



Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia

Màster de Gestió Pública

A.A. 2013-2014

La Gestió per Processos en el
Servei d'Intermediació en Deutes de
l'Habitatge (SIDH)

Estudiant: Myra Ronzoni

Tutor: Xavier Ballart

Barcelona, 30 de juny de 2014

Índex de continguts

Agraïments	3
1. Introducció	4
2. Descripció del marc general.....	7
2.1 El problema dels deutes hipotecaris a Catalunya i les entitats d'intermediació.....	7
2.2 El SIDH.....	9
3. Anàlisi del cas i la seva replicabilitat.....	14
3.1 La Gestió per Processos en el SIDH.....	14
3.2 La replicabilitat de les eines utilitzades.....	21
4. Conclusions	25
Annexos.....	26
Documentació consultada.....	29

Agraïments

Abans de tot, el meu agraïment va dirigit a la tutora de la meva pràctica, Ariadna Cardelús. Des del primer moment va acollir la meva idea de relacionar el meu treball final de màster amb la pràctica a la Diputació de Barcelona, em va proporcionar material de treball i es va preocupar que fos possible publicar documentació interna de la Diputació. A més a més, vull agrair la seva atenció perquè pogués aplicar en l'àmbit laboral els coneixements teòrics apresos en el màster.

La Laia Arqué va contestar a les moltes preguntes sobre el SIDH i la implementació del sistema de processos, i el Benet Fuste em va incloure en la part d'anàlisi estadística: gràcies als dos per la feina fet junts i pel material i les informacions que m'han proporcionat.

Sobretot, gràcies a totes aquestes persones i a tot el personal del Servei d'Acció Social per haver suportat el meu català elemental i haver-me ajudat a millorar-lo dia a dia amb molta paciència i discreció.

Moltes gràcies també a l'Alfons Castellar per haver-me acollit al SIDH de Villanova, i haver-me donat l'oportunitat de participar activament en la part més pràctica del servei.

Vull agrair el meu tutor de màster Xavier Ballart, per haver recolzat la idea inicial d'aquest treball i haver-me proporcionat elements i indicacions fonamentals pel resultat final.

Com sempre, gràcies a la meva família pel seu suport incondicional, essencial en els moments més difícils d'aquesta nova etapa de la meva formació.

Aquest treball està dedicat a la persona que cada dia escoltava amb paciència les meves preocupacions a l'hora d'intentar construir un treball d'anàlisi digne en un idioma estranger, animant-me incondicionadament amb l'entusiasme i l'energia que li són propis. Per l'Albert.

1. Introducció

Aquest treball es centra en la descripció i l'anàlisi d'un cas de canvi en el sistema de processos d'un servei públic. Més concretament, analitza el Servei d'Intermediació en Deutes Hipotecàries (SIDH), creat per la Diputació de Barcelona, i el redisseny procedimental al voltant del seu sistema de processos, les eines que s'han fet servir i els primers resultats obtinguts.

La pregunta d'investigació relacionada a aquesta anàlisi és la següent: a partir del cas concret, **de quina manera les mesures adoptades per la resolució dels problemes procedimentals del SIDH es podrien replicar en un dispositiu genèric de resolució de problemes procedimentals?**

Es tracta doncs de passar des del cas aïllat a un sèrie d'eines més genèrica, que pugui servir quan es detectin problemes en la gestió per processos d'un servei públic.

Vaig decidir abordar aquest tema per dos motius. Primer de tot, trobo que el tema de la Gestió per Processos és molt interessant i pot aportar millores efectives en la manera de gestionar i lliurar un servei públic.

A més a més, durant les meves pràctiques de màster a la Diputació de Barcelona, hi havia un grup que anava treballant sobre els processos d'un servei públic (el SIDH), al que jo em vaig incorporar.

Al llarg de tota la pràctica he col·laborat activament amb algunes de les eines de millora fetes servir per la revisió dels processos del SIDH, a més de conèixer els actors implicats en la revisió i el lliurament del servei. Treballar des de l'interior d'una administració pública i contribuir-hi activament ha estat profundament estimulants, i m'ha fet sorgir l'interès per implementar una recerca al voltant del tema dels processos que fos més aviat pràctica i enfocada en l'aplicació de la teoria en l'àmbit laboral.

Per aquests motius, he decidit no incorporar al treball referències bibliogràfiques teòriques, sinó material de la Diputació sobre la teoria i l'aplicació de la Gestió per Processos: tota la documentació consultada té una visió eminentment aplicada, en quant es proposa ser d'utilitat pràctica en les tasques del personal que treballa amb la implementació i la millora dels processos.

Tal i com s'ha especificat al principi, aquest treball es compon de dos apartats, un marc general més descriptiu i un apartat analític.

El marc general recull, després d'aquesta introducció, una breu recorregut de la situació dels deutes hipotecaris a Catalunya i a la província de Barcelona en els últims anys, i la descripció dels diferents serveis locals d'intermediació en deutes de l'habitatge presents al territori.

En el capítol successiu es passa a la descripció del SIDH: les raons que han portat a la creació d'aquest servei, la seva estructura, el conjunt d'actors interns i externs a la Diputació de Barcelona implicats en el seu funcionament i la seva implementació en el territori de la Província.

A continuació, es passa a l'apartat analític. El tercer capítol està enfocat en el sistema de processos del SIDH: ja des de la seva introducció, en les primeres fases d'implementació del servei es va detectar que el protocol inicial de funcionament no era suficient per a garantir el correcte lliurament del servei, i portava tota una sèrie de problemes qualitius i quantitius. Es feia cada vegada més evident, doncs, la necessitat d'implementar un canvi.

A partir d'aquí, s'analitza de la manera més completa possible el redisseny procedimental realitzat per la Diputació: com es van definir els problemes detectats pels diferents actors, quins grups de millora es van formar, de quina manera van actuar, quines eines van utilitzar per millorar el conjunt de processos del SIDH, i finalment els primers resultats obtinguts gràcies a aquestes actuacions.

L'apartat següent es centra en la replicabilitat de les eines utilitzades: a partir de documents interns de la Diputació de Barcelona sobre la Gestió per processos, s'intenta detectar quins dels instruments utilitzats en el cas del SIDH són els més recomanables i replicables en un hipotètic manual d'eines sobre com treballar els processos que no funcionen de manera correcta.

D'altra banda, s'inclou també una problemàtica present en el servei per resoldre la qual resulta inútil actuar amb els processos, ja que necessita altres tipus d'actuacions. És aquest l'apartat on més he fet servir una sèrie d'entrevistes a personal tècnic de la Diputació de Barcelona i d'altres actors involucrats en el servei, a més de documentació interna de la Diputació sobre els processos.

Finalment, la conclusió del treball recull les observacions més generals i l'aprenentatge que he aconseguit durant aquesta investigació.

La metodologia de tot el treball s'estructura al voltant de l'estudi de cas.

Durant la meua pràctica, he col·laborat activament amb dues de les eines de millora de processos: la diagramació i racionalització dels processos i l'anàlisi estadística dels expedients SIDH tancats. He tingut la sort d'incorporar-me quan el projecte de millora dels processos acabava de començar, i això m'ha permès seguir-ne el desenvolupament des del principi.

En l'àmbit descriptiu, he analitzat la documentació interna de la Diputació de Barcelona sobre el SIDH i altres documents més genèrics sobre la Gestió per Processos.

A més a més, he realitzat una sèrie d'entrevistes a actors implicats en el servei, per tal de conèixer diferents punts de vista sobre els processos i els problemes del SIDH: concretament, les entrevistes s'han fet al personal tècnic de la Diputació, a membres del Col·legi d'Advocats de Barcelona i a personal administratiu de les oficines SIDH.

