

Mesura de govern

# Estratègia d'impuls dels serveis digitals

Barcelona, 19 setembre de 2018

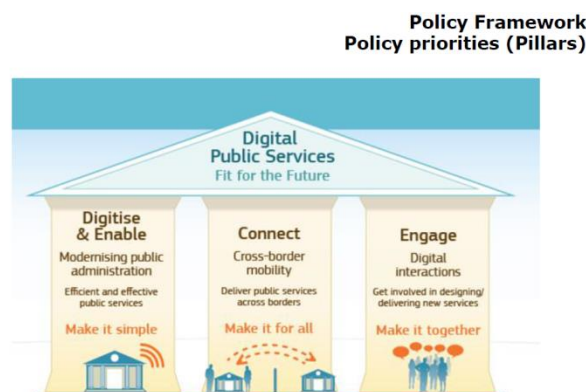
## Resum executiu

Per a mantenir les **condicions adequades** per a la **creació de màxim valor en la prestació de serveis públics**, l'Ajuntament de Barcelona **adapta els serveis i el seu model de gestió**, de forma continuada, a les **noves exigències socioeconòmiques i normatives**.

El **Model de Transformació digital** defineix el **marc estratègic** que, motivat per la llei **39/2015** de procediment administratiu comú de les administracions públiques (LPACAP) i les oportunitats que ofereixen les **Tecnologies de la Informació i de la Comunicació (TIC)**, **guia la digitalització de processos, relacions, productes i serveis**.

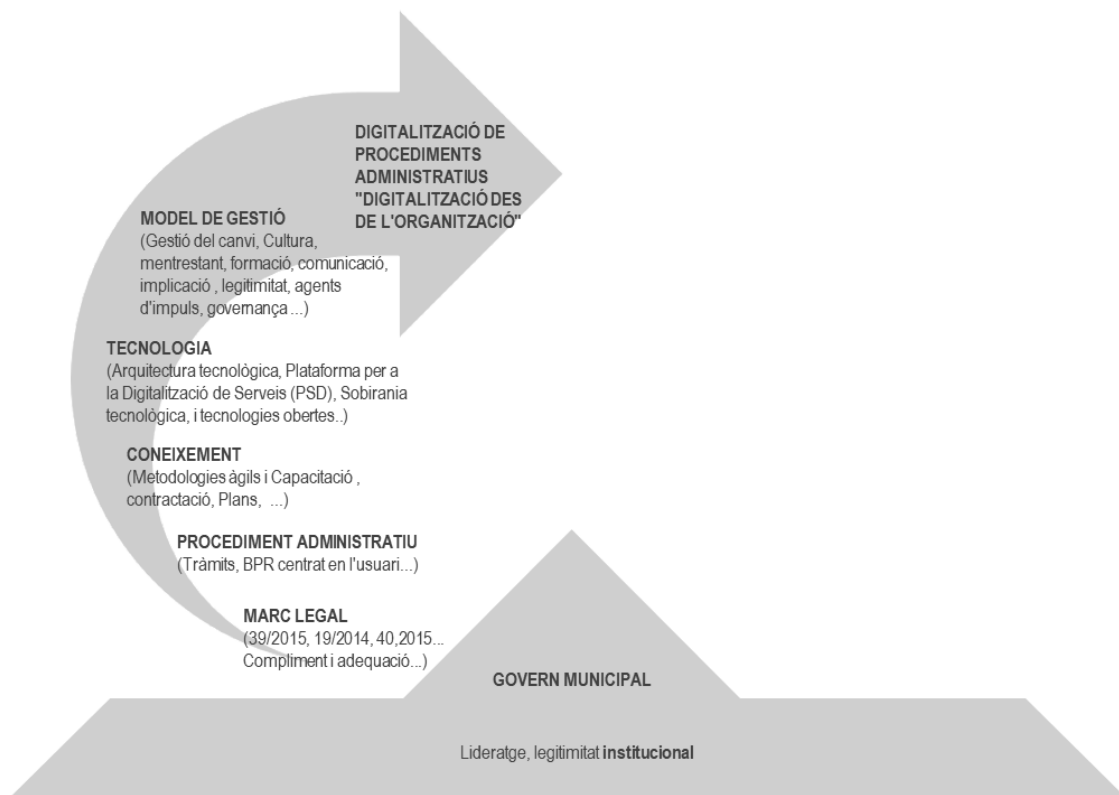
La digitalització **impacta profundament** en el cor de l'organització a nivell **estratègic** (repensar el paper de l'administració en un context complex, exigent, incert i canviant), **funcional** (tecnologia, processos, informació...), **organitzatiu** (canvi cultural) i dels **serveis**.

El **servei digital** ha de ser la base de la **proposta de valor** entre l'Ajuntament i la ciutadania / empreses. Amb independència del grau de digitalització del model de gestió intern, el **servei representa el moment de la veritat** en el qual s'avaluarà l'impacte (resultats) en cadascuna de les parts implicades. Aquesta és la visió del Horizon 2020 (Marc Polític - Prioritats: Digitalització i disponibilitat (Fer-ho fàcil), connexió (fer-ho per a tots), compromís (innovació de serveis, fer-ho junts))



Per aconseguir un resultat satisfactori, l'Ajuntament ha desenvolupat **plans estratègics** i els corresponents **projectes emblemàtics**, per **transformar el model de gestió intern**, **l'arquitectura de sistemes d'informació** i els **procediments administratius**.

Estratègicament, la transformació digital es recolza sobre els següents fonaments:



En **base al marc legal** i de forma específica en la **llei 39/2015**, es treballa per l'acompliment de les prescripcions normatives, la **catalogació i la reenginyeria** (eficàcia, eficiència, centrats en l'usuari...) dels **procediments administratius**. Aquest representa el **punt de referència que legitima el procés de digitalització**.

L'Ajuntament de Barcelona aposta per uns **mitjans de modernització** basats en **metodologies àgils**, la **capacitació tecnològica** de l'equip humà (noves competències), noves fórmules de **contractació** i l'elaboració de **plans i projectes** com a palanca estratègica d'aquesta transformació

**L'actualització de l'arquitectura tecnològica (Plataforma de Serveis Digitals (PSD))** ha de permetre desenvolupar i operar les solucions tecnològiques de manera flexible, escalable i eficaç. El modelatge i l'ús de les tendències més innovadores i l'assoliment d'una major sobirania tecnològica asseguren els resultats esperats a la vegada que exigeixen una **transformació profunda** de les estructures tecnològiques.

La transformació digital dels procediments administratius comporta **molt més que un canvi del paper als sistemes informàtics**. És un canvi de paradigma que obliga a **repensar el model de gestió** (processos, requeriments documentals, competències, estructures organitzatives, aliances, interoperabilitat, simplificació,...) i per tant exigeix una **acurada gestió del canvi** a nivell intern i també a nivell extern.

El procés de transformació digital **exigeix una important dedicació de recursos** (tecnològics, humans, temporals, econòmics...). La **complexitat** generada per l'ample abast i exhaustivitat de les actuacions de transformació interna i per la **dificultat d'aplicar fórmules de desenvolupament parcial** obliguen a cercar fórmules innovadores per aconseguir minimitzar el cost de transformació augmentant-ne els efectes.

### Objectiu de la mesura

La mesura de govern té el **propòsit de desenvolupar una estratègia** que permeti **accelerar** el procés de digitalització de serveis i aconseguir equilibrar l'esforç de transformació amb una **major consecució de valor al servei públic**.

