

## 5. EL QUADRE DE COMANDAMENT I LA TRANSPARÈNCIA A L'ÀMBIT MUNICIPAL: LA RELACIÓ AMB LES CARTES DE SERVEIS I L'OPEN DATA

Un quadre de comandament integral no és una eina de curt abast temporal ni d'un sol ús per a un cert temps, ja que segueix proporcionant avantatges permanents a la gestió fins i tot en el cas que s'adopti un nou model de gestió determinat o el vigent sigui substituït per un altre més modern o més complet. De fet, el quadre de comandament integral està compost per indicadors i aquests han estat utilitzats tradicionalment a fi de planificar i controlar l'administració de les institucions públiques, amb independència dels models o sistemes de gestió adoptats en aquestes. A més, són útils per nodrir altres eines i estratègies d'innovació a l'àmbit públic, entre les quals volem destacar en aquest moment la definició de cartes de serveis i l'aposta per l'*open data*.

### 5.1. QUADRES DE COMANDAMENT I CARTES DE SERVEIS



#### Definició

Les cartes de serveis són un document on es recull els compromisos de qualitat o de gestió que poden així ser avaluats per part de la ciutadania. Es tracta doncs de documentació que l'Administració Municipal elabora per fer conèixer a la ciutadania els serveis que se li ofereix, i els nivells de qualitat que en pot esperar segons un sistema d'indicadors que recull aquelles variables de qualitat que es considera clau. Volen ser l'expressió concreta d'un "contracte" que s'estableix entre l'Administració i les persones que utilitzaran els seus serveis i, per això, esdevenen un instrument per a la millora continuada i al desenvolupament de la qualitat dels serveis.

Per a l'elaboració d'una carta de serveis, es útil partir dels indicadors de gestió presents en el quadre de comandament d'aquell servei, ja que això garanteix la retroalimentació dels indicadors continguts a la carta.

#### 5.1.1. Contingut d'una carta de serveis

Una carta de serveis compta amb la informació que es descriu tot seguit:

- Informació de caràcter general i formal:
  - Dades identificadores i finalitats de la unitat que presta el servei (missió, objectius, marc de referència formal).
  - Relació dels serveis prestats i atributs mínims que ha de tenir el servei per identificar-lo (destinataris/àries, clientela, procés de suport, estabilitat i continuïtat, competència).
  - Expectatives concretes de les persones usuàries en relació amb els serveis.
  - Inventari de formes de col·laboració/participació de la ciutadania.
  - Formes de presentació de queixes, suggeriments i d'opinions.



- Compromisos de qualitat oferts:
  - Nivells de qualitat que s'ofereix actualment, amb indicadors de qualitat.
  - Sistemes d'assegurament de la qualitat (avaluació dels indicadors).
- Informació complementària:
  - Adreces postals, telefòniques i electròniques.
  - Mitjans d'accés i de transport.
  - Identificació del servei responsable de la carta.
  - Altres dades d'interès sobre l'organització i els seus serveis.

Per elaborar cada carta de serveis, s'ha de constituir un equip de treball format per persones que participen directament en la prestació dels serveis, al qual es podran afegir persones d'altres sectors que directament o indirecta incideixen en aquests serveis.

Les etapes que s'ha de seguir per elaborar la carta són les que es descriu a continuació.

### **Etapa 1. Creació dels equips de millora**

La persona responsable del projecte proposarà qui formarà part de l'equip de millora, atenent a criteris de **representativitat, capacitat i transversalitat** (entre 6 i 10 persones). Aquests equips permeten la participació del conjunt de l'organització en la resolució de problemes i en la recerca de solucions i bones pràctiques. La missió d'aquests equips és sensibilitzar, formar, avaluar i, en definitiva, fer avançar l'organització pel camí de la innovació i la qualitat.

### **Etapa 2. Identificació dels productes o serveis prestats**

S'haurà d'elaborar un catàleg dels productes o serveis més significatius que s'ofereix a la ciutadania, ordenats pel nivell d'incidència.

### **Etapa 3. Coneixement del nivell de servei que desitja rebre la ciutadania**

Es tracta d'esbrinar quines són les expectatives raonables per oferir un nivell de servei que les satisfaci o, si és possible, que les superi. Caldrà ser capaç de posar-se en el lloc de les persones perceptores, per la qual cosa, i segons les característiques del servei, es podrà fer servir enquestes, grups focals, qüestionaris al personal que intervé en la prestació del servei, etc.

### **Etapa 4. Establiment de compromisos de servei i elaboració de cartes**

Com a resultat de les etapes anteriors, s'haurà identificat els nivells de qualitat amb què es presta actualment els serveis i el grau d'atenció que haurien de rebre les persones destinatàries o clients/clientes de cada servei. En aquest punt cal definir els estàndards o **indicadors de qualitat** que l'ajuntament es compromet a mantenir davant la ciutadania, a partir d'una selecció dels indicadors vigents en el sistema d'informació o en els quadres de comandament sectorials.

