



**ACCID**

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció



18.11.08

COL·LEGI D'ECONOMISTES DE CATALUNYA

# Aplicació del PLA D'ALINEACIÓ I COMPETITIVITAT ESTRATÈGICA

**PACTE**

(polític-tècnic 2008-2011)

Un nou repte per a una política de futur





## ANTECEDENTS

DEFINICIÓ DEL PACTE

ELS OBJECTIUS

VISIÓ GLOBAL DELS MAPES

DEFINIR L'ACTIVITAT DE VALOR AFEGIT. REENGINYERIA I INNOVACIÓ

EL PLA DE COMUNICACIÓ

CONCLUSIONS

ANNEXES: L'ESTRUCTURA DEL PACTE I EL MAPA ESTRATÈGIC (PACTE 2008-2011)

# MISSIÓ

Definir i implantar un nou model de gestió i pressupostació  
basat en mapes estratègics i quadres de comandament  
a tots els nivells directius de l'organització

**QUÈ VOLEM ACONSEGUIR AMB AQUESTA NOVA CULTURA POLÍTICA  
I MODEL DE GESTIÓ ?**

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A  
EUROPA, BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA  
POLÍTICA PRESTIGIADA**

**AQUESTA ÉS LA NOSTRA VISIÓ**

## D'UNA ORGANITZACIÓ BUROCRÀTICO - ORGANITZATIVA



- **Burocràcia excessiva que impacta directament en un increment de la despesa pública.**
- **Absència d'incentius i premis**
- **Despreocupació general per l'aplicació eficient dels recursos públics.**
- **Desmotivació i absentisme**
- **Absència de competència**
- **Mentalitat d'intervenció anticíclica i no de cara al foment del creixement econòmic**
- **Increment dels dèficits públics**

## A UNA ORGANITZACIÓ ENFOCADA A L'ESTRATÈGIA

- **Moderna, motivada, innovadora, alineada, eficient amb els recursos públics i eficaç en l'assoliment dels objectius**



ANTECEDENTS

 **DEFINICIÓ DEL PACTE**

 **ELS OBJECTIUS**

VISIÓ GLOBAL DELS MAPES

DEFINIR L'ACTIVITAT DE VALOR AFEGIT. REENGINYERIA I INNOVACIÓ

EL PLA DE COMUNICACIÓ

CONCLUSIONS

ANNEXES: L'ESTRUCTURA DEL PACTE I EL MAPA ESTRATÈGIC (PACTE 2008-2011)

## DEFINICIÓ DEL PACTE

### LA VISIÓ

Una organització que defineix l'estratègia amb previsió plurianual, que concreta la seva execució vinculant-la als pressupostos i que alinea tota l'organització a través dels tres nivells directius, La Junta de Govern, el Consell de Direcció i els Directors funcionals



### LA MISSIÓ

Definir i implantar un nou model de gestió i pressupostació basat en mapes estratègics i quadres de comandament a tots els nivells directius de l'organització

## ELS OBJECTIUS

1

### **Definir l'estratègia al inici de la legislatura i vincular-la al programa electoral**

*Acció:* Definir el Mapa Estratègic de Ciutat  
*Actor:* Junta de Govern  
*Termini:* 30 dies a partir de la constitució del nou govern

2

### **L'alineació de l'Organització a través de la vinculació d'objectius entre la Direcció Política, el Consell de Direcció i les Direccions d'Àmbit**

*Accions:* Definir el Mapa Competitiu i els Mapes Funcionals de les direccions d'àmbit donant resposta als objectius estratègics procedents del Mapa de Ciutat.  
*Actors:* Consell de Direcció + Direccions d'Àmbit  
*Termini:* 30 dies a partir de l'entrega del Mapa de Ciutat al Consell de Direcció

3

### **Vincular l'estratègia amb els recursos econòmics ( pressupost anual )**

*Acció:* Aprovar el pressupost anual en base als objectius estratègics  
*Actors:* Junta de Govern + Consell de Direcció  
*Termini:* 30 dies a partir del PACTE entre Junta de Govern i Consell de Direcció, és a dir, a l'aprovació del Mapa Competitiu per part del Consell de Direcció i de la Junta de Govern.

