

Josep Marull Gou

Les administracions públiques locals davant del 2000*

Quan estudiàvem, a la facultat, teníem una mica d'esbarjo i aquí no hi serà. A la facultat també hi havia una cosa que era un costum, i és que quan el professor començava la seva xerrada, sempre deia: «Aquesta és l'assignatura principal de la carrera, això és la *panacea*, i si saben això ja ho saben tot».

Potser sí que és bo que seguint aquest exemple i atès que no ens trobem gaires vegades –menys de les que hauríem–, els que estem a la gestió pública ens marquem sempre un punt de partida de dir: «Escolta'm, i la gestió dels recursos humans, aquesta part de la gestió que fem, quin lloc ocupa dins del total de la gestió de casa nostra?».

Bé, jo no us diré que la gestió dels recursos humans és la part principal, sinó que donaré una visió general de la gestió en el seu conjunt, per tal de veure on som. Per a mi la gestió al món local comença amb els ajuntaments democràtics, que és quan el ciutadà fa una valoració periòdica i ens pot dir quina és la seva percepció de l'èxit de la gestió de l'ens municipal. Jo, que vaig començar al sector privat, estic molt content i satisfet d'haver deixat un dia la gestió privada per anar a la pública. I, per què això? Perquè he descobert que les institucions locals, que tenien una mica una imatge depauperada, estan pujant la cresta de l'ona. És a dir, quin lloc ocupava aquesta pobra administració local –que sempre li deiem la pobra administració local, la que havien de tutelar, la que havien de donar-nos unes regles delicades que no ens servien ni per cobrir-nos a l'hivern–, i el que està ocupant ara que és un lloc cada vegada més prestigiós. Intentaré explicar-ho amb l'exemple de l'Ajuntament de Barcelona. Per què? Perquè nosaltres, a la nostra empresa –jo en parlaré com si fos una empresa–, hem assolit alhora un bon nivell de gestió i de qualitat del servei que donem. De la qualitat dels serveis en parlaré poc –perquè no es pot parlar de tot en només un dia–, i tot allò que fem en aquest camp i que mesurem a través de sondeigs, indicadors i inspeccions ens donaria per a una altra sessió.

Avui parlaré exclusivament de gestió, on s'ha fet un salt molt gran. I serveixi com a exemple el fet que en pocs anys hem passat d'unes administracions de comptabilitat pressupostària, molt tancada i poc flexible, a una comptabilitat per partida doble, que és auditada

* Transcripció de la conferència pronunciada per Josep Marull, el dia 24 de febrer de 1999 amb motiu de les Jornades "Las Administraciones públicas locales ante el 2000".

S'ha publicat a la col·lecció *Papers de Gestió* que edita l'Ajuntament de Barcelona.

QUADRE 1

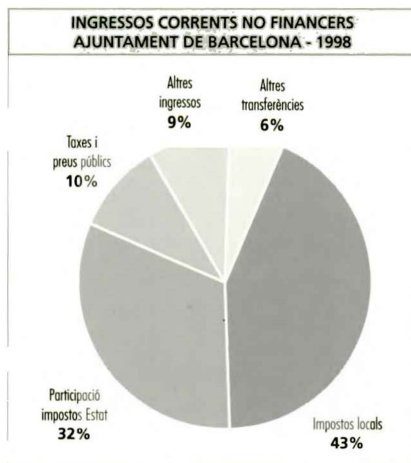
QUALIFICACIONS DEL RISC DEL DEUTE "RATINGS" AJUNTAMENT DE BARCELONA		
	1993	1997/1998
Moody's Inv. Serv.	A2	Aa3 (febrer 98)
Standard & Poor's	*	AA- (juliol 97)
Fitch - IBCA	*	AA- (desembre 97)
Japan R&I	*	AA+ (abril 98)

externament. Barcelona ha estat pionera en aquest punt i ja des de l'any 1992 els nostres comptes estan adaptats als criteris comptables empresarials, són auditats per una companyia especialitzada i fem públics aquests resultats en la nostra Memòria Econòmica. I encara hem donat un pas més, com és el de ser valorats amb un *rating*, fins ara sempre positiu, per les companyies internacionals que, com Standard and Poor's o Moody's, valoren la solvència financera d'empreses i administracions a tot el món (quadre 1). Això ens atorga una credibilitat que ens permet anar als mercats de capitals internacionals, refinançar el nostre deute i fer emissions en iens o en dòlars. D'això se'n diu fer una gestió financera moderna en benefici de la ciutat. Ho estem fent i ho farem cada vegada més, amb autonomia, gràcies al fet que ja ens han tret aquelles motxilles que ens carregaven de les tutories dels altres, per dir-nos: «Ecolti'm, mentre vostè tingui un deute que estigui per sota del 110% dels ingressos anuals, espavili's una mica». Aleshores, per espavilar-nos, hem d'anar a que ens valorin la gestió i la solvència a través dels *ratings* de les empreses especialitzades que ens van dient què és el que creuen que fem bé i què és el que creuen que fem malament.

