

DOCUMENT DE SÍNTESI

Agost de 2010

Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals i/o Assistents Virtuals d'Atenció Ciutadana

La incorporació d'innovacions tecnològiques als Serveis d'Atenció Ciutadana per part de les administracions locals a Catalunya

Josep Lluís de la Rosa – investigador principal

Andrea Bikfalvi, Denisa Gibovic, Anna Castellví – equip de treball



Universitat de Girona

Grups de recerca consolidats:

Agents Research Lab (ARLab) de

l'Institut d'Informàtica i Aplicacions (IIiA)

Innovació Tecnològica al Procés Productiu (GITASP) del

Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte (OGEDP)

Objectius de l'estudi

L'objectiu d'aquest estudi es centrar-nos en els Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals (SACV) i els canvis que es produeixen en la forma en què els ciutadans (com a principals, tot i que no únics, usuaris a banda de les empreses) i l'administració es relacionin entre si. A més a més, es pretenen analitzar les transformacions que s'esdevenen en el funcionament intern i en la mateixa organització arran de les

transformacions dels canals de comunicació amb els usuaris. Finalment, s'haurien de considerar els canvis en la forma de gestionar el canvi i la innovació tenint en compte els rols dels diferents actors que hi participen.

L'objectiu de l'estudi és analitzar els casos reals d'ajuntaments catalans sobre les seves experiències amb Serveis d'Atenció Ciutadana virtuals i altres sistemes virtuals que serveixen com a part de l'Oficina d'Atenció Ciutadana o funcionen com a tal.

A més, els resultats de l'estudi permetran treure conclusions comparatives sobre el funcionament i l'impacte de les eines que fan servir les administracions locals per millorar i modernitzar els seus serveis per als ciutadans, i en especial com estan resolent o pensen resoldre les creixents necessitats d'informació (i en especial la informació disponible on-line) derivats de l'aplicació de la llei 11/2007 d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics.

Resultats

SAC – el servei

Exceptuant dos ajuntaments dels participants, **les Oficines d'Atenció Ciutadana donen informació, no només de l'ajuntament, sinó de tota la ciutat.** Així i tot, hi ha certs matisos segons la tipologia d'ajuntament. Sovint en els municipis turístics la informació específica es dona per l'Oficina de Turisme, o fins i tot es pot donar el cas que la mateixa Oficina de Turisme actuï com a proveïdor d'informació de tot tipus. Pel que fa les excepcions, ajuntaments de dimensió molt reduïda, es dona el cas que no es disposa de Serveis d'Atenció Ciutadana formals, però sí es dona informació i es contesten totes les peticions. A l'altre extrem, en el cas de l'Ajuntament de Barcelona es comenta *“Hi ha una OAC per cada districte, més l'OAC central on es fa atenció presencial en 5 idiomes. Les OACs no només donen informació sinó que es poden fer gestions. A part de les OACs hi ha oficines d'informació específica, concretament pels temes habitatge, hisenda, serveis socials”*.

Degut a la idiosincràsia organitzativa d'aquesta tipologia d'entitats, s'ha volgut conèixer la percepció d'uns dels pilars fonamentals i representatius en els ajuntaments, el càrrec polític sobre el servei d'atenció. **Tots els participants coincideixen que aquest servei és bo i rellevant per a la ciutadania.** El SAC és la cara de l'ajuntament envers la ciutadania. Tot i així, els SACs han de superar friccions internes, organitzacionals, al moment d'implantar-se.

Així doncs els SACs neixen d'un balanç entre l'immobilisme i la voluntat de servei. Els diferents comentaris recollits demostren dues grans preocupacions: per una banda es pot donar la situació de qüestionar l'existència de la Oficina d'Atenció al Ciutadà – a nivell intern- ja que el seu objectiu és el de donar informació, fet que es podria associar a una tasca de poc valor afegit pel fet de que són els mateixos departaments que creen, gestionen, faciliten aquesta informació. Per altra banda, hi ha cert interès en crear un servei millor i rellevant per la ciutadania. La majoria dels ajuntaments participants comenten la importància del servei d'atenció per els tres canals: presencial, telefònica i telemàtica.

Els tràmits són una de les temàtiques sobre les quals més atenció es dona a través de les OACs. L'entrevista recull l'opinió dels participants sobre fins a quin punt **el servi ajuda a fer els tràmits més fàcils**. Entre els entrevistats hi ha unanimitat de resposta afirmativa. Els comentaris addicionals mostren que les millores s'han d'orientar cap a la simplificació, facilitat, usabilitat i accesibilitat. Concretament es comenta *“Els tràmits en general no són fàcils. Estem treballant contínuament per a què el procés sigui fàcil, usable i accessible”*, *“Els tràmits encara es podrien simplificar més*.

Sovint es critica l'administració pública per no adoptar (més) principis i tècniques de gestió pròpies al món empresarial. En aquesta direcció l'equip de treball ha plantejat tres preguntes: una pregunta sobre el coneixement del cost per consulta del SAC, una pregunta sobre possibles vies de reducció d'aquest cost i una sobre l'avaluació de qualitat de serveis.