4

### **Definició de responsabilitats i transparència**

*Acció:* Relació d'indicadors i responsables  
*Actors:* Junta de Govern + Consell de Direcció + Direccions d'Àmbit  
*Termini:* A l'aprovació del pressupost



**SI NO SAPS CAP A QUIN PORT NAVEGUES, CAP VENT ÉS BÓ**

**Sèneca**



**OBJECTIU 1 : Definir l'estratègia. Decidir prioritats.**



**Decisió**

### JUNTA DE GOVERN

- La Junta de Govern estableix una **estratègia global**, política, de forma transversal, per sobre dels interessos dels diferents àmbits
- S'estableixen **prioritats**

PACTE

1er nivell



### CONSELL DE DIRECCIÓ

- El Consell de Direcció estableix l'**estratègia competitiva** i es compromet amb l'estratègia política
- S'estableix un **acord** político-tècnic

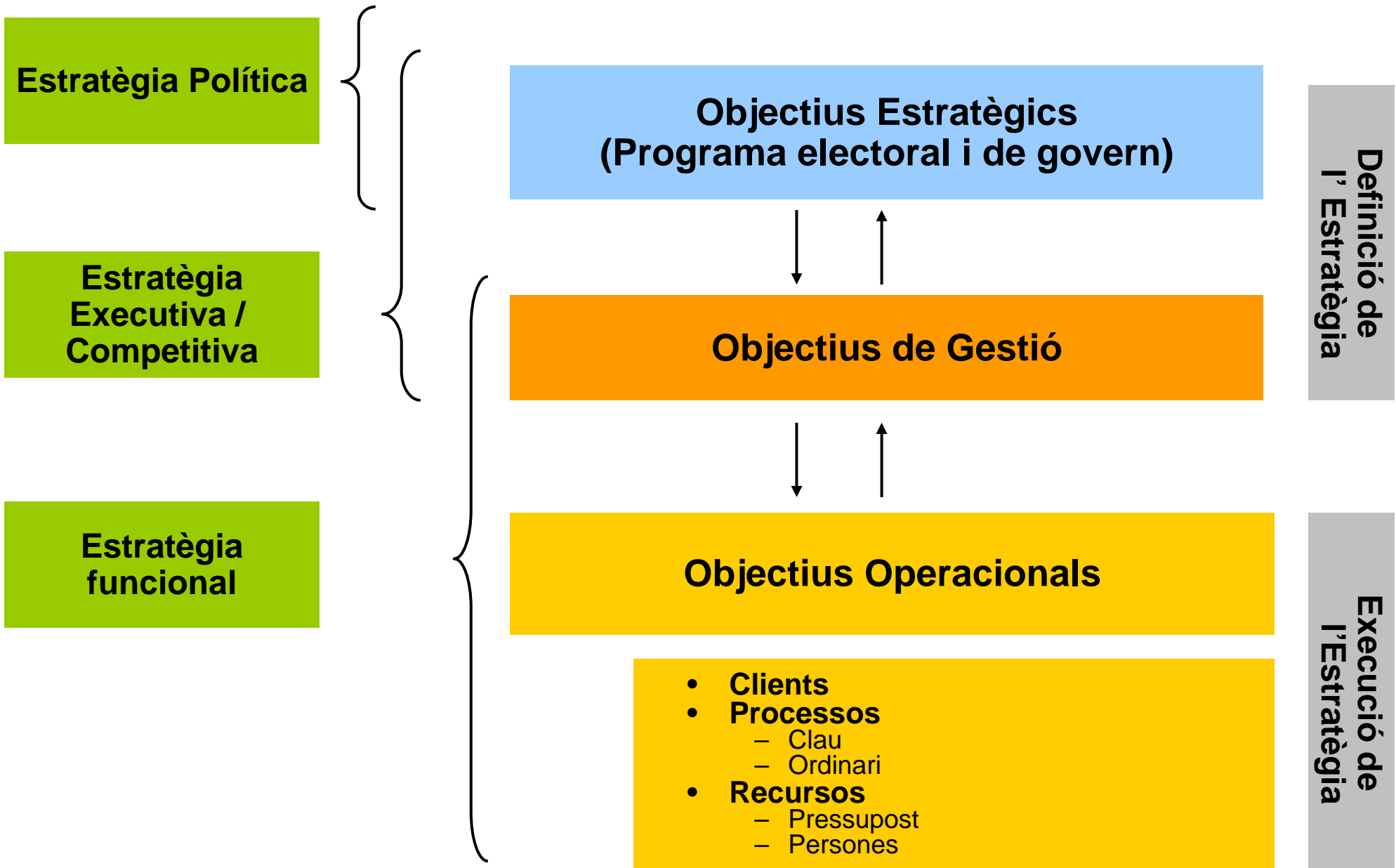
PACTE

2on nivell

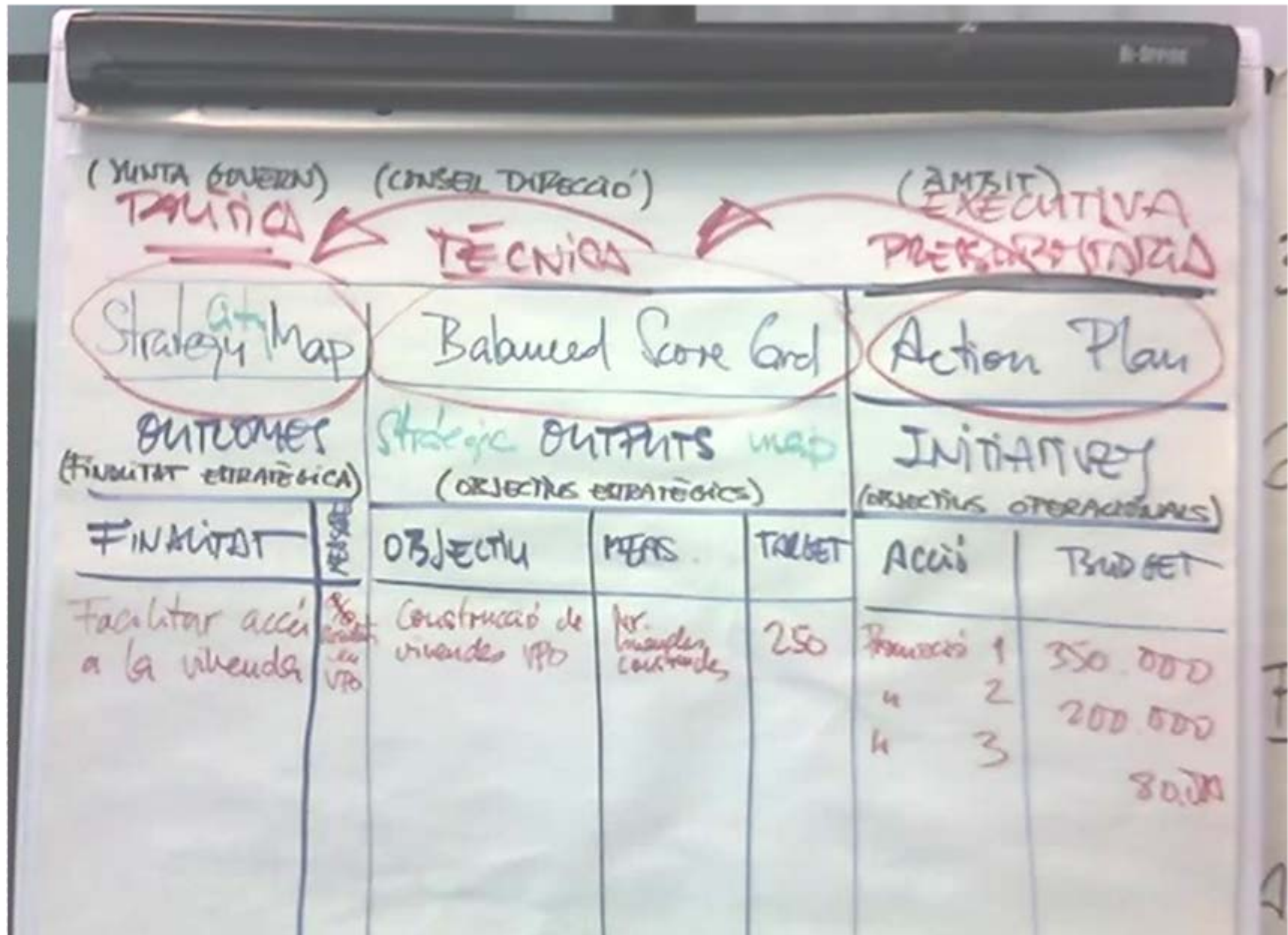


### DIRECCIÓ FUNCIONAL

- Totes les direccions funcionals **s'alineen** de cara a l'assoliment de l'estratègia competitiva
- **Compromís** del Directiu de l'àrea amb el Consell
- Es vinculen els objectius funcionals al pressupost