Quan nosaltres vam començar, l'any 1991, he de dir-los que la primera peça que vam jugar va ser la de gestió de personal, ja que gairebé no teníem res més. Vam començar per la gestió de personal i vam idear uns projectes i uns plans de gestió de personal que van agradar. I, a partir d'aquí, hem anat seguint un procés que va millorant, ens va donant punts forts, hem anat pujant en el *rating* i ara ja estem molt amunt. I que Déu ens ajudi perquè el mes que ve tornen a venir els auditors. És a dir, ja tenim professionals que, des de fora, avaluen si fem bé o no fem bé la gestió.

Després d'aquesta introducció intentaré explicar, d'una manera molt senzilla, què és això de la gestió. Si jo tinc uns ingressos que representen el 100% de la meua capacitat econòmica i tinc unes despeses que són el 75% de les meves cobertures, llavors em quedarà un 25% d'estalvi net, – bé aquest 25% és l'objectiu d'ara, no vaig començar així, vaig començar amb

QUADRE 2

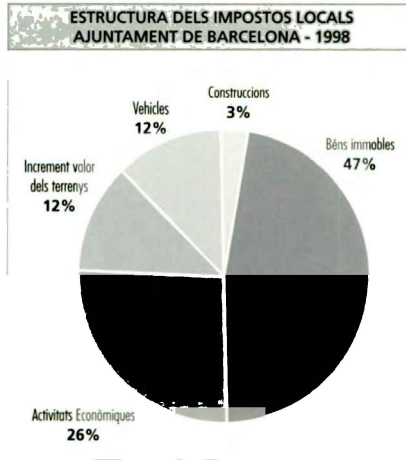


un objectiu més modest—. A partir d'aquí, no creuen vostès que es poden fer miracles a l'Administració local? Ja ho veurem. Passem a la fase següent.

Ara parlem dels ingressos. Jo dic que els ingressos dels ajuntaments –contràriament a la ratxa de retrets que se'ls ha fet dient que eren pocs, que eren dolents, que eren insuficients, que eren rígids, etc.–, jo dic que són bons i que són immillorables. A veure si ho explico. Tenim una botiga –vaig baixant, primer era una empresa, ara botiga, tornaré a l'empresa–, tenim una empresa en què el 32% ve dels impostos de l'Estat, és a dir, de les transferències de l'Estat (quadre 2). A mesura que el país va creixent, va creixent la seva renda i ens va rasant la butxaca, jo creixo amb aquesta renda. El que significa que un 30% del meu negoci el tinc en allò que a la borsa en diríem renda variable, o sigui, que a mesura que el país va creixent, el meu 32% va creixent en termes absoluts. És més, crec que tant l'anterior equip socialista com l'actual equip del PP han mantingut aquí unes posicions exactes, simètriques i molt serioses. Amb altres paraules, no ofegar l'Ajuntament, i els programes que ens donen de creixement anual són creixement anual del Producte Interior Brut i amb un mínim de l'IPC. Jo crec que això és per treure's el barret. Per tant, jo ja tinc un 30% que em permet estar en una posició còmoda.

Tinc una altra font d'ingressos, els impostos locals (quadre 3). Dins dels impostos locals, que són el 43%, tenim l'IBI, que és un impost sobre el patrimoni; aquest és l'impost que més agrada als Estats Units, i a mi també. És, si el comparem amb el que abans els deia de la renda, si l'altre era renda variable, això és renda fixa, i la gent té un costum que li ve de lluny de

QUADRE 3



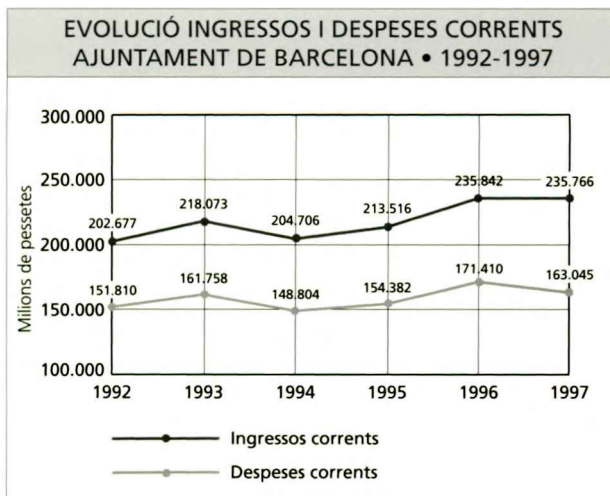
declarar allò que és de la seva propietat.

