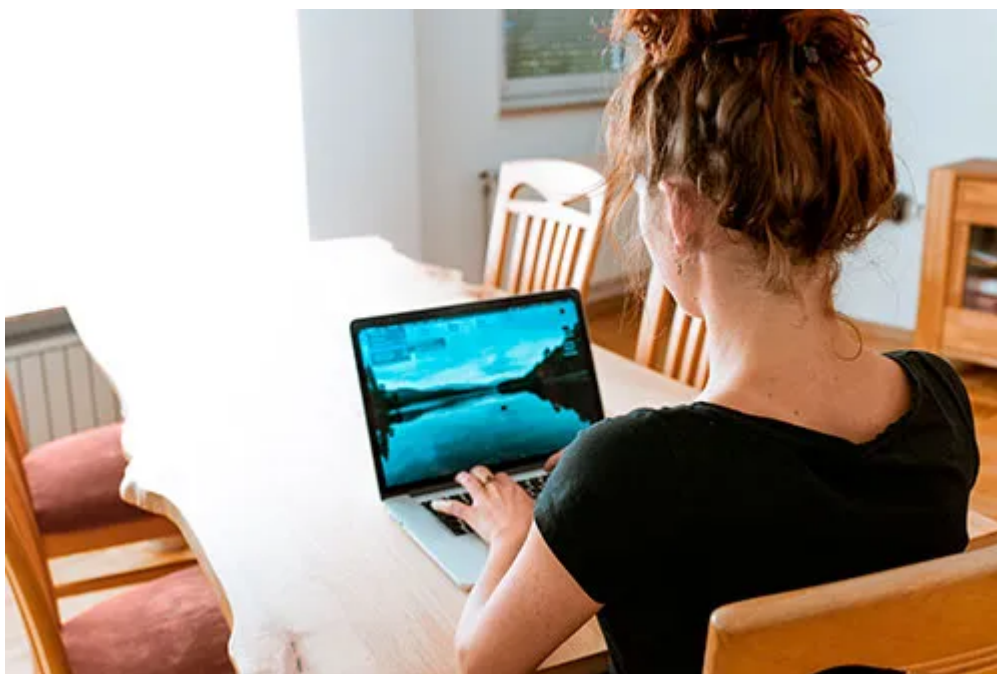


L'espai de treball i les noves formes de gestió local – Marga Bonmatí

🕒 6 d'abril de 2021



És una evidència que la pandèmia provocada pel virus de la COVID-19 ens ha portat de forma accelerada a un estil de vida diferent, ha canviat la manera de relacionar-nos entre nosaltres i amb el nostre entorn, i el canal digital s'ha convertit en la principal via de relació. Durant molts mesos, l'única forma de treballar, establir

contacte amb familiars i amics, comprar, realitzar gestions i gaudir de l'entreteniment i de l'oci ha estat a través de mitjans i plataformes digitals.

Moltes **d'aquestes formes de relació digital** que hem posat en marxa de manera exprés i improvisada en molts casos **han arribat per quedar-se**. Potser modificades, adaptades a noves realitats i aplicant-hi millores, però tenim l'oportunitat i la responsabilitat de normalitzar i obtenir

valor d'allò que hem viscut en temps d'aïllament i que ha donat bons resultats, que ens ha obert una nova forma de viure que aporta beneficis.

Una d'aquestes formes és la relació del treballador amb el seu entorn professional, amb els companys i col·laboradors, amb els clients i usuaris, amb el negoci i amb les eines de treball, és a dir: **una nova forma de treballar**.

El procés de digitalització de les administracions públiques no és nou. Es va iniciar anys enrere, però la situació generada per la pandèmia de la COVID-19 ens ha mostrat clarament que aquest procés s'ha de completar ja que, per fer-ho, necessitem diverses palanques: infraestructures, nous perfils de treballadors públics, replantejament i simplificació de processos. Però també cal redefinir i adaptar els espais laborals i incorporar noves formes de treball en les quals la mobilització de treballadors és un element habitual.

