

EL REPTE DE L'AUTOGESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL

*Un camí innovador, per donar resposta a necessitats
emergents del sector a Catalunya*



DÍDAC RIMOLDI CAMÍ
Tutor del TFM: Dr. Pere Mora Ticó
Universitat Ramon Llull – Fundació Pere Terrés
Màster en Direcció Gestió i Intervenció en l'Àmbit Social
Octubre 2022

RESUM/RESUMEN/ABSTRACT

Les administracions públiques locals, són organitzacions vives, i com a tals, estan influenciades per l'entorn, la societat i les persones que les conformen. Amb la idea de donar resposta als nous reptes que afronta la gestió pública local i la seva organització interna, es presenten un seguit d'idees, reflexions i estratègies, com a solucions possibles, als nous paradigmes econòmics, socials i polítics, en un món cada vegada més globalitzat i líquid. Una proposta inspirada en els principis de l'autogestió i la innovació organitzacional on, lluny de donar solucions definitives i tancades als reptes emergents, pretén possibilitar, inspirar i motivar, nous models de gestió interna. Obtenint així un major impacte en les polítiques públiques, millor clima laboral, eficiència i agilitat en la gestió d'aquestes organitzacions.

Paraules clau: administració pública local, autogestió, innovació, lideratge, canvi organitzacional, cultura organitzacional.

Las administraciones públicas locales, són organizaciones vivas, y como tales, están influenciadas por el entorno, la sociedad y las personas que las conforman. Con la idea de dar respuesta a los nuevos retos que afronta la gestión pública local y su organización interna, se presentan una serie de ideas, reflexiones y estrategias, como posibles soluciones a los nuevos paradigmas económicos, sociales y políticos, en un mundo cada vez más globalizado y líquido. Una propuesta inspirada en los principios de la autogestión y la innovación organizacional, donde, lejos de dar soluciones definitivas y cerradas a los retos emergentes, pretende posibilitar, inspirar y motivar nuevos modelos de gestión interna. Obteniendo así un mejor impacto en las políticas públicas, mejor clima laboral, eficiencia y agilidad en la gestión de estas organizaciones.

Palabras clave: administración pública local, autogestión, innovación, liderazgo, cambio organitzacional, cultura organitzacional.

Local public administrations are living organisations, and as such, they are influenced by the environment, society and the people who make them up. With the idea of responding to the new challenges faced by local public management, and its internal organization, a series of ideas, reflections and strategies are presented, as possible solutions, to the new economic, social and political paradigms in a world increasingly globalized and liquid. A proposal inspired by the principles of self-management and organizational innovation, where, far from providing definitive and closed solutions to emerging challenges, it aims to enable, inspire and motivate new models of internal management. Therefore, a greater impact on public policies, a better working climate, efficiency and agility in the management of these organizations is obtained.

Keywords: Local public administration, self-management, innovation, leadership, organizational change, oraganitacional culture.

AGRAÏMENTS

Primer de tot, agrair al conjunt de professionals i docents del Màster de Direcció i Gestió en l'Àmbit Social, que m'han nodrit d'uns coneixements imprescindibles per poder realitzar aquesta tasca amb èxit. Destacar entre totes elles, a la Mónica Utrera per donar-me algunes pistes importants a l'hora de millorar la proposta. A la Marta Eugènia per posar-me les piles i facilitar-me les pràctiques del Màster. Al Jesús Vilar per revisar i realitzar correccions al full de consentiment informat. I un especial reconeixement al Pere Mora, per acompanyar-me en aquest camí, tutoritzant, revisant i desenvolupant conjuntament aquest projecte.

Al Xavier, a la Marta, al Quim, a la Núria, al Carles, a l'Ernest, a la Bàrbara, a l'Aitor, i al Sergio pel seu temps, i per compartir amb mi, els seus coneixements imprescindibles i necessaris; per compartir la seva experiència i expertesa, i enriquir de contingut les pàgines d'aquesta proposta.

Faig un especial esment a la inspiració i coneixements adquirits mitjançant els llibres i publicacions de diversos autors, que es reflecteixen a la bibliografia. Però en especial, a Frederic Laloux, que mitjançant les seves pàgines, he trobat el filó, la passió i l'essència per desenvolupar la proposta de millora aplicada a les administracions públiques locals que aquí es presenta.

Ja de ben petit, pel bo i pel dolent, la política ha estat ben present a les nostres vides. Per la qual cosa, en el terreny personal, i sense oblidar la resta de familiars i amics, agrair moltíssim als meus pares i germana: la Laura, el Mario, i la Iona, als qui gràcies a múltiples debats, discussions i converses domèstiques, em van anar inculcant una visió crítica de la societat, i la importància del compromís i la militància activa per a transformar-la.

Seguint en el terreny personal, esmentar també la Diana per les seves correccions i aportacions pel que respecta a la normativa APA i altres formalitats... però sobretot, i el més important, per la seva paciència.

La meva participació activa en diverses entitats, organitzacions socials i polítiques, centres d'estudis i altres formacions, m'ha possibilitat apropar-me a les matèries sobre les que ronda aquesta proposta: l'administració pública, les organitzacions, la psicologia, els moviments socials... amb un munt de companyes de lluites, projectes, institucions i aprenentatges compartits, que tan útils m'han resultat aquests dies. Agrair doncs, a totes aquelles amb les que hem treballat intensament, per millorar el nostre entorn.

Sense totes aquestes persones i la trajectòria prèvia, aquesta proposta, avui, no seria possible.

Moltes gràcies a totes!

ÍNDEX

Resum	1
Agraïments	2
Índex	3
Índex de Figures	4
Llistat d'acrònims	5
1ª Part LA IDEA	
1.1. Introducció	7
1.2. Justificació	8
1.3. Hipòtesi i Objectius	9
1.4. Metodologia	10
2ª Part EL CONTEXT	
2.1. Introducció al context	16
2.2. Principals característiques de les administracions públiques locals	16
2.3. L'ecosistema social de les administracions públiques locals	20
2.4. Temps líquids i complexes	24
2.5. Síntesi del context	27
3ª Part L'ANÀLISI	
3.1. Introducció a l'anàlisi	29
3.2. Reptes que presenta l'administració pública local	30
3.2.1. Dificultats que presenta l'administració pública local	31
3.2.2. Potencialitats que presenta l'administració pública local	45
3.3. Eines de l'autogestió i la innovació	49
3.3.1. Estratègies: l'autogestió i la innovació	52
3.3.2. Altres recursos, autors i corrents de pensament	64
3.4. Idees destacades Reptes i Eines	79
4ª Part LA PROPOSTA	
4.1. Introducció a la proposta: Entrelligant Reptes i Eines	85
4.2. Proposta estratègica de millora	86
4.3. Punts clau	96
5ª Part CONSIDERACIONS FINALS.	
5.1. Consideracions finals	98
6ª Part ELS RECURSOS	
A. Annex	105
1. Entrevistes – Qüestionari	105
2. Resum Entrevistes (telefònica i via Zoom)	118
B. Bibliografia	128

Les imatges contingudes en el document han estat obtingudes a: <https://www.flaticon.es/>

AUTORS DELS DISSENYS

Portada: AmethystDesign

Pàgines interiors (fulles): Good Were

ÍNDEX DE FIGURES

Figura 1 – Esquema de la proposta	13
Figura 2 – Distribució dels municipis per nombre d'habitats	17
Figura 3 – Estructura del personal dels ajuntaments	19
Figura 4 – Ecosistema de l'Administració local	21
Figura 5 – El triangle inclusiu	22
Figura 6 – Estructura de l'anàlisi	29
Figura 7 – Conceptes classificats com a estructura de la diagnosi	34
Figura 8 – Conceptes classificats com a processos de la diagnosi	37
Figura 9 – Conceptes classificats com a plenitud (general) de la diagnosi	39
Figura 10 – Conceptes classificats com a plenitud (RH) de la diagnosi	40
Figura 11 – Conceptes classificats com a propòsit evolutiu de la diagnosi	43
Figura 12 – Conceptes classificats com a cultura de la diagnosi	45
Figura 13 – Conceptes classificats com a estructura de la diagnosi (potencialitats)	46
Figura 14 – Conceptes classificats com a processos de la diagnosi (potencialitats)	47
Figura 15 – Conceptes classificats com a plenitud (general) de la diagnosi (potencialitats)	47
Figura 16 – Conceptes classificats com a plenitud (RH) de la diagnosi (potencialitats)	47
Figura 17 – Conceptes classificats com a propòsit evolutiu de la diagnosi (potencialitats)	48
Figura 18 – Conceptes classificats com a cultura de la diagnosi (potencialitats)	48
Figura 19 – Classificació estils d'organització segons Laloux (2015)	50
Figura 20 – Conceptes classificats com a estructura de les eines i estratègies	53
Figura 21 – Conceptes classificats com a processos de les eines i estratègies	56
Figura 22 – Conceptes classificats com a plenitud (general) de les eines i estratègies	58
Figura 23 – Conceptes classificats com a plenitud (RH) de les eines i estratègies	59
Figura 24 – Conceptes classificats com a procés evolutiu de les eines i estratègies	61
Figura 25 – Conceptes classificats com a cultura de les eines i estratègies	63
Figura 26 – Elements bàsics de la confrontació (Resolució de Conflictes)	70
Figura 27 – Síntesi conceptes clau de la 3 ^a Part – Anàlisi	80
Figura 28 – Esquem estratègic de la proposta de millora	86
Figura 29 – Estratègies de Laloux (2015) en l'aplicació de l'autogestió	87
Figura 30 – Esquema estructura pla d'accions	88
Figura 31 – Persones entrevistades mitjançant qüestionari	105
Figura 32 – DAFO	107
Figura 33 – Persones entrevistades (zoom i telèfon)	118

LLISTAT D'ACRÒNIMS

ACP - (Atenció Centrada en la Persona)
APA - (American Psychological Association)
BANI - (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible)
CA - (Comunitats Autònomes)
CE - (Constitució Espanyola)
CEO - (Chief Executive Officer)
CNV - (Comunicació No Violenta)
COVID - (Coronavirus disease)
DAFO - (Debilitats, Amenaces, Fortaleses, i Oportunitats)
LGTBIQ - (Lesbiana, Gay, Transgenere, Bisexualitat, Intersexual, Queer,
LRBRL - (Llei Reguladora de les Bases de Règim Locals)
LRSAL - (Llei de Racionalització i Sostenibilitat de l'Administració Local)
MIRROR - (Meditation, Intuition, Respond instead of React, Oneness, Reverence)
PIB - (Producte Interior Brut)
PNL - (Programació Neurolingüística)
RB - (Renda Bàsica)
RH - (Recursos Humans)
RSC - (Responsabilitat Social Corporativa)
SAD - (Servei d'Atenció Domiciliària)
TIC - (Tecnologies de la Informació i la Comunicació)
TFM - (Treball Final de Màster)
TRLMC - (Text refós de la llei municipal i de règim local de Catalunya)
TRRL - (Text refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local)
TSR - (Territori Socialment Responsable)
UE - (Unió Europea)
VUCA - (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)
XES - (Xarxa d'Economia Solidària)

1^a part

LA IDEA



1.1 INTRODUCCIÓ

Aquesta és una aproximació de l'autogestió organitzacional a l'administració pública local. Concretament, d'aquelles administracions petites i mitjanes del nostre país, i la proposta innovadora presentada per Frederic Laloux (2015) en el seu llibre *Reinventar las Organizaciones*, on parla d'alguns exemples d'organitzacions, que bàsicament s'autogestionen, i en sintetitza algunes claus que explicarien el seu èxit, tant pel que respecta als resultats, com a la implicació i a la motivació de les persones que hi treballen. Laloux, basa el seu anàlisi, realitzant un paral·lelisme entre l'evolució de la consciència humana, explicat, entre d'altres, per Ken Wilber, i l'estadi evolutiu en el que es troben les organitzacions segons la seva naturalesa, orígens, models de gestió i raó de ser.

El que aquí es presenta és un estudi i recull de propostes de millora de cara a les administracions públiques locals de mida petita o mitjana, basat en la experiència de les organitzacions autogestionades, la innovació i altres eines útils per a la transformació social. Les dificultats que presenten aquestes administracions, moltes vegades venen derivades del que entenem popularment per "burocràcia" i normatives que fan d'aquestes administracions, unes organitzacions poc dinàmiques, amb dificultats importants per gestionar els canvis i la innovació. Aquesta proposta estratègica, és una recerca d'alternatives viables i senzilles, que permetin, dins dels paràmetres legals actuals, una millor gestió interna d'aquestes administracions. Des d'una perspectiva humanista, centrada en el benestar de les persones, el bé comú, l'apoderament, i una aposta clara pels serveis de titularitat pública, la democràcia participativa, la transparència, l'autogestió i l'autonomia local.

Aquesta és una aposta estratègica, però també política, que té com a objectiu reforçar el sector públic, entenent que només amb un sector públic fort, junt a altres organitzacions ètiques i sostenibles, garantim una societat més justa i equitativa per a tothom, posant d'aquesta manera, l'interès comú per davant dels interessos del mercat. Tot això, sense oblidar les potencialitats del treball en xarxa amb altres administracions, organitzacions del tercer sector, o la Responsabilitat Social Corporativa de les empreses del territori. Hi ha moltes eines i experiències innovadores en les organitzacions que han donat molts bons resultats, i que són perfectament aplicables també al sector públic. De la mateixa manera, també existeixen experiències col·lectives amb una gran acumulació de saber, del que la administració pública local es pot nodrir. Estem parlant d'eines com el "coaching", facilitació d'equips i altres eines utilitzades tant en el camp del creixement personal com en la transformació organitzacional, i moviments com la Economia Social i Solidària, per posar alguns exemples.

El document consta de les següents parts: una anàlisi de context i radiografia de les administracions locals mitjanes de Catalunya, una anàlisi de necessitats de l'administració i un recull d'eines i estratègies d'èxit en el canvi organitzacional. I com no, també hi ha un recull de propostes senzilles i aplicables a aquestes administracions, de cara a facilitar processos de transformació interna i en sintonia amb els temps líquids en els quals vivim avui en dia.

La mirada és eminentment estratègica, però posa especial atenció en aspectes clau com la innovació, comunicació interna, RH, direcció, qualitat, gestió del conflicte, la participació i la gestió interna en general.

Remarcar també, que les pretensions d'aquestes pàgines són humils. El tema d'estudi és molt ampli, i cada un dels temes analitzats podrien ser motiu d'una tesi doctoral en si mateixa, no exempt de dificultats, ja que la temptació d'entrar en profunditat en cada un dels temes i conceptes és gran. S'ha treballat la proposta en termes generals, i sense entrar massa en profunditat i detall, amb la voluntat de poder oferir una mirada de conjunt sobre una realitat que pot ser transformada i que pot evolucionar cap a nous paradigmes organitzatius, més que sectorial sobre un àmbit d'actuació o problemàtica concreta. Aquesta pretén ser una proposta que motivi al lector a pensar en nous horitzons per a les seves organitzacions públiques, incentivi la curiositat de cara a llegir alguns dels llibres treballats, i sobretot, enllaçar dos mons actualment força desconeguts entre si: l'institucional i el de l'autogestió organitzacional.

Finalment, seria convenient, mitjançant metodologies d'investigació més tècniques i que requereixen molt més temps per no dir anys de dedicació, implementar algunes de les propostes que es presenten en aquest projecte, a través d'organitzacions mostra, i realitzar comparatives entre aquelles institucions que apliquen algunes de les propostes innovadores que aquí es formulen i aquelles que no. Poder dur a terme estudis de camp, i observar en el dia a dia diferents administracions i les diferents formes de funcionar que tenen. Realitzar enquestes, més entrevistes, etc. Es podrien recercar experiències, que tot i que anecdòtiques, com oasis dins la institució, i sovint, implementades de manera inconscient i involuntària, ja estan funcionant en alguns departaments o ajuntaments. Esperem que aquest i/o altres treballs, incrementin ben aviat la curiositat sobre aquest tema, i en el futur disposem de molts més estudis i experiències innovadores funcionant a les administracions locals del nostre país.

1.2 JUSTIFICACIÓ

L'administració pública sol tenir importants dificultats a l'hora d'afrontar canvis. Tradicionalment, ha estat una estructura força rígida i estàtica, que s'adapta amb retard a les necessitats que presenta la societat. Tot i que és cert que les administracions supramunicipals com l'estat, les autonomies, diputacions, i fins i tot, municipis grans o molt petits disposen, proporcionalment per habitant, de més recursos per modernitzar-se i gestionar els canvis, els municipis amb dimensions mitjanes, han de donar resposta a problemes complexos, generalment sense disposar dels recursos necessaris per fer-ho.

Per altra banda, té molt més sentit que les administracions públiques mitjanes s'emmirallin en el tercer sector, o en aquelles organitzacions que, tot i tenir ànim de lucre, disposen d'un projecte de Responsabilitat Social Corporativa rellevant, on l'essència i sentit de la seva existència és el de millorar i servir la societat. Per una banda, el propi tercer sector neix originàriament per donar resposta a necessitats que el propi estat no presta o que si ho fa és de manera insuficient o insatisfactòria; per altra banda, promou una economia eminentment més ètica i responsable, centrada en donar resposta a necessitats socials, enlloc de capitalitzar beneficis, com moltes organitzacions privades tradicionals han fet al llarg de la història. Sembla, per tant, que té molt més sentit que l'administració pública, a l'hora de buscar referents en innovació organitzacional, gestió del canvi organitzacional i millores organitzatives en general, ho faci emmirallant-se principalment en aquell conjunt d'organitzacions més ètiques, sostenibles i solidàries. Amb tot, sense desmerèixer i aprofitant també els coneixements que l'experiència del sector privat lucratiu pot aportar.

Si bé és cert que hi ha diversos treballs i estudis dispersos sobre innovació a l'administració, realitzats per l'Associació Catalana de Municipis, diputacions, altres organitzacions i autors, la proposta que aquí es presenta és exclusiva i amb un gran potencial transformador. Existeix molt poca referència bibliogràfica (estudis i autors) que parlin d'innovació inspirada en l'autogestió a l'administració pública. Atès que avui resulta imprescindible plantejar alternatives a la gestió interna municipal, que en conseqüència, comporti també una millora en la prestació de serveis, i una major eficiència, s'ha considerat necessària una investigació sobre on som, i les oportunitats que l'autogestió i altres eines ens ofereixen. I que, en definitiva, ens ha de permetre concloure amb un recull de propostes estratègiques de millora, pràctiques i aplicables, a les administracions públiques locals.

1.3 HIPÒTESI I OBJECTIUS

La Hipòtesi

Existeixen elements clau que podrien afavorir el trànsit de les administracions públiques locals, petites i mitjanes, cap a nous models organitzacionals més horitzontals i innovadors. La incorporació de noves pràctiques organitzatives més horitzontals i innovadores podria donar resposta a dificultats i necessitats que presenten aquestes administracions en l'actualitat. Obtenint d'aquesta manera, una millora organitzativa, pel que respecta a: la prestació de serveis públics, l'eficiència en la gestió, el clima organitzacional i el treball en xarxa.

Els Objectius

1. Analitzar la situació en la que es troben les administracions públiques mitjanes i petites i detectar, des del paradigma de les organitzacions horitzontals i la innovació, possibles àmbits de millora.
 - Realitzar una diagnosi de la gestió interna de les administracions públiques locals.
 - Estudiar i sintetitzar nous models i estratègies innovadores en la gestió, desenvolupats per organitzacions del tercer sector, sector privat, moviments socials i/o administracions públiques.
2. Desenvolupar un seguit de propostes estratègiques clau que, a partir d'eines i estratègies horitzontals i innovadores, permetin donar resposta a necessitats detectades.
 - Recopilar propostes aplicables a l'administració pública local de models de gestió horitzontal i d'innovació en la gestió interna de les organitzacions.
 - Dissenyar una proposta d'accions encarada a ajudar les administracions públiques a transitar cap als models de gestió estudiats.

1.4 METODOLOGIA

Per a desenvolupar la proposta de millora que es planteja en aquest estudi, s'han utilitzat tres tècniques d'anàlisi de caràcter eminentment qualitatiu. La investigació qualitativa està especialment indicada quan les fonts bibliogràfiques sobre el tema a investigar són escasses (Singleton & Strait, 2005). Cortés i Iglesias (2004, p.10) descriuen la investigació qualitativa:

"És una via d'investigació sense mesures numèriques, fent enquestes, entrevistes, descripcions, punts de vista dels investigadors, reconstruint fets, no prenent, en general, la hipòtesi com una cosa necessària. Es diuen holístiques perquè a la seva manera de veure les coses, les aprecien totalment, com un TOT, sense reduir-ho a les parts que la integren. Amb eines qualitatives intenten afinar les preguntes d'investigació. En aquest enfocament es pot desenvolupar les preguntes de la investigació durant tot el procés, abans, durant i després. El procés és més dinàmic, mitjançant la interpretació dels fets, l'abast és més aviat el d'entendre les variables que intervenen en el procés més que mesurar-les i acotar-les. Aquest enfocament s'utilitza més en processos socials".

Mètodes utilitzats per a realitzar la investigació:

Fonts primàries:

- Cinc entrevistes per escrit amb preguntes dirigides i obertes. Es va preparar un qüestionari amb preguntes obertes i posteriorment es van agrupar les respostes en un sol document (annex 1). Les entrevistes per escrit s'han realitzat a persones representatives del món local, per les seves funcions, rols o coneixements:

EQ01 – Alcalde i regidor de serveis socials, participació i urbanisme.

EQ02 – Gerent d'un Consell Comarcal. Ha treballat en altres institucions públiques amb anterioritat.

EQ03 – Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració, i que també ha estat director general de Participació Ciutadana a la Generalitat de Catalunya.

EQ04 – Regidor de joventut, infància i cooperació internacional.

EQ05 – Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració, i que també ha ocupat càrrecs a la Generalitat de Catalunya, i ha treballat com a consultor a diversos ajuntaments.

- Quatre entrevistes personals via telefònica o vídeo-conferència. Mitjançant una entrevista amb preguntes semi dirigides, on es va anar explorant diferents temes d'interès i posteriorment, es va elaborar un resum de les respostes (annex 2). El perfil de les persones entrevistades és el següent:

E01 – Gerent d'una entitat del tercer sector, i expert en nous lideratges.

E02 – Responsable d'innovació en una important entitat del tercer sector.

E03 – Consultora especialitzada en canvis culturals en organitzacions.

E04 – Professor, reconegut consultor i divulgador en temes d'innovació en el sector públic.

- Experiència personal, algunes reflexions i aportacions, parteixen de l'experiència pròpia: Regidor de l'Ajuntament de Moià i Conseller Comarcal del Moianès. Actualment treballant com a tècnic municipal als Serveis Socials de Sant Feliu de Codines. Més de vint anys participant activament en diverses entitats veïnals i organitzacions polítiques locals. Destacar també, entre altres, diferents formacions prèvies al màster: Diplomatura en Educació Social i els Postgraus en Participació

Ciudadana i Comunicació Pública, per una banda, i Coaching Organitzacional Sistèmic per l'altra.

Fons secundàries:

- Consulta de bibliografia i recursos disponibles a la xarxa. Com es desprèn a la bibliografia, s'ha consultat un important volum de llibres, documents i pàgines web que reforcen aquella informació extreta de fonts primàries. La documentació consultada ha estat diversa: llibres sobre innovació organitzacional en el sector públic i privat, participació ciutadana, creixement personal, "coaching", transformació social, psicologia, sociologia, administració pública i ciències polítiques, "management", RH...

A partir d'aquestes dades s'ha triangulat les diferents informacions amb l'objectiu de poder extreure algunes conclusions reflectides en tres nivells:

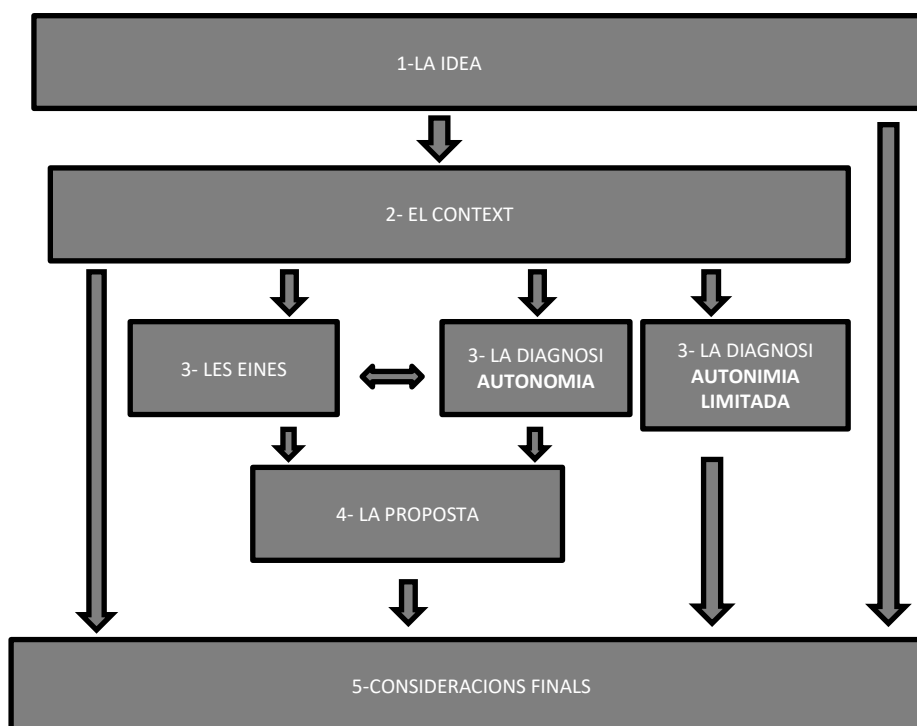
- Una contextualització de la proposta. On es defineixen aquelles característiques principals de les administracions locals i el seu entorn. Pel que respecta a la contextualització, principalment s'han utilitzat recursos bibliogràfics i recursos disponibles a la xarxa.
- Una diagnosi de l'administració pública local petita i mitjana. On es recullen les principals necessitats, dificultats i potencialitats d'aquestes. I un recull d'eines i estratègies organitzacionals que parteixen del principi de l'autogestió i/o la innovació, encaminades a donar resposta als reptes detectats en la diagnosi. Les entrevistes i la experiència personal tenen un paper molt important en aquest apartat, tot i que s'ha complementat el contingut amb bibliografia i altres recursos disponibles a la xarxa.
- Posteriorment, a partir de la interrelació entre el context, la diagnosi, les eines i les estratègies, s'ha desenvolupat la proposta d'accions de millora en la gestió i organització de les administracions locals.

La classificació de la informació en la part de l'anàlisi ha estat classificada en base a dos principis:

- A l'hora d'endreçar el conceptes i per facilitar la interrelació entre la diagnosi i les eines que han de donar resposta a les dificultats i necessitats detectades, s'ha utilitzat la classificació que utilitza Laloux (2015) en el seu llibre:
 - Estructura: Aquelles qüestions bàsiques de funcionament de l'organització.
 - Processos: Gestió del dia a dia.
 - Plenitud (general): El sentiment de pertinença i el benestar dins l'organització.
 - Plenitud (RH): Gestió dels RH.
 - Procés evolutiu: Organització com a organisme viu (Missió, visió, valors...)
 - Cultura: hàbits, tradicions, informalitats i estils relacionals.

- De cara a poder realitzar posteriorment una proposta estratègica realista, també s’ha diferenciat entre aquells elements de la diagnosi on l’administració té:
 - Autonomia: Les administracions tenen un grau important d’autonomia a l’hora de donar-hi resposta, definir accions i estratègies pròpies.
 - Autonomia limitada: Per contra, el nivell de dependència o condicionament extern a l’administració local és important i, per tant, el grau d’autonomia és molt baix. Possibles causes: legislació supramunicipal o dependència econòmica d’altres administracions. Per tant, aquelles qüestions i àrees en que les institucions locals no disposen de prou autonomia, no s’han recollit dins la proposta de millora, tot i que si que s’han recollit i valorat en les consideracions finals. Per a la proposta s’han prioritzat aquelles àrees i punts d’intervenció en els que es podria actuar de manera immediata, sense necessitat de canvis legislatius.

Figura 1 – Esquema de la proposta



Font: Elaboració pròpia

La proposta de millora que es planteja en aquest document, amb relació a a la gestió organitzacional de l’administració, es planteja en el marc dels municipis petits i mitjans, per la qual cosa quedarien exclosos els micro-pobles de menys de 500 habitants i aquelles poblacions de més de 10.000 habitants. Aquest fet no és ni determinant ni invalida que moltes de les idees aquí plantejades siguin igualment aplicables a la resta de poblacions, simplement que

s'ha buscat que les característiques pel que respecta pressupost i nombre de persones assalariades entri dins d'uns paràmetres a l'hora de visualitzar les propostes i accions. D'aquesta manera, els paràmetres seleccionats s'assimilen més al que podria ser una petita organització amb ànim de lucre o una entitat del tercer sector mitjana amb plantilles d'entre unes deu i un màxim d'un centenar i escaig de persones treballadores.

La recollida de dades, a l'hora de realitzar aquesta investigació i anàlisi d'informació, atesa la immensitat del camp d'estudi, és limitada. Tot i això, cal destacar algunes qüestions importants:

- La informació obtinguda es considera més que suficient i rellevant per als objectius a assolir que s'ha plantejat.
- La qualitat de les respostes és molt més rellevant de l'esperat.
- Algunes de les informacions recopilades han estat expressades per persones amb un important coneixement en la matèria, i reconeixement social per la seva expertesa.
- En sector privat hi ha cert volum d'informació disponible i alguns professionals amb expertesa pel que respecta nous models de gestió més horitzontal. Mentre que pel que respecta el sector públic, les publicacions i informacions disponibles, així com professionals amb expertesa en models de gestió horitzontal, són escassos, per no dir pràcticament inexistents.
- L'abast del treball s'ajusta a la realitat del que pretén ser: una humil aproximació i recopilació d'algunes idees clau sobre com aproximar l'autogestió i la innovació a l'administració pública local, sense massa més expectatives que motivar a la reflexió i facilitar algun moviment en aquest sentit dins les administracions públiques locals del nostre territori.

2ª part

EL CONTEXT



2.1 INTRODUCCIÓ AL CONTEXT

En aquest punt s'emmarca el context on s'ha de desenvolupar la proposta:

- Es presenten les principals característiques de l'administració pública local (Ajuntaments) de Catalunya. Una fotografia de les principals competències, característiques, legislació, etc.
- Una radiografia de l'entorn més immediat de les administracions públiques locals, i alguns elements claus que l'estan transformant, o bé, que poden acompanyar positivament la proposta que aquí es presenta.
- Algunes de les principals característiques del món globalitzat en el que vivim, i les noves tendències socials, econòmiques, culturals, etc.
- Finalment, un recull de les idees exposades.

Aquesta informació, ens ha de permetre ubicar en temps i espai les diferents propostes i estratègies que es presenten en el document. Disposar d'una referència del que està passant a l'entorn "micro i macro" d'aquestes institucions que ens ha de permetre entendre els motius d'algunes de les necessitats i dificultats detectades en l'anàlisi, així com les eines i estratègies per donar-hi resposta.

2.2 PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL A CATALUNYA

Els municipis i les seves administracions (Ajuntaments) són les més properes al ciutadà. És el primer graó de l'administració pública, i per tant, és l'administració que gestiona bona part de les principals polítiques de proximitat i serveis bàsics a la població.

A continuació es presenten algunes dades importants per entendre aquestes institucions, extretes de la pàgina web de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya¹:

Contextualització històrica:

"La Constitució espanyola (CE) de 1978 va donar lloc a la creació d'un nou model d'estat, en passar d'un estat unitari i fortament centralitzat a un estat complex que, encara que de caràcter unitari, està organitzat democràticament de manera

¹ Escola d'Administració Pública de Catalunya - [EAPC Wiki - Organització i funcionament dels ens locals \(gencat.cat\)](#)

descentralitzada, en estar conformat per una sèrie d'organitzacions territorials dotades d'autonomia. [...] A partir de l'entrada en vigor de la CE de 1978 i per imperatiu de l'article 137, l'Estat es va organitzar territorialment en municipis, províncies i en les CA que es constitueixin a l'empara del que hi estableix, i totes aquestes entitats, per exprés desig constitucional, gaudeixen d'autonomia per gestionar els seus respectius interessos. [...] Una distribució vertical del poder públic entre entitats de diferent nivell: l'Estat, titular de la sobirania, les CA, caracteritzades per la seva autonomia política, i les províncies i municipis, dotats d'autonomia administrativa. Paral·lelament, hi va haver un repartiment de competències legislatives [...] i a les CA que, com Catalunya, ho haguessin establert als seus estatuts d'autonomia, la competència exclusiva, dins del marc de la legislació bàsica estatal, per configurar amb la seva legislació la pròpia organització local i el corresponent règim jurídic” (Alonso, 2022)

Característiques de l'Administració Pública de Catalunya

A Catalunya hi ha un “nombre excessiu d'ens locals intermedis o supramunicipals, atesa la coexistència de les províncies i les comarques i, encara que per ara únicament formalment, de les vegueries, i nombre molt elevat de municipis amb molt poca població i, en conseqüència, amb una autonomia més teòrica que pràctica” Hi ha un total de 1003 entitats locals, dividides en: 4 Diputacions, 8 Vegueries, 42 Consells Comarcals i 947 municipis. Amb tot això, tan sols un 12,78% dels municipis compten amb una població més gran de 10.000 habitants. (Alonso, 2022)

Figura 2 – Distribució dels municipis per nombre d'habitants.

Habitants	Fins a 500	501 i 2000	2001 i 5000	5001 i 10000	10001 i 50000	Més de 50000
Total (947)	332	261	142	89	100	23

Font: Elaboració pròpia a partir d'Idescat (2021)

Competències

Tal i com descriu Alonso (2022) les competències es divideixen en les pròpies, les delegades i les impròpies:

Competències pròpies: “són les que s'exerceixen en règim d'autonomia i sota la pròpia responsabilitat, atenent a la deguda coordinació en la seva programació i execució amb la resta d'administracions públiques”: Urbanisme, medi ambient, aigua, infraestructures, serveis socials, policia local/protecció civil, mobilitat, turisme, mercats i fires, salut pública, cementiris, esports, cultura, solars per equipaments públics, participació ciutadana, comunicació i gènere.

Competències delegades: “[...] es deleguen mitjançant disposició o acord, requereixen acceptació expressa i que vagin acompanyades dels fons necessaris [...]”.

Competències impròpies: *“identifiquem com a impròpies, tot i que el precepte les denomina competències diferents de les pròpies i de les atribuïdes per delegació, les competències que no entren en cap de les categories analitzades anteriorment, en no haver estat expressament atribuïdes com a pròpies per les lleis i no tractar-se de competències delegades.[...] Per exercir-les s’han d’obtenir prèviament els informes necessaris i vinculants de l’Administració competent[...]”*.

Serveis municipals mínims: Enllumenat públic, Cementiri, Recollida de residus, Neteja viària, Abastament domiciliari d'aigua potable, Clavegueram, Accés als nuclis de població, Pavimentació de les vies públiques. I per aquells de més de 5000 habitants també: Parc públic, Biblioteca pública, Tractament de residus”.

Marc Legal

Les principals lleis que regulen l’administració pública local segons Alonso (2022) són:

- La constitució espanyola.
- L’estatut d’autonomia de Catalunya (Llei orgànica 6/2006, de 19 de juliol).
- Legislació bàsica estatal:
 - Llei 7/1985, de 2 d’abril, reguladora de les bases del règim local (LRBRL), modificada per la Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l’Administració local (LRSAL).
 - Reial decret legislatiu 781/1986, de 18 d’abril, pel qual s’aprova el Text refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local (TRRL). Preceptes bàsics i supletoris.
- Legislació autonòmica fonamental:
 - Decret legislatiu 2/2003, de 28 d’abril, pel qual s’aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya (TRLMC).
 - Llei 5/1987, de 4 d’abril, del règim provisional de les Diputacions provincials.
 - Decret legislatiu 4/2003, de 4 de novembre, pel qual s’aprova el Text refós de la Llei d’organització comarcal.
 - Llei 30/2010, de 3 d’agost, de Vegueries.

Figura 3 – Estructura del personal dels ajuntaments

Tècnics	Personal funcionari d'habilitació nacional. Accés per procés d'oposició. <ul style="list-style-type: none">• Secretaria: fe pública, i assessorament legal perceptiu.• Intervenció: control i fiscalització interna de la gestió economicofinancera i pressupostària, i comptabilitat, tresoreria i recaptació. Son els màxims responsables legals de la corporació.
	Personal funcionari propi de la corporació. Accés per procés d'oposició.
	Personal laboral: fix, contracte programa, temporal...
Polítics	Càrrecs electes: Són aquells representants escollits cada quatre anys, pel sistema electoral vigent. Conformen el Ple (legislatiu) on tots els càrrecs electes tenen veu i vot, on s'aprova allò que vota la majoria, i els regidors que no formen part del govern fiscalitzen la seva acció de govern. El govern (executiu) municipal es conforma a partir dels càrrecs electes que formen part del govern, l'alcalde/essa és la màxima responsable del govern. Hi ha altres organismes oficials i complementaris com: junta de govern, comissió especial de comptes... Només una petita part dels càrrecs electes pot tenir sou fix, la resta poden ingressar compensacions per assistència a òrgans col·legiats (Ple, Junta de govern, Comissions...).

Font: Elaboració pròpia a partir d'Alonso (2022)

Algunes reflexions:

“El sector públic és la principal “indústria” de la UE. Dóna treball aproximadament a 75 milions de persones, és a dir al voltant del 25% de la població activa. La despesa pública és de gairebé el 50% del PIB” (Lopez, 2019)

Més enllà de tècnics i regidors, als municipis, trobem determinats grups ja siguin més formals (entitats, empreses...) o més informals (famílies, grups d'interès...) que tenen la capacitat de generar una important pressió i incidir en el dia a dia d'aquestes administracions.

Però també, com ja hem vist, els ajuntaments estan supeditats, a partir de diferents legislacions supramunicipals, al control i tutela d'administracions superiors tals com: l'Estat Espanyol, Generalitat de Catalunya, Diputacions... Aquest és un factor importantíssim de cara a la autonomia que disposen els ajuntaments, que és parcial i limitada.

Tot i que el municipi (Ajuntament) és l'administració local de referència, depenent de la mida del municipi, la disponibilitat pressupostari i tipologia de serveis a prestar, aquests són assumits de manera mancomunada a partir d'institucions supramunicipals, generalment els Consells Comarcals. Més enllà del gran volum de persones que treballen a l'administració, i l'impacte econòmic de la seva activitat, les seves competències, etc., podem veure com aquestes administracions no són homogènies entre iguals. Les característiques de l'entorn on estan ubicats els municipis, l'activitat econòmica principal que es desenvolupa al municipi, la proximitat amb grans àrees urbanes, atraccions turístiques, entre d'altres factors, són determinants pel finançament i en conseqüència per a l'activitat i projectes que es poden desenvolupar a nivell local. En aquest sentit, les persones que conformen l'entitat local, ja sigui en posicions de governança, o bé com a personal tècnic, habilitats estatals o fins i tot el propi teixit social del municipi, és molt variable. Per tant, podem trobar municipis amb una població petita, però amb molta activitat econòmica que a la pràctica implicarà un pressupost municipal elevat per nombre d'habitant, o, per contra, un municipi gran, amb poca activitat econòmica i que el pressupost sigui molt més petit per nombre d'habitants. En aquest sentit, es donen grans desigualtats i especificitats a cada municipi, que en determinen d'una manera molt important la política municipal, els serveis i la pròpia estructura de l'administració en el seu conjunt.

Un altre element a tenir en compte és el fet de que, a grans trets, les administracions locals no han evolucionat massa en els últims anys pel que respecta a la gestió i a la innovació (amb l'excepció, i de manera parcial, en l'adaptació a l'ús de les noves tecnologies per a determinats tràmits). Per contra, el sector privat lucratiu i no lucratiu, si que s'ha adaptat molt més als nous temps. És per això que, més enllà de les liberalitzacions pel que respecta la comercialització d'energia, telefonia, etc., tant el tercer sector com el sector privat han trobat grans nínxols de mercat en donar resposta a necessitats a les que l'administració pública no ha arribat a atendre.

