

## **DIRIGIR LA DIVISIÓ DE SERVEIS PERSONALS EN UN CONTEXT DE CANVI**

Fa uns anys que les administracions públiques tendeixen a contractar les prestacions d'alguns serveis a empreses externes. L'Administració local segueix aquesta tendència i a més de prestar directament alguns dels serveis, en altres ocasions és l'administració mateixa la que articula organismes autònoms que agilitzen la gestió o opta per contractar externament. Aquesta és una opció que permet, en alguns casos, millorar l'eficiència dels serveis públics i és un camí a experimentar que encara ha de créixer més, fins poder fer valoracions a llarg termini, amb dades comparatives, sobre els diferents models.

Els serveis a les persones, que acostumem a anomenar "Serveis Personals" com es fa a l'Ajuntament de Barcelona, engloben un conjunt de prestacions dirigides a tota la ciutadania, d'acord amb les diferents franges d'edat i els sectors, la competència dels quals correspon a l'Administració. Actualment, algun d'aquests serveis públics d'alta qualitat, els presta directament l'Administració, o instituts, consorcis o agències; d'altres, com els esportius, amb fórmules de concessió i, finalment, la gran majoria són prestats amb contractes de serveis... sempre amb un objectiu únic: trobar models de prestació que millorin la qualitat i continguin el creixement de la despesa. Amb la noves orientacions del govern per a les administracions locals que exigeixen el dèficit 0, totes les persones que treballem al servei dels ciutadans i les ciutadanes hem de continuar innovant en models de gestió, de manera que es pugui mantenir l'oferta necessària del nivell adequat, però amb pressupostos que fa alguns anys que creixen de manera limitada.

Des de les divisions de Serveis Personals dels districtes oferim un ventall de serveis dels quals només els Serveis Socials i una part de centres cívics i culturals són de gestió directa, i la resta els gestionen organismes o empreses. És evident que la regulació dels Serveis Socials, per la seva garantia d'universalitat i d'igualtat per a tots els ciutadans que accedeixen a qualsevol

dels centres, queda definida pel sector, que alhora ha de dotar-nos dels mecanismes de regulació i ordenació necessaris per homologar l'oferta; no hem de perdre de vista que s'està treballant, encara que no sigui fàcil, per aconseguir un organisme mixt entre iniciativa pública majoritària i iniciativa privada experta que pugui facilitar el creixement dels serveis socials al ritme de la demanda de la nova ciutat. Per tant, pot ser que, en un futur proper, les nostres divisions prestin els diferents serveis amb models de gestió molt diversos, però no sempre directament i mitjançant treballadors municipals. Aquest fet no disminueix la importància de la direcció de les divisions, ans al contrari, genera situacions molt complexes que caldrà afrontar. Una de les més importants té a veure amb el fet de com s'articula la coordinació entre polítiques generals de direccions sectorials amb l'execució territorial. Una altra és el model de relació amb les empreses contractades que presten el servei... en definitiva, podem posar exemples d'eficàcia sempre que els objectius de les parts siguin clars i compartits.

Crec necessari remarcar un fet que és clau en aquest escenari, i és que molts dels serveis a les persones estan **territorialitzats al Districte**. Aquest fet, que és la realitat actual i l'opció de l'Ajuntament de Barcelona d'acord amb models de qualitat i eficàcia basats en la proximitat, és imprescindible per entendre la funció de l'alt comandament en aquest context. Al mateix temps, tenim una societat en canvi que requereix una adaptació dels serveis a nous problemes, demandes i necessitats. Cal innovar des de la perspectiva de l'eficiència i millorar la capacitat de l'administració de transformar-se en funció de nous objectius.

En conseqüència, la proximitat i la innovació són determinants en les funcions i les tasques de responsabilitat derivades dels objectius que els equips tècnics de les divisions (tècnics de planificació i gestió assignats segons ràtio definida per la direcció de recursos humans per a cada districte) desenvolupen. La definició de "com", les estratègies del control, la garantia de qualitat i tots els altres temes a què ens referim, es genera en aquest equip, que es completa amb els directors dels equipaments i els treballadors de la divisió.

Una vegada hem situat la realitat en la qual es mou avui el/la Cap de Serveis Personals, és necessari concretar i sintetitzar el camp d'acció en quatre eixos que determinen la seva funció directiva:

- **La traducció de les línies polítiques d'actuació a objectius estratègics i com desenvolupar-los.**
- **La planificació dels serveis i de les estratègies del control de la gestió, tant des del seguiment, l'avaluació i l'elaboració d'indicadors, com en definir la nova planificació.**
- **La garantia de la qualitat dels serveis prestats i el fet de donar comptes de resultats als ciutadans i als polítics.**
- **L'enfortiment del teixit social on aquesta intervenció es porta a terme, amb una orientació clara per a desenvolupar mecanismes de participació i també maneres de fer que ajudin a resoldre problemàtiques comunes de manera conjunta.**

En aquest context, el cap de divisió de Serveis Personals ha de ser un estrateg que garanteixi la prestació dels serveis de l'Ajuntament al territori i en respongui. Sigui qui sigui el gestor del servei, tant si és una gestió directa com una gestió contractada, hem de respondre de les responsabilitats derivades dels quatre eixos als quals he fet esment i que es defineixen a continuació:

1. Aconseguir la traducció de les línies polítiques plasmades als plans d'actuació municipal a objectius estratègics de la divisió, per a impulsar-los entre els diferents serveis del territori. **Per tant, es tracta d'aportar èxit a l'organització.** Els gerents han de validar aquesta traducció tècnica de la voluntat política. I és obvi que la coordinació entre sectors i districtes ens facilitarà entendre directrius, compartir objectius i vectoritzar els recursos en la direcció adequada.
2. Aplanar l'estructura i ajudar a créixer l'equip de comandaments intermedis -tècnics de planificació i gestió- no només com a bons gestors, que ja ho són, sinó també com a agents col·laboradors dels diferents serveis per a impulsar els objectius, provocar la innovació i vetllar per la qualitat, i amb

una capacitació real i no aparent de control sobre els resultats. Aquesta breu ponència no permet desenvolupar les funcions de l'equip de tècnics de planificació i gestió de la divisió, però hem d'insistir que si volem dirigir persones amb eficàcia i si creiem que són les persones les que afegeixen valor als processos, **hem de dedicar un esforç important a definir les funcions dels nostres col·laboradors i dotar-los de mètode per desenvolupar-les.** S'ha de facilitar la presa de decisions dels responsables de serveis, programes i projectes, traslladant franges de poder als mateixos serveis.

Una administració moderna exigeix als seus comandaments que s'adaptin als canvis; és una de les competències d'un bon comandament. Una divisió de serveis a les persones que innova, que es redibuixa en funció dels resultats obtinguts, que es qüestiona perquè alguna cosa no ha sortit com s'esperava ha de plantejar modificacions que responguin als requeriments de les noves fites. L'equip de comandaments ha de ser un agent actiu en aquesta transformació, però tenir un equip proactiu vers els objectius de canvi funcional o procedimental vol dir que hem estat capaços de facilitar-ho.

He insistit en aquest tema perquè no podem implantar un model innovador de comandament ni crear estratègies adequades per a l'èxit de serveis, programes i projectes, si no ens aturem per definir conjuntament amb els nostres col·laboradors quin tipus de responsables volem, si no reforcem la cultura que ho legitimi i si no afavorim el clima adequat per al seu creixement.

3. Les polítiques per garantir la qualitat dels serveis dels anys 90, van fer que el concepte de client s'incorporés a l'administració pública. Si bé les nostres divisions no utilitzen habitualment aquest terme, el concepte ha quedat assimilat; satisfacció dels usuaris i qualitat són guies en la prestació dels serveis. En un panorama on la gestió dels serveis té diferents models i on els diferents models poden ser gestionats per subjectes de naturalesa diversa, hem de definir les estratègies per la qualitat, sempre de manera

coordinada amb les direccions de serveis corresponents. I parlar de qualitat en sentit ampli vol dir moltes més coses que la implantació per part d' un gestor d'un dels models de qualitat homologats; vol dir, també, articular instruments per mesurar la satisfacció dels usuaris, pot significar aplicar estàndards de qualitat en equipaments similars, o ens pot portar a crear grups de millora amb una fita concreta... és això i més.

Les polítiques de qualitat han incorporat el fet de rendir "comptes" de la gestió pública als ciutadans .Per tant, a més del sistema de control que ens permeti presentar els resultats de la nostra gestió als polítics, hem de facilitar que es pugui donar a conèixer públicament la nostra gestió.

No podem passar aquest capítol referit a qualitat i resultats, sense fer esment del repte que significa aprofundir en els models de relació que tenim amb els adjudicataris de la prestació dels serveis municipals. No faig referència als tipus de contracte, determinats per la llei i elaborats pels departaments d'administració, sinó a la **relació que establim entre adjudicatari i administració** una vegada inserits al territori com a geografia compartida. Com a responsables que som de l'execució del servei d'acord amb el contracte, hem de tenir mecanismes que ens permetin analitzar els resultats que se'ns presentin, hem de tenir la capacitat de modificar quan així ho demanin els resultats i hem de crear cultura de treball en xarxa per optimitzar els recursos.

4. El quart eix fa referència a la necessitat d'enfortir el teixit social com a horitzó de les intervencions: la mateixa comunitat treballa per la comunitat en col·laboració amb l'administració més propera, la local, que, a partir de les seves prestacions ajuda a desenvolupar un teixit relacional. I també s'activen les diverses disciplines que hi ha al territori. El territori ha de ser gresol dels serveis municipals, d'altres serveis i dels ciutadans que hi estan organitzats en entitats. Els projectes comunitaris, els projectes èxit, els camins escolars... hem de tendir a la capacitat de la comunitat, en la línia que apunten els nous teòrics dels serveis públics. S'hauria d' arribar, com ens deia fa uns mesos D.Osborne, a cedir a la comunitat una part de l'autoritat pel que fa a les decisions en recursos i tasques de l'òrgan públic,

tant en l'àmbit de la planificació com en el foment de les associacions i dels serveis públics i compartir-hi objectius i activitats. És en aquesta tasca on la divisió de serveis personals ha de ser més visible, però també **ha d'afavorir la visualització dels serveis, dels programes i dels projectes que té en marxa l'Ajuntament per dotar-los de tota la seva eficàcia en la resolució dels problemes.** Cal la proximitat dels tècnics experts vers la comunitat per establir un diàleg participatiu i profitós de recerca conjunta de solucions als nous reptes del barri, del districte, de la ciutat.

### **Carme Turégano**

Cap de Serveis Personals del Districte de Sant Martí

Participant d'equips de formació en Habilitats Directives i Qualitat

#### Algunes referències formatives imprescindibles per entendre la ponència:

ANTÚNEZ, Serafí (rol del comandament)

BARDÀVIO, Manel (habilitats directives)

COSTA, Josep M. (primera noció de Qualitat als serveis)

JIMÉNEZ, Guy (Comunicació, Xarxes Relacionals)

LONGO, Francisco (Competències)

POU, Toña (Fer Equip)

PUIG, Toni (Societat i Administració)

i aquells meus caps que m'han permès aprendre d'ells.