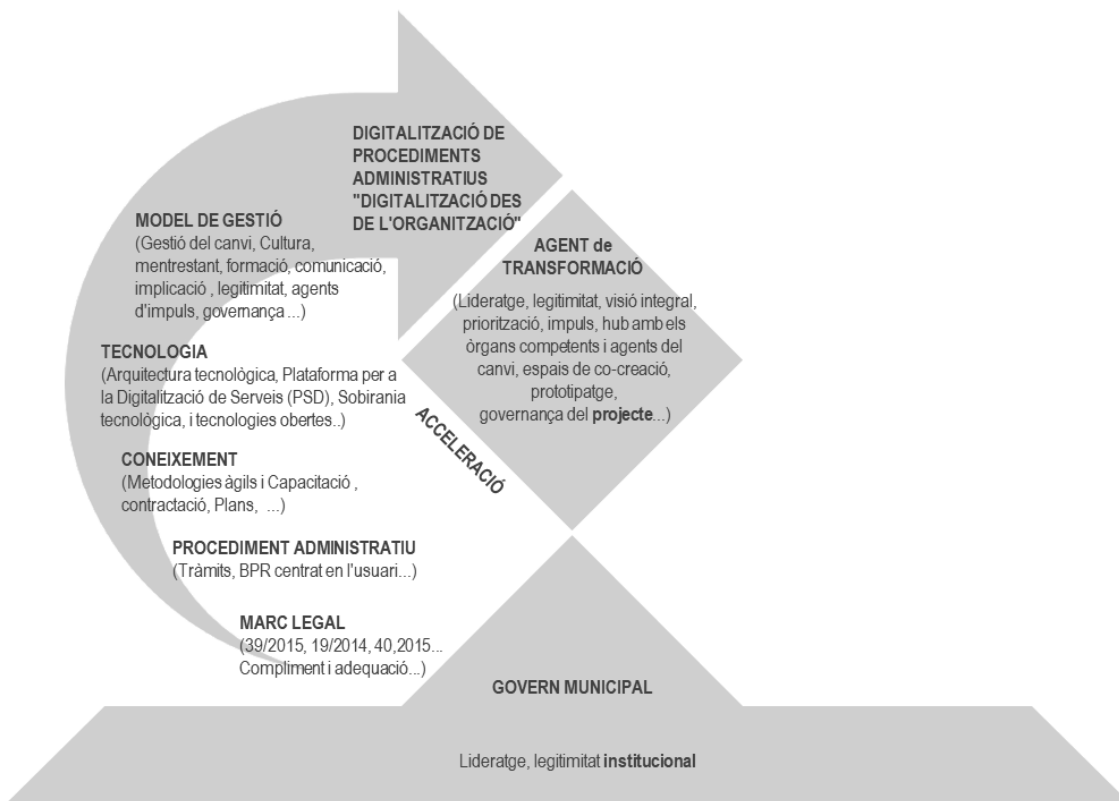
Es tracta **d'anticipar-se**, proposant solucions, eines i recursos, als importants **reptes que comporta la transformació digital**, tant a **nivell intern per transformar els sistemes tecnològics i l'estructura del model de gestió**, com a **nivell extern oferint una renovada cartera de serveis digitals**.

L'**acceleració** no es troba tan sols en el **desenvolupament de metodologies, eines i mecanismes de sistematització** com **també en l'observació i solució dels factors que provoquen alentiment** del procés de transformació.

La mesura es descompon en els següents **objectius específics**:

**1.- Creació d'un agent de transformació** (Pilotatge) que **lideri, legítimi, prioritz i impulsi** el projecte de digitalització amb una **visió integral** (enfocament estratègic, marc legal, Sistemes d'informació, Plataforma i arquitectura tecnològica, Relació de llocs de treball, Estructura organitzativa, Estructura funcional (mapa de processos), Productes i serveis, Model dels de governança,...). Per aconseguir la màxima eficàcia, **l'ajuntament s'estructura en sistemes especialitzats**. La transformació digital se centra a **aprofitar aquest nivell de detall especialitzat i connectar-lo de forma integral**. Un dels reptes d'aquesta estructura organitzativa es troba en desenvolupar una tasca de **centre d'activitats d'interlocució amb tots els agents implicats**. Aquesta interlocució no es limita a activitats de coordinació, sinó que es busca crear espais de dinamització i d'intercanvi que constitueixin veritables **"Hubs" de coneixement i serveis**. Es vol aconseguir una **estructura de desenvolupament que es focalitzi a la construcció i el lliurament de solucions acabades** i per aconseguir-ho de forma eficaç és necessari millorar la interlocució, la participació, el compromís i consens entre les diferents parts. Aquesta estructura definirà un model de **governança** a tots els nivells per aconseguir la màxima fluïdesa operativa. Tanmateix aquest espai organitzatiu és el lloc adequat per establir activitats de **co-creació i de prototipatge**. Això no impedeix, ans el contrari, que el talent dedicat al procés de transformació digital participi en les activitats de forma eficient i coordinada.

En aquesta fase, aquest agent de transformació **focalitza el seu esforç en una transformació de les estructures internes** de l'ajuntament (Marc legal, Catàleg de procediments, Coneixement, Tecnologia, Model de gestió...), per donar resposta a l'exigent marc normatiu vigent i a les necessitats de serveis digitals de la ciutadania i de les empreses de Barcelona.

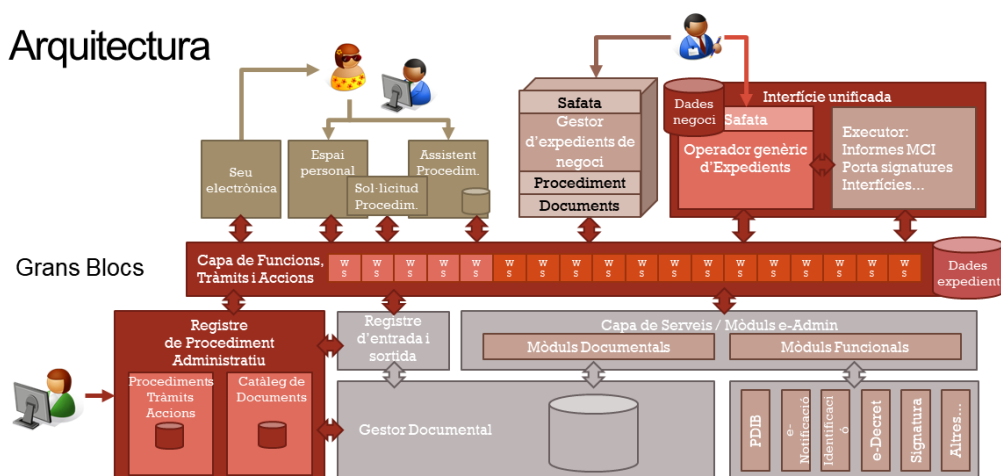


Aquest agent d'impuls desenvoluparà la seva activitat en base als següents **critèris per a l'acceleració digital**:

- **Focus.** Priorització dels objectius, activitats i recursos d'acord amb un Model de Creació de Valor Públic (MCVP).
- **Legitimitat.** Consecució d'una legitimitat directiva i política per cosir la informació, processos, estructura i tecnologia necessària.
- **Innovació tecnològica i funcional.** Partint fluxgrames dels procediments actuals s'exploraran noves fórmules per la prestació dels serveis digitals en base a la creativitat, Observació, escolta i preguntes a la ciutadania.
- **Talent / Coneixement.** Posada en valor del talent intern de l'organització connectat al coneixement extern (mercat, centres d'investigació...).
- **Estratègia de producte.** Anar més enllà del propòsit fonamental del servei digital, buscant noves formulacions de valor afegit, eficiència i eficàcia.
- **Sistematització.** Identificació de processos sistematitzables per una industrialització del desenvolupament de serveis digitals.