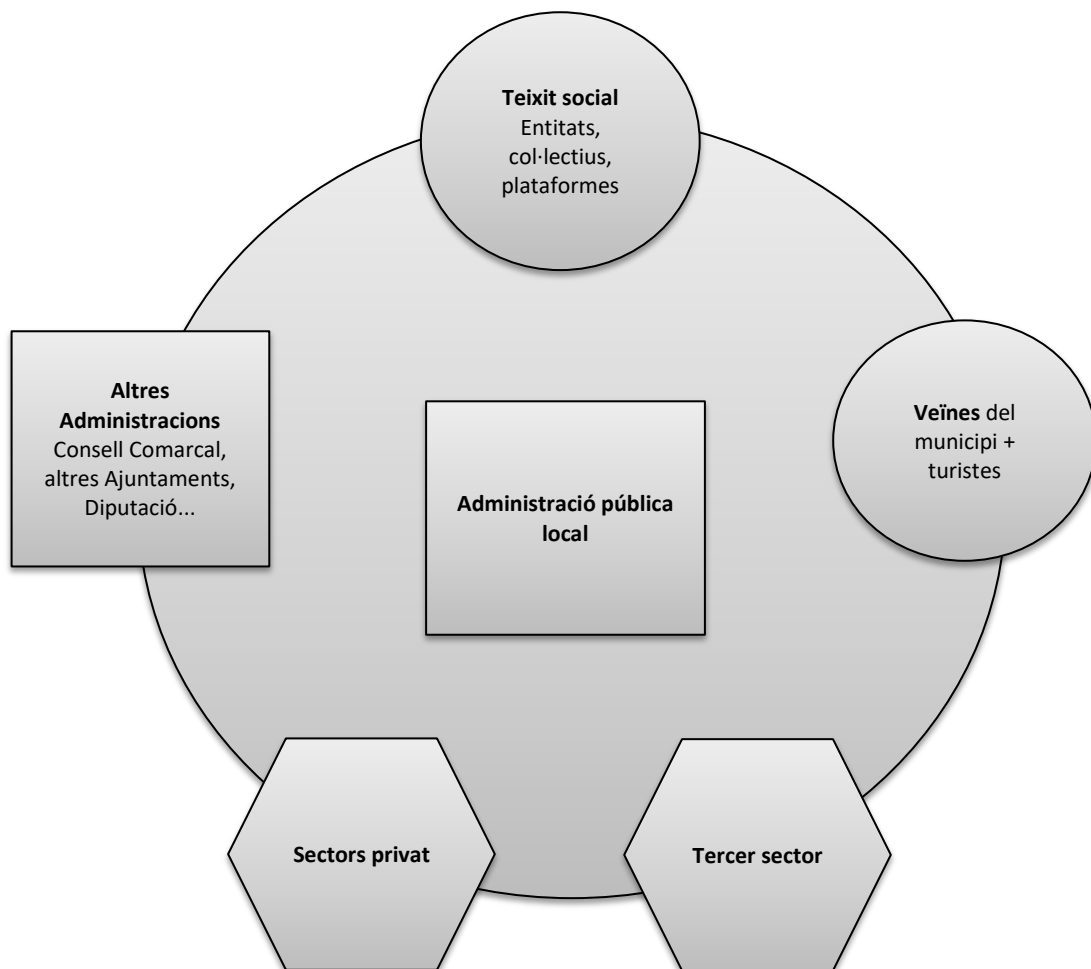
2.3. L'ECOSISTEMA SOCIAL DE LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES LOCALS.

Els ajuntaments es relacionen de manera activa amb l'entorn i el territori, per tant, resulta interessant poder visualitzar a grans trets aquestes relacions que condicionen la seva acció institucional. El que aquí es presenta són grans calaixos genèrics que es podrien ramificar, desgranar i interrelacionar:

- Altres administracions.
 - Altres ajuntaments.

- Consell comarcal.
- Diputació.
- Generalitat.
- Estat Espanyol.
- Les veïnes del municipi (la població empadronada) + Les persones visitants.
- Entitats (associacions, col·lectius, plataformes...).
- Tercer sector.
- Sector privat (lucratiu).

Figura 4 – Ecosistema de l'Administració local.



Font: Elaboració pròpia.

És important veure, que els ajuntaments són institucions on la xarxa juga un paper molt més rellevant que en la majoria d'organització privades. En aquest sentit, la interrelació amb la xarxa és diversa i intensa. Si fem la comparativa amb les organitzacions privades, veurem que segurament els mateixos elements juguen igualment un paper en el seu ecosistema, però la complexitat d'aquesta interacció és menor i/o possiblement molt més previsible. Per a un

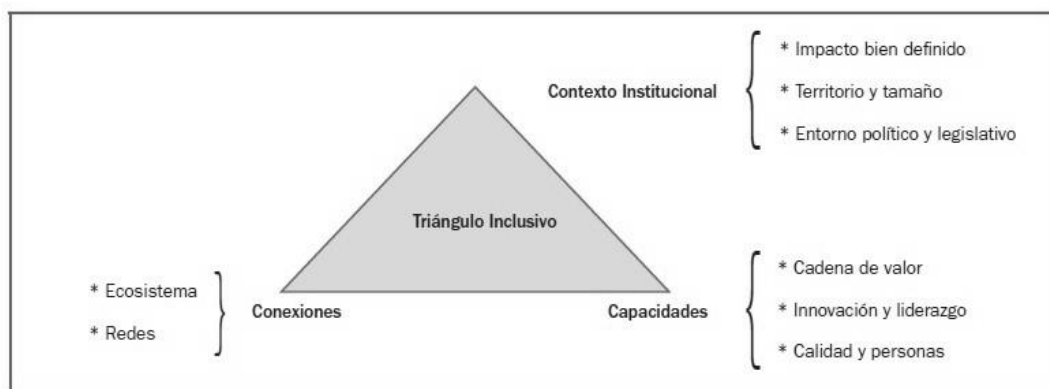
producte i servei, podríem assimilar les veïnes als clients, l'administració (fiscalitat, legalitat vigent), l'entorn (recursos necessaris, residus...), entorn virtual (màrqueting...), etc. Però en el cas de l'administració, per a cada una d'aquestes qüestions la complexitat és més alta. A tall d'exemple, pel que respecta a l'entorn: l'Ajuntament és usuari dels recursos naturals, però també n'és el garant i protector, d'aquests recursos. Per altra banda, els clients (població) són al mateix temps els que decideixen (voten) l'equip encarregat de dirigir l'organització cada quatre anys. I de la mateixa manera, podríem trobar altres exemples relacionats amb altres competències com per exemple, el finançament.

Les possibilitats d'interrelació i col·laboració que tenen les administracions públiques locals són múltiples. I com més es cultiven aquestes, més gran pot ser l'impacte social al territori. El treball en xarxa i constructiu amb altres administracions i ens públics, amb el tercer sector, amb el sector lucratiu, universitats, o amb les mateixes veïnes, aporta un important valor afegit, enriquint encara més l'ecosistema social del territori.

Resulta interessant també tenir en compte el paper de la política i en aquest sentit Vallès & Marí (2020, p 49) referint-se al sistema polític, diuen que aquest està subjecte a l'entorn i fan el paral·lelisme amb una calefacció i el seu termòstat: cal veure com es va regulant la calor. Aplicat a la política, la temperatura seria l'entorn de les administracions, els polítics serien el termòstat i la caldera l'estructura tècnica. En tot cas, en aquest punt ens interessa posar el focus en l'entorn (temperatura). Per entorn ells entenen: *“el conjunt d'interaccions – socials, econòmiques i culturals – que es donen a la societat. Aquestes interaccions [...] reflecteixen situacions de desigualtat, i a vegades, tensions entre diferents actors. La distribució desigual de recursos i posicions entre individus, grups i comunitats motiva el desacord entre ells i motiva la intervenció política”*.

Cada vegada més, vivim en societats més interrelacionades i interconnectades. En aquest aspecte entren en joc conceptes com el de societat relacional, emprenedoria social, ecosistema social, responsabilitat social corporativa, economia social, entre d'altres. Al llarg del document es van desenvolupant d'una manera o altra aquests conceptes interrelacionant els diferents continguts. En aquest apartat, hem posat el focus bàsicament en el que seria l'ecosistema social.

Figura 5 – El triangle inclusiu



Font: Vernis & Iglesias (2010, p126)

L'adaptació que fan Vernis & Iglesias (2010, p126) del "*triangle estratègic*" de M. Moore, tot i que està inspirat en les empreses socials, ens resulta d'utilitat per mostrar també cap on han de caminar les administracions locals a l'hora de relacionar-se amb l'entorn. És una altra manera de mirar l'ecosistema social del que formen part i lliga perfectament amb el que es desenvolupa més tard a l'hora de definir les estratègies que han de seguir aquestes per donar resposta als reptes que tenen per davant. A continuació es reproduïxen les definicions per a cada un dels punts:

- *"L'existència d'una definició clara de l'impacte que persegueixen, que els permet obtenir suports amb més facilitat i augmenta la motivació de les persones que hi treballen.*
- *La relació amb un territori molt concret, que els permet identificar-s'hi d'una manera sostenible i coherent.*
- *L'existència d'un entorn polític i legislatiu que facilita que es donin passos a favor de la inclusió social, tot i que segurament es podria avançar una mica més ràpid.*
- *Les empreses socials, per tenir èxit en el mercat, estan redefinint les cadenes de valor que ja existeixen actualment, i en sorgeixen noves oportunitats de negoci.*
- *Aquesta redefinició de la cadena de valor va molt lligada a la innovació i el lideratge que han desenvolupat aquestes empreses socials. Sense aquests dos elements, la seva supervivència en el mercat seria dubtosa.*
- *També els aspectes que tenen a veure amb la qualitat dels productes i serveis que ofereixen al mercat, i la motivació i el talent de les persones que hi treballen.*
- *El treball en xarxa amb altres organitzacions similars està resultant una peça fonamental.*
- *Un ecosistema de suport que permet a les organitzacions estudiades posar en marxa els seus negocis inclusius."*

Les empreses socials estudiades en aquest treball són entre d'altres La Fageda i la Cooperativa l'Olivera que treballen amb persones amb discapacitat i ofereixen productes de gran qualitat. Tot i que, com s'ha dit, l'estudi està basat en el sector privat (encara que social), veurem com tot el que es descriu aquí apareixerà de manera reiterada en els resultats obtinguts en la investigació i en les propostes que en deriven. Així podem veure que per participar amb èxit del seu ecosistema, les administracions públiques locals han de tenir en compte el que es descriu en el *triangle inclusiu* (Vernis & Iglesias 2010, p126).

2.4. TEMPS LÍQUIDS I COMPLEXES.

Hi ha molts autors en diferents disciplines que han teoritzat sobre aquesta qüestió en profunditat, així com la incidència que aquesta imprevisibilitat, incertesa i nous temps genera sobre les nostres vides i la vida de les organitzacions. L'anomenada era de la informació també ha incidit amb força en les organitzacions. Des de la cibernètica (pensament sistèmic) també s'ha treballat en profunditat en el concepte de la complexitat. Hi ha un acord força compartit de que vivim temps complexes, que requereixen flexibilitat i adaptabilitat.

Bauman (2007) sintetitza, en la introducció del seu llibre *Tiempos liquidos*, alguns dels desafiaments sobre la modernitat que vivim, especialment en els països més "desenvolupats". Per una banda, reflecteix el fet que estructures, institucions, hàbits, comportaments, etc., no poden, ni s'espera, mantenir formes estables, ja que es transformen més ràpid que el temps que necessiten per consolidar-se. Per altra banda, la separació entre poder-política, on els Estats, en un món globalitzat es dilueixen considerablement, i només en l'àmbit estrictament local, mantenen encara una important capacitat d'incidència. També destaca el fet de la crisi de l'estat del benestar, i les conseqüències pel que respecta la mercantilització dels serveis bàsics i la conseqüent individualització de la societat, premiant més la competitivitat que la cooperació. A més a més, parla del col·lapse del pensament i la planificació a llarg termini. Les circumstàncies altament volàtils que suposen una capacitat d'adaptació i reorganització rutinària també ho planteja com un dels elements clau que recau sobre els individus en el dia a dia, amb la capacitat d'elecció lliure i la incertesa pel que respecta les conseqüències d'aquestes eleccions.

Castells (1996) a la seva obra, *L'era de la Informació*, descriu i analitza abastament bona part de les característiques que internet i la globalització en general han portat a la modernitat líquida descrita per Bauman (2000), i la seva incidència sobre els estats, els moviments socials i les organitzacions. La revolució tecnològica, centrada en la revolució digital de la informació i de la comunicació, amb noves estructures socials en xarxa en tots els àmbits de l'activitat humana, i una interdependència global d'aquestes activitats. Un nou paradigma, que ha propiciat la precipitació de noves necessitats estructurals i organitzatives.

El concepte d'entorn VUCA, popularitzat als anys 80 després de la guerra freda, i acrònim de entorn *volàtil, incert, complex i ambigu*, descriu aquests entorns líquids. Aquest terme ha estat extensament utilitzat a l'hora d'analitzar l'entorn en el que es mouen les organitzacions. Actualment s'està popularitzant un nou concepte, el d'entorn BANI, acrònim de *fràgil, ansiós, no lineal i incompressible*, tal i com ens explica Cascio, promotor del nou concepte BANI (The Stoa, 2022). Sense entrar a fons en cada un dels conceptes de VUCA i BANI, veiem com aquests *temps líquids* (Bauman, 2007) incideixen de ple en unes organitzacions que han de donar resposta a entorns molt menys previsibles i altament canviants.

El que va ser un gran avenç pel que respecta la gestió organitzacional, plans estratègics, de qualitat, màrqueting.... amb previsions i planificació a mig i llarg termini, i que va permetre ordenar les pràctiques organitzatives i projectar el futur amb estructures estables i consolidades, amb pràctiques adreçades a millorar l'eficàcia organitzacional, avui per avui, ha

perdut potencialitat. Per encarar els nous temps descrits amb anterioritat, i assolir no només l'eficàcia, sinó també l'eficiència, és moment de transitar de l'estratègia a la innovació (Sánchez, Lasagna i Marcet 2013).

Pel que respecta al concepte de complexitat, es presenta aquí un recull de conceptes, que faciliten la comprensió, continguts en el llibre d'Almeida (2008, p18) *Para comprender la Complejidad*:

Citant a Edgar Morin: *“En l'època contemporània, el pensament complex [...] introdueix la incertesa amb la termodinàmica, la física quàntica i la física còsmica. Aquesta revolució científica va desencadenar les reflexions epistemològiques de Popper, Kuhn, Holton, Lakatos, Feyerabend, que mostren que la ciència no era la certesa, sinó la hipòtesi; que una teoria provada no ho era en definitiva i es mantenia “falsificable”; que existia allò no-científic (postulats, paradigmes) en el sí de la pròpia ciència”*

Posteriorment referint-se a Ilya Prigogine ens parla de: *“les nocions de bifurcació com allò que és de l'ordre dels nous esdeveniments; de fluctuació, com allò que està per configurar-se o que es constitueix com a una possibilitat (o una tendència); o els arguments de que la “condició humana consisteix a aprendre a lidar amb la ambigüïtat”; que la irreversibilitat i el no determinisme són les marques dels nostre temps; i que la inestabilitat la incertesa requereixen que fem les nostres apostes, i que configuraran una matriu instigadora que es fusionarà de manera inesperada en diverses disciplines científiques. Lluny del immobilisme, proposa “lluitar contra els sentiments de resignació o impotència”. Per això, “les ciències de la complexitat neguen el determinisme; insisteixen en la creativitat a tots els nivells de la naturalesa. El futur no està determinat”.*

I per últim, referint-se de nou a Prigogine: *“La noció d'entropia s'agrega a tantes altres per exemplificar que tant el desordre com el soroll i la casualitat estan en l'interior i a l'exterior de qualsevol fenomen, pel que possibilita reorganitzacions permanents, fàcilment acceptades en tractar-se de fenòmens físics, climàtics o ecològics, troben terreny de ressonància extremadament fèrtil en l'àmbit dels fenòmens socials i els sistemes d'idees”.*

El neoliberalisme i la globalització, s'han consolidat, amb importants conseqüències sobre el consum, les comunicacions, la política, el treball, l'economia, la cultura, etc. I per tant, també sobre les organitzacions en general i en l'administració pública local en particular. En aquest sentit, citar diversos autors que han reflexionat sobre aquesta qüestió: Chomsky, Beck, Rifkin, Standing o els mateixos Bauman o Castells, entre d'altres. En aquest sentit destacar algunes de les seves idees:

“Avui tenim un poder que s'ha tret de sobre la política i una política desposseïda de poder. El poder ja és global; la política segueix sent llastimosament local. Els estats nacionals territorials són districtes polítics de la “lleï i l'ordre”, així com abocadors i plantes locals de remodelació i reciclatge de les escombraries que ocasionen els problemes i riscos generats a nivell global” (Bauman 1998)

“Ruptura de la centralitat de l’Estat-Nació com a espai tancat que delimita les formes de vida i les actuacions humanes i polítiques” I el desajust entre la extraterritorialitat del poder, i com la vida en el seu conjunt segueix sent eminentment territorial (Beck, 1986)

El concepte de *“precaritat”* plantejat per Standing (2011), que defineix com a una *“nova classe social”* formada per dos grans grups de persones tant aquelles que estan sobre qualificades, com aquelles que estan insuficientment qualificades, i que no disposen d’una articulació socials ni reconeixement entre si, però comparteixen una gran vulnerabilitat laboral i els riscos que això comporta.

Segons Rifkin (1995) es inevitable que amb les noves tecnologies finalitzi el treball tal com el coneixem, ja que aquestes poden augmentar la productivitat ràpidament. I per tant, significarà una altra desocupació a nivell estructural, que requerirà de mesures més enllà del que coneixem per flexibilitat laboral (reduccions de jornada, l’economia social o el tercer sector que generin nous llocs de treball i una nova economia), però també parla de la posada en marxa de la renda bàsica.

Per contra, Gorz (1998) no parla del final del treball, tot i que si que parla de la incidència que la pèrdua de llocs de treball comportarà a la societat en la línia dels altres autors esmentats i creu que no tornarem a la plena ocupació i que cal sortir de la societat del treball i anar cap a una societat de la multi activitat i la cultura. *“que el treball s’emancipi de la dominació del capital i que la persona s’emancipi de la dominació del treball, per desenvolupar-se en la diversitat de les seves activitats múltiples”*

Chomsky (Perspectivasonline 2010) ens recorda que el terme globalització significa integració internacional, també ens recorda que, de fet, és el que han buscat històricament els moviments d’esquerres, però que la versió de globalització que s’ha implementat no és ni tan sols la del propi Adam Smith, sinó que es redueix al lliure mercat, principalment per a les multinacionals, deixant fora la lliure circulació, per posar un exemple, de les persones.

Per últim, destacar que les administracions locals no són immunes a les diferents crisis econòmiques que afecten la nostra societat. I que també en pateixen les conseqüències a nivell pressupostari. Per parlar només d’algunes de les més recents, la crisi de la construcció del 2010 o la derivada de la gestió de la Covid19. O, en termes més generals, l’anomenada crisi de l’estat del benestar, entre d’altres. Sigui com sigui, les administracions públiques locals, són susceptibles igual o més que la resta d’organitzacions, als nous contextos econòmics nacionals i internacionals.

De fet, com a organitzacions relacionals que són, les administracions públiques, han de donar resposta i adaptar-se d’una manera o altra, de millor o pitjor manera, més lentament o més ràpidament, als diferents canvis i desigualtats socials, culturals, tecnològics, econòmics... que es van esdevenint al llarg de la història.

A mode de conclusió, posar en valor que les condicions socioeconòmiques que vivim són canviants, i que, per tant, les administracions locals avui viuen també en aquest món globalitzat, neoliberal i líquid. No podem oblidar que les crisis dels estats del benestar són complexes i estan provocades per múltiples factors com ara les noves tecnologies i l'afectació sobre els sistemes productius, el món laboral, l'envelliment de la població, els nous models de família i la igualtat de gènere, la inestabilitat econòmica o la mateixa globalització, entre altres. I en aquest sentit, les administracions han de poder donar resposta, mitjançant noves formes organitzatives i noves estratègies, a les necessitats emergents.

Vivim en una societat relacional on la influència entre organitzacions sobrepassa les fronteres, sembla inevitable doncs, que això no es tradueixi en unes organitzacions adaptades al nou temps, més interconnectades, transparents, participades i responsables amb l'entorn i les persones. L'agenda pel clima i altres reptes que ha d'afrontar la societat, demanen de nous paradigmes organitzacionals que s'ajustin a aquesta nova realitat. Un repte gran per a les organitzacions públiques.

2.5 SINTESI DEL CONTEXT

En aquest capítol, s'han exposat algunes de les principals característiques de les administracions públiques locals a Catalunya, i el seu ecosistema a nivell "micro", i finalment de l'entorn a nivell "macro".

Hem pogut veure com aquestes institucions estan subjectes a una sèrie de regulacions per part d'administracions supramunicipals que es tradueixen en diferents legislacions, així com unes estructures molt definides, i per tant, una autonomia limitada, un element important i que serà un dels temes recurrents del proper capítol.

Disposem d'unes institucions que estructuralment han evolucionat poc, mentre vivim en un entorn i un món que es caracteritza per la incertesa, la immediatesa i els canvis constants. En el següent capítol, veurem algunes de les conseqüències de les disfuncions que genera la dicotomia entre unes organitzacions força arcaiques i rígides, i l'entorn que les envolta, canviant i dinàmic.

3^a part

L'ANÀLISI



3.1 INTRODUCCIÓ A L'ÀNALISI

Tal i com ja s'ha exposat a la metodologia, els eixos i fonts de coneixement que nodreixen aquest capítol parteixen principalment de les diferents entrevistes, del llibre de Laloux (2015) i l'experiència personal de l'autor del treball. Tot i que també s'ha complementat amb bibliografia i altres recursos, especialment en l'últim capítol d'aquesta part. Per explicar els resultats de la investigació duta terme, s'ha decidit estructurar el contingut en tres parts:

- La primera part és la diagnosi de l'Administració Pública Local. S'ha diferenciat clarament entre aquells elements on l'Administració Pública Local té autonomia per actuar i aquells en que depèn clarament d'altres administracions, i per tant disposa d'una autonomia limitada.
- La segona part és un recull d'eines, estratègies, corrents de pensament i recursos provinents de diferents camps de coneixement, de les mateixes organitzacions autogestionades i de la cultura d'innovació organitzacional en general.
- Finalment, una síntesi interrelacionant els dos punts anteriors, que ha servit de base per desenvolupar la proposta en la següent part: La Proposta.

Es trobarà diverses taules amb les idees recollides durant la investigació (entrevistes) i les principals propostes que Laloux (2015) planteja en el seu llibre. Aquesta informació es complementa amb altres referències bibliogràfiques així com aportacions de la pròpia experiència personal. Al final de cada apartat, hi ha una taula amb la informació obtinguda de les entrevistes que sintetitza allò que s'ha exposat en cada apartat.

La informació que es presenta, per tal de facilitar la comprensió així com la interrelació entre els reptes i les eines que es proposen, s'ha classificat igual que ho fa Laloux (2015) en el seu llibre. Els apartats són els següents:

Figura 6 – Estructura de l'anàlisi.

APARTATS	DESCRIPCIÓ	ELS TRES GRANS ÀMBITS DE LES ORGANITZACIONS AUTOGESTIONADES
ESTRUCTURA	L'organització.	AUTOGESTIÓ
PROCESSOS	La gestió i presa de decisions.	
PLENITUD (GENERAL)	El benestar dels membres de l'organització.	PLENITUD
PLENITUD (RH)	Relacions laborals.	
PROPÒSIT EVOLUTIU	El sentit d'existir de l'organització.	PROPÒSIT EVOLUTIU
CULTURA	Aquelles normes no escrites que caracteritzen a l'organització.	

Font: Elaboració pròpia a partir de Laloux (2015)

3.2 REPTES QUE PRESENTA L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL

Caldria començar, plantejant la heterogeneïtat que presenten les administracions públiques locals, algunes d'aquestes qüestions ja s'han exposat en l'apartat del "context" d'aquest mateix document, un dels elements importants a destacar és la important diferència que hi ha entre les mateixes administracions locals pel que respecta la mida, el finançament i, fins i tot, necessitats específiques de cada municipi, on no sempre és equitatiu el finançament respecte el volum de població.

Una altra qüestió transcendental a destacar és el de la governança. A diferència de les organitzacions privades, amb o sense ànim de lucre, on el poder està força centralitzat en una persona o grup de persones, el cas de l'administració pública s'assimila més al d'una associació de barri que a una empresa privada. En aquest sentit, a partir de la pròpia experiència es destaquen els següents focus de poder:

- Secretaria/intervenció: habilitats per l'estat espanyol, tenen el poder per vetar o autoritzar certes iniciatives o operacions segons la seva interpretació de la legalitat vigent.
- Les persones Regidores: representants escollides cada quatre anys i que, a partir de majories, conformen govern o aproven projectes del municipi (alta rotació i temporalitat de la direcció política). Aquí entren en joc tant el perfil personal de les persones escollides com els partits polítics que representen, en ocasions font de conflictes i disputes.
- Les jerarquies internes de l'equip tècnic: en aquest sentit, cada administració s'organitza com vol a l'hora de prestar aquells serveis que són obligatoris per llei o aquells de caràcter voluntari. Generalment, com a mínim hi ha tres grans àrees amb més o menys volum de personal segons el finançament i volum de població del municipi. Tot i que hi ha poca uniformitat, aquestes solen ser: una àrea relacionada amb l'economia, una àrea relacionada amb l'urbanisme, la via pública i el territori, i una altra àrea relacionada amb les persones (serveis socials, esports, educació, cultura...).
- Les veïnes: tot i que per una banda voten cada quatre anys i elegeixen les persones regidores, també són, a la vegada, les clientes/destinatàries dels serveis que presta l'Ajuntament. Al mateix temps, de forma individual o col·lectiva, poden exercir una gran pressió i condicionar les polítiques municipals, de manera poc previsible.

D'entrada trobem una dificultat important comparativament amb les organitzacions privades, pel que respecta al poder i la distribució d'aquest dins de l'organització. A més, la legislació vigent fa encara més complexa l'aplicació de l'autogestió. Com podrem veure en l'estudi, aquest fet implicarà la impossibilitat d'aplicar un model cent per cent autogestionat en aquestes organitzacions.

Com es va veure amb la Llei Montoro (LRSAL), o durant el Covid19 a l'hora de donar resposta a les necessitats sense recursos, per posar un parell d'exemples, la ingerència de l'estat central pot condicionar la gestió interna dels ajuntaments.

3.2.1 DIFICULTATS QUE PRESENTA L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL.

A continuació es presenten els principals resultats obtinguts en el procés d'investigació (entrevistes) en relació a les principals necessitats i dificultats que presenta avui l'administració pública local. Recordar en aquest punt, el que ja s'ha explicat en la metodologia: en tot l'apartat d'anàlisi, la informació ha estat classificada segons la proposta que formula Laloux (2015) a l'hora d'analitzar les organitzacions (en sis grans àmbits: Estructura, Processos, Plenitud (general), Plenitud (RH), Propòsit evolutiu i Cultura).

ESTRUCTURA:

Pel que respecta als elements classificats sota el concepte d'estructura, veiem que hi ha un gruix important de necessitats i dificultats detectades, on aquestes administracions en realitat no disposen de prou autonomia per donar-hi resposta, i que aquest fet dificulta la implementació total de models autogestionats i innovadors.

Com ja s'ha descrit en la part del context, en el capítol dedicat a les característiques de l'administració pública local, veiem que aquestes institucions tenen una estructura predeterminada per llei, formada per tècnics estatals, tècnics locals i representants polítics. En aquest sentit, aquestes administracions no tenen la possibilitat de modificar aquesta estructura predeterminada. A més, els principis d'equitat i universalitat, s'han traduït en una sèrie de mecanismes de control, altament burocratitzats. Aquestes organitzacions, de per si, i donada la seva estructura, **no es presten a l'horitzontalitat**. De totes maneres, les persones entrevistades veuen la necessitat de cercar mecanismes per facilitar unes estructures, entre altres, més horitzontals en la gestió interna dels ajuntaments. Per tant, la pròpia estructura base, és un dels primers elements que pot dificultar el desenvolupament de la gestió estrictament horitzontal en aquestes organitzacions. I, en conseqüència, limitar una veritable governança en sintonia amb aquests models.

Els municipis petits es troben amb dificultats per cobrir perfils tècnics especialitzats, fins i tot aquells que venen determinats per llei (Secretaria/Intervenció) i que són imprescindibles a dia

d'avui pel funcionament orgànic d'aquestes. Ens trobem aquí en la dicotomia entre una **estructura rígida** i amb **jerarquies marcades** i definides per llei, i que aquest fet dificulta el de cobrir les seves pròpies necessitats (legislació auto limitant), i el **paper limitador o facilitador que juguen secretaria i intervenció**, amb una capacitat important per facilitar, encallar o directament aturar processos. No podem oblidar que, en tractar-se de personal funcionari, resulta molt difícil definir el perfil de les persones candidates a ocupar el càrrec, fet que dificulta poder definir les seves competències i habilitats directives o de lideratge.

Un altre element clau, a tenir en compte a l'hora d'analitzar els diferents actors implicats, és el **triple rol de les veïnes** que són a la vegada: usuàries/clients/beneficiaries dels serveis, votants/electors de la representació política i contribuents/finançadors.

També es detecta la necessitat de millorar les estructures internes, facilitant **la transversalitat, el treball multidisciplinari i en equips**, facilitant **l'agilitat en la gestió**, així com **reduir la burocràcia** administrativa. En relació a aquest últim punt, molta d'aquesta feina administrativa deriva d'exigències i **control per part de les administracions supramunicipals**, i condiona el dia a dia a nivell local, amb un volum gran de gestions moltes vegades fins i tot de manera duplicada. També s'apunta a la **necessitat de revisar les competències municipals** sobre determinats serveis, ajustant aquestes a pressupostos, personal tècnic i serveis, a les possibilitats organitzatives de cada administració.

El **lideratge insuficient** sembla un dels punts clau i s'apunta com una de les qüestions troncales a abordar de cara a resoldre la resta de necessitats. Es planteja com una de les mancances, de cara a possibilitar processos de transformació en aquestes organitzacions. Ja sigui perquè aquest és inexistent, no hi ha el mandat o directament les persones que ocupen posicions de lideratge, no estan preparades per fer-ho: **Manca lideratge per entomar els reptes**. Sense que això sigui dolent per si mateix, veiem com el lideratge polític (Govern-Alcaldia) està altament condicionat per interessos partidistes, programa electoral, o objectius no necessàriament relacionats amb la pròpia organització. En canvi, pel que fa al lideratge tècnic, més enllà de secretaria i intervenció, veurem com elements que van sortint al llarg d'aquesta anàlisi, condionen d'una manera important aquests lideratges: manca de cultura, poca tradició en direcció pública, etc. Es fa difícil sota aquestes preceptes, que aquestes administracions disposin de lideratges centrats veritablement en l'organització i el seu propòsit. Es detecta un dèficit de lideratges compartits entre polítics, tècnics i veïnes (co-responsabilitat), així com de models i referents professionals en aquestes organitzacions.

Per una banda, destacar la manca d'un model de **funció pública** modern i adaptat als nous temps. Pel que respecta la **direcció pública**, ens trobaríem en una situació similar. En el cas de direcció pública, més que una modernització, es requereix d'un impuls, donada la mancança d'experiències i d'implementació. Sense entrar aquí en la qüestió de quin model o estil de direcció ha de ser, l'aplicació pràctica en el sector públic podria ser un revulsiu, com a mínim per a la innovació. Les experiències actuals es redueixen força a sectors molt concrets: algunes agències públiques, departaments o empreses públiques, o grans ciutats. Però en relació a l'entorn municipal i especialment en municipis mitjans i petits, la implementació de models de direcció pública estan molt poc consolidats.

En el camp dels representants polítics, el volum de feina i reunions que implica i el caràcter moltes vegades voluntari, comporta un nivell important d'estrès en aquelles persones amb una implicació alta o molt alta. Pel que s'ha pogut observar al formar part d'aquestes organitzacions a nivell polític i professional, **la implicació i compromís dels representants polítics és molt desigual** segons persona i moment. Tant el nombre de regidors, com la fórmula per a ser elegits ve determinada per llei, en conseqüència ens trobem amb una limitació evident a l'hora de reformular l'organització de la representació política.

En els últims anys, s'han externalitzat molts serveis (sembla que s'ha iniciat una petita tendència a revertir-ho); entre d'altres, una de les justificacions principals es basa en la gestió de RH i la flexibilitat de la que disposen les organitzacions no públiques en aquest àmbit (contractació). Però també s'ha vist que, a vegades, aquestes **externalitzacions han estat negatives** ja que comporten pèrdua de control sobre elements clau de la gestió del servei, pitjors condicions laborals de les persones treballadores i un cost més elevat per a prestar el mateix servei. Les **externalitzacions** pretenen solucionar aquesta ineficiència, atès que l'estructura d'organitzacions externes (entitats o privades) disposen de més flexibilitat organitzativa. Però que, per contra, implica, com a mínim, unes pitjors condicions laborals per a les persones que hi treballen, i una pèrdua en la capacitat d'incidència, autonomia i lideratge sobre alguns processos. Per tant, algunes d'aquestes externalitzacions han estat negatives en referència a resultats i processos. És important destacar en aquest punt, que no estem parlant necessàriament de col·laboració públic-privada, sinó estrictament de la cessió d'un servei a canvi de diners.

Alcaldia, secretaria i intervenció, tenen molt de pes i tenen la decisió final, afavorint la jerarquia dins l'organització i poca distribució en la presa de decisions. Dificultant així la distribució del poder en la presa de decisions.

En general, hi ha una **manca de modernització** a les administracions locals que es reflecteix en elements tan essencials avui en dia com la comunicació o un volum molt alt de tràmits.

També cal esmentar el control econòmic, legislatiu i altres àmbits que exerceixen les administracions superiors, molts cops amb una **coordinació deficient**, que implica duplicitat de tràmits. Així com també, la **manca d'integració de les diferents normatives** (legislació) agrupades per àmbits, comporta un volum ingent de tasques administratives.

Per últim, cal destacar també la necessitat de **revisar i redistribuir competències i recursos econòmics**, atès el gran volum d'administracions supramunicipals (Consells Comarcals, Consorcis, Mancomunitats, Diputació, Vegueries, alguna empresa pública supramunicipal), implicades en la prestació de serveis a nivell local.

Figura 7 – Conceptes classificats com a estructura de la diagnosi.

Estructura	AUTONOMIA
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Modernitzar i crear organigrames més horitzontals i no tant verticals ni jeràrquics que comportin retard en la presa de decisions, i complexitat i retard en els procediments. (EQ02) ❖ Aconseguir ser més horitzontals, generar més grups de treball. (EQ01) ❖ Transversalitzar departaments i intentar fer-la més horitzontal. (EQ04) ❖ Crear espais de treball transversals com espais de millora. (EQ02) ❖ Manca treball transversal entre àrees. (EQ02) ❖ Crear equips transversals de treball que treballin amb espais de millora continuats per adaptar-se als canvis. (EQ02) ❖ Necessari creació equips de treball multidisciplinaris dins de les administracions que treballin amb una visió integral dels serveis i dels projectes. (EQ02) ❖ Mitjançant la creació de grups de treball interns transversals formats per empleats/des públics i representants polítics, si s'escau, per millorar, definir, avaluar i fer seguiment dels serveis, projectes, actuacions, així com reconduir-los i redefinir-los d'acord a les noves necessitats si s'escau. (EQ02) ❖ El triple rol dels ciutadans: beneficiari, contribuent i elector. (E04) ❖ Poc lideratge respecte això, ja sigui perquè no hi ha mandat polític, perquè no hi ha persones dins amb la capacitat de entomar-ho, i fer el paper de liderar aquests processos de transformació. (E04) ❖ Referents i models de lideratge potents. (EQ04) ❖ Lideratges compartits a nivell tècnic i polític, així com incorporant ciutadania en determinats àmbits per prendre decisions adaptades a les necessitats reals. (EQ02) ❖ Lideratge portat a terme per directius públics professionals i basat en la transmissió de valors, capacitat d'adaptació al canvi, i fomentant el treball en equip i en xarxa. (EQ02) ❖ Manca lideratge per entomar els reptes. (EQ04) ❖ Els alcaldes o alcaldesses acaben sent excessivament necessaris i responsables de tot i haurien d'aconseguir redistribuir poder i responsabilitats. Igualment passa amb secretaria i intervenció. (EQ01) ❖ La internalització i ampliació de plantilles de serveis bàsics i socials. Un dels reptes és analitzar quins dels serveis públics que s'han externalitzat es poden internalitzar i recuperar de nou el control sobre el servei en benefici de la millora en la qualitat en la prestació del servei. (EQ01) + (EQ02) ❖ Externalitzacions negatives. (E04) ❖ Manca de modernització en tots els sentits. (EQ02)
	AUTONOMIA LIMITADA
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ L'estructura no es presta molt a l'horitzontalitat. L'aparell burocràtic no sempre acompanya. Però no hauria de ser determinant. Hi ha experiències que d'alguna manera ja ho fan (administració). (E01) ❖ Poder de secretaria/intervenció encalla processos. (EQ01) ❖ Manca personal qualificat (secretaria-intervenció) per a pobles mitjans i petits. (EQ02) ❖ Manca model de funció pública i de regulació direcció pública. Cal definir el paper i el rol del directiu local i professional, i desplegar la normativa que ho regula. (EQ05) + (EQ02) ❖ És urgent trobar una solució al tema dels habilitats nacionals de l'administració (Secretaris, Interventors, Tresorers) amb la modificació de la normativa actual que regula els habilitats per una banda, i per altra, amb l'obertura de convocatòries massives per cobrir aquests llocs (actualment competència estatal). Si no s'assumeix aquest repte de manera urgent hi haurà una paralització de les administracions públiques petites, que ja s'està produint en aquests moments, perquè els pocs habilitats que hi ha actualment, escullen els llocs mitjans-grans per un tema de sous i remuneracions. (EQ02) ❖ Les administracions estatals i autonòmiques que exerceixen el control econòmic, legislatiu i en altres àmbits, s'han de coordinar, i cooperar per tal fer els tràmits i tramesa de documentació en una sola administració, per ser més eficients i que no calgui dedicar un alt nombre d'empleats públics només a retre comptes i tramesa de documentació de forma duplicada, en detriment de que els empleats es dediquin a millorar l'atenció dels serveis públics i a la desburocratització del tràmits. (EQ02) ❖ Integració de normatives. Actualment, un mateix àmbit o tema està regulat per diferents normatives que alhora tenen diferents modificacions, fet que dificulta l'aplicació de les mateixes. Un repte seria revisar i integrar totes les normatives i modificacions de cada àmbit en una única. (EQ02) ❖ Analitzar totes les competències que presten les administracions locals i supramunicipals i definir quin és el nivell d'administració que l'ha de prestar en funció dels recursos tècnics, humans i econòmics que disposi cada nivell d'administració, amb l'objectiu de prestar serveis de qualitat, professionalitzats, eficaços i eficients. (EQ02) ❖ Hem d'aconseguir que la gent pugui viure a part de fer de regidors/es (si es vol fer bé la feina demanda de un volum molt gran de dedicació en hores i energia), i possiblement s'hauria d'augmentar el nombre de regidors, o augmentar-ne les seves dedicacions retribuïdes. (EQ01)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PROCESSOS

Veiem com l'administració amb un objectiu garantista (equitat, universalitat, control...), ha generat un munt de tràmits administratius i molta **burocràcia** i personal tècnic (administratiu) per protegir els interessos públics, però que, al mateix temps, dificulten l'agilitat en la gestió i

per extensió a la governança, així com lentitud a l'hora de donar resposta i validar processos, la qual cosa comporta **una manca d'eficiència**, i rigidesa organitzativa. Al mateix temps, la **dicotomia entre tècnica i política**, en algunes ocasions generadora d'un important encasellament, bloqueig i controvèrsia entre els dos pols, pel que respecta els tempos, interessos, motivacions i coneixements, i les problemàtiques que això suposa o pot suposar.

Lligat amb el punt anterior, el sistema de representació política (democràcia representativa, llistes tancades, partits polítics) pot arribar a generar una situació d'**inestabilitat i polarització de la direcció política** que afecta directament la presa de decisions, i també el lideratge. En aquest context, els partits polítics i els seus representants, poden estar més centrats en deslegitimar l'altre que en ser constructius cercant consensos, acords i el bé comú. En algunes ocasions, generant veritables situacions de tensió, descrèdit i bloqueig de l'organització, o fins i tot, la instrumentalització de l'organització en benefici d'altres interessos particulars i/o partidistes.

Una **Participació ciutadana limitada**, i molt estandarditzada en processos participatius superficials, parcials, anecdòtics, poc dinàmics i excessivament burocratitzats. Com hem pogut constatar aquelles que ens hem relacionat amb aquests processos, sovint han format part més d'una moda que d'una cultura integrada en la gestió pública. I això ha acabat desgastant tant a gestors, polítics com a les pròpies veïnes. En termes generals, la participació, de la manera que s'ha aplicat, ha portat més a la frustració que a una veritable co-gestió. I segurament, si hi pensem en profunditat, les causes d'això han estat les mateixes que avui impedeixen a l'Administració ser més innovadora i flexible (més enllà de les limitacions estructurals). Per aquest motiu, l'impuls d'una veritable participació de qualitat, tan interna com externa a l'Administració, ha estat un element que ha aparegut de manera recurrent en les entrevistes. En l'entrevista **(EQ02)** de fet va més enllà i no només parla de co-gestió, sinó que apunta també a la co-responsabilitat (referint-se a polítics, tècnics i veïnes) en la presa de decisions. **Cal una major distribució del poder de decisió.**

El treball en xarxa, especialment pel que respecta a les altres administracions locals, no és una pràctica molt explorada més enllà de col·laboracions puntuals amb el teixit associatiu i altres administracions. Amb tot, sí que podem trobar experiències de **cooperació entre administracions**, i algunes de molt fructíferes. Arribats a aquest punt, cal considerar el debat que hi ha sobre els municipis molt petits i micropobles, i les dificultats per gestionar determinats serveis universals en aquesta dispersió territorial, i en les condicions contractuals actuals, la manca de personal amb perfil tècnic disposat a donar-hi resposta. En aquest sentit, **la coordinació comarcal i entre municipis sembla imprescindible.**

L'**Administració no està dissenyada per a innovar**, va estar concebuda per prestar alguns serveis i donar resposta a determinades necessitats, i ha evolucionat poc amb els anys. L'estructura segueix sent bàsicament la mateixa. Aquest seria un dels reptes més importants. Per assolir-ho, fa **falta més intel·ligència**, per poder prendre bones decisions en temps complexos i d'incertesa, i per aconseguir-ho, cal prioritzar els indicadors d'impacte i agilitat, així com la transparència.

És necessari desenvolupar **noves competències i una major especialització** dels equips tècnics, en els àmbits que avui resulten estratègics (lideratge i comunicació assertiva, noves

tecnologies...) donant resposta d'aquesta manera al conjunt de necessitats que es presenten en aquesta anàlisi. **La complexitat** i necessitats a les que han de donar resposta els municipis, en moltes ocasions són d'escala superior, i aquests no disposen ni de les eines, ni dels recursos necessaris.