Tres de cada quatre responents desconeixen el cost associat per consulta SAC. Les raons donades són vàries i la seva importància és mínima. Així i tots s'ha de comentar que hi ha diferents fases d'estudi, en el sentit que en el cas de tres ajuntaments s'està plantejant o s'està estudiant en l'actualitat. Els que coneixen el cost el tenen dividit per les tres vies, coneixen alguna de les tres vies o el cost està computat en mitjana per les tres vies. Un exemple positiu en aquesta direcció el representa l'Ajuntament de Girona, que inclou els costos en la carta de serveis del seu OIAC: *“Un minut d'atenció té un cost de 0,98 €. Una atenció presencial, de mitjana, costa 6,26 €. La suma de totes les atencions (presencials, telefòniques i per correu) té un cost de 2,94 € de mitjana”*.

Davant de l'evidència dels costos associats al servei un altra temàtica d'interès especial el podria representar la reducció de cost. En ordre d'importància atorgada a les diferents opcions plantejades es creu que **el cost es podria reduir: millorant la web, oferint atenció on-line automàtica per a les preguntes més freqüents, amb contestadors automàtics o altres possibles vies**. A través de les entrevistes realitzades algunes opinions mostren el seu interès i aposten per la promoció dels serveis on-line *“Creiem que hi ha una feina molt important que s'ha de fer: donar a conèixer els serveis on-line. Es fan publicacions regulars a la premsa i la revista, però per exemple les*

campanyes televisives no són habituals. Per reduir costos s'ha de fer una inversió en TIC/automatització prèvia”, “Fent campanyes de sensibilització sobre l'ús de certes aplicacions/eines. L'Ajuntament ha fet, en aquesta direcció, un spot en la televisió local sobre la Oficina Virtual, així com té prevista una campanya de sensibilització als diferents Centres Cívics de la ciutat”.

La monitorització de la qualitat del servei utilitzant criteris objectius és un tema important i tots els participants mostren gran interès i coincideixen afirmar que aquesta qüestió mereix atenció, recursos i dedicació. En la pràctica, a Catalunya només **una sola oficina disposa de la ISO** – “...des del 2003 l'Oficina disposa de la ISO. Hi ha una sèrie d'indicadors trimestrals. Es defineixen un cop al mes per la Unitat de Qualitat, s'apliquen al SAC i en altres departaments. A més a més un cop a l'any es fa una enquesta de satisfacció ciutadana” - i **una altra està en ple procés de certificació**, remarcant “*Estem en ple procés de certificació ISO, impulsat i gestionat per mi mateixa [tècnica d'Administració oberta, participació i atenció ciutadana]. La intenció és, després d'aconseguir-ho per a aquesta àrea, intentar engrescar les altres. No podem predicar sense donar exemple*”.

Per altra banda, la interpretació del concepte “criteris objectius” fa dividir els participants entre els que fan servir sistemàticament eines de seguiment de la qualitat de servei –sovint indicadors interns diferenciats pels tres canals-, els que complementen aquesta informació amb enquestes de satisfacció ciutadana i els que no tenen cap sistema formalitzat en aquesta direcció. Aquesta tercera categoria s'ha d'interpretar amb certa precaució ja que no és sinònim amb no tenir informació relativa a la qualitat del servei. En la seva visió són altres les vies a partir de les quals perceben l'opinió sobre la qualitat de servei “*Per la relació propera amb el ciutadà tenim una idea de la qualitat del servei. També ens ajuda la Bústia de queixes i suggeriments actuant com un baròmetre en aquest sentit*”, “*El contacte/tracte amb la gent del poble és molt proper i familiar, per tan no calen criteris objectius de valoració del servei ... finalment te'ls acabes trobant pel carrer, al mercat i t'ho comuniquen directament*”. Més d'un participant comenta l'existència d'un fòrum Internet específic de temes relatius al SAC, en el qual s'ha platejat el disseny i concepció d'una bateria única i consensuada de preguntes limitades amb l'objectiu de fer servir una eina única de seguiment de qualitat de servei.

Un altre exemple interessant relatiu a la qualitat es descriu a continuació “*S'ha dissenyat un sistema de sou parcial variable (uns 400€, 200€+200€ - dels quals 100€ conforme l'assoliment dels objectius individuals i 100€ conforme l'assoliment dels objectius de grup) calculats un 60% de qualitat (una sèrie d'indicadors com ara temps d'espera, temps d'atenció, temps de resposta) i 40% de responsabilitat (es dona la possibilitat de poder faltar 48h no justificades de la feina). Properament s'introduirà un sistema basat en usos i costos pel mateix objectiu. Per a analitzar la qualitat en un futur proper es planteja passar enquestes als usuaris*”.

No només són temes de aposta, compromís, implicació, iniciativa, imaginació, sentit comú que guien en aquest procés, sinó també de cost/presupostari. Alguns participants comenten que una bona gestió de qualitat pot arribar a tenir costos elevats, en general, o no es disposen de recursos per fer tasques que no són estrictament habituals en la OACs, com pot ser la gestió d'enquestes de satisfacció dels ciutadans.

Problemes del SAC

Aquest apartat fa referència a problemes relatius -sobretot l'estiu- a la manca d'informadors, als sistemes interns de gestió de la informació i la disponibilitat de la informació per part del ciutadà.