Per tant, jo tinc una renda fixa i una renda variable. La renda fixa és molt bona, però compte, cal treballar-ho! Aquests impostos locals cal que es treballin, no puc badar, perquè si espero que el Cadastre em modifiqui, em digui que allà hi ha una finca i que més enllà n'hi ha una altra, la finca ja haurà caigut i encara no hauré cobrat res. Per tant, m'he d'espavilar, he d'anar movent el Cadastre i he de procurar que en cada moment jo tingui un llistat del patrimoni de la ciutat correcta, i sobre això vaig augmentant cada any l'IPC. Escolti'm, doncs *château*! I després ja tinc l'increment del valor dels terrenys, que això m'ha augmentat de meravella gràcies a l'activitat econòmica que el va movent, i el de les activitats econòmiques que és la meva tortura, que és el 26%. Dic que és la meva tortura, perquè cada vegada que els meus polítics volen fer política, volen rebaixar una mica l'impost d'activitat econòmica al botiguer, i ningú no recorda el meu IRPF i tots recorden l'impost del botiguer.

Parlem ara de les despeses. Què hem fet nosaltres? Doncs intentar reduir-les. I, efectivament, hem passat uns anys dolents, a Barcelona hem tingut uns anys molt dolents. Com ho vam fer per reduir les despeses de la manera que creïem que era la més raonable possible? Aquí, l'única política ha estat la d'anar-les reduint, mantenint sempre el nivell de qualitat que m'exigien els ciutadans, perquè quan em baixa una mica la neteja ja començo a veure les notes a La Vanguardia, i tothom es comença a posar nerviós. Per tant, això té un sostre que cal cuidar, que és la qualitat d'aquests serveis. Dic el mateix pel que fa a la Guàrdia Urbana, i el mateix per a la resta de serveis.

Anem a veure, ara, què hem fet. En el quadre 4 podem veure una línia

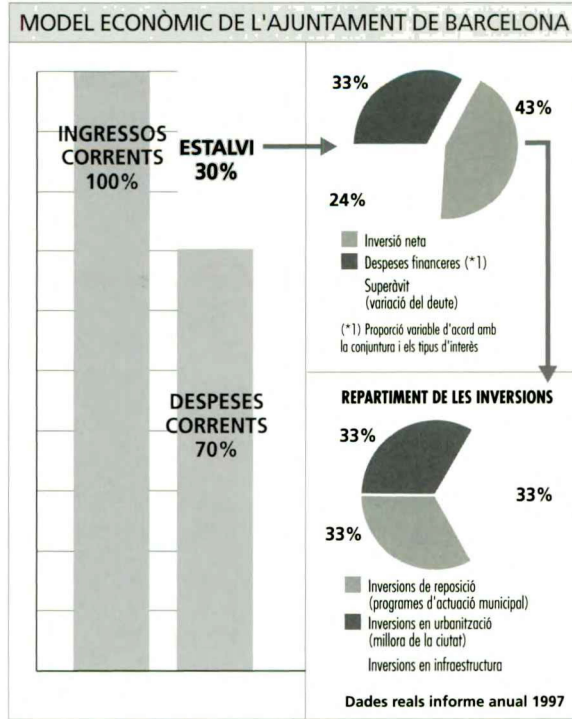
QUADRE 4



que marca l'evolució de les despeses corrents, i una altra que és la dels ingressos, i és apreciable com les despeses han anat creixent, però poc, i els ingressos han anat creixent una mica més. Aleshores, el marge diferencial –que és del que es tractava– ha anat augmentant fins a arribar a aquest 25% que els deia fa un moment.

Què pot fer un ajuntament amb un 25% dels seus ingressos lliures, no subjectes per la llei, no subjectes per la despesa obligatòria? Això és xauxa! I a aquest 25%, he d'afegir o reduir el que jo vulgui variar de l'endeutament actual. És a dir, nosaltres ara tenim un endeutament, que fa 4 o 5 anys que ens hem proposat abaixar-lo una mica. Per tant, el primer que fem és treure un petit paquet d'aquest 25% per tornar-lo als bancs, sobretot abans quan el diner era molt car. Ara que ja és més barat, ja em sap més greu. Però, per als ajuntaments que estan poc endeutats, és bo endeutar-se? Per què no? Si tinc capacitat per anar-lo pagant, per què no em puc endeutar? És a dir, totes les empreses s'apunten a demanar crèdits i, si hi ha projectes bonics per fer, projectes rendibles per tirar endavant, per què no em puc endeutar fins a un cert límit? Ara la llei em diu –que és la primera vegada que he vist una llei intel·ligent– fins al 110%, que seria l'1 per 1, una pesseta de deute per una d'ingrés anual. Jo faré aquí un petit estalvi cada any per anar amortitzant; això no em sembla difícil, i és clar, mentrestant puc operar. És el mateix que fem quan volem comprar un pis: ens endeutem una mica, gaudim del pis i el podem anar pagant amb còmodes anualitats, sobretot ara que el diner és barat. Per tant, aquí hi ha un 25%, més-menys les variacions que puguem fer en relació amb

QUADRE 5



l'endeutament. Si suposem que no fem variacions, jo, d'aquest 25% agafaré, també, una petita part per a plurianuals que m'hagi marcat en períodes anteriors.