La idiosincràsia de cada municipi, segons les necessitats a les que ha de donar resposta, provoca que els serveis, encara que siguin universals, requereixin d'una **adaptació a les característiques de l'entorn** més immediat (municipi) i la seva població. Més encara, quan el model d'atenció centrat en la persona es va popularitzant.

Una altra necessitat rellevant, que va de la mà de la **transparència**, és el **repte de la comunicació**. Per a moltes administracions, una assignatura pendent, tant pel que fa a portes endins com portes enfora de la institució.

Sovint es donen **dinàmiques de treball millorables** a l'hora de prestar determinats serveis o de gestionar l'organització en general. En aquest sentit, la **segmentació de l'estructura de treball**, en àrees i equips de treball molt centrats en una tasca concreta no afavoreix, a la pràctica, **un veritable treball transversal entre àrees**.

Les importants dificultats que afronten certes administracions locals per a fer una veritable **modernització tecnològica**, sumat a la manca de competències específiques per part del personal, implica una greu **dificultat per a la gestió del gran volum d'informació**. Una bona gestió d'aquestes dades permetria obtenir un munt d'informació valuosa i aplicable en la prestació de serveis i la gestió de la mateixa organització. Tot i això, la poca **modernització de les administracions locals**, s'ha centrat més en intentar adaptar-se a les noves tecnologies (tràmits i difusió en línia), que no pas en altres de caràcter més organitzacional, estructural o estratègic.

Finalment, en l'entrevista **(EQ05)** va ser molt específic en la seva resposta pel que respecta als processos en els que cal incidir, parla de tres eixos de reforma:

- Millorar la **qualitat institucional** (govern obert, transparència, participació, retiment de comptes, avaluació de polítiques públiques)
- Millorar el **model organitzatiu** (estructura i model de recursos humans més flexible i amb arquitectura variable via gestió per projectes)
- Dotar-se d'**intel·ligència institucional**: millorar la gestió de la informació, oficina de dades, unitats de prospectiva, sistemes de gestió del coneixement via intel·ligència col·lectiva i introducció de la Intel·ligència artificial i de la robòtica.

Figura 8 - Conceptes classificats com a processos de la diagnosi

Processos	AUTONOMIA
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llentitud, burocràcia administrativa... en conseqüència, manca d'eficiència. (EQ01) + (EQ02) + (E04) ❖ Ineficiència. (E04) ❖ Decisions tecnificades vs decisions polítiques. (EQ05) ❖ Inestabilitat i polarització direcció política en la presa de decisions. (EQ05) ❖ Processos participatius poc dinàmics. (EQ01) ❖ L'obertura i l'augment de la participació activa real i continuada. (EQ01) ❖ L'agilització dels tràmits administratius i de les accions decidides de manera participativa. (EQ01) ❖ Participació ciutadana limitada, cal incorporar els processos participatius i la ciutadania com a suport en la presa de decisions. (EQ04) + (EQ02) ❖ Co-governança amb la ciutadania, participació. (EQ04) ❖ Crear models de governança de baix a dalt, més horitzontals, basats en la creació de diferents espais per presa de decisions, espais de cooperació Público-privada, presa de decisions equitativa en la que participin tot els agents legitimats amb unes regles del joc clares, creació de xarxes formals i informals, creació espais transversals i que integrin les diferents estratègies i polítiques. En aquest sentit, al meu parer crec que cal compartir la presa de decisions, però també cal compartir la responsabilitat. (EQ02) ❖ No tinc gens clar que sistemes de cogestió o participació directa no es burocratitzessin més. I fossin encara més inoperants. (E04) ❖ Poder validar propostes cada any, amb referèndums o processos participatius, amb assemblees obertes, augmentant la informació a la ciutadania... són elements clau per reduir la distància entre ajuntaments i població. Cada 4 anys és massa i als programes electorals es posen masses coses que no es volen fer. (EQ01) ❖ Necessitat de treball en xarxa i transversal dins de cada administració, i entre administracions locals, supramunicipals. (EQ02) ❖ Definir espais i grups de treball per fomentar el treball en xarxa. Entre professionals de la mateixa administració de les diferents àrees. Entre professionals i representants polítics de la mateixa administració. Entre professionals d'altres administracions per compartir necessitats, experiències i recursos. Entre representants polítics d'altres administracions per fer sinergies, transferència de coneixements i d'experiències i bones pràctiques, i compartir recursos. (EQ02) ❖ Coordinació amb altres administracions. (EQ04) ❖ Cooperació entre administracions. (EQ02) ❖ Intel·ligència: més que centrar-se en el com (eficiència) han de fer-ho en el què (intel·ligència per prendre bones decisions en contextos de complexitat i incertesa). (EQ03) ❖ Administració no està dissenyada per a innovar. (E04) ❖ Incorporar aspectes innovadors en diferents àmbits de l'administració, tant en la prestació dels serveis, com en la presa de decisions, en les metodologies i instruments per diagnosticar, planificar i definir l'estratègia municipal, així com en els models de governança i nous models de gestió de les persones que treballen a l'organització. (EQ02) ❖ Especialització dels equips tècnics en els àmbits que actualment són claus per modernitzar l'administració i implantar nous models de gestió. En el cas de les administracions petites, cal treballar en xarxa i compartir-los donada la inviabilitat de poder-los assumir a nivell individual per la manca de recursos. (EQ02) ❖ Clarament s'han de prioritzar els indicadors d'impacte i d'agilitat. (E04) ❖ Implantar sistemes de qualitat i millorar la transparència. (EQ04) ❖ Professionalització de la gestió, reivindicar el paper clau d'aquesta i formar part d'òrgans de decisió. (EQ04) ❖ Necessitat de definició de nous models de serveis públics, amb una visió integrada i no departamentalitzada, i amb la incorporació dels nous models "Model d'atenció centrat en la persona –Model ACP ". (EQ02) ❖ Depèn molt del territori i de l'administració amb qui s'ha negociat. Cal adaptar els serveis a la realitat de cada lloc. Molt lligats a l'administració que pot modificar les condicions, i tot i que te certa capacitar financera no li permet autonomia real a l'hora de innovar al 100%. Sempre és molt consensuat, però al mateix temps depèn molt del client i les línies que marca aquest. O projectes on aporten personal diferents empreses. Si es distribueix un servei són públic al 90%. (E02) ❖ Crear i definir eines de comunicació internes a cada organització que mantingui informats als empleats/des públics i representants polítics. (EQ02) ❖ Crear eines de comunicació adreçades a la ciutadania informant sobre com evolucionen els projectes, actuacions, serveis, compromisos del programa electoral. (EQ02) ❖ Modificar, transformar, modernitzar les administracions per tal de que les organitzacions s'adaptin als canvis de manera més ràpida i no siguin tan rígides. (EQ02) ❖ Dinàmiques de treball millorables. (EQ01) ❖ Equips poc tecnificats i massa personal administratiu. (EQ02) ❖ Segmentació estructura de treball. (EQ03) ❖ Dificultats institucionals per gestió de la informació. (EQ05) + (EQ02) ❖ Millorar l'ús de la tecnologia. (EQ04) ❖ Jo destaco tres eixos de reforma: (EQ05) <ul style="list-style-type: none"> ○ millorar la qualitat institucional (govern obert, transparència, participació, retiment de comptes, avaluació de polítiques públiques) ○ Millorar el model organitzatiu (estructura i model de recursos humans més flexible i amb arquitectura variable via gestió per projectes) ○ Dotar-se d'intel·ligència institucional: millorar la gestió de la informació, oficina de dades, unitats de prospectiva, sistemes de gestió del coneixement via intel·ligència col·lectiva i introducció de la Intel·ligència artificial i de la robòtica.
	<p><u>AUTONOMIA LIMITADA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Complexitat a la que ha de donar resposta sense eines i d'escala superior. (EQ03) ❖ Cal definir models de prestació de serveis públics que garanteixin la qualitat i professionalització, i alhora permetin garantir que tots els municipis/ajuntaments independentment de la seva dimensió puguin garantir la prestació de tots els serveis. (EQ02) ❖ Agrupacions de municipis o comarques haurien de treballar coordinadament. (EQ01) ❖ La distribució del poder de decisió. (EQ01)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PLENITUD (GENERAL)

A nivell tècnic cal sortir de la **zona de confort de la parcel·la** laboral i s'ha de treballar des d'allò relacional (multi-nivell, transversal i cap a la societat civil). En aquest sentit, no només cal un canvi de cultura organitzativa, sinó un treball personal per part de les persones que conformen l'organització. La resistència al canvi o a ser canviat i sortir d'allò conegut, moltes vegades fa por i mandra, i és en aquest sentit que cal un treball mitjançant eines específiques "coaching", que facilitin el procés de confiança suficient de les persones amb elles mateixes i entre les persones que conformen aquestes organitzacions.

La **por al fracàs** entre els representants polítics també és un element que ha sortit en les entrevistes, construir propostes socials i polítiques, des de la por no és el millor paradigma de treball. Les legislatures i les eleccions generen pressió i sovint es prioritzen solucions immediates per accontentar i obtenir resultats a curt termini per davant d'aquelles accions necessàries a mig i llarg termini. Les crítiques també juguen un paper important en aquest aspecte.

En aquest sentit, un altre concepte interessant que ha aparegut és el de **desaprendre**, per al que també és necessari tot un treball individual de les persones, i que implicaria revertir tot allò après en el procés de burocratització, permetent el sorgiment de noves formes d'organització i treball.

La manca d'experiències en noves formes organitzatives i de gestió a l'administració pública, comporta una certa **orfandat de models i valors de referència**, en els que emmirallar-se i poder-los replicar. Generant, en conseqüència, més inseguretats respecte a aquests canvis.

És un repte a l'Administració que tothom treballi en una mateixa direcció, sota el mateix paradigma que l'organització, en base els mateixos valors i enfocats en la Missió. Una veritable organització de serveis al servei de la població que hi resideix i en fa ús. Cal generar una major consciència entre les persones que formen part de l'administració, sigui en el rol que sigui, ja que portes enfora la representen i portes endins en són part indispensable.

Un altre repte és donar espai a la sensibilitat i inquietuds personals, que les persones que conformen l'organització els preocupa. Sense oblidar el propòsit de l'organització ni les necessitats emergents que presenta la societat i el municipi, a les que caldrà donar resposta. Cal afavorir que es desenvolupi el **sentiment de pertinença** a l'organització entre les persones que participen en el seu dia a dia.

Figura 9 - Conceptes classificats com a plenitud (general) de la diagnosi

Plenitud (General)	<p><u>AUTONOMIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Relacions: entendre que ha de sortir dels espais de confort que ofereix l'especialització i que ha de treballar a través de les relacions (multi-nivell, transversals i cap a la societat civil). (EQ03) ❖ Espais de coordinació i bones pràctiques, consultories. (EQ04) ❖ Por al fracàs. (E03) ❖ Resistència al canvi. (EQ03) ❖ Un repte que actualment s'està incorporant en l'administració és el concepte de desaprendre del sistemes i procediments burocràtics, caducats, i feixucs, per tornar a aprendre i definir de nou i partint de zero nous sistemes, models de gestió i procediments. (EQ02) ❖ Manca de valors de referència per dotar de sentit. (EQ03) ❖ Mitjançant la definició de la missió i valors de l'organització, definició de nous protocols i procediments que tinguin com objectiu reduir les traves burocràtiques en temps i en procediments. (EQ02) ❖ Que tota l'organització treballi en la mateixa direcció i amb la mateixa visió, objectius i valors. (EQ02) ❖ Pensar l'administració com una entitat de serveis, al servei de la ciutadania i per tant facilitar l'accés i coneixement del que l'administració ofereix. (EQ04) ❖ Cal treballar i fer pedagogia sobre el valor dels serveis públics i els deures que tenim com a empleats/des públics, i definir un pla de comunicació interna per conscienciar als treballadors/es públics que se sentin membres i que formen part de l'organització pública i que en cada actuació l'estan representant i són la imatge de l'administració. (EQ02) ❖ No oblidar l'acompanyament a la gent gran, a novinguts o persones que viuen en el llindar de la pobresa. (EQ01) ❖ Cal treballar i reforçar el sentiment dels empleats/des de pertinença a l'organització. (EQ02)
--------------------	--

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PLENITUD (RH)

Per una banda **falta personal propi** amb coneixements tècnics especialitzats, i per l'altra, l'externalització de serveis, a la pràctica, és una contractació indirecta de personal tècnic especialitzat per a prestar serveis públics. Tot i que no té massa sentit, la legislació vigent en matèria de contractacions a l'administració no ho posa gens fàcil. A més, en les entrevistes també es planteja que les plantilles a l'administració pública sempre creixen i no solen decreixer (sobretot en personal administratiu). Tot plegat, ens mostra una situació poc favorable en matèria de contractació pública en relació a l'autogestió i l'autonomia d'aquestes organitzacions.

Per una banda, trobem en les administracions mitjanes i petites **molt personal administratiu i per l'altra, poc personal tecnificat**. En aquest sentit, personal administratiu, amb bona voluntat, acaba realitzant tasques pròpies de personal tècnic especialitzat, sense capacitar-se (formar-se) ni tenir els coneixements ni competències necessaris per realitzar la tasca de manera òptima. A tot això, cal sumar les importants **dificultats a l'hora de trobar personal tècnic altament qualificat**, com per exemple, secretaris-interventors per a municipis petits.

Cal tenir en compte que **en els propers anys es preveu un important relleu generacional** d'empleats públics, una oportunitat per generar una nova dinàmica en la contractació pública i per això és important trencar amb els **processos de selecció de personal, arcaics i poc atractius**. Com a conseqüència d'aquesta, la **poca aflluència de talent** és preocupant. La **poca renovació natural** de les plantilles genera una tendència a acumular perfils de professionals falsament acomodats en la seva parcel·la laboral, per un sou estable, i que implica també, en conseqüència, plantilles força envellides. La **pèrdua de talent** o directament la incapacitat de captar talent, que porta moltes vegades a la **mediocritat** en la prestació de serveis, però sobre tot en aquelles polítiques de caràcter no obligatori, amb propostes poc útils o poc atractives. I això té una important afectació en la innovació, però també en els RH en general, poca creativitat i funcionament de la institució per inèrcia.

A la pràctica, els ajuntaments tenen **poca autonomia pel que respecta a contractacions**. Per una banda, el factor legislació, que en el cas de les administracions públiques es molt rígid, i per l'altra, sovint algunes contractacions estan subjectes a finançament supramunicipal, no sempre garantit d'un any per l'altre o amb unes condicions determinades per a contractar. Així com també la necessitat que tenen els municipis petits per a realitzar contractacions mancomunades, de cara a compartir personal tècnic només pel nombre d'hores que necessiten.

La tendència passa pel **creixement de plantilles estructurals**, més centrades en el propi engranatge administratiu que en els serveis a prestar i que difícilment decreixen. També per la **manca de personal propi derivat de l'externalització de serveis**. Per tant, les plantilles estan poc ajustades a les necessitats, ja sigui per l'acumulació de personal en determinats perfils (administratius), o les dificultats per a la retenció o l'atracció de talent o personal híperespecialitzat, i per tant, poca adaptabilitat a diferents tasques, que justament és el que requereixen els nous temps. Sovint aquestes plantilles són **plantilles arcaiques**, personal a qui costa anar una passa per davant o que solen anar a remolc (en relació a la innovació o les noves tecnologies), com d'altres factors com l'envelliment del personal, la bretxa digital, així com una plantilla acomodada o desmotivada.

La **formació continuada i la capacitació permanent** a l'administració, en general està més centrada en l'eficàcia que en l'eficiència, és a dir, moltes de les capacitacions estan enfocades a aprendre a utilitzar una nova eina i altres qüestions molt específiques relacionades amb temes administratius o burocràtics, que no pas en desenvolupar noves competències professionals.

Per últim, un altre tema controvertit i poc explorat dins l'Administració són les **avaluacions de personal**, ja sigui de cara a millorar-ne els resultats, com també millorar el benestar i clima laboral, o el propi creixement personal i professional de les persones.

Figura 10 - Conceptes classificats com a plenitud (RH) de la diagnosi.

Plenitud (RH)	<p><u>AUTONOMIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Manca personal propi i externalització de serveis. (EQ01) ❖ En els propers anys relleu generacional empleats públics. (EQ05) + (EQ02) + (E04) ❖ Selecció de personal arcaica i poc atractiva. (EQ05) + (EQ02) ❖ Creixement de plantilla, mai decreix. (E04) ❖ Poca afluència de talent. (E04) ❖ Poca renovació natural. (E04) ❖ Pèrdua de talent – mediocritat. (E04) ❖ Polítiques de gestió del talent per atraure, retenir el talent i fer atractiva l'administració pels professionals. (EQ02) ❖ Personal arcaica a qui li costa anar una passa per davant, van a remolc, (innovar, noves tecnologies...). Envelliment personal, bretxa digital. Acomodament de part de la plantilla i/o falta de motivació. (E04) ❖ Per què no va funcionar per exemple en la seva antiga empresa l'aplicació horitzontal després d'una crisi i com a proposta de transforació? Perquè l'equip humà i les possibilitats que tenia aquell equip no eren les òptimes per aplicar el model que es pretenia desenvolupar en aquell moment. (E01) ❖ Flexibilitzar el model organitzatiu i de gestió de recursos humans. (EQ05) ❖ Tecnificació de l'estructura administrativa de l'administració. Incorporació de tècnics de gestió versus equips administratius. (EQ02) ❖ Aplicar les coses bones del model privat, sense perdre drets. (EQ04) ❖ Formació continuada dels professionals per millorar la professionalització i especialització dels tècnics/ques i empleats/des públics. (EQ02)
---------------	--

AUTONOMIA LIMITADA

- ❖ En l'àmbit de normativa de recursos humans, tenint en compte que aquests anys es jubilarà un nombre molt elevat de personal al servei de l'administració pública els reptes des del meu punt de vista es centrarien en: Primer: Modificar la normativa de selecció de personal en l'administració pública, que incorpori noves modalitats de selecció i faciliti processos per gestió de competències i no tant memorístics, i alhora que facin atractiva l'administració. Segon: Revisar i modificar la llei d'incompatibilitats al sector públic. Atès que actualment la normativa no permet que un empleat pugui treballar en dues administracions a temps parcial sense superar una jornada amb la suma de les dues, aquest fet comporta que els professionals (ex: arquitectes, enginyers, equips de serveis socials...) no poden prestar els serveis en dues administracions (10 h a cadascuna). Per aquest motiu, els ajuntaments petits tenen una greu problemàtica per cobrir aquests llocs que requereixen d'un nombre d'hores reduïdes de prestació de serveis. I tenen poques alternatives o ho fan mancomunadament, o ho fan per prestació de serveis externs que és alegal, atès que exerceixen la potestat pública. Tercer: Nou model de gestió dels recursos humans a l'administració, incorporant les avaluacions per resultats, definint objectius, sistemes de millora incorporar el concepte de retribucions variables. Incorporar sistemes d'avaluació que valorin resultats i competències dels treballadors públics. Quart: Nous models de gestió i de polítiques de recursos humans. Modernització dels instruments de recursos humans. **(EQ02)**
- ❖ La contractació conjunta a nivell de comarca facilitaria moltíssim els tràmits i reduiria processos de selecció... **(EQ01)**
- ❖ Modificació de la normativa que regula els processos selectius i el diferents models d'accés a l'ocupació pública. La normativa actual és obsoleta, cal definir una nova normativa més orientada a competències professionals. **(EQ02)**
- ❖ L'administració pot millorar aplicant nous model de gestió dels recursos humans a l'administració, incorporant les avaluacions per resultats, definint objectius, sistemes de millora incorporar el concepte de retribucions variables. Incorporar sistemes d'avaluació que avaluin resultats i competències dels treballadors públics. **(EQ02)**
- ❖ Limitació estatal en la gestió autònoma dels RH. **(EQ01)**

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PROPÒSIT EVOLUTIU

Un altre camp a explorar en les administracions públiques locals és la **definició de la missió, la visió i els valors** per a cada administració, generant un major sentiment de pertinença i propòsit organitzacional, sempre que sigui en sintonia amb els propis valors de les persones treballadores, representants polítics i el propi municipi en general.

L'Administració, per norma general, tendeix a la **homeòstasi**, de manera que tots aquells canvis sempre solen ser de primer grau, és a dir, d'adaptació al canvi perquè res no canviï. Es va reajustant per mantenir-se sense canviar gaire, en un sentit clar de supervivència organitzativa. Ens podem trobar generant noves necessitats internes per tal de auto justificar la feina, i garantir l'existència de la pròpia funció (que potser, a dia d'avui, ja ha esdevingut totalment innecessària). Aquesta és una tendència natural de persones i organitzacions, que amb consciència i voluntat, es pot transcendir i permetre així l'evolució organitzativa amb veritables transformacions.

Veiem com la **resistència a introduir canvis i l'obsolescència d'allò públic** està bastant acceptada i integrada. És un fet que l'administració local poques vegades, per no dir mai, va per davant, se sent còmoda anant a remolc, sense prendre riscos i quan l'adaptació ja és inevitable.

Moltes vegades, aquesta manca de cultura innovadora porta al **bloqueig corporatiu**. On es dilata l'execució de projectes, o directament, no s'executen mai. On s'incompleixen terminis, promeses electorals, i moltes altres conseqüències que fan de l'administració un lloc poc atractiu per desenvolupar-se professionalment, i que, per contra, com veurem en el següent punt, pot comportar equips de treball poc motivats, poc dinàmics i poc creatius.

Partim del fet que tradicionalment **manca planificació estratègica** (gestió estratègica del màrqueting, de la qualitat i centrat en l'usuari), mentre en el tercer sector i organitzacions privades ho han explorat amb èxit els últims anys. Així doncs, quan encara no s'ha incorporat

completament a la nova administració, aquest model ja és eminentment obsolet. Molts cops, aquests processos són excessivament burocràtics, lents, feixucs i, en els temps tant complexes i dinàmics que vivim, resulta pràcticament impossible planificar a mig i llarg termini. Ens calen eines innovadores per donar respostes àgils a les necessitats emergents a curt termini. Per tant, cal definir el propòsit de l'organització, la missió, la visió, el valor i la voluntat de servei amb una planificació estratègica de la immediatesa, a curt termini, dinàmica i resolutiva.

Moltes vegades es descriu o es defineix que l'administració va a remolc del que va succeint al món i, per tant, no genera noves tendències, no s'anticipa a les necessitats, sinó que pel contrari, va adaptant-se com pot, dia a dia, sempre per darrere dels **canvis socials** que es van produint.

Trobem un lideratge polític que aposta pel rendiment a curt termini, evitant transformacions que, tot i necessàries, el redit seria a llarg termini i que a més, podrien generar problemes a curt termini. És per aquest motiu que se sol actuar tard en la gestió d'altres iniciatives.

Cal posar atenció també a noves perspectives i dificultats per als ajuntaments que són imminents i a les que caldrà donar respostes: **l'envelliment de la població**, al igual que altres necessitats emergents derivades del canvi climàtic, exhauriment dels recursos fòssils, de l'era de la informació i la robòtica. Resulta imprescindible que les **administracions s'adaptin als temps globalitzats**. Millorar la col·laboració entre ajuntaments i altres organitzacions (públiques i privades) sembla inevitable davant tots aquests nous reptes que caldrà afrontar en els propers anys.

Un altre element a recalcar: aquells **perfils professionals en què la seva feina està molt desconnectada dels usuaris/clients/propòsit**, i només realitzen tasques de gestió interna, sense cap mena de relació ni contacte directe entre la seva feina i les necessitats del municipi i la seva gent. Aquesta distància pot tenir efectes molt contraris a l'hora de donar resposta a necessitats, innovar o reajustar serveis, ja que la feina que desenvolupen aquestes persones està totalment desconnectada de la realitat del dia a dia.

Es detecten mancances també en la publicació/comunicació respecte els serveis que es presten al municipi (carta de serveis), manuals d'acollida als usuaris, però també en la **manca d'indicadors** que permetin valorar la repercussió de les polítiques públiques a nivell municipal. Aquest fet denota una manca d'enfoc important en la gestió de la qualitat de l'organització.

La **manca d'autonomia** pel que respecta al finançament i la dependència de subvencions, així com no disposar de certes competències, el gran volum de normativa supramunicipal que regula qüestions a nivell local, representen un seguit de limitacions rellevants pel desenvolupament d'aquestes organitzacions.

Finalment, cal obrir les institucions i potenciar una major **cooperació i treball en xarxa** més enllà de la pròpia organització, tant amb el sector privat, com amb altres organitzacions públiques, tercer sector i veïnes.

Un dels problemes de base que arrossegueu bona part dels ajuntaments catalans és la **manca de finançament** per prestar serveis impropis i donar resposta a necessitats. Sumat a les necessitats emergents, cada vegada més complexes, encara s'incrementa més aquesta pressió

sobre les arques municipals. A tot plegat, s’hi suma la **manca de competències o de competències desfasades**, desajustades a la mida del municipi per donar resposta a necessitats. Algun d’aquests desajustos, moltes vegades es resol mitjançant la dependència de subvencions. Una part important d’aquest finançament prové de les Diputacions, i per tant, a la pràctica, això implica menys autonomia financera, ja que al no tractar-se de finançament propi, aquest ve determinat per les condicions que imposa l’administració supramunicipal.

L’administració ha estat pensada per a prestar certs **serveis universals**, o a determinats segments de població. Aquest fet, que no és dolent en si mateix, tot el contrari, si que ha implicat recurrentment una important limitació, via renúncia (por al fracàs, curt-terminisme, no prendre riscos, etc.) a la projecció de nous horitzons. Com ja s’ha dit amb anterioritat, l’administració, en termes generals, només surt de la seva zona de confort quan no li queda una altra opció. Així que podem dir que el que ha donat sentit de ser a l’administració pública (prestar determinats serveis marcats per llei), també ha estat la seva principal limitació, sense explorar d’altres possibilitats i projectes innovadors.

Figura 11 - Conceptes classificats com a propòsit evolutiu de la diagnosi.

Propòsit evolutiu	<u>AUTONOMIA</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administració tendeix a la homeòstasi. (E04) ❖ Administració rígida. (E04) ❖ Obsolescència de lo públic. (E04) ❖ Bloqueig corporatiu. (E04) ❖ Manca planificació estratègica. (EQ02) ❖ Encara no s’ha incorporat completament la gestió estratègica(màrqueting, qualitat, centrat en l’usuari, participació...) a l’administració que aquesta ja és obsoleta. Temps per la innovació. (E04) ❖ Cada administració, al meu parer, hauria de definir la missió, la visió, els valors, les polítiques públiques i l’estratègia amb els corresponents objectius operatius. A partir caldrà definir els plans, programes i actuacions per executar-ho, crear espais i grups de treball transversals per executar l’estratègia i les actuacions i definir indicadors i sistemes avaluació per avaluar els resultats i els impactes de les polítiques públiques. (EQ02) ❖ És un repte que les administracions planifiquin, i defineixin la missió, visió i estratègia de cada municipi, àmbit territorial. Crear, definir eines i instruments que permetin disposar d’informació socioeconòmica, i d’altres àmbits actualitzada i que permetin definir indicadors d’anàlisi. Al mateix temps, caldrà incorporar tècnics en l’àmbit de l’anàlisi dels sistemes d’informació amb l’objectiu de planificar, definir estratègies i adaptar-se als canvis i a les necessitats de cada municipi, àmbit territorial. (EQ02) ❖ Anar “sempre” per darrera dels canvis socials. (E04) ❖ Administració pensada per prestar serveis universals o a determinats segments de població. (E04) ❖ Futures necessitats de més serveis per envelliment població. (EQ01) ❖ Lideratge polític aposta per rendiment a curt termini evitant transformacions necessàries amb rèdit a llarg termini i problemes a curt. (EQ03) ❖ % important de treballadors que no tenen relació directa amb usuaris/clients. (E04) ❖ Incorporar criteris de responsabilitat socials en els diferents àmbits de l’administració, sigui en l’àmbit de la contractació, en la cooperació entre els diferents agents, en la gestió dels serveis i recursos humans. (EQ02) ❖ Definir manuals d’acollida i atenció als ciutadans/es amb els valors a aplicar conjuntament com a organització. (EQ02) ❖ Definir indicadors i objectiu operatius que siguin mesurables i permetin analitzar resultats i impactes de les polítiques públiques a nivell quantitatiu i qualitatiu. (EQ02) ❖ Elaborar cartes de serveis pràctiques i entenedores en les que es defineixen els serveis oferts, com es presten, amb els compromisos per les parts implicades. (EQ02) ❖ Treballar per incorporar nous models de cooperació públic-pública, públic-privada, i incorporar els agents claus en cada àmbit en la definició dels serveis i projectes així com en la seva prestació i execució. (EQ02) ❖ Unir-se per fer força, Millorar finançament i competències. (EQ04)
	<u>AUTONOMIA LIMITADA</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manca finançament per prestar serveis impropis i donar resposta a necessitats. (EQ04) + (EQ02) ❖ Manca competències o competències desfasades o desajustades a la mida del municipi per donar resposta a necessitats. (EQ04) + (EQ02) ❖ Dependència de subvencions, i per tant, menys autonomia financera. (EQ01) ❖ Excés de normativa supramunicipal, fins i tot contradictòria. Així com documentació a trametre a les administracions superiors. (EQ02)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

CULTURA

En termes generals, la **deslegitimació de la institució** i descrèdit que acumula l'administració és important, ja sigui per la corrupció, per la ineficiència, per la lentitud, per la burocràcia, així com un munt de **males praxis institucionals**, amb processos participatius fallits, que generen desengany entre la població, entre d'altres. Resulta necessari superar alguns esquemes heretats del passat en la manera de funcionar d'aquestes administracions, per exemple l'obediència cega per davant de la intel·ligència. Bona part d'aquestes qüestions no està determinada per la direcció o polítics de torn, sinó que és una **cultura ben instaurada**. Sembla evident doncs que és urgent una **nova cultura** de l'administració pública local, que passa necessàriament per una major transparència i per l'avaluació del impacte i la innovació.

Per a generar aquest **canvi cultural**, segons va comentar **(E03)** a l'entrevista, és imprescindible que la transformació passi primer per les persones que la conformen. En aquest sentit, apunta a la presa de consciència i evolució de les persones que en formen part. Transitar d'organització generalista (en base l'ordenament jurídic) a una altra més centrada en l'ètica i el bé comú i la proximitat amb les veïnes.

També manca una major adaptabilitat als temps globals i noves necessitats que presenta la societat que demanda **organitzacions més relacionals i dinàmiques**. A més, cal **fer valer allò públic** i enfortir-ho. Sovint les polítiques públiques estan més centrades en aconseguir a tothom que no pas en l'**assoliment dels resultats** que són realment necessaris.

El **tracte paternalista** de les administracions supramunicipals sobre aquestes també és important, no només en qüestions de fiscalització, sinó en el gran volum de documentació administrativa que cal trametre, tot i tractar-se de les administracions de proximitat i de referència que amb pocs recursos cobreixen un gran volum de necessitats socials. Un gran volum de **limitacions estatals**, per exemple, en la gestió autònoma dels RH, i que dia a dia coarten l'autonomia local. Un **excés de normativa supramunicipal** amb incidència municipal, que sovint no està a l'alçada dels temps (desajustada), i fins i tot, moltes vegades contradictòria entre si. Així com un volum ingent de documentació a trametre regularment a les administracions superiors. La cultura de la burocràcia està molt instaurada en les administracions públiques i cal posar mitjans per revertir-ho.

La **manca de tradició organitzativa** pel que respecta la modernització de les administracions públiques locals, implica que hi ha un dèficit important de referents que motivin la millora de la governança. Aquesta té més a veure amb l'eficàcia que amb l'eficiència o amb la innovació. I això té una destacada incidència en el fer d'aquestes organitzacions locals, on la tònica general implica cercar mecanismes de millora en la gestió de tipus més quantitatiu que qualitatiu. Per tant, la repercussió sobre la cultura organitzativa que això té a l'hora d'encarar noves formes de gestió és important.

El paper i la relació de les ciutadanes amb la seva administració local de referència en cada cas és diferent i particular, tot i això, en termes generals sí que s'ha produït una certa **distància amb la ciutadania**, el que antigament potser va ser una proximitat excessivament clientelar, favoritismes o simplement política de bar (com anomenem col·loquialment). En l'actualitat, la formalització de determinades gestions i processos ha minvat la part positiva de tot allò que

afavoria una interrelació quotidiana i de carrer amb els assumptes de la política municipal entre veïnes, tant per part de representants polítics com de treballadores municipals.

Figura 12 - Conceptes classificats com a cultura de la diagnosi.

Cultura	AUTONOMIA
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Adaptabilitat a la globalització i col·laboració entre ajuntaments. (EQ01) ❖ Deslegitimació de la institució i descrèdit. (EQ04) + (EQ03) ❖ Males praxis institucionals i generen desengany. (EQ01) ❖ Una part del que ens passa no és perquè estigui dictaminat pels directius, polítics, és perquè hi ha una cultura que porta cap això. (E04) ❖ Molts cops una pla estratègic de ciutat molt participatiu molt cops significa fer un consens paralitzant, ha de sortir tot, no es pot dir res que no, que diu obvietats i banalitats, i tant serveix per Terrassa, per Rubí, Sabadell, quan un pla estratègic té sentit si ets capaç de generar singularitat. Més participatiu no vol dir més singularitzat. No estic en contra de la participació, però si no es té en compte aquestes qüestions i es generen mecanismes per evitar totes aquestes històries, això es fa molt complicat. (E04) ❖ Alliberar-se de les captures de mala política, sindicals i corporatives. (EQ05) ❖ Clarament cal una transformació cultural. (E04) ❖ Fer valer el valor d'allò públic, enfortir-ho. (EQ04) ❖ Dificultat administració pública és consciència. La cultura la creen les persones segons els nivell de consciència de les persones participen en el moment de crear-la. Socialment fa anys enteníem que la empresa tenia un amo i els altres gracies per deure la vida al senyor que et dona feina. Això ara mateix no sempre es així, ni la necessitat de supervivència, aquí el tema de la gran renúncia als EUA. Ja no es una qüestió de supervivència econòmica: es parla de salut emocional, no em sento reconegut, altres necessitats, segons piràmide de Maslow estem en un altre punt, no som com els nostres avis. (E03) ❖ Cultura Tecnocràtica. (EQ03) ❖ La cultura té més a veure amb l'eficàcia que amb l'eficiència o amb la innovació. (E04) ❖ Manca cultura organitzativa. (E04) ❖ Distància amb la ciutadania. (EQ01)
	AUTONOMIA LIMITADA
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tractament paternalista de les altres administracions. (EQ05) ❖ El treball conjunt entre municipis per realitzar accions de transformació real i ser més eficients. Necessitat de cooperar, compartir i mancomunar serveis en el cas de les administracions petites, analitzant les economies d'escala i en quin nivell de l'administració és més eficient i eficaç prestar el servei. (EQ01) +(EQ02)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

3.2.2 POTENCIALITATS QUE PRESENTA L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA LOCAL AVUI

En aquest punt es recullen algunes de les qüestions que en aquest sentit s'ha destacat en les entrevistes/qüestionari i en les entrevistes "on line". El que s'exposa en aquest punt parteix principalment de les fortaleses i oportunitats detectades per les persones entrevistades, exposades en el DAFO de l'annex 1. Segurament es podria posar més potencialitats en valor i amb una anàlisi en profunditat se'n podrien extraure moltes més. De totes maneres, aquest punt és complementari, amb la idea d'aprofitar la informació recollida i per posar en valor que aquestes organitzacions tenen un munt de potencialitats (encara que aquí només se'n destaquen unes poques).

ESTRUCTURA

Una de les claus és que es tracta de l'Administració més propera a la població, té la possibilitat de fer la **política més propera a les veïnes** i enfortir el seu paper dins de la política institucional, molt més que altres administracions supramunicipals.

Les administracions no es presten gaire a la horitzontalitat, però si que trobem que hi ha experiències o oasis que són **exemple i que poden servir per replicar**. Hi ha experiències, com les taules de diàleg civil, els pressupostos participatius, pacient expert, policia de proximitat (menys multes, més mediació), departaments d'alguns ajuntaments que funcionen de manera autònoma sense massa direcció, ni política ni tècnica.

Figura 13 - Conceptes classificats com a estructura de la diagnosi (potencialitats)

Estructura	<ul style="list-style-type: none">❖ Pot fer la política propera a la ciutadania i enfortir el seu paper dins de la política institucional. (EQ04)❖ Les administracions no es presten gaire a la horitzontalitat, però hi ha algunes experiències o oasis d'exemple que poden servir per replicar. I més enllà hi ha experiències, com les taules de diàleg civil, menys uniformes (bata blanca...), els pressupostos participatius, pacient expert, policia proximitat (menys multes, més mediació).. (no sempre s'ha fet bé, i ha generat problemes – una moda) però són una aproximació. (E01) + (E03)
------------	---

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PROCESSOS

Una de les potencialitats és la **proximitat amb la ciutadania** i la **capacitat per detectar necessitats**. Les administracions locals, els ajuntaments i els consells comarcals són el primer nivell i les que estan en contacte amb les persones ciutadanes i usuàries dels serveis públics. Per tant, poden diagnosticar i detectar les necessitats reals de cada municipi, territori, dissenyar i impulsar els serveis, definir els projectes i actuacions d'acord a les necessitats reals i als diferents contextos socials i econòmics. És previsible que els actors clau a nivell institucional en el futur siguin les ciutats i els municipis, en detriment dels Estats i les regions.

Encara que pugui semblar una contradicció, ja que també s'ha exposat com a necessitat, la **bona gestió** en termes generals i bona **flexibilitat organitzativa** també forma part de la realitat dels ajuntaments. Al mateix temps que és un dels seus hàndicaps, també és una de les seves potencialitats. Atesa la gran complexitat a la que ha de donar resposta, ha generat equips i experiències molt creatives. Tot i que molts cops amb retard, ha acabat per donar respostes positives a les necessitats socials emergents. El fet de contemplar-ho també com a potencialitat ens permet posar-ho en valor i donar major rellevància a aquelles experiències de bona gestió i la flexibilitat, que han existit, existeixen i segurament existiran en el futur.

La **cooperació i treball en xarxa intern** dins de cada administració i entre les administracions, és un recorregut amb molt camp per explorar i créixer encara; la **mancomunació de serveis** i aplicar economies d'escala, més enllà de les fronteres del propi municipi. Cal fer una anàlisi

dels diferents serveis que es presten i definir quin és el nivell d'administració més òptim per la seva prestació, tant a nivell d'eficàcia com d'eficiència.

Figura 14 - Conceptes classificats com a processos de la diagnosi (potencialitats)

Processos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bona gestió en termes generals i bona flexibilitat organitzativa. (EQ05) ❖ Proximitat amb la ciutadana. (EQ05) + (EQ04) + (EQ01) ❖ La capacitat de detectar necessitats. (EQ04) ❖ Les administracions locals, els ajuntaments i els consells comarcals, són el primer nivell i les que estan en contacte amb els ciutadans i usuaris dels serveis públics. Per tant, poden diagnosticar i detectar les necessitats reals de cada municipi, territori i crear els serveis, definir els projectes i actuacions d'acord a les necessitats reals i als diferents contextos socials i econòmics. (EQ02) ❖ Cooperació, treball en xarxa intern dins de cada administració i entre les administracions (EQ02) ❖ Mancomunació de serveis i aplicar economies d'escala. Cal fer una anàlisi dels diferents serveis que es presten i definir quin és el nivell d'administració més òptim per prestar-los tant a nivell d'eficàcia com d'eficiència. (EQ02)
-----------	---

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PLENITUD (GENERAL)

El màxim valor del que disposen aquestes administracions són **les persones** que la formen i que, malgrat la percepció més generalitzada, són un important actiu en termes tant de coneixement com de voluntat de servei.

Hi ha **tècnics que funcionen independentment** dels regidors/es que hi hagi. Aquest fet, permet certa coherència en la prestació de serveis i una certa garantia de qualitat. Ja que, depenent del comandament polític de torn, es poden generar veritables desgavells.

Figura 15 - Conceptes classificats com a plenitud (general) de la diagnosi (potencialitats)

Plenitud (General)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les persones que la formen i que, malgrat la percepció més generalitzada, són un important actiu en termes tant de coneixement com de voluntat de servei. (EQ03) ❖ Que hi ha tècnic que funcionen independentment dels regidors/es que hi hagi. (EQ01)
--------------------	---

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PLENITUD (RH)

En un període breu de temps es preveu un alt nombre de **jubilacions de funcionaris**; és una oportunitat per avançar-nos i fer els canvis i reformes necessaris per crear un nou model de gestió pública, amb nous processos selectius i nous models de gestió dels serveis públics, captant nou talent.

Figura 16 - Conceptes classificats com a plenitud (RH) de la diagnosi (potencialitats)

Plenitud (RH)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En un període breu de temps, es preveu un alt nombre de jubilacions de funcionaris, i és una oportunitat per avançar-nos i fer els canvis i reformes necessaris per crear un nou model de gestió pública, amb nous processos selectius i nous models de gestió dels serveis públics, captant talent. (EQ02)
---------------	--

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

PROPÒSIT EVOLUTIU

Sembla evident que l'**administració local continua essent necessària** davant els problemes de les persones, com bé s'ha demostrat durant "la pandèmia". I que el crèdit que havíem atorgat al mercat i a les respostes basades en la competència, està resultant erosionat per les darreres crisis. Com a conseqüència, el retorn d'allò públic com a un element troncal de la societat és una possibilitat molt real i necessària.

Finalment, la possible **internalització de serveis** que han estat externalitzats els últims anys, permetria la generació d'ocupació i activitat econòmica en el municipi o àmbit territorial de referència, i brindaria noves oportunitats de treball però també de projectes municipals propis.

