



# **El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.**

**Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i  
Societat de la Informació.**

Nous Indicadors de Gestió.  
Col·legi d'Economistes de Catalunya.  
26 de març de 2007  
Carlos Vivas Urieta



## Agenda

### Introducció.

Visió Estratègica de l'Institut.

Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

Conclusions i Línies de Futur: La pressupostació Analítica i El Codi d'Ètica.

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

## Introducció.

**Quina és la fórmula de l'èxit per assolir valor públic ?**

**La importància de l'execució**

Bona Estratègia

x

=

Bona Execució

 Grans resultats

L' Execució té un “efecte multiplicador” ...

- + Es poden superar les expectatives amb una excel·lent execució d'una estratègia mediocre
- Es poden no assolir les expectatives amb una pobre execució d' una estratègia excel·lent.

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

## **Introducció.**

### **Quina és la fórmula de l'èxit per assolir valor públic ? La importància de l'execució**

- *Menys del 10% de las estratègies formulades eficaçment son eficaçment executades.*

*- Fortune Magazine*

- *Només el 15% dels 794 programes del Govern Federal (EEUU) del 2005 varen ser avaluats com eficaços.*

*- Barron's*

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

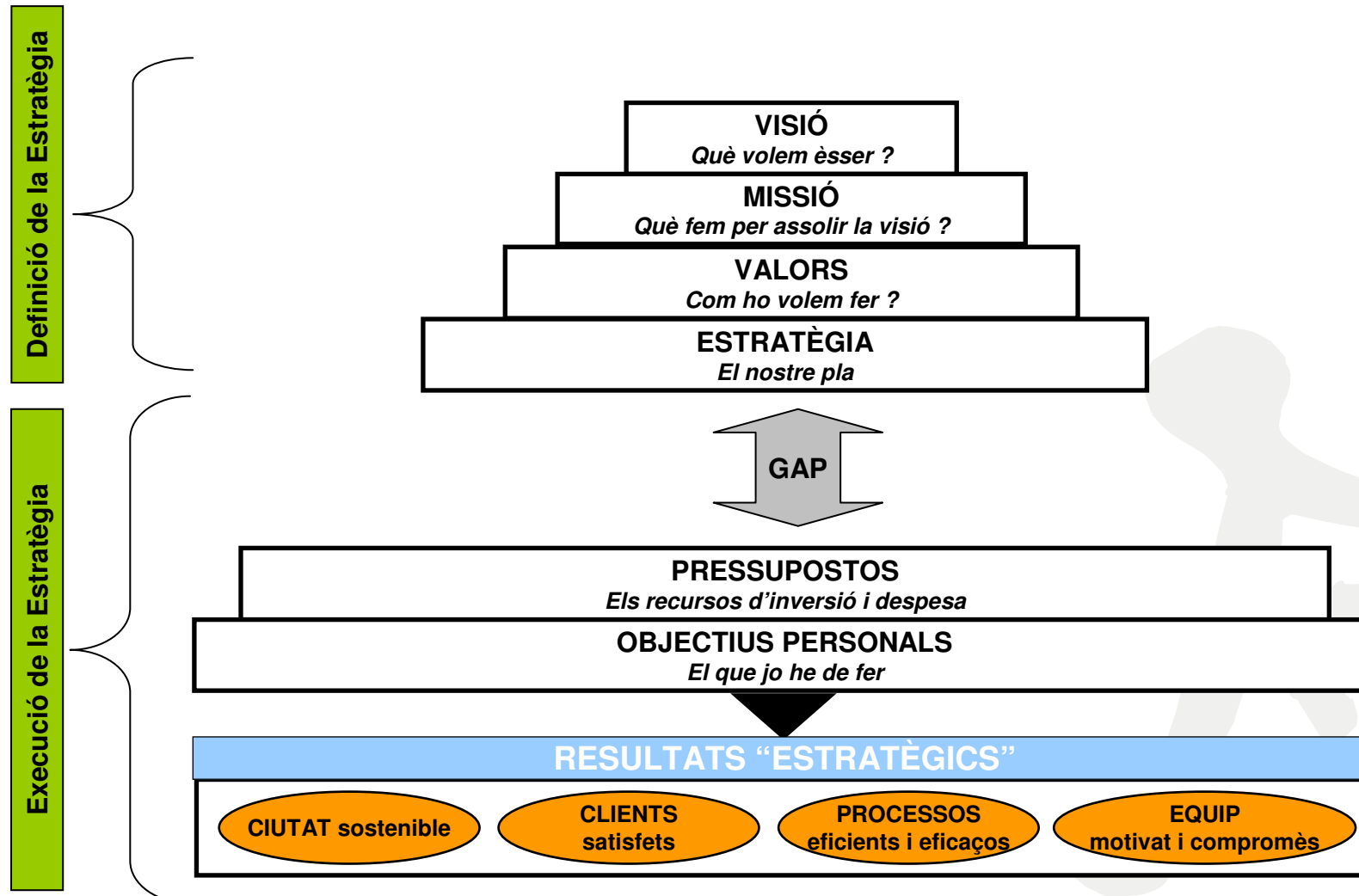
## **Introducció.**

### **Objectius del Projecte**

- **Crear** l'*Institut Municipal de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació* amb una metodologia adequada.
- Assegurar una **bona i viable integració** amb la resta de l'Organització.
- Consolidar la **Metodologia "Quadre de Comandament Integral"** cap a la SFO (Strategy Focused Organizations).

## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. Introducció.

### Metodologia Base del Projecte



## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. Introducció.

### Enfocament Projecte

#### Institut Municipal de Gestió Estratègica

Reflexió estratègica	Concreció de la visió	Pla d'implantació del Model d'Institut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establir la missió de l'Institut.</li> <li>• Definició de la Visió.</li> <li>• Determinació dels valors que han de regir les actuacions de l'Institut.</li> <li>• Identificar les competències crítiques que aporten valor a l'Institut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinació de les línees estratègiques.</li> <li>• Determinació dels principals objectius de l'Institut.</li> <li>• Fixació d'un nombre reduït d'indicadors (5 aprox.) que permetin avaluar l'èxit de l'Institut en relació als resultats esperats.</li> <li>• Establir els principals projectes d'actuació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establir el model organitzatiu que ha de facilitar la gestió estratègica de l'Ajuntament.</li> <li>• Formar a l'equip de l'institut en les metodologies de gestió estratègica que han de facilitar la coordinació de la gestió de l'Ajuntament.</li> <li>• Dissenyar el pla de treball detallat del projecte de BSC de l'Ajuntament.</li> </ul>
<p><b>Metodologia</b> Presentacions a l'equip de gestió Treball intern</p>	<p><b>Metodologia</b> Workshop de disseny del mapa Entrevistes individuals de refinament</p>	<p><b>Metodologia</b> Sessions individuals d'identificació</p>

## Agenda

Introducció.

### ● Visió Estratègica de l'Institut.

Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

Conclusions i Línies de Futur: La pressupostació Analítica i El Codi d'Ètica.



## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. **Visió Estratègica de l'Institut.**

### Anàlisi DAFO de l'Institut Municipal

#### OPORTUNITATS

- Desenvolupament d'un Ajuntament sostenible
- Informació amb valor afegit d'anàlisi per prendre decisions racionals
- Metodologia per reflexionar sobre el Futur Model de la Ciutat
- Millora de la comunicació interna
- Potenciarà la transversalitat

#### FORTALESES

- Model de Innovació per gestionar millor
- Comprensió i Suport polític del Govern
- Primer nivell d'Equip altament preparat i motivat
- Bons recursos disponibles
- Proactivitat en la creació del Institut (recerca de les millores pràctiques)

#### PUNTS FEBLES

- Desconeixement de què es farà;
- Por de que sigui massa poc concret
- Por de seguir tenint que realitzar tasques dels funcions anteriors
- Manca de descripcions de llocs de treball clars.
- Dubte si els funcionaris poden assolir el repte de canvi de mentalitat

#### AMENACES

- No plena acceptació per les forces polítiques de la oposició
- Por de no poder gestionar la Heterogeneïtat entre els àrees dintre del Institut
- Por d'arribar a ser percebuts com massa fiscalitzadors (Gestió Estratègica)
- No saber "vendre" la utilitat de la informació

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Visió Estratègica de l'Institut.**

## Missió



**Contribuir de forma  
decisiva a  
l'assoliment de la  
innovació  
continuada i de la  
exel·lència en la  
gestió pública**

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Visió Estratègica de l'Institut.**

**Visió: Eixos clau per assolir la Missió.**

**Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la innovació continuada  
i de la excel·lència en la gestió pública**

**RECERCA DE  
L'ALINEACIÓ AMB  
ELS OBJECTIUS**

- Per a planificar l'estratègia
- Per a avaluar l'impacte de decisions a curt termini i reconstruir l'estratègia.
- Adaptació constant de l'estratègia

**GESTIÓ  
ECONÒMICA  
EFICIENT**

- Fomentar la sostenibilitat econòmica del municipi
- Potenciar la capacitat d'inversió
- Vincular el pressupost amb els indicadors de gestió

**INFORMACIÓ  
PER A LA GESTIÓ**

- Desenvolupar les eines per a la presa de decisions de polítics i directius
- Visió global de l'execució del programa de govern
- Facilitar la millora, la responsabilitat i la transparència

**MOTOR DE  
CANVI**

- Impulsar el creixement econòmic
- Desenvolupar la Societat de la Informació dins l'administració
- Impulsar la societat de la informació a la societat
- Recerca constant de les millors pràctiques

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Visió Estratègica de l'Institut.**

**Valors: Forma en que farem les coses per aconseguir la Missió i Visió.**

**Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la innovació continuada  
i de la excel·lència en la gestió pública**

**RECERCA DE  
L'ALINEACIÓ AMB ELS  
OBJECTIUS**

**GESTIÓ ECONÒMICA  
EFICIENT**

**INFORMACIÓ PER LA  
GESTIÓ**

**MOTOR DE CANVI**

**Treballant en Equip**

Dins de l'Institut i amb la resta de l'organització

**Innovant**

Amb voluntat de millora i superació constant

**Amb transparència**

Presentant dades i indicadors objectius

**Amb vocació de servei**

Tenint clar que els nostres clients són els polítics, els directius i l'organització en conjunt

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Visió Estratègica de l'Institut.**

**Missió, Visió, Valors.**

**Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la innovació continuada  
i de l'exel·lència en la gestió pública**

RECERCA DE  
L'ALINEACIÓ AMB  
ELS OBJECTIUS

GESTIÓ  
ECONÒMICA  
EFICIENT

INFORMACIÓ  
PER LA GESTIÓ

MOTOR DE  
CANVI

Treball en Equip

Innovació

Transparència

Vocació de Servei

## Agenda

Introducció.

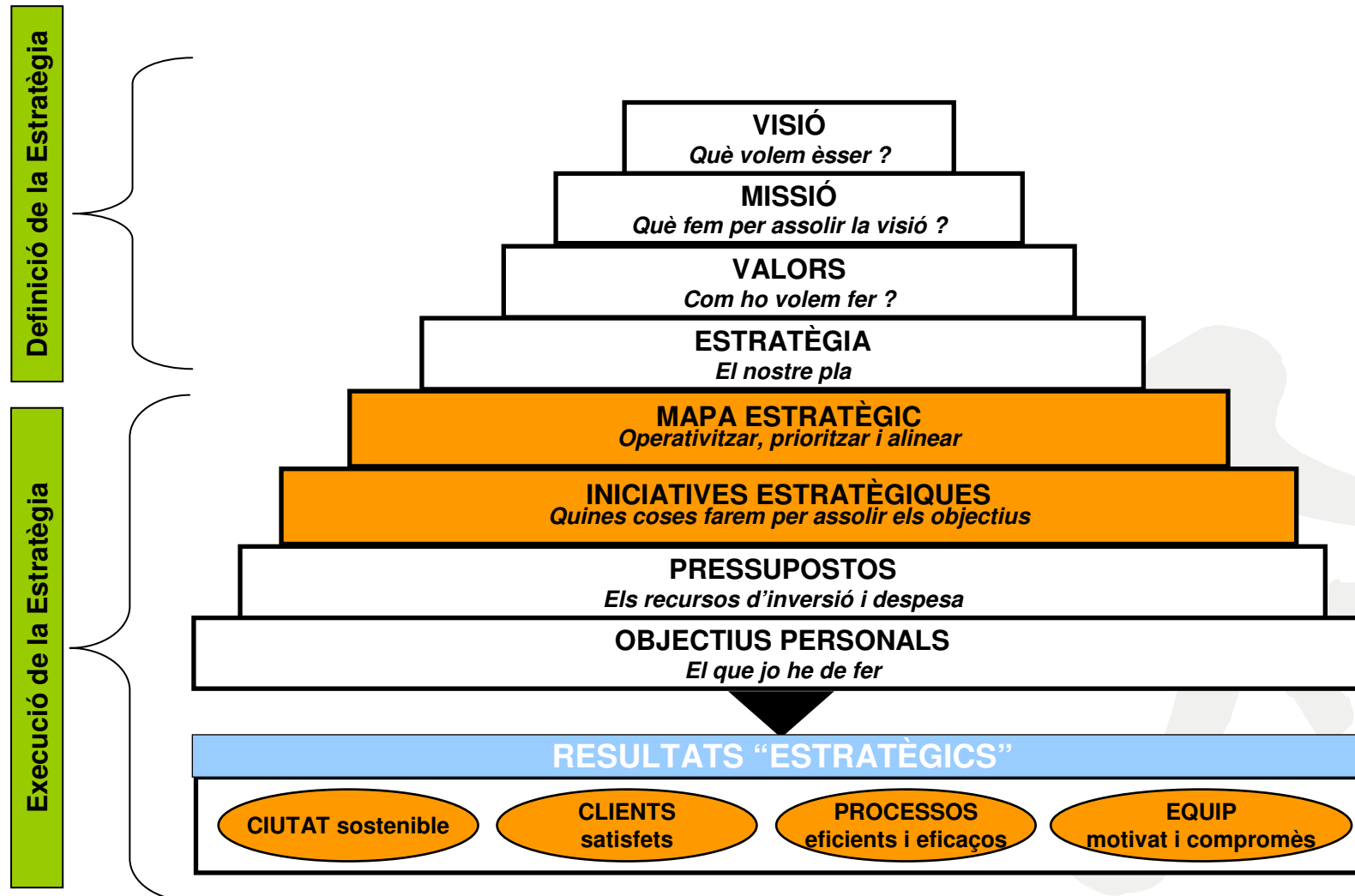
Visió Estratègica de l'Institut.

