

Les cartes de serveis i el seu desplegament pràctic. Anàlisi comparada dels municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona



Departament de Ciències Polítiques i Socials – Universitat Pompeu Fabra

Jacint Jordana Casajuana
David Sancho Royo
Mireia López Álvarez¹

**L'elaboració de la present recerca ha rebut finançament públic de l'Agència de Transparència de l'Àrea Metropolitana de Barcelona*

¹ Jacint Jordana Casajuana (jacint.jordana@upf.edu) és Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració a la Universitat Pompeu Fabra i director de l'Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI).

David Sancho Royo (david.sancho@upf.edu) és Doctor en Ciència Política per la Universitat Pompeu Fabra i director i professor del Departament de Ciències Polítiques i Socials de la mateixa universitat.

Mireia López Álvarez (mireia.lopeza@upf.edu) és Tècnica de Suport a la Recerca del Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra. Politòloga i màster en Gestió Pública.

ÍNDEX

1. Introducció	3
2. Plantejament de la recerca.....	4
2.1. Objectiu.....	4
2.2. Justificació	5
2.3. Línies de recerca i metodologia	6
2.3.1. Línies de recerca	6
2.3.2. Metodologia	8
A. Definició dels indicadors comparats.....	8
B. Disseny del qüestionari administrat.....	14
2.4. Resultats esperats: la contribució a l'àmbit públic metropolità.....	19
3. Marc teòric.....	19
3.1. El govern local com a nivell d'estudi: els municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.....	20
3.2. La Nova Gestió Pública com a origen, les lleis catalanes de transparència com a garants.....	20
3.3. La transparència i l'administració electrònica.....	22
3.4. La qualitat en l'actuació pública i en la prestació de serveis.....	23
3.5. Les cartes de serveis.....	25
4. Observació i revisió de les cartes de serveis dels 36 municipis metropolitans. Quins trets curiosos destaquen?	28
5. Anàlisi comparada de les cartes de serveis dels municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Quines característiques presenten? I quines predominen?	47
6. La veu dels municipis. El desplegament pràctic de les cartes de serveis: realitats diverses i primeres reflexions	56
7. Conclusions, reflexions generals i recomanacions	60
8. Bibliografia de referència.....	65

“En el seu moment, les cartes de serveis van ser útils per endreçar els requisits dels serveis i iniciar-se en garantir la qualitat d'aquests. Va ser una bona eina per al segle XX.”

(Testimoni anònim d'un empleat municipal enquestat)

1. Introducció

Les Administracions Públiques locals han desplegat importants processos de transformació i revisió de les seves capacitats institucionals i ja fa anys que es plantegen el repte d'impulsar iniciatives orientades a la millora de la transparència i el foment del retiment de comptes vers la ciutadania, en els diferents àmbits de la seva activitat pública.

Les **polítiques de transparència** han tingut especial efecte en els governs locals, on l'anàlisi d'aquest entorn esdevé més que necessari doncs és el nivell més proper a la ciutadania i ahora el pilar essencial per fomentar una cultura basada en el rebuig de pràctiques corruptes i en la promoció de la transparència en l'exercici de la Gestió Pública. La **transparència**, com a concepte, sovint es relaciona amb altres conceptes com el de bon govern, govern obert, retiment de comptes, ètica pública, corrupció i frau, i és per això que és important analitzar-la des de diverses vessants i perspectives.

A més, les polítiques de transparència no han incidit només en garantir el dret d'accés a la informació pública o fomentar la publicitat activa (tant dels outputs dels serveis i polítiques públiques com de la seva avaluació) sinó que també **semblen haver incidit en la definició, publicació i avaluació d'estàndards de qualitat mitjançant eines clares de foment de la transparència, com són les cartes de serveis**. L'impuls de la transparència a nivell local esdevé així una eina fiscalitzadora a l'abast de la ciutadania, fruit de l'esforç local de rendir comptes, però també és un mecanisme per reactivar la confiança ciutadana vers l'Administració Pública, ja que la difusió transparent dels resultats obtinguts mitjançant mecanismes d'avaluació són rellevants per al bon funcionament dels sistemes de govern i les administracions públiques.