No podem perdre de vista les múltiples possibilitats que en realitat disposen les administracions locals, més enllà de les limitacions legals, pel bo i pel dolent, des d'administracions superiors. Amb voluntat i predisposició **es poden realitzar accions i projectes més grans, amb una incidència i transformació real**, sols o fins i tot, conjuntament amb altres municipis.

Figura 17 - Conceptes classificats com a propòsit evolutiu de la diagnosi (potencialitats)

Propòsit Evolutiu	<ul style="list-style-type: none">❖ Els actors clau a nivell institucional en el futur seran les ciutats i els municipis en detriment dels Estats i les regions. (EQ05)❖ Que continua essent necessària davant els problemes de les persones, com bé s'ha demostrat amb la pandèmia. (EQ03)❖ Que el crèdit que havíem atorgat al mercat i a les respostes basades en la competència està resultant erosionat per les darreres crisis. (EQ03)❖ Es poden realitzar accions més grans i de transformació real, a vegades conjuntament amb altres municipis, encara que hi hagi actors que no s'ho creguin, però que sembla que queden bé. (EQ01)❖ Analitzar la possible internalització de serveis que s'han externalitzat permetent així la generació d'ocupació i activitat econòmica en el municipi o àmbit territorial de referència. (EQ02)
-------------------	--

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

CULTURA

Gràcies de nou a la proximitat, **és fàcil tenir un entorn implicat** en diferents temes del municipi i que es pugui "enganxar" en processos consultius o participatius, però també de treball (co-governança). Aquest apropament i major implicació, ben gestionada, és una gran oportunitat per a l'impuls de la innovació. Com que tradicionalment s'ha fet molt poca o mala participació ciutadana, qualsevol cosa és benvinguda, i els beneficis a llarg termini en nous models de gestió horitzontal, poden ser molt rellevants.

Figura 18 - Conceptes classificats com a cultura de la diagnosi (potencialitats)

Cultura (Entorn)	<ul style="list-style-type: none">❖ És fàcil tenir un entorn implicat en diferents temes del municipi i que es pugui enganxar en processos consultius o participatius. (EQ01)❖ Com que tradicionalment s'ha fet molt poca participació, qualsevol cosa és benvinguda. (EQ01)
------------------	---

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

3.3 EINES DE L'AUTOGESTIÓ I LA INNOVACIÓ

En el primer punt d'aquest capítol es presenten, a mode d'introducció, les principals idees del llibre de Laloux (2015) "Reinventar les organitzacions" i l'autogestió organitzacional en general. El segueix el cos de l'anàlisi, pel que respecta les eines que han de permetre aportar solucions a les necessitats detectades, es tracta d'un recull de les principals idees que planteja Laloux (2015) i allò aportat per les persones entrevistades durant la investigació. S'ha afegit un tercer punt, amb informació relacionada i complementària, on es recullen algunes eines, estratègies i corrents de pensament, amb l'objectiu de reforçar i enriquir l'anàlisi. Tot i que el gruix d'idees que s'exposen parteixen dels principis de l'autogestió i de la innovació organitzacional, s'ha considerat oportú aportar altres fonts de coneixement i disciplines complementàries.

Aquest capítol també s'ha configurat en base als mateixos principis que l'anterior: Estructura, processos, plenitud (general), plenitud (RH), propòsit evolutiu, cultura. En aquest cas s'ha diferenciat en els quadres resum entre allò recollit al llibre de Laloux (2015) i les persones entrevistades.

L'AUTOGESTIÓ: La gestió horitzontal o l'autogestió a les organitzacions

Cada vegada que, com espècie, hem canviat
la nostra manera de concebre el món,
hem creat tipus d'organitzacions més poderoses.

Laloux (2015)

Fàcilment relacionem l'autogestió amb els moviments llibertaris i d'esquerres, on els obrers prenen el control de les fàbriques, on un dels estàndards és la comuna de París, com a primer gran exemple d'autogestió col·lectiva (Salas, 2021). Però actualment hi ha experiències d'organitzacions privades, amb i sense ànim de lucre, que s'autoanomenen també organitzacions autogestionades o horitzontals, i que majoritàriament basen el seu sistema d'organització interna i presa de decisions en un concepte anomenat: *Holocràcia*. Fins i tot, hi ha una organització privada amb aquest mateix nom "HolocracyOne"², que acompanya a altres organitzacions a néixer o transitar cap a models autogestionats.

En aquest sentit Laloux (2015) ens parla d'algunes de les característiques d'aquestes organitzacions pioneres. Defineix una relació estreta entre els diferents estadis de la consciència humana a nivell evolutiu, centrant-se en el que han estudiat Ken Wilber i Jenny

² Web d'HolocracyOne www.holacracy.org

Wade entre d'altres autors, i relacionant-ho amb diferents models d'organitzacions, aproximadament equiparables a aquests diferents nivells de consciència humana. En aquest sentit descriu a grans trets els següents colors:

Figura 19 – Classificació estils d'organització segons Laloux (2015)

Organitzacions	Exemples actuals	Avenços revolucionaris	Metàfora guia
Vermelles	<ul style="list-style-type: none"> • Màfia. • Bandes de carrer. • Tribus urbanes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisió del treball • Autoritat de comandament. 	Una manada de llops.
Ambre	<ul style="list-style-type: none"> • Església catòlica. • Forces armades • Majoria d'administracions públiques. • Educació pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcions formals (jerarquies estables i escalables) • Processos (perspectiva a llarg termini) 	L'exèrcit.
Taronja	<ul style="list-style-type: none"> • Empreses multinacionals. • Escoles privades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovació. • Responsabilitat. • Mediocritat. 	Una màquina
Verd	<ul style="list-style-type: none"> • Organitzacions impulsades per la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderament. • Cultura impulsada per valors. • Model de grups d'interès. 	La família

Font: Elaboració pròpia (Laloux, 2015)

Laloux (2015) defineix les organitzacions autogestionades amb un nou color, el Xarxet, seria el següent estadi evolutiu de la consciència. I ens parla de tres característiques principals que reuneixen aquestes organitzacions:

- Autogestió: més enllà de superar els sistemes jeràrquics d'organització que relacionem amb el concepte d'autogestió, ens parla també d'una intel·ligència col·lectiva.
- Plenitud: en aquest sentit parla de que les persones siguin elles mateixes a la feina, sense màscares ni rols sobrevinguts i forçats, i ho relaciona amb un major benestar en el lloc de treball.
- Funció evolutiva: les organitzacions tenen una raó de ser, un sentit per existir i, per tant, es convida els membres de l'organització a escoltar i entendre aquest sentit natural que mou a l'organització a fer el que fa.

També ressalta que no totes les organitzacions autogestionades han desenvolupat per igual aquestes tres potes, ja que algunes estan molt més centrades en l'autogestió, sense atendre amb la mateixa intensitat els altres dos elements: Plenitud i Funció evolutiva. Però al mateix

temps, parla d'un dinamisme, tot just estan emergint aquests nous models organitzatius que no sabem on ens portarà. Fins i tot es permet el luxe d'especular amb un nou estadi evolutiu de la consciència humana encara per definir i que, en conseqüència, ens portarà també a un nou model d'organitzacions molt més intuïtives.

Mirant amb perspectiva el que s'ha plantejat fins ara, a partir de la proposta de Laloux (2015) podem veure com avui dia conviuen els diferents models evolutius d'organitzacions, i que fins i tot per a determinades finalitats com la que persegueix, per posar un exemple, l'exèrcit, tenen cert sentit models organitzacionals menys "evolucionats" i jeràrquics. Ara bé, excepte organitzacions molt concretes o moments molt concrets pels que pugui passar transitòriament una organització, ja sigui una crisi que requereixi mesures excepcionals i sempre recolzades pel conjunt de l'organització, un conflicte bèl·lic o altres, sembla que la gran majoria d'organitzacions han de poder transitar cap a models més autogestionats. I no només això, sinó que en fer-ho, aquestes millorarien el seu rendiment, el benestar de les persones que en formen part i el propòsit.

Més endavant es parla de lideratge, per tant, ara només caldria esmentar que hi ha determinats models de lideratges que poden resultar molt dissonants per a organitzacions autogestionades. I, per contra, aquells lideratges enfocats a facilitar processos, acompanyar, resoldre conflictes, dinamitzar l'organització, (Laloux, 2015) seran imprescindibles. Però no només això, el lideratge en aquest model d'organització no ha de ser necessàriament personalista ni ha d'estar sempre entomat per la mateixa persona. Fins i tot, pot ser totalment innecessari en alguns equips o organitzacions disposar de lideratges a l'hora de desenvolupar certes tasques.

En el llibre, Laloux (2015) comparteix algunes experiències de dotze organitzacions, només una selecció de totes les que ha estudiat, i posa especial atenció en alguna d'elles. Totes de sectors econòmics, volums de producció, facturació i estructura molts diferents. El més interessant és que no han mantingut cap contacte previ entre elles i, per tant, han evolucionat cap a models de gestió autogestionada de forma intuïtiva, natural i generalment, en solitari.

Algunes de les principals característiques d'aquestes organitzacions és que no hi ha jerarquies. Els pocs coordinadors o directius actuen com a facilitadors però no prenen decisions, els equips de treball no sempre són estàtics, se solen cuidar les relacions interpersonals, hi ha espais per a treballar els conflictes, l'entorn de treball sol estar pensat per a que sigui un espai de treball agradable i/o casolà, pocs despatxos i molts espais de treball compartit... En les properes pàgines es detallen aquestes i altres qüestions.

3.3.1 ESTRATÈGIES D'AUTOGESTIÓ I LA INNOVACIÓ.

En aquest punt es reflecteixen alguns dels elements clau del llibre de Laloux (2015) i que ell destaca de les organitzacions autogestionades que ha estudiat, així com les aportacions que han fet les persones entrevistades. La informació segueix classificada sota els sis mateixos conceptes: Estructura, Processos, Plenitud (general), Plenitud (RH), Propòsit evolutiu, Cultura.

Estructura

Els equips autogestionats, sense caps ni comandaments intermedis, tenen les **funcions del "Staff" reduïdes a la mínima expressió**. La gestió en l'àmbit de direcció sol ser molt relaxada i fluida. La majoria de líders (CEO) d'aquestes organitzacions **no tenen poder jeràrquic**, però solen tenir molt poder moral (són referents de l'autogestió, de la plenitud i del propòsit). Més enllà d'això, un company més. Sense organigrama, ni descripció de càrrecs i títols. En general, poques reunions i molt efectives, per tant, l'autogestió porta cap a **una organització més líquida, flexible i adaptable**.

Un altre factor clau és la **confiança i la motivació (creure-hi)**. En general tots estem acostumats al «com ho farem?», «com ho controlarem?»; és a dir, al mètode científic. Un dels primers passos per poder avançar en l'autogestió és **treballar aquesta ansietat de control**.

Treballar per projectes i objectius, funcions i menys càrrecs estàtics. Generalment, en el cas d'organitzacions horitzontals, acostumen a ser **equips de treball adaptables a necessitats**, donant flexibilitat. No hi sol haver horaris i la jornada laboral està més relacionada amb les necessitats de l'organització i de la persona treballadora que no pas amb un horari pautat i tancat.

Les **principals dificultats solen venir de fora**, per la pressió de clients que volen interactuar amb el cap, o programes informàtics pensats per estructures jeràrquiques. La resta de factors, com el sector de l'activitat, o el volum d'activitat, o la ubicació geografia/cultura, no semblen ser determinants.

La co-gestió, l'autogestió, l'horitzontalitat, no són la finalitat en si mateixa, sinó una oportunitat per caminar cap a organitzacions més saludables. Els **factors culturals i el lideratge són determinants**. Fa falta pedagogia i sensibilització sobre aquesta cultura, **sense perdre de vista el capital humà** amb el que comptem en tot moment, perquè no caigui la torre que s'ha construït. El model podria prosperar en algunes organitzacions i en altres no, ja que no totes les persones i organitzacions estan preparades per assumir un tipus d'organització horitzontal, el tipus de consciència de les persones que la lideren i de les que la conformen serà determinant a l'hora d'aplicar aquests models.

No podem perdre de vista que el marc legal i jurídic també pot resultar limitant, i que la **intel·ligència, el compromís i la creativitat** són elements clau per poder avançar. Per altra

banda, la **tecnologia pot esdevenir una gran aliada** a l'hora de gestionar la informació i la utilització de dades.

Les organitzacions no existeixen, són persones que s'organitzen. Per una mateixa estructura o forma jurídica, segons les persones, generaran una forma pròpia d'organitzar-se. El tema no és tant l'estructura, sinó l'ús que fas de l'estructura i amb quins objectius. **Aquesta estructura en base a què està creada i amb quina finalitat.** No pot estar blindat, ja que depèn totalment de les persones que la conformen. És difícil amb estructures jeràrquiques utilitzar models aplicats a la persona, perquè costa promoure l'autogestió dels equips o dels mateixos usuaris, per tant, quan volem aplicar nous models més descentralitzats i empoderar els equips, cal treballar també la pròpia estructura de l'organització.

Pensant en **obtenir una estructura el mes àgil** possible, és bo veure que la jerarquia va bé per algunes coses però per altres encara ho fa tot més lent, amb processos banals que entorpeixen el propi procés. Cal **desenvolupar l'autogestió adaptada a cada equip.** Veure si té més sentit fer-ho, per exemple, per territori o per naturalesa de servei o per col·lectius. No sempre els serveis són iguals i els lideratges que aquests necessiten, tampoc. Cal pensar com podem apropar els serveis (departaments) a l'estructura, reforçant els vincles interns.

El sentiment de pertinença o estructures més flexibles també poden ser clau. Però l'autogestió no implica llibertinatge i no treu que, per exemple, no es puguin també unificar alguns criteris de cara a prestar serveis. És a dir, eines que permetin l'autogestió, però al mateix temps, **certs criteris comuns, normes bàsiques o línies vermelles**, a definir com a organització.

Finalment, calen **lideratges treballats** i sense deixar buits (de lideratge en les transicions), aquests lideratges **han de ser exemple**, no prenent decisions sinó motivant, predicant amb l'exemple, **facilitant i acompanyant l'organització. Líders al servei de l'organització i de la seva gent.**

Figura 20 - Conceptes classificats com a estructura de les eines i estratègies

Estructura	<p>Laloux (2015) – <i>Reinventar las organizaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Equips autogestionats. ❖ Sense caps. ❖ Sense comandaments Intermedis. ❖ Funcions de "Staff" reduïdes a la mínima expressió. ❖ Poques reunions. ❖ Confiança. ❖ Treball per projectes. ❖ Sense organigrama, ni descripció de càrrecs i títols. ❖ La resta de factors com el sector de l'activitat o la mida o ubicació geografia/cultura no semblen determinants. ❖ Les principals dificultats solen venir de fora, per la pressió de clients que volen interactuar amb el cap o programes informàtics pensats per estructures jeràrquiques. ❖ La gestió a nivell de direcció és molt relaxada i fluida. La majoria de líders (CEO) d'aquestes organització no tenen poder jeràrquic però solen tenir molt poder moral. (són referents de l'autogestió, de la plenitud i del propòsit). Més enllà d'això, un company més. ❖ El marc legal també pot resultar limitant.
	<p>Entrevistes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ El cas d'organitzacions horitzontals per equips de treball adaptables a necessitats. Això està molt bé, dona flexibilitat. Treballar per projectes seria un salt. (E04) ❖ En la investigació que fas jo ho platejaria com hipòtesis però mai com axioma (referint-se a la cogestió, autogestió, horitzontalitat...). Com es podria verificar? Caldria pensar-ho. (E04) ❖ Però està clar que els factors culturals i de lideratge serien molt importants. Això podria passar en segons quines organitzacions i, segons com, en altres no. (E04) ❖ Les organitzacions no existeixen, són persones que s'organitzen. Per a una mateixa estructura o forma jurídica, segons

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ les persones, generaran un estil propi d'organitzar-se. (E01) ❖ Es requereix de pedagogia i sensibilització sobre aquella cultura... però per altra banda necessites una visió del capital humà que tens en cada moment perquè no caigui la torre que has construït. (E01) ❖ Lideratges treballats, evitar buits. (E01) ❖ Tothom està acostumat, a Com ho farem? Com ho controlarem? Etc. Mètode científic. El primer pas és treballar aquesta ansietat de control. (E03) ❖ El tema no és tant l'estructura sinó l'ús que fas de l'estructura i amb quins objectius. Aquesta estructura en base a què està creada, i amb quina finalitat. No pot estar blindat, ja que depèn de les persones que ho conformen. (E03) ❖ És difícil amb estructures jeràrquiques aplicar models aplicats a la persona perquè costa promoure l'autogestió dels equips o dels propis usuaris, per tant, quan volem aplicar nous models més descentralitzats i empoderar els equips, cal treballar també la pròpia estructura de l'organització. (E02) ❖ Com tenir una estructura el més àgil possible. La jerarquia va bé per algunes coses però per altres no, encara ho fa més lent. Processos banals que entorpeixen el procés. Capacitat d'autogestió adaptada a cada equip. Abans diferenciats per territori, i ara cal tornar al inici i fer-ho per naturalesa de servei. Per col·lectius, enlloc de per territori. Debats organitzatius, ja que es modificaran les àrees. Època de canvi per aquesta necessitat de capacitat d'autogestió. No sempre els serveis són igual, i els lideratges tampoc. El sentit de pertinença si ets soci/a o no. Una àrea de gestió del canvi i participació de cara a treballar la diferència segons si és soci o no, i el tema de sentiment de pertinença a la cooperativa. (E02) ❖ Estructures més flexibles. Però també unificar alguns criteris per serveis similars. Eines que permetin autogestió però al mateix temps certs criteris comuns. (E02) ❖ Autogestió organització més líquida. (E02) ❖ Treballen per objectius, no hi ha horaris. (E02) ❖ Com podem fer que els serveis estiguin més a prop de l'estructura. (E02)
--	--

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes i Laloux (2015)

Processos

La **presa de decisions per consells** és el mecanisme utilitzat en organitzacions horitzontals, en el dia a dia, ni assemblees, ni grans reunions, ni autoritats. Aquest model implica que a l'hora de prendre una decisió, cal consultar l'opinió a les persones implicades en el procés (solen ser unes tres persones) o departaments interessats, i prendre la decisió més intel·ligent en sintonia amb les tres persones de manera autònoma. No cal parlar-ho tot ni dependre d'una sola persona per decidir i autoritzar les operacions. **Dona autonomia i permet aprendre dels errors i sobretot empoderar a les treballadores** en el seu lloc de treball. **La innovació no surt de la participació**, sinó que surt primer de la **capacitat d'observació, la capacitat de proposta, amb prototips, amb exemples**, i si cal, després, també amb la participació de manera complementària.

Els **conflictes, igual que els errors, són oportunitats** per aprendre i créixer. D'aquesta manera si es treballen correctament, des del respecte i l'autoresponsabilitat, amb cada error i cada conflicte l'organització es fa més eficient, forta i roman més unida.

Fins i tot pel que respecta l'economia, les **inversions estan descentralitzades** i de manera autònoma, els diferents equips o treballadors les executen. I pel que respecta a **les remuneracions i incentius, més que altres variables, se solen establir segons la contribució a l'organització** (hores, coneixements tècnics, esforç físic...), i sempre amb poques diferències salarials entre el que més cobra i el que menys.

De forma natural es desenvolupen **principis propis per a cada organització i en conseqüència formes genuïnes de treballar**. Les organitzacions són com una eruga, han d'esdevenir una mica més planes/horitzontals en moments creatius i de construcció, i posar-se una mica més verticals/diligents en el moment de produir.

La circulació de la comunicació (**màxima transparència i accessibilitat**) i la importància dels canals de **comunicació des de la simplicitat**, poden determinar elements claus com la salut o

l'agilitat organitzativa; la sobreinformació pot portar també al bloqueig. No es tracta tant d'unificar els serveis, sinó que tothom tingui accés a totes les metodologies i eines, i, per tant, les treballadores puguin decidir, que el problema no sigui per desconeixement o pel contrari, per massa informació/direcció.

El disseny i l'assignació de funcions va vinculat a motivació i/o necessitats. No es pot perdre de vista que hi ha una sèrie de processos que han de tenir propietari, perquè han de tenir responsabilitat, dinàmica. Aquestes responsabilitats i funcions poden ser intercanviables, però sense perdre de vista la necessitat de certa expertesa per algunes tasques concretes. **Cal treballar per projectes, major transversalitat i major proximitat,** però segons com s'estructuri, no tindrà necessàriament més **agilitat i impacte** ni **capacitat d'innovació i qualitat** pel ciutadà que una estructura jeràrquica. El **"big data" ens pot ajudar** a detectar alguns d'aquests indicadors i entendre quin tipus de lideratge diferent cal per cada municipi o servei. Els indicadors en un món científic diuen molt, per tant, és un altre element que poden blindar les noves propostes i models i que **fan visibles els resultats.**

Altrament, fa falta impulsar la **productivitat, la responsabilitat dels equips i dels professionals,** treballant amb metodologia "disseny thinking" per trobar **solucions en les mateixes sessions de treball.** Avui en dia, la ineficiència està molt normalitzada en allò social, però és reversible.

Un **procés de transformació són mínim 3 anys,** per tant, no pot ser una "operació bikini" (superficial i passatgera). La majoria dels professionals volen models de gestió com els que aquí es proposen, perquè és fàcil i natural. Hi ha un anhel, el de moda, el de fer les coses perquè queda bé (com ha passat sovint amb la participació). La gent coneix aquest tipus de models (llegeix, mira vídeos, etc.,) i a la feina es volen relacionar diferent, però al mateix temps, la gent no vol patir, i les novetats, els canvis, comporten inseguretats i pors. Molts cops es volen varetes màgiques, solucions ràpides, i per aquest tipus de transformació, això no existeix, **requereix de temps, paciència i moltes ganes.**

Hi ha molta **gent que no vol prendre decisions** perquè ja hi ha algú que cobra per prendre decisions, hi ha un tema salarial amb tot això, que cal ajustar. Per altra banda, hi ha gent que no ha pres mai decisions: els genera angoixa i els costa. El judici i superioritat, sobre la resta de treballadors, que exerceixen aquells que tenen experiència prenent decisions (posicions de comandament) és el de que la resta no volen o no saben fer-ho. **Fa falta acompanyament, paciència, defugir la immediatesa, cal temps.** Un bon exemple són els nens petits, segons quines decisions han de prendre necessiten temps, sinó s'estressen. No estem acostumats a tenir poder, acostumem a delegar decisions importants a la nostra vida. La gent pren decisions de molt gran, o esperem per exemple una mena de mediació: que el metge, psicòleg, jutge, policia o qui sigui, ens resolgui el problema i decideixi per nosaltres, i no entomen la responsabilitat. En les organitzacions horitzontals s'afavoreix **l'auto responsabilitat.**

Dins les organitzacions, les **persones d'enllaç, faciliten processos i permeten acompanyar la gestió del coneixement.** Persones amb bons coneixements de l'organització i bona capacitat d'observació afavoreixen sinergies entre persones i equips. Figures dins de les àrees o equips que siguin al mateix temps persones d'enllaç, no des del control sinó des de la millora constant.

Humanitzar processos en tots els sentits: administratius, relacionals, tècnics, per assolir objectius sempre des de l'empatia, especialment quan la sobrecarrega de feina és gran. Els nous models de gestió són una **oportunitat per millorar la qualitat de vida de les persones**, dins i fora de l'organització. Per posar un petit exemple, en un servei d'atenció domiciliaria, quan mor una persona usuària d'un servei que siguin les pròpies persones cuidadores les que puguin acompanyar la família (dol), és un valor afegit.

En general, **en organitzacions horitzontals hi ha pocs acomiadaments** i són molt més fàcils d'entomar. Sovint és la mateixa persona que marxa si sent que hi desencana i, si no és així, sol resultar tan evident que es treballa la seva sortida de la millor manera possible per a totes les parts.

Figura 21 - Conceptes classificats com a processos de les eines i estratègies

Processos	Laloux (2015) – Reinventar les organitzacions
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presa decisions per consells. ❖ Inversions descentralitzades i autonomia. ❖ De forma natural es desenvolupen principis propis per a cada organització. ❖ Circulació de la comunicació (màxima transparència i accessibilitat). ❖ Resolució de conflictes natural. ❖ Disseny i assignació de funcions segons motivació i necessitat. ❖ Productivitat responsabilitat dels equips i dels professionals. ❖ Pocs acomiadaments, i més fàcils d'entomar (o marxa la persona o sembla clar que no era el seu lloc de treball). ❖ Remuneració i incentius segons contribució.
	Entrevistes
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ També et trobes que una sèrie de processos han de tenir propietari. Perquè han de tenir responsabilitat. Dinàmic i intercanviable però sense perdre de vista la necessitat de certa expertesa. (E04) ❖ La innovació no surt de la participació, sinó que surt primer de la capacitat d'observació, la capacitat de proposta, amb prototipus, amb exemples, i aquí si que agafes la participació. (E04) ❖ M'agrada la idea de treballar per projectes i major transversalitat, major proximitat... però segons com ho estructuris, no tindrà necessàriament més agilitat i impacte pel ciutadà que l'estructura jeràrquica que tens ara, més capacitat d'innovació, qualitat. (E04) ❖ Les organitzacions són com una eruga, s'han de fer mes horitzontals en moments creatius i de construcció, posar-se una mica més verticals en el moment de fer. (E01) ❖ No pot ser una operació bikini, la gent llegeix, mira vídeos... i la gent ho vol perquè es natural. Anhela el de moda perquè queda bé i el real, el que vol relacionar-se diferent... però no em facis patir, dona'm alguna cosa que em calmi. I també volen varetes màgiques. (E03) ❖ Un procés de transformació són mínim 3 anys. (E03) ❖ Hi ha molta gent que no vol prendre decisions perquè algú ja cobra per prendre decisions, hi ha un tema salarial. I després que hi ha gent que no les ha pres mai les decisions i genera angoixa i costa... la mirada dels que prenen decisions ara: no volen, no saben... no hi ha paciència, immediatesa, cal temps. Exemple nens petits segons quines decisions necessiten temps sinó s'estressen. No estem acostumats a tenir poder. La gent pren decisions de molt gran. Exemple mediació que esperen que el metge, o psicòleg o qui sigui els resolgui el problema, i no entomen la responsabilitat. (E03) ❖ El "Big data" ens pot ajudar a detectar alguns d'aquests indicadors. I entendre quin tipus de lideratge necessites per cada barri o servei. (E02) ❖ Treballen molt amb el "Hakato". I metodologia "disseny thinking". Per trobar solucions en la mateixa sessió. (E02) ❖ Importància de canals comunicació i simplicitat. Sobre informació feina i cooperativa. (E02) ❖ Persones d'enllaç, que permetin acompanyar la gestió del coneixement. Bon coneixement de l'organització (veueres) i permeten sinergies. Figures dins de les àrees que siguin persones d'enllaç no tant des del control sinó la millora constant. Capacitat d'observació. (E02) ❖ Humanitzar processos. Assolir objectius sempre des de l'empatia quan la sobre carrega de feina és gran. Com autogestió poden humanitzar processos. Per exemple, quan passen coses com al morir una persona usuària, poder acompanyar a la família. (E02) ❖ La ineficiència està molt normalitzada en allò social. (E02) ❖ No tant unificar els serveis sinó que tothom tingui accés a totes les metodologies, i per tant, pugui decidir. Que no sigui per desconeixement. (E02) ❖ Els indicadors en un món científic diu molt, per tant, és un altre elements que blinda les noves propostes i models. Núria (E) ❖ Per altra banda si que tens la tecnologia que pot jugar com a aliada (E04)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes i Laloux (2015)

Plenitud (general)

La humanitat a la feina, entesa com un espai de vida i de creixement com a persona i ciutadà, de cures i benestar. Entorns de treball segurs i oberts, amb espais per a la reflexió. On es produeixen converses de desenvolupament social, converses afectives amb els equips, i que es treballa la frustració com una oportunitat de canvi.

L'espiritualitat, el sentit de la vida, autoconeixement, supervisió d'equips, "coaching" entre iguals i individual, silencis, conversa, narració... buscar el desenvolupament personal de les persones i el lideratge, generant moviment en aquest sentit, la gent es mourà i permetrà la incorporació de nous models de gestió. **L'autoconeixement és la metacompetència,** sobre la que es construeixen totes les altres competències. Quan connectes amb la teva vulnerabilitat, amb tu mateix, ja no et dirigeix la teva vulnerabilitat i et permet comunicar-te de forma no violenta i exercitar l'escolta. Per tant, **la clau és el treball intern de les persones, canvi de creences, més nivell de consciència i veure les coses des d'un altre punt de vista.** Els primers a autoaplicar-se aquests principis han de ser els que es troben en posicions de lideratge. Abans el problema era la persona (no rendia, no feia bé la feina...) i ara la solució als problemes passa per com estan les persones a la teva organització. **Les persones s'han d'ubicar allà on aporten valor,** de manera natural, com a les tribus, on cadascú té una funció, com a les organitzacions horitzontals.

La **importància d'algú fent de mirall "coach"**. És important tenir algú que pugui evidenciar tot allò que pot estar passant. Així, cal **promoure formacions transversals d'autoconeixement** (ego, empoderament, lideratge propi, per saber liderar en equip). Les persones que no es troben en posicions de direcció també són convidades, serveix alhora per detectar nous líders per a nous serveis o projectes.

Espais i pràctiques per discutir valors i normes bàsiques, però també per donar espai a les inquietuds mediambientals i socials, possibilitant nous projectes o compromisos col·lectius, millorant la vida dins i fora de l'organització.

La **gestió dels conflictes,** com a oportunitat de creixement. Primer **cal un terra bàsic de cultura organitzativa de la que et vols nodrir.** Donem per fet que hi ha coses, com els insults, que no han de tenir lloc en el lloc de treball, però la cosa va més enllà, cal construir veritables **comunicacions sanes,** rodejar l'organització de persones que generin aquest tipus de comunicació (**positivitat**), que construeixi des del **respecte** i la utilització dels canals de comunicació formals (sense crítiques entre bastidors). El desacord està bé, però des del respecte. Aquestes qüestions solen ser difuses, més enllà de la professió i la professionalitat, construint espais de treball amb l'objectiu del bé comú, emocions sanes i que la positivitat de l'equip sigui alta. Cal **generar equips d'alta qualitat, bon clima laboral i organitzacions madures.** La gent ha de saber que a la seva feina s'avalua també per això. Per tant és bàsic **que les persones es comuniquin i relacionin des de la comunicació no violenta,** no tant la metodologia, sinó les bases filosòfiques que en realitat són les mateixes que les organitzacions autogestionades (com a llenguatge de vida). S'ha assumit que a la feina hi ha conflictes i s'ha normalitzat, naturalitzat i la gent s'ha resignat també a estar malament a la feina. Si es pogués triar, ningú no voldria això a la feina i, de fet, molta gent després de la jornada laboral fa voluntariats en altres organitzacions on solen sentir-se millor. Només el 13% està implicat a la

feina a nivell profund. Segons la consultora Gallup³, no gestionar el conflicte costa 3000€ l'any per treballador.

Per últim, remarcar la importància dels espais físics de treball, els edificis, etc. **Llocs de treball centrats en el benestar i confortabilitat**, a forma i gust de les treballadores. Permetent així que les treballadores se sentin com a casa.

Figura 22 - Conceptes classificats com a plenitud (general) de les eines i estratègies

Plenitud (General)	Laloux (2015) – Reinventar les organitzacions
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Humanitat a la feina. ❖ Espiritualitat, sentit a la vida, autoconeixement “coach...” ❖ Entorns de treball segurs i oberts. ❖ Espais de reflexió. ❖ Pràctiques per discutir valors i normes bàsiques. ❖ Altres: Supervisió equips, “coaching” entre iguals i individual, Silenci, Conversa/narració. ❖ La gestió dels conflictes, la majoria parteixen de l'ego no de l'ànima. ❖ La importància dels edificis/espai de treball (centrat en el benestar o confortabilitat). ❖ Inquietuds mediambientals, socials.
	Entrevistes
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Primer un terra de la cultura que et vulguis dotar, molt important, hi ha coses que es donen per fet, per exemple que la feina no està bé insultar-nos o pegar-nos. Està clar que parlar-nos bé és important, però va més enllà, les comunicacions sanes, gent que genera comunicacions sanes: positivitat, construir des del respecte, desacords de manera constructiva, pels canals formals... coses com aquesta són difuses i la gent de vegades s'escuda en això. Però l'objectiu del bé comú, emocions sanes, que la positivitat a l'equip sigui alta. Incorporar aquestes funcions més enllà de la professió si que genera un bon clima laboral, per formar organitzacions madures. Que la gent sàpiga que també se l'avalua per això. (E01) ❖ Cercar el desenvolupament personal de les persones, lideratge... generant moviments en aquest sentit, la gent es mourà. (E01) ❖ L'autoconeixement és la metacompetència sobre la que construeixes la resta de competències. Et connectes més amb la teva vulnerabilitat, amb tu mateix... perquè no es dirigeix la teva vulnerabilitat i et permet la comunicació no violenta, l'escolta. (E01) ❖ LA CLAU el treball intern de les persones i canvi de creences i pujar nivell de consciència i veure les coses des d'un altre punt de vista, els primers, les posicions de lideratge. (E03) ❖ Abans el problema era la persona, i ara la solució als problemes passa per com estan les persones a la teva organització. (E03) ❖ Tu t'has de posar allà on creus que aportes valor, allò natural, és com les tribus, en que cada un compleix una funció com en aquestes organitzacions horitzontal. (E03) ❖ Bàsic que es comuniquin i relacionin des de la comunicació no violenta. No tant la metodologia sinó les bases filosòfiques són les mateixes que aquest tipus d'organitzacions. Com a llenguatge de vida. (E03) ❖ Algú fa de mirall “coach” sempre tenir algú que pugui evidenciar el que pot estar passant, com sensors. (E03) ❖ Hem assumit que a la feina hi ha conflictes, és natural. I hem naturalitzat també estar malament a la feina. Si poguessis triar no voldries això a la feina i la gent va a fer voluntariats... hem normalitzat... (E03) ❖ Formacions transversals d'autoconeixement (ego, empoderament, lideratge propi per saber liderar en equips...) persones que no prenen direcció també són convidades i detectar nous líder per nous serveis... (E02) ❖ Converses de desenvolupament social, converses afectives amb els equips, i detectar frustració com una oportunitat de canvi. (E02) ❖ Gallup: només el 13% està implicat en la feina a nivell profund. NO gestionar el conflicte costa 3000€ l'any per treballador. (E03)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes i Laloux (2015)

Plenitud (RH)

Els propis companys solen fer la captació (selecció de personal), a partir de diverses entrevistes, converses sobre els valors, l'autogestió, evitant així problemes en el futur. En el procés d'incorporació, solen tractar-se els tres pilars: autogestió, plenitud i propòsit evolutiu.

³ Consultora Gallup: <https://www.gallup.com/home.aspx>

Una de les competències que se sol valorar al contractar, és la bona disposició a treballar en el sistema i cultura de l'organització del candidat/a. Pel que respecta les promocions a llocs de coordinació o que representen una millora pel que respecta a horari o altres, sol partir del propi lideratge dins l'organització i de les habilitats personals. Entendre que la promoció interna, no és només una millora de condicions econòmiques, també té altres variables (horaris, esforç físic...), a més, en aquestes organitzacions no implica tenir més poder jeràrquic.

La capacitat juga un paper important, parteix de l'**autorresponsabilitat**, es generen **capacitacions entre companys**. Hi ha entorns que faciliten o dificulten els processos. Els equips antics i les posicions de comandament solen mostrar més resistències als canvis. Cal tenir en compte que, a l'hora de facilitar aquests processos, s'ha de pensar en el tema competencial. De vegades caldrà **formar en determinades capacitats tècniques que els equips han de tenir per poder desenvolupar la seva feina de manera autònoma**. Eines per a les companyes, i reduir esclertes (digitals o tecnològiques, per exemple). Sigui per accés, per habilitats o aprofundiment en l'eina. **Cal empoderar els equips**, la importància del saber. També cal incentivar les **càpsules formatives**: reduir mancances i reportar amb les àrees. La **innovació incorporada transversalment**, formant a treballadores concretes dels serveis per dedicar hores a la innovació dins de la jornada de treball, per generar nous projectes o intervencions. **Competències personalitzades per a cada persona i els rols concrets que requereix cada tasca**.

Les **jornades de treball no solen venir marcades per l'horari**, més enllà de la necessitat del servei que ho requereixen, sol haver-hi **flexibilitat** per les tasques que no impliquen atenció directa. Parteix de l'**autocompromís i dels acords amb les companyes** de treball. Sobre el **feedback i avaluació de resultats**, solen ser les **pròpies companyes** qui gestionen aquest procés en el dia a dia. El paper de la persona que va als serveis/àrees per **fer valoracions de la feina, no ho fa tant des del control, sinó per conèixer com va el servei, observar el talent d'equips, facilitar processos, enllaçar equips**.

Els acomiadaments són poc habituals, i quan es donen solen ser sempre respectuosos i solidaris. Un possible indicador per saber el benestar dins la empresa, alguns més qualitius i altres més quantitius. Un d'aquests indicadors, podrien ser les baixes laborals i els motius d'aquestes, per entendre si hi ha més o menys benestar. Es calcula que un 5% de l'organització, es faci el que es faci, estarà en contra. Però, hi ha un 95% que no. Moltes vegades l'atenció es posa en aquest petit % que no fa el que s'espera que faci, no treballa, i no en la resta de la plantilla que sol ser la majoria. Un altre tema a tenir en compte és que aquest petit %, no sempre està a la part baixa, a vegades també el trobem en càrrecs intermedis o de comandament.

Figura 23 - Conceptes classificats com a plenitud (RH) de les eines i estratègies

Plenitud (RH)	Laloux (2015) – Reinventar les organitzacions
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Captació (acostumen a fer-ho els propis companys, diverses entrevistes, converses sobre els valors, l'autogestió...). ❖ Incorporació, se sol tractar els tres pilars : autogestió, plenitud i propòsit evolutiu. ❖ Capacitació, autorresponsabilitat, capacitacions entre companys. ❖ Horaris i flexibilitat, autocompromís i acords amb els companys de treball. ❖ Feedback i avaluació de resultats, els propis companys gestionen aquest procés en el dia a dia.

	❖ Acomiadaments, poc habituals, sempre respectuosos i solidaris.
	Entrevistes
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hi ha entorns que t'ho posen més fàcil o més difícils en els processos. Equips antics amb resistència al canvi, per exemple. (E01) ❖ Cal tenir en compte que a l'hora de facilitar aquests processos s'ha de pensar en el tema competencial, i que a vegades has de formar en determinades capacitats tècniques que han de tenir els equips per poder desenvolupar la seva feina de manera autònoma. Eines per a les companyes i reduir esclatxes (digital o tecnològiques per exemple): per accés, per habilitats, o aprofundiment en l'eina, empoderament o importància del saber. Càpsules formatives... reduir mancances i reportar amb les àrees. (E02) ❖ Un dels indicadors per saber el benestar dins la empresa, alguns més qualitius i una quantitius, un podria ser les baixes per exemple i el motiu d'aquestes. (E02) ❖ Innovació. Formar a treballadores concretes de servei que dediquen unes hores a innovació per generar nous projectes o intervencions. (E02) ❖ Persona que va als serveis per fer valoracions no tant de control sinó de com va el servei. Observar el talent d'equip. (E02) ❖ Lideratge des de les habilitats personals. Promoció no es només una millora de condicions econòmiques sinó també un nou horari. (E02) ❖ Competències personalitzades per a cada persona. (E02) ❖ Ja es calcula que un 5% de l'organització, facis el que facis els tindràs en contra. Però, tens un 95% que no. Hi ha molta gent que se centra especialment en aquest % que no fa el que esperem, no treball i no en la resta que sol ser majoria. Aquest % petit no sempre està a baix a vegades també el trobem en càrrecs Intermedis o alts. (E03) ❖ Presenta unes fitxes on es recull dades de la posició de treball. Respecte rols concrets, no tant la persona sinó segons els rols/comportaments. (E03) ❖ Una de les competències que es miren al contractar és si el candidat/a te caràcter societari o no. (E02)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes i de Laloux (2015)

Procés evolutiu

El mercat i la competència no sol ser un element que preocupa aquestes organitzacions. Solen estar centrades en el seu propòsit, en allò que volen aportar. En aquest sentit, els beneficis són un subproducte del treball ben fet, no l'objectiu principal.

La presa de decisions es basa en escoltar el propòsit. L'estratègia es desenvolupa de manera orgànica en el dia a dia entre totes, tot seguint el propòsit. **El propòsit individual i el de l'organització van de la mà, s'han d'alinear.**

El màrqueting està basat en el que tenim ganas d'oferir al món, esperant que agradi al públic, i no tant, a partir de grans estudis de mercat i finalitats especulatives.

Es prioritzen solucions factibles i àgils a l'hora d'afrontar el dia a dia. **Sense metes** (objectius de producció) ja que aquestes es recolzen en predir el futur, desvien la nostra motivació i tendeixen a limitar la percepció de noves possibilitats.

Pressupostos simplificats que facilitin els processos i l'agilitat. Per altra banda, la capacitat econòmica permet innovar, hi ha molta diferència entre entitats grans i les més petites. Les petites solen funcionar més per inèrcia i amb poc treball de fons. Diners ràpids, però poc treballats, on es mira poc l'eficiència.

Les organitzacions autogestionades, solen treballar majoritàriament amb altres organitzacions amb certs valors similar més enllà de la seva forma i estructura, que sintonitzin amb el seu propòsit.

