Són tres grups, segons el rol professional.

- a) càrrecs electes i equip directiu (23 persones)
- b) comandaments i personal tècnic (29 persones)
- c) equip administratiu, personal auxiliar tècnic i agents de la policia local (33 persones)

Resta de professionals de l'Ajuntament.- S'ha convocat als 613 treballadors i treballadores de l'Ajuntament per realitzar la sessió de sensibilització a càrrec de l'EFI.

D'altra banda, a partir de les devolucions dels resultats de cadascuna de les sessions d'anàlisi, diagnòstic i prioritització, han pogut participar a través d'un qüestionari en línia.

Durant tot el procés, l'EN ha liderat i supervisat cadascuna de les fases, mantenint reunions periòdiques amb la consultora.

El projecte s'ha realitzat sota els principis de transparència i retiment de comptes, amb l'avaluació corresponent, mitjançant els indicadors citats al punt 6 del present document.

A continuació es presenta una taula resum.

Taula 1. Resum metodologia del procés

Presentació del projecte

Equip de Govern
 Junta de Portaveus
 Comitè de Govern obert
 Equip directiu i comandaments
 Comitè de Garanties del Reglament de Participació ciutadana i Govern Obert
 Seccions sindicals

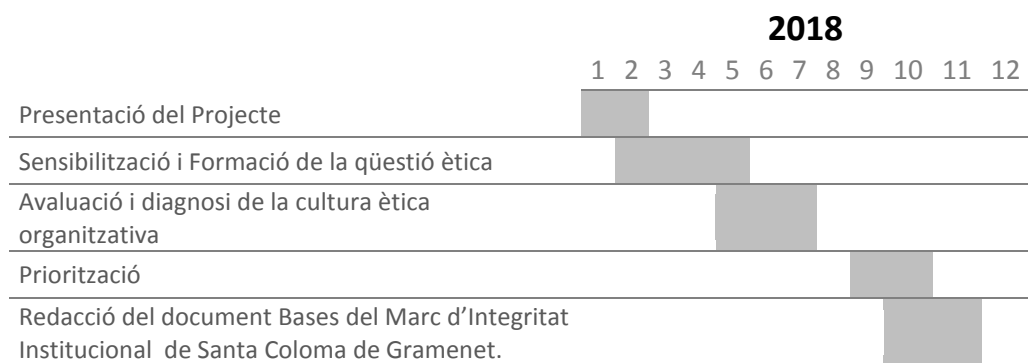
Fases del procés	Destinataris	Metodologia	A càrrec de
1. SENSIBILITZACIÓ	Càrrecs electes i equip directiu	1 sessió	Oficina
	Comandaments i representants sindicals	1 sessió	Antifrau de Catalunya
	Equip Formador Intern ¹ (17 persones)	1 sessió	
2. ANALISI I DIAGNÒSTIC	Càrrecs electes i equip directiu	1 taller	Equip nuclear ² i Consultora externa
	Comandaments i personal tècnic	1 taller	
	Equip administratiu, personal auxiliar tècnic i agents de policia local	1 taller	
DEVOLUCIÓ RESULTAT FASE 2	Els tres grups que han participat a l'anàlisi i diagnòstic i la resta de professionals de l'Ajuntament, es a dir, 600 persones.	Qüestionari per correu electrònic.	Equip nuclear i Consultora externa
3. PRIORITZACIÓ	A partir dels assistents a la Fase 2, es configuren tres grups homogenis amb rols i graus de responsabilitat diferents.	1 sessió/grup	Equip nuclear i Consultora externa
DEVOLUCIÓ RESULTAT FASE 3	Els tres grups que han participat a la Fase 3 i la resta de professionals de l'Ajuntament.	Sessió informativa, presencial i via intranet.	Equip nuclear i Consultora externa
4 i 5. REDACCIÓ del diagnòstic i DEVOLUCIÓ	Càrrecs electes, equip directiu i empleats i empleades de l'Ajuntament.	Informe	Equip nuclear i Consultora externa

¹Equip Formador Intern (EFI)

²Equip nuclear (EN)

La comunicació amb el personal de l'Ajuntament va ser permanent al llarg de tot el procés, via correu electrònic. A més, es va crear un espai a la intranet de la corporació on constava tota la informació del projecte.

5. Calendari



L'inici del projecte es va fer en funció de la disponibilitat de l'Oficina Antifrau de Catalunya i per aquest motiu es va iniciar el febrer de 2018, en lloc de finals de 2017, tal com estava previst.

6. Avaluació

Per tal d'avaluar el projecte s'ha tingut en compte una sèrie d'indicadors de procés i de resultat i l'anàlisi de contingut del procés participatiu intern, a través dels grups de control, sobre la integritat institucional.

D'altra banda, durant el procés de diagnòstic, concretament en la fase de prioritització, la participació de l'equip directiu i comandaments va disminuir de forma significativa i per aquest motiu es va veure la necessitat de realitzar una sessió de treball per tal de contrastar el resultat de l'anàlisi de les percepcions dels participants amb l'equip directiu i caps de serveis.

A continuació es detalla els resultats de l'avaluació.

6.1 Indicadors

Indicadors de procés

Nombre de sessions de sensibilització

Nombre de tallers d'anàlisi

Nombre de tallers de diagnòstic

Nombre de tallers de prioritització

Elaboració d'informe sí/no

Nombre de serveis participants

Grau de compliment de calendari

Indicadors de resultat	Resultat esperat
% de participació dels empleats públics (fase sensibilització)	≥80%
% de participació dels càrrecs electes (fase sensibilització)	100%
% de participació dels alts càrrecs (fase sensibilització)	100%
Grau de satisfacció del procés	≥7
Presentació del projecte	
Qualitat de la informació	
Elaboració 1r esborrany del Pla integritat Institucional	sí
Grau de transversalitat	100%
Grau de pluralitat	100%
% de grups municipals participants	
% de seccions sindicals participants	
Nombre de graus de responsabilitat diferents	

Els resultats són els següents:

Indicadors de procés		
	Resultats parcials	Resultat final
Nombre de reunions de l'equip nuclear		6
Nombre de sessions de sensibilització		32
a càrrec de l'Oficina Antifrau de Catalunya(OAC)	2	
a càrrec de l'Equip Formador Intern (EFI)	29	
Sessió formació específica adreçada a l'EFI (a càrrec de l'OAC)		1
Nombre de tallers d'anàlisi i diagnòstic		3
Nombre de tallers de prioritització		3
Elaboració d'informe sí/no		sí
Nombre de serveis participants		100%
Grau de compliment de calendari		75%

Indicadors de resultats segons fase del projecte		
Fase de sensibilització	Resultats parcials	Resultat final
% de participació dels empleats públics		81,13%
% d'assistents sobre el total convocat, segons rol		
Comandaments	67,60%	
Equip Formador Intern	100,00%	
Resta del personal	75,80%	
% de participació dels càrrecs electes i alts càrrecs		61,34%
% d'assistents sobre el total convocat, segons rol		
Equip de govern	92,80%	
Equip oposició	30,70%	
Equip directiu	83,30%	
Habilitats nacionals	66,60%	
Assessors/ores	33%	
% de representants forces sindicals		25%