Es poden observar dues tendències principals entre els participants: els que manifesten no tenir problemes a l'estiu per manca d'informadors, 12 en total, i els que sí tenen problemes a l'estiu, 7 restants. És interessant que tan els que manifesten tenir com els que afirmen no tenir problemes a l'estiu comparteixen la realitat de **no contractar reforços d'informadors o fer-ho d'una manera molt puntual**. És destacable ressaltar també que els que manifesten no tenir problemes és per varies raons: no és només el fet que la demanda baixi i per tan el volum de tasques a realitzar en atenció disminueix durant els mesos d'estiu, sinó també es dona la circumstància que les oficines s'han organitzat i reorganitzat per no tenir problemes a l'estiu. Destaca el següent discurs *“Nosaltres practiquem un model de gestió de RRHH basat en la polivalència en gestió i atenció. Només el 40% del personal fa vacances durant els mesos d'estiu. Les puntes màximes de feina són durant maig/juny, els mesos de juliol/agost baixa el volum de la feina. Seguint la dinàmica d'altres anys es fa una organització interna que facilita la gestió estiuenca. Els problemes reals es generen arrel de les baixes de maternitat o imprevistos?”*.

El perfil dels ajuntaments que afirmen tenir problemes és molt variat i no sempre es pot encaixar sota l'etiqueta de turisme. Seria un dels fets que marca aquesta realitat, però també es complementa amb un augment de la població –també immigrants -, vacances del personal, rotació de personal, horari d'estiu de l'oficina, entre altres.

Un tema vital de cares al servei d'atenció el representa el sistema de gestió de la informació interna. Entre les possibles opcions que permet la pregunta que fa referència a aquest tema la resposta més freqüent és que **sí es disposa d'un sistema intern d'informació que recull automàticament la informació de tots els departaments interns** 14 dels casos analitzats, 3 manifesten que encara s'han de fer trucades als departaments corresponents i 2 especifiquen altres solucions. No cal insistir en les diferents solucions concretes, que apareixen sota denominacions diferents – GENI, SIM, iSAC, SIAGI - i estan proporcionades per empreses alienes o desenvolupades pels mateixos departaments informàtics, però sí en les línies

estratègiques següents: no duplicar informació, que sigui el mateix sistema únic que alimenta els tres canals d'atenció, que es pugui connectar *front-office* amb *back-office*. *“Tenim una base de dades única, que gestiona de tota la informació de tots els tràmits com a processos amb una doble visió (de cares al ciutadà i de cares al tramitador). La Direcció d'Atenció Ciutadana fa el manteniment de la base de dades i els diferents departaments actualitzen la informació i estan validats per la Direcció d'Atenció Ciutadana”*.

Les respostes a la pregunta si **es dona la situació, de tant en tant, que els ciutadans disposen de la informació i l'ajuntament no**, es divideixen entre 12 participants que consideren que sí i 7 que consideren que no. Els que consideren que no, fan referència a l'actualitat, especificant que abans sí que passava, però ara per ara cada cop menys, o si són iniciatives privades (no municipals) es podria donar la situació. En el cas dels que manifesten que consideren que els ciutadans poden tenir informació de la qual l'ajuntament no disposa es diferencien dos comportaments: per una banda els que ho interpreten d'una manera més aviat positiva *“I sort de la participació ciutadana que ens arriba la informació”* o *“Sovint els ciutadans fan servir el 010 per comunicar informació no només per sol·licitar-la”*. Per altra banda, aquesta pregunta fa que els responents no només facin referència als ciutadans i a la comunicació amb ells, sinó a un tema més d'organització interna. Concretament, es comenta que a vegades **es dona la situació que els diferents departaments disposen de la informació que l'OAC desconeix**. En aquest sentit és destacable el següent exemple *“... Però una cosa encara més greu és la comunicació de la informació entre els departaments de la casa. S'explica l'exemple que el departament de transport que va publicitar una targeta de bus gratuïta per +70 anys, que no va avisar l'OMAC, unitat que havia de gestionar el tràmit i que l'endemà i durant dies es va trobar amb centenars de jubilats pendents de recollir la targeta a l'OMAC”*.

SACV – caracterització

Degut al seu grau de novetat s'ha volgut conèixer com s'organitzen en l'actualitat els Servei d'Atenció Ciutadana Virtuals –SACV, tenint en compte aspectes com breu històric, dependència departamental, nombre de persones que hi treballen, altres departaments amb qui estan en contacte molt proper i si tenen col·laboracions amb altres entitats (empreses i/o universitats).

Per la dificultat de homogeneïtzar la informació facilitada que cobreix fins a cert punt les expectatives dels autors, a continuació es detallen les línies generals de cada apartat.