Especial atenció a l'estat d'ànim de l'organització o dels equips, facilitant espais o moments de cures. Hi ha evolució però també efecte "molla" quan hi ha molt estrès o dificultats importants. És fàcil voler tornar al que coneixíem fins ara, més instintiu que intuïtiu, s'allunya

de la consciència i surten les impulsivitats. No podem guardar comodins, cal evitar caminar cap a l'autogestió però davant la mínima dificultat, o si no agrada això o allò altre, es modifica el camí de l'autogestió, prenent mesures pròpies de les organitzacions jerarquitzades.

Figura 24 - Conceptes classificats com a procés evolutiu de les eines i estratègies

Procés evolutiu	Laloux (2015) – Reinventar les organitzacions
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competència, mercat, competència no sol ser un element que preocupa aquestes organitzacions. Estan centrades en el seu propòsit. ❖ Beneficis són un subproducte d'un treball ben fet, no l'objectiu principal. ❖ Presa de decisions escoltant el propòsit. ❖ L'estratègia es desenvolupa de manera orgànica en el dia a dia entre totes seguint el propòsit. ❖ Màrqueting basat en el que tenim ganes d'oferir al món i esperant que agradi al públic. ❖ Es prioritzen solucions factibles i àgils. ❖ Sense metes que es recolzen en predir el futur, desvien la nostra motivació i tendeixen a limitar la percepció de noves possibilitats. ❖ Pressupostos simplificats. ❖ Solen treballar majoritàriament amb altres organitzacions amb certs valors. ❖ Especial atenció a l'estat d'ànim de l'organització o dels equips, facilitant espais o moments de cures. ❖ El propòsit individual i el de l'organització van de la mà.
	Entrevistes
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hi ha evolució però també efecte "molla" quan hi ha molt estrès o dificultats importants... és fàcil voler tornar al que coneixiem fins ara més instintiu que s'allunya de la consciència i surten impulsivitats. No podem guardar comodins, de dir si caminem cap allà però si no m'agrada això o allò altre doncs es modifica el camí de l'autogestió. (E03) ❖ Capacitat econòmica permet innovar, hi ha molta diferència amb altres entitats més petites. Funcionen més per inèrcia i poc treball de fons. Diners ràpids però poc treballats i on es mira la eficiència. (E02)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes i de Laloux (2015)

Cultura

La cultura es menja l'estructura.

Alex Rovira

Sense **que l'alta direcció i la propietat estiguin en línia**, amb una visió del món i un desenvolupament psicològic en sintonia amb el model que es vol aplicar, és molt difícil que prosperi una nova cultura i un nou model organitzacional. En el cas de les administracions, la propietat és molt difusa i complexa, per tant, resulta més abstracte la seva identificació. Per altra banda, també **calen persones clau a l'organització que apostin per això**, i liderin el procés.

Un altre element essencial per a poder aplicar amb èxit la proposta **és creure-hi, aplanar l'organització i generar espais de participació**.

Alguns elements clau de la cultura organitzativa serien: **confiança, transparència, decisions per consells i col·lectives, responsabilitat, compromís, tothom té el mateix valor, lloc de treball segur i amable, unitat, interconnexió, sentiment de formar part d'una cosa més gran, totes les parts de la persona són importants (cognitiva, física, emocional, espiritual...)**. Pel que respecta l'aprenentatge, entendre que un problema és una oportunitat, assertivitat, propòsit col·lectiu i individual en sintonia, no es planifica el futur, mai es transacciona (renuncia) el propòsit per obtenir beneficis econòmics.

La co-gestió, per si mateixa, no significa ni més impacte ni més agilitat. Per a que això es produeixi resulta imprescindible un gran canvi cultural. Tot i la flexibilitat que pot donar, si la co-gestió consisteix en multiplicar el nombre de normes, cosa que podria passar, l'efecte seria el contrari del pretès. La co-gestió només té sentit, si és més dinàmica, més participativa i menys burocràtica.

Cal que la cultura s'acompanyi de lideratges treballats i en línia amb el propòsit i la cultura organitzativa, i evitar buits de lideratges que desorientin l'organització. Ha de ser una roda que mai para.

Una mateixa recepta no serveix per a qualsevol organització. Això ha de ser com una taca que es va fent poc a poc més gran, amb **lideratges que siguin font d'inspiració, escolta, dinàmics, que possibilitin desplegar habilitats personals a les persones,** identificant molt bé els perfils de l'organització i acompanyant-los, en sintonia amb les seves possibilitats en cada moment. Segons en quins equips es pot aspirar a un sis i segons en quins a un deu. **És important marcar un terra cultural de mínims, que ha de ser les línies vermelles de l'organització.**

Els líders han de ser inspiradors dins i fora de l'organització, que els treballadors se sentin inspirats a aplicar aprenentatges de la feina a la seva vida privada i que ho puguin reconèixer, posar-ho en valor, amb els fills, les parelles, les amistats. **La manera d'actuar dels líders hauria d'inspirar les companyes de cara a ser millors persones en el conjunt de la seva vida.** I així és com veritablement es transformen les organitzacions, expandint la seva evolució més enllà de l'organització, cap al seu ecosistema. Fer créixer persones, amb els mateixos valors. No hi ha diferència entre ser exemple com a gerent que ser-ho com a persona, **l'aspecte personal i professional es dilueix.** Les competències, els recursos, la forma de parlar, d'escoltar, dialogar són el mateix tant a casa com a la feina. **És una manera d'estar. Els millors líders són aquells que tenen més varietat de registres.** Per exemple: en determinats equips, segons la seva maduresa, pot tenir una posició més distant, més assertiva, més professional, etc.

Per acompanyar organitzacions en canvis de cultura, cal fer-ho segons la capacitat i disponibilitat, generant la cultura segons el nivell de consciència de les persones que en formen part. En aquest sentit, pot ajudar l'espiral dinàmica de Wilber i altres. **Els canvis de cultura han de ser un pas natural (que l'organització pugui sostenir).** En el fons, ningú es resisteix al canvi, sinó que es resisteix a ser canviat (exemple serveis centrats en la persona). La importància de que la persona tingui **la voluntat de canviar internament** és imprescindible. Tindrem un gruix que no voldrà aquest canvi, però no tots.

Tenim, en general, una cultura de poc celebrar i d'exigència molt elevada. No posem en valor suficient allò que s'ha aconseguit. I es posa especial atenció en allò que no s'ha fet tan bé. Falta poder **posar en valor allò que s'ha fet bé i ha estat un èxit.**

Hi ha organitzacions que per diferents motius (problemes, noves necessitats...) volen o necessiten modificar la seva cultura i fer un canvi. Calen **processos participatius i posar les persones al centre en aquest procés,** per tal de fer evolucionar l'organització, i afrontar allò que li està fent mal (dificultats).

La societat valora molt el reconeixement, en aquest sentit és bo **promoure el reconeixement públic per les bones pràctiques o èxits** de l'organització, presentant-se o promovent premis per algun del seus projectes. I compartir d'aquesta manera portes enfora la cultura que s'ha construït i que ha permès **generar i assolir projectes innovadors des de la plenitud del conjunt de l'organització**.

Figura 25 - Conceptes classificats com a cultura de les eines i estratègies

Cultura	Laloux (2015) – <i>Reinventar las organizaciones</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Algunes idees generals força compartides: Confiança, Transparència, decisions per consells i col·lectives, Responsabilitat, Compromís, tothom té el mateix valor, lloc de treball segur i amable, unitat, interconnexió, part d'una cosa més gran, totes les parts són importants (cognitiva, física, emocional, espiritual...). ❖ Aprenentatge (problema com a oportunitat), assertivitat, propòsit col·lectiu i individual, no es planifica el futur, no es transacciona propòsit per beneficis a llarg termini. ❖ Alta direcció i la propietat han d'estar en línia amb una visió del món i un desenvolupament psicològic en la línia.
	Entrevistes
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La cogestió no significa ni més impacte ni més agilitat. Necessitariem un gran canvi cultural. M'agrada la flexibilitat que pot donar però si la cogestió es converteix en multiplicar el número de normes, cosa que podria passar, seria desastrós. M'agradaria que fos millor, si fos més dinàmica, més participativa, menys burocràtica. (E04) ❖ El primer punt clau per que funcioni és creure-ho. Aplanar l'organització i generar espais de participació. (E01) ❖ Persones clau que hi apostin en l'organització. (E01) ❖ Àlex Rovira: La cultura es menja l'estructura. Per més estratègia i estructura que tinguis, si la motivació o altres elements relacionals que conformen l'organització no funcionarà la transformació. (E01) ❖ Que sigui una roda que no pari mai. (E01) ❖ Una mateixa recepta no serveix per a qualsevol organització. (E01) ❖ Això va com una taca més gran, líders que siguin font d'inspiració, escolta, dinamització... que possibilitin desplegar habilitats personals. (E01) ❖ El més bonic que com a líder et poden dir és per exemple: que una treballadora et digui «no et pots imaginar la quantitat de coses que tu fas a la feina que després aplico jo amb els meus fills». Així transformem organitzacions. Que creixin com a persones amb els mateixos valors. O un altre exemple d'un company de l'equip directiu: «M'ha dit la meua parella que et felicita per el bé que està fent per a la nostra relació que jo treballi amb tu». (E01) ❖ No hi ha diferència entre ser exemple com a persona i ser exemple com a gerent. L'aspecte personal i professional es dilueix. (E01) ❖ Les meves competències, els meus recursos, la meua manera de parlar, escoltar...són les mateixes tant a casa com a la feina, és una manera d'estar. (E01) ❖ Els millors líders són els que tenen una major varietat de registres. Això no treu que quan estàs amb la parella, amics, pares... tinguis que utilitzar uns o altres, però que els pots utilitzar. Per exemple, en determinats equips segons el nivell de maduresa que tenen, tinc una posició més distant, mes assertivitat, professionalitat. (E01) ❖ Identificar molt bé els perfils que tens i amb quins equips pots optar a un 6 i amb quins a un 10. I marcar un terra cultural de mínims, que han de ser les línies vermelles de l'organització. (E01) ❖ Acompanyar organitzacions a canvis de cultura, segons la capacitat i disponibilitat per generar la cultura segons el nivell de consciència de les persones que en formen part. ESPIRAL DINÀMICA (Wilber entre altres). Canvis de cultura han de ser un pas natural (que pugui sostenir). Ningú es resisteix al canvi, sinó que es resisteix a ser canviat. Centrem-la en la persona i aquest és el problema, el que no funciona. El que focalitza la persona com a problema tindrà un problema i la voluntat d'imposar canvis a les persones. (E03) ❖ Exemple serveis centrats en la persona. La importància de tenir la voluntat de canviar, internament! És important. Tindrà un gruix que no voldrà aquest canvi, però no tots! La línia de lideratge també canvia. (E02) ❖ Cultura de poc celebrar i exigència molt elevada. No posem en valor suficient allò que s'ha aconseguit. Però a nivell cooperatiu si que hi ha per això allò que no s'està fent bé. Falta poder posar en valor allò que si s'ha fet bé i ha estat un èxit. (E02) ❖ Hi ha organitzacions que per diferents motius (nous serveis diferents, no surten projectes, molts problemes econòmics...) volen o necessiten modificar la seva cultura i fer un canvi. Amb processos participatius i posant les persones al centre per tal de fer evolucionar l'organització en allò que li està fent mal. (E03) ❖ Exemple del cas del seu poble... i la candidatura... empoderament de les persones... tornar a tenir la sobirania. (E03) ❖ Un canvi que valora la societat es quan es donen premis per alguna d'aquestes propostes en les organitzacions. (E03)

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes i Laloux (2015)

3.3.2 ALTRES RECURSOS, AUTORS I CORRENTS DE PENSAMENT.

Per complementar l'anàlisi elaborat a partir de Laloux (2015), les entrevistes i l'experiència personal, aquí es descriuen algunes eines, estratègies i idees. Algunes d'aquestes ja s'han apuntat amb anterioritat i aquí es complementa la informació que s'ha considerat important reforçar. La resta d'informació és totalment nova, però que aporta valor afegit, i que serà important de cara a facilitar la comprensió i justificació d'algunes de les propostes que es formulen a la següent part (Proposta). En aquest cas la informació no ha estat classificada igual que en els punts anteriors, s'ha agrupat, també en base a Laloux (2015), però en els tres grans àmbits, que en realitat agrupen els altres sis, de dos en dos: Autogestió (Estructura i Processos), Plenitud (General i RH) i Propòsit evolutiu (Propòsit evolutiu i Cultura).

AUTOGESTIÓ

(Estructura, Processos)

HolocracyOne

Organització liderada per Brian J. Robinson i citat diverses vegades per Laloux (2015). Aquesta organització ha desenvolupat tota una estratègia i mètode per acompanyar organitzacions cap a models d'autogestió organitzacional. Brian J. Robinson (2015), en el seu llibre *Holocracy, the new management system for rapidly changing world*, fa un paral·lelisme i parla de les organitzacions burocràtiques i de les que són com ciutats on tot i tenir lleis, la gent es mou, s'ajunta com i quan vol, explorant tota la seva creativitat i innovació. En el seu llibre deixa clar que només es pot realment desenvolupar la Holocràcia si s'aplica tot el model en el seu conjunt, però sí que fa algunes recomanacions de com apropar-se al model per aquelles organitzacions que no poden o no volen fer el pas (en aquest cas l'administració pública per la seva pròpia estructura no pot aplicar un model 100% autogestionat). Bàsicament propostes genèriques; en el llibre desgrana algunes especificitats per a cada una d'elles:

- **Canvia el llenguatge, canvia la cultura.**
- **Reescriu els "rol description".**
- **Treballa *amb* la teva organització, no només *dins* la teva organització.**
- **Organitza de manera efectiva, àgil i respectuosa les reunions.**

Sociocràcia

Aquest és un altre sistema d'organització horitzontal, amb anys d'història, que també es coneix amb el concepte d'**organització per cercles**. Hi ha desenvolupada tota una estructura

de funcionament, ben definida dels diferents passos a seguir i del funcionament dels cercles, la circulació de la informació entre aquests o la presa de decisions... En el llibre *We the people* de Buck & Villines (2007), en format de manual, explica els principis d'aquest sistema. Resulta especialment interessant, com a diferència dels altres models horitzontals que s'han presentat en aquest treball, on el sistema de presa de decisions és per consells, la **presa de decisions, en aquest cas, és per consentiment**. Resulta especialment interessant tenir en compte la sociocràcia, per aquelles decisions de caràcter més transcendental, més estructurals i troncal de l'organització. On val la pena dedicar-hi temps i cercar grans acords compartits (reunions generals, estratègiques...).

Humanocràcia

En realitat, aquest és el títol del llibre de Hamel & Zanini (2020) *Humanocracy, creating organizations as amazing as the people inside them*. Un dels temes centrals que trobem a les seves pàgines, és un seguit de reflexions i propostes entorn a la **desburocratització de les organitzacions**. Tenint en compte l'alt grau de burocratització de les administracions públiques, s'ha considerat pertinent, com a mínim, anomenar-lo. Així de contundents són els autors en el prefaci del llibre: *“les nostres organitzacions sovint són menys resistents, creatives i enèrgiques que la gent que hi ha dins. La culpable és la burocràcia amb les seves estructures de poder autoritàries, regles sufocants i política tòxica”*.

Municipalisme llibertari

La idea de **l'autogestió als municipis no és nova**, des del paradigma del pensament llibertari hi ha literatura i experiències d'autogestió al llarg de la història. El concepte de municipalisme llibertari, que forma part d'un conjunt de teories més àmplies anomenades **“ecologia social”**, el va desenvolupar el teòric llibertari Murray Bookchin. *“La societat que va preveure, no només eliminaria el capitalisme, sinó també l'Estat-nació; no només les classes, sinó també les jerarquies; no només l'explotació sinó també la dominació; i constitueix, a més a més, una alternativa racional i ecològica [...] Una societat que mantingui la llibertat individual i la llibertat social, creu Bookchin, que ha d'estar supeditada a institucions que siguin alliberadores en si mateixes. Ha de proporcionar els mitjans estructurals a través dels quals els ciutadans puguin dirigir col·lectivament els seus propis assumptes. La qüestió no seria tant si una societat lliure ha de tenir institucions, sinó de quin tipus.”* (Biehl, 2009)

La bibliografia de Murray Bookchin és rellevant en matèria d'anàlisi històric a cavall entre el marxisme i l'anarquisme, i ja anticipant-se als problemes ecològics que vivim avui, on ens parla de la jerarquia, i la relaciona directament amb l'intent de dominació, per part de l'espècie humana, de la natura, així com dels orígens de la dominació de l'home sobre la dona, i altres formes de dominació. (Bookchin, 1999). El seu projecte municipalista s'emmarca dins del que es coneix com **“Comunalisme”**. La proposta que formula Bookchin va més enllà de les fronteres de la pròpia institució local, i engloba el conjunt de la comunitat local.

Participació ciutadana i Treball comunitari

En el camp de la participació ciutadana i el treball comunitari, trobem un munt d'experiències dutes a terme per les administracions, com per exemple: plans comunitaris als barris de ciutats o els pressupostos participatius. Fa anys que s'implementen processos participatius i plans comunitaris a nivell local en diferents àmbits. En alguns casos, no sempre, han estat més motivats per la moda que per una veritable voluntat d'implementar una cultura participativa al municipi, comportant així, grans fracassos i frustracions, fins al punt d'arribar a deslegitimar-la. Però també cal dir, que no per això, han perdut la seva potencialitat com a eines de transformació social. És en aquest sentit, que si parlem d'organitzacions més participades i comunitàries a nivell intern, la ressonància a nivell extern, ha de passar necessàriament per un impuls de la participació de la ciutadania en i amb el municipi. Sense entrar en profunditat en aquest tema, destacar també, que la transparència és un altre element que hi està estretament lligat, i que és totalment imprescindible una bona gestió d'aquesta. Igualment és necessari **plantejar processos i plans ben dissenyats, treballats i diligents (ràpids), des de la voluntat sincera d'obrir de manera real, efectiva, accessible i sobretot àgil, les portes de l'administració a la ciutadania.** El camp de la participació i el treball comunitari també pot nodrir les organitzacions i els seus equips d'un munt d'eines, experiències i dinàmiques que són facilitadores a l'hora de prendre decisions o en la dinamització d'equips, entre d'altres.

Martí (2005, p33) ho expressa de la següent manera:

*“Les metodologies participatives, en general, i la participació local en particular, es plantegen, per definició, com a **metodologies per al canvi**. És a dir, des del moment en què es posen en pràctica és per canviar alguna cosa. Aquest canvi pot dirigir-se cap a moltes direccions; algunes empreses, per exemple, utilitzen les metodologies participatives com a estratègia d'implicació de la mà d'obra o com a via per a controlar la qualitat del procés productiu [...] Si un actor vol impulsar canvis en l'entorn local, el primer és començar a reflexionar i a actuar en clau interna: **una organització burocratitzada i fragmentada (com moltes administracions i serveis públics) i/o basada en velles cultures polítiques de personalismes i avantguardes que no deixen espai a la participació de les bases (com moltes associacions), difícilment serà capaç de canviar el que hi ha fora si és incapaç de canviar ella mateixa i d'organitzar-se per a la participació.** El procés participatiu, doncs, hauria de començar en l'organització que el promou”.*

Lideratges assertius

Els lideratges en les organitzacions horitzontals són força heterogenis però tots tenen en comú que **no estan enfocats en la presa de decisions, sinó que ho estan en desenvolupar la cultura organitzacional, al servei de l'organització i de les persones que la conformen** (Laloux, 2015). S'espera dels comandaments que siguin: exigents, acompanyin, reconeguin, treballin en equip, siguin referents personals i professionals. Que puguin diferenciar entre el saber (coneixement), saber fer (habilitats), poder-ho fer (aptituds), voler-ho fer (actitud), així com discernir entre els factors motivacionals i els higièncs (Herzberg, 1959). O bé dominar el

que s'anomena cultura del canvi⁴. És per aquest motiu que en aquest punt es volen destacar, a tall d'exemple, alguns models de lideratge propers a aquests principis, sense predeterminar que siguin aquests els únics models possibles, ni els més vàlids per a totes les organitzacions.

- **Ètic**

Torralba (2016) defineix aquest lideratge d'una manera molt semblant a com defineix Laloux (2015) als líders de les organitzacions autogestionades. Aquí un resum d'alguns dels conceptes que recull l'índex del llibre, a partir del que ens podem fer una idea bastant aproximada del seu contingut, i per tant, també de la seva proposta respecte el lideratge ètic: **intel·ligència (social, interpersonal, emocional), imaginació, força de voluntat, entusiasme, humilitat, escolta activa, audàcia i resiliència, empatia i amabilitat, justícia distributiva, prudència en la presa de decisions, transparència, exemplaritat i integritat, saber acomiadar-se (gratitud), l'art de deliberar, ètica, valors i bones pràctiques, RSC, autoconsciència, sentit de pertinença a un tot, alliberament de l'ego, compassió.**

- **Compassiu**

"Qualsevol persona es pot enfadar, això és molt fàcil; però el que no resulta tan fàcil ni està a l'abast de tothom és enfadar-se amb la persona adequada, en la seva justa mida, en el moment oportú, amb la finalitat correcta i de la manera adequada"
Amritaswarupananda (2015) citant a Aristòtil. L'autor, una de les persones més properes, i el segon de l'organització internacional "Embracing the World", liderada per la mestra espiritual hindú, coneguda popularment a occident amb el nom d'Amma, i inspirat per l'estil de lideratge i les ensenyances que Amma comparteix en el seu dia a dia amb el món, defineix algunes característiques del seu lideratge que anomena compassiu. Torralba (2016) de fet, també parla de líders referents com Gandhi o Mandela a l'hora de referenciar el lideratge ètic que descriu. En aquest sentit, possiblement el lideratge compassiu i el lideratge ètic són eminentment el mateix. Amritaswarupananda (2015) defineix el model "*MIRROR*" d'aquesta manera:

- **Meditació:** Trobar el silenci interior, l'escolta sincera dels problemes i qüestions, oferint guia i direcció, sense perdre la claredat, la paciència i l'equanimitat.
- **Intuïció:** Un cop incorporada la meditació, ja no ens guia el pensament conflictiu sinó que ja ens guia una ment intuïtiva que ens permet prendre les decisions adequades, en el moment adequat i amb la comprensió adequada.
- **Respondre en lloc de Reaccionar.**
- **Unitat (Oneness):** una sensació d'unitat. En aquest enfoc hi ha cooperació i sincronitza la pròpia activitat amb la dels altres.

⁴ Cultura de cambio o cambio de cultura en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/cultura-de-cambio-o-cambio-de-cultura-en-la-empresa/>

- **Veneració (Reverence): No és el respecte que neix de la por, sinó aquell nascut de l'amor.**

- **Somàtic**

Strozzi-Heckler (2007) parla d'un lideratge connectat amb el cos, i aquest en sintonia amb la natura i l'entorn, inspirat en les arts marcial com l'Aikido. Igual que en el lideratge compassiu exposat anteriorment, dona molta importància a la meditació i l'autoconeixement. Defineix com a **principals recursos del líder: els valors, el compromís i la presència**. Tot i les semblances amb els dos que s'han exposat amb anterioritat, aquest posa en especial valor el paper del propi cos físic, i com la nostra relació positiva amb aquest, actúa com aliat en el líder.

- **Ressonant**

Goleman & Boyatzis & McKee (2002) plantegen el lideratge emocional, on la capacitat de sintonitzar amb les pròpies emocions és essencial per poder sintonitzar després amb la dels altres, per tant **cal un domini sobre un mateix primer per després poder incidir en el altres. L'autenticitat i la sintonia amb l'equip més enllà dels objectius**. Defineixen diferents estils de lideratge, i com la adaptabilitat i capacitat del líder per transitar entre aquests estils de lideratge, segons la necessitat i situació de cada moment pel que passa l'organització i/o els equips, és clau:

- Visionari: Mou cap a la visió.
- Tutorial: Mirada a llarg termini, sintonitzant accions individuals amb organització.
- Participatiu: Valora la gent i genera compromís amb la participació.
- Afiliatiu: Genera harmonia entre la gent.
- Timoner: Genera reptes per assolir.
- Autoritari: Dirigeix mitjançant l'autoritat

Pel que respecta les competències en defineixen quatre: **autoconeixement i domini personal, coneixement dels altres i gestió de les relacions**. En el seu llibre *Un líder resonante crea más*, es defineix en detall molts més elements relacionats amb aquestes quatre competències, tals com: la **formulació d'objectius funcionals, els models d'aprenentatge o estratègies per desenvolupar les habilitats** necessàries per esdevenir un líder ressonant.

- **Situacional**

Aquest estil de lideratge dissenyat per Hersey & Blanchard (1982) centra la seva atenció en la maduresa de l'equip (actitud vs capacitat), i en conseqüència, l'estil de lideratge que necessita cada persona o equip: persona **aprenent (necessita un lideratge directiu)**, persona **aprenent/rebotat (necessita un lideratge entrenador)**,

una persona cremada (necessita un lideratge que recolza) i una persona autònoma (necessita un lideratge que delega).

PLENITUD

(General i RH)

Freedom, Inc

En aquest llibre Carney & Getz (2018) expliquen i analitzen experiències properes i reals del dia a dia, entre d'altres, algunes de les empreses que Laloux (2015) analitza en el seu treball. La diferència, se centren en analitzar-ho des de la perspectiva de les treballadores alliberades, i com això genera èxit en l'organització. Centra, per tant, l'atenció en qüestions relacionades amb els RH, i posen menys atenció en d'altres elements que conformen l'organització. Tot i que evidentment, també tracta alguns altres temes com el lideratge o les característiques principals d'aquestes organitzacions, posen en valor els aspectes de benestar (llibertat) i els efectes sobre el rendiment. En les seves paraules: ***“En tots els aspectes de la nostra vida – en la política, l'economia, l'oci i la vida domèstica – exigim llibertat per decidir nosaltres mateixos. No obstant això, quan es tracta de la vida laboral massa gent es veu asfixiada, lligada o limitada per la burocràcia i normes que el seu propòsit no és permetre'ls fer la millor feina possible. Aquesta limitació fa que la gent senti que no té el control sobre la seva vida laboral, fet que provoca estrès, cansament i alienació”.***

El pensament sistèmic

En aquest llibre *Coaching, canvi en les Organitzacions*, Kourilsky (2004) desenvolupa diferents teories, eines i estratègies per treballar el canvi, des de la perspectiva sistèmica i inspirat principalment en l'entorn de teòrics de l'Escola de Palo Alto (Califòrnia). Resulta especialment interessant com *“tot sistema viu, humà o social, es regeix per dues tendències fonamentals: una que va cap a l'evolució i una altra que camina cap a la homeòstasi o estabilitat dinàmica [...] els canvis culturals en les empreses (tals com la creació de cercles de qualitat, els grup de progrés, l'elaboració d'un projecte d'empresa, el management participatiu, les reunions d'expressió dels treballadors, etc.) tenen totes les paperetes per fracassar, ja que no s'inclouen en processos de canvi de nivell 2”.* Diferència entre canvis de nivell 1 (homeòstasi) i de nivell 2 (evolució), **per accedir a canvis de nivell 2 és necessari que es produeixin aprenentatges de nivell 3, que serien aquells que impliquen una reinterpretació de la realitat (una nova mirada)**, per posar un exemple, són aquells que es produeixen en un procés terapèutic i impliquen transformació.

En el llibre *Introducció al pensament sistèmic* O'Connor & McDermott (1997) expliquen de manera senzilla i entenedora algunes de les qüestions més essencials del pensament sistèmic. Defineixen com a primera lliçó del pensament sistèmic: ***“saber si tractem amb una***

complexitat senzilla o dinàmica, es a dir, un puzle o una partida d'escacs". En les seves pàgines posen un altre exemple molt evident de cara a definir un sistema, i ho fan posant d'exemple un govern (estable) on l'intent d'introduir modificacions en el pressupost pot generar grans resistències al canvi i tensions en els departaments afectats. En conseqüència, defineixen els sistemes com una teranyina (**una organització és un sistema o conjunt de sistemes**).

La Comunicació No Violenta

En aquest llibre Rosenberg (2015) desenvolupa els principis de la Comunicació no violenta. En el procés d'investigació ha aparegut de manera reiterada la importància de **la comunicació assertiva com un element imprescindible per l'autogestió**. En aquest llibre/manual l'autor desplega la filosofia i els principis que regeixen la seva proposta, experiències personals i alguns elements estructurals i metodològics. En la teoria, el procés de la Comunicació no violenta és ben senzill i consta de quatre passes bàsiques: *“Les accions concretes que observem, que afecten el nostre benestar. Com ens sentim en relació amb el que observem. Les necessitats, valors, desitjos... que creen els nostres sentiments. Les accions concretes que demanem amb la finalitat d'enriquir la nostra vida.”* Ara bé, en realitat, l'aplicació de la comunicació no violenta requereix de pràctica i la incorporació de la filosofia que l'acompanya, que va molt més enllà del procés metodològic, i que està en plena sintonia amb l'autogestió.

Resolució de conflictes

Primerament destacar que les propostes anteriors, les de Rosenberg (2015) i Kourilsky (2004) tenen importants aplicacions en el camp de la prevenció i la resolució de conflictes. I que per tant, són eines de gran utilitat a l'hora de treballar aquesta qüestió a l'organització. Redorta (2011) ens planteja que *“el conflicte és una realitat en la que tots tenim experiència, però per altra banda la seva definició no és fàcil i en la ciència no hi ha un acord sobre quina classe de realitat és un conflicte”*. Mentre Vinyamata (1999) diu que *“el conflicte és un fenomen propi dels éssers vius, implícit en el mateix acte de viure, que és present en totes les èpoques i edats i que afecta d'una manera molt important la vida de les persones i de les societats que aquestes conformen. Són, a la vegada, referències vitals, d'evolució, de progrés en ocasions i d'involució en moltes altres”*. Per tant, la qüestió més important és què fem o com gestionem el conflicte, que no pas el conflicte en si mateix.

Figura 26 – Elements bàsics de la confrontació (Resolució de Conflictes)

ELEMENTS BASICS QUE APAREIXEN EN LA CONFRONTACIÓ				
Poder	Necessitats	Valors	Interessos	Percepció i comunicació
Capacitat de coacció	Recerca de satisfacció	Creences centrals	Objectius desitjats	Interpretació i expressió

Font: Elaboració pròpia a partir de Redorta (2004)

Veiem de manera molt gràfica en la “Figura 26” els elements que entren en joc al voltant del conflicte. Lencioni (2002) emmarca cinc disfuncions que poden portar al conflicte en els equips: Absència de confiança, por al conflicte, manca de compromís, evitar responsabilitats, manca d’atenció en els resultats. Sembla evident, doncs, que **requereix de certa estratègia, acords i mecanismes per a la seva gestió**. Els comportaments tòxics (queixes, resignació, ressentiment o la crítica destructiva) també es poden analitzar des de la perspectiva de la gestió dels conflictes, ja que darrere d’una queixa sempre hi ha una necessitat. En aquest sentit Laloux (2015) descriu com en totes les organitzacions autogestionades, han generat i definits mecanismes per gestionar els conflictes. **Cada organització ha definit les seves fórmules i estratègies, però el més important, no és tant la tècnica en si, com que aquesta sigui clara, coneguda, compartida i acceptada per tothom.**

Autoconeixement (creixement personal)

El camp del creixement personal i l’autoconeixement, avui en dia, és infinit. Un munt d’autors han escrit llibres i manuals d’autoajuda, trobem també una àmplia oferta de tècniques i disciplines per treballar el nostre cos, la nostra ment i les nostres emocions. Laloux (2015) presenta en el seu llibre, algunes estratègies i tècniques que ha recopilat en la seva investigació feta en organitzacions autogestionades, i en les entrevistes dutes a terme durant la investigació també ha estat un tema recurrent en les respostes dels entrevistats. Destacar una de les aportacions fetes en les entrevistes per **(E01)**, que va dir que l’autoconeixement és la primera de les competències a partir d’on es construeixen totes les altres. I una altra aportació molt interessant: les organitzacions les conformen les persones, per tant, cal treballar en la dimensió personal a part de l’organitzacional.

Si en el cas del lideratge, s’han descrit només uns pocs estils, en el camp que ara ens ocupa l’oferta és immensament extensa. De totes maneres, a tall d’exemple, a continuació es descriuen diferents eines, autors i disciplines:

- El “Coaching” i la PNL

Només en el camp del “Coaching” ja en podríem parlar extensament. Olivé (2010) descriu els següents estils de “Coaching”: Transformacional, Co-actiu, Ontològic, Corporal, Operatiu, Sistèmic, Espiritual (o transpersonal), Estructural, Esportiu, Wingwave, “Coaching” organitzacional, i “PNL & Coaching”. Hi ha moltes altres variants i estils de “coaching” i les aquí enumerades només en són una part. La Programació Neurolingüística (PNL) és *“l’estudi de l’experiència subjectiva [...] modelatge de l’excel·lència humana [...] una forma d’aprendre adulta [...] conèixer com coneixem [...] tracta de processos de comunicació, aprenentatge i canvi [...] una forma moderna d’aprendre a aprendre”*. També ens diu que la traducció de la paraula “Coaching” per “entrenador” no reflecteix d’una forma prou significativa el significat anglès de la paraula. I segueix: ***“el “coach” és algú que ens facilitarà aprenentatges, que ens convidarà a sortir de la nostra zona de confort, acompanyant-nos a través***

de les nostres inquietuds, animant-nos a visitar nous aspectes, per aprendre coses noves. Facilitant la presa de contacte amb els nostres recursos interns". Per acabar, només destacar un petit element més, d'entre tots els que ha treballat la PNL, i molt proper al pensament sistèmic, i és el fet que *"el mapa no és el territori"*. Construïm mapes mentals sobre la realitat, a partir de percepcions i interpretacions, un element essencial també en la resolució de conflictes, la qüestió de la percepció o punt de vista i la construcció subjectiva de la realitat.

- L'atenció plena

De nou, trobem un concepte ampli i divers, en el que possiblement podríem destacar la meditació com l'essència. Hi ha un munt de tècniques orientals divulgades per mestres espirituals com l'Amma, qui ja hem descrit en l'apartat de lideratge, o com Thich Nhat Hanh (1997) que ens parla de la *"Consciència de la respiració"*. O l'Atenció plena (Mindfulness) popularitzada en els últims anys a occident: **"El Mindfulness ajuda a combatre l'estrès i l'ansietat perquè ens porta a un estat de calma, serenitat i claredat mental, reduint els nivells de cortisol"**⁵. Per no allargar-nos, només parlar de Tolle (1997) que va popularitzar a occident, amb el seu llibre *El poder del ahora*, la importància i potencialitats de **viure plenament en el present i deixar d'identificar-nos amb els nostres pensaments**.

- Treballar el cos

La llista és llarga, podríem començar parlant de la pràctica de l'esport i les seves **potencialitats, no només pel cos físic, sinó també pel cos mental i emocional**. I seguir amb el ioga, el tai-chi, les arts marcials, la dansa teràpia, etc. *"L'activitat física acumulada al llarg del dia i integrada en la rutina diària és una eina de promoció de la salut i prevenció i control de les malalties. Caminar, anar en bicicleta, fer activitats quotidianes d'una manera activa, practicar algun esport, fer gimnàstica o simplement jugar convé perquè: ajuda a prevenir malalties, millora la qualitat física i el funcionament de l'organisme, augmenta l'esperança i qualitat de vida, ajuda a dormir millor, afavoreix les relacions socials i fomenta valors positius, millora la salut mental, millora la memòria i la capacitat d'aprenentatge i el rendiment escolar"*⁶.

- Psicoteràpia, teràpia i psicologia

De nou trobem diferents corrents més o menys formals que van des de la psicologia conductual, cognitiva, sistèmica, psicoanàlisi o humanista, entre d'altres. El més interessant potser és destacar la importància i incidència que ha guanyat la psicologia amb els anys, tant en el cap del personal, com en el social però també en

⁵ El Mindfulness y sus ventajas para la salud: <https://www.isesinstituto.com/noticia/el-mindfulness-y-sus-ventajas-para-la-salud>

⁶ Quins beneficis té l'activitat física? <https://canalsalut.gencat.cat/ca/vida-saludable/activitat-fisica/beneficis/>

l'organitzacional. **A diferència del "Coaching", el treball terapèutic té un enfocament eminentment reparador, més proper a la salut i al benestar emocional**, que al de desplegar potencialitats, habilitats i l'excel·lència. Segura & Fernández (2022, p21) diuen: *"las psicoteràpies humanistes defensen una concepció de l'esser humà i de la seva salut basada en la fenomenologia i l'existencialisme. El seu abordatge psicoterapèutic està centrat en la relació terapèutica com a marc facilitador, i en l'experiència subjectiva en el aquí i ara com a element essencial del procés terapèutic [...] s'inclouen múltiples escoles, corrents, autors, teories i tècniques, com la teràpia centrada en la persona (Rogers), la Gestalt (Perls), l'anàlisi transaccional (Berne), la logoteràpia (Frankl), la bioenergètica (Lowen), la teràpia enfocada en les emocions (Greenberg) o el focusing (Gendlin), entre altres"*.

- Altres

Com ja s'ha comentat, el camp de l'autoconeixement és molt extens, per tant només anomenar, també a tall d'exemple, altres autors entre la gran oferta que hi ha sobre aquest tema, de cara a poder tenir una idea de l'amplitud d'aquest concepte i la importància de incidir sobre les creences, aquelles que ens limiten i aquelles que ens defineixen. Destacar l'aportació feta per Goleman (1995) desenvolupant el camp teòric de la **"intel·ligència emocional"** essencial pel creixement personal (*Autoconeixement, Autoconfiança, Autoestima*) i el procés entre el *"Jo real i el Jo ideal"*. Marquier (2010) que ens parla en el seu llibre *"El maestro del corazón"* d'un segon cervell (terminacions neuronals) al cor, i altres autors fins i tot ja parlen d'un tercer cervell (terminacions neuronals) ubicat a l'estómac, tot plegat, en contraposició al coeficient intel·lectual, com a intel·ligència racional i única. I això ens enllaça també, amb els descobriments liderats per la física quàntica, que van **més enllà de la causa-efecte i allò estrictament racional**. Resulta també rellevant l'aportació que fa Cyrulnik (2009) en el camp de la *"resiliència"*, Csikszentmihalyi (1990) i la seva *"teoria del flujo"* o el mateix Fromm (1978) en el seu llibre *Miedo a la libertad*, un marc teòric rellevant donat el repte que suposa la proposta alliberadora que representa l'autogestió, i com la por a la llibertat, pot ser un dels principals hàndicaps en la seva aplicació. En aquest sentit Jericó (2006) ens parla de la por dins de les organitzacions, en el sentit més ampli de la paraula: **"Tots tenim por. Tots. No obstant això, la seva sola menció a les empreses es considera tabú. Com si només els missatges atractius tinguessin cabuda"**. Un altre element clau és el **perdó**, i en aquest sentit Noguchi (2006) descriu d'una manera exquisida les seves potencialitats a partir d'una història basada en fets reals en el seu llibre *La ley del espejo*. Per tancar, ja que podríem seguir enumerant centenars d'autors i no acabaríem, parlar de Sharman (1997) *"El Monje que vendió su ferrari"* o Covey (1995) *"Els 7 hàbits de la gent altament efectiva"* on exposen un seguit de virtuts i hàbits respectivament, enfocats a **millorar l'eficiència en la nostra vida personal i professional**.

PROPÒSIT EVOLUTIU

(Propòsit evolutiu i Cultura)

Màrqueting en el sector públic

Kotler & Lee (2007, p17) desenvolupen extensament algunes claus per millorar la prestació dels serveis públics mitjançant les eines que aporta el màrqueting. **“un dels camps més ignorats i incompresos entre els personal del sector públic és el màrqueting. [...] Podríem dir que estem parlant de publicitat. En efecte, els òrgans públics contracten certa publicitat. [...] Podríem dir que el màrqueting és sinònim de vendre i que ho associem amb manipulació”**. Però com diuen els seus autors, aquesta és una visió molt reduccionista del màrqueting, que no permet aprofitar les seves potencialitats reals, quan, a la pràctica, és un recurs molt valuós a l'hora de **“desenvolupar, fixar preus, distribuir i comunicar de forma eficaç l'autèntic valor del que s'està oferint. [...] El desconeixement del màrqueting equival a no fer una investigació de màrqueting; a no definir als nostres consumidors, socis y competidors; a no segmentar, definir objectius ni posicionar les nostres ofertes de serveis; a no controlar el repte de la innovació; a no reconèixer nous canals de distribució; a no fixar correctament els preus. [...] En el sector privat, el “mantra” del màrqueting és el valor per al consumidor i la seva satisfacció. En el sector públic, el “mantra” del màrqueting és el valor per al ciutadà i la seva satisfacció”**.

Intel·ligència Col·lectiva

Rey (2022) exposa els beneficis de fer coses junts, en el seu llibre *El libro de la inteligencia colectiva*. Un treball extens on han participat més d'un centenar de persones en una investigació de més de deu anys. Navega, amb molt exemples, per diferents idees entorn la intel·ligència de les potencialitats del grup i la dicotomia entre experts i el coneixement que es crea col·lectivament. En aquest sentit reflexiona: **“En lloc de ser la multitud qui busca solucions als problemes que ella mateixa identifica com a propis, són els experts els que inventen problemes per després vendre les solucions”** (referint-se a la burocràcia). Un altre exemple és un procés participatiu molt mal planificat on després els impulsors es lamentaven de la baixa participació i es relacionava amb l'apatia ciutadana enlloc d'atribuir-ho al fet real d'un error estructural en els plantejaments del procés. Per altra banda, posa de relleu també com **“tendim a atribuir l'èxit d'un grup al mèrit d'individus concrets”**. Parla de l'individualisme, de diferents tipus d'intel·ligències col·lectives (extreta, delegada, espontània, col·laborativa), **intel·ligència del grup respecte la suma d'intel·ligències individuals**, enumera algunes de les causes que han deslegitimats tot allò col·lectiu. Un estudi molt útil a l'hora d'impulsar organitzacions i societats més col·laboratives (treball en equip, treball en xarxa...).