Fase de diagnòstic	Resultats parcials	Resultat final
% de participants		69,71%
% d'assistents sobre el total convocat, segons rol		
Equip administratiu, personal auxiliar tècnic i policia local (34)	79,06%	
Comandaments i equip tècnic (28)	77,70%	
Càrrecs electes i alts càrrecs (22)	52,38%	

Fase de prioritació		Resultats parcials	Resultat final
% de participants			58,30%
	Equip auxiliar tècnic (9)	18,40%	
	Equip administratiu (11)	22,40%	
	Equip tècnic (11)	22,40%	
	Comandaments (7)	14,90%	
	Alts càrrecs (2)	4,00%	
	Càrrecs electes (9)	18,40%	

Indicadors de resultats del conjunt del projecte

Grau de satisfacció del procés	8,27
Elaboració 1r esborrany del Pla integritat Institucional	sí
Grau de transversalitat¹	100%
Grau de pluralitat	75%

	% de grups municipals participants	100%
	% de seccions sindicals participants	25%
	Nombre de graus de responsabilitat diferents	7/7

Nombre participants segons fase

	Sensibilització	490
	Anàlisi i diagnòstic	84
	Priorització	50

¹Transversalitat amb altres àrees/regidories i /o administracions

Àrea de Serveis Interns municipal

Àrea de Serveis Territorials municipal

Àrea de Drets socials municipal

Oficina Antifrau de Catalunya

6.2 Anàlisi del diagnòstic i prioritització

Les sessions participatives realitzades durant els mesos de maig i juny de 2018 van permetre obtenir una primera llista, per part de les persones participants, de les seves percepcions i opinions quant a idees i propostes per a la millora de la integritat institucional a l'Ajuntament. A continuació, es van realitzar les tres sessions de prioritització, en aquesta ocasió a partir de grups homogenis².

Es recorda els dos criteris utilitzats per prioritzar les diferents idees proposades:

- **Grau de rellevància:** grau d'importància que té cada idea per tal d'enfortir la integritat institucional de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.
- **Grau de factibilitat:** la capacitat de l'Ajuntament de tirar endavant a curt termini les millores proposades (perquè són fàcils d'implantar, està en mans de l'Ajuntament fer-ho, no necessita pressupost addicional, l'esforç a fer és raonable, el moment és adequat, etc.)

Les línies d'actuació resultants, un cop fet el creuament entre el grau de rellevància i el de factibilitat són les següents:

- 1 Millora de la cultura organitzativa i reforç dels criteris ètics de servei públic.
- 2 Millora de la cultura d'atenció a la ciutadania i de la permeabilitat de l'Ajuntament amb l'exterior.
- 3 Desplegament de l'administració electrònica i millora de processos i informació.
- 4 Adaptació i aprofundiment de la formació interna, el lideratge d'equips i el treball en xarxa.
- 5 Adequació de tots els espais de treball a criteris de confidencialitat i seguretat.
- 6 Millora de la contractació municipal.
- 7 Reforç de la sensibilització i imatge ètica i de la cultura d'avaluació i monitorització.
- 8 Impuls del marc d'integritat institucional amb mecanismes de seguiment.

Per tal de sintetitzar els resultats obtinguts i publicats al document de bases citat anteriorment, a continuació es presenta la Taula 2 amb els ítems (segons àmbit de treball: Cultura ètica i organitzativa, Gestió professional i Prevenció) amb el grau d'importància (esquerra) i grau de factibilitat (dreta) corresponent, segons la percepció de les persones participants.

² Els resultats de les diferents sessions es poden consultar al **Document final de síntesi i conclusions** del procés participatiu intern realitzat entre els mesos de març i octubre de 2018. (annex)

Taula 2. Relació d'ítems identificats en el diagnòstic de la integritat, segons àmbits de treball.

Cultura ètica i organitzativa	Grau d'importància (%)	Relació dels ítems segons el grau d'importància en relació a la integritat, segons la percepció de les persones participants.	Grau de factibilitat (%)
88	<p>Atenció a la ciutadania. Es parteix d'un bon nivell d'atenció i proximitat a la ciutadania, destacant aspectes com la cita prèvia i els compromisos de les Cartes de Serveis. S'ha de millorar la informació, fent-la més comprensible i accessible, i avançar en la qualitat en el tracte abordant el debat sobre com conciliar seguretat amb fàcil accés a les instal·lacions municipals.</p>	63	
86	<p>Cultura organitzativa. Es valora positivament el personal de l'Ajuntament, la feina que realitza i la seva actitud i vocació de servei públic. També són positives les experiències existents de treball transversal, encara que cal impulsar-lo més i reforçar la coordinació i la comunicació interna. Cal una millor ordenació dels recursos humans amb organigrames més plans i major confiança vers el personal.</p>	45	
85	<p>Imatge ètica de servei públic. L'Ajuntament ha reforçat la seva imatge i posicionament per abordar els aspectes d'integritat institucional. Manca introduir instruments amb criteris ètics (codis, protocols, etc.) i aplicar-los, i disposar de mecanismes per fer-ne seguiment (comitè d'ètica).</p>	43	
80	<p>Permeabilitat de l'Ajuntament. Es considera que l'Ajuntament és permeable, s'adapta a les demandes ciutadanes i té cura del sistema QUI. S'ha de millorar l'accés a la informació per tal que sigui més fàcil i ràpid per a la ciutadania i l'oposició, clarificar criteris per a la presa de decisions comptant amb els i les professionals i garantir un accés fàcil i un tracte igualitari per a tota la ciutadania amb les mateixes oportunitats per a tothom (ciutadania i personal).</p>	44	
73	<p>Participació i escolta activa. S'ha avançat en la introducció de mecanismes de participació ciutadana, tot i que s'han de clarificar els instruments i metodologies de participació, què és informació i millorar l'escolta activa en general.</p>	38	
67	<p>Cultura de registre i avaluació. L'Ajuntament té integrada la cultura del registre de documents rebuts i de l'avaluació externa. No obstant, cal incidir en aquests àmbits, en particular en el tractament dels correus electrònics.</p>	47	