Històric. Els inicis de les web en general es situen en la majoria dels casos en la **segona meitat dels anys '90**, quan es comença amb una web senzilla, informativa, estàtica. Els canvis més importants els representen, en el **primer quinquenni de la**

dècada del 2000, el començament d'incorporar informació sobre tràmits, seguit per l'actualitat quan es permet tramitar on-line. Així i tot hi ha certs graus de diferenciació pel que fa els diferents nivells de gestió electrònica que permet la web, així com el numero i la varietat de tràmits on-line. De cares a proporcionar un exemple s'inclou el següent testimoni *“Des de l'any 1995 que tenim web amb els diferents apartats: Equipaments, Agenda, Guia – un dels productes estrella de la web. Amb el temps s'han anat incorporant els tràmits (només informació) i ara hi ha el nou portal de tràmits per poder fer gestions”*, *“Al 1996 es va crear la primera web, informativa i estàtica. L'any 2001 ha esdevingut una mica més dinàmica, 2004/2005 s'incorporen els tràmits i el 2009 es crea l'Oficina Virtual. Aviat posarem en marxa la Carpeteta Ciutadana. Pel tema tràmits estem en el nivell 4 (de 5)”*.

Dependència departamental. Degut a la peculiaritat de la organització dels ajuntaments i la varietat d'àrees de gestió que sovint tenen denominació diferent, però assumeixen competències similars, es fa impossible quantificar la resposta a aquesta pregunta. La frase destacada en aquesta direcció és *“És un servei molt transversal que compta amb la participació de tots els departaments. Hi ha l'anomenat “TIC coordinador” que s'encarrega de la part virtual en cada departament. Cada cop es tendeix més al fet de que l'administratiu realitzi una feina que després serveixi com a informació a tots els canals”*. Depenent de la organització interna en la majoria dels casos els Serveis Virtuals depenen de les àrees de SAC i/o informàtica. En algun cas existeix una regidoria compartida com ara Regidoria de Sistemes d'Informació, Comunicació i Participació que combina la solució anterior.

Nombre de persones que hi treballen. Els responents comenten la problemàtica de proporcionar xifres exactes per aquest tema ja que *“Per la seva transversalitat és molt difícil determinar el nombre exacte de persones que s'hi dediquen”*, *“És difícil fer un recompte exacte, ja que diferents persones s'impliquen en graus diferents, per tan això resulta en diferències considerables, personal que impulsa o personal que coordina actuacions relatives a TICs”*. Pel que fan l'esforç i proporcionen una dada concreta el rang de les respostes varien entre 1, 2, 4, 5, 12, 15 i 50 persones. Des del nostre punt de vista té menys importància la xifra absoluta, que per falta d'altra informació exacta com el nombre total de treballadors es fa difícil de relativitzar, és més important el detall organitzatiu com ara el relatat en la següent intervenció *“Aproximadament 15 persones (2 de Comunicació + 2 d'Informàtica + 1 OAC + 10 dels diferents departaments)”*.

Altres departaments amb qui estan en contacte molt proper. 6 dels 19 participants opinen en unanimitat que la unitat SACV està relacionada amb tots els altres departaments/àrees, a vegades puntualitzant *“De fet són tots, però en diferents graus d'interès i implicació de part seva”*. Els que s'enfoquen a un sol departament destaquen el departament d'Informàtica/Noves Tecnologies o TIC i evidentment l'OAC en general.

Col·laboracions amb altres entitats (empreses i/o universitats). És habitual establir col·laboracions amb empreses pel tema dels serveis virtuals, 11 dels 19 participants tenen col·laboracions establertes. Per altra banda són 6 ajuntaments que col·laboren o han col·laborat amb universitats, el nombre del qual es limita a tres en concret (Universitat de Girona, Universitat Politècnica de Catalunya i Universitat Rovira i Virgili).

SACV – eines TIC

Es va demanar destacar les cinc eines TIC més importants en el marc dels Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals.

1. Tràmits (10) * engloba e-TRAM (7) + tràmits on-line (2) + portal de tràmits (1)
2. Buscador/cercador web (8)
3. Carpeta ciutadana (7)
4. Web (6)
5. Registre d'entrada electrònic/telemàtic (6)
6. iSAC (5)

Es comenta una gran varietat de solucions, eines i aplicacions juntament amb el seu nom concret i la seva descripció bàsica. No s'insisteix en la seva descripció ja que són iniciatives puntuals. Així i tot es poden agrupar segons gran temàtica com ara autoservei, formació, gestió de continguts, comunicació, bústies.

Tal i com es mostra en el rànking, si es sumessin els ítems “Buscador/cercador web” amb “iSAC”, aplicació que té com a una de les seves funcions la cerca amb llenguatge natural, un ítem general titulat “localització de la informació” ocuparia la primera posició. Per tan es conclou que hi ha certa preocupació i es faciliten solucions a la web en aquesta línia.

També s'ha volgut saber el grau de coneixement dels participants sobre l'iSAC, la plataforma catalana d'atenció ciutadana promoguda per (entre altres) l'Administració Oberta de Catalunya (AOC). Aproximadament la meitat (10 dels 19) participants manifesten una resposta afirmativa del seu coneixement de l'iSAC. La via habitual de conèixer aquesta eina ha sigut la Universitat de Girona, l'Ajuntament de Terrassa i la web. Els que manifesten no conèixer l'eina afirmen que *no s'ha trobat informació o és un sistema alternatiu al ja implantat.*

Una informació complementària ve donada pel coneixement d'altres eines/plataformes on-line d'atenció ciutadana. Q-go i Bitstudy són els més anomenats. Altres iniciatives inclouen Inbenta, Minerva i Texibel. És interessant el comentari “*A més a més d'iSAC jo conec Bitstudy i Q-GO. Així i tot crec que són diferents per l'abast de la cerca o en la manera de cercar (es fa un llistat de 100 preguntes més freqüents i retorna una resposta en aquesta direcció)*”, ja que poden ser solucions similars però amb funcionament i característiques ben diferents. En el cas de 8 ajuntaments hi ha desconeixement pel que fa altres plataformes d'atenció on-line.