- **Modularització.** Estructuració amb components que facilitin una reutilització en el futur i la seva transferibilitat.
- **Reutilització.** Establiment de mecanismes i acords per la reutilització dels mòduls en altres àmbits operatius.
- **Anticipació.** Observació i gestió de riscos per desenvolupar mecanismes de gestió, anticipació o correcció d'incidències òptimament exposats a escala temporal.
- **Prototipatge.** Desenvolupament prematur de solucions per a la seva avaluació fins i tot amb els usuaris finals (Avaluació real).
- **Desplegament tàctic.** Cerca de les oportunitats (formals i informals) que l'organització ofereix en cada moment per aprofitar-les per l'impuls del projecte.
- **Connexió.** Establiment d'espais per a la connexió de sistemes, informació, persones...
- **Creació de sentit.** Construcció d'un relat que afavoreixi la comprensió de l'organització i l'alineació dels esforços cap a un objectiu comú.

**2.- Desenvolupament d'una Plataforma de Digitalització de Serveis (Plataforma de Serveis Digitals PSD).** La Digitalització de Serveis exigeix la transformació de l'arquitectura de sistemes d'informació (funcionalitats d'autoservei, digitalització documental, interoperabilitat, flexibilitat, modularitat, digitalització procedimental, sistemes d'identificació i signatura digital, gestió d'espais personals, gestió automàtica de continguts, gestió automàtica de la informació associada a un procediment,...). No es tracta d'actualitzar l'actual arquitectura sinó de desenvolupar una **nova arquitectura d'abast integral**. Aquesta plataforma representa un dels **components fonamentals** de la transformació digital de l'Ajuntament i a la vegada un **repte estratègic de primer ordre**. La capacitat de **disseny integral i de desenvolupament progressiu** amb convivència amb els sistemes actuals representa una de les claus per a la construcció d'aquesta infoestructura.



La plataforma contribueix a la transformació digital seguint els següents **fonaments**:

- Característiques específiques de la Plataforma (tecnològica) de serveis digitals (PSD)
  - **Disruptiva** (canvi de model i de paradigma cap a una gestió digital)
  - **Integradora** (unifica sistemes)
  - **Modular** (Components manejables, reutilitzables...)
  - **Respectuosa** amb els sistemes actuals (aprofitament i integració)
  - **Viable** (possibilita la transformació en un entorn complex)
  - **Desplegament progressiu / Escalable** (permet una construcció incremental, flexible, adaptable a les necessitats i els recursos disponibles)
- **Tota la interacció es farà pel portal d'atenció ciutadana / tràmits** (La ciutadania, els agents d'atenció i els B.O. utilitzen les mateixes aplicacions encara que poden tenir una experiència d'usuari personalitzada)
- **Espai personal integral** (la persona a través del seu perfil accedeix a un únic espai personal per a totes les gestions: Tràmits, participació, transparència, queixes i suggeriments...)
- **Assistent de procediments** (la intel·ligència del sistema es troba en aconseguir fer efectiu l'apoderament de l'usuari trobant i encadenant la informació i les funcionalitats necessàries per aconseguir valor)
- **Capa única de serveis, funcions i accions** (Infraestructura que dóna sentit (dinàmic) a la interacció amb l'usuari, mitjançant la integració ordenada de components i mòduls. Crea un llenguatge de comunicació entre sistemes heterogenis. Disposa d'un model de dades, per als expedients en vol)
- **Expedient desacoblat i en mans de la capa de serveis** (l'expedient està desacoblat de les aplicacions a través d'una capa de serveis que proporciona sentit a l'expedient)
- **Operador genèric d'expedients** (Permet la convivència amb les aplicacions de gestió actuals. Serveix per a qualsevol tipus de procediments)
- **Motor d'estats vs BPM** (l'estat (9) en el qual es troba el procediment determina un paquet d'accions (40) disponibles. Cada procediment crea un itinerari particular d'acord amb les seves característiques i les regles del motor d'estats-Diagrama de transicions)
- **Catàleg de procediments distribuït** (la informació d'identificació i descripció del procediment es troba distribuïda mitjançant un sistema d'informació i de governança)
- **Els procediments digitals es configuren**, no es desenvolupen ni programen.

**3.- Transformació digital del Model de Gestió.** La digitalització de serveis requereix una infraestructura tecnològica que permeti implementar els nous procediments. L'impacte en els processos de gestió és tan profund que en la majoria dels casos comporta **repensar les estructures organitzatives** que els gestionaven. **La simplificació i l'ús d'algoritmes informàtics allibera les persones d'un nivell d'activitats.** En el marc del paradigma de la digitalització de serveis la tecnologia gestiona activitats programables facilitant que les persones puguin desenvolupar altres activitats menys automàtiques (Personalització, atenció directe a les persones, presa de decisions

complexes, anàlisi d'informació, interpretació difusa, coordinació del coneixement, ....). **La gestió del canvi** representa un dels fonaments clau per aconseguir valor de la transformació digital. L'adequació cultural, la implicació interna, la transformació dels ecosistemes organitzatius, la revalorització del capital intel·lectual i la comunicació interna i externa són factors importants a tenir en compte.

**4.- Consolidar un model de governança integral dels projectes** que es troben en la línia de treball de la digitalització de procediments.