### **Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.**

Conclusions i Línies de Futur: La pressupostació Analítica i El Codi d'Ètica.

## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

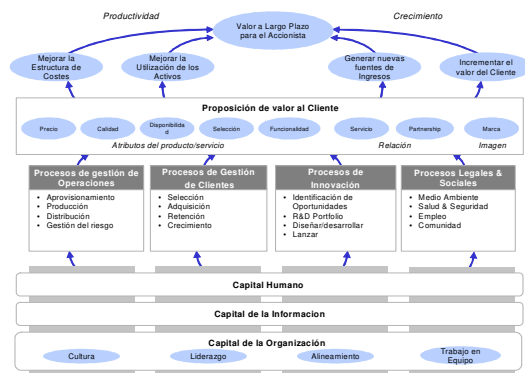
### Metodologia del Projecte.



# El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

## Estructura del Mapa Estratègic.

El Mapa Estratègic proporciona una representació visual de la estratègia de la organització



***L'estratègia es pot descriure com una sèrie de relacions causa - efecte***

***L'estratègia descriu com es transformen els actius intangibles en resultats tangibles***

### Estratègia

#### Perspectiva de Valor

“Explica com l’Institut crea valor als ciutadans”

#### Perspectiva de Clients

“Per assolir la missió, qui són i què haig d’aportar als meus clients?”

#### Perspectiva de Processos Interns

“Para satisfacer los meus clientes en quins processos haig de ser excel·lent?”

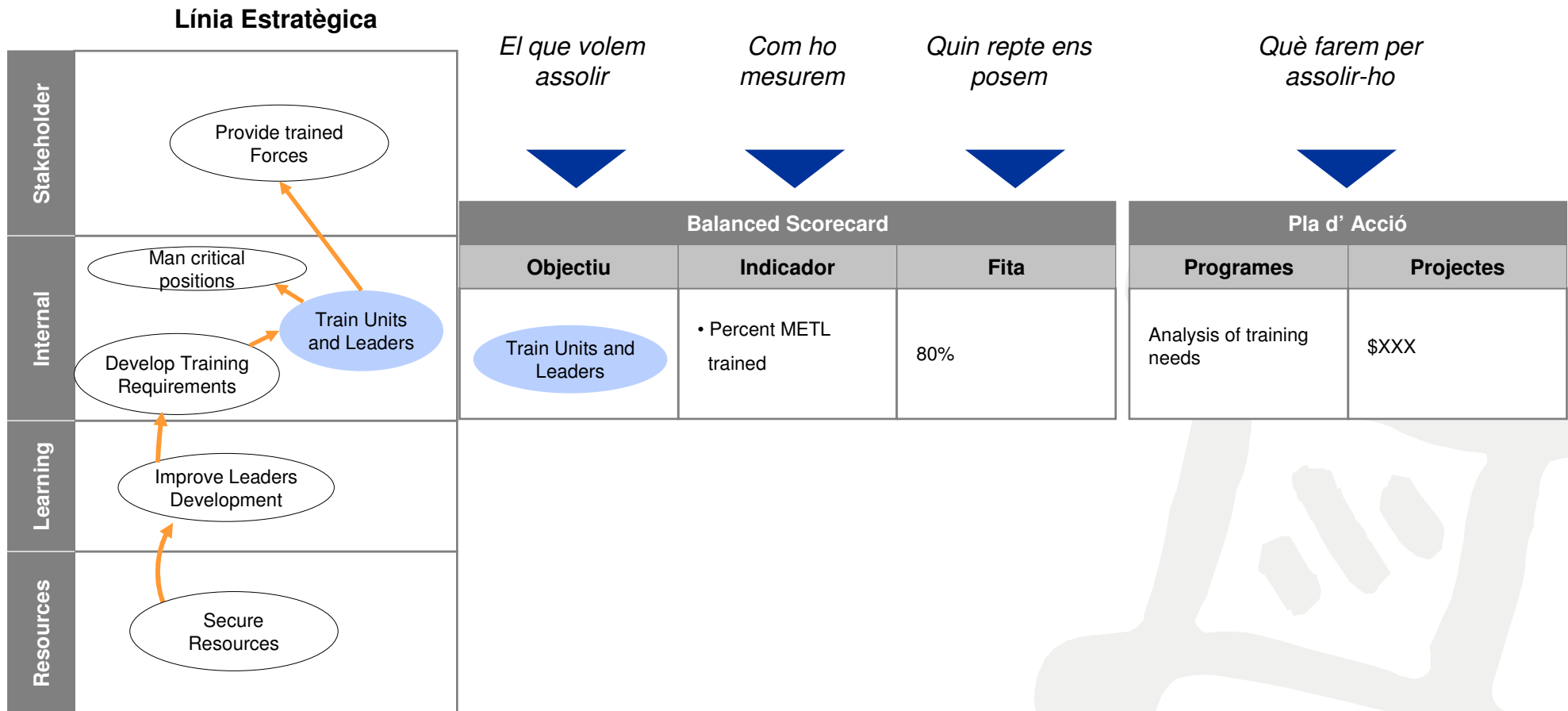
#### Perspectiva de recursos

“Quins són els recursos adients per desenvolupar aquests processos clau?”



## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

### Resum: El seguiment Estratègic i Pla d'Acció.



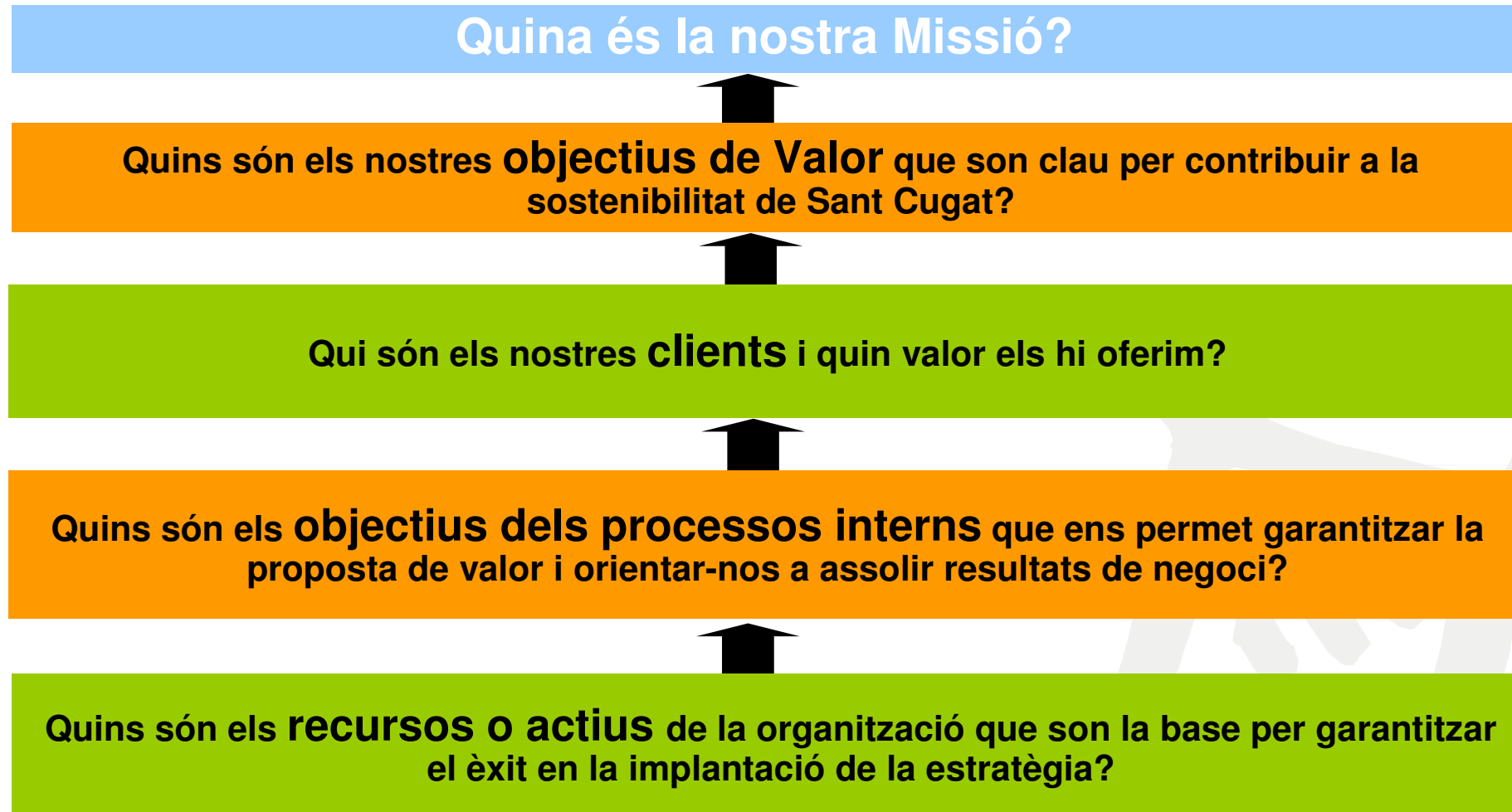
## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès **Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.**

### Característiques d'un bon mapa.

- Elements clau a considerar a l'hora de desenvolupar un Mapa "Hall of Fame":
  - **ESTRATÈGIC:** ha de reflectir els elements diferencials de l'estratègia, NO tot el que farem, ja que és una eina de gestió de l'estratègia i no del dia a dia.
  - **CLAR:** ha de permetre entendre l'estratègia de manera ràpida, deixant molt clar els objectius finals, qui són els clients, la cadena de valor de l'organització i els recursos claus de que disposa. Si es fa bé és una eina de comunicació MOLT potent.
  - **COMPLERT:** Una bona arquitectura de Mapa inclou objectius, indicadors, metes i programes (o projectes/iniciatives)
  - **SIMPLE:** ha de tenir pocs objectius, pocs indicadors, i pocs programes estratègics (s'han de poder recordar de memòria) per focalitzar a l'organització en el que es important. Per entrar en el detall, els programes poden tenir projectes o tasques de segon nivell més operatives, i els indicadores es poden desagregar a segon nivell.

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès  
**Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.**

**Estructura del Mapa de l'Institut.**



## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès **Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.**

VISIÓ

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública

VALOR

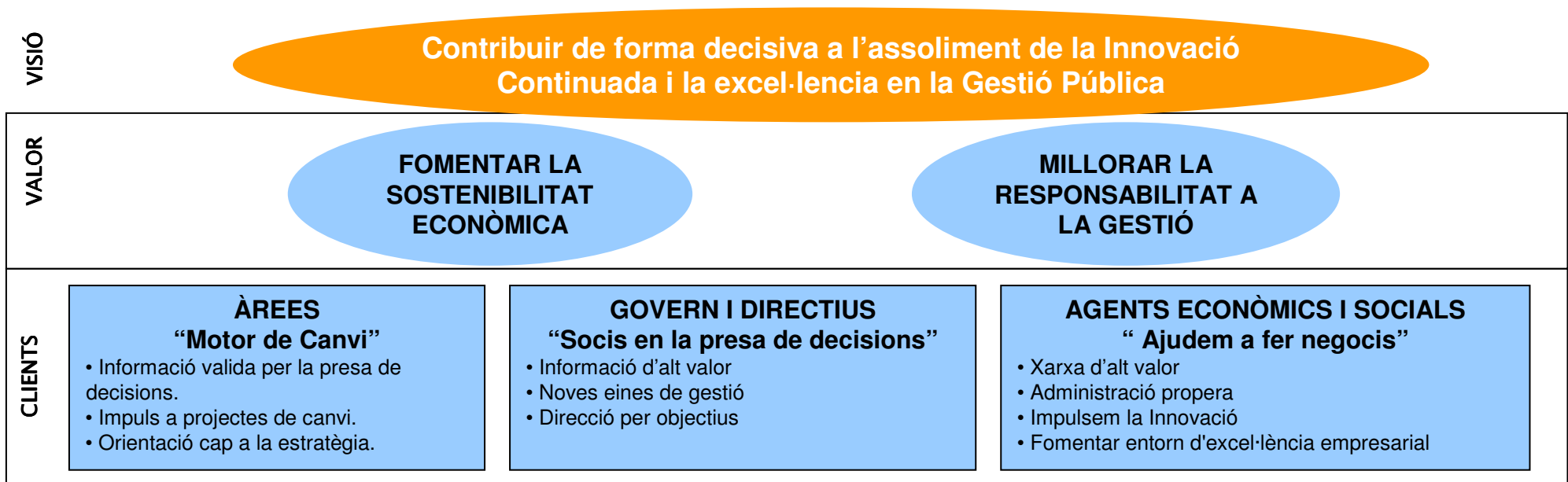
FOMENTAR LA  
SOSTENIBILITAT  
ECONÒMICA

MILLORAR LA  
RESPONSABILITAT A  
LA GESTIÓ

La perspectiva de valor descriu les conseqüències per a la ciutat d'una estratègia d'èxit,  
que son la sostenibilitat i la millora en la gestió