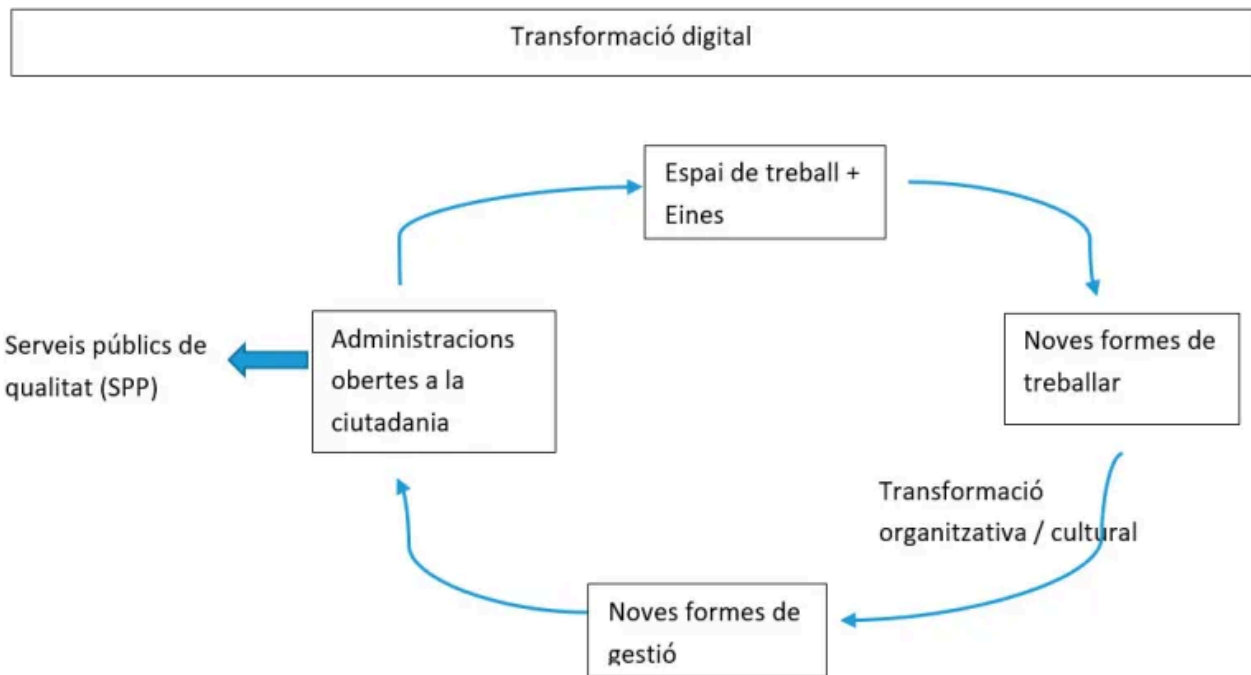
Una part important d'aquestes noves formes de treballar és efectivament el **teletreball**, però no és l'única, i en aquest text assenyalarem **altres aspectes que l'han d'acompanyar**. I ho farem centrant-nos en el treballador públic i com aquestes noves formes tenen **impacte en la relació de l'Administració amb la ciutadania** i en l'oferta de serveis públics.

Cal tenir clar que disposar d'accés de forma remota a informació de la nostra organització o al correu professional no és teletreballar. Hi ha molts altres aspectes que s'han de tenir en compte, com, per exemple: poder treballar amb totes les aplicacions de negoci que fem servir des de l'oficina, tenir espais virtuals de treball amb els companys de projectes on poder compartir idees, debatre punts de vista, definir línies d'actuació, tenir mecanismes de seguiment de projectes i tasques dels equips de treball, així com una metodologia clara d'ordenació de la informació i de procediment.

La situació que vivim des del mes de març de 2020 ha accelerat molts processos de transformació de les AAPP i des de llavors el teletreball és un tema de conversa continu en les nostres vides (professionals i personals), però és només un aspecte en la transformació de les organitzacions. L'àmbit públic ha de perseguir tenir administracions eficients, àgils, obertes a la ciutadania i que els proporcionin serveis públics digitals de qualitat, proactius i personalitzats.

La realitat és que **estem en un punt d'inflexió decisiu del canvi cultural** en les organitzacions. La pandèmia ens ha obligat a accelerar aquest procés i això ha suposat tenir bones i males experiències. Les bones s'han de quedar i millorar (teletreball, òrgans de govern virtuals, noves formes d'atenció a la ciutadania), i les no tan bones han de ser analitzades i avaluades abans de descartar-les i tornar enrere. Segur que tenen marge de millora: si el teletreball no ha estat satisfactori perquè no podíem garantir la seguretat dels accessos, avaluem com podem millorar la protecció de dades, o, si els responsables d'equip no tenen clara la dedicació dels seus equips als projectes o accions de negoci, avaluem com es pot fer el seguiment i el balanceig de tasques.

La ciutadania ha de sentir que té el suport de les administracions i, perquè sigui així, hi ha de tenir una relació àgil, fàcil i eficient. El camí per aconseguir-ho passa per la transformació digital de les administracions i això requereix també noves formes de gestió i una transformació organitzativa i cultural, que necessàriament ha de partir d'unes formes de treballar noves.