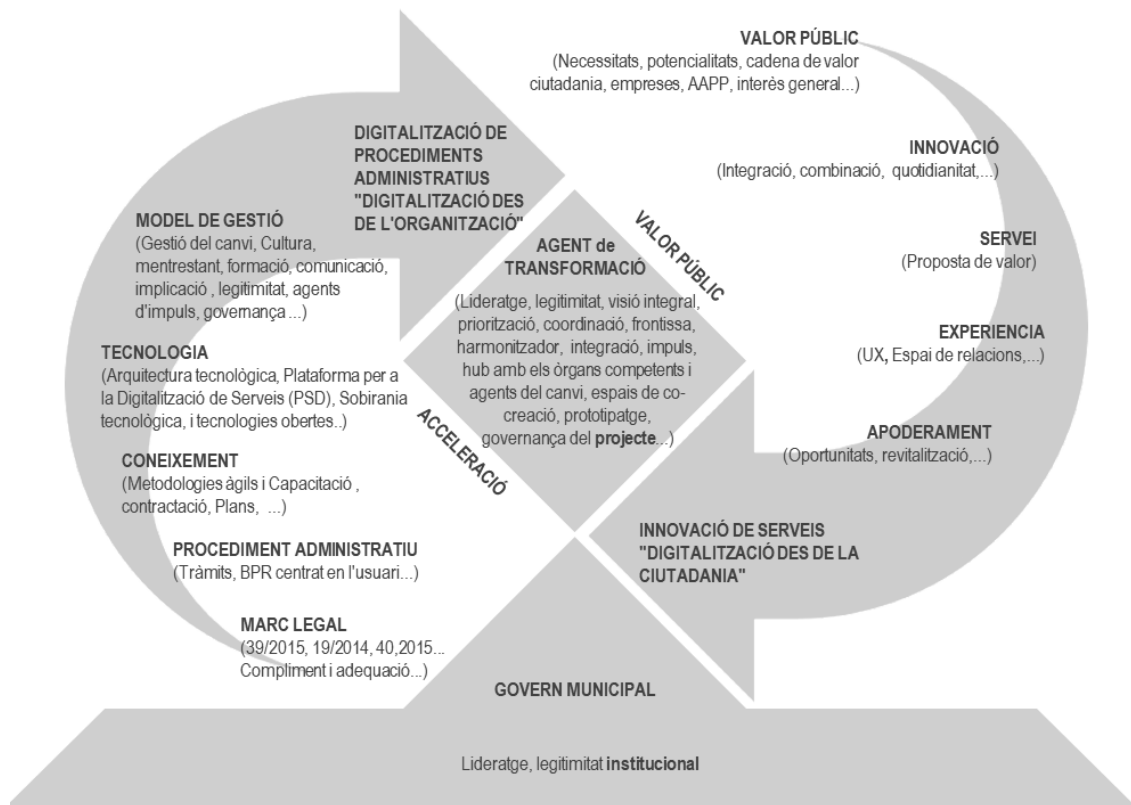
El desenvolupament dels serveis digitals comporta la **coordinació i el treball cooperatiu entre una gran quantitat de departaments de l'ajuntament** (Direcció de Comunicació Digital, Direcció d'Atenció Ciutadana, l'Institut Municipal d'Informàtica, la Xarxa de comunicació, el Departament de Participació, Secretaria, Assessoria jurídica, òrgans competents, arxiu,...). Aquesta coordinació representa un repte important en una organització de gran complexitat. A més d'aquesta estructura interna, s'ha de considerar els **recursos externs** que en determinats projectes reforcen la digitalització de serveis.

La coordinació d'aquestes entitats no es pot desenvolupar a base de reunions, contactes específics i puntuals. La digitalització de serveis s'ha de recolzar sobre una **estructura de relacions que ajudi a sistematitzar-les i aconseguixi més eficiència**.

Es desenvoluparà un **model de governança específic per a la digitalització de serveis**, que doni resposta a la complexitat d'entitats que té l'ajuntament i dels recursos externs necessaris per a aquesta transformació.

**5.- Complementar la línia de treball de la digitalització dels procediments administratius amb una nova línia que es focalitzi en la innovació de serveis.**





Aquesta línia de treball **parteix de l'anàlisi del valor públic** (Necessitats, potencialitats, cadena de valor ciutadania, empreses, AAPP, interès general...) com a punt de referència per **innovar serveis públics que constitueixin una proposta de valor de forma quotidiana**. Podrem considerar els procediments administratius però de forma combinada entre ells o amb altres prestacions. **La quotidianitat** es troba en la mobilitat, la seguretat, l'educació, la cultura, les relacions, la neteja, la qualitat de vida, les oportunitats, la salut...

La innovació basada en el valor públic s'ha de materialitzar en una **proposta de valor** tangible i gestionada. A més de la innovació d'aquests serveis, es destaca la importància de **l'experiència d'usuari** en l'ús d'aquests nous serveis. Aquesta, va més enllà d'una bona comunicació o ergonomia funcional. La interacció amb aquests nous serveis digitals configura un **espai de relació i de construcció de marca** que determina el valor aconseguit i la percepció que l'usuari té de l'ajuntament.

En la primera línia treballem l'**exhaustivitat** dels prop de 900 procediments administratius. En aquesta línia de treball dediquem esforços en **seleccionar serveis** que aporten valor directe i quotidià a la ciutadania. En aquest àmbit ens interessa **l'experiència d'usuari (UX) no tan sols entesa com a ergonomia** en l'ús de les eines i aplicacions digitals sinó com **l'experimentació d'un espai comú de relacions** en el qual les diferents parts se senten implicades (confiança, compromís, cohesió social, identitat...) i aconseguen **vincles i corresponsabilitat**. En definitiva, un enfocament que cerca l'**apoderament** de la ciutadania i de l'estructura organitzativa, que configura un nou model de relació basat en la confiança i la co-creació de serveis



públics i que, per tant, suma i estableix **sinergies amb Atenció Ciutadana, Comunicació Digital i Participació**.

Per aconseguir aquesta combinació entre la línia de treball del qual podem anomenar una "Digitalització Cap a l'organització" i la línia de treball de la "Digitalització Cap a la ciutadania", necessitem que l'agent catalitzador coordini, harmonitzi i actuï de **frontissa entre les diferents àrees** d'activitat de les dues línies de treball.

El desplegament de tècniques de **dinamització d'espais de deliberació resolutiva**, representa una de les claus d'èxit d'aquest agent específic de la transformació digital.

La **dinamització d'espais comuns** (deliberació resolutiva) i la **combinació adequada** de les diferents línies de treball (**Enginyeria simultània**), afavorirà la creació de les **condicions òptimes** per aconseguir **accelerar el procés de digitalització de serveis (Procediments administratius i altres prestacions de caràcter públic)** a la vegada que aconseguim **valor públic directe i quotidià** per a la ciutadania.

**6.- Desenvolupament del portal de tràmits**(Del menu-carta al Buffet lliure, sistemes de guiatge, Experiència d'usuari UX...). Inclou el desenvolupament d'un espai personal on se supera la concepció dels procediments com l'eix de la relació amb el ciutadà i s'integren serveis diversos, inclosos els continguts personalitzats i els processos participatius entre d'altres ((Espai d'integració: Procediment administratiu, serveis quotidians, participació, transparència, personalització, informació push, comunitat...)

**7.- Pilots de "Digitalització des de la ciutadania"**. Integració i innovació de serveis (Procediment administratiu + **serveis quotidians** / enfocament ciutadania i espais de relació / integració transversal ). Desenvolupament de serveis digitals a partir de (Priorització de solucions, ...)

**8.- Desenvolupament d'un protocol de prioritització, acceleració i digitalització de serveis / procediments (Metodologia)**. Dissenyar una guia que faciliti la socialització de les bones pràctiques en la digitalització de serveis, pot contribuir com una eina més a l'acceleració del procés de transformació digital.

**9.- Sistema d'escolta activa / observació (Metodologia)** (Anàlisi de l'ecosistema de propostes de valor per a cadascun dels segments ciutadans i de les empreses)

**10.- Desenvolupament d'una estratègia de Bon Govern** - (Model de relació, Oportunitat, valor, valors, rigor, confiança... vs Fiscalització, coerció, control... )

**11.- Desenvolupament d'un sistema de rendició de comptes / devolució dels processos participatius** (MCVP, Accountability)

## Full de ruta - Referència ràpida

1.- Creació d'un agent de transformació (Pilotatge)

2.- Desenvolupament d'una Plataforma de Digitalització de Serveis (PSD)

3.- Transformació digital del Model de Gestió

4.- Consolidar un model de governança integral dels projectes de transformació digital

5.- Complementar la línia de treball de la digitalització dels procediments administratius amb una nova línia que es focalitzi en la innovació de serveis.

6.- Desenvolupament del portal de tràmits

7.- Pilots de "Digitalització des de la ciutadania".