Gestió pública professional

Grau d'importància (%)	Relació dels ítems segons el grau d'importància en relació a la integritat, segons la percepció de les persones participants.	Grau de factibilitat (%)
93	Lideratge d'equips i treball en xarxa. Es valora el mecanisme d'oposició per al funcionariat, i amb debat el reconeixement de la tasca del personal. S'apunta la necessitat de reforçar el personal d'alguns serveis, de tenir cura de la transparència dels mecanismes de selecció i promoció del personal i, així mateix, d'incidir en el lideratge dels equips assegurant que la informació flueix, les tasques estan ben distribuïdes i que tothom compleix amb el seu treball, evitant desigualtats.	35
92	Administració electrònica. S'ha avançat en l'automatització de processos i la traçabilitat, i cal prioritzar el desenvolupament de l'administració electrònica, amb informació digital, dades obertes, millora de processos i renovació dels equips i la infraestructura tecnològica.	38
88	Espais de treball. Millorar els espais dels llocs de treball, a vegades escassos i poc pràctics per a certes àrees. Millorar les condicions de treball i els recursos d'atenció a la ciutadania. Oficina d'Informació i Atenció a la Ciutadania (OIAC).	37
86	Contractació municipal. Els procediments clars i establerts de contractació, subvenció i gestió de la despesa (amb número de referència) són ben valorats. La contractació dels contractes d'importants grans és molt transparent. Cal millorar el procés de contractació, amb major clarificació dels contractes menors, introducció de criteris ètics en les licitacions i agilitació dels procediments de compres i contractació. A més, cal concretar els usos de la bestreta de caixa.	55
84	Control pressupostari. Ja existeixen protocols i normatives per garantir el control pressupostari. En particular, es realitzen auditories econòmiques. Cal continuar amb la millora del control pressupostari en sentit ampli (compres, subvencions, etc.) i, específicament, en la transparència dels contractes menors i en l'optimització de l'ús dels recursos públics.	68
82	Millora de processos i circulació de la informació interna. En els darreres anys s'ha avançat en la sistematització de processos, amb les garanties de gestió que comporta, tot i la dificultat de concretar algunes normatives estatals. Cal continuar treballant en aquest àmbit, ja que és un mecanisme per garantir el tracte igualitari. A curt termini, cal seguir millorant el procediment de resposta a les QUI i millorar la circulació de la informació interna per tal que arribi als llocs d'atenció.	46
81	Formació interna. La formació interna, en termes generals, és valorada positivament. Tot i això, cal ampliar el ventall de cursos per exemple en : administració electrònica, protecció de dades, transparència i contractació. Cal evitar posar el gruix de la formació al darrer trimestre de l'any.	69

Prevenció

Grau d'importància (%)	Relació dels ítems segons el grau d'importància en relació a la integritat, segons la percepció dels participants.	Grau de factibilitat (%)
92	Marc d'integritat, mecanismes i seguiment. És molt positiu el compromís municipal amb el desenvolupament del marc i el mètode per fer-ho amb interns. Caldrà assegurar el seu desplegament amb un equip encarregat del seu impuls i fiscalització, amb mecanismes de prevenció i control i amb indicadors de seguiment.	58
83	Sensibilització interna. S'ha iniciat una bona tasca d'explicar els beneficis de la integritat i la transparència. Ara cal difondre els objectius a assolir al conjunt de l'organització i incidir particularment en les micro-corrupcions (associades a males praxis del dia a dia, com ara el malbaratament de temps o recursos) i la distribució de rols entre els diferents perfils professionals.	47
70	Política de no acceptació de regals. Existeix una consciència clara respecte a que la tipologia dels serveis condiona la resposta davant l'acceptació de regals de cortesia. Cal establir una política general que estipuli la no acceptació de regals de cortesia.	70

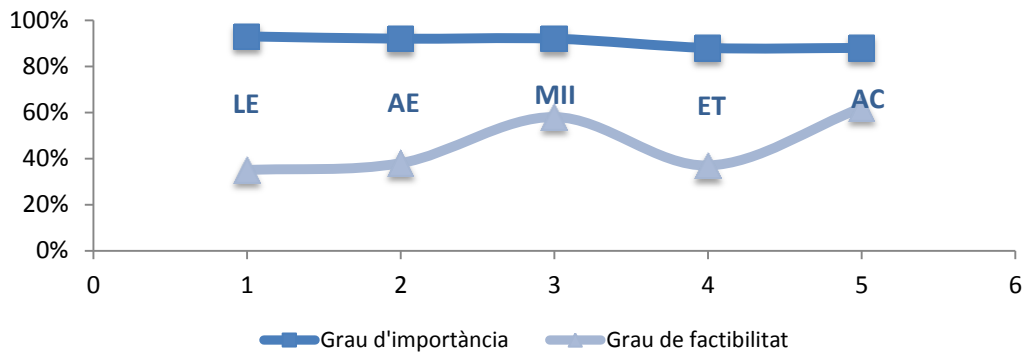
Una primera anàlisi, si es fixa l'atenció en els cinc ítems més valorats, segons el grau de rellevància/importància (GI), són els següents:

- Lideratge d'equips i treball en xarxa
- Administració electrònica
- Marc d'integritat
- Espais de treball
- Atenció a la ciutadania

Un cop es relaciona el GI amb GF, es detecta que els dos primers ítems, *el lideratge d'equips i l'administració electrònica*, tenen un dels graus de factibilitat més baixos, 35% i 38% respectivament. Abans d'entrar en possibles interpretacions, cal recordar que aquestes dades responen a la percepció dels treballadors i treballadores i, per tant, per tal d'objectivar les accions futures, s'haurien de contrastar aquests resultats amb els diferents serveis responsables o relacionats amb els temes en qüestió.

A continuació, al Gràfic 1, es pot visualitzar la diferència entre el GI i GF dels cinc ítems identificats com a més importants.

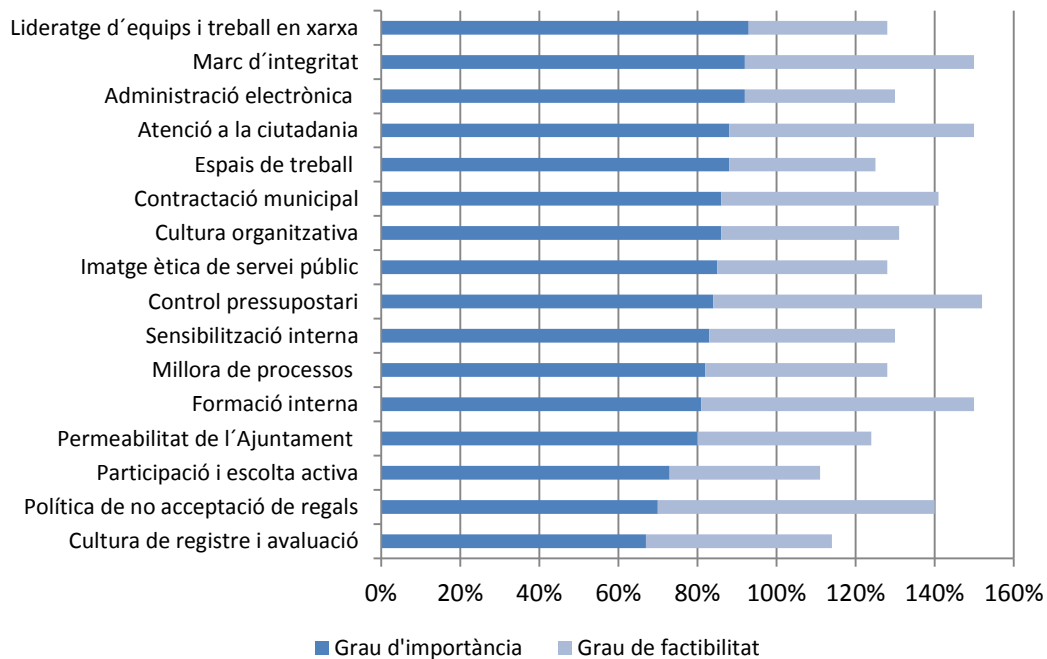
Gràfic 1. Relació entre grau d'importància i grau de factibilitat dels cinc ítems identificats com a molt importants: Lideratge d'equips (LE), Administració electrònica(AE), Marc d'integritat institucional (MII), Atenció a la ciutadania (AC) i Espais de t



La naturalesa de l'anàlisi, a partir de percepcions, convida a tenir en compte cadascún dels ítems identificats com a significatius en relació amb la integritat i, per tant, es considera adequat valorar la totalitat dels resultats a l'hora de fer una primera proposta d'accions a curt, mig i llarg termini.