2. Descripció del marc general

2.1 El problema dels deutes hipotecaris a Catalunya i les entitats d'intermediació

A partir de la crisi econòmica del 2008, la situació dels habitatges a Catalunya es va anar agreujant cada any. S'estima que entre el 2008 i el 2012 s'han realitzat més de 112.000 desnonaments, amb una mitjana de 8,96 desnonaments cada 1000 llars en el 2012¹. Al 2009, Catalunya va ser la Comunitat Autònoma amb més desnonaments en números absoluts.

L'origen d'aquesta situació resideix en el fet que molts ciutadans que tenien un acord d'hipoteca amb els bancs es varen trobar en una situació de sobredeutament a causa de la impossibilitat de seguir pagant les quotes mensuals establertes, com a conseqüència de trobar-se a l'atur o de patir una reducció dels ingressos.

Com que molta gent tenia por de les conseqüències no demanava ajuda a les institucions i els interessos econòmics creixien, fent cada dia més llunyana la possibilitat de negociació dels termes de la hipoteca amb el banc.

A més a més, els propietaris que van negociar les condicions del préstec moltes vegades tampoc amb les noves condicions podien assegurar el pagament puntual de les quotes.

Cal recordar que, segon l'actual Llei Hipotecària², en cas de no rebre el pagament de les quotes hipotecàries per més de tres mesos, el banc està autoritzat a posar denúncia, organitzar una subhasta per vendre l'habitatge i, en el cas de que no es trobi un adquirent, quedar-se el 70% de la propietat en cas de que sigui un habitatge habitual; tot i així, l'ex propietari manté l'obligació d'extingir el seu deute amb el banc, fins i tot després que de aquest s'hagi quedat amb la seva casa.

En general, l'escenari demostra un alt nivell de gravetat i emergència social, en el qual s'insereix l'activitat d'algunes organitzacions públiques per oferir suport als ciutadans en dificultat, i intentar que no perdin el seu habitatge. En el marc d'aquest treball s'analitzaran les entitats que ofereixen un servei d'intermediació, tot i que les ajudes als afectats poden presentar-se en moltes modalitats (ajuts econòmics, habitatges socials...).

¹ Colau A., Alemany A. (2013): "Estudio 2007 – 2012: Retrospectiva sobre desahucios y ejecuciones hipotecarias en España, estadísticas oficiales e indicadores". Publicacions PAH.

² Es tracta de la Llei 1/2013, de 14 de maig, "mesures per reforçar la protecció als deutors hipotecaris, reestructuració de deute i lloguer social".

A partir del 2009, vista la situació cada vegada més greu pel que fa al dret a l'habitatge, alguns municipis de Catalunya van començar a buscar la implantació d'un servei d'intermediació entre els ciutadans i els bancs per tal de renegociar les condicions de les hipoteques: el paper d'intermediari va ser assumit per actors diferents, segon l'elecció de cada municipi.

Al principi va ser l'**Oficina local d'habitatge** la que va assumir aquest rol. Es tracta d'un ens de titularitat local ja present en gairebé tots els municipis, amb funcions d'assessorament i informació en temes d'habitatge, que va incloure el nou paper d'intermediació com a conseqüència de les noves necessitats dels veïns.

Altres vegades, els ajuntaments van establir un conveni amb els **Col·legis d'Advocats** corresponents a la seva demarcació territorial. Els lletrats s'encarregaven de formular i gestionar les propostes de renegociació directament amb els bancs. Aquesta modalitat comporta un cost molt alt pel municipi, de fet va ser implementada només per ajuntaments de grans dimensions³.

Les dues fórmules suposen una quantitat de recursos invertits inassolible pels municipis petits: en general, només els ajuntaments de més de 20.000 habitants podien sostenir el pes econòmic i organitzatiu d'una intervenció autònoma. D'aquí va sorgir la necessitat de recolzar-se en organitzacions externes que no suposin alts costos.

Alguns municipis van firmar convenis amb **Càritas**, que organitza un servei d'assessorament gestionat per voluntaris, la majoria ex treballadors de bancs. Aquests comunicaven les seves propostes d'intermediació a la central Càritas, la qual s'encarregava de la negociació amb els bancs⁴. Aquesta modalitat comporta dos avantatges importants pels municipis: primer de tot no suposa cap cost directe, i, en segon lloc, Càritas integra el servei d'intermediació amb un servei d'habitatge social d'urgència, al qual poden accedir les famílies que acaben de ser desnonades⁵ quan no s'aconsegueixi arribar a un acord amb l'entitat financera.

Després de la implementació i la gradual difusió del SIDH, Càritas està actualment retirant el servei d'intermediació en molts municipis del barcelonès, mantenint vigent el servei d'habitatge social.

També la Generalitat de Catalunya va implementar, a través de l'Agència de l'Habitatge de Catalunya, un servei d'intermediació anomenat **Ofideute**. Es tracta d'un servei al qual poden accedir les famílies propietàries d'un únic habitatge que hagin intentat renegociar les condicions hipotecàries amb l'entitat financera, sense poder

³ Per exemple, un impulsor d'aquesta mena de col·laboració va ser el municipi de Terrassa, de 215.269 habitants (dada 2013).

⁴ Aquesta estructura, com s'analitzarà més endavant, és molt semblant a la del SIDH.

⁵ Cal recordar que Espanya té un pla d'habitatge social públic molt escàs.

arribar a un acord. Ofideute ofereix un servei d'assessorament i intermediació entre famílies i entitats financeres, per trobar solucions adaptades a la capacitat actual de pagament dels usuaris.

En cas de que el deute ja sigui important i l'usuari hagi rebut algun avís de reclamació judicial, existeix la possibilitat d'adreçar-se a un altre servei de la Generalitat de Catalunya: el **Servei d'Orientació Jurídica** (SOJ), que, a més d'informació i assessorament, comprèn també un servei de justícia gratuïta prestat pel Col·legi d'Advocats de Barcelona. Al 2013, un terç de les consultes del SOJ es van enfocar al voltant de llars afectades per problemes de sobreendeutament.

Aquestes institucions ofereixen un servei més aviat centralitzat, atès que fan part de la Generalitat de Catalunya: com es veurà més endavant, el SIDH va intentar integrar-se amb Ofideute i el SOJ per oferir un servei proper al territori de la província de Barcelona, integrant la centralització dels serveis existents amb la proximitat territorial.

Finalment, cal mencionar la **PAH** (Plataforma d'Afectats per la Hipoteca), la qual va ser i segueix sent un referent important per les persones que no s'adrecen a ajuts "institucionals" per elecció pròpia o perquè aquests últims falten en el context territorial de referència; en aquest cas, a vegades el mateix personal dels municipis recomana als veïns que necessiten ajuda adreçar-se a aquest grup d'acció. Entre les moltes accions d'aquest moviment social hi ha la negociació amb els bancs, per tal d'obtenir el re-allotjament de les famílies afectades en un règim de lloguer social.

2.2 EI SIDH

2.2.1 *La necessitat de crear un servei comú*

L'Àrea d'Atenció a les Persones és una secció de la Diputació de Barcelona que es dedica, principalment, a oferir suport econòmic, tècnic, formatiu i tecnològic als municipis de la demarcació de Barcelona, per a que aquests puguin implementar els serveis necessaris per a garantir el benestar dels seus ciutadans. El seu rol és determinant en molts casos, ja que l'escassa mida de molts municipis de la província de Barcelona⁶ fa difícil la implementació independent de serveis públics fins i tot essencials.