Com pot condicionar l'espai de treball a les formes de gestió?

De fet, probablement ens trobem amb el dilema de "què és primer?, l'ou o la gallina?". Potser primer ens hem de qüestionar **com volem gestionar?**, com volem que operin les nostres administracions. Part del camí per aconseguir-ho seria transformar els espais de treball. La realitat és que els dos conceptes estan estretament relacionats. Per oferir serveis públics digitals de qualitat, darrere ha d'haver-hi una administració digitalitzada, amb treballadors públics capacitats digitalment, amb eines de treball adequades i amb rols i tasques associades lluny de l'administració tradicional.

L'espai de treball d'una societat digital ha d'estar basat en la política del paper zero i ajustat als treballadors amb un alt nivell de competències digitals.

L'organització ha de garantir als treballadors una sèrie d'eines de treball que els permetin desenvolupar les tasques amb facilitat independentment del lloc físic on es trobin (al lloc de treball habitual, en una sala de reunions, de visita en un altre ens, a casa o en qualsevol variant de mobilitat si les tasques ho requereixen).

Aquestes eines són tant de l'àmbit del hardware (portàtil, PC o tauletes, pantalles, escàners, auriculars, emmagatzemament), com del software (sistemes d'informació, ofimàtica, eines de treball col·laboratiu i seguiment de tasques, etc.) i, per descomptat, de formació contínua en totes les seves variants.

Apostar **per aquesta nova forma de treballar ha d'incloure la garantia de connectivitat segura i de qualitat que permet fer ús d'aquest ventall d'eines des de qualsevol lloc i en qualsevol moment.**

Tornem a l'espai físic de treball: per descomptat que **el que tenim al nostre espai, a la taula, condiona la forma en què treballarem.**

El punt de partida és disposar de bones eines de treball. Si tenim bons repositoris digitals de documentació i dades que ens ajuden a ordenar-la, cercar-la i gestionar-la de forma àgil, a la vegada que ens permeten accedir a tota la informació remotament i així poder treballar en mobilitat, fàcilment adquirirem l'hàbit de taula neta (sense res a sobre). Si no disposem de bones eines que ens permetin treballar digitalment, tindrem la taula plena de carpetes o piles de paper, acabarem agafant les piles de paper per treballar i continuarem generant i apilant més papers, i, per tant, molt probablement, necessitarem estar físicament al lloc de treball, presencialment, per continuar manegant paper.

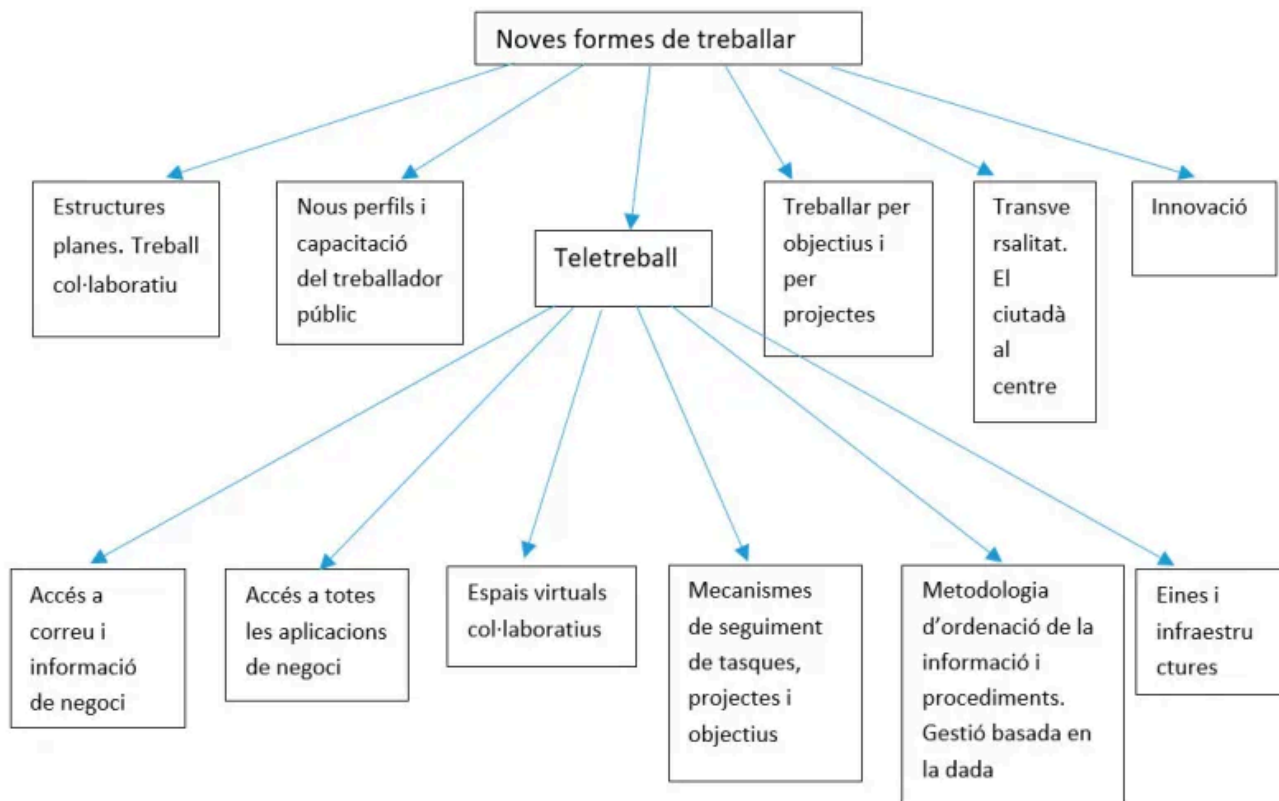
Si els treballadors disposen **d'eines, formació i cultura de sistemes digitals per organitzar la informació**, les tasques i també els fluxos de treball i la relació amb altres actors, el canvi d'hàbits i de cultura cap a la transformació digital serà viable i més fàcil. Si no, serà molt difícil, per molta voluntat de canvi que es tingui. La **voluntat de canvi cultural i l'adequació d'eines i espai de treball han d'anar de la mà.**