A continuació, al Gràfic 2, es pot veure la relació dels ítems amb el sumatori del grau d'importància i grau de factibilitat.

Gràfic 2. Sumatori de grau d'importància i factibilitat segons ítems identificats relatiu a la integritat de l'organització.



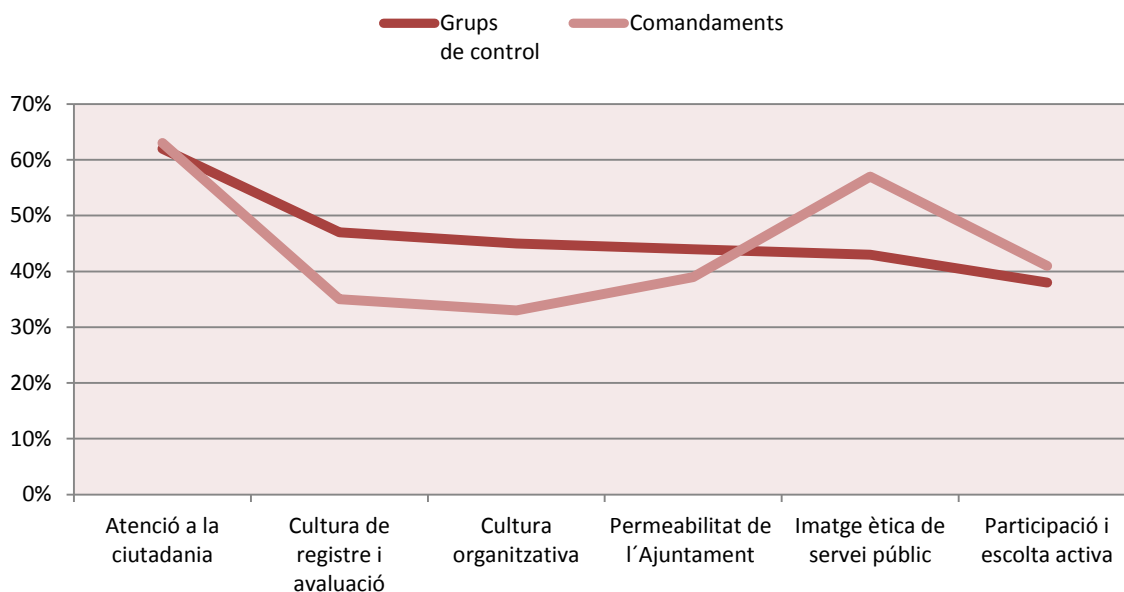
6.3 Contrast dels resultats amb els responsables

Per tal de contrastar els resultats del diagnòstic a partir de les percepcions dels/les participants en els grups de control i els comandaments s'utilitzen dos elements:

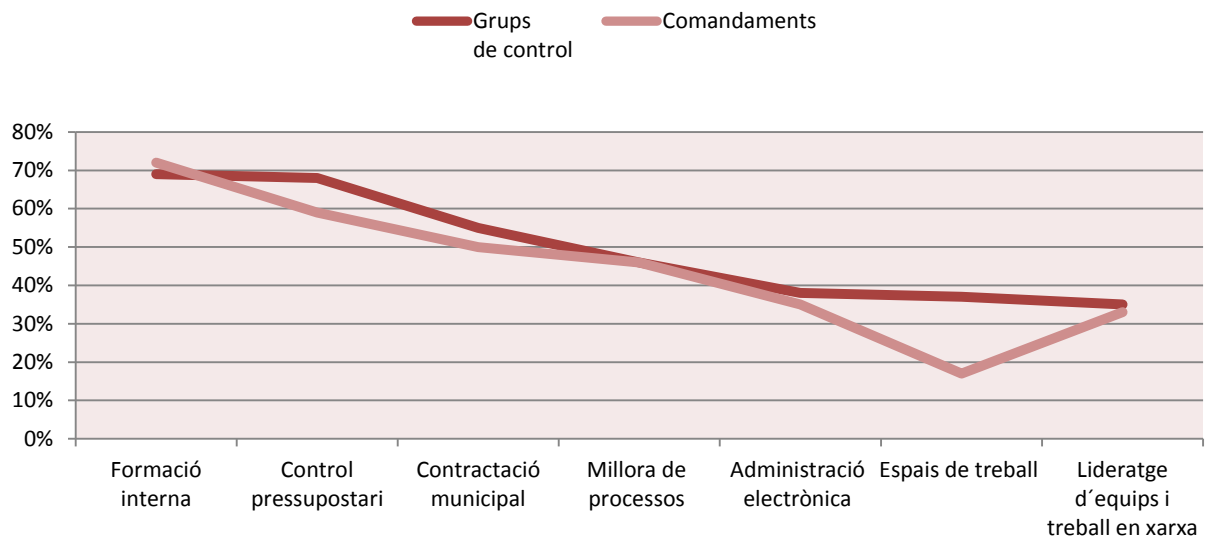
- a) Passar als comandaments un llistat dels 16 ítems identificats com importants en relació a la integritat i els/les responsables havien de puntuar el grau de factibilitat (1 –gens, 2-poca, 3 – bastant, 4- alta, 5-molt alta). Per factibilitat s'entenia la capacitat de l'Ajuntament de tirar endavant a curt termini les millores proposades (perquè són fàcils d'implantar, està en mans de l'ajuntament fer-ho, no necessita pressupost addicional, l'esforç a fer és raonable, el moment es adequat,...)

A continuació es pot observar la comparativa de resultats en els gràfics 1, 2 i 3.

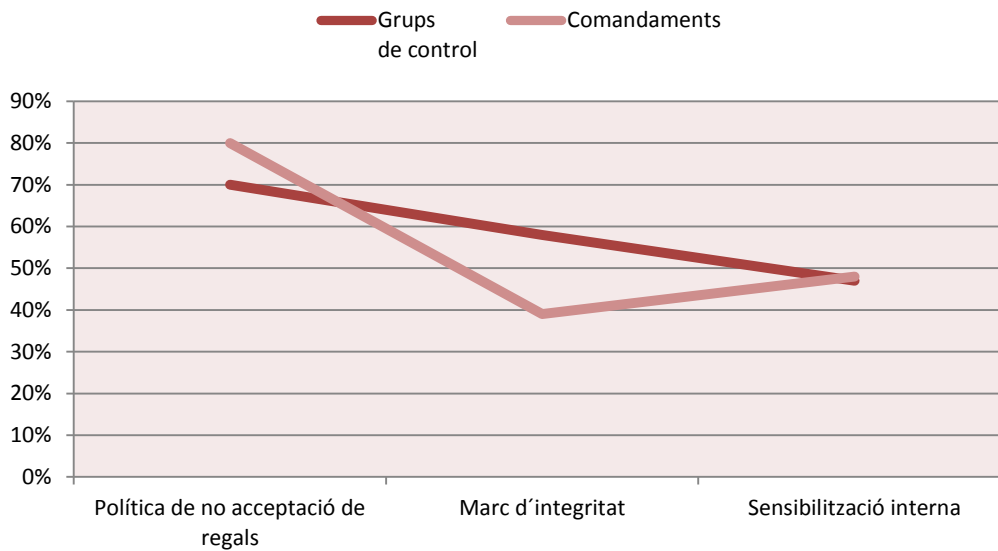
Gràfic 1. Ítems de l'àmbit de la Cultura ètica i organitzativa. Comparativa del grau de factibilitat segons Grups de control /Comandaments