L'Àrea d'Atenció a les Persones s'estructura en quatre àmbits: Igualtat i ciutadania, Educació, Salut Pública i Consum, i Benestar Social. Aquest últim àmbit està enfocat

⁶ El 31% dels municipis de la Província de Barcelona té menys de 1.000 habitants (Font: Idescat).

en els serveis socials, i jo m'hi vaig incorporar durant la meva pràctica de màster, per un total de tres mesos⁷.

Va ser en el marc d'aquesta àrea que es va detectar la necessitat de crear un servei d'intermediació per problemes de sobreendeutament que pogués garantir un assessorament integrat i homogeni en tot el territori, i al mateix temps individualitzat i proper als ciutadans. Es tractava, doncs, de sintetitzar la varietat de serveis d'intermediació que ja existien en un únic nou servei actiu a la Província de Barcelona, que inclogués els punts forts de cadascú.

Amb aquesta finalitat, al desembre de 2012 es va firmar un conveni entre la Diputació de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i el Col·legi d'Advocats de Barcelona, donant inici al Servei d'Intermediació en Deutes de l'Habitatge (SIDH): un servei d'intermediació públic i gratuït adreçat a aquelles persones o famílies que estan en risc de perdre el seu habitatge per no poder seguir pagant la hipoteca, com a conseqüència de la pèrdua del treball, el descens justificat dels seus ingressos o el increment substancial del tipus d'interès establert.

2.2.2 Els actors que intervenen

Concretament, en el SIDH hi ha present un lletrat expert en temes d'intermediació, el qual assessora l'usuari sobre el seu problema de sobreendeutament i elabora amb ell una proposta de revisió de les condicions del préstec hipotecari. Una vegada elaborada, la proposta s'envia a l'entitat financera, la qual és lliure d'acceptar-la, refusar-la o fer una contraproposta a l'usuari.

Com ja hem dit, es tracta d'un servei totalment gratuït, i per això està pensat per persones que estiguin en una situació de real necessitat⁸.

Hi ha un conjunt de 4 actors institucionals que col·laboren amb el lliurament del SIDH:

- El **SAC**, Servei d'Atenció Ciutadana, és la porta d'accés al servei. Normalment es tracta d'oficines municipals de serveis socials o d'habitatge que integren a les seves tasques habituals el nou servei, i a les quals s'adreça en un primer moment l'usuari. El SAC es dedica a assolir les tasques administratives durant totes les fases del servei: obre l'expedient, sol·licita l'entrega de la documentació

⁷ Més concretament, vaig col·laborar amb el Servei d'Acció Social, que té la missió d'oferir suport tècnic i econòmic als serveis socials municipals, a més de gestionar la provisió d'alguns serveis.

⁸ Per exemple, una de les condicions per poder accedir al servei és que l'habitatge en risc de pèrdua sigui l'únic de propietat de l'usuari; això segueix la línia dels criteris d'accés a Ofideute abans mencionats.

necessària, concerta les cites amb els assessors SIDH, manté informat l'usuari de l'estat del seu tràmit...

· **L'assessor SIDH** és el lletrat del Col·legi d'Advocats que es relaciona amb l'usuari sobre el tema de la hipoteca. Abans de tot, l'assessor SIDH té una tasca informativa: assenyala a l'usuari l'estat de la seva condició, els riscos que comporta el impagament de les quotes i les possibles solucions que es poden plantejar. En un segon moment, durant una o més reunions amb ell, elabora una proposta de revisió de les condicions del préstec, que correspongui tan com sigui possible amb la voluntat de l'usuari, sent al mateix temps assolible per l'entitat financera. Una vegada elaborada, la proposta s'envia a Ofideute.

· **Ofideute** és el servei d'intermediació de la Generalitat de Catalunya. En el marc del SIDH, Ofideute s'encarrega de dues tasques fonamentals: primer, valida si la proposta rebuda des de l'assessor SIDH és correcta o no; en cas de que no la consideri com a tal, reenvia la proposta a l'assessor perquè torni a formular-la. En segon lloc, quan rep una proposta correcta Ofideute l'envia a l'entitat financera i es preocupa de rebre resposta, a través de reclamacions periòdiques en cas de que aquesta no respongui. Normalment, es preveu rebre sempre alguna mena de resposta.

El fet de que sigui una institució pública de la Generalitat de Catalunya la que envia la proposta augmenta l'oficialitat d'aquesta, respecte al supòsit de que fos l'advocat el que s'encarregués directament de la negociació.

· **Els Serveis Socials municipals** són uns actors amb doble implicació en el SIDH. En primer lloc, poden ser la porta d'entrada al servei: el ciutadà que té problemes amb el pagament de la hipoteca demana ajuda als serveis socials del seu municipi, i aquests l'adrecen al punt SIDH més proper.

Però també pot passar el procés invers: el ciutadà demana ajuda al SAC local i aquest li pregunta si és atès pels Serveis Socials: en cas de que no ho sigui, el convida a anar-hi per obtenir l'atenció que necessita per se i la seva família.

També l'assessor SIDH es preocupa de que l'usuari rebi l'atenció social necessària: si durant l'entrevista detecta que aquest pateix una situació de risc social⁹, es preocupa d'enviar-lo als Serveis Socials. Així s'implementa una cooperació entre els actors més interns del SIDH i els Serveis Socials, que es manté activa al llarg de tot el servei.

⁹ Per exemple, famílies en què tots els seus membres estiguin a l'atur, famílies amb data de subhasta o famílies amb un nivell d'ingressos per sota del nivell de pobresa relativa segon els paràmetres Òxford/OCDE.

L'atenció al benestar social té una importància fonamental, atesa la naturalesa dels problemes que afecten els usuaris del SIDH i els seus nuclis familiars.

2.2.3 Els principis bàsics del servei

El SIDH uneix en un sol servei els tres components d'informació, assessorament jurídic i intermediació.

A través dels punts SAC s'ofereix assessorament especialitzat i proper al territori, i Ofideute garanteix un servei centralitzat a escala regional: la integració del primer i del segon element crea un servei complet i integrat.

El servei del SIDH té un caràcter preventiu, i funciona segons el principi "com més aviat, millor": com més aviat la persona en dificultat demani ajuda al servei, més possibilitats hi ha de trobar una solució que s'adapti a les seves necessitats i que no sigui massa traumàtica (per exemple, que li permeti quedar-se amb el seu habitatge). En canvi, a l'hora de negociar un deute molt alt tot es fa més complicat, i les possibilitats es redueixen de manera dràstica a solucions de fort impacte per a l'usuari i la seva família.

La missió actual del SIDH passa per a que la gent mantingui el seu propi habitatge, sense haver de buscar una altra solució per establir el seu domicili.

De cara a les múltiples solucions implantades individualment pels municipis, s'intenta uniformar el màxim possible el servei i els seus processos, per tal que es pugui fer un seguiment dels resultats i avaluar si el servei funciona bé o no, detectant els seus punts forts i febles. A més a més, el fet d'implementar el mateix tipus de servei és una garantia pels ciutadans, que saben que rebran el mateix tracte vagin on vagin.

Com és evident, en aquest cas l'homogeneïtat del servei en tot el territori és un principi bàsic per garantir-ne el bon funcionament.

2.2.4 La implementació al territori

De moment, s'han implantat 12 punts d'atenció SIDH distribuïts en tot el territori de la Província de Barcelona¹⁰, des d'on es van atendre més de 450 famílies; en el futur més proper es preveu l'obertura de 3 noves oficines a Badalona, Sant Boi i Maresme.