Un cas clar és el de les carpetes de signatura que tots hem vist als ajuntaments o ens públics circulant per edificis, plantes, de taula en taula i que obligava a signar només presencialment, quan fossis a l'oficina i arribés la carpeta (moltes vegades després de recollir diverses signatures prèviament), fet que en molts casos podia significar que passessin dies fins que no es tingués un document signat. Em refereixo, evidentment, al procés de recollida de signatura manuscrita. Res a veure amb els portesignatures digitals, on la recollida de signatures pot ser immediata, sense seguir un procés seqüencial de recollida, a qualsevol hora, des de qualsevol lloc i qualsevol dispositiu; és a dir, signatura en mobilitat.

Difícilment imaginem tornar enrere accions tan simples com aquesta, o en els comunicats entre departaments i organitzacions, amb traspassos de sobres i valises continus i dilatats en el temps, quan, amb solucions digitals d'interoperabilitat i de comunicació entre ens, poden ser també immediates.

Trobaríem molts exemples de canvis exitosos en les formes de treballar i que ens han aportat ordre, eficiència i eficàcia a la feina, i aquests canvis sempre han anat acompanyats de la disponibilitat d'unes infraestructures i eines digitals que ho han fet possible.

Un cop s'han canviat els hàbits i formes de treballar, el que menys importa és si quan treballes ets a l'oficina, a casa o a una biblioteca. L'important és que el lloc no ens limita en les nostres funcions i responsabilitats, i segurament el punt òptim es troba en models híbrids de presencialitat, treball remot, flexibilitat i compliment d'objectius.



No hem d'oblidar que treballar sense paper, i amb eines que ens ho permeten, té efectes positius en la feina i en l'organització, com, per exemple, que es facilita **la gestió basada en la dada**. La dada única i de qualitat, de la qual parlem fa anys i anys però a la qual ens costa tant arribar, permet tenir una visió més encertada de la informació que maneguem, realitzant explotacions que ajuden a la presa de decisions i a la millor prestació de serveis, a la vegada que ens fa possible la **transparència** cap a la ciutadania, donant accés a la informació pública i a les seves pròpies dades de forma fàcil.

Seguim amb el canvi cultural de les nostres organitzacions i els factors importants que el faciliten. Hem parlat de l'espai de treball, de la importància de tenir eines i formació sobre aquestes eines. Però hi ha un altre factor molt important: **la transversalitat**. Els treballadors públics no han de ser peces en una cadena de muntatge que realitzen cada dia la mateixa tasca sense tenir una visió global de per què la realitzen i per a què. El canvi cultural passa també perquè hi hagi més transversalitat en l'organització, que s'interioritzi que la feina que fem i la informació que maneguem no és la nostra feina, sinó la de tots, obrint la mirada i tenint una visió global de què fem i per a qui: la ciutadania.