8.- Desenvolupament d'un protocol de prioritització, acceleració i digitalització de serveis / procediments (Metodologia)

9.- Sistema d'escolta activa / observació (Metodologia)

10.- Desenvolupament d'una estratègia de Bon Govern

11.- Desenvolupament d'un sistema de rendició de comptes / devolució dels processos participatius

## 1. Antecedents.

### Component / dimensió: Context socioeconòmic

- El context socioeconòmic evoluciona de forma accelerada.
- Les innovacions tecnològiques (TIC) proporcionen noves oportunitats per la creació de productes i serveis.
- La innovació social (Apoderament de la persona i dels col·lectius) facilita l'ús de les innovacions tecnològiques i la consegüent popularització (Societat hiper-connectada, prescriptora, consumidora i productora, informació...).
- La combinació de noves tecnologies (TIC) i dels nous models socials crea noves fórmules de relació entre les administracions públiques i la ciutadania.
- Augmenta el nivell d'exigència en la prestació i atenció de serveis públics per part de la ciutadania i de les empreses.
- S'emfatitza la diversitat (i desigualtat) del teixit social en capacitació tecnològica, interessos i valors.
- Augment de les turbulències socioeconòmiques (Crisis, models qüestionats, bombolles, especulació, insostenibilitat ecològica....)
- Incomoditat política i social (desafecció, descrèdit, desigualtat / precarietat)
- Augmenta el desconcert, entropia, complexitat, dificultats de coordinació ...
- Modernitat líquida, postmodernitat, globalització, neoliberalisme... (fragmentació, individualisme, consumisme, precarietat, relacions fluides, complexitat, entropia, xarxes socials, digitalització...) (Z.Bauman)
- Indústria 3.0 (Automatització / Digitalització / Productivitat / Creixement)

### Component / dimensió: Marc normatiu

- La evolució del marc legal impulsa la modernització de l'administració pública
- La majoria dels instruments legals aborda la modernització de forma conservadora i prudent (Transformació parcial, progressiva, alternatives, solucions en paral·lel...)
- Llei 30/1992, de 26 de novembre, sobre Règim Jurídic de les Administracions Públiques i procediment administratiu comú
- Reial Decret 1720/2007, del 21 de desembre, pel qual s'aprova el Reglament de desenvolupament de la LOPD
- Reial Decret 1671/2009, de 6 de novembre, pel qual es desenvolupa parcialment la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics (àmbit Administració General de l'Estat)
- Llei 29/2010, del 3 d'agost, de l'ús dels mitjans electrònics al sector públic de Catalunya
- Reial Decret 4/2010, de 8 de gener Esquema Nacional d'Interoperabilitat
- Reial Decret 3/2010, de 8 de gener Esquema Nacional de Seguretat

- Llei 59/2003, de 19 de desembre, de signatura electrònica
- Llei Orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal
- Llei 19/2013, del 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. (Estat)
- Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. (Autonòmica).
- Llei 16/2015, del 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels Governos Locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica. Entrada en vigor: 2015.08.13
- Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del Sector Públic
- Llei 18/2015, de 9 de juliol, modifica la Llei 37/2007, de 16 de novembre, sobre reutilització de la informació del sector públic.
- Acord de govern del Codi de Bon Govern Local APROVAT per la Federació Espanyola de Municipis i Principis (FEMP) (2013.03.2)
- REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos)

### **Component / dimensió: Estratègia AAPP**

- L'esperit innovador de l'Ajuntament de Barcelona impulsa el desenvolupament de projectes pioners en la modernització de les administracions públiques, d'acord amb el marc normatiu i les noves necessitats de la ciutadania.

- D'un primer estadi de projectes de digitalització dels sistemes productius / operatius (Mecanització de processos i sistemes de BO) es passa a un nou enfocament de digitalització dels sistemes d'atenció i comunicació (Modernització dels mitjans de FO) com a resposta a les noves exigències de la ciutadania i de les empreses (La ciutadania en el centre).

Projectes de...

- Sistemes d'atenció Integrada (OIAC / OAC,...), telèfons d'atenció (010)
- Sistemes d'atenció Multicanal / omnicanal (presencial, telefònic, telemàtic...)
- Desenvolupament de web municipal
- Reingenyeria (simplificació de les càrregues administratives, simplificació...)
- 24X7 ("any time, any where")
- Electrònica (aplicacions informàtiques)
- Oberta (informació, dades...)
- Participació (webs...)
- Transparència (bon govern, confiança..)
- Automatització (Smart / sensorització / anàlisi / predicció)
- Innovació (repensar processos i serveis,,)

- Integral (visió única global ,,,)

### **Llei 39/2015. Procediment administratiu de les administracions públiques. (LPACAP).**

- Amb la Llei 39/2015 s'obre una nova etapa de modernització més ambiciosa adreçada a la digitalització completa del procediment administratiu.
- Les AAPP s'esforcen (tècnicament, econòmicament, coneixement, terminis...) per aconseguir una modernització exigent i connatural als canvis socioeconòmics actuals.
- Tot i que l'esforç de modernització ha donat els seus fruits amb una millor prestació de serveis públics, s'evidencia, una vegada més, que la modernització és un procés de canvi constant que exigeix no tant l'assoliment d'un estat ideal com la consolidació de mecanismes de transformació continus.

### **Justificació de la mesura**

- La ciutadania i les empreses esperen que l'administració pública sigui capaç de proporcionar valor en l'actual context de transformació digital de les organitzacions i apoderament de la ciutadania . El marc normatiu (LPACAP) obliga a una digitalització i a aplicar mesures de bon govern amb sintonia amb la realitat social i econòmica. L'Ajuntament de Barcelona interpreta aquestes exigències com una oportunitat per continuar innovant. En primer lloc en la transformació dels procediments interns i externs per fer-los més eficients i eficaços però també, i de forma molt significativa, en millorar la relació entre la institució i la ciutadania cap a la cor responsabilitat (visió) i en l'adopció i foment d'una cultura organitzativa que aportí valor en aquest context (missió).

## Understanding the impact of the transformation of public administrations and their role in society



## 2. Model Transformació digital

### Antecedents

Any 2015: Llei: 39/2015 de procediment administratiu comú de les administracions públiques i Llei 40/2015 de règim jurídic de les administracions públiques que obliguen a la relació telemàtica amb les empreses i al document i expedient electrònic.

Durant aquest mandat, l'Ajuntament ha definit i està desplegant el Pla Barcelona Ciutat Digital, dins del qual una de les iniciatives orientades a millorar el Govern de la ciutat és desenvolupar el Pla de Transformació Digital, que pretén canviar tant la forma de gestionar l'Ajuntament, com la forma de relacionar-se amb els ciutadans i altres administracions, utilitzant els canals i les eines digitals com a nucli d'aquesta transformació.