Nosaltres, a l'Ajuntament de Barcelona, tenim uns plurianuals que ens duren fins al 2002 i un altre, fins al 2007, per pagar obres olímpiques, però que són unes quantitats petites i que no em representen cap trauma. Però bé, les tenim, i per tant, abans de res aquest 25% d'estalvi l'aplicarem a aquests plurianuals.

I després hi ha la inversió. I jo crec que aquest és el gran compromís dels nostres polítics amb les nostres ciutats, i és molt bonic pensar què puc fer per a la meua ciutat. La nostra proposta és de tres terços (quadre 5). Un és per a reposició. No parlo de despeses d'amortització: pintar, arreglar la moqueta. No, jo dic inversió de reposició. Per exemple, el carrer arriba un moment en què cal buidar-lo, s'ha d'abaixar un metre o dos, treure-ho tot, posar els tubs nous, etc., tot això costa més que quan es va fer per primera vegada. Això és una inversió de reposició i això costa duros, i cal fer-ho, i, com es fa? Nosaltres ho hem valorat, tenim un immobilitzat molt gran, i a

cada inversió li hem donat –igual que a les empreses– un valor, unes anualitats de vida. Aleshores diem: «Aquest carrer durarà» –no m'ho facin dir perquè no en tinc ni idea– «15 anys, o 20 anys», que ho pot durar, asfaltant-lo cada any. Aleshores, nosaltres hem d'aplicar tant cada any perquè al cap de 20 anys puguem fer el carrer nou i així successivament, des dels arbres fins el que vostès vulguin, s'ha d'anar reposant.

Aquest valor de reposició puja molts diners a casa nostra; passem del bilió, tenim més d'un bilió de patrimoni municipal, en forma de carrers, infraestructures, espais públics, edificis... i, és clar, si ho vols reposar costa molt. Per tant, un 33%, ho tenim calculat, va automàticament a aquesta caixa, que al seu torn es transforma en un programa d'acció municipal, i es desenvolupa en els projectes que els toca aquest any. Aquí es barallen els polítics, lògicament. Que si primer és el carrer tal o el parc tal, però fan els seus acords de dir: «aquest any, farem això».

L'altre 33% és el que jo li dic urbanització. La ciutat ha de millorar. Per exemple, a Barcelona el trànsit se'ns empassa, per tant hem de fer uns programes d'actuació per millorar-lo, com l'anomenat Pla Picasso, i s'han d'anar fent inversions, modificant carrers, afavorint la connectivitat, millorant l'equipament informàtic que regula el trànsit i que és molt. Aquest és un exemple de les inversions que es veuen, i no en parlem del que no es veu, com el clavegueram, per exemple. Però mirin si és important, que la primera vegada que ens van visitar els auditors de les empreses que atorguen els *ratings*, ens van dir: «Volem anar a veure el clavegueram», i els vaig haver de baixar allà baix per veure'l, i jo vaig pensar: «Aquests americans estan xotes», i aleshores em van explicar: «És que a Nova York no hi vam pensar, i resulta que tota la ciutat s'havia de posar de cap per avall, i nosaltres vam fer un informe superfavorable, i l'any següent se'n va anar tot en orris. Per tant, ara sempre comencem pel clavegueram». Hi ha molts projectes d'urbanització i llavors aquests projectes es van preparant durant el mandat i són per al mandat següent. Aquests projectes es valoren, no ho deixo només al *llapis d'or*, sinó que els agafem i els donem a aquests economistes carnisers que els acompanyen i aquests van fent dissecció i van dient: «Això no pot ser», «Això no és rendible», «Això és car», «Això és pot fer, això no». I anem arribant a conclusions.

Però, sobretot, hem après una altra cosa encara millor: els programes d'inversió per a 4 anys; que no em vingui ningú més a dir que d'any en any. Jo només puc programar una inversió racional en una ciutat si ho faig ara i ho tinc preparat per al pròxim mandat, i, si em toca a mi, ja des del primer dia el projecte ha d'estar sobre la taula. Per tant, programes quadriennals.

Però, a més, hem après una altra cosa encara millor que aquesta: treballar

en col·laboració amb la privada, per exemple la Diagonal. Obrir la Diagonal des d'on estava fins a tocar l'aigua, aquest era un projecte totalment inviàble, excepte que ens poséssim d'acord amb la iniciativa privada, amb concursos, i llavors anàvem fent processos de requalificació, dels carrers que corresponen a l'Ajuntament, pactes... És a dir, en col·laboració amb la privada hem aconseguit obrir la Diagonal, i a nosaltres no ens haurà costat gaire, és a dir, ens haurà costat uns 13.000 dels 23.000 milions. Aquesta és una altra iniciativa que pot donar suport a aquest 33%, ampliant-lo. Ara, per exemple –no sé si he de dir això, perquè potser no els agradarà als polítics, que parli del pla futur. Comprarem o començarem a fer una política de sòl que permetrà –no en aquest proper mandat, sinó en l'altre– poder fer una altra vegada operacions tipus Diagonal. Perquè t'has d'anticipar. Si tu no tens sòl no pots urbanitzar res.