Gràfic 2. Ítems de l'àmbit de la **Gestió pública professional. Comparativa del grau de factibilitat segons Grups de control /Comandaments.**

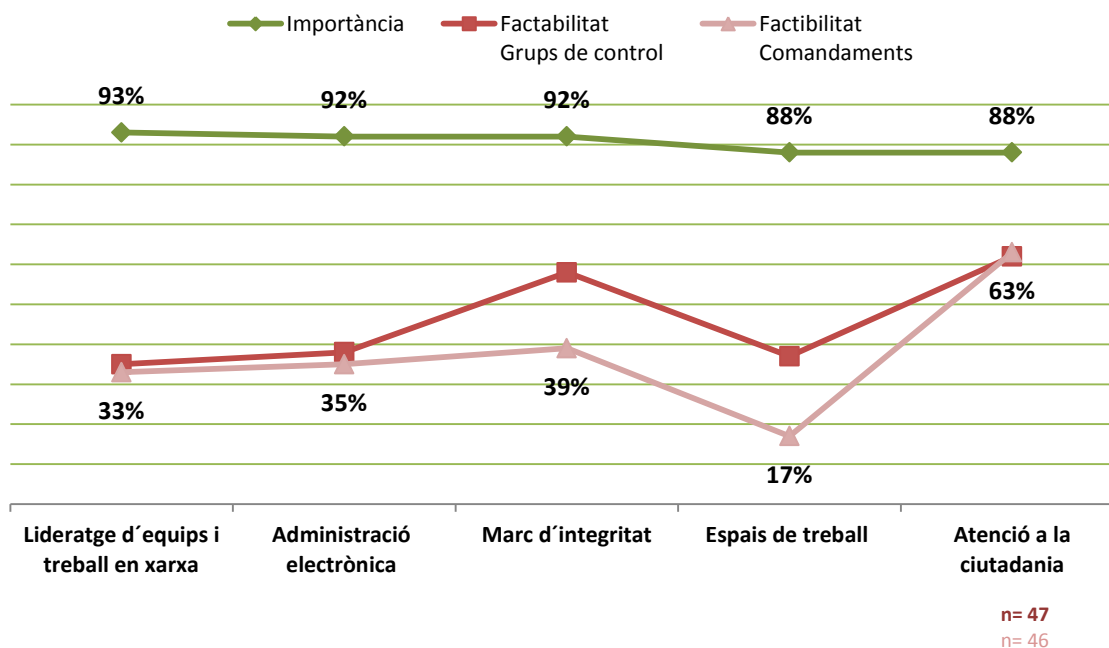


Gràfic 3. Ítems de l'àmbit de la **Prevenció. Comparativa grau de factibilitat segons Grups de control/Comandaments**



D'altra banda, si es fixa l'atenció en els cinc ítems amb un major grau d'importància, en relació a la integritat, i es relaciona amb el grau de factibilitat per treballar aquestes, segons percepcions dels grups de control o comandaments, els resultats es poden veure a la següent taula:

Gràfic 4. Relació entre els cinc ítems més importants respecte la integritat i el grau de factibilitat per treballar aquests, segons percepcions Grups de control i Comandaments.



b) A partir d'una sessió informativa, per àrea, es va fer arribar una graella amb els ítems més afins a cadascuna de les àrees de gestió. De cada ítem, s'havia de contestar tres caselles:

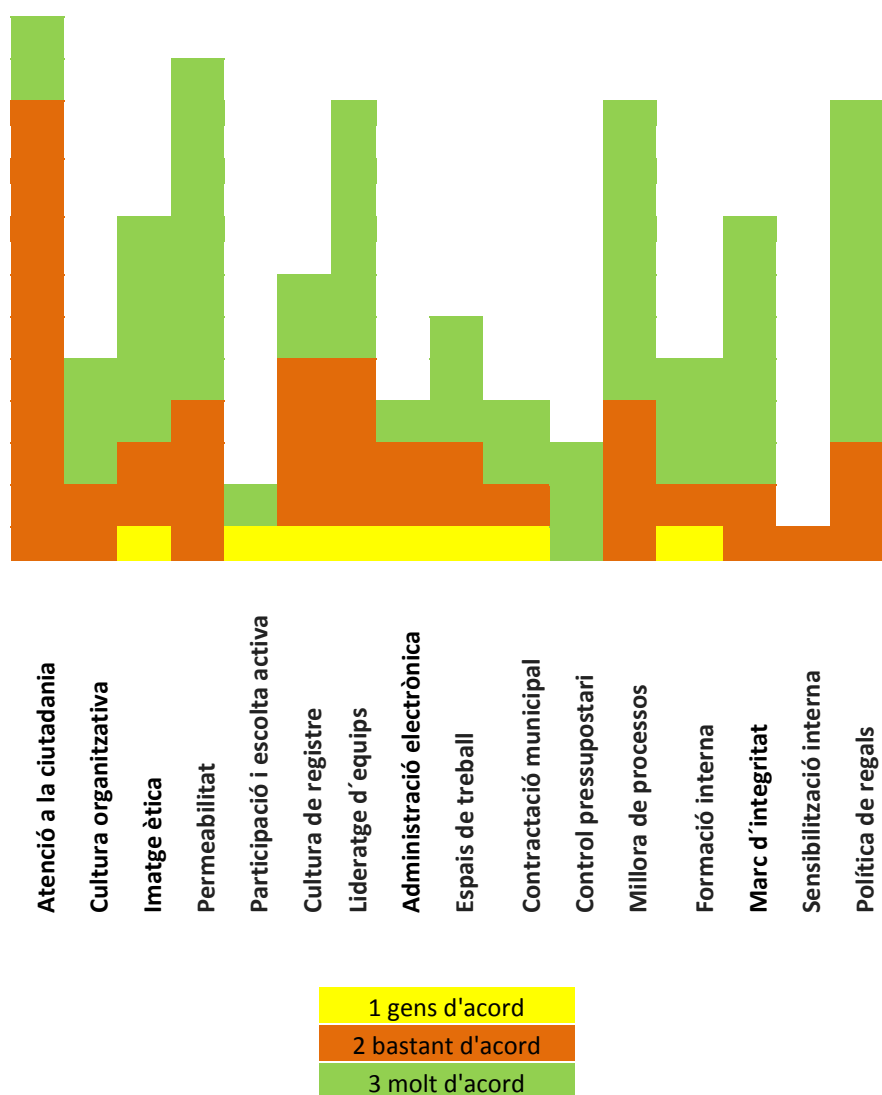
1. Observacions: Per valorar el grau d'acord [1 (gens d'acord); 2 (bastant d'acord); 3 (totalment d'acord)] en relació al grau d'importància i de factibilitat de l'ítem, segons els grups de control.
2. Accions específiques relacionades amb el tema, realitzades durant el període 2015-2019.
3. Accions específiques relacionades amb el tema, a realitzar a curt termini.