SACV – eines TIC i àmbits relacionats

S'han definit una sèrie de possibles àmbits amb els que es podrien relacionar les eines TIC, demanant als participants atorgar importància (de l' 1 – més important, al 7 – menys important). Les respostes són, en ordre d'importància decreixent:

- Innovació organitzativa – 116 punts
- Qualitat de servei – 98 punts
- Innovació tecnològica – 70 punts
- Productivitat – 50 punts
- Formació – 43 punts
- Diferenciació – 12 punts
- Incentius i remuneració – 7 punts

Destacar el fet que 12 dels 19 participants considera **la innovació organitzativa com a àmbit prioritari relatiu a eines TIC** en el marc dels serveis d'atenció ciutadana virtuals. Més enllà d'aquests recomptes, quasi la meitat dels entrevistats, fan comentaris i aclariments addicionals pel tema de la formació encara que no es trobi en les primeres posicions.

Dues línies diferenciades marquen aquests discursos: la necessitat de fer formació en informàtica/TIC, complementada amb formació en atenció, així com la necessitat de la formació interna i la formació del ciutadà: “*Penso que s'ha de fer una formació: Interna - es necessita molta pedagogia no només pel tema TIC sinó també en temes d'atenció ciutadana. Les 7 persones d'Atenció Ciutadana assistim a cursos de l'EAPC i de la Diputació de Girona. Hem aconseguit arribar a un consens, fer la formació després de l'horari laboral (a les tardes) i així tots poden assistir-hi. Un altre exemple és la formació rebuda pel tema de la Llei 11... vam obligar tota la gent de l'Ajuntament que assisteixi i encara que sigui molt introductori com a mínim ens ha ensenyat cap a on anem. Externa - als diferents establiments de l'Ajuntament es fan cursos orientats al ciutadà ... sobretot hem de generar confiança*”.

Una problemàtica addicional és relatiu a la gestió de la formació “ ... és molt difícil en una oficina que fa atenció fer la gent anar a assistir en cursos ja que això genera falta en el servei”.

SACV – implementació i avaluació de noves eines

Implementació. En referència el tema de l'avaluació, desenvolupament i la implantació de noves eines TIC en el marc dels Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals s'ha volgut saber::

- qui participa en el procés (*stakeholders* principals)
- quines competències són necessàries i quins col·lectius són més afectats
- si hi ha un procés pautat a l'hora d'implementar alguna eina nova
- com ha afectat l'implementació el funcionament intern
- quines són les principals barreres per la introducció d'eines TIC

A continuació es detallen les respostes corresponents.

Participants. En la majoria dels casos és tracta d'un trinomi format pels que tenen competències en temes d'**informàtica/TIC, POAC i els departaments possiblement implicats**. Un cas interessant el relata la següent fase “*S'ha de tenir en compte que l'alcalde mateix és de formació Telecom, per tan hi ha una actitud molt positiva cap a les TICs. Es practica un recorregut “top-bottom” o sigui d'alcaldia, als diferents regidors, cap de departaments, fins a responsables i personal directament implicat en el procés*”. Si la solució/eina prové d'una empresa externa és evident que personal d'aquesta complementa els prèviament mencionats, sobretot pel tema de la formació. Per un cas concret i per una eina en concret la frase testimoni és “*El departament del SAC presencial, departament d'informàtica, personal de l'UdG connectat amb l'iSAC. L'introducció de l'iSAC va ser un pas cap a millora al nivell organitzatiu i va dinamitzar la transversalitat. L'impuls ve per la legislatura, la Llei 11/2007*”.

Competències. Important part de l'èxit en la implementació de noves eines TIC rau en les competències, les aptituds i habilitats, que tenen les persones encarregades a promoure i implementar el seu ús. En aquesta direcció un dels temes destacats són:

- lideratge intern (polític i tècnic) “*Si hi ha una necessitat per una cosa nova o un problema, s'ha de buscar la manera de resoldre-ho tècnicament sense imposar ... jo crec que el més important és el **lideratge** polític i tècnic a l'hora*”, “*El procés ha de ser impulsat per un **lideratge** adequat, seguit per una voluntat de millora dels de l'administració sempre pensant que estem al servei del ciutadà. S'intenta arrossegat les unitats menys actives, tenint en compte sempre el fet que en aquestes qüestions s'ha de comptar amb la*

*voluntat política corresponent”, “Des del meu punt de vista fan falta dues coses: 1) **lideratge** intern, que inclou la gestió del canvi, i 2) suport polític”, “S’ha de **saber marcar** el camí i ensenyar caminar en aquest camí nou”*