D'altra banda, sabem que la tendència europea no és uniforme en quant a la capacitat que tenen les polítiques de transparència d'incentivar mecanismes o sistemes d'avaluació dels compromisos de qualitat dels serveis públics, oberts a l'escrutini públic, però **si posem el focus en l'escenari català, a nivell local, trobem un context molt més uniforme que permet desplegar una comparativa molt enriquidora** pel que respecta al desenvolupament de les cartes de serveis en la pràctica, en l'interior de les organitzacions.

Això és degut, en part, a les directrius recollides en la legislació catalana. Destaquen 1) la Llei 26/2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya, modificada posteriorment per la Llei 16/2015, de 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica, que estableix el dret de tots els ciutadans en condicions d'igualtat a uns serveis públics de qualitat, pel que determina que les administracions públiques catalanes tinguin cartes de serveis a disposició dels ciutadans, les empreses i els professionals com a eina que condueix a la qualitat dels serveis que s'hauran d'avaluar cada dos anys i actualitzar com a mínim cada cinc anys, i 2) l'aportació que fa la prou coneguda Llei de Transparència, és a dir, la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, que en el seu article 59 estableix el marc regulador respecte allò que les cartes de serveis han de contenir (organització i responsables del servei, estàndards mínims de qualitat, indicadors i instruments per avaluar els estàndards, condicions d'accés i drets i deures dels usuaris, vies de reclamació i obtenció d'informació,...). La Llei també obliga a fer públics els resultats de les avaluacions de qualitat, en aplicació del principi de transparència.

En el territori que abasta l'**Àrea Metropolitana de Barcelona** (36 municipis), coneixem de primera mà l'existència de cartes de serveis que ja existien anys enrere però que s'han impulsat en el marc de la implementació de les polítiques de transparència, com una eina de publicitat activa i com a compromís vers la ciutadania pel que fa a uns estàndards de qualitat.

Les **cartes de serveis** són documents que expliquen els serveis que presta una unitat orgànica de l'Administració Pública i els compromisos (estàndards de qualitat) que aquesta ha adquirit (i que mitjançant el document fa públics) en termes d'eficàcia i qualitat en la prestació dels seus serveis i que, sovint, també estableix mecanismes de participació dels ciutadans i beneficiaris dels serveis per contribuir en la millora d'aquests. Podríem dir que les cartes de serveis recullen els serveis que presta l'Administració però també fa visibles els principis sota els quals es regeix (o hauria de) la seva actuació en la prestació d'aquests serveis així com la informació bàsica i les tasques específiques, els passos i vies de reclamació o suggeriments i (en teoria) els mecanismes de compensació. Són un exemple clar i proper de l'enfocament i la materialització dels compromisos de les administracions locals.

Les cartes de serveis són una eina de publicitat activa i de compromís vers la ciutadania pel que fa a uns estàndards de qualitat, l'estudi de les quals és rellevant en relació a les polítiques de transparència, doncs l'usuari pot saber què esperar exactament de l'Administració Pública i els seus serveis, esdevenint un mecanisme de retiment de comptes que proporcionar informació suficient per fer una valoració crítica del servei rebut. Això minimitza el risc de corrupció significativament, ja que quan es coneixen els procediments, quan sabem qui és el responsable d'aquests, el sistema es converteix en transparent i garant de la rendició de comptes. **Què poden esperar els nostres ciutadans -metropolitans- dels ens locals?**

La present recerca és un dels resultats fruit de la col·laboració entre el Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra i l'Agència de Transparència de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, i pretén esbrinar si a les administracions locals, les polítiques de transparència són un mecanisme amb capacitat d'incentivar sistemes d'avaluació dels compromisos de qualitat dels serveis públics, oberts a l'escrutini públic, **tot comparant els 36 municipis metropolitans, amb l'objectiu de veure com s'han desplegat les cartes de serveis en la pràctica, a l'interior de les organitzacions.**

2. Plantejament de la recerca

2.1. Objectiu

La present investigació comparada a nivell metropolità pretén identificar -i reflexionar- sobre l'impacte de les polítiques de transparència en la difusió i avaluació dels compromisos de qualitat dels serveis públics oferts per les Administracions locals i el conjunt de les seves empreses públiques, ja que creiem que poden tenir un impacte rellevant en la potenciació de diferents sistemes d'avaluació dels serveis públics i del retiment de comptes pel que fa a la seva activitat vers la ciutadania, o els usuaris.