L'objectiu actual és arribar a l'obertura de 30 oficines SIDH, que puguin cobrar les necessitats de tot el territori de la província de Barcelona. Fins ara la col·laboració s'ha

¹⁰ Concretament, les oficines SIDH estan actualment situades a Berga, Castelldefels, Gavà, l'Hospitalet de Llobregat, Igualada, el Prat de Llobregat, Sant Adrià del Besòs, Santa Coloma de Gramenet, Sant Sadurní d'Anoia, Viladecans, Vilafranca del Penedès i Vilanova i la Geltrú.

dut a terme només amb el Col·legi d'Advocats de Barcelona, però es preveu estendre-la als Col·legis de Manresa, Sant Feliu i Sabadell.

Els punts SIDH poden oferir assessorament només als veïns del municipi en què s'estableixen o a tots els ciutadans de la comarca corresponent, sobretot en cas de municipis que tinguin al seu voltant centres habitats molt petits.

El fet de que molts municipis hagin acceptat implementar el SIDH, renunciant a vegades a mantenir serveis d'intermediacions propis, és explicable amb motius a la vegada organitzatius i econòmics.

Tal i com s'ha especificat abans, un servei d'intermediació a escala local és una feina que necessita una gran quantitat de recursos humans, materials i econòmics. Passar al SIDH vol dir traslladar tots els costos a la Diputació, sense dubte un gran avantatge en el moment de crisi que estan vivent els ens locals. A més a més, es redueix la càrrega de treball de les oficines locals d'habitatge, que adrecen al SIDH tots els casos d'intermediació i es poden dedicar a realitzar altres tasques igualment importants.

Els avantatges organitzatius i econòmics del SIDH tenen encara més pes si es considera l'augment de casos adreçables a aquest servei en els últims anys, que fan cada vegada més evident la necessitat d'una atenció professional específica.

3. Anàlisi del cas i la seva replicabilitat

3.1 La Gestió per Processos en el SIDH

3.1.1 La teoria de la Gestió per Processos¹¹

En l'àmbit de l'administració pública, la Gestió per Processos és una manera de concebre la feina que es caracteritza per l'estandardització i racionalització de les tasques laborals, amb la finalitat d'ordenar "administracions poc burocràtiques".

Concretament, es tracta de descompondre cada activitat en una sèrie de processos ordenats i relacionats a través de connectors per intentar assolir dos valors fonamentals per a l'administració pública: la racionalitat de la divisió del treball i la previsibilitat del seu funcionament.

Normalment, els processos així racionalitzats es donen a les unitats administratives com referència per a la seva feina, amb l'objectiu de reduir els dubtes lligats als procediments i augmentar l'eficàcia i l'eficiència general del servei lliurat; és important reduir el màxim possible l'aleatorietat dels processos, per assegurar un tracte igual a tots els usuaris.

Actualment, hi ha dos nous elements impulsors de la Gestió per Processos: la Gestió de Qualitat i l'Administració Electrònica.

La primera fa una avaluació concreta de les administracions públiques, fet pel qual aquestes tenen incentius per a millorar certs elements de la seva gestió, primer de tot racionalitzant la feina.

Sobre el segon punt, l'Administració Electrònica facilita la creació, difusió i gestió de sistemes de gestió per processos, a través de la creació d'eines informàtiques que tornen les tasques més lineals, racionals i connectades.

En resum, la Gestió per Processos permet:

- centrar-se més en el flux de tasques i en la interrelació entre departaments;
- visualitzar més clarament les necessitats de la ciutadania;
- desplegar els objectius estratègics de l'organització;
- incidir en la motivació i implicació de l'empleat, que pot comprendre la seva aportació concreta a cada procés;
- utilitzar tots els avantatges precedents per centrar-se en la implementació d'un sistema de millora contínua.

¹¹ Per a la redacció d'aquest apartat he fet servir documentació de la Diputació de Barcelona sobre la Gestió per Processos; en particular, "Curs de Gestió per Processos" i "La organización vista desde los procesos" de Salvador M. i Sancho D. (2010).

Entre les eines que s'utilitzen a l'hora d'implementar la Gestió per Processos hi ha els diagrames de processos, que s'ha fet servir en el cas del SIDH.

El diagrama és un esquema que representa els processos que l'organització desenvolupa durant el lliurament d'un servei: permet identificar, classificar i relacionar les tasques que componen el servei.

Una vegada creats, els diagrames tenen una funció no només operativa per als empleats que treballen en l'organització, sinó també analítica: la racionalització de les dinàmiques i de les interrelacions de l'organització permet detectar oportunitats de millora en la gestió de la mateixa.

Els elements que componen els diagrames són (en ordre decreixent de mida):

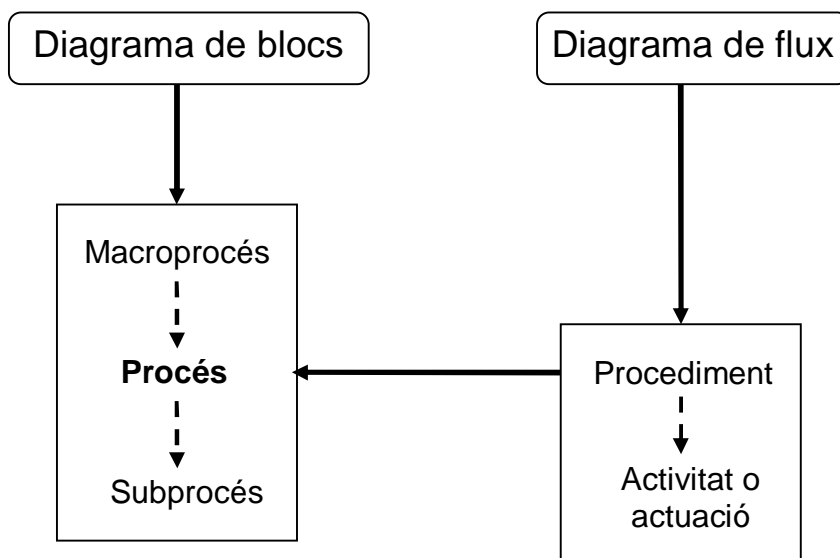
- **Macroprocés:** agrupació de processos que comparteixen unes característiques comunes i que produeixen un bé o un servei;
- **Procés:** conjunt d'activitats o actuacions interrelacionades, mitjançant les quals es transformen elements d'entrada en elements de sortida *amb valor afegit*. Aquests elements són el producte o servei que ha de satisfer els requeriments de l'usuari;
- **Subprocés:** subdivisió d'un procés en més processos que, a pesar de compartir unes característiques comunes, presenten especificitats que és important considerar;
- **Fase:** divisió d'un procés o subprocés en més etapes seqüencials que tenen prou entitat per ser representades de forma separada.
- **Procediment:** forma específica de desenvolupar un procés on es defineix la manera com s'ha de treballar o s'ha de dur a terme mitjançant les activitats o actuacions que engloba;
- **Activitat o actuació:** agrupació de tasques o accions dins d'un procediment per facilitar-ne la gestió.

Els diagrames fets servir per la Diputació són principalment dos: el diagrama de blocs i el diagrama de flux.

El diagrama de blocs és la diagramació dels processos i subprocessos, que dona una visió general del servei i de les relacions entre els seus components.

El diagrama de flux és la diagramació de cadascun dels procediments, que descriu les activitats desenvolupades i les unitats involucrades. Per construir-la, s'utilitzen símbols estàndards connectats per fletxes, per mostrar com es relacionen els components entre ells. Aquesta mena de diagrama resulta molt útil, en quant il·lustra

les relacions entre les principals unitats involucrades, entre els principals inputs i outputs i entre les activitats de cada procediment.