I l'altre 33% és la infraestructura. És a dir, jo tinc un 33% dels meus ingressos que els puc dedicar a obres d'infraestructura, i a les quals també puc afegir totes les subvencions que em dona Europa i altres administracions. I això és el que em permet fer obres com les dels Jocs Olímpics, com seran ara les de la Diagonal, com seran les obres del Besòs i del Llobregat, que són unes obres de modernització de la ciutat, espectaculars. Però és que si les ciutats no fan això, es queden enrere. I jo, això ho he viscut molt, i jo els explicaria les meves penes, però és clar, són del meu poble, les baralles entre Girona i Figueres, a veure qui agafava el mercat. Però això passarà a les ciutats europees. Si no ens llancem a millorar i eixamplar el port de Barcelona, la Zona d'Activitats Logístiques, l'aeroport, i totes aquestes coses que van repetint els meus polítics, la veritat és que la ciutat quedarà endarrerida. Hi ha una competitivitat entre grans ciutats europees i, o hi ets, o et quedes enrere i, per ser-hi, cal dedicar, com a mínim, aquest 33% més tot el que puguis reunir per anar fent el *take off* del qual parlen els americans, l'impuls cap endavant amb noves coses. A d'altres ciutats serà el turisme, o qualsevol altra cosa. Jo cada dia veig als diaris ciutats que tenen ambicions i projectes: avui veia el projecte de Sabadell amb la universitat, un projecte molt maco. És a dir, aquesta és la línia de creixement de les ciutats. Aquí és on jo crec que es valorarà la gestió bona o dolenta.

Ara que hem vist la gestió global, on situem la gestió del personal? Jo aquí els vull dir que per parlar de la gestió de personal, m'agradaria repassar la línia de conducta que ha estat tradicional als ajuntaments.

Partim d'un model –jo dic– d'autosuficiència. Abans els ajuntaments eren com les intendències. Jo encara he vist fabricar escombres de bruc, i aquí en el parc mòbil les feien així, amb el filferro que s'enrotllava al voltant del pal, perquè la funció de l'Ajuntament era escombrar, per tant era un concepte autàrquic.

Del model d'autosuficiència hem passat a dos processos diferents, que són el model de gestió de l'*outsourcing*. Hi ha molts serveis que jo faig malament, els podria fer bé, però tal vegada no tingui la dimensió adequada. És a dir, com deia Leonardo da Vinci «Fes la teva i no t'emboliquis», que no és la meua feina i això ho puc donar a fer a fora. Això sempre és una negociació sindical difícil, però no hi ha cap dubte que si volem fer el que ens pertoca, que és la gestió de la ciutat, ho hem de preveure, i ho hem de fer sempre com ho hem fet a l'Administració, que ha estat sempre amb una política light. I a dintre, com ho faig a dintre? Dintre hem separat els blocs de l'Administració única en diferents blocs: un és el territori, els districtes, que això és el model que més hem desenvolupat últimament i del qual estic molt content; un altre són les àrees o sectors, urbanisme, via pública, etc.; altres són organismes autònoms, per exemple, Hisenda i l'Institut d'Urbanisme que fa les obres o que encarrega a tercers les obres, etc., i després tenim empreses per a determinades funcions que es van desenvolupar com a empreses. Per tant, allò que jo gestiono, ho gestiono amb aquests quatre blocs.

Gestiono el personal. Aquesta actuació, tant per una banda l'*outsourcing* com per l'altra anar ordenant les peces de tal manera que siguin més eficients, és el que ens ha permès baixar la plantilla d'acord amb la corba que vostès veuen aquí (quadre 6). És a dir, que sense fer cap destrossa ni tenir cap enrenou important, la plantilla s'ha anat ajustant a les necessitats.

Com es fa això? Per a mi, hi ha una cosa prèvia, i la idea és de l'alcalde Joan Clos. Per poder avançar en aquests models de gestió calia separar el que podríem dir el nivell polític del nivell de gerència. El gestor ha de fer de gestor i el polític ha de fer de polític. Fer que el polític em faci de gestor i que el gestor em faci de polític, no va bé. Per tant, cadascú assegut a la seva cadira, i el que mana, mana, que és el nivell polític i té diverses eines de treball, la primera de les quals és l'estratègia de ciutat que nosaltres concretem en el Programa d'Actuació Municipal, el PAM.

Els polítics són també els que sempre estan en contacte amb el ciutadà. És a dir, quan hi ha *ball de bastons* el que va al davant no és el gestor, sinó el polític, i això és molt d'agrair, perquè a la privada sempre em treien a mi el primer. Però és la manera lògica perquè aquests senyors vulguin estar al corrent del que passa o no passa i prendre les mesures o contramesures. I finalment, les seves funcions són les donar les directrius. És a dir, la funció del polític a l'ajuntament és la de president, el que porta una àrea, el que porta un districte, aquest senyor és el president; si és una empresa és el president, si és un organisme autònom és el president. I, què fa el president? Les estratègies, va marcant les pautes, fa el seguiment i controla, aquest és el seu lloc de treball. I quin és llavors el nostre lloc,

QUADRE 6



doncs la gestió, informar de l'acompliment dels objectius i fer-ho tant bé com sapiquem perquè quedi en colors bonics.