- creure i saber convèncer “Sincerament crec que és necessari **creure-hi i saber convèncer** el polític”, “S’ha de **saber convèncer** la gent”
- implicació i canvi d’actitud “Tothom s’ha **d’implicar!**”, “Són necessaris el recolzament polític i el canvi d’actitud ... el discurs “nosaltres sempre ho hem fet així” és un discurs caducat”
- pedagogia i formació “S’ha de fer molta **pedagogia** sobretot pel tema de la resistència al canvi. Així i tot he de comentar que anem millorant i ara és millor que abans. Crec que s’ha de donar exemple o sigui hem de predicar amb l’exemplé”, “És molt important saber on anem, falta **pedagogia** ... des del meu punt de vista les tecnologies i les eines ajuden i faciliten, però no són un tema molt important” “Fa falta **formació**, així com un període de rodatge juntament amb **pedagogia** i psicologia”, “Hi ha personal que desconeix el què és un certificat digital, la signatura electrònica ... s’ha de formar?”
- orientació al ciutadà “S’ha de trobar una solució orientada al ciutadà, que el ciutadà ho entengui. Hem de pensar en **clau ciutadana**. L’atenció ciutadana virtual és cosa de tots!”, “Hem de pensar sempre que estem al **servei del ciutadà**”

També s’ha volgut conèixer en la pràctica com es gestiona el canvi, quines són les pràctiques habituals que poden donar o han donat resultats positius. Alguns entrevistats comenten “S’ha de ser molt pràctic. S’ha de fer una bona descripció del lloc de treball. Crec que s’han de tenir aptituds de gestió de conflictes. En la pràctica això vol dir **barallar-se amb la gent**. Per altra banda és important **explicar bé els avantatges** ... L’informàtic posa les solucions i el polític acorda el pressupost”, “Dintre d’una organització complexa com pot arribar ser un ajuntament, els diferents departaments/col·lectius tenen actituds diferents cap a les TIC. S’ha de fer un **discurs específic** per a cada un d’ells”, “S’ha de reflexionar en veu alta sobre els errors del passat però també **recordar exemples de bon funcionament** previ”, “S’ha de saber **fer veure el potencial de cada novetat/innovació** ja que d’entrada el tramitador té l’actitud de “Una altra eina més???””, “S’ha de tenir convenciment, moral i ganes de convèncer, **aguantant les crítiques dels altres sempre pensant en els possibles resultats**. Es detecta certa resistència al canvi, a partir de caps de departament fins al mateix personal administratiu. Una cosa que ens acompanya en aquest procés és el marc legal, que amb la Llei 11 es concreta en certes direccions i actuacions”.

Procés. És difícil uniformitzar les respostes referent a la pregunta sobre si existeix un procés pautat a l’hora d’implementar noves eines TIC en el marc dels Serveis

d'Atenció Ciutadana Virtuals. Més enllà del vocabulari variat, es segueix un patró quasi unànim, encara que el procediment no estigui formalitzat/protocolitzat. Tan sols un dels ajuntaments entrevistats manifesta el contrari “*Sí, seguim una pauta. La URV ens ha proporcionat una eina de gestió de processos*”. Les altres oficines coincideixen en la següent seqüència:

Detecció d'una necessitat → Busca de possibles solucions → Escollir solució òptima → Implementar solució consensuada → Mesurar impacte/millora

El procés d'implementar noves eines TIC també s'associa a *qualsevol procediment de processos i/o serveis, re-enginyeria de processos, la millora de la qualitat - revisant i qüestionant sempre la situació actual o la gestió de projectes “En funció de la tipologia i l'abast del projecte es fa una avaluació de la tecnologia (dins i fora), es busca i es defineix la implicació dels stakeholders. Un cop sabuda la viabilitat del projecte es fa un estudi de benchmarking, i tot seguit es busquen les solucions (internes i externes) més adients”*.

Funcionament intern. Una quarta part dels ajuntaments participants està d'acord amb el fet de que s'ha de deixar temps entre la implantació de noves eines i el seguiment del seu impacte. Per algunes circumstàncies particulars es pot donar el cas que estan encara en ple procés de canvi “*Les OACs joves encara estan afrontant el canvi. La creació d'una nova oficina va acompanyada per un re-disseny de funcionament intern ... si ara afegim el tema de noves eines, com un més a més, la única cosa que puc comentar a nivell global és que es necessita INTEGRACIÓ*”, “*Crec que estem vivint de ple l'entrada d'un nou canal (Internet) que no és ni presencial ni telefònic per tan encara estem experimentant ...*”.

També destaquen els casos que fan una valoració més aviat positiva, en global, com per exemple “*Des del nostre punt de vista el canvi és positiu*”, “*S'han convertit en eines de treball clau*”, “*De cares al funcionament intern ha generat una veritable revolució*” o destacant algunes àrees concretes de millora “*Es creu que, en conjunt, hi ha més beneficis malgrat tots els grans problemes. Estem parlant de més productivitat, més rendiment, més agilitat, menys criteri personal*”.

Alguns fan una valoració més moderada “*De moment faig una valoració d'un impacte intern moderat*”, “*Han passat canvis ... els canvis no són profunds ara per ara ... anem a poc a poc però molt segurs en el què fem*”.