# OBJECTIU 3 : Vincular l'estratègia amb els recursos econòmics





ANTECEDENTS

DEFINICIÓ DEL PACTE

ELS OBJECTIUS

- **VISIÓ GLOBAL DELS MAPES**
- **DEFINIR L'ACTIVITAT DE VALOR AFEGIT. REENGINYERIA I INNOVACIÓ**
- **EL PLA DE COMUNICACIÓ**

CONCLUSIONS

ANNEXES: L'ESTRUCTURA DEL PACTE I EL MAPA ESTRATÈGIC (PACTE 2008-2011)

# VISIÓ GLOBAL DELS MAPES

**MAPA POLÍTIC**  
(Duració: 4 anys)  
Objectius Estratègics

**MAPA COMPETITIU**  
(Duració: 4 anys)  
Objectius Estratègics  
Objectius de Gestió

**Mapa Funcional Àmbit  
Cultura, Esports,  
Educació i Joventut**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit  
Economia i Planificació  
Estratègica**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit  
Innovació i Projectes**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit  
Polítiques socials**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit  
Recursos Humans**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit  
Gerència / Seguretat  
Ciutadana**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit  
Serveis Urbans i  
Manteniment de la Ciutat**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit  
Territori**  
(Duració: 1 any)  
Objectius Gestió  
Objectius Operacionals

**Mapa Suport de la Estratègia  
Institut de Gestió Estratègica**  
(Duració: 1 any)

# DEFINIR L'ACTIVITAT DE VALOR AFEGIT. REENGINYERIA I INNOVACIÓ

## PERSONAL ABANS OAMGT

12 persones

- 1 Tècnic responsable de Sistemes d'Informació
- 1 Tècnic responsable de Gestió Tributària
- 1 Tècnic responsable de Comptabilitat i Gestió Administrativa
- 1 Delineant responsable de Cadastre
- 1 Administratiu responsable de Recaptació Executiva
- 2 Administratius
- 4 auxiliars

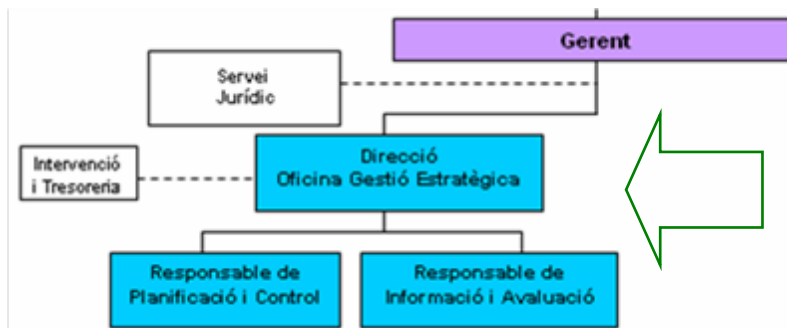
**DE LA GESTIÓ  
RUTINÀRIA**

L'Oficina  
de Gestió Tributària

## PERSONAL ACTUAL OFICINA GESTIÓ ESTRATÈGICA

12 persones

- 1 Tècnic responsable d'Informació i Avaluació
- 1 Tècnic responsable de Planificació i Control
- 1 Tècnic de Planificació i Control (inclou Comptabilitat i Gestió Administrativa)
- 1 Cap de Negociat de Cadastre (Diputació paga 48.000€ del seu sou)
- 3 Administratius
- 4 auxiliars



**A LA GESTIÓ DEL VALOR  
AFEGIT**

L'Oficina  
de Gestió Estratègica



# DEFINIR L'ACTIVITAT DE VALOR AFEGIT. REENGINYERIA I INNOVACIÓ

CONCEPTE	ABANS OAMGT 2005	NOVA OFICINA GE 2008
<b>Personal</b>	<b>458.234,65</b>	<b>419.337,83</b>
<b>Despeses corrents</b>	<b>130.635,10</b>	<b>113.664,96</b>
Comunicació	30.772,31	11.893,42
Correus i Missatgeria		833,67
neteja	15.483,68	6.171,98
Serveis externs Seguretat	31.595,09	0,00
Altres Serveis externs	28.961,38	79.950,67
Altres Despeses	23.822,64	14.815,22
<b>Servei de Recaptació</b>	<b>1.737.519,27</b>	<b>792.758,85</b>
FS - Serveis Externs	1.401.912,64	
FS - Comissions de cobrament	150.000,00	
FS - liquidació 2005 feta 2006	185.606,63	
Diputació - gestió (Ajuntament)		924.267,94
Diputació - recàrrecs(Ajuntament)		519.108,66
ingressos recàrrecs (Ajuntament)	-388.415,16	-650.617,75
<b>TOTAL DESPESA</b>	<b>2.326.389,02</b>	<b>1.325.761,64</b>