I, què tenim entremig? Tenim unes comissions i uns comitès, que és on sumem les dues coses. Per exemple, jo abans he explicat tot aquest procés d'inversions, en què hi ha un comitè que és el Comitè d'Inversions. Normalment hi assisteix l'alcalde, sinó el primer tinent d'alcalde, i tots els polítics. Aquí tenen la seva llista de projectes, els que es presenten per tirar endavant, allà on hi ha problemes, allà on no n'hi ha. Agafen el llapis vermell i van ratllant el que no es pot fer perquè el diner que hi havia se'ls ha menjat un altre. Aquí tenen la seva baralla, i d'aquí surten sempre les instruccions. Si aquest comitè no ha aprovat una inversió, no es fa, i desgraciat el gestor que es posi a fer-la, perquè se li tallaran les orelles, una li tallarà el polític, i l'altra li tallarà jo si puc. Doncs això és el sistema de comitès.

Què més tenim? Tenim un altre comitè que és més el meu, que és el Comitè Executiu. Al Comitè Executiu, ens veiem almenys una vegada al mes tots els gestors, ve un polític per presidir la Mesa, però és el nostre, és allà on portem els temes que volem que passin al Consell, allò que nosaltres pensem que ja està preparat, etc., és la cuina prèvia. I després hi ha el comitè de polítics, que és el Comitè de Direcció.

Doncs aquest és el model que tenim. Ara, fixin-se. Això és previ, crec que no es pot fer gestió si abans no hem separat el poder polític del poder de gestió. Aquesta és una opinió, però jo ja ho he provat dues o tres vegades, i si no hi ha aquesta separació de poders, no funciona. Per això, jo sempre dic que cal separar primer els poders polítics dels de gestió. El següent seria «Ara que ja ho tinc muntat, com ho podem fer aquí per gestionar aquestes

plantilles dintre d'aquest conjunt harmònic que els he explicat?». El primer que haig de dir és que no hi ha una mateixa regla general i que a cada cas cal aplicar una solució diferent, i per tant hem de fugir dels fonamentalismes.

Així, per començar als districtes, primer hem anomenat un gerent amb el qual puguem dialogar com a gestors i després l'hem organitzat basant-nos en una informatització molt forta, molt poderosa, una estandardització dels treballs per arribar a la plantilla tipus que pugui fer això, i després controlar l'activitat que fa aquesta plantilla tipus. És a dir, hem començat a l'inrevés.

Per exemple, una llicència d'activitat, quan li deies al tècnic com es fa una llicència d'activitat et deia: «És molt difícil, és molt complicat». Bé, però mirem de posar-ho sobre la taula a veure si ho podem estandarditzar, «Impossible», i quan començaves a agafar-li, un cap et deia «Ui!, doncs hi ha una llei...», «Doncs jo, encara en sé una altra, de llei». Bé, ha costat molt, però ara quan hi ha una llicència d'activitat, l'enginyer o l'arquitecte s'asseu davant de l'ordinador, comença a prendre notes del senyor... com es diu, si té un forn de pa, si no sé què... i l'ordinador ja li va donant el *help* corresponent d'allà on ha d'anar, què cal que faci. Evidentment, després cal un temps per estudiar-ho, cal un temps per debatre-ho si ho vol, és a dir, ens hem posat d'acord, però manant-ho, sinó no hagués pogut fer-se, imposant-ho. Quan ja ho hem tingut clar i ho hem imposat, la màquina no funcionava.

Hem trigat més d'un any, però ara sabem quantes llicències han demanat en el districte, quantes se n'han donat, o quantes estan en *stand by*, quan fa que estan en *stand by*.... Amb altres paraules, tenim el control de gestió del que està passant. Llavors calculem: per fer aquest treball quina seria la plantilla. Tal vegada sigui poca o sigui molta, però per a això hi ha el gerent. Si al gerent li sembla que és poca, fa ajustaments per reforçar allò que queda més fluix, i a vegades n'agafa un de llicències, per posar-lo a projectes, o un de projectes per a llicències, a vegades demana auxili, el que sigui. Però hi ha un quadre d'estandarditzacions de funcions i de càrregues de treball que em permet tenir molt poques demandes. Hi ha algú que es queixa, que truca a la nostra directora de Personal o al Cap de Relacions Laborals i els diu: «Escolteu, tinc aquest problema...», hem solucionat tots els problemes inicials, però en tinc un que no funciona. Tot això ho hem viscut, ho hem anat superant com hem pogut, però aquí tenim un sistema basat en càrregues de treball estandarditzades i plantilles.