Per altra banda també comentar la intervenció “*La percepció és que ‘És molta feina’. S'han de veure els avantatges i tota eina ha de ser fàcil i ràpida*” on queda clarament reflectida l'actitud més reticent cap a la implementació de noves eines.

Principals barreres. Les barreres més esmentades per la introducció de les eines TIC per la interacció amb els ciutadans són:

- Por/resistència davant el canvi *“En la meua visió hi ha molta resistència del personal i por a davant del canvi?”*
- Econòmic/Recursos/Pressupost *“Jo crec que les principals barreres són la gent funcionària i la falta de recursos”, “La principal barrera és el tema econòmic. Nosaltres no ens podem permetre tenir, per exemple, un informàtic en plantilla, sempre que es necessiten aquests serveis es recorre a solucions externes. Són necessàries solucions/aplicacions telemàtiques gratuïtes i sempre s’agraeixen les subvencions dels organismes supramunicipals i les subvencions AOC”*
- Suport polític i orientació estratègica *“S’han de comunicar les propostes juntament amb la visió del futur”, “Fa falta una orientació i estratègia a mig i llarg termini”*
- Cultura de l’organització *“Estem parlant d’un canvi cultural molt important experimentat a dos nivells: canvi cultural intern i canvi cultural en el ciutadà. Estem fent varies activitats de sensibilització, formació i informació de cares a tots els col·lectius. Utilitzem els PICs (Punts d’Informació al Ciutadà) per tal finalitat”*
- Falta de coneixement i eines (dels ciutadans versus TICs) *“Jo crec que l’accés a Internet no arriba a tot arreu i a tothom. Falten eines digitals com ara el DNI digital i/o el certificat digital (idCAT)”, “Certs col·lectius no tenen les eines (Internet), s’ha d’esperar una penetració més forta de les eines TIC”*

Havent reflexionat sobre aquests ítems és important destacar que si es fés un intent de diferenciar entre barreres internes (que venen donades per la organització interna de les entitats) i barreres externes (sobretot analitzant la banda dels ciutadans) doncs **la majoria de barreres anomenades serien barreres internes**. Són els mateixos participants que intueixen possibles solucions com ara una aposta forta per la formació, tan interna com la del ciutadà, pedagogia, canvi cultural, ajuts i subvencions específiques i, com anècdota, el necessari pas del temps per a un previsible relleu generacional.

Avaluació. Un tema important en el marc de la gestió de la innovació i els serveis en general el representa l’avaluació. S’han volgut conèixer dues possibles realitats una vegada implementada una nova eina: per una banda a nivell intern, si es fa un seguiment formal i continu del seu impacte en els resultats i per altra banda a nivell extern, si es fa un seguiment formal i continu del seu impacte en el ciutadà. Indiferentment del nivell considerat la resposta més freqüent és que **no es fa un seguiment formal i continu d’impacte de noves eines**. Tan sols 5 ajuntaments manifesten activitats en aquesta direcció: un de forma puntual, dos de seguiment de web, un per un tema concret – accessibilitat-, amb enquestes realitzades anys enrere i replantejades per a enguany.

És interessant considerar els comentaris addicionals *“Es fa un seguiment, però no està protocolitzat”, “Fa falta avaluar, però no fem de moment aquest seguiment”, “No ho fem en l’actualitat ... tard o d’hora ho haurem de fer. De totes maneres jo crec que contestarà el que no li ha anat bé”*.

Una de les possibles intervencions/solucions venen donades pels mateixos responents *“Estaria bé que la mateixa eina que es fa servir proporcioni resultats/indicadors d’impacte”, “De totes maneres els mateixos gestors de contingut estan previstos que proveeixin estadístiques”*.

SACV – el futur

L’equip de treball ha platejat uns escenaris demanant als entrevistats a atorgar importància pensant en el futur. Els escenaris platejats són: 1) Reduir el número de trucades, 2) La informació disponible a les nostres bases de dades necessita actualització continua però degut al pressupost limitat no disposem de recursos suficients per poder fer-ho, 3) La informació que necessita el ciutadà a vegades no està disponible en les nostres bases de dades. Aconseguir aquesta informació és molt costós i no disposem de pressupost i/o personal per a la cerca i introducció d’informació, i 4) Altres.

El rànking general mostra l’opció 1 en primer lloc (40 punts), l’opció 2 en segon lloc (35 punts), l’opció 4 en tercer lloc (32 punts) i l’opció 3 en quart lloc (24 punts). És interessant i enriquidor analitzar i mostrar les opcions especificades sota l’etiqueta altres. Aquestes inclouen conceptes com: apropar al ciutadà a l’administració, qualitat del servei, simplificació de processos administratius, canvi cultural, corporatiu i estructural, lideratge intern, ampliar la informació disponible a la web, interacció amb altres administracions (interoperabilitat), entre altres.

Havent intentat analitzar si es detecten tipologies de prioritització de conceptes (entre les 4 opcions) i perfils no es detecta un comportament específic. Per exemple, els que anomenen com a prioritat absoluta la reducció del número de trucades són perfils variats (Banyoles, Begur, Cambrils, Olot, Terrassa, Barcelona, Sabadell), que s’haurien d’analitzar en relació a indicadors dels quals malauradament no es disposen per l’objectiu del present treball.