Font: elaboració pròpia a partir de Alsina Burgués V. (2010)

Com s'analitza més endavant, els dos diagrames s'han utilitzat a l'hora de diagramar els processos del SIDH.

3.1.2 El primer sistema de processos del SIDH i els problemes relacionats

Després d'haver planificat el SIDH, es va començar la seva gradual implementació en el territori de la província de Barcelona; per això, una etapa fonamental era explicar als diferents actors implicats de quina manera lliurar el servei.

En principi, se'ls hi va lliurar un senzill protocol de funcionament¹². Aquest protocol va ser elaborat pels caps de les institucions involucrades en el disseny del projecte (Diputació de Barcelona i Generalitat de Catalunya), seguint la línia dels serveis ja existents, el SOJ i Ofideute: es tractava d'una descripció de les etapes genèrica, amplia i no diagramada, en forma de text. Aquesta representació del servei deixava molts punts poc clars a l'hora de posar en pràctica els processos que descrivia: per exemple, s'explicava què passava seguint bé cada passatge, però no què hauria

¹² A títol d'exemple, a l'annex del present treball s'ha inclòs un apartat d'aquest protocol: el que descriu el procediment de coordinació entre SIDH i Serveis Socials.

passat en cas de saltar-ne o incomplir-ne un. No es plantejava una visió de tipus acció-reacció, i en quedaven molts dubtes.

Ben aviat, es va detectar la inadaptació d'aquesta eina pel propòsit homogeneïtzador de la Diputació: hi havia importants problemes d'ordre qualitatiu i quantitatiu en la gestió del servei.

Abans de tot, molts municipis ja tenien establertes les seves pròpies modalitats de gestió del servei d'intermediació, segon les possibilitats vistes abans; es detectava doncs la presència d'una normal "resistència al canvi" a l'hora d'abandonar les seves normes pel nou servei. La poca "incidència" del protocol va comportar que alguns municipis integressin el SIDH segon les seves normes i modalitats de treball, sense donar-li gaire importància.

La poca racionalitat del protocol tornava difícil també la difusió del SIDH, o sigui l'obertura de noves oficines en el territori de la província que s'adeqüessin als procediments establerts, que no quedaven gens clars. Hi havia el risc de que el SIDH s'implementés com un servei heterogeni i amb poca difusió al territori, tot al contrari dels seus objectius fonamentals.

Òbviament, seria poc realista posar-se l'objectiu de que cada municipi treballi precisament segon les línies establertes pels directius. Sempre en el sector públic hi ha actors més oberts al canvi i actors que fan resistència i no accepten la imposició externa de modificacions de les línies de treball; normalment, si el segon tipus d'actors aconsegueix oferir un bon servei, es passa per sobre el fet que no segueixi correctament o plenament el procediment.

Tot i així, la discrecionalitat pot arribar fins a un cert punt: en el cas dels SIDH, la Diputació posava els recursos i la pròpia "firma" en el servei lliurat pels municipis, i per això sorgia la necessitat d'un control sobre els processos que permetés operar un seguiment general i assegurar l'homogeneïtat mínima necessària perquè els usuaris poguessin percebre la globalitat del servei al qual accedien.

En definitiva, es feia evident la necessitat de respondre a aquestes problemàtiques amb la implementació d'un redisseny procedimental, amb l'objectiu de millorar el lliurament del SIDH i el respecte dels protocols establerts.

3.1.3 E redisseny procedimental

Per a solucionar aquests problemes procedimentals, es van implementar mesures diferents, per a enfrontar-se al problema des de múltiples perspectives i dur a terme un canvi integral i complet.

Abans de tot, es van organitzar dos grups de treball que es van reunir per tal de detectar els problemes del servei i decidir quines eines fer servir. Els grups de treball

es definien segon els actors que hi participaven: el primer estava format pels directius de la Diputació, d'Ofideute i del Col·legi d'Advocats, el segon només per actors interns de la Diputació, personal tècnic expert en el tema del SIDH o en el tema de la Gestió per Processos.

Encara que les funcions es barreguessin en la pràctica, essencialment el primer grup es va encarregar de definir les problemàtiques del servei de manera clara i dibuixar les línies de canvi a seguir. Seguidament, el segon grup va desenvolupar aquestes línies de canvi en un projecte de millora concret. Quan em vaig incorporar al Servei d'acció social de la Diputació, aquest projecte estava a punt de començar: per això, he pogut col·laborar activament amb la seva implementació i verificar els primers beneficis obtinguts a l'hora de resoldre els problemes procedimental del SIDH.

Una primera eina que es va utilitzar va ser la diagramació dels processos. Era evident que un dels motius per als quals no es seguia el protocol de funcionament del SIDH era la falta d'una visió orgànica i racional: per això, es va convertir el primer protocol de funcionament en una sèrie de diagrames, desenvolupada segons les línies de la Diputació.

L'objectiu de la diagramació dels processos era tenir una sèrie de fitxes on es descriguessin els procediments descrits de forma clara i racional. Les fitxes s'haurien lliurat als actors del SIDH perquè fos senzill seguir un procés uniforme amb els avantatges descrits abans.

Per implementar el canvi de la manera més completa possible, es van integrar dues treballadores de la Diputació: una tècnica experta del SIDH i una altra experta de la Gestió per Processos, complementant el coneixement pràctic i específic del servei d'una amb la teoria dels processos de l'altra.

Tot el procés va ser marcat per trobades regulars: abans de tot es va realitzar la recollida d'informació, la descripció i anàlisi dels processos i la discussió dels resultats que s'anaven obtenint; després va començar el treball intern de diagramació i elaboració de la documentació associada; finalment, reunions de seguiment internes permetien la revisió de la documentació generada, amb la inclusió d'elements que faltaven i la modificació dels que ja existien, perfilant cada cop un tema més.

La perspectiva adoptada era la d'una persona que no sabia res del servei i havia de lliurar-lo: era necessari no deixar cap passatge sense sortida, i explicar de manera clara i al mateix temps sintètica què hauria passat després de cada fase del procediment, tenint sempre en compte la possibilitat de que se'n pogués incomplir una ("què passa després?" "I què passa si aquest passatge no es compleix, o es compleix parcialment?")

El resultat final va ser un document centrat únicament en els processos del SIDH, en què es recollien un diagrama de blocs, set diagrames de procediments, set fitxes tècniques en què s'il·lustraven les especificitats de cada procediment, un inventari complet dels documents utilitzats en el servei i un inventari dels actors i del seu corresponent rol¹³. L'element més complet del document és sense dubte el conjunt dels diagrames de procediments: cada procediment es representa en un mapa on s'integren els actors, els documents, les accions a fer i les possibles sortides de cada procediment. Tot està representat de manera clara i esquemàtica, intentant simplificar i sintetitzar els passatges sense afectar-ne la integritat. Per representar els procediments es va utilitzar el programa informàtic VISIO, creat especialment per la representació dels processos laborals.

La següent eina implementada va ser l'anàlisi estadística dels expedients SIDH tancats.

Com s'ha dit abans, quan l'usuari demana accedir al servei s'obre un expedient, utilitzant un aplicació informàtica anomenada Habicat (la mateixa que s'utilitza en el cas d'Ofideute). En l'expedient es registren les dades personal de l'usuari, les dades sobre la seva situació hipotecària i tots els passatges relatius al seu cas: les visites fetes amb l'assessor, el tipus de proposta formulada i la resposta de l'entitat financera, fins al tancament de l'expedient.