En les àrees i sectors no ho hem fet així. Per què? Perquè aquests tenen esperons més gruixuts i llavors hem anat per una altra banda i li hem fet una auditoria interna consensuada. Això vol dir que els senyors que depenen de la Carme, que són els d'organització i personal, han anat allà a avaluar les càrregues de treball i a vegades fent alguns canvis i algunes coses s'han trobat amb unes possibilitats d'externalització de treballs molt senzills, i moltes

vegades, senzillament, de disminució de plantilla, perquè hi havia el vici de dir: «Aquesta persona no em va bé, i potser no em va bé perquè no m'hi entenc, perquè no m'és simpàtica i en vull una altra», i després tot això es va fent un *totus revolutus*. Quan passem aquestes auditories acabem consensuant-ho, i no pensin que l'èxit és petit! El més petit dels èxits ha anat més enllà del 20% de reducció de la plantilla, i alguns han sobrepassat el 40%. Contràriament als districtes que, tot hi haver-ho fet molt millor, amb procediments tècnics que els hi dèiem *reengineering* i molta cosa d'aquesta, en els districtes he acabat posant més gent de la que hi havia. No sempre el resultat és negatiu, en alguns districtes hi ha més gent de la que hi havia.

També hem de comptar amb els organismes autònoms, que funcionen com una empresa i, per tant, també tenen el seu procés, sobretot d'estandardització. Per exemple, Hisenda, que era un monstre, jo no sé quanta gent hi havia allà, però era un monstre i no hi havia qui s'aclarís allà. Si, a més a més, intervien determinats cossos nacionals de l'Estat i coses d'aquestes, cadascú amb les seves manies, allò no hi havia qui ho entengués. El que vam fer, doncs, va ser dir: «Anem a veure què ve a fer una persona a Hisenda», i vam començar a estandarditzar casos, i en total n'hi havia 35. Aquests 35 són arborescents, és a dir, un senyor resulta que pagava uns impostos, doncs d'aquí en surten uns casos, però l'arbre de decisió ja surt a la pantalla. Doncs vam estandarditzar això, i vam passar d'unes 400 persones a un sistema d'atenció al públic molt modern. Jo dic que ara sembla una carnisseria, perquè vas i agafes el tiquet d'entrada, molt modern, molt bonic, i són 220, contra 400 i escaig que eren, i funcionen de meravella. Jo diria que de tot l'Ajuntament de Barcelona, si es ven alguna cosa, compreu Hisenda.

Altres instituts, per exemple, Urbanisme o Informàtica tenen el seu programa anual propi, els seus objectius anuals i, per tant, estan molt centrats. Aquests no varien les plantilles, són molt estàtics i funcionem per objectius i programes.

I, finalment, tenim empreses on el sistema és a l'inrevés. Com funciona l'empresa? Mitjançant el compte d'explotació. El gerent té un compte d'explotació, allà podem veure com li han anat els números. Tenim el control d'una gerència delegada d'economia, que va vigilant. Tenim els comptes integrats, és a dir la comptabilitat de cada empresa i de cada institut funciona en temps real, tota agrupada, consolidada. Per tant, tenim un seguiment molt proper. I si això és poc, tenen un Consell d'Administració que els posa a ratlla. És clar, aquí és més fàcil, si el gerent no funciona, se'n busca un altre. Això és més ràpid i més eficaç.

Com poden veure, quin és el model adequat per ajustar les plantilles a les necessitats de la casa? Jo els en diria moltes: sentit comú, posar-nos tots a treballar en el tema i sempre amb els sindicats molt a prop. D'esquena als

QUADRE 7

DISTRIBUCIÓ DE LA PLANTILLA DE PERSONAL DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA												
PERSONAL	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 fins abril
Sectors	12.955	11.526	11.302	10.320	9.932	8.664	7.606	6.160	5.198	5.441	5.080	5.052
Districtes	669	963	1.118	2.172	2.291	2.284	2.217	2.223	2.136	2.120	2.113	2.098
OOAA i Institus	1.420	1.472	1.747	2.059	2.092	2.395	2.394	3.608	3.481	3.835	3.999	4.049
Empreses municipals	1.367	1.612	1.649	1.622	1.602	1.693	1.607	1.409	1.303	1.336	1.368	1.358
TOTALS	16.411	15.573	15.816	16.173	15.917	15.036	13.824	13.400	12.118	12.732	12.560	12.557

sindicats no hauríem pogut avançar. No els hem tingut en contra, a vegades ens han anat una mica en contra, però ells entenen el procés i, per tant, hi participen, eviten que hi hagi extrems, i jo crec que ens ha funcionat força bé. Al quadre 7 es veu com ha anat evolucionant la plantilla, per sectors de l'Ajuntament, quins han pujat, quins han baixat. El que sí que és important és que el conjunt ha anat baixant –jo diria– d'una manera molt considerable. I això, a l'informe últim que m'han fet els del *rating*, cada any m'han dit que la política de personal havia estat molt bona, però aquest any és la primera vegada que ens donen un cop de cap, i em diuen que potser ens passem de dividir tantes coses, que a veure si al final nosaltres ens farem un embolic amb tant districte, tanta empresa i tant organisme autònom. O sigui que ara m'estic preparant la lliçó per dir-los que no, que ho fem molt bé. Però és veritat, a vegades tens una temptació d'anar separant, que per sort a mi no m'espanta per allò que us deia, perquè la comptabilitat la tinc totalment integrada i, per tant, quan jo reviso el control de gestió, el reviso sempre del global.