Per fomentar aquesta visió cal tenir polítiques de participació interna a l'organització, **potenciar el talent i la motivació dels treballadors**, trencar les jerarquies i **treballar de forma col·laborativa** i més plana, creant espais de recerca de la millora contínua on tots els treballadors que vulguin aportin les seves idees i talent.

Les persones **són una peça clau en la transformació** organitzativa i en l'assoliment de l'objectiu de gestionar de forma diferent i de transformar digitalment les administracions. És per això que hem d'apostar per la formació i capacitació, per potenciar el talent i identificar perfils motors de la transformació.

Cal també **treballar per projectes**, fixant fites i objectius comuns. Això suposa, de nou, treballar de forma diferent: **dedicar temps a la planificació**, al repartiment de tasques segons els membres i la capacitació de l'equip del projecte, **avaluar-les i aplicar metodologies de seguiment continu** de les

tasques i del projecte, i, per descomptat, aprendre a gestionar la flexibilitat i aquesta forma de treballar més dinàmica, menys rígida.

Tot un repte per a les àrees de recursos humans i organització de les nostres administracions, enfocant les polítiques cap a la confiança en el treballador públic, alimentada per la formació contínua, la motivació i la implicació, i abandonant els sistemes basats en el control.

Amb la implantació de la transformació digital i organitzativa de les nostres administracions basada en els factors que hem comentat (noves formes de treballar, gestió basada en la dada, paper zero, transversalitat i transparència), el que aconseguim són noves formes de gestió i de relació amb la ciutadania per oferir un servei millor.

Les noves formes de gestió s'han de basar en la **voluntat de proximitat a la ciutadania**, de considerar la visió i necessitat del ciutadà des del principi i en cada servei, i, per tant, d'oferir-li serveis àgils, accessibles i intuïtius.

El sector privat ja utilitza la informació que té de nosaltres per fer-nos ofertes a mida (en funció dels likes que fem, el que comprem, a on anem, què cerquem i amb qui ens relacionem). Des de les administracions públiques també ho podem fer. Tenim la responsabilitat de ser un referent sòlid i de confiança per al ciutadà, aportant, a més a més, seguretat i ètica de privacitat.

Aquest enfocament basat en les necessitats del ciutadà té en compte l'omnicanalitat, noves formes d'atendre les persones per diferents mitjans i, fins i tot, acompanyant-les en la realització de tràmits digitals si així ho requereixen. Cal, però, potenciar la via telemàtica, més ajustada al món digital en què vivim, que garanteix serveis 24x7 i que ha de permetre a les administracions oferir al ciutadà una visió conjunta de totes les seves dades i transaccions amb l'Administració, i la possibilitat d'avançar-se a les seves necessitats i oferir-li els serveis públics que requereix. Per exemple: si tenim constància que cada any un usuari demana descomptes de l'IBI per família nombrosa i sabem que ho continua sent, no cal esperar que ho torni a demanar. L'hi hem d'oferir proactivament. Aconseguir-ho és possible amb una gestió basada en dades i interoperabilitat, en els processos analítics i d'intel·ligència artificial que ens permeten oferir serveis proactius i personalitzats.

Hem de tenir clar que l'objectiu principal de les nostres organitzacions i de la nostra feina és donar bons serveis a la ciutadania i, per tant, el ciutadà i la seva visió i necessitat ha d'estar en el centre de tot el que fem, dissenyem i decidim, i que tot el que li oferim com a servei digital ha de ser usable, segur, àgil i intuïtiu.

El **primer pas per abordar el repte de la transformació és vèncer les resistències a idees noves**, a allò que és diferent. Hem de fer l'exercici de sortir de la caixa i allargar la mirada (*Open your mind/Out of the box*) i acceptar que el que sempre hem fet d'una determinada manera potser es pot fer d'una altra (més simple, àgil i eficient). Això implica implícitament **donar pas a la innovació, no només** des del punt de vista de la tecnologia sinó també en els procediments, les formes de relacionar-se i la metodologia.

Cal reforçar el treball transversal i en col·laboració: qualsevol procés d'innovació té molt més impacte i recorregut quan es treballa tenint en compte diferents punts de vista, de perfils i rols de treballadors,

de ciutadania, d'altres administracions.
Perquè la suma d'esforços sempre ens fa arribar més lluny.

Des de l'AOC recomanem la nostra [Guia de teletreball col·laboratiu](#) i la [Guia ràpida per teletreballar amb seguretat](#).

Marga Bonmatí Pérez

Directora gerent Consorci AOC

» ADMINISTRACIÓ LOCAL, INNOVACIÓ, MARGA BONMATÍ, ORGANITZACIÓ, TELETREBALL