Al mes d'abril 2014 es comptava amb un total de 283 expedients tancats. Es va decidir implementar una anàlisi quantitativa de les dades contingudes en aquests expedients, amb una doble finalitat:

- Abans de tot, l'anàlisi de les dades personals permetia la creació d'un "perfil" de l'usuari SIDH incloent dades sobre els seus ingressos, la seva situació familiar, i també dades sobre la situació hipotecària com l'entitat financera, l'import inicial i l'import pendent de la hipoteca, la quota mensual, el nombre de quotes impagades...
- En segon lloc, el fet d'analitzar expedients tancats permetia detectar en quins punts els processos eren més febles: per exemple, quants expedients es tancaven sense dades? En quina fase era més freqüent perdre el contacte amb l'usuari?

L'anàlisi estadística va ocupar un total de tres persones: a les dues persones del grup de diagramació abans mencionades, es va integrar un treballador expert en estadística aplicada.

¹³ A títol d'exemple, a l'annex del present treball s'han inclòs la fitxa i el diagrama de flux d'un procediment del SIDH: la coordinació entre SIDH i Serveis Socials.

Finalment, un últim element de canvi va ser la creació d'un grup de millora format per dos representants del SAC, dos representants del Col·legi d'Advocats de Barcelona i dos representants d'Ofideute. Aquests actors aniran treballant sobre els dos documents creats al voltant dels processos del SIDH: el document sobre els processos i l'anàlisi estadística.

La finalitat del grup de millora és analitzar sota diferents perspectives el que sorgeix des d'aquests documents, i comparar les dades més teòriques amb el que passa en la realitat quotidiana del lliurament del servei (una visió inèdita fins ara, que serà aportada pels representants dels SACs locals).

A través de la comparació entre la realitat i l'ideal definit en els documents, s'intenta fer sorgir ulteriors divergències i problemes i intentar resoldre'ls, corregint la teoria per acabar amb uns documents que tinguin en compte elements més pràctics.

La perspectiva més teòrica i interna dels tècnics de la Diputació s'integra així amb la visió més aviat "aplicada" del personal del SAC, del Col·legi d'Advocats i d'Ofideute.

3.1.4 Els primers resultats

Tot i ser relativament recents, les eines de millora procedimental ja han donat alguns resultats.

La diagramació dels processos ha fet les fases de treball més clares, les tasques més senzilles i ha millorat notablement la comunicació entre actors. Una vegada aquesta s'entregui als nous punts SIDH que obriran al territori, aquests disposaran des del primer dia d'unes línies clares a seguir, i tindran els seus referents particulars als quals adreçar queixes i propostes.

No s'ha d'oblidar que la implementació de noves oficines SIDH està influïda per molts elements que poden determinar la major o menor facilitat d'implantació, inclosos elements d'ordre polític. Això no obstant, podem pensar que, una vegada que es decideix crear un nou punt SIDH, la possibilitat de donar al personal del SAC un sistema de processos racional i millorat gràcies a les contribucions d'un conjunt d'actors torni la implantació més ràpida, i la feina més uniforme i racional.

L'anàlisi estadística va revelar, entre altres coses, que molts expedients es tancaven sense dades: darrere d'això s'amagava la inadequació del procediment d'obertura de l'expedient, que preveia la immediata obertura quan l'usuari accedia al SAC per primera vegada, inclús si no aportava cap documentació. L'anàlisi estadística va permetre detectar una pèrdua de casos relacionada amb un passatge inadequat que necessitava ser reformat. De cara a aquesta dada, es va plantejar una modificació del procediment d'obertura, que prevegi l'obertura de l'expedient només quan l'usuari porti la documentació necessària; amb la modificació del procediment, s'espera que

es perdin molts menys dades, permetent en el futur el desenvolupament d'anàlisis més detallades.

A més de la modificació del procés d'obertura de l'expedient, gràcies als resultats de l'anàlisi estadística es preveu implementar la millora de l'aplicació informàtica Habicat, a més de dur a terme una comunicació amb el personal administratiu per fer-li entendre la importància de completar tots els camps i deixar la mínima quantitat de camps buida.

A dia d'avui, amb el procés de millora encara en curs, ja resulta evident que els canvis procedimentals duts a terme influeixen en l'eficiència i eficàcia del SIDH, permetent millorar la qualitat i estalviar costos després d'una inversió inicial de temps i recursos per treballar els processos existents.

És deduïble que la millora dels processos no pot ser considerada una panacea per resoldre totes les problemàtiques presents en un servei públic: sempre hi ha elements que dificulten el seu funcionament i sobre els quals resulta difícil o inútil intervenir amb una revisió dels processos, donat que requereixen altres tipus d'intervenció.

En el cas del SIDH, un tema que va sorgir en moltes entrevistes va ser la problemàtica del "personalisme": tractant-se d'un servei que es lliura en l'àmbit local, hi ha casos en què tota la feina administrativa depèn d'una sola persona, i en funció de la seva predisposició al treball s'obtenen resultats diferents que influeixen en tot el servei. La Diputació intenta deixar clares les línies de treball, però en alguns casos s'ha de "negociar" i acceptar que la feina sigui desenvolupada amb modalitats parcialment diferents, per tal de poder garantir l'existència del servei. El tema resulta complicat i de difícil resolució, i el fet de lliurar processos més definits no ho soluciona sinó que fins i tot pot arribar a complicar-lo, ja que la impressió que s'imposin processos estrictes pot portar al rebuig total d'aquests.

3.2 La replicabilitat de les eines utilitzades

Pensant en la definició d'una sèrie d'eines adaptes a revisar els procediments d'un servei públic genèric, la meua experiència en el SIDH i el treball de recerca relacionat amb aquesta permeten detectar elements significatius.

L'eina que sembla la més adequada i coherent és la **racionalització dels processos**. En el cas de la Diputació s'ha optat per a la diagramació dels processos, o sigui la seva representació en mapes esquemàtics. Encara que sigui un procés llarg i a vegades controvertit, té una importància fonamental quan es gestiona un servei complex en el qual intervenen molts actors.

Ara bé, més que com a eina per treballar els processos que no funcionen, la diagramació es pot pensar com un element per a introduir des de la primera

implementació del servei. D'aquesta manera, s'evitaria imposar després un esquema que pugui resultar "estricte" pels actors que ja han començat a gestionar el servei a la seva manera, i el lliurament d'aquest seria homogeni des del principi.

Tot i així, la diagramació és un procés llarg i elaborat, i com hem vist en el cas del SIDH, en un primer moment es pot pensar que sigui evitable. De cara a problemes organitzatius, en canvi, serà aquesta la primera eina a implementar.

L'anàlisi estadística dels expedients tancats va servir per detectar els punts febles dels processos i justificar-ne la modificació; segon la meua experiència en la Diputació, aquesta eina resulta molt útil sota diferents punts de vista. **L'anàlisi estadística de les dades dels expedients** d'un servei públic serveix per a moltes coses: informes, recerques, anàlisi de perfils... En el cas del SIDH, també va aportar informació molt útil a l'hora de revisar components dels processos que presentaven inconvenients.

Es tracta d'una eina transversal que es pot considerar replicable en altres serveis, quan es vol detectar el passatge que "falla" de la manera més objectiva possible, recollint dades que demostrin estadísticament el que potser ja s'intueixi en la pràctica del dia a dia.

En previsió de la seva utilització, resulta fonamental dotar-se d'un sistema de recolliment de dades que sigui eficient, tant en la manera de representar les dades perquè els resultats siguin clars, com en la part del programa informàtic perquè es puguin posar les dades de manera ràpida i, així després, treure-les per analitzar-les.