L'incompliment dels compromisos de servei ha de donar lloc a respostes que poden anar des d'una explicació, o una disculpa formal, fins a altres tipus de reparacions quan l'incompliment suposi un perjudici evident per a la ciutadania. Quan no sigui possible, s'haurà d'establir les respostes i la manera de fer-les efectives. És important assegurar la garantia de seguiment i control dels compromisos de la carta, amb un quadre de comandament específic per a ella.

### Etapa 5. Pla de comunicació de les cartes i millora contínua

La difusió de les cartes de serveis ha de ser homogènia, coherent, i tan àmplia com sigui possible, perquè arribi a totes les persones potencialment interessades en els serveis afectats, com a usuàries o com a treballadores públiques. La comunicació interna ha d'anar a càrrec del grup que ha elaborat la carta de servei, el qual exposarà als diferents actors interns el contingut i l'abast de la carta de serveis.



Cada any s'hauria d'avaluar el grau d'acompliment dels compromisos establerts; revisar els continguts, i procurar la millora progressiva.

Les cartes de serveis no tenen, en cap cas, una finalitat en elles mateixes, sinó que són un instrument per a la millora contínua de la qualitat dels serveis i la satisfacció de la ciutadania.

## 5.2. QUADRES DE COMANDAMENT / OPEN DATA



### Definició

L'*open data* és una filosofia i una pràctica que requereix que certes dades, entre les quals hi ha els indicadors de control del seguiment de l'acció pública, siguin de lliure accés per a tothom, sense limitacions tècniques o legals.

En el sector públic, tenir accés a les dades de l'Administració garanteix la transparència, l'eficiència i la igualtat d'oportunitats a l'hora de crear valor. La transparència perquè es pot consultar i tractar dades que vénen directament de les fonts oficials, l'eficiència perquè ciutadania i organitzacions poden crear serveis de forma més ajustada en col·laboració amb l'Administració; i la igualtat d'oportunitats perquè l'accés és el mateix per a tothom.



### Atenció

Si es vol oferir a la ciutadania informació transparent sobre els sistemes de gestió, un bon punt de partida és tenir sistematitzada la informació sobre els diferents serveis basant-se en sistemes de control i indicadors organitzats en quadres de comandament.

Això pot facilitar posar en mans de la ciutadania informació privilegiada perquè valori d'una forma crítica el funcionament de l'Administració Municipal. Fer això suposa a vegades una difícil aposta política vers la transparència i la responsabilitat, però, sense dubte, és un element clau per augmentar la legitimitat de l'acció pública i millorar les capacitats d'escrutini democràtic en mans de la ciutadania.

La Comissió europea considera que les dades públiques han de ser reutilitzades, tant per la ciutadania com per les empreses, ja que això, a més de transparència, suposa un motor al desenvolupament de la societat. Per aquest motiu, han legislat a favor, amb la Llei 37/2007, de 16 de novembre, sobre reutilització de la informació del sector públic, que transposa la Directiva 2003/98/CE del Parlament Europeu i del Consell.

Una primera iniciativa significativa a Catalunya en aquest sentit és el projecte "Dades Obertes Gencat", que ha seguit l'"Open Data Euskadi" i tot sembla indicar que l'Administració Local, en especial el nivell municipal està posicionant-se també en aquesta aposta vers la **transparència**. Es pot revisar alguns dels principals arguments i beneficis, a favor de tal obertura:

- **Drets de la ciutadania:** allò que és públic, pagat amb impostos públics, ha d'estar a l'abast del públic.
- **Transparència i legitimitat democràtica:** en la mesura que les dades que inspiren la gestió pública són obertes i avaluable per qualsevol, es pot avaluar millor l'acció política i administrativa. Un/a ciutadà/ana amb més coneixement sobre el seu entorn és un/a ciutadà/ana que pot tenir més criteri i participar amb més qualitat a l'esfera pública.
- **Interoperabilitat** i, per tant, major eficàcia i eficiència, entre les administracions públiques: avui dia la norma és que cada administració, i sovint cada servei dins d'ella, tingui la seva pròpia base de dades, no interconnectada amb les del servei o de l'administració veïna. La interoperabilitat quant a aplicacions i bases de dades és l'excepció, i necessita la definició d'estàndards i formats de dades comuns, anomenats estàndards. L'obertura de les dades facilitarà, es diu, l'adopció d'estàndards oberts.
- **Increment exponencial de la generació de coneixement sobre el territori i la població:** un cop obertes les dades tothom pot analitzar-les i extreure'n beneficioses conclusions i orientacions per a la gestió del territori (la ciutat en el nostre cas). Universitats, investigadors acadèmics, consultores, institucions educatives i culturals tenen la possibilitat de generar un coneixement nou, que ha de redundar en benefici del mateix territori.
- **Promoció econòmica:** l'obertura de les dades genera nous sectors d'economia del coneixement. És un accelerador de l'economia del coneixement. Les dades, si són digitals i accessibles al processament automàtic, són un *input* (barat i escalable) per a la creació d'infininat de serveis de valor per a empreses i particulars.



Creus útil la perspectiva de l'*open data*? Quins perills polítics creus que poden presentar-se davant la possibilitat d'apostar per la transparència en les dades? Compena el que es guanya?