Tot el que hem anat fent ha estat obra de diferents equips, els de finançament, els de control de les empreses, els de recursos humans, els d'organització, que són tots ells departaments molt comparables als d'una empresa, i que han treballat coordinats i tenim també el departament d'informàtica que ha estat clau en tot el procés.

Mirin, només a Informàtica el salt és tan gran que sembla impossible que tot això pugui canviar tan ràpidament. El que també vol dir que si darrere no hagués tingut uns equips de formació molt forts, no hauria estat possible. Per exemple, abans parlava de districtes i llicències. Quan ja tens el programa de llicències, has d'agafar el d'organització per anar cobrint els llocs nous, perquè no seran els mateixos llocs vells, has de repassar tot el treball i totes les lleis. M'explico, has d'agafar un personal, una part del

QUADRE 8



que existia i una part nova, i has de fer una gran reconversió. Evidentment, en la seva matèria no és tan complicat com em podria semblar, perquè d'això segur que jo no me'n surto, però necessitem moltes hores de formació, i entremig d'aquestes hores de formació, fem com la Coca-Cola, que va donant missatges d'empresa, socialitzant el personal en uns determinats valors d'ajuntament i de servei.

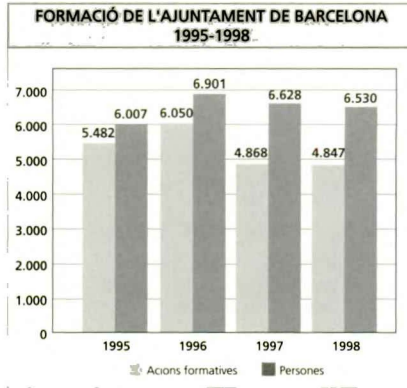
Doncs això –senyors– és el que fan els departaments d'organització, relacions laborals, formació i control. Treballen en tasques de racionalització, d'informació, d'estandardització, de professionalització i auditories de recursos humans, aquelles que us comentava que periòdicament es van revisant. Jo diria que aquest departament és el Departament de Personal típic de qualsevol empresa i suposo que de qualsevol entitat.

Un tema bàsic, que hem fet servir per ajudar-nos a reduir les plantilles, han estat les jubilacions voluntàries. Com poden veure al quadre 8 baixa per jubilacions, veuen que any rere any hem anat impulsant i hem arribat a 1.321. En aquests casos, és clar, el que és important és que són gent gran i que en la majoria no es substitueixen.

Què fem, a més a més? És clar, quan ens anem ficant a cada àrea, en cada servei, hem de fer aquí una borsa de gestió. Què vol dir això? Que hi ha molta gent que s'ha de reubicar, i aquí hem d'anar molt en compte, i per sort hem tingut un èxit sensacional, perquè seria lògic que el treballador no se sentís còmode en enviar-lo a un lloc d'aquests. Per tant, ha de ser un lloc d'on en surti molt gratificat, i aconseguir això no és una tasca fàcil.

Per sort, ha estat portat per gent molt, molt intel·ligent, i fixin-se que han passat 480 persones, uns han après informàtica, els altres han après una altra cosa, és a dir, cadascú s'ha anat reubicant, i moltes d'aquestes persones han anat a un altre centre, a un altre lloc, on hi estan còmodes i els seus caps també estan contents. Per tant, la borsa de gestió era una peça clau.

QUADRE 9



Això, ja són instruments. La conseqüència és que hi ha un moviment cap amunt que és semblant al principi d'Arquímedes, i és que a mesura que anem treballant ens van pujant les categories altes i van baixant les baixes. És un element que els sindicats han sabut jugar molt positivament, en veure que hi havia una promoció interna que de l'altra manera no hagués existit. Fixin-se en els resultats i veuran que és realment força espectacular.

Una altra cosa que he comentat és la formació. Com poden veure al quadre 9, les accions formatives i les persones que han passat per allà són aproximadament 6.000 cada any. És igual, uns només aprendran anglès i d'altres el que sigui, però en conjunt la formació és una cosa que es mou constantment i en la qual estem molt interessats.

Un tema que hem d'afegir aquí és que en la formació donem entrada, també, als treballadors d'aquestes empreses i als organismes autònoms que formen part del conjunt. I després, tot aquest tema de promoció interna, concursos, o oferta pública, etc, també ha anat movent una mica la plantilla. Tal vegada són quantitats humils, però si vas baixant la plantilla no pots tenir grans ofertes públiques d'ocupació.

Per acabar, el missatge que vull donar és que malgrat el títol de la sessió nosaltres no fem *política de plantilla*, sinó política de gestió entenent que es tracta d'un tot, del qual la gestió de recursos humans és una part, important, però una part.

Moltes gràcies.