En aquest àmbit, l'Ajuntament ha estat treballant en la identificació d'un conjunt de projectes que caldrà impulsar en els propers anys per tal d'adequar-se a aquestes noves lleis. L'adaptació de l'Ajuntament a la nova llei estarà basada en el decàleg de principis que es mostra a continuació

## Decàleg de principis

- Proactivitat. Caldrà fer arribar al ciutadà la informació dels serveis i programes que ofereix l'Ajuntament.
- Orientació al ciutadà. Els serveis es definiran prioritzant el punt de vista del ciutadà i l'Administració haurà d'estar preparada per servir-lo.
- Serveis digitals. Els serveis es prestaran principalment per via digital. Excepcionalment, s'habilitarà el canal presencial.
- Transparència digital. La transparència i l'accés a la informació del ciutadà estarà sempre garantida pel canal telemàtic.
- Mitjans digitals personals. Els mitjans digitals personals (smartphones, tablets, etc.) seran els prioritaris per a la relació del ciutadà amb l'Ajuntament.
- Dada única. Es centralitzarà la informació dels ciutadans en un únic sistema d'informació
- Simplificació. Caldrà simplificar tots els procediments i tràmits administratius.
- Expedient electrònic. Els documents administratius de l'Ajuntament hauran de ser únicament en format electrònic.
- Interoperabilitat. Es garantirà que els ciutadans no tinguin que aportar cap document que hagin presentat prèviament a l'Ajuntament
- Eficiència. L'objectiu serà reduir els recursos públics destinats a tasques burocràtiques sense valor afegit

## Síntesi (del decàleg):

- Relacions amb el ciutadà
- Transparència i accés a la informació
- Eficiència

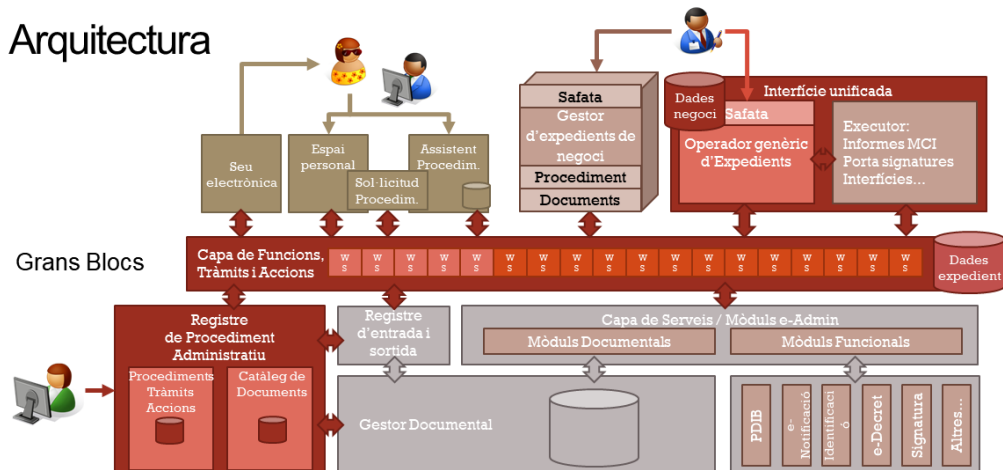
## Projectes per aconseguir amb el decàleg:

- Model d'Atenció. Diferents canals d'Atenció: Autoservei, intermediació sense contacte directe, intermediació amb contacte directe, smartmobile, etc.
- Cerca d'Informació. Autodescobriment (web o App mòbil), Informació assistida i assistents de simulació guiats (formularis, xats en línia, presencialment en una OAC)
- Identificació. Aportació i verificació dades conegudes per l'Admin. Clau única enviada per telèfon mòbil o correu postal. Verificació que el Ciutadà realitza la trucada des d'un telèfon mòbil del ciutadà
- Espai Personal. Ha de permetre gestionar i consultar la informació i els tràmits del Ciutadà. Sistema de gestió d'esborranys accessibles durant 30 dies des de qualsevol canal
- Simplificació Documental. Simplificar els requeriments documentals i maximitzar la interoperabilitat



- Digitalització. Tota la gestió documental serà 100% digital, i qualsevol document en paper serà digitalitzat prèviament a la seva entrada a l'Ajuntament.
- Sol·licitud electrònica. La sol·licitud d'un tràmit es farà de forma electrònica. La signatura estarà associada a un número de telèfon mòbil o serà biomètrica
- Tramitació. Es potenciaran els tràmits automàtics amb signatura d'òrgan. Operador Genèric d'Expedients per poder tramitar aquells serveis de baixa complexitat i volum que no requereixen d'una eina informàtica pròpia.
- Notificació electrònica. Notificació electrònica a través de l'Espai Personal. Mitja avís de notificació del ciutadà: mòbil, correu electrònic, carta. Mitjà avís per l'empresa: sempre electrònic
- Registre Procediments. Registre de Procediments com a repositori de coneixement complet sobre tots els procediments, que serveix de guia a usuaris i aplicacions per realitzar les operacions
- Capa de serveis. Capa de Serveis com aglutinador del conjunt d'accions que es poden fer en qualsevol tràmit o procediment de l'Ajuntament

## Arquitectura tecnològica (Plataforma de Digitalització de Serveis - PDS)



## La Governança

### Comitè de Direcció d'Administració Electrònica

Segons el decret d'Alcaldia S1/D/2018-639 del 9 de març es crea el Comitè de Direcció de l'Administració Electrònica amb l'objectiu d'executar la implantació del model d'administració electrònica municipal en el marc legal actual i dins de les línies d'actuació de la transformació digital de l'Ajuntament de Barcelona.

Els membres del Comitè són:

- Gerent Municipal

- Gerent de Recursos
- Gerent de Drets de Ciutadania, Participació i Transparència
- Gerent de l'Institut Municipal d'Informàtica
- Secretari General
- Interventor General
- Director de Serveis Jurídics
- Director executiu del Sistema Municipal d'Arxius
- Directora de serveis d'Administració Electrònica

Es creen els Comitès operatius de Projectes Funcionals i Tecnològics amb l'objectiu de coordinar el disseny, execució, implantació i seguiment dels diferents projectes que tant des de la vessant operativa i funcional com des de la vessant tecnològica, requereixi la implantació del model d'administració electrònica municipal. Els Comitès s'organitzen en Taules Funcionals, grups de treball temàtics, transversals on hi ha representats els diferents serveis municipals: Secretaria General, Processos i Millora de la Gestió, Serveis Jurídics, Informació i Atenció Ciutadana, Arxius, Registre General, Organització i Planificació, Protecció de Dades, Administració Electrònica, Comunicació Interna, Gerències Operatives, Relació amb els contribuents i reclamacions de l'IMH.

Depenen de la Gerència de Recursos, es crea la Direcció de Serveis d'Administració Electrònica amb les funcions:

- Dirigir la implantació de l'Administració Electrònica
- Proposar l'estratègia i direcció de la tramitació electrònica amb el ciutadà i les empreses a través dels diferents canals.
- Impulsar l'Administració Electrònica com a motor de transformació de la gestió municipal.
- Coordinar els processos d'interoperabilitat entre l'Ajuntament i altres administracions
- Vetllar pel desplegament de la normativa en matèria de servis electrònics i telemàtics per a les persones.
- Col·laborar amb altres administracions per coordinar el grau d'avanç i de la innovació pública en l'administració electrònica i en els models de governança.

### **Àmbits de projectes:**

- Decisió i estratègia. Proposta de la presa de decisions estratègica com la transició al no paper d'integració a l'expedient electrònic.
- Procediment administratiu electrònic. Desenvolupament de projectes de caire organitzatiu. Anàlisi, estudi i presentació de propostes sobre les que decidir.