# EL PLA DE COMUNICACIÓ



	JUNTA DE GOVERN	CONSELL DE DIRECCIÓ	EMPLEATS	PROVEÏDORS	CIUTADANS
<b>• OBJECTIU</b>	Impulsar	Difondre	Entendre el Pla com un model d'eficiència on ells son una part fonamental	Entendre que el pla te previst despeses necessàries, bàsiques per a la seva eficiència	Valorar que aquet pla està fet per a ells i el seu futur. Implicació
<b>• MITJANS</b>	Reunions internes amb el Consell de Direcció	Reunions internes amb els Directors d'Àmbit	Reunions internes. "Bústia estratègica"	Reunions internes amb els responsables de contractacions.	Premsa local Mailing Reunions "Visitador Estratègic"
<b>• DATES</b>	Juliol 2008	Juliol 2008	Jul – Set - 2008	Jul – Set - 2008	Jul – Set - 2008

ANTECEDENTS

DEFINICIÓ DEL PACTE

ELS OBJECTIUS

VISIÓ GLOBAL DELS MAPES

DEFINIR L'ACTIVITAT DE VALOR AFEGIT. REENGINYERIA I INNOVACIÓ

EL PLA DE COMUNICACIÓ

 **CONCLUSIONS**

 **ANNEXES: L'ESTRUCTURA DEL PACTE I EL MAPA ESTRATÈGIC (PACTE 2008-2011)**

## ELS OBJECTIUS



1

**Definir l'estratègia al inici de la legislatura i vincular-la al programa electoral**

*Acció:* Definir el Mapa Estratègic de Ciutat  
*Actor:* Junta de Govern  
*Termini:* 30 dies a partir de la constitució del nou govern



2

**L'alineació de l'Organització a través de la vinculació d'objectius entre la Direcció Política, el Consell de Direcció i les Direccions d'Àmbit**

*Accions:* Definir el Mapa Competitiu i els Mapes Funcionals de les direccions d'àmbit donant resposta als objectius estratègics procedents del Mapa de Ciutat.  
*Actors:* Consell de Direcció + Direccions d'Àmbit  
*Termini:* 30 dies a partir de l'entrega del Mapa de Ciutat al Consell de Direcció



3

**Vincular l'estratègia amb els recursos econòmics ( pressupost anual )**

*Acció:* Aprovar el pressupost anual en base als objectius estratègics  
*Actors:* Junta de Govern + Consell de Direcció  
*Termini:* 30 dies a partir del PACTE entre Junta de Govern i Consell de Direcció, és a dir, a l'aprovació del Mapa Competitiu per part del Consell de Direcció i de la Junta de Govern.



4

**Definició de responsabilitats i transparència**

*Acció:* Relació d'indicadors i responsables  
*Actors:* Junta de Govern + Consell de Direcció + Direccions d'Àmbit  
*Termini:* A l'aprovació del pressupost

## LES CLAUS DEL PROJECTE

LA FONAMENTAL IMPLICACIÓ PER PART DE TOTS ELS DIRECTIUS I PRINCIPALMENT DEL DIRECTOR GENERAL

LA GRAN IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓ EN TOT EL PROCÉS

ELS VALORS COM A ELEMENT CLAU I DE BASE

EL ROL DE L'OFICINA DE GESTIÓ ESTRATÈGICA EN EL DESENVOLUPAMENT DEL PROCÉS

## ELS REPTES INMEDIATS

LA INCLUSIÓ DINS LES ORDRES DEL DIA DE LA JUNTA DE GOVERN I DEL CONSELL DE DIRECCIÓ

IMPLEMENTAR UN SISTEMA D'INFORMACIÓ PER A LA GESTIÓ DE TOT EL MODEL

# EL MAPA ESTRATÈGIC O MAPA DE CIUTAT

VISIO

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.  
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISSIÓ

**SOSTENIBILITAT  
ECONÒMICA**

**INNOVACIÓ  
CONTINUADA**

**POLÍTICA EN  
XARXA**

BENEFICIARIS

**1. PERSONES**  
*Ciutat saludable, prospera  
cohesionada socialment*  
  
**11.741.565 €**

**2. ENTITATS, ASSOCIACIONS i  
AGENTS SOCIALS i CULTURALS**  
*Implicació de la Societat Civil*  
  
**7.097.266 €**

**3. COMERÇ, EMPRESES I CENTRES  
DE CONEIXEMENT**  
*Progrés i Competitivitat*  
  
**883.631 €**

ESTRUCTURA

**4. L'ENTORN URBÀ I AMBIENTAL**  
*Qualitat de vida, ciutat verda i  
accessible*  
  
**31.806.793 €**

**5. EQUIPAMENTS, URBANITZACIÓ i  
INVERSIONS**  
*Habitatge públic i equipaments per  
les noves centralitats*  
  
**47.851.465 €**

**6. EL TERRITORI  
EL PLANEJAMENT I LES  
COMUNICACIONS**  
*Fluïdesa en el trànsit i transport públic*  
  
**2.807.737 €**

RECURSOS

**7. EL PRESSUPOST**  
*De la cultura de la despesa a la  
cultura del cost*  
  
**13.630.661 €**

**8. GOVERN, DIRECTIUS i AA.PP.**  
*Gestió estratègica i de resultats*  
  
**36.256.727 €**

**9. EL CONEIXEMENT, LA TECNOLOGIA  
I LA INNOVACIÓ**  
*Innovació continuada*  
  
**2.504.868 €**

# EL MAPA COMPETITIU

VISIO

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.  
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISSIÓ

**ELS OBJECTIUS  
ESTRATÈGICS DEL  
MAPA DE CIUTAT**

RESULTATS

**ELS OBJECTIUS  
ESTRATÈGICS DEL MAPA  
DE CIUTAT.**

**Perspectives estructura i  
recursos (Outputs)**

1

PROCESSOS

**PROCÉS 1**

**OBJECTIUS DE GESTIÓ**

2

**PROCÉS 2**

**OBJECTIUS DE GESTIÓ**

3

**..... PROCÉS 8**

**OBJECTIUS DE GESTIÓ**

8

RECURSOS

**EL PRESSUPOST**

9

**LES PERSONES**

10

**EL CONEIXEMENT, LA  
TECNOLOGIA I LA  
INNOVACIÓ**

11

# ELS MAPES FUNCIONALS PER A CADA DIRECCIÓ D'ÀMBIT

VISIO

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.  
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

VALOR

**ELS OBJECTIUS DE  
GESTIÓ DEL MAPA  
CORPORATIU**

CLIENTS

**ELS PROPIS QUE IDENTIFIQUI  
LA DIRECCIÓ DE L'ÀMBIT**

1

PROCESSOS

**PROCESSOS CLAU**

**OBJECTIUS  
OPERACIONALS**

2

**PROCESSOS  
ORDINARIS**

**OBJECTIUS  
OPERACIONALS**

3

RECURSOS

**EL PRESSUPOST**

4

**LES PERSONES**

5

**EL CONEIXEMENT, LA  
TECNOLOGIA I LA  
INNOVACIÓ**

6

VISIO

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.  
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISSIÓ

**SOSTENIBILITAT  
ECONÒMICA**

**INNOVACIÓ  
CONTINUADA**

**POLÍTICA EN  
XARXA**

BENEFICIARIS

Les polítiques directes a les persones,  
les associacions i les empreses.