Innovació Administració Pública

En un text molt complet, Sánchez & lasagna & Marcet (2013) *Innovación en l'Administración Pública: un modelo de aportación de valor*, han plasmat un document (llibre) d'obligada lectura per gestors públics, que analitza en detall quins són els principals factors que obstaculitzen la innovació al sector públic i propostes per sortir-ne. **“La funció de les administracions és crear un valor públic, generar serveis, concretar externalitats i multiplicar oportunitat per als ciutadans, les empreses i les entitats”**. En aquest sentit, a cop de titular, els principals obstacles serien: *“inèrcia organitzacional, cultura organitzacional, falta d'incentius, falta d'orientació als resultats, marc legal, rebuig al canvi, mala comunicació, manca creativa, manca d'atracció i retenció de talent, dia a dia absorbent, manca de qualitat per pensar, manca de sistematització, manca d'espais transversals, manca de canalització d'idees”*. Per contra el que afavoreix la innovació seria: **“lideratge, compromís, empoderament, orientació a l'usuari, passió, crisi, recolzament polític, visió empresarial, reduir restriccions legals, esperit jove”**.

Built to last

Collins & Porras (1994) analitzen algunes de les característiques d'algunes organitzacions que han perdurat en el temps, generant **impacte i valor**, a diferència d'altres que no ho han fet. Tot i que la majoria d'organitzacions estudiades pels autors escapen del model d'organització que aquí es proposa, sense entretenir-nos-hi, sí que és interessant entendre que hi ha organitzacions que s'adapten millor a l'entorn, que el seu cicle perdura en el temps i són innovadores. Podríem dir que són organitzacions resilients.

Resiliència organitzacional

Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2013) recullen en el seu article, en relació a la definició de resiliència: *“Masten (2001) la defineix com una estratègia d'enfrontament i adaptació positiva davant de riscos o adversitats significatives, mentre que Luther, Cicchetti i Beacker (2000) la defineixen com un procés dinàmic que abasta l'adaptació positiva dins del context d'una adversitat significativa”* i pel que respecta la resiliència organitzativa recullen el següent: **“el desenvolupament de la resiliència organitzacional no es fàcil però, en un entorn turbulent i inestable com l'actual, l'única avantatge competitiva que tenen les organitzacions és la seva capacitat per reinventar el model de negoci abans de que les circumstàncies els obliguin a fer-ho (Hamel & Välikangas, 2003)”**.

L'Economia Social i Solidària

Moviment cooperativista, en expansió al nostre territori. Una de les organitzacions més rellevant és la Xarxa d'Economia Solidària (XES)⁷ que en la seva pàgina web es descriu així:

“Economia al servei de les persones basada en la cooperació i el bé comú. La Xarxa d'Economia Solidària (XES) és una organització formada per gairebé 500 sòcies. Defensa un sistema econòmic respectuós amb les persones, el medi ambient i els territoris que funciona sota criteris democràtics, d'horitzontalitat, transparència, equitat i participació. L'economia solidària contempla una nova forma de produir, distribuir i consumir, i representa una alternativa viable i sostenible per satisfer les necessitats individuals i globals.”

En els últims anys s'han impulsat Ateneus Cooperatius⁸ arreu del territori català, a la seva pàgina web es descriuen de la següent manera:

“Els Ateneus Cooperatius de Catalunya són un servei públic en el marc del Programa d'Economia Social, format per organitzacions públiques i privades amb una gran expertesa en l'àmbit de l'economia social i cooperativa.

Formem una xarxa de catorze Ateneus Cooperatius, distribuïts per tot el territori i actuem com a antenes i altaveus de l'economia social amb l'objectiu d'identificar les necessitats i les oportunitats de l'economia social i cooperativa. Treballem per dinamitzar, multiplicar i estimular les iniciatives i les potencialitats de l'economia social i cooperativa per crear riquesa al territori i ocupació estable i de qualitat”.

Més enllà d'aquests dos grans projectes, hi ha altres projectes cooperatius com el de Som Energia que promouen, de manera activa, iniciatives locals per l'autogestió en el consum d'energia verda, sempre des del treball en xarxa i cercant la complicitat de les administracions públiques locals a l'hora d'impulsar noves iniciatives al territori.

La Economia del bé comú

Tot i que el moviment per l'economia del bé comú ha arrelat amb més força en països centre europeus, en el seu moment va ser inspirador per a iniciatives que actualment s'agrupen majoritàriament en l'entorn la Economia Social i Solidària. El seu principal difusor i impulsor Christian Felber (2010) en el seu llibre *L'Economia del bé comú*, parla extensament de la proposta. Proposa crear un conjunt de xarxes locals d'organitzacions (públiques i privades) on més enllà dels balanços econòmics es pugui valorar la incidència en termes de bé comú que generen les organitzacions per al conjunt de la comunitat, i proposa la realització del **“Balanz del bé comú”**. En aquest sentit, i en la mateixa línia, en els últims anys, la XES, ha proposat realitzar els **“Balanços Socials”**.

⁷ Xarxa d'economia Social i Solidària: <https://xes.cat/>

⁸ Xarxa d'Ateneus Cooperatius:

https://treball.gencat.cat/ca/ambits/economia_social/vols_crear_una_cooperativa_o_una/ateneus/

L'economia del bé comú es sustenta en tres nuclis (Felber, 2010, p13):

1. *Vol resoldre la contradicció de valors entre economia i societat, incentivant i premiant en economia els mateixos comportament i valors que tenen èxit en les relacions humanes: **honestedat, empatia, confiança, estima, cooperació, solidaritat, voluntat de compartir.***
2. *L'esperit, els valors i els objectius de les nostres constitucions s'han d'implementar en economia de forma conseqüent. El sistema econòmic real actual vulnera l'esperit de les constitucions.*
3. *L'èxit econòmic deixa de ser un indicador de valor de canvi, per convertir-se en un indicadors d'utilitat social. **La finalitat de totes les economies no és la provisió de valors de canvi, sinó d'utilitat.** L'ésser humà només viu d'aquestes. Els valors de canvi són indirectament útils, però no per si mateixos: un valor de canvi no em pot ni alimentar, ni escalfar [...] Calculem el mitjà (valor de canvi) enlloc de la meta (utilitat social) [...] El producte del bé comú d'una economia nacional i el balanç del bé comú d'una empresa traspassen el PIB i el beneficis financers.*

La renda garantida universal (Renda bàsica)

El moviment per una renda garantida universal basada en *“la proposta de la renda bàsica (RB), una assignació monetària incondicional a tota la població”* (Arcarons & Reventós & Torrens, 2016) posa de relleu **nous reptes socials als quals cal donar resposta**. Les noves tendències del mercat de treball i les seves perspectives de futur, així com la necessitat d'equilibrar les cada vegada més grans desigualtats socials, entre els cada vegada són més rics i els que cada vegada són més pobres. En tot cas, aquesta iniciativa, més enllà de la proposta concreta, posa de relleu la necessitat d'equilibrar les desigualtats socials i garantir la igualtat d'oportunitats. I en això, l'administració pública és una de les parts amb més responsabilitat per entomar-ho.

Responsabilitat Social Corporativa

L'Observatori de la Responsabilitat Social Corporativa⁹, en un dels documents d'elaboració pròpia, titulat Introducció a la Responsabilitat Social Corporativa (2014, p5) ho defineix de la següent manera:

*“La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) és la forma de conduir el negoci de les empreses que es caracteritza per tenir en compte els impactes que tots els aspectes de la seva activitat generen sobre els seus clients, empleats, accionistes, comunitats locals, medi ambient i sobre la societat en general. **Implica el compliment obligatori de la legislació nacional i internacional en l'àmbit social, laboral, mediambiental i del drets humans, així com qualsevol***

⁹ Observatori de la Responsabilitat Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/>

altra acció voluntària que l'empresa vulgui emprendre per millorar la qualitat de vida dels seus treballadors, la comunitat on opera i la societat en el seu conjunt”.

Tot i que en un inici, l'impuls de la RSC es va centrar principalment en aquelles organitzacions amb ànim de lucre, poc a poc, ha anat guanyant incidència també en el tercer sector, organitzacions sense ànim de lucre o la mateixa administració pública. Projectes i aportacions de retorn social en benefici del conjunt de la societat i el medi ambient. En determinats casos, es pot tractar més d'una operació estètica, o el que popularment s'anomena “green washing”, però en d'altres, resulta un veritable procés de transformació organitzativa, on els objectius principals de l'organització transiten clarament del que era bàsicament la cerca de beneficis econòmics, cap a nous objectius, que impliquen una **veritable voluntat de servei**.

Canyelles (2011) defineix la RSC de les administracions públiques de la següent manera: ***“És un model de gestió que integra en l'estratègia i l'operativa conceptes com l'ètica pública i la transparència i entronca de ple amb els models d'administració relacional (interacció entre els sectors públic, privat i no lucratiu) i la nova gestió pública”*** i en aquest mateix sentit, a la seva pàgina web¹⁰, parla del concepte de ***“Territori Socialment Responsable”***, fent referència en la xarxa i interacció dins d'un mateix territori entre la Responsabilitat Social Empresarial, la del sector públic, universitats o organitzacions socials.

El Decreixement, l'Ecologisme i la Permacultura

Un dels màxims exponents sobre el **decreixement** és Serge Latouche i a continuació es reproduïx un fragment del llibre *L'hora del decreixement* (Latouche i Harpagès, 2010, p11):

“La paraula apareix per primera vegada el 1979 en la traducció francesa de l'obra principal de l'ecologista romanès Nicholas Georgescu-Roegen. De totes maneres, la crida a la construcció d'un projecte polític sota aquesta etiqueta no es llença realment fins al 2002. En endavant el decreixement és reivindicat sense complexos. El moviment d'objecció del creixement, nascut als anys setanta amb l'informe del Club de Roma i la conferència d'Estocolm sobre el medi ambient, va trobar el seu eslògan provocador. El decreixement intriga, inquieta, però inspira també a un nombre encara més important de persones que avui s'atreveixen a fer-se anomenar objectors del creixement o fins i tot divisionaris del creixement. L'hora del decreixement ha arribat! I la societat de la sobrietat voluntària que emergirà de la seva estela suposarà treballar menys però viure millor, consumir menys però millor, produir menys residus, reciclar més... En poques paraules, recobrar el sentit de la mesura i una petjada ecològica sostenible.”

El moviment polític pel decreixement ha tingut una forta incidència en els moviments socials i polítics, i ha propiciat un gran nombre d'iniciatives ciutadanes a nivell local i internacional.

¹⁰ Responsabilitat Global: <https://responsabilitatglobal.blogspot.com/>

Els diferents corrents de l'**ecologisme**, amb els anys i d'una manera transversal, s'ha fet un lloc i han estat un **element clau en la transformació social al territori**, generant una nova cultura pel que respecta la defensa del territori i el medi natural, en permanent evolució i integració dels seus valors en el conjunt de la societat.

“L'ecologisme constitueix tota una filosofia de vida sobre les relacions dels éssers humans entre si i el seu medi ambient, i representa una cultura de la sostenibilitat basada en la solidaritat i la dependència amb la resta de pobles i amb la resta de la biosfera” (Granados, 2010).

Finalment, parlar en aquest punt de la **Permacultura**, que lluny de tractar-se només d'un moviment cultural pel que respecta la producció agrícola (ecològica, sostenible i circular), **extreu un important coneixement disponible al medi natural, i amb importants aplicacions** també en l'urbanisme, la psicologia, el comerç, la sociologia, treball comunitari, o en els sistemes organitzacionals, entre d'altres.

El Feminisme

La força del moviment feminista pel que respecta als drets no només de les dones, sinó també desigualtats i discriminació que afecten altres col·lectius tals com el racisme, LGTBIQ fòbia... està esdevenint una de les claus més importants en la transformació social dels nostres temps (plans de gènere i igualtat dins les organitzacions, ministeri d'igualtat, institut de la dona...). I aquest fet, té una important transcendència en la societat, però també en les administracions públiques i les organitzacions en general. És molt rellevant pel que respecta l'autogestió, on estructures més jeràrquiques, autoritàries i rígides (masculinitzades) perden força per deixar pas a estructures més flexibles i innovadores (feminitzades).

Tal i com diu Georgina Monge: *“És responsabilitat de totes posar sobre la taula a què li donem poder, [...] s'ha de generar mecanismes dintre de tots els col·lectius on es doni espai a tots aquells malestans que hi puguin haver. És fàcil que totes les desigualtats, totes les injustícies que es donen a nivell social es traslladin d'alguna manera als nostres col·lectius. És fàcil, que els homes tinguin més poder que les dones. És fàcil, que les persones racialitzades siguin menys escoltades. És fàcil, que hi hagi prejudicis per temes d'edat.”* (L'Eixida, 2021)

3.4 IDEES DESTACADES - REPTES I EINES

Amb la voluntat de sintetitzar els principals conceptes plantejats en la part 3 (Anàlisi), s'ha elaborat, amb la voluntat de fer més visibles els resultats, una taula on es posen de costat els Reptes i les Eines per donar-hi resposta. La informació es presenta en el mateix format que en

les pàgines anteriors, classificat segons ho fa Laloux (2015) en el seu llibre: Estructura, Processos, Plenitud (general, Plenitud (RH), Propòsit evolutiu i Cultura.

Recordar que en l'anàlisi-diagnosi de les administracions locals hi ha algunes qüestions que sota la legislació vigent no tenen l'autonomia per decidir, i per això ja s'ha diferenciat d'entrada en les taules resum de la diagnosi. En aquest sentit, en aquesta proposta s'ha prioritzat treballar sobre aquells elements que, en l'actualitat, les administracions tenen marge de maniobra i podrien aplicar ni que fos de manera parcial principis d'autogestió i innovació. Seria només qüestió de voluntat. Especular sobre canvis legislatius implicaria desenvolupar una proposta sobre una idea fictícia (encara que desitjable). Per aquest motiu en el darrer punt (Consideracions Finals) es formulen algunes consideracions al voltant d'aquelles qüestions que han sortit a la diagnosi, però que al dia d'avui l'administració local no disposa de l'autonomia suficient per transformar a curt termini (menys encara de manera individual sense sumar forces amb altres administracions locals). Recordar que estem parlant de temes relacionats amb legislació supramunicipal però amb incidència al municipi, la legislació que dóna forma a l'estructura de funcionariat i elecció de representants polítics, elements relacionats amb el finançament o les competències.

S'han formulat propostes concretes, pel que respecta a la resta de necessitats, dificultats i reptes que s'han descrit a la diagnosi, en que si que s'ha considerat que les organitzacions disposen de prou autonomia i, en conseqüència, tenen l'oportunitat de definir un escenari de millora, sempre que es disposi de la determinació necessària per fer-ho. Cada organització ha de definir com vol ser i per a què vol ser, i en aquest sentit no hi ha receptes ni varetes màgiques, però si algunes idees compartides sobre elements que s'han de donar i eines per assolir aquests reptes.

En la següent taula s'han sintetitzat les principals idees que s'han recollit durant tota la investigació (entrevistes, la proposta de Laloux (2015) i l'experiència personal), tant pel que respecta als Reptes (necessitats, dificultats i potencialitats) de les administracions locals, com pel que respecta a les Eines (estratègies, recursos i corrents de pensament) que poden donar resposta als reptes detectats. En la introducció de la següent part, la Proposta, s'entrelliguen els Reptes i les Eines, de cara a poder plantejar una proposta d'accions concretes i genèriques de millora aplicables a les Administracions públiques locals que ho desitgin, adaptant-les a la seva realitat.

Figura 27 – Síntesi conceptes clau de la 3ª Part - Anàlisi

	REPTE	EINES
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Manca flexibilitat i agilitat en la gestió (tot i que no es presta a la horizontalitat). • Manca transversalitat, treball multidisciplinari i en equip. • Manca de lideratges entorn als reptes, desenvolupar la direcció pública i massa pes d'alcaldia, secretaria i intervenció. (manca responsabilitats compartides). • Implicació desigual del representants polítics (estrès entre els més implicats). • Debat remunicipalitzacions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcions del "Staff" reduïdes a la mínima expressió, no tenen poder jeràrquic. • Una organització més líquida, flexible i adaptable. • Confiança, la motivació, creure-hi. • Treballar ansietat de control. • Treballar per projectes i objectius. • Equips de treball adaptables a necessitats. • Principals dificultats solen venir de fora. • Factors culturals i el lideratge són determinants. • Sense perdre de vista el capital humà (viable). Desenvolupar l'autogestió adaptada a cada equip.

	<ul style="list-style-type: none"> • Manca modernització organitzativa. • Cal aprofitar proximitat (física) amb la ciutadania. • Cal aprofitar les experiències i bones pràctiques que existeixen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intel·ligència, compromís i creativitat. • La tecnologia pot esdevenir una gran aliada. • Les organitzacions no existeixen, són persones que s'organitzen. • L'estructura en base a què està creada, i amb quina finalitat. Obtenir una estructura més àgil. • Certs criteris comuns i normes bàsiques o línies vermelles. • Lideratges treballats. Han de ser exemple. Facilitant i acompanyant a l'organització. Líders al servei de l'organització i de la seva gent. No estan enfocats en la presa de decisions, sinó que ho estan en desenvolupar la cultura organitzacional, al servei de l'organització i de les persones que la conformen. • Desburocratització de les organitzacions. • Institucions que siguin alliberadores en si mateixes. • Proporcionar els mitjans estructurals, mitjançant els quals els ciutadans puguin dirigir col·lectivament els seus propis assumptes.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Massa burocràcia i manca d'eficiència. • Molta inestabilitat en la direcció política. • Manca coparticipació ciutadana. • Manca treball en xarxa (públic-públic, públic-privat, públic-teixit social). • Administració no està dissenyada per a innovar. • Manquen competències i especialització tècnica. • Manca transparència i comunicació efectiva. • Segmentació d'estructures de treball i dinàmiques de treball millorables. • Dificultats per gestionar la informació. • Cal aprofitar la proximitat amb la ciutadania per detectar necessitats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presa decisions per consells. Contemplar opció dels cercles i decisió per consentiment. • Donar autonomia i permetent aprendre dels errors i empoderar a les treballadores. • Capacitat d'observació, capacitat de proposta, amb prototips. (Innovació) • Conflictes i errors, són oportunitats. • Inversions descentralitzades. • Remuneracions i incentius segons contribució. • Principis propis per a cada organització, formes genuïnes de treballar. • Màxima transparència i accessibilitat. • Comunicació des de la simplicitat. • Disseny i assignació de funcions segons motivació i necessitat. • Treballar per projectes i major transversalitat, major proximitat. • Agilitat i impacte. Capacitat d'innovació i qualitat. • El "Big data" ens pot ajudar. • Fer visibles els resultats. • Productivitat, responsabilitat dels equips i dels professionals. • Solucions en les mateixes sessions de treball. • El procés de transformació són mínim 3 anys, requereix de temps, paciència i moltes granes. • Les persones d'enllaç, faciliten processos i permeten acompanyar la gestió del coneixement. • Humanitzar processos en tots els sentits: administratius, relacionals, tècnics... oportunitat per millorar la qualitat de vida de les persones. • Plantejar processos i plans ben dissenyats, treballats i diligents (ràpids), des de la voluntat sincera d'obrir de manera real, efectiva, accessible i sobretot àgil, les portes de l'administració a la ciutadania. • Difícilment serà capaç de canviar el que hi ha fora si és incapaç de canviar ella mateixa i d'organitzar-se per a la participació.
PLENITUD (General)	<ul style="list-style-type: none"> • Cal sortir de zona de confort (lloc de treball) • Por al fracàs. • Cal desaprendre. • Manquen valors de referència (experiències inspiradores), i que tothom treballi en la mateixa direcció (missió, visió i valors) • Cal donar espai a les sensibilitats, inquietuds i motivacions de les persones de l'organització. • Cal aprofitar el valor que aporten les persones de l'organització. 	<ul style="list-style-type: none"> • La humanitat a la feina, entesa com un espai de vida i de creixement com a persona i ciutadà, de cures i benestar. Entorns de treball segurs i oberts, espais de reflexió. • L'espiritualitat, sentit a la vida, autoconeixement, supervisió equips, "coaching" entre iguals i individual, silenci, conversa, narració... buscar el desenvolupament personal de les persones i el lideratge. • L'autoconeixement és la meta competència. • La clau és el treball intern de les persones, canvi de creences, més nivell de consciència i veure les coses des d'un altre punt de vista. • Les persones s'han d'ubicar allà on aporten valor a l'organització. • La importància d'algú fen de mirall "coach". • Promoure formacions transversals d'autoconeixement. • Espais i pràctiques per discutir valors i normes bàsiques. Cal un terra bàsic de cultura organitzativa de la que et vols dotar. • Gestió dels conflictes. Els conflictes són, a la vegada, referències vitals, d'evolució, de progrés en ocasions i d'involució en moltes altres. Requereix de certa estratègia, acords i mecanismes per a la seva resolució. Cada organització ha definit les seves formules i estratègies, però el més important, no és tant la tècnica en si, com que aquesta és clara, coneguda, compartida i acceptada. • Comunicacions sanes, positivitat, respecte. Que les persones es comuniquin i relacionin des de la comunicació no violenta. La comunicació assertiva com un element imprescindible per l'autogestió. • Genera equips d'alta qualitat, bon clima laboral i organitzacions madures. • Llocs de treball centrats en el benestar i confortabilitat. • En tots els aspectes de la nostra vida – en la política, l'economia, l'oci i la vida domèstica – exigim llibertat per decidir nosaltres mateixos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Per accedir a canvis de nivell 2 és necessari que es produeixin aprenentatges de nivell 3, que serien aquells que impliquen una reinterpretació de la realitat (una nova mirada). • Una organització és un sistema o conjunt de sistemes. • Autoconeixement: <ul style="list-style-type: none"> • El "coach" és algú ens facilitarà aprenentatges, que ens convidarà a sortir de la nostra zona de confort, acompanyant-nos a través de les nostres inquietuds, animant-nos a visitar nous aspectes, per aprendre coses noves. Facilitant la presa de contacte amb els nostres recursos interns. • El "Mindfulness" ajuda a combatre l'estrès i l'ansietat perquè ens porta a un estat de calma, serenitat i claredat mental, reduint els nivells de cortisol. • Treballar a través del cos, te potencialitats no només pel cos, sinó també per la ment i les emocions. • La Psicoteràpia: A diferència del "Coaching", el treball terapèutic te un enfoc eminentment reparador, més proper a la salut i el benestar emocional. • Intel·ligència emocional. • Més enllà de la causa-efecte i allò estrictament racional. • Millora l'eficiència en la nostra vida personal i professionals
PLENITUD (RH)	<ul style="list-style-type: none"> • Manca personal tècnic especialitzat (dificultat per trobar-lo en municipis petits), en sobra d'administratiu (burocràcia) • Procés de selecció de personal arcaic. • Poca aflluència i retenció de talent. • Personal arcaic en plantilla, i altres places externalitzades. • Formacions més centrades en eficàcia que en l'eficiència. 	<ul style="list-style-type: none"> • Els propis companys solen fer la captació, a partir de diverses entrevistes, converses sobre els valors, l'autogestió... • Autoresponsabilitat. • Capacitacions entre companyes. • Formar en determinades capacitats tècniques que han de tenir els equips per poder desenvolupar la seva feina de manera autònoma. • Empoderar els equips. • La innovació incorporada transversalment. • Competències personalitzades per a cada persona i els rols concrets que requereix cada tasca. • Les jornades de treball no solen venir marcades per l'horari. Flexibilitat. Auto compromís i acords amb els companys. • El Feedback i avaluació de resultats, solen ser els propis companys. Fer valoracions de la feina, no tant des del control, sinó de com va el servei, observar el talent d'equips, facilitar processos, enllaçar equips...
PROPOSTI EVOLUTIU	<ul style="list-style-type: none"> • Manca definició de Missió, Visió i valors. • La administració tendeix a la homeòstasi. • Resistència al canvi i obsolescència d'allò públic. • Manca de cultura innovadora i bloqueig corporatiu. • S'adapta amb retard als canvis socials. • Rendiment a curt termini (polítics) necessitats a llarg termini (organització) • Enveliment població, també de les plantilles. • Perfils professionals desconnectats de la realitat gestionant papers. • Manca d'indicadors. • La administració local continua sent necessària. • Tenir en compte la gran potencialitat que tenen aquestes organitzacions per desenvolupar projectes i serveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercat i la competència no sol ser un element que preocupa aquestes organitzacions. Solen estar centrades en el seu propòsit, en allò que volen aportar. • El propòsit individual i el de l'organització van de la mà. • Màrqueting està basat en el que tenim ganes d'oferir al món. • Es prioritzen solucions factibles i àgils. Sense metes. • Pressupostos simplificats. • Especial atenció a l'estat d'ànim de l'organització o dels equips, facilitant espais o moments de cures. • Un dels camps més ignorats i incompresos entre el personal del sector públic és el màrqueting. I és útil per <i>definir els nostres consumidors, socis i competidors, segmentar, definir objectius ni posicionar les nostres ofertes de serveis, reptes de la innovació, nous canals de distribució, preus...</i> En el sector privat, el mantra del màrqueting és el valor per al consumidor i la seva satisfacció. En el sector públic, el mantra del màrqueting és el valor per al ciutadà i la seva satisfacció. • La funció de les administracions és crear un valor públic, generar serveis, concretar externalitats i multiplicar oportunitats per als ciutadans, les empreses i les entitats. • Impacte i valor. • El desenvolupament de la resiliència organitzacional no es fàcil però, en un entorn turbulent i inestable com l'actual, l'únic avantatge competitiu que tenen les organitzacions és la seva capacitat per reinventar el model de negoci abans de que les circumstàncies els obliguin a fer-ho. • La finalitat de totes les economies no és la provisió de valors de canvi, sinó d'utilitat. • Nous reptes socials als que cal donar resposta.
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Deslegitimació de la institució. Cal fer valer allò públic. • Es necessària una nova cultura. Amb una organització més relacional i dinàmica. • Massa distància amb la ciutadania. I la potencialitat de tenir un entorn implicat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que l'alta direcció i la propietat estiguin en línia. • Calen persones clau a l'organització que apostin per això. • Creure-hi. Aplanar l'organització i generar espais de participació. • La cogestió, per si mateixa, no significa ni més impacte ni més agilitat. Per a que això es produeixi resulta imprescindible un gran canvi cultural. • Cal que la cultura s'acompanyi de lideratges treballats i en línia amb el

		<p>propòsit i la cultura organitzativa. Lideratges que siguin font d'inspiració, escolta, dinàmics... que possibilitin desplegar habilitats personals a les persones... l'aspecte personal i professional es dilueix.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La manera d'actuar dels líders ha de inspirar a les companyes de cara a ser millors persones en el conjunt de la seva vida. És una manera d'estar. Els millors líders són aquells que tenen més varietat de registres. • Una mateixa recepta no serveix per a qualsevol organització. • És important marcar un terra cultural de mínims, que ha de ser les línies vermelles de l'organització. • Els canvis de cultura han de ser un pas natural (que l'organització pugui sostenir). La voluntat de canviar, internament (la persona). • Posar en valor allò que s'ha fet bé i ha estat un èxit. Promoure reconeixement públic per les bones pràctiques o èxits • Processos participatius i posar les persones al centre en aquest procés. • Generar i assolir projectes innovadors des de la plenitud del conjunt de l'organització. • La intel·ligència del grup és més que la suma d'intel·ligències individuals. • Defensar un sistema econòmic respectuós amb les persones, el medi ambient i els territoris que funciona sota criteris democràtics, d'horitzontalitat, transparència, equitat i participació. L'economia solidària contempla una nova forma de produir, distribuir i consumir, i representa una alternativa viable i sostenible per satisfer les necessitats individuals i globals. (Balanç del bé comú i balanç social). • Honestat, empatia, confiança, estima, cooperació, solidaritat, voluntat de compartir. • Implica el compliment obligatori de la legislació nacional i internacional en l'àmbit, social, laboral, mediambiental i dels drets humans, així com qualsevol altra acció voluntària que l'empresa vulgui emprendre per millorar la qualitat de vida dels seus treballadors, la comunitat on opera i la societat en el seu conjunt. Veritable voluntat de servei. Es un model de gestió que integra en l'estratègia i l'operativa conceptes com l'ètica pública i la transparència i entronca de ple amb els models d'administració relacional (interacció entre els sectors públic, privat i no lucratiu) i la nova gestió pública. • Territoris Socialment Responsables. • La societat de la sobrietat voluntària que emergirà de la seva estela suposarà treballar menys però viure millor, consumir menys però millor, produir menys residus, reciclar més... En poques paraules, recobrar el sentit de la mesura i una petjada ecològica sostenible. • L'ecologisme constitueix tota una filosofia de vida sobre les relacions dels essers humans entre si i el seu medi ambient, i suposa una cultura de la sostenibilitat basada en la solidaritat i la dependència amb la resta de pobles i amb la resta de la biosfera. • És responsabilitat de totes posar sobre la taula a què li donem poder.
--	--	--

Font: Elaboració pròpia a partir dels continguts treballats a la 3ª Part - Anàlisi

4ª part

LA PROPOSTA



4.1 INTRODUCCIÓ A LA PROPOSTA: ENTRELLIGANT REPTES I EINES

En aquest capítol es desenvolupa una proposta d'accions concretes com a model, a mode d'inspiració i d'exemple. Aquestes propostes parteixen del capítol anterior i la interrelació entre els Reptes i les Eines reflectides en l'últim punt d'idees destacades. Es proporcionen alguns eixos d'actuació com a guia, que evidentment cada organització/administració caldrà que adapti, reformuli o s'inspiri segons les seves característiques i voluntat evolutiva que es planteja assolir. Com s'ha explicat amb anterioritat, l'autogestió organitzacional parteix de l'autoorganització, i per tant, no existeixen models estàndard, i de fet tampoc han d'existir. Sinó que la pròpia organització ha d'utilitzar eines existents o generar-ne de noves que els resultin més adequades pels reptes que es plantegin aconseguir, sempre en sintonia amb la cultura organitzacional desitjada.

Per estructurar aquesta proposta simulada i genèrica, s'han definit uns eixos o línies estratègiques, i els seus respectius objectius específics, d'on pegen les accions concretes i els indicadors.

A mode de síntesi respecte els continguts exposats en el capítol anterior (Anàlisi), emmarcar la proposta en tres línies estratègiques, sota els tres preceptes bàsics plantejats per Laloux (2015):

- 1. Una nova cultura a l'organització (Autogestió).**
- 2. Noves formes d'organització interna (Plenitud).**
- 3. Impuls de la innovació (Propòsit evolutiu).**

Revisant tot allò que s'ha treballat fins ara, en els dos capítols anteriors (Context i Anàlisi), sembla bastant evident l'oportunitat que representa i que pot aportar l'autogestió i la innovació de cara a obtenir una millor adaptació de les administracions públiques locals als nous temps i reptes als que han de fer front: donant major flexibilitat, impacte i fins i tot legitimitat a aquestes institucions.

4.2 PROPOSTA ESTRATÈGICA DE MILLORA

Vuit elements que no podem oblidar si ens plantegem transformar una administració pública local o qualsevol organització en general. A partir de la informació recollida, les reflexions i la informació facilitada per les persones entrevistades, s'han pogut detectar un seguit d'elements clau que cal tenir molt presents a l'hora d'iniciar un procés com el que aquí es proposa. S'ha agrupat en una taula per fer-ho més visible. Veurem que hi ha dos preceptes previs i transversals que s'han de mantenir durant tot el procés (cultura i lideratge) i sis passos imprescindibles ordenats per temporalitat i que preferentment s'han de produir un darrere de l'altre.

Figura 28 – Esquem estratègic de la proposta de millora

Precepte previ i sostingut en el temps	NOVA CULTURA	De manera transversal i abans d'aplicar cap nou model organitzatiu, cal dedicar temps a generar la nova cultura (creences, actituds i valors) que es vol assolir a l'organització. Això passa per molta formació i capacitació, i treball personal adreçat als diferents nivells (lideratge, cos tècnic, població...). Desvetllar el propòsit de l'organització, així com generar dinàmiques per afavorir el benestar dins l'organització. La cultura es genera sola de manera anàrquica, val la pena planificar-la i dirigir-la cap al model que interessa desenvolupar.
Precepte previ i sostingut en el temps	LIDERATGE	Els lideratges també han de transitar i assumir models més ajustats a la nova cultura que s'està generant a l'organització. Així que cultura i lideratge han de caminar de la mà en tot aquest procés. De fet l'estil de lideratge, amb el seu exemple i la seva forma d'actuar determinarà part de la cultura, definint l'ambient de treball i facilitant les relacions dins l'organització.
1r Pas	EL MANDAT	El mandat ha de ser clar, ha de tenir el suport d'aquelles persones que es troben en posicions de lideratge en el moment d'iniciar el procés, i generar un consens ampli dins l'organització i al municipi. L'impuls inicial del mandat pot provenir tant de la mà dels representants polítics, dels tècnics, o de les mateixes veïnes.
2n Pas	LA DIAGNOSI	Cal analitzar (observació) en quin punt es troba l'organització, com està organitzada: quines són les principals resistències, el nivell de motivació general, les competències de les que disposa, el suport que rep la nova proposta...
3r Pas	L'HORIZZÓ VIABLE I DESITJAT	A partir de la diagnosi, cal definir exactament fins a quin punt pot i vol evolucionar l'organització. Quin és el nivell d'autogestió i innovació al que vol i pot aspirar i sostenir en aquests moments (no definir un horitzó viable pot comportar, entre altres coses, molta frustració. Tant si els objectius són massa ambiciosos, com si ho són massa poc).

4t Pas	L'ESTRATÈGIA	Full de ruta i estratègia a curt termini per caminar cap a l'horitzó viable. Què cal modificar, quines formacions s'han d'implementar, què cal remodelar en l'arquitectura de l'ajuntament i com es farà.
5è Pas	NOU MODEL	Un cop la nova cultura ja s'ha començat a incorporar a les diferents capes i àmbits de l'organització, i s'ha assumit l'horitzó viable que es vol assolir, es pot iniciar poc a poc la transició, amb l'aplicació de nous models de gestió i reestructurar l'organització.
6è Pas	PERSEVERANÇA	Una organització la conformen persones i està viva, afronta dificultats i nous reptes. S'ha de poder adaptar i transformar com un ens viu i dinàmic. La temptació de retrocedir en l'aplicació del nou model de gestió, quan les coses es compliquen, és gran. Per altra banda, cuidar les bases culturals establertes a nivell de gestió de conflictes, presa de decisions, dinàmiques... ha de ser permanent i constant.

Font: Elaboració pròpia a partir dels continguts treballats en la 3ª Part -Anàlisi

Les idees de Laloux (2015) al respecte:

Ens presenta alguns elements clau, tant per aquelles organitzacions que es posen en marxa de bell nou, com per aquelles que ja existeixen i pretenen transitar cap a l'autogestió, com seria el cas d'una Administració pública local, que no neix de nou sinó que es transforma.

Figura 29 – Estratègies de Laloux (2015) en l'aplicació de l'autogestió

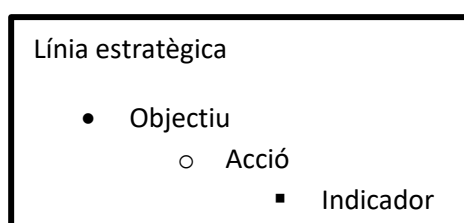
Posada en marxa	<ul style="list-style-type: none"> Definició del valors globals Tres pràctiques principals de l'autogestió: Decisions per consells, mecanisme de resolució de conflictes, avaluació entre iguals (tb. salari). Quatre pràctiques relacionades amb la plenitud: Regles bàsiques per a un espai segur, personalitzar espais de treball, el procés d'incorporació, pràctiques de les reunions sanes. Dos pràctiques respecte el propòsit: cuidar el procés de contractació, incorporar la cadira buida a les reunions.
Transformació d'existents	<ul style="list-style-type: none"> Es més fàcil iniciar de 0 que transformar una existent. El preceptes bàsics són els mateixos pel que respecta lideratge i propietat. La transició pot ser lenta. Caos creatiu. Redissenyar des de baix. Implementar pràctiques de plenitud. Implementar pràctiques relacionades amb el propòsit evolutiu. Hi ha menys casos de transformació. Normalment la reacció és molt diferent, els treballadors de la base solen rebre bé l'autogestió els intermedis o staff no.

Font: Elaboració pròpia a partir de Laloux (2015)

PROPOSTA EN ACCIONS

A continuació es desenvolupen les tres línies estratègiques amb els seus objectius i accions com a font d'inspiració. Contenen elements importants a tenir en compte de cara a desenvolupar una estratègia pròpia a nivell local i que, no oblidem, sempre s'han de correspondre amb l'horitzó viable i desitjat per cada una de les organitzacions. Les línies estratègiques i els objectius parteixen de la figura 27 (pàgina 78) on es recullen els principals Reptes (dificultats, necessitats i potencialitats) i les principals Eines (estratègies, corrents de pensament). Amb una forma més sistematitzada i sintetitzada, es presenten aquí un conjunt d'accions inspirades en la informació recollida en l'anàlisi. Era temptador relacionar cada un dels Reptes amb una solució, però el cert és que molts d'aquests Reptes tenen diferents maneres de ser encarats, i s'ha prioritzat plantejar una proposta que sigui coherent en el seu conjunt. De totes maneres si el lector es posa a comparar els continguts de la figura 27 i les accions que aquí es presenten, no li costarà trobar la correspondència entre uns i altres. També és cert que hi ha algun element de la figura 27 que no es veu reflectit en les accions recollides a la proposta, però en la gran majoria de casos que això passa, s'ha considerat que aquests elements es resolen, d'una manera o altra, amb l'aplicació d'algunes de les accions que si que estan recollides i entenent que aquelles organitzacions que decideixin utilitzar aquest treball com a manual per a inspirar la transformació del seu ajuntament, llegiran atentament tot el document, captant per tant aquells principis filosòfics que hi ha darrere de la proposta inspirats en l'autogestió i la innovació organitzacional.

Figura 30 – Esquema estructura pla d'accions.



Font: Elaboració pròpia

Línia estratègica 1 – Una nova cultura a l'organització.

Necessàriament cal una nova cultura a l'organització si es volen implementar nous models d'organització i gestió interna. Desenvolupar una cultura en sintonia amb el model d'organització que volem, és essencial. Fer-ho, requereix de temps i dedicació, és un procés que s'assoleix amb el temps. En aquest sentit, es plantegen els següents objectius, accions i indicadors adreçats a cultivar la nova cultura. Per assolir aquest repte s'han definit el següents objectius:

1. Fixar el nou model cultural.
2. Treballar els nous lideratges.
3. Incorporar la comunicació no violenta
4. Definir Missió, visió, valors i propòsit.
5. Promoure l'autoconeixement en les persones de l'organització.
6. Establir la figura de "Coach" municipal.
7. Gestionar els conflictes.
8. Afavorir un Territori Socialment Responsable.

<ul style="list-style-type: none"> ● Fixar el nou model cultural:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Treballar les creences i valors personals, i alinear-los amb els de l'organització.
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han alineat les persones i l'organització?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Definir i consensuar el terra o línies vermelles de la cultura (mínims).
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mínim del 80% de l'organització coneix les línies vermelles?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Visibilitzar a nivell físic la nova cultura (mobiliari, estètica, missatges a les parets...).
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les persones de l'organització han decorat i adaptat els espais?

<ul style="list-style-type: none"> ● Treballar els nous lideratges:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Establir la figura de gerent enfocat a la nova cultura (tècnic, mínim 1 cada 10.000h, si cal mancomunat).
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha creat i cobert aquesta nova figura?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formar en nous lideratges a tota l'organització.
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha format en un mínim de 10h a totes les persones de l'organització? I capacitat els càrrecs de comandament en lideratge?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ocupar les posicions de comandament/lideratge les persones més adequades (tècnics).
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han posicionat les persones més indicades en posicions de comandament?

<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporar la Comunicació No Violenta:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formar en CNV a tota l'organització.
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha format a tota l'organització en el primer curs d'introducció a la CNV. I els càrrecs de comandaments amb la formació completa?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitar espais per poder practicar i incorporar plenament la filosofia.
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha generat espais segurs i guiats per practicar la CNV?

<ul style="list-style-type: none"> ● Definir Missió, Visió, Valors i propòsits:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar de forma participada la Missió, Visió i Valors.
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha elaborat, i s'ha fet de manera participada?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Integrar Missió, Visió, Valors i nova cultura.
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han incorporat i integrat en el dia a dia i en la prestació de serveis?

<ul style="list-style-type: none"> ● Promoure l'autoconeixement en les persones de l'organització:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Treballar les emocions, facilitant d'aquesta manera la gestió emocional al conjunt de l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han introduït mecanismes de gestió emocional a l'organització?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitar processos i formacions de creixement personal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han realitzat cursos i tallers de treball personal tant individual com grupal?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar pràctiques que facilitin l'autoconeixement i el creixement personal en el dia a dia de l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha incorporat un mínim de dues pràctiques quotidianes per promoure el benestar?

<ul style="list-style-type: none"> ● Establir la figura del "Coach" municipal: (Tècnic, mínim 1 per cada 10.000h, si cal mancomunat)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Definir funcions i tasques concretes de suport als equips i persones, ajustades a les necessitats de l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han definit les funcions i tasques que ocuparà el "Coach" dins l'organització?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Donar suport a la innovació. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha incorporat el "Coach" en els processos d'innovació?

<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar els conflictes:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Establir mecanismes propis per a la gestió dels conflictes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha establert els mecanismes de gestió de conflictes?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formació en gestió de conflictes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha format en un mínim de 10h a totes les persones de l'organització? I capacitat els càrrecs de comandament en gestió de conflictes?