- Processos i simplificació administrativa. Inventariar els procediments municipals i proposar millores organitzatives. Simplificar la documentació administrativa.
- Tecnològic. Estudiar i adaptar l'impacte de la LPACAP en les aplicacions i els processos actuals. Prioritzar les aplicacions i els processos que s'adaptaran al nou model. Aplicar l'estratègia de migració de les aplicacions. Implantar el model de digitalització de l'Ajuntament (documents, procediments de digitalització, gestió dels documents en paper actuals, etc.)
- Jurídic. Garantir i supervisar que la transformació digital de l'Ajuntament que s'està duent a terme segueix les directrius de les lleis 39/2015 i 40/2015. Adaptar la normativa i generar nova normativa per regular el model resultant. Definir i executar plans de formació en l'àmbit jurídic, a nivell d'aplicació de la llei.
- Gestió del canvi. Determinar perfils i competències professionals que es requeriran (revisió de la definició de llocs de treball) i revisar i adaptar les metodologies de treball. Planificar i executar la gestió del canvi i proposar les adaptacions necessàries als requisits de la LPACAP. Definir plans de formació necessària. Definir i executar plans de comunicació. Definir l'adaptació per especialitzar l'atenció presencial.

### Full de ruta

- 1.- Pla Transformació digital (30/2015 > Redefinició procediment administratiu (Catàleg de procediments) > Desenvolupament de l'Arquitectura tecnològica (Sistemes, BBDD, components, aplicacions...) > BPR > Digitalització del procediment...)
- 2.- Anàlisi àrees clau (Taules funcionals definició de requeriments)
  - Atenció ciutadana
  - Catàleg de procediments
  - Gestió de l'expedient administratiu
  - Gestió documental
  - Jurídica
  - Gestió del canvi
- 3.- Confecció del PPT (Concursos)
- 4.- Projectes operatius i de definició de la implantació de la LPACAP
- 5.- Comitè Operatiu del Canvi (Àrees transversals i representant de cada Gerència)
- 6.- Desenvolupament de l'arquitectura tecnològica
- 7.- Desenvolupament de serveis digitals

## Planificació

### Estratègica global

#### DIGITALITZACIÓ DE PROCEDIMENTS ADMINISTRATIUS / SERVEIS

- 1.- 39 / 2015 LPACAP
- 2.- Pla de transformació digital de l'Ajuntament de Barcelona PTDA / Pla Barcelona Ciutat Digital (PBCD)
- 3.- Agents d'impuls: Departaments Ajuntament, Secretaria, IMI, Comissionat/da de Tecnologia i innovació digital / Comissió de Transformació Digital de Barcelona / Ponència d'Innovació Digital
- 4.- Redefinició del procediment administratiu (BPR, atenció ciutadana, catàleg de procediments, gestió de l'expedient administratiu, gestió documental, jurídic, gestió del canvi)
- 5.- Metodologies àgils / Sobirania tecnològica i tecnologies obertes / Capacitació, cultura i gestió del canvi organitzatiu / Adequació normativa
- 6.- Arquitectura tecnològica (Sistemes, aplicacions,...programari lliure, modular)
- 7.- Projectes emblemàtics (PPT, ...Portal d'Atenció Ciutadana, Serveis Municipals al mòbil, E-Administració, Identificador Mobile ID...)
- 8.- Digitalització del procediment administratiu ("Digitalitzar el que fem")
- 9.- Oferta de serveis (procediments) digitalitzats
- 10.- Transformació de l'estructura organitzativa (Racionalització, RLT, capacitació tècnica...)

### Reptes

- Complexitat, abast i exhaustivitat dels components i sistemes mínims d'una arquitectura tecnològica model
- Gestió del canvi complexa i de gran abast
- Important temps de transformació (2 a 5 anys)
- Procediments administratius digitalitzats responen totalment als requeriments normatius, cobrint parcialment l'àmbit de valor de la ciutadania i de les empreses
- De la digitalització de procediments administratius a la digitalització de serveis

### Claus de la transformació digital

- Programari lliure
- Metodologies àgils (iteracions, identificació i aprofitament d'oportunitats...)
- Visió integral (equip multidisciplinari, acció global ...)
- Capacitació tècnica (Tècnica, innovació, ....)
- Branding (City Brand & Experience)
- Lideratge (Legitimitat, coordinació, impuls, alineació, visió...)

- Digitalització del model de gestió i de la proposta de valor a més de la digitalització del procediment administratiu "De l'expedient, document i la goma de pollastre a la fila de dades i la tramitació instantània"
- Innovació de serveis d'atenció més enllà del procediment administratiu
- Integració d'informació i serveis (Interoperabilitat, intraoperabilitat,...)
- Proactivitat amb respecte, acord, valor afegit, bé comú, ...
- Experiència d'usuari (UX) (Autoservei, col·laboració, integració, personalització, immediatesa, ...)
- Personalització més enllà de la relació entre persones.
- Atenció de "Coses" IoT (atenció dels espais urbans, espais naturals, espais intangibles / virtuals, equipaments, infraestructures (Energia, comunicació, transport, ...), habitatges, vehicles... relació de les persones amb les "coses"...)
- Proposta de valor públic. Productes i serveis de encaixin amb la cadena de valor de la ciutadania / empreses i de la col·lectivitat (Qualitat de vida, benestar, tranquil·litat, oportunitats, acompanyament (soledat), temps, atenció, participació, Esdevenir escoltat, igualtat, prosperitat, sostenibilitat, innovació...)
- Desenvolupament Co (Co·laboració, cooperació, Cocreació, ...) / Incorporació de la ciutadania en el model de gestió corporatiu (Acció conjunta en objectius comuns, ciutadania, altres AAPP...) - ACOmpanyament (vs Assistència "paternalista")
- Accountability (Apoderament, Corresponsabilitat (cadascú assumeix les seves responsabilitats en els afers comuns), rendició de comptes)
- Necessitats i potencialitats (Ciutadania autoorganitzada, eines, coneixement, talent personal i col·lectiu, competències, oportunitats...)
- Tercer de confiança (Transparència, participació, apoderament personal i col·lectiu, capacitació... vs entitats i organitzacions amb interessos particulars (dubtosa llibertat, manipulació encoberta, monitoratge, perfilat, conductisme...)) espai d'oportunitats, avantatge competitiva...
- Espai de relacions (de la gestió de la interacció a la dinamització de l'espai / Creació d'espais comuns de relació intel·ligent.
- Transformació de l'equip humà i del model de gestió (Accountability, Obertura, connectivitat, cobertura, noves competències, dinamització d'espais, innovació, gestió del coneixement, gestió de la incertesa i de la complexitat, aprenentatge, lideratge, flexibilitat, criteri,...)
- Frontissa entre un model socioeconòmic extremadament dinàmic i unes administracions públiques pensades per administrar l'estancament (Catalitzador, traductor, valor afegit, transformador, valor afegit, simplificador...).
- Finalitat última (perquè i per a què, bé comú, valors socials, equitat, justícia, prosperitat saludable...) (Common Good centric)

### 3. Innovació i integració

#### Component / dimensió: Context socioeconòmic

- Apoderament tecnològic i biotecnològic (Memòria, orientació, monitoratge de la salut, connectivitat, relacions, supervisió, mobilitat, solucions biotecnològiques...)
- Paradoxes socials: (..Byung-Chul Han)
- Apoderament biotecnològic (tecno-dependència, desapoderament biològic, virtualització vivencial...),
- Hiperconnectats (Fragmentació, individualització, soledat, deshumanització...),
- Creixement i riquesa (Desigualtat, precarietat,...)
- Llibertat (autolimitació...)
- Transparència absoluta (desconfiança...),
- Personalització (Uniformitat, Perfilat, estandardització maquillada...),
- "El meu dispositiu" (configuració i actualització constant per part de tercers)
- Augment de la diversitat i la variabilitat (Canvi constant usuaris, volatilitat, demanda, necessitats...)
- Augment de la Interdependència (Necessitat mútua entre ciutadania i Ajuntament)
- Desequilibri Innovació tecnològica, ciències de l'objectivitat vs ciències de la interpretació cultura humanista, societat gasosa ... (D. Innerarity)
- Indústria 4.0 (IA / Osmosi / Fabrica intel·ligent (Interconnexió de màquines i sistemes, intercanvi fluid d'informació en l'interior i cap l'exterior,...digitalització, robotització, personalització de la producció, noves eines logístiques (RFID, Just-in-time...) Design Thinking, Simulació (Test), prototipatge...Innovació / Competitivitat.... Economia circular, big data...)
- Ciutats programades vs ciutats intel·ligents
- Computació quàntica (Qbit,0-1-01)
- Innovació social, Economia del bé comú,...
- Ptsverittat, Blok-Chain, Bitcoin...