**154.580.714 €**  
**+ 19.722.463 €**

ESTRUCTURA

El manteniment de la ciutat i les  
inversions sobre el territori



**134.858.251 €**  
**+ 82.465.995 €**

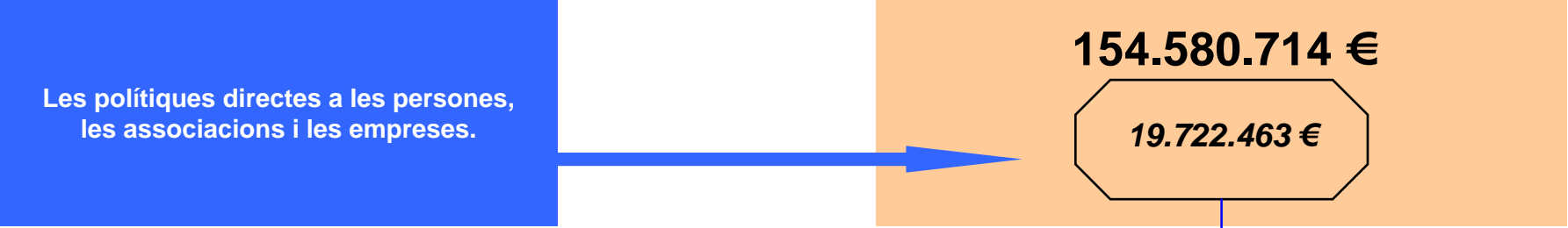
RECURSOS

Els Recursos Humans de l'AAPP.  
Les amortitzacions i els interessos del  
finançament de les inversions.  
La tecnologia i la infraestructura interna



**52.392.255 €**





**1. PERSONES**  
*Ciutat saludable, propera cohesionada socialment*

**11.741.565 €**

**2. ENTITATS, ASSOCIACIONS i AGENTS SOCIALS i CULTURALS**  
*Implicació de la Societat Civil*

**7.097.266 €**

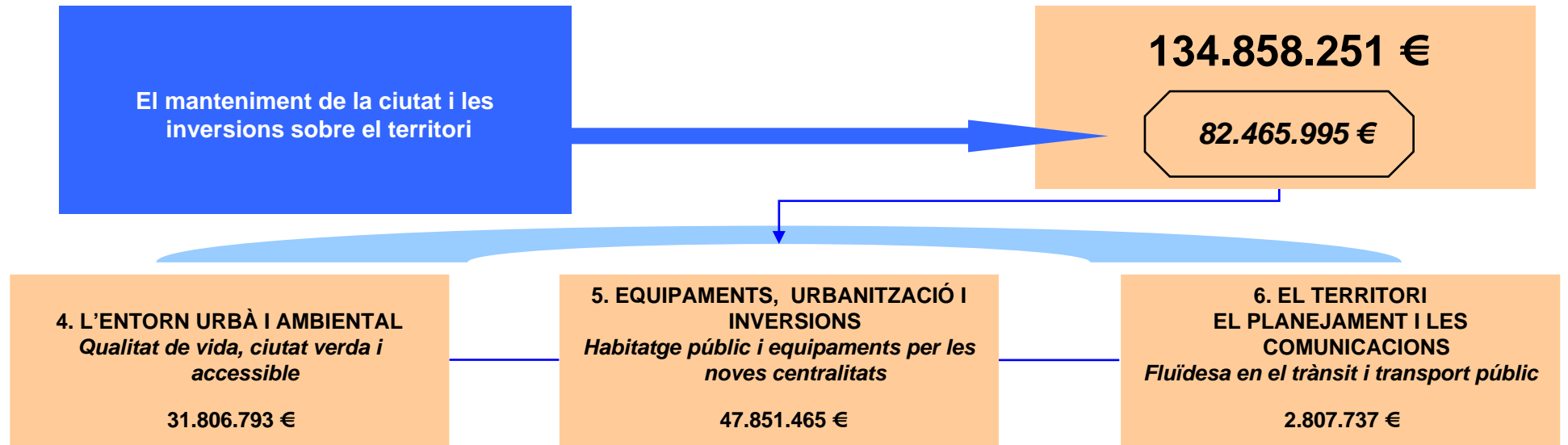
**3. COMERÇ, EMPRESES I CENTRES DE CONEIXEMENT**  
*Progrés i Competitivitat*

**883.631 €**

01	Una ciutat per a la Família	<b>506.641</b>
02	Una ciutat per als sèniors, per a la gent gran. Omplir de vida els anys.	<b>437.107</b>
03	Una ciutat d'oportunitats per als joves.	<b>348.571</b>
04	Una ciutat que garanteix la cohesió social i la solidaritat, pensada per a tothom.	<b>3.453.810</b>
05	Una ciutat segura.	<b>539.923</b>
06	Ciutat acollidora i d'integració ràpida.	<b>1.031.364</b>
07	Ciutat saludable.	<b>235.324</b>
08	Implicació personal en la sostenibilitat.	<b>10.685</b>
09	Sant Cugat ciutat educadora	<b>5.178.136</b>