En general, l'**eficàcia de les eines informàtiques** és crucial: des del principi es tracta de crear eines completes, senzilles i de fàcil modificació. Durant la meua experiència he pogut constatar com els defectes de l'aplicació informàtica on es registraven les dades o les limitacions del programa d'anàlisi estadística dificultaven tota la feina de millora. Com a principi de base, doncs, és necessari assegurar-se que les eines informàtiques, tant les del servei com les de millora, compleixin requisits d'eficàcia i eficiència.

A vegades, la pressa o l'entusiasme inicial porten a adoptar sistemes que a llarg termini resulten inadequats o àmpliament millorables; en canvi, val la pena que el treball de millora dels processos sigui el més planificat possible en la seva part inicial, encara que això comporti una inversió de temps més llarga. Igualment, s'estalviarà temps successivament, evitant modificacions de les eines i de la feina ja parcialment realitzada.

Aquest principi, òbviament, no té a veure només amb les eines informàtiques sinó amb totes les eines i les fases previstes al llarg del procés de millora. Quan l'instrument a utilitzar era clar i es posava un objectiu igualment clar, el procés de millora va ser lineal i participatiu; aquest va ser, per exemple, el cas de la diagramació.

En canvi, quan els objectius del procés de millora no estaven massa clarificats i tampoc les eines ho estaven, tot resultava més confús, i va ser difícil treure conclusions igualment vàlides per a tothom. Aquest cas ho vaig viure amb l'anàlisi estadística, on moltes coses es modificaven "sobre la marxa" i no estava gaire definit quins objectius es volien assolir.

Una altra eina fonamental és la creació de **grups de treball i millora**. Per a que es puguin aconseguir resultats, resulta fonamental **definir quins actors incloure en cada grup**. En aquesta fase s'han de gestionar dos elements fonamentals a l'hora de revisar els processos (i de prendre qualsevol tipus de decisions concretes en un temps limitat): per una banda, com més varietat d'actors, més aportacions des de diferents perspectives hi haurà; cada actor porta el seu punt de vista i les seves necessitats en relació a la tasca que té en el lliurament del servei. Per l'altra banda, els processos participatius impliquen fases de treball molt més llargues, més discussions, més contrastos; en definitiva, tot es torna molt més complicat i controvertit.

És necessari fer un balanç entre aquests dos temes: en el cas del SIDH, per exemple, el grup de treball va incloure només personal intern i tècnic de la Diputació, i es van excloure des de la confecció dels processos representants del SAC, o sigui actors locals que s'ocupen de les tasques administratives. Això no obstant, aquests últims es van involucrar en el grup de millora, que haurà de validar el diagrama en un espai de treball conjunt en què intervinguin tots els diferents actors implicats en les diferents etapes de disseny, gestió i lliurament del servei. És aquesta una manera de fer participar actors diferents en un context més "protegit", després de que personal intern i tècnic s'hagi ocupat de la modificació dels processos.

A priori no és possible preveure el tipus de servei que es lliurarà i el número i la varietat d'actors implicats en el seu lliurament: com a principi general, es pot considerar vàlida la distinció acurada entre els actors que participin des del principi en el grup de revisió i millora dels processos laborals, i els actors que es poden incloure en un grup de millora que s'encarregui posteriorment de validar els processos revisats.

Com hem analitzat en el cas del SIDH, la revisió i la millora dels processos té sentit només quan aquests es respecten: és a dir, és inútil treballar per fer processos més clars i racionals si a escala pràctica falta la voluntat d'aplicar-los, i tota la feina feta es queda en un document intern. Una millora integral dels processos ha de mirar també al compliment efectiu dels mateixos, per part de tot el conjunt d'actors involucrats en el lliurament del servei.

Per això, resulta convenient no només integrar la varietat més gran possible d'actors en la definició i revisió dels processos, (sempre tenint en compte el balanceig

vist abans) sinó també planificar una **acció pedagògica** perquè els actors entenguin la importància i les avantatges de seguir un procediment homogeni.

Això es podria realitzar a través de reunions amb el personal administratiu i altres actors, ensenyant les problemàtiques que sorgeixen quan no es respecta correctament el procés establert i les conseqüències en el conjunt del servei; òbviament, si aquesta mena de comunicació es realitzés des de la primera implementació del servei resultaria molt més efectiva ja que no aniria a tocar hàbits ja consolidats.

Pel futur, s'hauria d'exhortar als actors a comunicar als seus referents tots els problemes relacionats amb els processos, per tal d'intentar resoldre'ls sistemàticament en lloc de passar-hi per sobre.

En general, el fet de triar un procés participatiu resulta sense dubte més lent al principi, però pot ser que doni millors resultats a llarg termini.

4. Conclusions

L'estudi de cas sobre la millora dels processos del SIDH m'ha permès apropar-me als objectius d'aquest treball amb les limitacions intrínseques presents pel fet de viure una única experiència en aquest àmbit.

Si, per una banda, el fet d'haver triat un servei nou comporta no disposar d'elements d'anàlisi que surten només a llarg termini, per l'altra té un valor afegit per la meua implicació personal en el procés de millora del servei: tal i com ja he dit en la introducció, durant la pràctica he tingut l'oportunitat de viure "des de dins" la manera de gestionar el canvi d'una organització pública, he participat activament a la implementació d'algunes eines de millora i he pogut entrevistar actors interns directament involucrats en el servei i en la seva millora contínua. Això m'ha permès desenvolupar un treball enfocat en l'aplicació concreta de la teoria de la gestió per processos com a eina de millora d'un servei públic.

La conclusió d'aquesta recerca és que les eines utilitzades en el cas del SIDH poden resultar vàlides en el context d'un genèric servei públic, encara que sigui necessari modificar alguns elements i integrar nous instruments de treball.

Les eines de diagramació dels processos i d'anàlisi estadística poden resultar molt útils, si són ben implementades i si s'integren els coneixements d'experts en el tema dels processos amb experts del servei públic que es vol millorar.

En general, resulta evident la importància de definir les línies de treball de la manera més detallada possible per tal d'evitar introduir canvis significatius quan el treball de millora ja està en marxa, ja que hi ha el risc de fer tota la feina més llarga i controvertida. Aquesta claredat inicial té a veure no només amb els principis d'acció, sinó també amb els instruments concrets que s'utilitzaran al llarg del procés de canvi.

També he vist que, com a complement dels canvis tècnics implementat per a la millora de qualsevol servei públic, és important definir un canvi de mentalitat pel que fa al respecte dels processos per part dels actors involucrats. En el fons, el respecte dels protocols establerts suposa també el respecte de la feina feta per millorar-los i fer-los els més clars i senzills possible.

El conjunt d'elements que ha sorgit durant aquest estudi resulta significatiu a l'hora d'elaborar una sèrie d'eines per a la revisió dels processos laborals, amb l'objectiu d'assolir el nivell d'eficàcia i d'eficiència necessari pel bon èxit d'un servei públic.

Annexos

A títol d'exemple, adjunto la descripció d'un procediment concret del SIDH, la coordinació entre el SIDH mateix i els Serveis Socials, per a que es pugui veure el profund canvi en la manera de representar els processos.