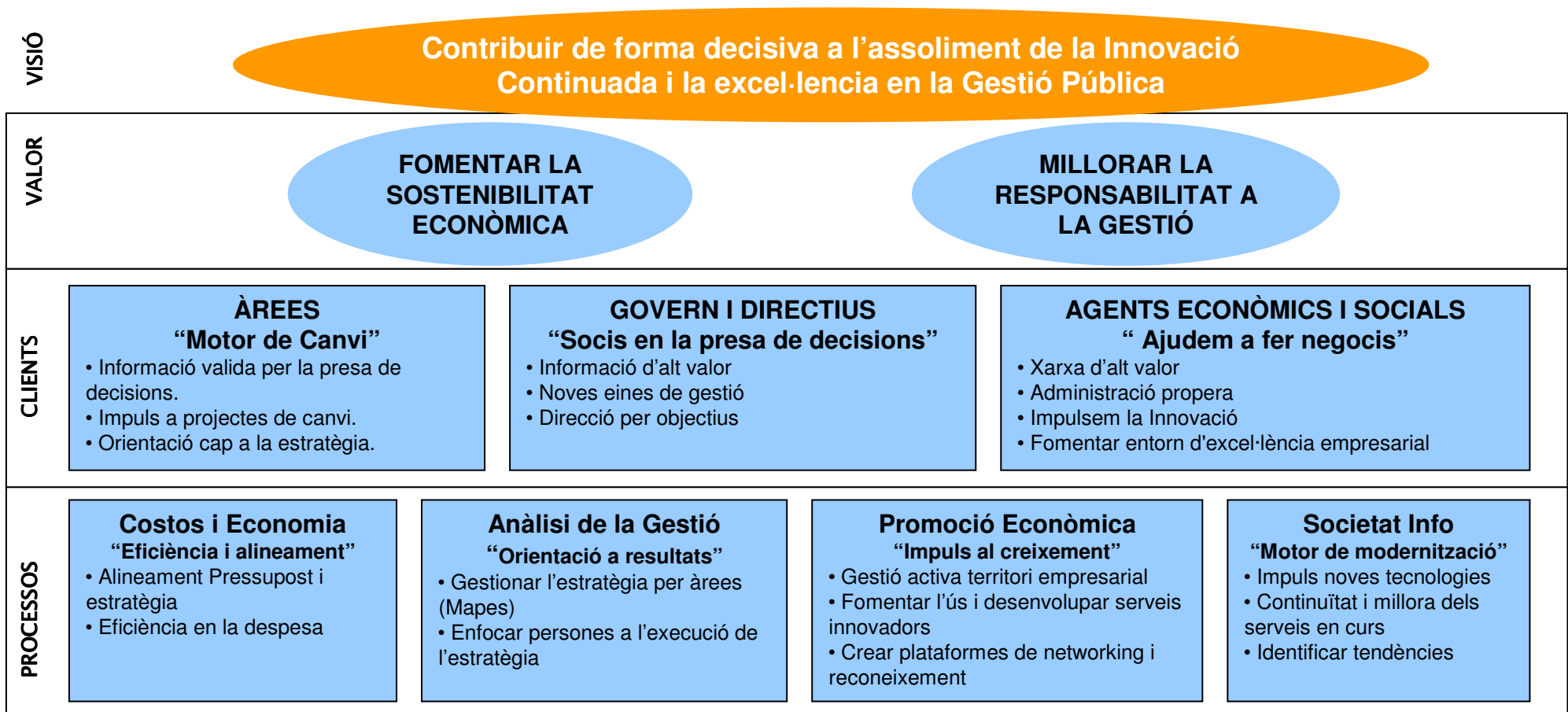
## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

### Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.



**La perspectiva dels clients defineix a qui donarem el servei i com satisfarem les seves necessitats. La proposició de valor ha de comunicar el valor diferencial de l'institut.**

## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.



**La perspectiva de processos identifica els eixos de gestió prioritaris de la nostre cadena de valor en que tenim que ésser excel·lents.**

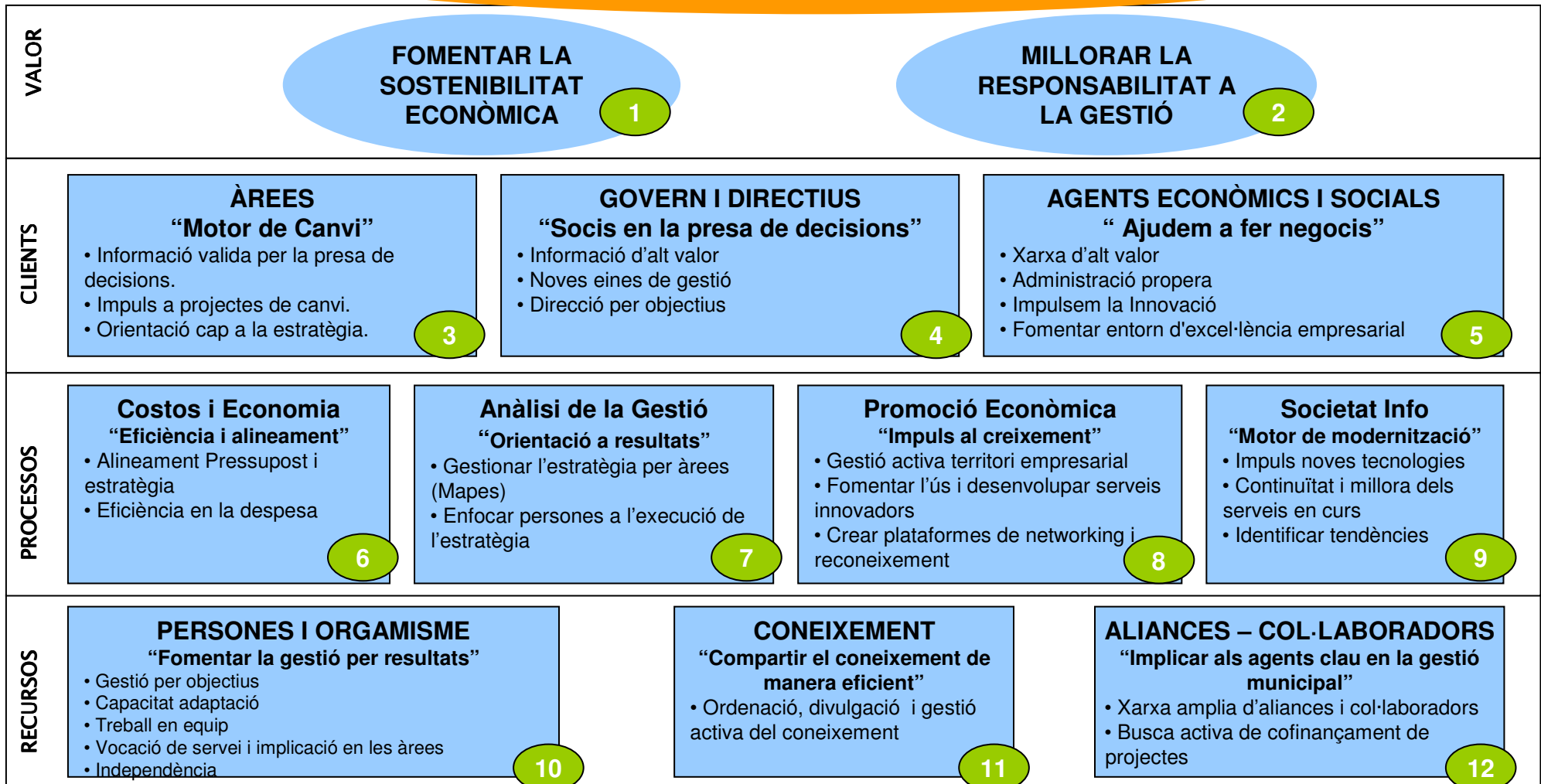
El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès  
**Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.**

**Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
 Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública**

<b>VALOR</b>	<b>FOMENTAR LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA</b>		<b>MILLORAR LA RESPONSABILITAT A LA GESTIÓ</b>	
<b>CLIENTS</b>	<b>ÀREES</b> <b>“Motor de Canvi”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informació vàlida per la presa de decisions.</li> <li>• Impuls a projectes de canvi.</li> <li>• Orientació cap a la estratègia.</li> </ul>	<b>GOVERN I DIRECTIUS</b> <b>“Socis en la presa de decisions”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informació d'alt valor</li> <li>• Noves eines de gestió</li> <li>• Direcció per objectius</li> </ul>	<b>AGENTS ECONÒMICS I SOCIALS</b> <b>“Ajudem a fer negoci”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Xarxa d'alt valor</li> <li>• Administració propera</li> <li>• Impulsem la Innovació</li> <li>• Fomentar entorn d'excel·lència empresarial</li> </ul>	
	<b>Costos i Economia</b> “Eficiència i alineament”	<b>Anàlisi de la Gestió</b> “Control i rendiment”	<b>Promoció Econòmica</b> “Impuls al creixement”	<b>Societat Info</b> “Motor de modernització”
<b>La perspectiva de recursos explica com els actius intangibles (persones, cultura, tecnologia, sistemes) han de contribuir a la implantació exitosa de la Estratègia</b>				
<b>PR</b>		l'estratègia	• Crear plataformes de networking i reconeixement	• Identificar tendències
<b>RECURSOS</b>	<b>PERSONES I ORGANISME</b> <b>“Fomentar la gestió per resultats”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió per objectius</li> <li>• Capacitat adaptació</li> <li>• Treball en equip</li> <li>• Vocació de servei i implicació en les àrees</li> <li>• Independència</li> </ul>	<b>CONEIXEMENT</b> <b>“Compartir el coneixement de manera eficient”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenació, divulgació i gestió activa del coneixement</li> </ul>	<b>ALIANCES – COL-LABORADORS</b> <b>“Implicar als agents clau en la gestió municipal”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Xarxa ampla d'aliances i col·laboradors</li> <li>• Busca activa de cofinançament de projectes</li> </ul>	

## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública





## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública

VALOR

FOMENTAR LA  
SOSTENIBILITAT  
ECONÒMICA

1

MILLORAR LA  
RESPONSABILITAT A  
LA GESTIÓ

2

Vetllar per la sostenibilitat econòmica del model de ciutat vigent a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

1. Superàvit/dèficit pressupostari
2. Rati d'endeutament

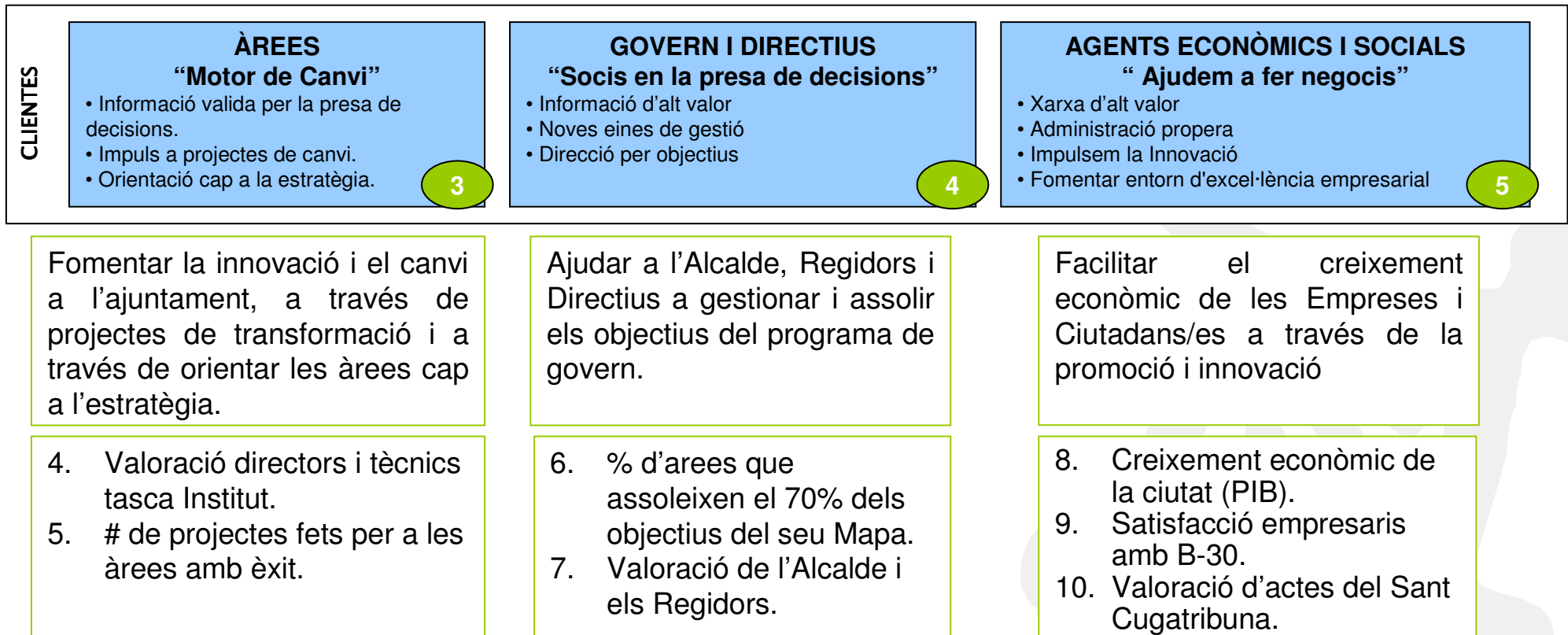
Donar eines de gestió de control als Regidors i els seus equips de cada àrea per facilitar la seva gestió.

3. % compliment objectius del Mapa Estratègic de l'Ajuntament

## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

### Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública



## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

### Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública

Assegurar el bon ús dels recursos públics a través de un sistema pressupostari orientat a l'estratègia, a un control continu de la despesa i a un model de seguiment continuat.

Disposar de processos de fixació, comunicació i seguiment d'objectius que afavoreixin la gestió estratègica de les àrees de govern.

Donar serveis a les empreses i persones per desenvolupar la seva activitat econòmica al municipi, fomentant el networking, el desenvolupament del territori i la innovació com a plataformes clau de creixement.

Fomentar el desenvolupament i ús de tecnologies innovadores per relacionar-se amb els ciutadans de Sant Cugat i per millorar l'eficiència en la gestió municipal.