01	Una ciutat implicada i corresponsabilitzada amb els projectes de ciutat.	<b>22.756</b>
02	Un associacionisme fort, responsable i amb projecció de ciutat.	<b>1.426.258</b>
03	Una ciutat amb identitat interioritzada	<b>5.648.250</b>

01	Caràcter internacional i innovador de la nostra economia. Projectar Catalunya, el nostre territori, les nostres empreses i els nostres emprenedors al món.	<b>52.767</b>
02	Posicionar Sant Cugat com a ciutat de la ciència, de la innovació i del coneixement.	<b>72.238</b>
03	Consolidar un model local comercial urbà competitiu.	<b>448.526</b>
04	Qualitat de vida empresarial.	<b>260.097</b>
05	Empreses socialment responsables.	<b>50.000</b>



01	Millorar la qualitat dels carrers de la ciutat, el mobiliari urbà, l'enllumenat i la xarxa clavegueram. Una ciutat neta i endreçada.	21.824.757
02	Garantir la conservació del patrimoni ambiental de Sant Cugat.	4.063.454
03	Completar el Pla de vianantització del centre	3.069.400
04	Ciutat referent en la lluita contra el canvi climàtic a nivell local	634.326
05	Millora l'accessibilitat a la via pública i als serveis públics.	2.214.854

01	Continuar impulsant l'oferta d'habitatges de protecció oficial de venda i de lloguer.	25.851.481
02	Vetllar per una xarxa optimitzada d'Atenció Primària i especialitzada de salut, xarxa socio-sanitària, residència de gent gran i per discapacitats.	A.E.
03	Dotar dels equipaments necessaris per la ciutat	18.980.085
04	Recuperar i tenir cura del patrimoni històric, arquitectònic i artístic de Sant Cugat, amb el Monestir com a centre estratègic i de projecció de ciutat.	251.163
05	Optimitzar, recuperar i crear espais per a usos socio-culturals.	2.668.904
06	Execució del 50% del Mapa d'instal·lacions esportives del Municipi.	99.831
07	Vetllar per la implementació del Mapa escolar.	A.E.
08	Entrar a Mancomunitat de Municipis per la realització de noves inversions.	O.E.
09	Vetllar per la construcció dels Jutjats.	A.E.

01	Suprimir el vial de cornisa i el vial d'enllaç.	15.830
02	Promoure la interconnectivitat ferroviària de Sant Cugat.	31.660
03	Facilitar i promoure'n l'ús de FGC/RENFE.	A.E.
04	Fer de la bicicleta un mitjà de transport pràctic a la ciutat.	16.489
05	Millorar la xarxa i freqüències del transport urbà a tota la ciutat.	2.489.212
06	Fer de Sant Cugat una ciutat ben senyalitzada i amb una mobilitat fluida i segura.	254.544

**Els Recursos Humans de l'AAPP.  
Les amortitzacions i els interessos del  
finançament de les inversions.  
La tecnologia i la infraestructura interna**

**52.392.255 €**

**7. EL PRESSUPOST**  
*De la cultura de la despesa a la cultura  
del cost*  
**13.630.660 €**

**8. GOVERN, DIRECTIUS i AA.PP.**  
*Gestió estratègica i de resultats*  
**36.256.727 €**

**9. EL CONEIXEMENT, LA TECNOLOGIA I  
LA INNOVACIÓ**  
*Innovació continuada*  
**2.504.867 €**

01	Garantir l'equilibri econòmic-financer	12.564.975
02	Finançar inversions amb estalvi ordinari.	1.065.685
03	Garantir la capacitat inversora municipal	O.E.

01	Identificar-nos com una organització orientada als resultats	4.421.501
02	Administració referent en matèria d'innovació, RRHH i qualitat	31.238.581
03	Aprovació del Codi d'Ètica Corporatiu.	O.E.
04	Promoure la participació i la comunicació interna per als Mapes Estratègics	235.368
05	Adaptar l'estructura organitzativa als reptes del nou model definit en el Mapa.	361.276

01	Assolir l' e-administració	438.329
02	Ciutat referent en matèria de la Societat de la Informació i del Coneixement.	287.098
03	Reenginyeria de serveis i de les inversions.	53.445
04	Implantació de les noves tecnologies de gestió i explotació dels serveis municipals	1.725.995

Convert  
leadership into  
social innovation (+)



**Moltes gràcies per la vostra atenció.**