<ul style="list-style-type: none"> ● Afavorir un Territori Socialment Responsable:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Impulsar la pròpia Responsabilitat Social Corporativa. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha definit la pròpia RSC?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Dinamitzar l'entorn per assolir un Territori Socialment Responsable. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han impulsat polítiques públiques i accions per facilitar un TSR?

Línia estratègica 2 – Noves formes d'organització interna.

Reorganitzar internament la institució i establir noves formes de relació i organització interna, per facilitar formules de treball més flexibles i horitzontals. Així com un major benestar de les persones que conformen l'organització. Facilitant un espai de creixement tant personal com professional. S'han definit els següents objectius:

1. Promoure espais i estratègies de cures.
2. Decidir mitjançant consells o consentiment.

3. Establir el treball per projectes.
4. Afavorir treball horitzontal i mixt (Tècnic, polític i veïns)
5. Diferenciar entre polítics i tècnics.
6. Especificar rols i tasques.
7. Capacitar en noves competències.
8. Estimular la comunicació interna i externa.
9. Millorar els processos de selecció de personal.

<ul style="list-style-type: none"> ● Promoure espais i estratègies de cures.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Establir mecanismes per atendre les cures (qui, on, quan...) <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han establert els mecanismes per atendre les cures?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear espais pel benestar i segurs dins de l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han creat espais i dinàmiques per facilitar el benestar?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar les cures en el dia a dia, reunions, treball en equip, etc. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han incorporat les cures en el dia a dia?

<ul style="list-style-type: none"> ● Decidir mitjançant consells o consentiment:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar el mètode de presa de decisions per consells, i per consentiment en reunions estratègiques o de molta transcendència (cos tècnic). <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha incorporat el nou mètode de presa de decisions?

<ul style="list-style-type: none"> ● Establir el treball per projectes:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formar els equips en el treball per projectes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha format els equips en treball per projectes?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Reorganitzar les àrees i equips per facilitar el treball per projectes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha reorganitzat l'organització?

<ul style="list-style-type: none"> ● Afavorir el treball horitzontal i equips mixtes (tècnic-polític-veïnal):
<ul style="list-style-type: none"> ○ Reduir jerarquies entre l'equip tècnic de l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han reduït les jerarquies a un màxim de tres nivells (secretaria-intervenció, comandaments (lideratges), resta de la plantilla)?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Impulsar equips de treball mixtes per a projectes concrets (tècnics, polítics, veïnes, entitats, experts, altres organitzacions). <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han creat equips de treball mixtes?

<ul style="list-style-type: none"> ● Diferenciar entre polítics i tècnics:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Reduir els càrrecs intermedis a nivell tècnic i deixar els imprescindibles sense poder per decidir i amb funcions de lideratge al servei dels equips. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han eliminat o reduït els càrrecs intermedis i s'han establerts nous estils de lideratge en les funcions de comandament?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Establir de manera molt clara la frontera entre les tasques tècniques i les polítiques (política prioritàriament marca la direcció, cap a on ha de caminar el municipi). <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han establert clarament els rols de personal tècnic i dels representant polítics?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Treballar els rols que ocupa cada persona en cada moment. (cos tècnic, veïna, representant polític).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha treballat l'adaptació segons necessitat als rols que comporta cada funció?

<ul style="list-style-type: none"> ● Especificar rols i tasques: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir i redefinir quotidianament els diferents rols i tasques que necessita l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han definit els diferents rols i tasques que necessita l'organització? ○ Repartir tasques segons motivació, coneixements específics i necessitats. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha facilitat el repartiment de tasques segons motivació, coneixements específics i necessitat?
--

<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar en noves competències: <ul style="list-style-type: none"> ○ Detectar les competències necessàries per als diferents rols i tasques que s'han definit. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han definit les competències necessàries per a cada rol i tasca? ○ Formar a les persones en les noves competències necessàries. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han format a les persones en les competències necessàries?
--

<ul style="list-style-type: none"> ● Estimular la comunicació interna i externa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Establir mitjans senzills i eficients de comunicació externa. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha desenvolupat mecanismes senzills i eficients de comunicació externa? ○ Facilitar eines àgils per intercanviar informació a nivell intern. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han facilitat eines àgils per intercanviar informació a nivell intern?
--

<ul style="list-style-type: none"> ● Millorar els processos de selecció de personal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Establir mecanismes dins la legalitat, perquè les companyes puguin definir i fins i tot participar en el procés de selecció de les que han de ser companyes a l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han incorporat mecanismes per facilitar la participació de les companyes d'àrea o departament en els processos de selecció?. ○ Revisar els processos així com la documentació publicada en processos de selecció i fer-la més atractiva. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha revisat la documentació i els processos de selecció?

Línia estratègica 3 – Impulsar la Innovació a l'organització.

La necessitat de dinamisme i flexibilitat de les administracions locals, només es pot resoldre amb l'impuls de la innovació en aquestes organitzacions, estimulant la creativitat i facilitant el sorgiment de noves polítiques locals enfocades a donar resposta a necessitats. En aquest sentit, s'han definit els següents objectius:

1. Aprofitar les noves tecnologies “Big data” i la intel·ligència artificial.
2. Desplegar estratègies del màrqueting públic i la gestió de la qualitat.
3. Reformular la participació ciutadana dins i fora de l'organització.
4. Incentivar el treball transversal, obert a la ciutadania i en xarxa.
5. Captar i retenir talent.
6. Potenciar els equips d'alt rendiment.
7. Prioritzar indicadors d'impacte i agilitat.
8. Reduir la burocràcia.
9. Desenvolupar espais i pràctiques transversals enfocades a la innovació.

<ul style="list-style-type: none"> ● Aprofitar les noves tecnologies “Big data”, intel·ligència artificial:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Adquirir competències o suport extern en innovació tecnològica. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha adquirit les competències i el suport extern necessari per a la innovació tecnològica?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilitzar el gran volum de dades que disposa l'organització per millorar projectes i serveis. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'estan utilitzant les dades que disposa l'organització, per extraure indicadors i altres estadístiques per millorar els projectes i serveis?

<ul style="list-style-type: none"> ● Desplegar estratègies del màrqueting públic i la gestió de la qualitat:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar estratègies i eines del màrqueting per millorar projectes i serveis. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han incorporat eines i estratègies del màrqueting públic?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar estratègies i eines de la gestió de la qualitat per millorar projectes i serveis. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han incorporat eines i estratègies de gestió de la qualitat?

<ul style="list-style-type: none"> ● Reformular la participació ciutadana dins i fora de l'organització:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formar l'organització en metodologies participatives. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha format en un mínim de 10h a totes les persones de l'organització? I capacitat els càrrecs de comandament en metodologies participatives?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar la metodologia amb processos senzills i àgils. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han implementat processos participatius senzills i àgils?

<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar el treball transversal, obert a la ciutadania i en xarxa:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear equips de treball transversals entre equips, àrees i perfils professionals. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha creat equips de treball transversals?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Obrir la transversalitat portes enfora de l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha obert el treball transversal més enllà de la pròpia organització?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Establir aliances i projectes en xarxa amb altres administracions, i organitzacions públiques i privades. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha impulsat els projectes en xarxa existents o se n'ha establert de nous?

<ul style="list-style-type: none"> ● Captar i retenir talent:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Donar a conèixer la nova cultura i els seus beneficis. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha donat a conèixer la nova cultura fora de l'organització?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Analitzar correspondència entre lloc de treball i competències, motivació... <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha obtingut una fotografia entre rols i tasques necessaris i perfils professionals de l'organització?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Afavorir, en la mesura del possible, la mobilitat interna i externa del personal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha afavorit la mobilitat del personal a posicions ajustades al perfil?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Oferir llocs de treball de qualitat i ajustats al perfil (bones condicions). <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han ofert nous llocs de treball de qualitat?

<ul style="list-style-type: none"> ● Potenciar els equips d'alt rendiment:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitar a persones de l'organització per participar en equips d'alt rendiment. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha capacitat a persones de l'organització?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicar el model d'equips d'alt rendiment per a projectes complexos, importants, urgents... <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha aplicat el model d'equips d'alt rendiment?

<ul style="list-style-type: none"> ● Prioritzar indicadors d'impacte i agilitat:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Executar serveis contemplant indicadors d'impacte i agilitat. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han contemplat els indicadors d'impacte i agilitat en la prestació de serveis?

<ul style="list-style-type: none"> ● Reduir la burocràcia:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfocar el disseny de nous processos amb la voluntat de reduir tràmits i gestions, tant a nivell intern com de cara a la ciutadania. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han establert nous processos menys burocratitzats?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Revisar els processos existents i reduir el volum de burocràcia/normes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han reduït les normes i burocràcia dels processos existents?

<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolupar espais i pràctiques transversals enfocades a la innovació:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Definir la metodologia pròpia per treballar la innovació a l'organització. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'ha definit la metodologia que seguirà l'organització per impulsar la innovació?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear les estructures o espais necessaris per a impulsar la innovació de manera transversal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'han creat els espais de treball i condicions necessàries per a l'impuls de la innovació?

IMPORTANT: Com ja s'ha expressat, aquesta és una proposta genèrica i orientativa d'alguns passos que l'administració local pot donar per caminar cap a una organització més autogestionada. En tot cas, és important que cada administració determini exactament quins elements vol introduir i de quina manera, segons el repte que vulgui entomar de cara a assolir el model de cultura organitzacional desitjat.



Per finalitzar la proposta, destacar la importància del **treball amb les persones, la cultura i el lideratge** de cara a poder assolir unes organitzacions dinàmiques i vives. Les accions plantejades en aquest capítol no tenen altre objectiu que presentar una proposta viable que donaria resposta a bona part de les necessitats i reptes que presenta l'administració local avui. Tot és qüestió de posar-s'hi!

4.3 PUNTS CLAU

A mode de síntesi de la proposta, es destaquen a continuació el que es consideren els elements troncal de la proposta i que han de facilitar el procés en el seu conjunt:

LA MOTIVACIÓ

L'impuls per entomar el repte des de la positivitat i les ganes de tirar endavant les propostes desitjades. Que implica inevitablement la energia, el compromís, la paciència i la bona predisposició per a fer-ho.

CONCIÈNCIA PERSONAL

El treball personal i grupal per part del conjunt de les persones de l'organització, revisant creences, aspectes relacionals i de comunicació. Però també, els propis valors, motivacions, necessitats, emocions, etc. Assolint nous aprenentatges i en construcció constant, tant a nivell professional com personal.

NOVA CULTURA ORGANITZACIONAL

La implementació de la cultura desitjada, amb aquelles normes formals i informals que determinen la manera de relacionar-se, de treballar, d'organitzar-se, de comunicar-se, de gestionar els conflictes, de celebrar el èxits, de revisar els errors, etc. Una organització viva, participada, relacional i amb un propòsit clar.

NOUS ESTILS DE LIDERATGES

Amb uns lideratges preparats i treballats a nivell personal, que motiven i faciliten els processos, i que son els principals promotors i garants, amb el seu exemple, de la cultura organitzacional implementada.

5ª Part

CONSIDERACIONS FINALS



5.1 CONSIDERACIONS FINALS

HIPÒTESIS I OBJECTIUS

Hipòtesi:

Existeixen elements clau que podrien afavorir el trànsit de les administracions públiques locals, petites i mitjanes, cap a nous models organitzacionals més horitzontals i innovadors. La incorporació de noves pràctiques organitzatives més horitzontals i innovadores, podria donar resposta a dificultats i necessitats que presenten aquestes administracions en l'actualitat. Obtenint, d'aquesta manera, una important millora organitzativa, pel que respecta a la prestació de serveis públics, l'eficiència en la gestió, el clima organitzacional i el treball en xarxa.

A partir de la investigació realitzada podríem afirmar que si que hi ha elements que podrien afavorir el trànsit, i que la incorporació d'aquestes pràctiques donaria resposta a algunes de les dificultats i necessitats que presenten aquestes administracions i que comportaria una millora en la prestació de serveis. Tanmateix, és cert que aquesta no deixa de ser una nova hipòtesi. Atesa la complexitat del tema, la inexistència d'experiències, i que no es disposa dels mitjans (tècnics, materials, ni temps suficient), s'ha fet impossible realitzar un estudi empíric tant de l'aplicabilitat de la proposta com de la comprovació dels resultats esperats. Seria fantàstic realitzar proves pilot, amb grups mostra i altres tècniques d'investigació. La voluntat doncs d'aquest treball, no és altra que inspirar i motivar perquè això pugui passar algun dia proper. I més humilment, inspirar a polítics i gestors públics a introduir petits canvis en la línia que aquí es proposa.

Objectius:

Analitzar la situació en la que es troben les administracions públiques mitjanes i petites i detectar, des del paradigma de les organitzacions horitzontals i la innovació, possibles àmbits de millora.

- Realitzar una diagnosi de la gestió interna de les administracions públiques locals.*
- Estudiar i sintetitzar nous models i estratègies innovadores en la gestió, desenvolupats per organitzacions del tercer sector, sector privat, moviments socials i/o administracions públiques.*

A partir de nou entrevistes, recerca bibliogràfica i l'experiència personal s'ha realitzat un anàlisi complet de les administracions que ha permès elaborar una diagnosi i un recull ampli de dades que han possibilitat desenvolupar posteriorment la proposta.

Desenvolupar un seguit de propostes estratègiques clau, que a partir d'eines i estratègies horitzontals i/o innovadores, permetin donar resposta a necessitats detectades.

- *Recopilar propostes aplicables a l'administració pública local de models de gestió horitzontal i d'innovació en la gestió interna de les organitzacions.*

- *Dissenyar una proposta d'accions encarada a ajudar a transitar a les administracions públiques cap als models de gestió estudiats.*

S'ha presentat una àmplia recopilació de recursos i una proposta genèrica amb eines i estratègies que donen resposta a necessitats detectades en la diagnosi. Totes les propostes que s'han plantejat són aplicables a curt termini en aquestes administracions si hi ha voluntat i interès per fer-ho.

LA INVESTIGACIÓ

La investigació s'ha nodrit especialment per les nou entrevistes, la qualitat de les respostes rebudes de les nou persones ha estat molt alta i, especialment en l'apartat de la diagnosi, bona part del contingut parteix d'aquestes entrevistes. La resta de l'anàlisi i el context ha comptat, a part del contingut de les entrevistes, amb els coneixement de Laloux (2015), i de moltes altres referències bibliogràfiques amb expertes en diferents temàtiques que s'han presentat. I s'ha complementat amb la pròpia experiència personal. Ha sortit un capítol llarg però amb un contingut molt valuós que ha permès formular després la proposta.

Hem vist com unes organitzacions pensades i dissenyades fa anys en un context molt diferent a l'actual s'adapten com poden, no sempre ho aconsegueixen, a les noves necessitats i reptes que presenta la societat. I hem vist també com en el terreny de les organitzacions privades i altres experiències com la participació ciutadana per posar un exemple, poden trobar un munt d'eines i respostes per ajudar a transitar i modernitzar les administracions públiques locals.

LA PROPOSTA

Igual passa en el tercer sector o el sector serveis en general, a l'administració, la despesa en personal és una de les parts més importants del pressupost, aquesta dada ens diu que el factor humà és clau en aquestes organitzacions, i que les persones són el seu màxim valor. En aquest sentit, la proposta que s'ha presentat dona una pes important a treballar temes de RH, treball personal, clima laboral i altres elements centrats en la persona. El canvi de cultura organitzacional és troncal en la proposta, i la cultura a la pràctica són les persones i la seva manera d'actuar, expressar-se i organitzar-se.

Ja s'ha dit que la proposta que s'ha presentat és un model tipus, però en cap cas un manual d'aplicació, ja que cada organització ha de definir la cultura que vol assolir i les mesures a emprendre en conseqüència.

En la proposta no s'han inclòs diverses necessitats que van sorgir en el procés d'elaboració de la diagnosi i que es reflecteixen en els requadres resum amb el concepte: autonomia limitada. Així doncs, hi ha elements estructurals i legals que impossibiliten, ara com ara, l'aplicació d'un model plenament autogestionat en aquestes organitzacions. A tall d'exemple:

- Tot allò relacionat amb el rendiment de comptes amb les administracions superiors.
- Tot allò relacionat amb la elecció dels representants polítics i les funcions que aquests tenen dins l'organització (direcció estratègica).
- O el paper suport/control de secretaria i intervenció.
- Entre d'altres.

Tot i que no s'ha inclòs en la proposta, tot allò que ha estat classificat com a autonomia limitada en la investigació (entrevistes i experiència personal), si que es considera oportú plantejar algunes reflexions al respecte:

- Si pensem en la necessitat de millorar les nostres institucions, cal pensar també, en si la forma que tenim per elegir els representants polítics és la millor per a les organitzacions que volem.
- Si veiem que la contractació pública està comportant certes dificultats, caldria pensar en si cal modernitzar tot el sistema de funció pública, de tal manera que es facilités la mobilitat, la retenció de talent, la projecció professional...
- Si tenim un volum molt gran d'administracions locals i supramunicipals, pot ser interessant replantejar el model d'administració local, de competències o de finançament, generant aquelles estructures que siguin més funcionals i acceptades per les veïnes, a l'hora de prestar determinats serveis.
- Si la càrrega administrativa i volum de gestions necessàries (burocràcia) sobrepassa tots els límits, caldria pensar en simplificar tots aquests processos.
- Etc.

En aquest sentit, com ja hem vist en el capítol de la diagnosi, en la part de l'anàlisi, hi ha certs reptes que cal afrontar i que cada una de les administracions per separat no pot abordar sola, però que en conjunt, amb administracions locals empoderades es podrien qüestionar i afrontar de manera col·lectiva. Ja sigui pressionant a les administracions superiors responsables de legislar sobre aquestes qüestions, ja sigui construint estratègies col·lectives i mancomunades entre diferents administracions locals o altres estratègies que es poguessin desenvolupar amb la força i la intel·ligència col·lectiva, treballant per resoldre les necessitats que presenten aquestes organitzacions i que no poden resoldre soles.

També s'ha diferenciat en la proposta aquelles accions que eren estrictament adreçades al cos tècnic. Ja que dintre del marge de maniobra que disposen aquests, si que es poden establir mecanismes de gestió horitzontal:

“És obvi que tots el cos està dirigit pel cervell que es el que decideix el que s'ha de fer (per exemple, córrer o descansar) però, una vegada s'ha pres la decisió cada òrgan actua autònomament en conseqüència. A l'administració pública s'ha de garantir que

el cervell tingui lògica política i que domini l'estratègia del cos administratiu, però posteriorment cada equip o unitat administrativa caldria que tingués autonomia per fer de manera òptima les funcions. És a dir, es dilueixen el caps intermedis, però no la direcció política i estratègica que podria ser encara molt més potent i efectiva.” (Ramió, 2018)¹¹

LA RESPONSABILITAT SOCIAL

En el moment que un gruix important de les organitzacions del territori van incorporant principis de la Responsabilitat Social Corporativa, i que la mateixa administració, en moltes ocasions ha començat a exigir clàusules socials en les seves contractacions i exigeix a proveïdors certes garanties, sembla casi d'obligat compliment un compromís ferm d'aquestes amb la RSC. No només això, sinó que les administracions poden ser imprescindibles i necessàries de cara a desenvolupar Territoris Socialment Responsables. Amb l'aplicació de les mesures que es plantegen a la proposta aquestes s'estarien aproximant, d'una manera important, a l'assoliment d'aquest repte.

PROJECCIÓ DE L'IMPACTE

A partir dels resultats obtinguts en el treball realitzat podem hipotetitzar els següents beneficis que comportaria l'aplicació de les propostes plantejades en una administració local:

- Millora en la prestació de serveis.
- Impuls de la innovació i la creativitat.
- Capacitat d'anticipació a noves necessitats.
- Major dinamisme al municipi i al propi ajuntament.
- Un major benestar de les persones dins i fora l'ajuntament.
- Una major implicació del conjunt del municipi en allò públic.
- Fer més amb menys recursos.
- Impuls del treball en xarxa, tant amb altres administracions, com amb entitats, com públic-privat.
- Impuls de la Responsabilitat Social Corporativa.

Mentre que Laloux (2015), pel que respecta als resultats que ell ha observat en les organitzacions autogestionades, apunta el següent:

- Les evidències són anecdòtiques per a fer generalitzacions. Les mostres en les investigacions són petites, i es fa difícil definir grups mostra (altres organitzacions per a fer la comparativa).

¹¹ Holocracia y Administración Pública <https://www.administracionpublica.com/holocracia-y-administracion-publica/>

- Però si que es detecta una alta qualitat en els serveis o productes prestats.
- Les persones treballadores gaudeixen d'una bona salut i ambient de treball.
- En general han sobreviscut a les crisis millor que altres organitzacions.
- El compromís i lliurament al projecte són molt alts.

CONCLUSIONS

L'aprenentatge personal realitzat durant l'elaboració del treball ha sobrepassat totes les meves expectatives, ha estat com realitzar un segons Màster. Tot i que ha estat un procés llarg, l'he gaudit. M'enduc un gran volum d'informació i coneixements per processar i seguir investigant i cultivant-me en el futur. Potser destacaria els següents aprenentatges i elements d'entre la resta:

- Que les administracions locals no disposen de l'autonomia necessària per aplicar models de gestió cent per cent horitzontals.
- Que les figures dels representants polítics i els habilitats nacionals (Secretaria i intervenció) juguen un paper determinant ineludible, que també impedeix la implementació de models cent per cent autogestionats.
- Que tot i les dificultats infranquejables hi ha esperança i que es poden aplicar un munt d'eines i estratègies que millorarien la gestió, el clima laboral..., i en conseqüència la prestació de serveis a la població.
- Que hi ha molt camp per recórrer en el camí del treball en xarxa, de la co-governança, la participació ciutadana.
- Que l'administració pot ser innovadora i aportar valor afegit pel que respecta la prestació de serveis i polítiques públiques.
- Que l'administració local pot liderar i impulsar la consecució de Territoris Socialment més Responsables.
- Que les persones són les que conformen les organitzacions, i per tant són la clau de tot plegat. Cal transformar les persones per a transformar l'organització.
- Que la cultura organitzacional és la base que defineix totes les informalitats, i que per tant, a la pràctica ho determina tot. I la importància de treballar-la i no deixar que es generi sola de manera aleatòria.
- Que el tema tractat és molt ampli i que no es pot abastar en la seva totalitat en un sol TFM.
- Que els temes que tracta aquest treball (manegament, lideratge, cultura, innovació, autogestió...) són apassionats.
- Que les administracions locals definitivament necessiten un impuls de cara a fer front els reptes que els planteja el futur.
- Que les organitzacions també evolucionen com la humanitat. I que no sempre ho fan de la millor manera
- Que les organitzacions tenen vida pròpia i cal reconèixer-la i treballar-la.
- Que les organitzacions han de ser un lloc tant de creixement professional com personal.

- Que els lideratges positius són un dels motors de les organitzacions.
- Que no són necessàries les jerarquies per fer coses junts.

Podria seguir, però crec que aquests són alguns dels aprenentatges més destacats fins avui, seguiré llegint i aprenent, amb l'objectiu de que la llista pugui ser encara més llarga en el futur.

L'envergadura de la proposta deixa centenars de portes obertes, tant pel que respecta a una major concreció i detall de les mesures a aplicar, com nous camins per explorar. Tinc la sensació d'haver desenvolupat la introducció d'una cosa molt més gran i no pas de finalitzar aquí.

El resultat final és fruit de molta feina, i d'anar molt perdut, fent i desfent l'índex moltes vegades. Tot i que ara sembla que tot plegat té sentit i segueix una pauta clara, no ha estat fàcil arribar fins aquí. Possiblement l'estructura i forma com s'ha presentat i organitzat el document ha estat el que m'ha portat més problemes durant tot el procés. No ha estat fàcil apropar el món de l'administració local al de l'autogestió organitzacional i la innovació. I encara ha estat més difícil traslladar-ho del món de les idees al paper.

La meua voluntat era realitzar una proposta molt més compacta, amb poques pàgines. Però el volum d'informació a la que he tingut accés en les entrevistes, la bibliografia, era impossible sintetitzar-la de manera que la informació fos mínimament intel·ligible. He necessitat desenvolupar els continguts pas a pas, i justificar molt bé cada un dels punts per facilitar poder seguir el fil conductor de la proposta. Desitjo que la fórmula que he trobat per presentar la informació finalment sigui entenedora i faciliti al lector la compressió dels continguts exposats.

M'agradaria que tot allò que he après i que complementa a la perfecció els aprenentatges realitzats durant el màster, em resultin de gran utilitat en la meua vida professional però també en la personal.

Podem afirmar que els objectius que es van plantejar s'han complert, espero que el granet de sorra aportat serveixi per inspirar a altres, i que permeti a les administracions locals que accedeixin a aquest document trobar el millor camí per resoldre els reptes als quals caldrà donar resposta en els pròxims anys.

6ª Part

ELS RECURSOS



A. ANNEXES

ANNEX 1

RESULTATS DE LES ENTREVISTES/QÜESTIONARI

Figura 31 – Persones entrevistades mitjançant qüestionari

Entrevista/Qüestionari	Descripció
EQ01 27-04-22	Regidor durant les legislatures 2011-2015 (a l'oposició) i 2015-2019 (regidor de govern- del 2015 al 2017 – regidor de serveis socials i de participació ciutadana – del 2017 al 2019 – Alcalde i regidor d'urbanisme i participació.
EQ02 08-05-22	Des del desembre 2016 gerent d'un Consell Comarcal. Anteriorment, treballant en un Consorci, més de vint anys. Des del 1992 fins al 1994 treballant com a tècnica d'un Ajuntament.
EQ03 28-03-22	Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració a una Universitat catalana. També ha estat director general de Participació Ciutadana a la Generalitat de Catalunya.
EQ04 24-04-22	Des del 2019 regidor de Joventut, infància i cooperació internacional.
EQ05 21-03-22	Catedràtic de Ciències Polítiques i de l'Administració a una Universitat catalana. Ha ocupat càrrecs a la Generalitat de Catalunya. Ha treballat com a consultor a diversos ajuntaments.

Font: elaboració pròpia.

MODEL ENTREVISTA/QÜESTIONARI

Anàlisi de l'Administració pública local

Aquest petit qüestionari s'emmarca dins del treball final del Màster de Direcció, gestió i intervenció en l'àmbit social (Universitat Ramon Llull i Fundació Pere Tarrés), tracta d'una proposta de millora en la gestió interna de les administracions públiques locals. És important destacar que no es pretén qüestionar la democràcia representativa ni la legalitat preexistent però sí que es busca estudiar la implementació de nous models de gestió interna, més

autogestionats i participatius. En una primera fase, l'objectiu és realitzar un petit anàlisi del moment en que es troben aquestes administracions, a partir de l'estudi de diferents documents, entrevistes, dades, llibres... i d'algunes preguntes que es presenten a continuació, formulades a persones que disposen de certs coneixements sobre la realitat del sector públic.

Nom i Cognoms:

Breu descripció professional o càrrec que ocupes o has ocupat a l'administració:

Respon lliurement a les següents preguntes, en clau de gestió interna i sense oblidar que l'administració pública local forma part d'un ecosistema, en aquest cas: el municipi.

Quines creus que són les principals DIFICULTATS que afronta l'administració pública local?

Quines creus que són les principals AMENACES que afronta l'administració pública local?

Quines creus que són les principals FORTALESES de l'administració pública local?

Quines creus que són les principals OPORTUNITATS de l'administració pública local?

Per tant, quins creus que són els principals REPTES DE FUTUR que ha d'incorporar al seu model de gestió l'administració pública local?

Com creus que l'administració pública local hauria de millorar els següents àmbits de la gestió dels serveis públics?

- Innovació:
- Model de lideratge:
- Governança:
- Comunicació interna:
- Gestió de Recursos Humans:
- Gestió de la qualitat:
- Participació interna:
- Màrqueting de serveis:
- Responsabilitat social de les administracions públiques:
- Cultura organitzacional:
- Planificació Estratègica:
- Treball en xarxa:
- Altres:

Altres (comentaris, aportacions, recomanacions, bibliografia, recursos, contactes d'interès...)

LES RESPOSTES

Figura 32 - **DAFO**

DEBILITATS	AMENACES
<p>EQ05:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manca d'un model modern de funció pública • Manca de regulació en direcció pública local • Un tractament paternalista i injust per part de les administracions públiques superiors (AGE i CC.AA.) • Una gran inestabilitat i polarització de caràcter polític que dificulta la presa de decisions • Manca de capacitats institucionals en gestió de la informació <p>EQ04:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manca de finançament • Manca de competències • Participació ciutadana limitada <p>EQ03:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una cultura tecnocràtica • La segmentació de la seva estructura de treball • La manca de valors de referència que dotin de sentit a les seves actuacions • La resistència al canvi <p>EQ01:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La distància amb la ciutadania • La lentitud o l'excés de burocràcia en tots els tràmits administratius. • Les limitacions estatals per a tenir autonomia per a augmentar plantilles si fa falta... • Portar a terme propostes de participació real amb poc temps, sinó la sensació és de manca de realització. • Canviar dinàmiques de treballadors/es municipals. • L'excés de pes de secretaria i intervenció fan que a vegades 	<p>EQ05:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els serveis socio-sanitaris derivats de l'envelliment de la població • El relleu intergeneracional dels empleats públics • Els antiquats sistemes de selecció per renovar la funció pública • Adaptar l'organització territorial al context de la globalització (àrees metropolitanes y col·laboració entre ajuntaments). <p>EQ04:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deslegitimació • Sovint se li demanen coses des de la població a les quals no te competències però han de gestionar <p>EQ03:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El descrèdit i manca de reconeixement per part de la ciutadania • La pròpia complexitat dels problemes que ha d'abordar que, a més, operen en una escala superior a la seva • La dificultat que la política (que aposta pel rendiments a curt termini) impulsi una transformació (que generarà problemes a curt termini i només possibles rendiments en el llarg) <p>EQ01:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'increment de dependència de les subvencions de la Diputació a l'àrea de Barcelona, ens acaba fent dependents de l'estat i de les seves propostes globals. • La manca de personal propi i l'excés d'externalització de serveis.

s'encallin moltes coses.

EQ02:

- Estructures de recursos humans poc tecnificades .Manca de tècnics i en contrapartida un alt volum de personal administratiu
- Manca de tècnics especialitzats en determinats àmbits de l'administració.
- Manca de treball transversal a nivell intern entre les àrees d'una mateixa administració
- Finançament insuficient per part de les administracions superiors per exercir competències pròpies i impròpies que comporten que les administracions locals, si volen prestar serveis adaptats a les noves necessitats socials, només poden fer ho incrementant la pressió fiscal amb els impostos locals
- Manca de tradició i de coneixement de la necessitat d'incorporar directius professionals com a persones que han de liderar l'organització, i la gestió de les persones i dels projectes
- En general, les administracions no disposen de sistemes d'informació propis, ni de recollida d'informació , ni tècnics que analitzin la informació per adequar els serveis a les necessitats, i per poder- se avançar als nous contextos. A més la informació oficial estadística de diferents variables socioeconòmiques es publiquen tard, i no es poden utilitzar per planificar i donar resposta a les necessitats locals.
- Manca de planificació i de definició d'estratègia tant de projectes com de serveis

- Que els partits o persones que no es creuen la participació real, desengany i desgastin a la gent.

EQ02:

- Normativa que regula les competències de les administracions. Les competències assignades a les administracions estan desfasades i no s'adeqüen en cap sentit al context actual i a les noves necessitats.
- Per altra banda les competències obligatòries dels ajuntaments en els municipis petits són iguals en els de 75 habitants que en els de 2.000 habitants. Fet que fa inviable la prestació individual i existeix un problema per poder garantir la prestació de determinats serveis obligatoris en els municipis de reduïda dimensió.
- Manca de finançament per part de l'Estat i de la Generalitat per assumir les competències pròpies i impròpies
- Excés de normatives en cada àmbit que van modificant les anteriors i que en alguns casos fins i tot es contradueixen.
- Excés de tràmits administratius o de documentació a trametre a diferents administracions supramunicipals o estatals sobre els mateixos àmbits. Manca cooperació entre els diferents nivells de les administracions superiors
- Actualment la principal dificultat està en la manca d'habilitats nacionals (Secretaris-Interventors) que paralitzen el funcionament de les administracions, sobretot les petites perquè, amb l'oferta i la demanda, els sous cada cop són més elevats i els habilitats existents es desplacen als grans ajuntaments, fet que comporta que aquests llocs de treball que són

	<p>claus en els municipis petits es cobreixen precàriament i en molts casos amb personal poc qualificat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa que regula els processos selectius a l'administració està totalment desfasada, basada en processos "memorístics" i no s'adequa per seleccionar els nous perfils que es requereixen actualment a l'administració, que s'han de seleccionar més per competències segons el perfil professional • Manca modernització de l'administració en tots els sentits • Poca eficiència degut a l'alt nombre de tràmits i burocràcia que cal fer, tant a nivell intern com per part dels ciutadans • Normativa de la contractació pública. És complexa el tràmit i el llenguatge, que comporta que no beneficia la participació
FORTALESES	OPORTUNITATS
<p>EQ05:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bona gestió en termes generals • Bona flexibilitat organitzativa • Proximitat amb la ciutadana <p>EQ04:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La proximitat • La capacitat de detectar necessitats <p>EQ03:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les forteses es troben, en primer lloc, en el seu interior: en les persones que la formen i que, malgrat la percepció més generalitzada, són un important actiu en termes tant de coneixement com de voluntat de servei. <p>EQ01:</p>	<p>EQ05:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els actor claus a nivell institucional en el futur seran les ciutats i els municipis en detriment dels Estats i les regions <p>EQ04:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fer la política propera a la ciutadania • Enfortir el seu paper dins de la política institucional <p>EQ03:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que continua essent necessària davant els problemes de les persones, com bé s'ha demostrat amb la pandèmia. • Que el crèdit que havíem atorgat al mercat i a les respostes basades en la competència està resultant erosionat

<ul style="list-style-type: none"> • En els pobles, que és fàcil conèixer a la gent, tant per bo, com per dolent. • És fàcil tenir un entorn implicat en diferents temes del municipi i que es pugui enganxar en processos consultius o participatius. • Que hi ha tècnics que funcionen independentment dels regidors/es que hi hagi. <p>EQ02:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les administracions locals , els ajuntaments i els consells comarcals, són el primer nivell i les que estan en contacte amb els ciutadans i usuaris dels serveis públics. Per tant, poden diagnosticar i detectar les necessitats reals de cada municipi, territori i crear els serveis , definir els projectes i actuacions d'acord a les necessitats reals i als diferents contextos socials i econòmics. 	<p>per les darreres crisis.</p> <p>EQ01:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com que tradicionalment s'ha fet molt poca participació, qualsevol cosa és benvinguda. • Es poden realitzar accions més grans i de transformació real, a vegades conjuntament amb altres municipis, encara que hi hagi actors que no s'ho creguin, però que sembla que queden bé. <p>EQ02:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperació, treball en xarxa intern dins de cada administració i entre les administracions • Mancomunació de serveis i aplicar economies d'escala. Cal fer un anàlisi dels diferents serveis que es presten i definir quin és el nivell d'administració més òptim per prestar-los tant a nivell d'eficàcia com d'eficiència. • Analitzar la possible internalització de serveis que s'han externalitzat permetent així la generació d'ocupació i activitat econòmica en el municipi o àmbit territorial de referència • En un període breu de temps, es preveu un alt nombre de jubilacions de funcionaris, i és una oportunitat per avançar-nos i fer els canvis i reformes necessaris per crear un nou model de gestió pública, amb nous processos selectius i nous models de gestió dels serveis públics, captant talent.
---	--

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes

REPTES

EQ05:

- Flexibilitzar el model organitzatiu i de gestió de recursos humans.

- Alliberar-se de les captures de mala política, sindicals i corporatives.

EQ04:

- Professionalització de la gestió.
- Reivindicar el paper clau d'aquesta i formar part d'òrgans de decisió.
- Unir-se per fer força.
- Millorar finançament i competències.

EQ03:

- Intel·ligència: més que centrar-se en el còm (eficiència) han de fer-ho en el què (intel·ligència per prendre bones decisions en contextos de complexitat i incertesa).
- Relacions: entendre que ha de sortir dels espais de confort que ofereix l'especialització i que ha de treballar a través de les relacions (multi-nivell, transversals i cap a la societat civil).

EQ01:

- La internalització de serveis bàsics i socials.
- L'ampliació de plantilles.
- L'obertura i l'augment de la participació activa real i continuada.
- La distribució del poder de decisió.
- L'agilització dels tràmits administratius i de les accions decidides de manera participativa.
- El treball conjunt entre municipis per realitzar accions de transformació real i ser més eficients.

EQ02:

- És urgent trobar una solució al tema dels habilitats nacionals de l'administració (Secretaris, Interventors, Tresorers) amb la modificació de la normativa actual que regula els habilitats per una banda, i per altra, amb l'obertura de convocatòries massives per cobrir aquests llocs (actualment competència estatal). Si no s'assumeix aquest repte de manera urgent hi haurà una paralització de les administracions públiques petites, que ja s'està produint en aquests moments, perquè els pocs habilitats que hi ha actualment, escullen els llocs mitjans-grans per un tema de sous i remuneracions.
- Creació equips de treball multidisciplinars dins de les administracions que treballin amb una visió integral dels serveis i dels projectes.
- Definició de nous models de serveis públics, amb una visió integrada i no departamentalitzada, i amb la incorporació dels nous models "Model d'atenció centrada en la persona –Model ACP".
- Cooperar, compartir i mancomunar serveis en el cas de les administracions petites, analitzant les economies d'escala i en quin nivell de l'administració és més eficient i eficaç prestar el servei.
- Treball en xarxa i transversal dins de cada administració, i entre administracions locals, supramunicipals.

- Tecnificació de l'estructura administrativa de l'administració. Incorporació de tècnics de gestió versus equips administratius.
- Especialització dels equips tècnics en els àmbits que actualment són claus per modernitzar l'administració i implantar nous models de gestió. En el cas de les administracions petites, cal treballar en xarxa i compartir-los atesa la inviabilitat de poder-los assumir a nivell individual per la manca de recursos.
- Definir models de prestació de serveis públics que garanteixin la qualitat i professionalització, i alhora permetin garantir que tots els municipis /ajuntaments independentment de la seva dimensió puguin garantir la prestació de tots els serveis .
- En l'àmbit de normativa de recursos humans, tenint en compte que aquests anys es jubilarà un nombre molt elevat de personal al servei de l'administració pública els reptes des del meu punt de vista se centrarien en:
 - Modificar la normativa de selecció de personal en l'administració pública, que incorporin noves modalitats de selecció i facilitin processos per gestió de competències i no tant memorístics, i alhora que facin atractiva l'administració.
 - Revisar i modificar la llei d'incompatibilitats al sector públic. Atès que actualment la normativa no permet que un empleat pugui treballar en dues administracions a temps parcial sense superar una jornada amb la suma de les dues, aquest fet comporta que els professionals (ex: arquitectes, enginyers, equips de serveis socials ...) no poden prestar els serveis en dues administracions (10 h a cadascuna). Per aquest motiu, els ajuntaments petits tenen una greu problemàtica per cobrir aquests llocs que requereixen d'un nombre d'hores reduïdes de prestació de serveis. I tenen poques alternatives o ho fan mancomunadament, o ho fan per prestació de serveis externs que és alegal, atès que exerceixen la potestat pública.
 - Nou model de gestió dels recursos humans a l'administració, incorporant les avaluacions per resultats, definint objectius, sistemes de millora incorporant el concepte de retribucions variables. Incorporar sistemes d'avaluació que valorin resultats i competències dels treballadors públics.
 - Nous models de gestió i de polítiques de recursos humans. Modernització dels instruments de recursos humans.
 - Definir el paper i el rol del directiu local i professional, i desplegar la normativa que ho regula.
 - Les administracions estatals i autonòmiques que exerceixen el control econòmic, legislatiu i en altres àmbits s'han de coordinar, i cooperar per tal de que es pugui fer els tràmits i tramesa de documentació en una sola administració, per ser més eficients i que no calgui dedicar un alt nombre d'empleats públics només a retre comptes i tramesa de documentació de forma duplicada, en detriment de que els empleats es dediquin a millorar l'atenció dels serveis públics i a la desburocratització del tràmits.
 - Integració de normatives. Actualment, un mateix àmbit o tema està regulat per diferents normatives que alhora tenen diferents modificacions, fet que dificulta l'aplicació de les mateixes. Un repte seria revisar i integrar totes les normatives i modificacions de cada àmbit en una única.

- És un repte que les administracions planifiquin, i defineixin la missió, visió i estratègia de cada municipi, àmbit territorial. Crear, definir eines i instruments que permetin disposar d'informació socioeconòmica, i d'altres àmbits actualitzada i que permetin definir indicadors d'anàlisi. Al mateix temps, caldrà incorporar tècnics en l'àmbit de l'anàlisi dels sistemes d'informació amb l'objectiu de planificar, definir estratègies i adaptar-se als canvis i a les necessitats de cada municipi, àmbit territorial.
- Modificar, transformar, modernitzar les administracions per tal de que les organitzacions s'adaptin als canvis de manera més ràpida i no siguin tan rígides.
- Un dels reptes és analitzar quins dels serveis públics que s'han externalitzat es poden internalitzar i recuperar de nou el control sobre el servei en benefici de la millora en la qualitat en la prestació del servei.
- Modernitzar i crear organigrames més horitzontals i no tant verticals ni jeràrquics que comportin retard en la presa de decisions, i complexitat i retard en els procediments .
- Crear equips transversals de treball que treballin amb espais de millora continuats per adaptar se als canvis.
- Polítiques de gestió del talent per atraure, retenir el talent i fer atractiva l'administració pels professionals.
- Incorporar els processos participatius i la ciutadania com a suport en la presa de decisions.
- Treballar per incorporar nous models de cooperació públic-públic, públic-privat i incorporar els agents claus en cada àmbit en la definició dels serveis i projectes així com en la seva prestació i execució.
- Analitzar totes les competències que presten les administracions locals i supramunicipals i definir quin és el nivell d'administració que l'ha de prestar en funció dels recursos tècnics, humans i econòmics que disposi cada nivell d'administració, amb l'objectiu de prestar serveis de qualitat, professionalitzats, eficaços i eficients.
- Un repte que actualment s'està incorporant en l'administració és el concepte de desaprendre del sistemes i procediments burocràtics, caducats, i farragosos, per tornar a aprendre i definir de nou i partint de zero nous sistemes, models de gestió i procediments.