#### Component / dimensió: estratègia AAPP

- Innovació de serveis (Nous productes i serveis (Dep. Innovació, Atenció ciutadana, comunicació)
- Innovació de Model de gestió (Transformar el que fem i com ho fem) (CEO)
- Innovació de cultura organitzativa (Transformar el que som) (CEO)
- Espais de col·laboració, participació, dades obertes,...
- Interdependència (Necessitat mútua entre ciutadania i Ajuntament)
- Confiança (Transparència, participació, empoderament / Capacitació...)
- Corresponsabilitat (cadascú assumeix les seves responsabilitats en els afers comuns)
- Integració dels mitjans d'atenció

## **Estratègica complementaria a l'estratègia global (DIGITALITZACIÓ DE PROCEDIMENTS ADMINISTRATIUS / SERVEIS)**

- L'estratègia de transformació digital comporta reptes importants que es superaran amb esforç i destresa. El focus de la digitalització de procediments administratius no pot eclipsar altres àmbits de la modernització que poden complementar o constituir noves oportunitats per aconseguir valor públic.

### **INNOVACIÓ DE SERVEIS**

Línia de treball prescindible (Alt valor públic)

- 1.- Proposta de valor públic (Necessitats i potencialitats / apoderament / (Fins / Common good centric / Catalitzadors de valor públic / Cadena de valor de la ciutadania, de les empreses i de l'ajuntament)
- 2.- Escolta activa i observació (procés participatiu, anàlisi de l'atenció i de l'activitat ciutadana...)
- 2.- Integració i innovació de serveis (Procediment administratiu + serveis quotidians / enfocament ciutadania i espais de relació / integració transversal / Màrqueting públic "Repensar el què fem i com ho fem")
- 3.- Metodologies àgils / Design Thinking / Prototipatge / Sobirania tecnològica i tecnologies obertes / Capacitació, cultura i gestió del canvi organitzatiu / Adequació normativa
- 3.- Desenvolupament de serveis digitals (Priorització de solucions, Experiència d'usuari UX, espai personal...)
- 4.- Branding - Look & Feel (Oportunitat, valor, rigor, confiança... vs Fiscalització, coerció, control... )
- 5.- Rendició de comptes / devolució dels processos participatius (MCVP, Accountability)

### **INTEGRACIÓ**

- Co-creació (Tècnics municipals + empreses tecnològiques + ciutadania)
- Prototipatge
- Visió integral
- Agents d'acceleració (Oficina de projecte especialitzada / Governança del procés de transformació)
- Lideratge / Coordinació / Legitimitat

### **Claus de la transformació digital (Core values)**

- **Integrada Oficines d'atenció (OIAC / OAC...), telèfons d'atenció (010)**
- **Multicanal omnicanal (presencial, telefònic, telemàtic...)**
- **Reingenyeria (simplificació de les càrregues administratives, simplificació...)**



- **24X7 ("any time, any where")**
  - **Electrònica (aplicacions informàtiques)**
  - **Oberta (informació, dades...)**
  - **Participació (temes puntuals...)**
  - **Transparència (bon govern, confiança..)**
  - **Automatització (Smart / sensorització / anàlisi / predicció)**
  - **Innovació (repensar processos i serveis,,)**
  - **Integral (visió única global ,,,)**
  - **Digitalització (canvi de paradigma, autoservei, assistència...)**
- 
- **Programari lliure**
  - **Metodologies àgils** (iteracions, identificació i aprofitament d'oportunitats...)
  - **Visió integral** (equip multidisciplinari, acció global ...)
  - **Capacitació tècnica** (Tècnica, innovació, ....)
  - **Branding** (City Brand & Experience)
  - **Lideratge** (Legitimitat, coordinació, impuls, alineació, visió...)
  - **Digitalització del model de gestió i de la proposta de valor** a més de la digitalització del procediment administratiu "**De l'expedient, document i la goma de pollastre a la fila de dades i la tramitació instantània**"
  - **Innovació de serveis d'atenció més enllà del procediment administratiu**
  - **Integració d'informació i serveis (Interoperabilitat, intraoperabilitat,...)**
  - **Proactivitat** amb respecte, acord, valor afegit, bé comú, ...
  - **Experiència d'usuari (UX)** (Autoservei, col·laboració, integració, personalització, immediatesa, ...)
  - **Personalització** més enllà de la relació entre persones.
  - **Atenció de "Coses" IoT** (atenció dels espais urbans, espais naturals, espais intangibles / virtuals, equipaments, infraestructures (Energia, comunicació, transport, ...), habitatges, vehicles... relació de les persones amb les "coses"...) )
  - **Proposta de valor públic.** Productes i serveis de encaixin amb la **cadena de valor de la ciutadania / empreses i de la col·lectivitat** (Qualitat de vida, benestar, tranquil·litat, oportunitats, acompanyament (soledat), temps, atenció, participació, Esdevenir escoltat, igualtat, prosperitat, sostenibilitat, innovació...)
  - **Desenvolupament Co** (Co·laboració, cooperació, Cocreació, ...) / **Incorporació de la ciutadania en el model de gestió corporatiu** (Acció conjunta en objectius comuns, ciutadania, altres AAPP...) - **ACOMpanyament (vs Assistència "paternalista")**
  - **Accountability (Apoderament, Corresponsabilitat** (cadascú assumeix les seves responsabilitats en els afers comuns), **rendició de comptes)**
  - **Necessitats i potencialitats** (Ciutadania autoorganitzada, eines, coneixement, talent personal i col·lectiu, competències, oportunitats...)
  - **Tercer de confiança** (Transparència, participació, apoderament personal i col·lectiu, capacitació... vs entitats i organitzacions amb interessos particulars (dubtosa llibertat, manipulació encoberta, monitoratge, perfilat, conductisme...)) espai d'oportunitats, avantatge competitiva...



- **Espai** de relacions (de la **gestió de la interacció a la dinamització de l'espai** / Creació d'espais comuns de relació intel·ligent.
- **Transformació de l'equip humà i del model de gestió** (Accountability, Obertura, connectivitat, cobertura, noves competències, dinamització d'espais, innovació, gestió del coneixement, gestió de la incertesa i de la complexitat, aprenentatge, lideratge, flexibilitat, criteri,...)
- **Frontissa** entre un **model socioeconòmic extremadament dinàmic i unes administracions públiques pensades per administrar l'estancament** (Catalitzador, traductor, valor afegit, transformador, valor afegit, simplificador...).
- **Finalitat última** (perquè i per a què, bé comú, valors socials, equitat, justícia, prosperitat saludable...) (**Common Good centric**)