Imatge 1. Graella utilitzada per la recollida d'informació. Exemple amb dos ítems.

Codi intern (CI)	Ítem	Grau d'importància (%)	Grau factibilitat (%)	Observacions	Accions realitzades 2015-2019	Pla d'acció a curt termini
1	Atenció a la ciutadania. Es parteix d'un bon nivell d'atenció i proximitat a la ciutadania, destacant aspectes com la cita prèvia i els compromisos de les cartes de servei. S'ha de millorar la informació, fent-la més comprensible i accessible, i avançar en la qualitat en el tracte abordant el debat sobre com conciliar seguretat amb fàcil accés a les instal·lacions municipals.	88	63			
2	Cultura organitzativa. Es valora positivament el personal de l'Ajuntament, la feina que realitza i la seva actitud i vocació de servei públic. També són positives les experiències existents de treball transversal, encara que cal impulsar-lo més i reforçar la coordinació i la comunicació interna. Cal una millor ordenació dels recursos humans amb organigrames més plans i major confiança vers el personal.	86	45			

En relació a les *Observacions* dels primers resultats, en línies general, l'equip directiu i comandament està bastant o molt d'acord amb els resultats. Es pot observar al gràfic següent:

Gràfic 5. Grau d'acord dels comandaments davant els primers resultats del diagnòstic (segons ítem amb grau d'importància i de factibilitat)



A continuació es presenta una síntesi dels resultats segons bloc de treball: Cultura ètica organitzativa, Gestió pública professional i per últim, el de Prevenció.

1 Cultura ètica organitzativa

Què hem fet?

- Web responsive i manteniment de les xarxes socials.
- Revisió dels espais web (Serveis a la Persona) i nou web Museu.
- Cartes de serveis.
- Enquestes de satisfacció.
- Cita prèvia (OIAC, OMIC, Educació).
- Projecte per impulsar el Pla d'integritat institucional.
- Retiment de comptes del QUI (regidories i entitats ciutadanes).
- Millora dels tràmits OIAC.
- Experiències de treball transversal (Serveis a la persona).
- Programa de sensibilització sobre Transparència, adreçat a la ciutadania (Jornades i sessions informatives).
- Intentar respondre a les queixes i consultes en els terminis establerts.
- Comunicar i fer pedagogia a la ciutadania de com s'han de gestionar els tràmits

Què podem fer a curt termini?

- Implantar enquesta de satisfacció del web municipal.
- Ampliar la cita prèvia a altres serveis (Gestió tributària...).
- Tancament de la porta principal i control de l'accés.
- Restauració de la porta d'accés a l'OIAC.
- Carpeta ciutadana.
- Alertes de Consum pels comerciants.
- Millorar la comunicació interna i els grups de treball transversals (Serveis a la Persona).
- Publicar les auditories.
- Definició de la Bústia de denúncies anònimes.
- Millorar el procediment de les subvencions.
- Informes de control intern.
- Control despeses dels Grups municipals.
- Incorporar nous conjunts de dades al portal de Dades obertes.
- Proposar regular l'ús de les xarxes socials com a via d'entrada de demandes d'actuació.
- Revisió del Reglament de Participació ciutadana.
- Revisió i millora permanent del retiment de comptes (pe: disseny dels indicadors d'impacte del servei d'Infància i Joventut).
- Garantir el tractament adequat dels documents amb dades personals.

A tenir en compte:

- Millorar l'entorn web amb una definició clara dels criteris de publicació i supervisada.
- Recordar la vinculació dels serveis gestors sobre els continguts destinats a la ciutadania (sigui via presencial (OIAC) o a través del web municipal).
- Caldria promoure el lideratge actiu per garantir la comunicació i coordinació interna.
- Cal revisar les entrades de les demandes de la ciutadania i que arribin centralitzades als serveis gestors. Sistemàticament es rep la mateixa queixa per diferents vies.
- No tenim una devolució del funcionament del QUI a tot l'Ajuntament. Avaluació de la utilitat del QUI cap a la ciutadania.
- Millora de la coordinació político tècnica en la prioritització (tot és urgent i de necessitat immediata) i en els criteris tècnics, fet que dificulta la planificació i el tracte igualitari cap a les persones.
- La informació és la base de tot el procés participatiu. Sense informació la ciutadania no pot donar el seu parer.
- Escassa avaluació efectiva de la qualitat dels serveis pel ritme de treball.
- Donar compliment de la Llei 39/2015 (registre i avaluació).
- Cal incidir en com es tracten i comparteixen documents amb dades personals.
- Evitar donar passos enrere en l'administració digital.
- Direccions amb menys competències per tal de ser més efectives.

2 Gestió pública professional

Què hem fet?

- Processos selectius i de provisió.
- Reunions de direcció setmanals (Serveis a la Persona).
- Circuits en marxa: Gestió de la contractació (GCO); Bestreta de la caixa fixa i crèdit a justificar (BIC); Factures (FAC); Decrets, signatures, registres i publicacions(DEC).
- Creació Grup 39 (equip multidisciplinar que treballa per implementar l'administració electrònica).
- Eines PSE (grup A).
- Millora del programa de gestió d'Arxiu.
- Disseny de la carpeta ciutadana.
- Informatització de l'OMIC i expedients de Seguretat alimentaria.
- Formació de lideratge i cohesió d'equips en diversos serveis i departaments.
- Ampliació de l'abast de Xipress (base de dades i gestió de prestacions socials).
- Aplicatiu informàtic per les escoles bressol (gestió interna).
- Disminució del temps d'espera a l'OIAC.
- Millora de l'espai 092.
- Nova recepció del Museu .
- Auditories.
- Circuit Sol·licitud d'accés a la informació pública (SAI).
- Revisió permanent del circuit QUI.
- Peticions i elaboració d'informes per cobrir llocs vacants i millores de plantilla.
- Programa de sensibilització i formació envers la Transparència, dret d'accés a la informació pública i bona administració. (Jornades i sessions informatives).
- Ampliació de la formació interna per adaptar-se a les noves normatives.

Què podem fer a curt termini?