PROCESOS	<b>Costos i Economia</b> <b>"Eficiència i alineament"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alineament Pressupost i estratègia</li> <li>Eficiència en la despesa</li> </ul>	<b>Anàlisi de la Gestió</b> <b>"Orientació a resultats"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar l'estratègia per àrees (Mapes)</li> <li>Enfocar persones a l'execució de l'estratègia</li> </ul>	<b>Promoció Econòmica</b> <b>"Impuls al creixement"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió activa territori empresarial</li> <li>Fomentar l'ús i desenvolupar serveis innovadors</li> <li>Crear plataformes de networking i reconeixement</li> </ul>	<b>Societat Info</b> <b>"Motor de modernització"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impuls noves tecnologies</li> <li>Continuïtat i millora dels serveis en curs</li> <li>Identificar tendències</li> </ul>
	6	7	8	9
11. % execució del pressupost	14. % àrees amb mapa estratègic funcionant	17. N° assistents a actes de networking	22. % de projectes en termini	
12. N° de cercles d'estalvi organitzats	15. Valoració coneixement de l'estratègia per part dels empleats municipals	18. N° projectes innovació	23. Increment n° de visites a la web municipal	
13. % subvencions sobre ingressos	16. % de concessions i contractes revisats	19. N° empreses noves instal·lades a la ciutat	24. N° de subscriptors a serveis SMS	
		20. N° de visites realitzades a empreses		
		21. N° publicacions Observatori		

## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

### Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública

Incorporar l'orientació a resultats i treball per objectius, encaminant a l'organització cap a la cultura de la responsabilitat i la transparència (accountability).

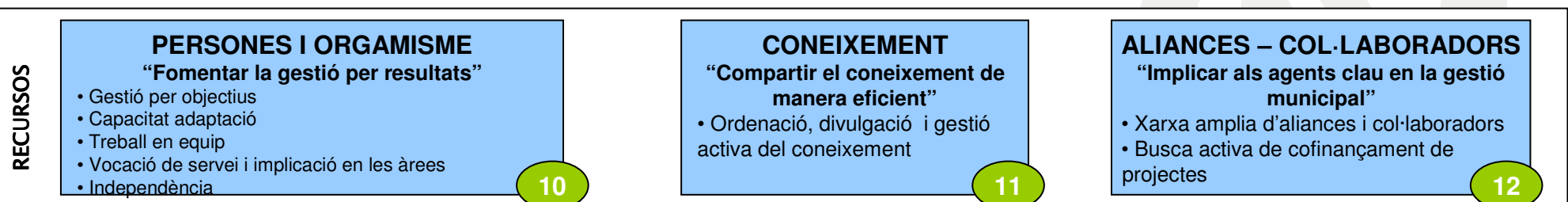
Disposar d'una capacitat activa de compartir el coneixement dins de l'Institut per a accelerar la productivitat.

Establir convenis amb l'entorn universitari, altres ajuntaments i institucions i fomentar el patrocini d'empreses com a fons de finançament d'activitats.

- 25. % d'objectius aconseguits.
- 26. % de projectes controlats sota el software de gestió de projectes.
- 27. N<sup>o</sup> d'accions formatives.
- 28. % persones formades.

- 29. % avenç projecte de gestió del coneixement i intranet.

- 30. N<sup>o</sup> de col·laboracions.
- 31. Import esponsoritzacions i patrocinis.
- 32. % fidelització patrocinadors.




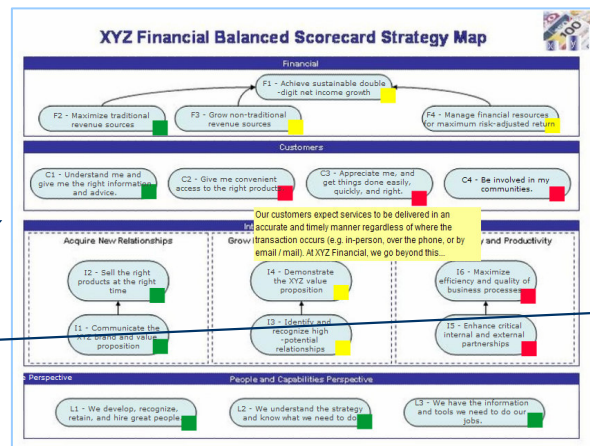
## El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

### Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

	Objectius	Indicadors Estratègics	Metes 07
1	FOMENTAR LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA	1. Superàvit/dèficit pressupostari 2. Deute	10% inversions fin. estalvi ordinari <110% ingressos ordinaris
2	MILLORAR LA RESPONSABILITAT EN LA GESTIÓ	3. % acompliment objectius Mapa Estratègic de l'Ajuntament	80%
3	ÀREES	4. Valoració directors i tècnics tasca Institut 5. # de projectes fets per les àrees amb èxit	3 / 5 80%
4	GOVERN I DIRECTIUS	6. % d'àrees que assoleixen el 70% dels objectius del seu Mapa 7. Valoració de l'Alcalde i els Regidors	60% 4 / 5
5	AGENTS ECONÒMICS I SOCIALS	8. Creixement econòmic de la ciutat (PIB) 9. Satisfacció empresaris amb B-30 10. Valoració d'actes de Tribuna	> mitja Catalunya 4 / 5 4 / 5
6	COSTOS I ECONOMIA	11. % execució del pressupost 12. Nº de cercles d'estalvi organitzats 13. % subvencions sobre ingressos	95% 8 6%
7	ANÀLISI DE LA GESTIÓ	14. % àrees amb mapa estratègic funcionant 15. Valoració coneixement de l'estratègia per part dels empleats municipals 16. % de concessions i contractes revisats.	50% 3 / 5 100 %
8	PROMOCIÓ ECONÒMICA	17. N assistents a actes de networking 18. Nº projectes innovació 19. % empreses noves instal·lades a la ciutat s/any anterior 20. Nº de Visites realitzades a empreses 21. Nº publicacions Observatori	300 5 5% 15 13
9	SOCIETAT INFORMACIÓ	22. % de projectes en termini 23. Increment nº de visites a la web municipal 24. Increment de subscriptors a serveis SMS	80% 20% 30%
10	PERSONES I ORGANISME	25. % d'objectius aconseguits. 26. % de projectes controlats sota el software de gestió de projectes 27. Nº d'accions formatives 28. % persones formades	80% 50% 15 100%
11	CONEIXEMENT	29. % avenç projecte de gestió del coneixement i intranet	80%
12	ALIANCES – COL·LABORADORS	30. Núm. de col·laboracions. 31. Patrocinis 32. % Fidelització patrocinadors	3 + per trim 200.000€ 60%

# El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

- GO  Con
- ▶ [First Report Home](#)
- ▶ [Strategy Map](#)
- ▶ [Objectives](#)
- ▶ [Measures](#)
- ▶ [Initiatives](#)
- ▶ [FAQs and Help](#)
- ▶ [Meeting View](#)
- ▶ [Design Center](#)
- ▶ [First Report Admin](#)



Contents | Ask Rob | BSCo.com | DC Express | eLearning | Update Profile | Log Out