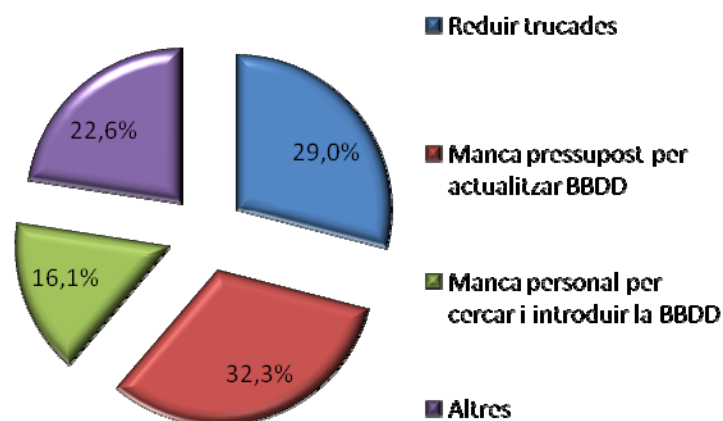
Resultats destacats

Es comença aquest apartat per un paquet de constatacions fruit de l’estudi:

1. L'ajuntament té poca visibilitat amb el ciutadà respecte d'altres administracions, tot i que és l'administració més pròxima. Els ciutadans fan pocs tràmits i molt espaiats amb els ajuntaments, **a diferència de les empreses que en fan molts**. En tot cas, el SAC és la cara visible de l'ajuntament.
2. El **90% dels ajuntaments catalans donen informació de la ciutat** a més del propi ajuntament. En aquells ajuntaments que tenen oficina de turisme part d'aquesta informació ho fa aquesta oficina.
3. En ajuntaments molt petits qui fa l'atenció és el mateix batlle i el seu ajudant administratiu. A aquests ajuntaments per ara no els afecta la implantació de la llei 11/2007. Així doncs en l'estudi classifiquem els ajuntaments tenint en compte aquesta limitació.

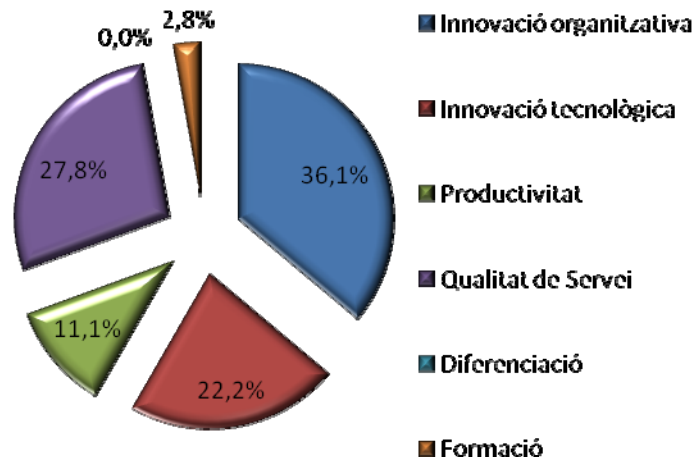
Un cop fetes les constatacions, a partir dels principals resultats i conclusions es resumeixen **les prioritats dels ajuntaments respecte els seus SAC** (i SAC virtuals).

Una primera anàlisi diu que els ajuntaments persegueixen prioritàriament la reducció de trucades (36.8%) seguit de la seva preocupació per la manca de personal i organització adients per cercar i introduir informació pel SAC (26.3%). En canvi en una segona anàlisi més en profunditat (reflectida en la següent gràfica) sobre les opcions prioritzades són la manca de personal i organització per introduir la informació (32.3%) seguit de la manca de pressupost per **actualitzar** la informació de la base de dades (29%). En l'apartat d'altres, en un 22.6% es pretén que els ciutadans facin més autoservei, el que implica proveir més informació per altres canals i la web, i es mostra una preocupació sincera per augmentar la qualitat de servei, amb clara voluntat de complir la llei 11/2007.



I indagant sobre el què persegueixen els ajuntaments amb els SAC virtuals, això és una major **innovació organitzativa** (36.1%), seguida per més **qualitat de servei** (27.8%) i innovació tecnològica (un 22.2%), sense oblidar la productivitat (un 11.1%). No hi ningú (un 0%) que ho faci per diferenciar-se en les prestacions

d'altres ajuntaments, doncs avui en dia es percep que tenir un SAC és un servei estàndar que hauria d'estar a cada ajuntament de mida no petita.



Així doncs s'observa com el canvi i **innovació organitzativa és la major preocupació dels ajuntaments a l'hora d'establir el seu SAC virtual**. És gran la seva preocupació per la reorganització i trobar el personal aliniat i dedicat a la recollida d'informació per posar-la al servei ciutadà a través del SAC. Tot això passa per davant de la qualitat del servei i la productivitat o la reducció de costos (trucades), perquè s'entén que una millora organitzativa amb la tecnologia adient en resultarà en la qualitat i costos requerits.