El primer protocol SIDH portava només una senzilla i genèrica descripció del procediment. Després de la diagramació dels processos, tenim una fitxa tècnica que recull la descripció del procediment i el conjunt d'actors, documents, i eines a fer servir, i un mapa de procediment, on tots els passatges estan diagramats en relació als actors involucrats, i es preveuen les possibilitats de sortida segons el desenvolupament de cada etapa.

a. El primer protocol del SIDH


7. La derivació a Serveis socials

Com a norma general, en cas que es detecti des del SAC que un /una usuari/a del SIDH pot ser susceptible de rebre atenció des dels Serveis Socials municipal, s'ha d'esbrinar si ja n'és usuari/a, en cas negatiu, caldrà orientar-li/a per tal que hi demani cita.

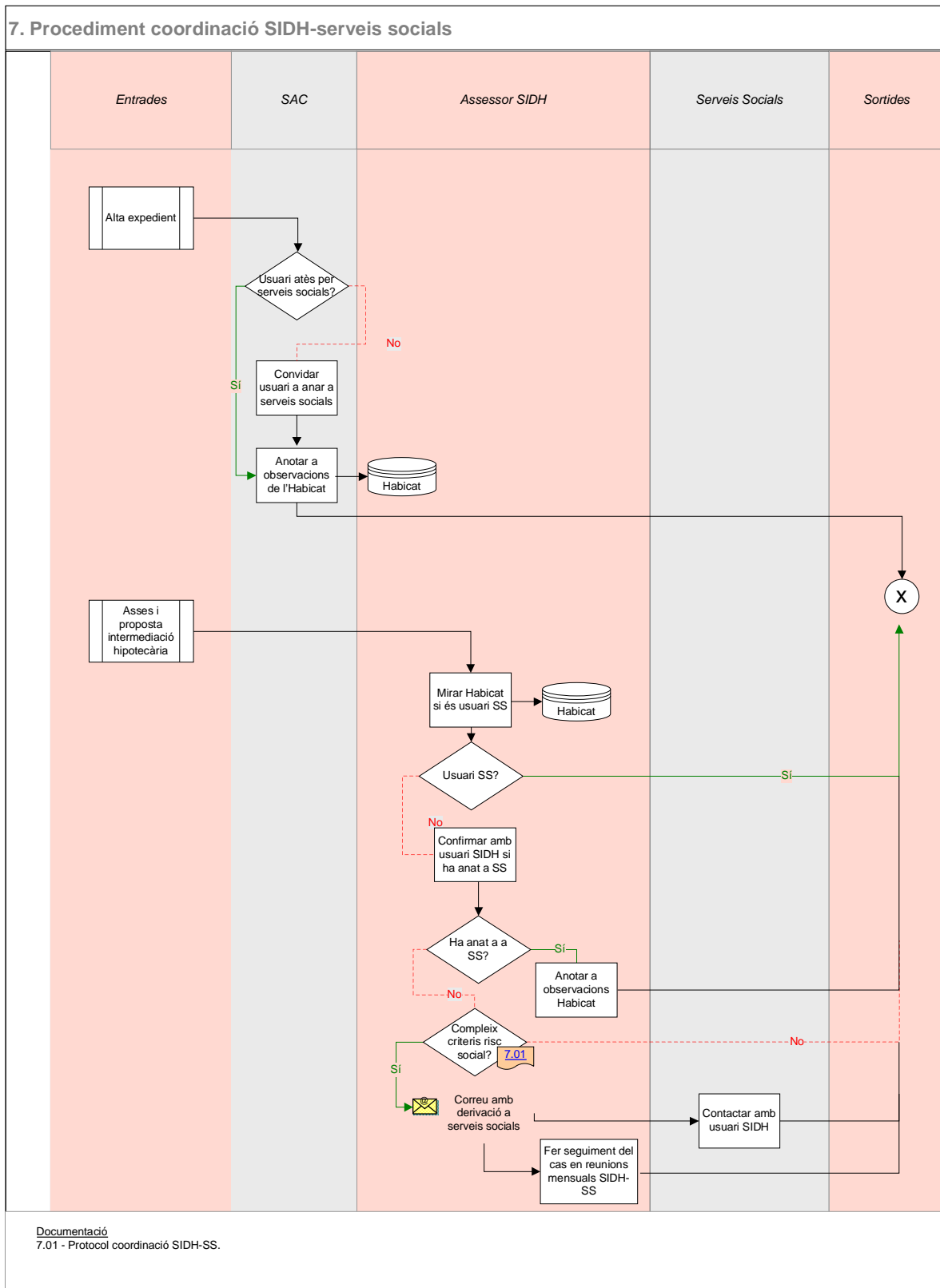
Serà l'assessor/a del SIDH durant l'entrevista qui realitzarà la derivació als Serveis Socials, si s'escau, d'acord al protocol establert a tal efecte (veure punt b d'aquest apartat).

En casos urgents no atesos pels Serveis Socials –entre ells la comunicació de data de subhasta- es sol·licitarà a el/la usuari/a autorització per comunicar el seu cas als Serveis Socials per tal que sigui atès per aquestos amb la major brevetat possible.

b. Després del canvi: la fitxa del procediment

FITXA DE PROCEDIMENT		 Diputació Barcelona
DADES D'IDENTIFICACIÓ		
Procediment	7	Coordinació SIDH - Serveis Socials
DADES DESCRIPTIVES GENERALS		
Descripció del procediment		
<p>Durant el procediment d'alta de l'expedient, el SAC demana a l'usuari si és atès pels Serveis Socials (SS):</p> <ul style="list-style-type: none">si no és atès, el convida a anar-hi;si és atès, anota l'observació a l'Habicat. <p>Durant l'assessorament, l'assessor SIDH mira a l'Habicat si l'usuari SIDH és usuari de SS.</p> <p>En cas que no sigui usuari de SS, l'assessor SIDH li pregunta si ha anat a SS:</p> <ul style="list-style-type: none">si hi ha anat, no s'ha de fer res.si no hi ha anat, l'assessor SIDH mira si l'usuari compleix els criteris de risc social:si no els compleix, no s'ha de fer res.si els compleix, l'assessor SIDH envia un correu per tal que SS es posin en contacte amb l'usuari. <p>Es farà un seguiment del cas amb reunions mensuals entre SIDH i SS.</p>		
Actors que intervenen		
SAC		
Assessor SIDH		
Serveis socials		
DOCUMENTACIÓ / EINES ASSOCIADES		
Documents		
7.01 Protocol coordinació SIDH-SS		
Eines		
Aplicació Habicat		

c. Després del canvi: el mapa del procediment



Documentació consultada

- Alsina Burgués V. (2010). *Taller sobre interpretació i diagramació de processos*. Diputació de Barcelona, Servei de Gestió de la Formació.
- Colau A., Alemany A. (2013). *Estudio 2007 – 2012: Retrospectiva sobre desahucios y ejecuciones hipotecarias en España, estadísticas oficiales e indicadores*. Publicacions PAH.
- Salvador M., Sancho D. (2010). *La organización vista desde los procesos*. Diputació de Barcelona, Servei de Planificació de la Formació.
- Salvador M., Sancho D. (2010). *Curs de gestió per processos – nivell bàsic*. Diputació de Barcelona, Servei de Planificació de la Formació.
- Diputació de Barcelona, Servei de Processos i Metodologies Corporatives (2009). *Metodologia corporativa de desenvolupament dels projectes d'anàlisi i millora de processos*.
- Diputació de Barcelona, Servei d'Acció Social i Oficina de Promoció i Gestió d'Habitatge (2012). *Servei d'Intermediació en Deutes de l'Habitatge*.
- Diputació de Barcelona, Servei d'Acció Social (2014). *Procés d'atenció a l'usuari SIDH. Identificació, descripció i diagramació del procés*.
- Diputació de Barcelona, Servei d'Acció Social (2014). *Estudi del perfil dels usuaris SIDH*.