MILLORES PER ÀMBITS

Innovació

EQ04:

- Espais de coordinació i bones pràctiques, consultories.

EQ01:

- No oblidar l'acompanyament a la gent gran, a nouvinguts o persones que viuen en el llindar de la pobresa.

EQ02:

- Incorporar aspectes innovadors en diferents àmbits de l'administració, tant en la prestació dels serveis, com en la presa de decisions, en les metodologies i instruments per diagnosticar, planificar i definir l'estratègia municipal, així com en els models de governança i nous models gestió de les persones que treballen a l'organització.

Model de lideratge

EQ04:

- Referents i models de lideratge potents.

EQ01:

- Hem d'aconseguir que la gent pugui viure a part de fer de regidors/es, i possiblement s'hauria d'augmentar el nombre de regidors, o augmentar-ne les seves dedicacions retribuïdes.
- Els alcaldes o alcaldesses acaben sent excessivament necessaris i responsables de tot i hauriem d'aconseguir redistribuir poder i responsabilitats.
- Igualment passa amb secretaria i intervenció.

EQ02:

- Lideratges compartits a nivell tècnic i polític, així com incorporant ciutadania en determinats àmbits per prendre decisions adaptades a les necessitats reals.
- Lideratge portat a terme per directius públics professionals i basat en la transmissió de valors, capacitat d'adaptació al canvi, i fomentant el treball en equip i en xarxa.

Governança

EQ04:

- Co-governança amb la ciutadania, participació.

EQ01:

- Poder validar propostes cada any, amb referèndums o processos participatius, amb assemblees obertes, augmentant la informació a la ciutadania,...són elements clau per reduir la distància entre ajuntaments i població. Cada 4 anys és massa i als programes electorals es posen massa coses que no es volen fer.

EQ02:

- Crear models de governança de baix a dalt, més horitzontals, basats en la creació de diferents espais per presa de decisions, espais de cooperació públic-privada, presa de decisions equitativa en la que participin tots els agents legítims amb unes regles del joc clares, creació de xarxes formals i informals, creació espais transversals i que integren les diferents estratègies i polítiques .
- En aquest sentit, crec que cal compartir la presa de decisions, però també cal compartit la responsabilitat.

Comunicació interna

EQ04:

- Millora de la tecnologia.

EQ02:

- Crear i definir eines de comunicació internes a cada organització que mantingui informats els empleats/des públics i representants polítics per tal de que tota l'organització treballi en la mateixa direcció i amb la mateixa visió, objectius i valors. En

aquesta línia cal treballar i reforçar el sentiment dels empleats/des de pertinença a l'organització.

Gestió de Recursos Humans

EQ04:

- Aplicar les coses bones del model privat, sense perdre drets.

EQ01:

- La contractació conjunta a nivell de comarca facilitaria moltíssim els tràmits i reduiria processos de selecció.

EQ02:

- Modificació de la normativa que regula els processos selectius i el diferents models d'accés a l'ocupació pública. La normativa actual és obsoleta, cal definir una nova normativa més orientada a competències professionals.
- També en aquest àmbit tal i com s'ha esmentat en els reptes, l'administració pot millorar aplicant nous model de gestió dels recursos humans a l'administració, incorporant les avaluacions per resultats, definint objectius, sistemes de millora incorporar el concepte de retribucions variables. Incorporar sistemes d'avaluació que valorin resultats i competències dels treballadors públics.
- Crear espais de treball transversals com espais de millora.
- Formació continuada dels professionals per millorar la professionalització i especialització dels tècnics/ques i empleats/des públics.

Gestió de la qualitat:

EQ04:

- Implantar sistemes de qualitat i millorar la transparència.

EQ02:

- Mitjançant la definició de la missió i valors de l'organització, definició de nous protocols i procediments que tinguin com objectiu reduir les traves burocràtiques en temps i en procediments.
- Definir manuals d'acollida i atenció als ciutadans/es amb els valors a aplicar conjuntament com a organització.
- Definir indicadors i objectius operatius que siguin mesurables i permetin analitzar resultats i impactes de les polítiques públiques a nivell quantitatiu i qualitatiu.

Participació interna

EQ04:

- Transversalitzar departaments i intentar fer-la mes horitzontal.

EQ02:

- Mitjançant la creació de grups de treball interns transversals formats per empleats/des públics i representants polítics si s'escau, per millorar, definir, avaluar i fer seguiment dels serveis, projectes, actuacions, així com reconduir-los i redefinir-los d'acord a les noves necessitats si s'escau.

Màrqueting de serveis

EQ04:

- Pensar l'administració com una entitat de serveis, al servei de la ciutadania i per tant facilitar l'accés i coneixement del que l'administració ofereix.

EQ02:

- Elaborar cartes de serveis pràctiques i entenedores en les que es defineixen els serveis oferts, com es presten, amb els compromisos per les parts implicades.
- Crear eines de comunicació adreçades a la ciutadania informant sobre com evolucionen els projectes, actuacions, serveis, compromisos del programa electoral.

Responsabilitat social de les administracions públiques

EQ04:

- Fer valer el valor d'allò públic, enfortir-lo.

EQ02:

- Incorporar criteris de responsabilitat social en els diferents àmbits de l'administració, sigui en l'àmbit de la contractació, en la cooperació entre els diferents agents, en la gestió dels serveis i els recursos humans.

Cultura organitzacional

EQ04:

- Aconseguir ser més horitzontals, generar més grups de treball.

EQ02:

- Cal treballar i fer pedagogia sobre el valor dels serveis públics i els deures que tenim com a empleats/des públics, i definir un pla de comunicació interna per conscienciar als treballadors/es públics que se sentin membres i que formen part de l'organització pública i que en cada actuació l'estan representant i són la imatge de l'administració.

Planificació Estratègica

EQ02:

- Cada administració, al meu parer, hauria de definir la missió, la visió, els valors, les polítiques públiques i l'estratègia amb els corresponents objectius operatius. Caldrà definir els plans, programes i actuacions per executar-ho, crear espais i grups de treball transversals per executar l'estratègia i les actuacions i definir indicadors i sistemes d'avaluació per valorar els resultats i els impactes de les polítiques públiques.

Treball en xarxa

EQ04:

- Coordinació amb altres administracions.

EQ01:

- Agrupacions de municipis o comarques haurien de treballar coordinadament.

EQ02:

- Definir espais i grups de treball per fomentar el treball en xarxa.
- Entre professionals de la mateixa administració de les diferents àrees.
- Entre professionals i representants polítics de la mateixa administració.
- Entre professionals d'altres administracions per compartir necessitats, experiències i recursos.
- Entre representants polítics d'altres administracions per fer sinergies, transferència de coneixements i d'experiències i bones pràctiques, i compartir recursos.

Altres

EQ05:

- Jo destaco tres eixos de reforma:
 - a) millora de la qualitat institucional (govern obert, transparència, participació, retiment de comptes, avaluació de polítiques públiques).
 - b) Millorar el model organitzatiu (estructura i model de recursos humans més flexible i amb arquitectura variable via gestió per projectes).
 - c) Dotar-se d'intel·ligència institucional: millorar la gestió de la informació, oficina de dades, unitats de prospectiva, sistemes de gestió del coneixement via intel·ligència col·lectiva i introducció de la Intel·ligència artificial i de la robòtica.

RESUM DE LES PRINCIPALS IDEES I CONCEPTES - ENTREVISTES

Figura 33 – Persones entrevistades (zoom i telèfon)

Entrevistats	Descripció
E01 08-07-22	Gerent d'una entitat del tercer sector al País Basc, persona experta en nous lideratges i consultoria. Formada en "Coaching" Ontològic, PNL i "Mentoring" amb més de vint anys d'experiència en posicions de direcció en organitzacions del tercer sector i de l'economia social.
E02 11-07-22	Responsable de l'àrea d'innovació en una important entitat catalana del tercer sector. Persona formada en Relacions públiques, publicitat i comunicació, en mediació i resolució de conflictes socials i comunitaris i ciències polítiques i de govern.
E03 08-07-22	Més de deu anys com a persona consultora especialitzada en canvis culturals en organitzacions, i dotze com a Mediadora. Diplomada en treball social i formada en Mediació i resolució de conflictes, Comunicació No Violenta, Sociocràcia i teoria sistèmica per a organitzacions, entre d'altres.
E04 05-07-22	Professor/a universitari/a, persona reconeguda consultora amb més de deu anys d'experiència, i divulgadora en temes d'innovació en el sector públic, entre altres. Historiadora, formada en gestió pública i innovació en diferents universitats internacionals, entre altres.

Font: Elaboració pròpia

Les entrevistes (via zoom o telefònica) es van centrar principalment en elements relacionats amb el lideratge, la cultura, la innovació, la gestió, RH... en les organitzacions. A partir de preguntes semi guiades amb persones expertes en aquests àmbits. Que van poder expressar lliurement el seu punt de vista i expertesa a partir de les preguntes obertes i les aportacions de l'entrevistador.

RESUM ENTREVISTA A E04:

Diagnosi alguns elements clau:

- Dificultat administració.
 - Molt rígida, llocs de treball sempre creixen i no decreixen. Poca aflluència de talent. Poca renovació natural. Propers anys es preveuen moltes jubilacions. No hi ha flux entrada i sortida talent natural.
 - Lògica de casella per tota la vida. En alguns casos està bé però també desincentiva la iniciativa d'emprenedoria.
 - Mercat de treball intervingut. Complex. Prioritat moviment intern. Dificultat important de captació de talent.
- L'administració no està dissenyada per innovar (no vol dir que no ho pugui fer), sinó per prestar serveis universals o a determinats segments de població....
- La cultura té més a veure amb l'eficàcia que amb l'eficiència o amb la innovació. Tendència més o menys natural de seguir les inèrcies que tenen.
- Organitzacions burocràtiques, amb molts treballadors (desproporcionats) que no tenen una preocupació, o relació directa, per l'usuari final (ciudadà, empreses, entitats...).
- Et pots trobar perfils molt diferents: gent molt involucrada, participativa, amb vocació de servei.... fins a gent molt vinculada als expedients, processos lluny del carrer, i a més no en vol sortir d'aquesta zona de confort.
- En aquest moment és clau també, la falta d'agilitat, els costa adaptar-se i canviar, cada vegada més. Enlloc d'anar mitja passa per davant doncs tenen certes dificultats per generar nou valor, o innovar amb tecnologies emergents.
- Poc lideratge respecte això, ja sigui perquè no hi ha mandat polític, perquè no hi ha persones dins amb la capacitat de entomar-ho, i fer el paper de liderar aquests processos de transformació.

Eines que ajuden a avançar:

- Professionalitzar la direcció pública ajuda.
- Flexibilitat amb els llocs de treball.
- Lògica de desburocratització, cada vegada que poses una nova norma, en treus dues. Seqüenciar processos i reduir passos en benefici del ciudadà.
- Nous lideratges.

Qui ha d'entomar? Tècnics, polítics...

- Clarament s'han de primar els indicadors d'impacte i d'agilitat.
- I clarament cal una transformació cultural.
- No tinc gens clar que sistemes de cogestió o participació directa no es burocratitzessin més. I fossin encara més inoperants.
 - Per exemple, d'una assemblea mai ha sortit cap innovació. No surt de la participació, sinó que surt primer de la capacitat d'observació, la capacitat de proposta, amb prototips, amb exemples, i aquí sí que agafes la participació.

El cas d'organitzacions horitzontals per equips de treball adaptables a necessitats?

- Això està molt be, dona flexibilitat.
- Treballar per projectes seria un salt.
- També et trobes que una sèrie de processos han de tenir propietari. Perquè han de tenir responsabilitat. Dinàmic i intercanviable però sense perdre de vista la necessitat de certa expertesa.
- No et compro que la cogestió de per si doni més impacte ni més agilitat. Necessitaríem un gran canvi cultural. M'agrada la flexibilitat que pot donar, però si la cogestió es converteix en multiplicar el número de normes, cosa que podria passar, seria desastrós.
- Has de pensar-ho be, jo no parteixo de l'axioma que la cogestió seria millor.
 - M'agradaria que fos millor: si fos més dinàmica, més participativa, menys burocràtica... però no necessàriament això podria passar.
- Una part del que ens passa no es perquè estigui dictaminat pels directius, polítics... es perquè hi ha una cultura que porta cap això.
- M'agrada la idea de treballar per projectes i major transversalitat, major proximitat... però segons com ho estructuris, no tindrà necessàriament més agilitat i impacte pel ciutadà que amb l'estructura jeràrquica que tens ara, ni més capacitat d'innovació, ni qualitat...

Altres:

- En la investigació que fas jo ho plantejaria com hipòtesi però mai com axioma. (referint-se a la cogestió, autogestió, horitzontalitat...). Com es podria verificar? Caldria pensar-ho. Però està clar que els factors culturals i de lideratge serien molt importants.
- Això podria passar en segons quines organitzacions i segons com en altres no.
- Per altra banda, si que tens la tecnologia que pot jugar com a aliada.
- Es interessant el que fas, però ho has d'agafar amb tota la seva complexitat i sense masses apriorismes.

Reflexió final

- Molts cops un pla estratègic de ciutat molt participatiu significa generar un consens paralitzant, ha de sortir tot, no es pot dir a res que no, i finalment diu obvietats i banalitats, i tant serveix per Terrassa, per Rubí, com per Sabadell. Quan un pla estratègic te sentit, si amb ell ets capaç de generar singularitat. Més participatiu, no vol dir més singularitzat... no estic en contra de la participació, però si no es tenen en compte aquestes qüestions, i es generen mecanismes per evitar totes aquestes històries, això es fa molt complicat.

RESUM ENTREVISTA A E01 (CASTELLÀ)

Respuestas fáciles i sencillas pero no significa que tengan que ser fáciles de implementar.

- Primer punto clave para que funcione: **lo primero es creértelo**. Achatar la organización y generar espacios de participación.
- Personas clave que apuesten por ello en la organización
- El aparato burocrático no siempre acompaña. Pero no debería ser determinante. La burocracia no es un obstáculo insalvable.
- Las organizaciones són como una oruga, las organizaciones deben hacerse mas planas horizontales en momentos creativos y de construcción, y ponerse más verticales en el momento de hacer... al nivel interno.
- Experiencias que de alguna manera lo hacen (administración)
- La administración no se presta mucho a la horizontalidad. Ejemplo gobierno vasco:
 - Ejemplo de las mesas de diálogo civil: Entidades sociales, escuchar y propuestas para la exclusión social durante la Covid...

Personas clave

- No hay una respuesta estándar, según l'estructura burocrática de cada administración. Depende de donde recaiga la responsabilidad de cada administración (concejalía, secretaría.....) Depende mucho de cada administración según como estructura sus cargos. Y la propia sensibilidad de cada persona. (estructura y sensibilidad)
- Frase: las organizaciones no existen, són personas que se organizan. Para una misma estructura o forma jurídica según las personas generaran una forma propia de organizarse.
 - Porque no funcionó por ejemplo en su antigua empresa, la aplicación horizontal después de una crisis y como propuesta de transformación? Por el equipo humano y las posibilidades que tenía ese equipo.
- Alex Rovira: La cultura se come l'estructura. Por mas estrategia i estructura que tengas, si no hay la motivación y otros elementos relacionales imprescindibles que conforman la organización, no va a funcionar la transformación.
- Se requiere de pedagogía y sensibilización sobre esa cultura... pero por otra parte, necesitas una visión del capital humano que tienes en cada momento, para que no se caiga la torre que has construido.
- Liderazgos trabajados, evitar vacíos de liderazgo... Que sea una rueda que no se pare nunca.
- Una misma receta no sirve para cualquier organización.

Elementos clave para generar cultura. Hay dos muy claves:

- Primero un suelo básico de la cultura que te quieres dotar, muy importante. Hay cosas que damos por sentado: que en el trabajo no está bien que nos insultemos o nos peguemos, por ejemplo. Está claro que hablarnos bien es importante, pero va más allá, las comunicaciones sanas, gente que genere comunicaciones sanas: generar positividad, construir desde el respeto, descenso pero de manera constructiva, canales

formales de comunicación (no por la espalda)... cosas como éstas, son difusas, la gente se escuda/justifica... pero el objetivo es el bien común, emociones sanas, que la positividad de l'equipo sea alta... incorporar estas funciones más allá de la profesión, si genera un buen clima laboral para formar organizaciones maduras. Que la gente sepa que se evalúa también por ésto.

- Esto va como una mancha más grande, líderes que sean fuente de inspiración, escuchar, dinamizar... que posibilite desplegar habilidades personales...
 - Lo más bonito que como líder te puede pasar por ejemplo es: que una empleada te diga «no te puedes imaginar la cantidad de cosas que tú haces aquí en el trabajo que luego aplico yo con mis hijos». Así transformas organizaciones. Crezcan como personas con los mismos valores.
 - O ejemplo de l'equipo directivo: «me ha dicho mi pareja que te felicite por el bien que está siendo para nuestra relación que yo trabaje contigo».
- No hay diferencia entre ser ejemplo como persona y ser ejemplo como gerente. El aspecto personal i profesional se diluye.
- Mis competencias, mis recursos, mi forma de conversar, de escuchar, de hablar, son las mismas tanto en casa como en el trabajo, es una forma de estar.
- Los mejores líderes son los que tienen mayor variedad de registros. Eso no quita que cuando estás con pareja, amigos, padres.... tengas que utilizar unos u otros, pero que los puedas usar. Por ejemplo, en determinados equipos según el nivel de madurez que tienen, pues tengo una posición más distante, tiro más de asertividad, profesionalidad...

Qué puede limitar los procesos:

- Hay entornos que te lo ponen los procesos más fácil o más difícil. Equipos antiguos con resistencia al cambio, por ejemplo.
- Buscar desarrollos personales de las personas, liderazgo... generando movimientos en este sentido, la gente se va a mover.
- Autoconocimiento es la metacompetencia sobre la que construyes el resto de competencias. Te conectas más con tu vulnerabilidad, contigo mismo... porque ya no te dirige tu vulnerabilidad y te permite poder comunicarte des de la comunicación no violenta, escucha activa...
- Identificar muy bien los perfiles que tienes y con qué equipos puedes optar al 6, y con cuales al 10. I marcar un suelo cultural de mínimos que tienen que ser líneas rojas de la organización.

RESUM ENTREVISTA A E03

- Podem acompanyar organitzacions a canvis de cultura, segons la capacitat i disponibilitat per generar la nova cultura, segons el nivell de consciència de les persones que en formen part. Segons l'ESPIRAL DINÀMICA (Wilber entre altres). Canvis de cultura han de ser un pas natural (que es pugui sostenir).

- La dificultat de l'administració pública és la consciència. La cultura la creen les persones, segons el nivell de consciència de les persones que participen en el moment de crear-la. Socialment, fa anys enteníem que l'empresa tenia un amo i els treballadors donaven les gràcies per deure la vida al senyor que els donava feina. Això ara mateix no sempre es així, ni la necessitat de supervivència, d'aquí el tema de la gran renúncia als EUA. Ja no és una qüestió de supervivència econòmica: es parla de salut emocional, no em sento reconegut... altres necessitats, segons piràmide de Maslow estem en un altre punt, no som com els nostres avis.
- Hi ha organitzacions que per diferents motius (nous serveis diferents, no surten projecte, o problemes econòmics...) volen o necessiten modificar la seva cultura, i fer un canvi. Amb processos participatiu, i posant les persones al centre per tal de fer evolucionar l'organització en allò que li està fent mal.
- Exemple del cas del seu poble... i la candidatura electoral centrada en empoderament de les persones... tornar a tenir la sobirania...

Claus d'èxit

- LA CLAU, el treball intern de les persones i canvi de creences i pujar nivell de consciència i veure les coses des d'un altre punt de vista. Els primers, les posicions de lideratge.
- Abans el problema eren les persones, i ara la solució als problemes passa per com estan les persones a la teva organització.
- Es calcula que un 5% de l'organització, facis el que facis la tindràs en contra. Però, tens un 95% que no. Hi ha molta gent que se centra especialment en aquest % que no fa el que esperem i no en la resta que sol ser la majoria. Aquest % petit, no sempre està abaix, a vegades també el trobem en càrrecs interns de comandament mitjos o alts.

Dificultats

- Tothom està acostumat, al com ho farem? Com ho controlarem? Etc. Mètode científic. I es posen nerviosos, els costa fluir. Aquest és un dels temes a treballar primer: menys control sobre el procés i més compromís personal.
 - Evitar l'operació bikini: la gent llegeix, mira vídeos... i la gent ho vol perquè es natural. Desitja allò de moda perquè queda bé i en realitat el que vol és relacionar-se diferent, però sense patir, volen alguna cosa que els calmi. I també varetes màgiques...
- Un procés de transformació són mínim 3 anys.
- Hi ha molta gent que no vol prendre decisions perquè algú ja cobra per prendre-les, hi ha un tema salarial. I després hi ha gent que no les ha pres mai les decisions i els genera angoixa i costa... la mirada dels que prenen decisions ara és de: no volen, no saben... no hi ha paciència, cultura d'immediatesa, i cal temps.
 - Exemple nens petits, segons quines decisions, necessiten temps sinó s'estressen. No estem acostumats a tenir poder. La gent pren decisions de molt gran.
 - Exemple: mediació que esperen del metge, o psicòleg o qui sigui, que ens resolgui el problema, i no entomen la responsabilitat nosaltres mateixos.

- A nivell professional t'has de posar allà on creus que aportes valor, allò natural, és com a les tribus, en que cada un compleix una funció, com en aquestes organitzacions horitzontal.

Eines

- Bàsic que es comuniquin i relacionin des de la comunicació no violenta. No tant la metodologia, sinó les bases filosòfiques, que són les mateixes que aquest tipus d'organitzacions horitzontals. Com a llenguatge de vida.
- Algú fa de mirall (coach) sempre tenir algú que pugui evidenciar el que pot estar passant, com un sensor.
- Hi ha evolució, però també efecte "muelle" quan hi ha molt estrès o dificultats importants... és fàcil voler tornar al que coneixem fins ara més instintiu, que s'allunya de la consciència i surten impulsivitats.

Resistència al canvi

- Ningú es resisteix al canvi, sinó que es resisteix a ser canviat. Centrem-ho en la persona i aquest és el problema, el que no funciona. El que focalitza la persona com a problema, tindràs un problema i la voluntat d'imposar canvis a les persones.
 - Exemple serveis centrats en la persona. La importància de tenir la voluntat de canviar, internament! És important. Tindràs un gruix que no voldrà aquest canvi, però no tots!
- Hem assumit que a la feina hi ha conflictes, és natural. I hem naturalitzat també estar malament a la feina. Si poguessis triar no voldries això a la feina, i per contra la gent va a fer voluntariats... en entorns on se senten millor... ho hem normalitzat...

Lideratge

- Depèn de l'estructura, necessites un tipus de lideratge diferent.
- Els líders poden estar dins de l'equip.
- Mes que l'equip al servei del líder, el líder al servi de l'equip. Com puc ser d'utilitat. No tothom confia en jugar aquest paper.
- Em presenta unes fitxes on es recull dades de la posició de treball. Respecte rols concrets, no tant la persona sinó segons els rols/comportaments... que requereix aquell lloc de treball. I no pot estar blindat, ja que depèn també de la persona que ocupa el lloc en aquell moment.
- El tema no es tant l'estructura, sinó l'ús que fas de l'estructura i amb quins objectius. Aquesta estructura en base a què està creada, i amb quina finalitat.
- En posicions de poder o lideratge, no podem guardar comodins: Caminem cap l'autogestió, però no ens podem permetre que si no m'agrada això o allò altre, doncs es modifica el camí de l'autogestió...
- Hi ha oasis en alguns departaments grups de treball de l'Administració: Administració pública està lluny d'això, però mes enllà dels oasis, hi ha tot el tema dels pressupostos participatius, són una aproximació. I van sorgir molts conflictes al principi perquè va ser una moda, però no es va fer bé.....

- Tot el tema del pacient expert de la sanitat pública, també és un exemple d'aproximació o de canvi de paradigma cultural respecte al poder del metge de bata blanca. Uniforme, jerarquia... es va trencant.
- O la policia mediadora, quan s'ha pres consciència que la sanció avui en dia regula poc. Policia de proximitat.... canvis de cultura.
- Hi ha algunes llumetes i potser d'aquí 20 anys estem parlant d'una altra organització

Per reforçar els canvis:

- Els indicadors en un món científic diuen molt, per tant, és un altre element que blinda les noves propostes i models.
- Exemple de estadístiques de la Consultora Gallup: només el 13% està implicat en la feina a nivell profund. No gestionar els conflictes a la feina, costa uns 3000€ l'any per treballador.
- Per últim, un canvi que valora la societat, és quan es donen premis a nivell públic per alguna d'aquestes propostes en les organitzacions.

RESUM ENTREVISTA A E02

- Es difícil amb estructures jeràrquiques implementar models aplicats a la persona perquè costa promoure l'autogestió dels equips o dels propis usuaris... per tant, quan volem aplicar nous models més descentralitzats i empoderar els equips, cal treballar també la pròpia estructura de l'organització.
- Cal tenir en compte que a l'hora de facilitar aquests processos, s'ha de pensar en el tema competencial, i que a vegades has de formar en determinades capacitats tècniques que han de tenir els equips per poder desenvolupar la seva feina de manera autònoma. Eines per a les companyes i reduir esclètxes (digital o tecnologies per exemple): ja sigui per accés, per habilitats, o aprofundiment en l'eina. Empoderament i importància del saber. Càpsules formatives... reduir mancances i reportar amb les àrees.
- La línia de lideratge també canvia.
- Indicators per saber el benestar dins l'empresa, alguns més qualitius i uns de quantitius
 - Un podria ser les baixes per exemple i el motiu d'aquestes.
- El "big data" ens pot ajudar a detectar alguns d'aquests indicadors. I entendre també quin tipus de lideratge diferent cal per cada barri, servei o equip.
- En la seva cooperativa per a la Innovació formen a treballadores concretes de servei, i aquestes dediquen unes hores de la jornada laboral a la innovació, per generar nous projectes o intervencions.
- Treballen molt amb el "Hakato", i metodologia "disseny thinking". Per intentar trobar solucions a les mateixes sessions de treball, i no allargar processos innecessàriament.

- Debats a la cooperativa: com tenir una estructura el mes àgil possible. La jerarquia va bé per algunes coses però per altres encara ho fa més lent. Processos banals que entorpeixen el procés. Capacitat d'autogestió adaptada a cada equip. Abans diferenciats per territori, i ara cal tornar al inicis, i fer-ho per naturalesa de servei. Per col·lectius, enlloc de per territori. Debats organitzatius, ja que es modificaran les àrees. Època de canvi per aquesta necessitat de tenir més capacitat d'autogestió. No sempre els serveis són igual, i els lideratges tampoc. El sentit de pertinença si ets soci/a o no. Una àrea de gestió del canvi i participació de cara a treballar la diferència segons si es soci o no, i el tema de sentiment de pertinença a la cooperativa. Com podem fer que els serveis estiguin més a prop de l'estructura....?
- Donen importància a la concepció de que és una cooperativa. I els sistemes assemblearis, que potser a l'entrar a treballar no els coneixes, ni les cooperatives, però als 6 mesos d'estar-hi si (acollida).
 - Una de les competències que es miren al contractar és si el candidat/a te caràcter societari o no.
- Importància de canals comunicació i simplicitat. Sobre informació feina i cooperativa...
- Estructures més flexibles. Però també unificar alguns criteris per serveis similars.
- Més enllà de la feina, hi ha altres espais i comitès on participar com a cooperativista i on obtens formació a canvi.

Algunes eines o estratègies:

- Eines que permetin l'autogestió, però al mateix temps certs criteris comuns o compartits. No tant unificar els serveis, sinó que tothom tingui accés a totes les metodologies, i per tant, pugui decidir i replicar models si es vol. Que no sigui per desconeixement.
- Persona que va als serveis per fer valoracions, no tant de control, sinó de com va el servei, observar el talent d'equip...
- Formacions transversals d'autoconeixement (ego, empoderament, lideratge propi per saber liderar en equips... on persones que no formen part de posicions de comandament també són convidades i així detectar nous líders per nous serveis...)
- Autogestió genera una organització més líquida.
- En els seu cas s'ha caducat la seva estructura i per tant, s'ha d'actualitzar.
- Persones d'enllaç, que permetin acompanyar la gestió del coneixement. Bon coneixement de l'organització i permeten sinèrgies. Figures dins de les àrees que siguin persones d'enllaç, no tant des del control sinó des de la millora constant. Capacitat d'observació...
- Humanitzar processos. Assolir objectius sempre des de l'empatia quan la sobrecàrrega de feina és gran. Com l'autogestió pot humanitzar processos. Per exemple, quan passen coses com la mort d'una persona usuària d'un SAD, poder acompanyar a la família.
- Cultura de poc celebrar, i exigència molt elevada. No posem en valor suficient allò que s'ha aconseguit. Però a nivell cooperatiu si que hi ha per això allò que no s'està fent bé. Falta poder posar en valor allò que si s'ha fet bé i ha estat un èxit.

- Lideratge des de les habilitats personals. Promoció no es només una millora de condicions econòmiques, sinó també un nou horari...
- 90% de dones a la cooperativa, la perspectiva de gènere és molt important sempre. No només és el sou, sinó la posició de treball. Segons el lloc de treball i la tasca a desenvolupar.
- Converses de desenvolupament social, converses afectives amb els equips, i detectar frustració com una oportunitat de canvi.
- Competències personalitzades per a cada persona....
- El sentiment cooperativista s'ha de promoure però és molt important que es faci des dels serveis. No només des de les direccions, sinó des dels mateixos equips.
- Molt lligats a la administració que els pot modificar fàcilment les condicions, i tot i que tenen certa capacitat financera, no els permet tenir autonomia real a l'hora de innovar al 100%. Sempre és molt consensuat, però al mateix temps depèn molt del client i les línies que marca aquest. O projectes on aporten personal diferents empreses, i es distribueix un servei, això sí que ho fa complicat. Els seus serveis es presten a l'administració pública en un 90%.
- Depèn molt del territori i de l'administració amb qui s'ha negociat. Cal adaptar els serveis a la realitat de cada lloc.
- Gràcies a la capacitat econòmica tenen la possibilitat d'innovar, hi ha molta diferència amb altres entitats més petites. Aquestes funcionen més per inèrcia i poc treball de fons. Diners ràpids però poc treballats i on no es mira tant la eficiència.
- La ineficiència està molt normalitzada en el món social.
- Treballen per objectius, no hi ha horaris,

B. BIBLOGRAFIA

Alonso, Carmen. (2022). Organització i funcionament dels ens locals. Escola d'Administració Pública de Catalunya.

<https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdels cursos/ofel/inici.html>

Arcarons, Jordi; Reventós, Daniel; Torrens, Lluís. (2016). La renda bàsica incondicional: una proposta racional per al segle XXI. Nota d'Economia. Revista d'economia catalana i de sector públic. Número 103. <https://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/economia-catalana/estudis-publicacions/nota-economia/numero-103/>

Amritaswarupananda, Swami. (2015). *El color del arco iris. Un liderazgo compasivo*. Amritapuri, Kerala, India. Amrita Books.

Bauman, Zygmunt. (1998). *Globalization: The human consequences*. Cambridge. Polity Press.

Bauman, Zygmunt. (2000). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A.

Bauman, Zygmunt. (2007). *Timepos líquidos. Vivir en una època de incertidubre*. Barcelona. Tusquets Editores, S.A.

Beck, Ulrich. (1986). *La Sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona. Editorial Paidós.

Biehl, Janet. (2009). *Las políticas de la ecología social. Municipalismo libertario*. Barcelona. Virus Editorial.

Bookchin, Murray. (1999). *La Ecología de la libertad. El surgimiento y la disolución de la jerarquía*. Madrid. Nossa y Jara Editores S.L

Buck, John.; Villines, Sharon. (2007). *We the people Consenting to a Deeper Democracy. A Guide to Sociocratic Principles and Methods*.

Canal Salut. (11 de gener 2022). Quins beneficis té l'activitat física? GENCAT.

<https://canalsalut.gencat.cat/ca/vida-saludable/activitat-fisica/beneficis/>

Canyelles, J. M. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas Revista de Contabilidad y Dirección Vol 13 pp 77 104.

Carney, Brian M.; Getz, Isaac. (2009). *Freedom, Inc.* Barcelona. Arpa & Alfil Editores, S. L.

Castells, Manuel. (1996). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen 1: la sociedad red. Mexico D.F. Siglo veintiuno editores, S.A.

Castells, Manuel. (1997). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen 2: El poder de la identidad. Mexico D.F. Siglo veintiuno editores, S.A.

Collins, James C.; Porras, Jerry I. (1994). *Built To Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York, Harper Collins Publishers.

Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978, 29313-29424. [BOE.es - BOE-A-1978-31229 Constitución Española](http://www.boe.es/BOE-A-1978-31229).

Cortés, M. E.; Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. **Universidad Autónoma del Carmen. Mexico**. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1750>

Covey, Stephen R. (2009). Els set hàbits de la gent altament efectiva. Barcelona. Edicions Paidós Ibérica, S.A.

Csikszentmihalyi, Mihaly. (1990). Fluir: Una psicología de la felicidad. Barcelona. Editorial Kairós.

Cyrułnik, Boris. (2009). Autobiografía de un espantapájaros. Barcelona. Editorial Gedisa, S.A.

Da Conceição de Almeida, Maria. (2008). *Para comprender la complejidad*. México, DR Multiversidad Mundo Regal Edgar Morin.

Decret legislatiu 2/2003, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya (TRLMC), núm. 3887, de 28 d'abril del 2003, 10237 a 10269. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOGC-f-2003-90008>

Decret legislatiu 4/2003, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei d'organització comarcal, de 4 de novembre de 2003. <https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=315198>

Felber, Christian. (2010). La economía del bien común. Barcelona. Deusto.

Fromm, Erich. (1978). Miedo a la libertad. Buenos Aires. Paidós.

Frankl, Viktor. (2015). El hombre en busca de sentido. Barcelona. Herder Editorial S.L

Goleman, Daniel. (1995). Inteligencia emocional. Barcelona, Kairós.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie. (2005). El líder resonante crea más. Penguin Random House Grupo Editorial.

Gorz, Andrea. (1998). Miserias del presente, riqueza de lo posible. Barcelona. Editorial Paidós.

Granados, J. (2010). Manual de medio ambiente y sostenibilidad. Madrid: Editorial Dikinson.

Hamel, Gary; Zanini, Michele. (2020) Humanocracy. Creating Organizations As Amazing As the People Inside Them. Boston, Harvard Business Review Press.

Hersey, P. y Blanchard K.H. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Bloch, Barbara. (1959). The motivation to work. New York. Routledge.

Instituto Superior de estudios Sociales i Sociosanitarios. (sf). El Mindfulness y sus ventajas para la salud. <https://www.isesinstituto.com/noticia/el-mindfulness-y-sus-ventajas-para-la-salud>

Jericó, Pilar. (2006). *NoMiedo*. En la empresa y en la vida. Barcelona, Alienta Editorial

Kotler, Philip & Lee, Nancy. (2007). Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora. Madrid, Pearson Educación.

Kourilsky, Françoise. (2004). Coaching. Cambio en las organizaciones. Madrid, Ediciones Pirámide (Grupo anaya, S.A.).

Laloux, Frederic. (2015). Reinventar las organizaciones. Barcelona, Arpa y Alfil Editores.

Latouche, Serge; Harpagès, Didier (2010). La hora del decrecimiento. Barcelona. Ediciones Octaedro S.L.

Lencioni, Patrick. (2002). Las cinco disfunciones de un equipo. Barcelona. Ediciones Urano.

Llei orgànica 6/2006 L'estatut d'autonomia de Catalunya, de 19 de juliol de 1979. <https://web.gencat.cat/ca/generalitat/estatut/>

Llei 5/1987, del règim provisional de les Diputacions provincials, de 4 d'abril de 1987. <https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=33093>

Llei 7/1985 Reguladora de les bases del règim local (LRBRL), Boletín Oficial del Estado, núm. 80, de 2 d'abril de 1985. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>

Llei 27/2013, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració local (LRSAL), Boletín Oficial del Estado núm. 312, de 27 de desembre de 2013, 106430 a 106473. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-13756

Llei 30/2010, de Vegueries, de 3 d'agost de 2010.

<https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=544543>

Lopez, Paloma. (2019). La cosa pública com a motor. Importància de la gestió. Perspectiva CCOO Catalunya. <https://perspectiva.ccoo.cat/la-cosa-publica-com-a-motor-importancia-de-la-gestio/>

L'Eixida del Teler SCCL (28 de gener del 2021). Georgina Monge: "No podem veure les cures només des del jo i el meu col·lectiu, i perdre de vista cap a on anem. Si ens organitzem col·lectivament és per anar més enllà de nosaltres.". L'Eixida del Teler SCCL.

<https://www.leixida.org/blog/entrevista-georgina-monge>

Marquier, Annie. (2010). El maestro del corazón. Barcelona, Ediciones Luciérnaga (Grup Editorial 62).

Marti, Joel (2005) Pràctiques de participació local a Catalunya. Alguns principis i reflexions crítiques. Revistes Catalanes amb Accés Obert. Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa. Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés. Universitat Ramon Llull.

<https://raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165495>

Meneghel, Isabella.; Martinez, Isabel. M.; Salanova, Marisa. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. Revista Aloma.

<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291>

Nhat Hanh, Thich. (1997). Breathe! You are alive. Sutra on the Full Awareness of Breathing. Delhi. Published by Full Circle

Noguchi, Yoshinori. (2006). La ley del espejo. Barcelona. Editorial Comanegra.

Observatorio de RSC. (2014). Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. <https://observatoriorsc.org/introduccion-la-responsabilidad-social-corporativa/>

O'Connor, Joseph; Mc Dermott, Ian. (1997). Introducción al pensamiento sistémico. Barcelona, Ediciones Urano.

Olivé Pibernat, Vicens. (2010). PNL & Coaching. Una visión integradora. Barcelona, Rigden Edit.

Perspectivasonline. (10 d'agost 2010). Noam Chomsky: qué es la globalización? [vídeo]

<https://www.youtube.com/watch?v=2ERICx6CxqU>

Ramió, Carles. (6 de septiembre de 2018). Holocracia y Administración Pública. FUNDACIÓN ESPUBLICO. <https://www.administracionpublica.com/holocracia-y-administracion-publica/>

- Redorta, Josep. (2004). Como analizar los conflictos. Madrid. Espasa libros.
- Redorta, Josep. (2011). Gestión de conflictos. Lo que necesita saber. Barcelona. Editorial UOC.
- Reial decret legislatiu 781/1986, pel qual s'aprova el Text refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local (TRRL), núm. 96, de 18 d'abril de 1986.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1986-9865>
- Rey, Amalio A. (2022). El libro de la inteligencia colectiva. Editorial Almuzara.
- Rifkin, Jeremy. (1996). El fin del Trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era. Barcelona. Edicions Paidós.
- Robertson, Brian J. (2015). Holacracy: the new management system for a rapidly changing world. New York. Henry Hold and Co.
- Rosenberg, Marshall B. (2015). Comunicació No Violenta. Un llenguatge de vida. Barcelona, Editorial Acanto.
- Salas, Miguel. (28 de maig de 2021). La Comuna de París i el municipalisme. Catarsi.
<https://catarsimagazin.cat/la-comuna-de-paris-i-el-municipalisme/>
- Sánchez, Carmina; Lasagna, Marcelo; Marcet, Xavier. (2013). Innovación pública. Un modelo de aportación de valor. Santiago de Chile, RiL Editores.
- Segura, Jordi; Fernández, Victòria (2022). Psicoterapias humanistas. Una mirada actual. Barcelona. Editorial UOC.
- Sharma, Robin S. (1997). El Monje Que Vendió Su Ferrari. Barcelona. Debolsillo
- Singleton, Royce. A.; Straits, Bruce. C. (2005). Approaches to social research. New York. Oxford University Press.
- Standing, Guy. (2011). The Precariat. The New Dangerous Class. London. Bloomsbury Academic.
- Strozzi-Heckler, Richard. (2007). The Leadership Dojo: Build Your Foundation as an Exemplary Leader. Berkeley. Frog Books.
- The Stoa. (20 d'abril del 2022). It's a "BANI" World: Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible w/ Jamais Cascio. [vídeo] <https://youtu.be/oVWQINTJ5-Q>
- Tolle, Eckhart. (1997). El poder del ahora. Madrid, Gaia Ediciones.

Torralba, Francesc. (2016). Lideratge ètic. L'emergència d'un nou paradigma. Barcelona. Angle Editorial.

Vallés, Josep M.; Martí, Salvador. (2020). Ciencia Política, Un manual. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.

Vinyamata, Eduard. (1999). Manual de prevención y resolución de conflictos. Barcelona. Editorial Ariel, S.A.

Vernis, Alfred.; Iglesias, Maria. (2010). Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales. Barcelona. Instituto de Innovación Social ESADE.
<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/EmpresasInspiranFuturo2010.pdf>

Wilber, Ken. (1996). Breve historia de todas las cosas. Barcelona. Editorial Kairós.