Reporting Period: Q1 2004

Perspective	Objective(s)	Status
Financial	F1 - Achieve sustainable double-digit net income growth	Caution
	F2 - Maximize traditional revenue sources	At or Above
	F3 - Grow non-traditional revenue sources	Caution
	F4 - Manage financial resources for maximum risk-adjusted return	Caution
Customer	C1 - Understand me and give me the right information and advice	At or Above
	C2 - Give me convenient access to the right products	Below Plan
	C3 - Appreciate me, and get things done easily, quickly, and right	Below Plan
	C4 - Be involved in my communities	Below Plan
	I1 - Communicate the XYZ brand and value proposition	At or Above Plan

Reporting Period: Q1 2004

Initiative	Intent	Status
<a href="#">K1: Free Checking</a>	Program to enhance community involvement through employee incentives. Enhanced participation among our employees expected to add at least \$75M to the...	At or Above Plan
<a href="#">K2: Internet-Based Testing</a>	Internet strategy includes utilizing the internet for registration, communication, and testing in an integrated fashion rather than as separate projec...	Not Defined

[Quick update of status for this reporting period](#)

Perspective	Objective(s)	Measure(s)	Status
Financial	F1 - Achieve sustainable double-digit net income growth	M1: Net Income Growth	Below Plan
	F2 - Maximize traditional revenue sources	M2: Traditional Revenue Growth	At or Above Plan
	F3 - Grow non-traditional revenue sources	M3: Non-Traditional Revenue Growth	Below Plan
	F4 - Manage financial resources for maximum risk-adjusted return	M4: NIACC	Not Defined
		M5: Productivity	Caution
Customer	C1 - Understand me and give me the right information and advice	M6: Customer Satisfaction	At or Above Plan
	C2 - Give me convenient access to the right products	M7: Relationship Revenue Growth	Caution
	C3 - Appreciate me, and get things done easily, quickly, and right	M8: Product Migration and Churn	Below Plan
		M9: Complaints and Problem Resolution	Below Plan
	C4 - Be involved in my communities	M10: Customer Retention	Caution
		M11: Community Investment	Below Plan
		M12: Community Involvement	Below Plan
	I1 - Communicate the XYZ brand	M13: Brand Awareness	At or Above Plan

## Agenda

Introducció.

Visió Estratègica de l'Institut.

Mapa Estratègic, Objectius i Indicadors.

**● Conclusions i Línies de Futur: La pressupostació Analítica i El Codi d'Ètica.**

El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès  
**Conclusions i Línies de Futur: La pressupostació Analítica i El Codi d'Ètica.**

**Nous Escenaris en Gestió Pública**

**Orientació a la Creació de Valor**

**Optimització dels Recursos**

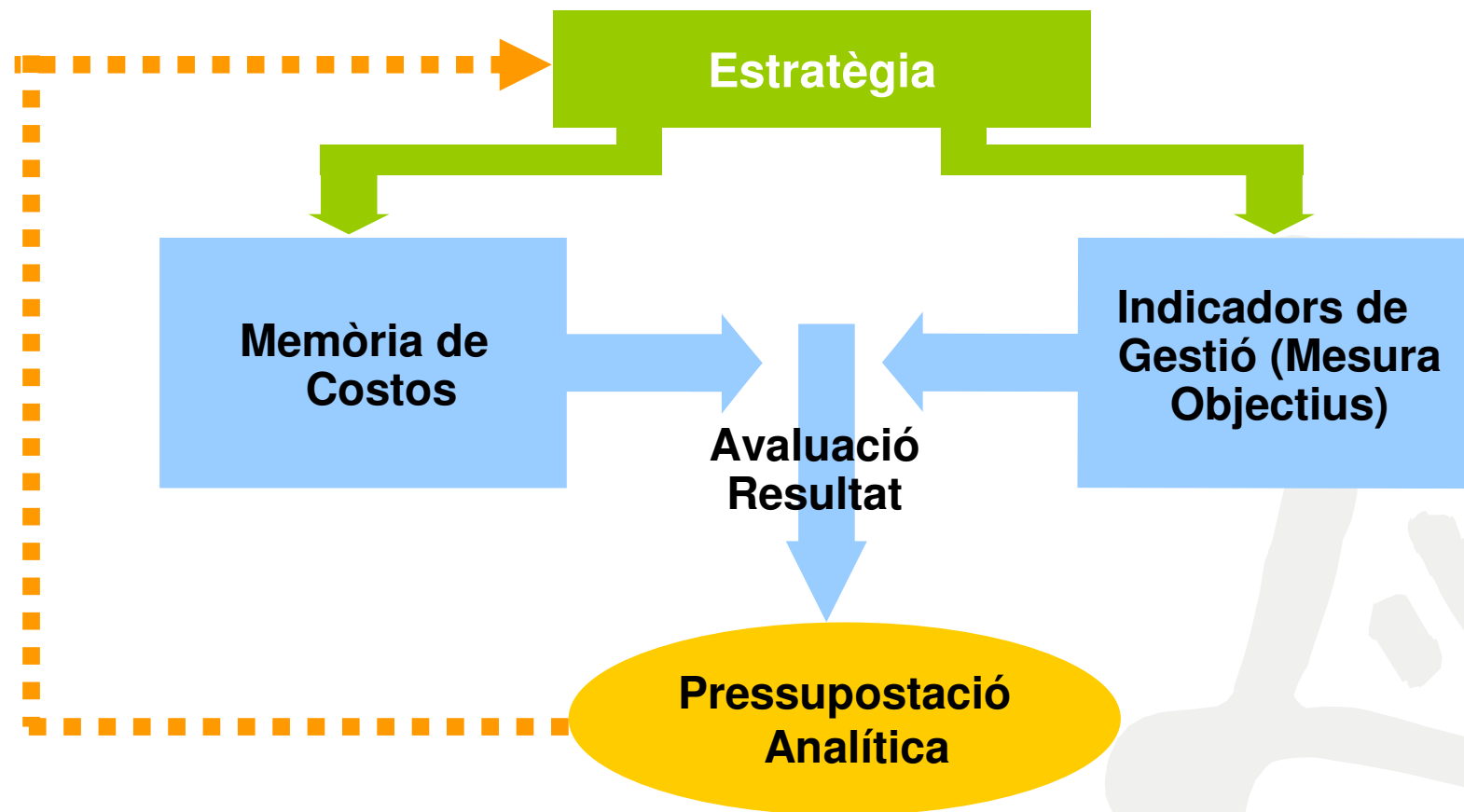
**Transparència i equitat**

**Responsabilitat (Accountability)**



El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès  
**Conclusions i Línies de Futur: La pressupostació Analítica i El Codi d'Ètica.**

Iniciar el cicle d'un nou compromís per la gestió dels recursos públics.



El Quadre de Comandament Integral a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès  
**Conclusions i Línies de Futur: La pressupostació Analítica i El Codi d'Ètica.**

**Codi d'Ètica del Ajuntament de Sant Cugat (projecte 2006):**

**Afectarà als següents col·lectius:  
Equip de Govern, Directius i  
Treballadors Públics**

**Aprovació Plenària**

**Síndic de greuges com a garant del  
compliment del Codi d'Ètica**

**2007: elaboració de codis  
sectorials interns**



**Gràcies per la vostra atenció.**