- Reunions de serveis setmanals (Relacions institucionals).
- Desenvolupament de l'Oferta Pública d'ocupació.
- Redistribuir les tasques per evitar desigualtats. Reforçar els equips.
- Informatització de l'acceptació de subvencions.
- Millorar i ser una administració tributària més electrònica.
- Eines de PSE (grup B)
- Catàleg de processos i Quadres de comandament.
- Circuit de distribució de registre de documentació electrònica (DRG).
- Implementar la prescripció online de les escoles bressol.
- Millora dels espais de treball: OIAC, Arxiu, Policia Local, EBAS, edifici Plaça Manent.
- Revisió dels espais del servei de Salut pública.
- Implantació del circuit simplificat i simplificat abreujat.
- Ampliació de nous sistemes de contractació.
- Continuar amb la formació sobre Contractació.
- Auditoria. Informes de control previ.
- Mapa de riscos.
- Implantar sistemes de control i revisió d'inversions amb reunions periòdiques internes.
- Automatitzar el circuit SAI
- Millorar el circuit intern de les QUI.
- Millorar la intranet i el contingut que hi ha de tots els serveis.
- Crear espais nous al web, pe: Parcs i Jardins.
- Mantenir la formació relativa a les eines digitals.
- Formació: BIC, eines PSE, prevenció riscos laborals, administració electrònica, contractació, temes d'integritat i bona administració.
- Programa formatiu en lideratge als comandaments.
- Pla de comunicació interna en els equips de treball.
- Formació per potenciar el treball en xarxa.
- Fomentar equips col·laboratius per treballar en projectes transversals.

A tenir en compte:

- Manca cultura d'equip i de lideratge.
- S'hauria de facilitar el canvi de llocs de treball per facilitar el treball en xarxa i tenir una visió més transversal.
- Manca de personal per poder realitzar totes les tasques encomanades i cal recordar el respecte pels criteris tècnics.
- Eliminar les desigualtats existents entre interins i personal fixe (funcionari o laboral).
- Cal impulsar la carrera professional i el sistema de promoció horitzontal.
- Garantir una interlocució única del director/a entre el nivell polític i cos tècnic.
- Calen sales de formació i de reunió.
- Avaluar la tramitació central de les subvencions per aprofitar economies d'escala.
- Els contractes menors es trameten per cada Servei Gestor i son responsabilitat d'aquests.
- La formació no s'hauria deixar exclusivament en la voluntarietat de la persona. /Hi ha limitacions per accedir a determinades formacions.
- Ampliar els horaris de formació a matí i tarda.
- Encara hi ha demanda de portar els projectes i documents físicament d'un lloc a l'altre.
- Els processos que s'han sistematitzat han estat positius: QUI, tramitacions... no així la plataforma informàtica que els sustenta.
- Calen espais que facilitin tant la formació com la programació de proves de selecció en les que es puguin valorar els coneixements necessaris per a una gestió administrativa eficaç en un entorn informàtic.

3 Previsió

Què hem fet?

- Projecte per impulsar el Pla d'integritat de l'Ajuntament (sensibilització, diagnosi i prioritització) amb participació dels càrrecs electes, equip directiu i comandaments, personal tècnic i administratiu, i agents de la policia local.
- Participació activa del personal del conjunt de les àrees de gestió en el Marc d'integritat institucional.
- Introducció de criteris ètics en el Plec de clàusules administratives particulars (PCAP), així com en el model de declaració per a tots els licitadors.
- Política de no acceptació de regals: Algun servei ha establert criteris comuns entre els treballadors/res.

Què podem fer a curt termini?

- Aprovació del Pla d'integritat institucional
- Consolidació de l'equip formador intern.
- Mantenir el pla de formació i sensibilització en relació a la integritat.
- Participar activament en l'elaboració del futur codi ètic i en la seva implementació.
- Regular la política de regals.

A tenir en compte:

- La gestió de la prevenció ha de comptar amb recursos i personal intern, amb suport extern durant les primeres fases.
- Calen criteris clars per part de les direccions en matèria de prevenció.

7. Conclusions

Les percepcions dels grups de control en relació a la integritat de la institució és bastant similar a la percepció de l'equip directiu i comandaments.

En línies generals, els ítems definitis com rellevants són acceptats per la totalitat dels participants. Les aportacions realitzades entorn a cada un dels ítems —ja sigui a través de les accions realitzades 2015-2019, accions a realitzar a curt termini o bé les pròpies observacions —ha permès una formulació més completa del mateix i per tant facilitarà en un futur determinar les accions de millora oportunes.

Respecte al grau de factibilitat, *la capacitat de l'ajuntament de tirar endavant a curt termini les millores proposades (perquè són fàcils d'implantar, està en mans de l'ajuntament fer-ho, no necessita pressupost addicional, l'esforç a fer és raonable, el moment és adequat,...)*, es detecta una percepció de factibilitat, lleugerament inferior, per part dels comandaments³. En part, explicada a partir de la necessitat de revisar els recursos existents per dur a terme la gestió del dia a dia. Aquest punt i la millora de la comunicació interna han estat punts claus a l'apartat d'observacions, i així es pot veure dins del punt 6.3 del present document (punts relatius a la casella *A tenir en compte*).

D'altra banda, cadascun dels membres que formen part de l'organització, configuren la percepció en funció del lloc de treball i en definitiva del rol i responsabilitats exercides. Per aquest motiu, ha estat de gran utilitat comptar amb la relació d'accions fetes durant el mandat 2015-2019, ja que ha permès deixar evidències del camí realitzat. A més, s'ha pogut compartir les accions a dur a terme a curt termini, en algunes ocasions, treballades des d'una perspectiva integrada, segons àmbit de gestió.

A les 50 iniciatives, presentades pels grups de control⁴ durant la fase de prioritització, per treballar aspectes de la *Cultura organitzativa*, *Gestió pública professional* i de la *Prevenició*, s'ha d'afegir el conjunt de les 54 accions proposades a curt termini⁵, per part de l'equip directiu i comandaments. Per tant, aquests resultats denoten un coneixement i compromís significatiu per tal de treballar en un futur la integritat institucional.

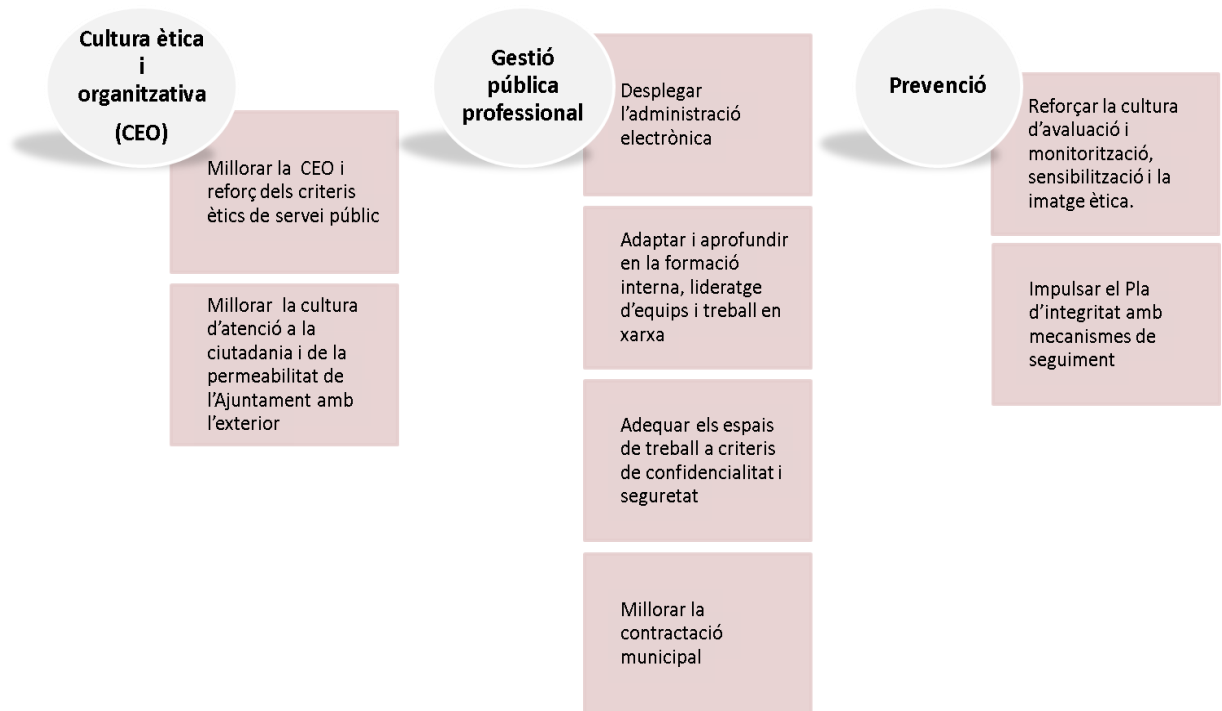
En resum, les línies d'actuació a treballar en el futur, a curt i mig termini es poden observar a l'esquema següent:

³ El 68,8% de l'equip directiu i comandaments ha participat de la sessió de contrast i amb representació del 100% de les àrees de gestió.

⁴ Les iniciatives presentades pels grups de control es poden consultar en el Document de síntesi -resultats del procés d'anàlisi, diagnòstic i prioritització-, dins de l'Annex V.

⁵ Presentades, dins del punt 6.3, a l'apartat *Què farem a curt termini?*

Esquema 1. Línies d'actuació segons bloc temàtic.



Finalment, es vol destacar que el camí realitzat fins ara no només ha permès obtenir un diagnòstic de la integritat de l'organització, sinó que la tasca de sensibilització, formació i el debat intern suscitat, de forma permanent, situa el personal en un marc ideal per elaborar el futur codi ètic.

8. Pla d'actuació

A continuació, s'haurien de seguir els següents passos:

1. Establir les línies estratègiques sobre la política d'integritat i prevenció de la corrupció per a la institució.
2. Elaborar el Pla d'acció. Aquest Pla ha d'incorporar accions segons els diferents àmbits de treball citats anteriorment: cultura ètica i organitzativa, gestió professional i prevenció.
 - 2.1 Elaborar el codi ètic dels alts càrrecs, equip directiu i empleats i empleades de l'Ajuntament el qual esdevindrà un instrument que, entre altres coses, definirà la política de regals.
 - 2.2 Constituir el comitè d'ètica amb les funcions de vetllar pel compliment del codi ètic, resoldre dilemes ètics i avaluació de la implementació del Pla d'integritat.
 - 2.3 Creació de la bústia ètica/consultes/denúncies.
3. Implantar i fer seguiment de l'execució del Pla.
4. Avaluació del procés i resultats.

D'altra banda, i a partir dels resultats obtinguts en la fase de diagnòstic es proposen les següents mesures a curt termini:

- Mantenir la formació de l'Equip Formador Intern (EFI) com a element sensibilitzador elemental per continuar treballant la cultura ètica organitzativa. Es recomana consolidar l'EFI com a grup referent per impulsar la qüestió ètica.
- Incorporar en el Pla formatiu general de l'Ajuntament la capaciació en la qüestió ètica, la prevenció de la corrupció i l'administració electrònica.
- Identificar i incorporar la integritat en els àmbits de la contractació i el control pressupostari a través de sessions de treball específiques amb els i les professionals implicades.
- Definir els recursos humans i materials per desenvolupar els instruments necessaris per definir el marc d'integritat institucional: codi ètic, comitè ètic, espais deliberatius, bústia ètica/consulta, formació i avaluació.

El calendari més detallat es pot consultar en el següent punt.

Pla Integritat Institucional. Calendari 2019

		2019											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definir la política d'integritat i prevenció de la corrupció	Establir les línies estratègiques sobre la integritat i la prevenció de la corrupció												
	Elaborar el Pla d'acció												
	Definir els recursos humans i materials												
	Consolidar l'equip formador intern com a grup referent per impulsar la qüestió ètica.												
	Incorporar i executar en el Pla formatiu general de l'Ajuntament la capacitat en la integritat i prevenció de la corrupció.												
	Sessions formatives a càrrec de l'EFI												
	Nivell polític												
	Comandaments												
	Serveis (conjunt de 3 o 4)												
	Aprovació del Pla d'Integritat Institucional												

8.2 Metodologia

A continuació es detalla la metodologia de les accions planificades al llarg del primer semestre de 2019.

Acció	Metodologia	Data
Contrastar el resultat de l'anàlisi de les percepcions dels participants amb l'equip directiu i caps de servei. ¹	<p>1 sessió de treball, per àrea de gestió. Objectiu: Presentar els resultats i el primer anàlisi. En segon lloc, lliurar la fitxa amb els ítems identificats amb grau d'importància i grau de factibilitat en relació a la integritat. El retorn de les seves aportacions serà via email, abans del 21 de març.</p> <p>Durada: 1h</p> <p>Convocats: director/a d'àrea amb caps de servei/departament</p> <p>Data límit per retornar la fitxa: 21 de març</p> <p>Posada en comú del resultat del contrast.</p> <p>Pla d'integritat institucional: Calendari 2019-2021.</p> <p>Durada: 20'-30'</p>	<p>27.02.2019. Reunió Àrea Urbanisme.</p> <p>28.02.2019. Reunió Àrea Serveis a la Persona.</p> <p>5.03.2019. Reunió Àrea Interna i RRHH</p> <p>6.03.2019 Reunió Àrea Alcaldia i Participació.</p> <p>21.03.2019. Retorn de la fitxa.</p> <p>03.04.2019. En el marc del comitè tècnic.</p>
Sessió formativa Com aplicar l'ètica en la presa de decisions ²	<p>1 sessió dinàmica i participativa, a càrrec de la consultora Beethik.</p> <p>Durada: 4 hores (1 matí)</p>	<p>10.05.2019 Sala actes Centre cívic Riu</p>

¹ Agents implicats: Equip directiu i caps de servei/departament

² Adreçat a: Equip formador interns

9. Memòria econòmica

El projecte està subjecte a la subvenció de l'Àrea Metropolitana de Barcelona dins l'eix per a desenvolupar activitats en l'àmbit de la transparència, convocada segons l'anunci publicat al BOP de Barcelona de data 3/08/2017.

Les activitats s'han dut a terme amb personal propi i amb la col·laboració de l'Oficina Antifrau de Catalunya. A més, s'ha contractat un suport tècnic, una consultora externa, per realitzar la dinamització dels tallers d'anàlisi i diagnòstic de la cultura organitzativa, així com el treball de prioritització i elaboració de l'informe corresponent.

Programa objecte subvenció	Cost total (euros)	% sol·licitat	Import subv. (euros)	Concepte	Despesa (euros)
Projecte implementació MII	28153	33%	9290	Dinamització tallers, anàlisi, diagnòstic i prioritització	10285
				Redacció informe Pla Integritat institucional	3025
				Coordinació i gestió (Recursos humans propis 30%)	14843