L'objectiu de la recerca és **analitzar la presència, tipologia i evolució de les diferents cartes de serveis locals que fan servir o han desplegat (o no) les diferents ciutats de l'Àrea Metropolitana de Barcelona**, per tal de millorar la transparència en la difusió i avaluació dels compromisos de qualitat dels serveis que ofereixen.

Les cartes de serveis incentiven l'escrutini públic en obrir dades i en permetre al ciutadà: 1) interaccionar amb aquestes dades i 2) aportar queixes o suggeriments fonamentats en els estàndards establerts per part del servei, ajudant així a la millora constant dels serveis públics.

El nostre estudi es desenvolupa mitjançant una anàlisi comparada, que es divideix en dues línies de recerca complementàries, tal i com expliquem més endavant.

Un objectiu afegit d'aquest recerca és **proposar vies de millora de les cartes de serveis de la nostra Administració Local, identificant bones pràctiques** en relació a la seva transparència i al seu sentit com fórmules de publicació de l'avaluació dels compromisos i els estàndards mínims de qualitat dels serveis locals.

2.2. Justificació

Els mecanismes de difusió transparent dels indicadors de qualitat, l'establiment de compromisos de qualitat en la prestació dels serveis públics locals i les eines d'avaluació de resultats així com aquells mecanismes de rendició de comptes, són altament rellevants per al bon funcionament dels sistemes de govern.

A nivell internacional, trobem que hi ha un espectacular i ampli desenvolupament d'aquesta àrea de recerca durant les dues darreres dècades, però hem observat que hi ha aproximacions més sistemàtiques per fer, per tal d'entendre els diferents models d'articulació dels sistemes de gestió de la transparència, i posar el focus al nivell local. L'àmbit català és un bon inici. **No existeix una anàlisi comparativa més exhaustiva que la que nosaltres presentem en torn a les cartes de serveis, tant en entorns administratius catalans i espanyols com en aquells completament diferents als nostres.**

Si posem el focus en les cartes de serveis, i no en altres eines de transparència, és perquè no hem detectat treballs previs sobre com les polítiques de transparència impulsades en els darrers anys han estat motor de canvi i generadores d'eines com són les cartes de servei. A més, l'Àrea Metropolitana de Barcelona, aglutina 36 municipis amb característiques prou similars com per a ser comparats, a part d'oferir eines i recursos per al desplegament de les cartes de serveis.

Considerem que la present recerca pot aportar una sèrie de reflexions que aportin idees per a que l'Administració Pública pugui millorar la seva estratègia de cartes de serveis i el seu enfocament, tot esperant que aquestes s'acabin de desplegar en almenys els 36 municipis que conformen l'estudi, per **tenir una àrea metropolitana més hegemònica**, o bé, que ens conduïxi a reflexionar sobre la necessitat futura de cercar alternatives a les cartes de serveis, doncs la tendència europea les assenyala com una eina més bé obsoleta.

A nivell acadèmic, la recerca aporta una **anàlisi innovadora** sobre els diferents models -i la seva evolució- de relació de l'Administració Pública Local i els seus serveis públics amb els ciutadans o usuaris d'aquests serveis locals, en quant a la garantia d'uns estàndards mínims de qualitat, el seguiment d'uns principis bàsics en quant al tracte o la facilitació de dades i eines que permetin al ciutadà tenir una millor idea respecte al servei. Això fa augmentar el seu apoderament gràcies a la informació de la que disposa i que li permet interaccionar de forma diferent amb el servei, facilitant-li criteris per avaluar-lo. Però això no sempre és així, i **és des de l'acadèmia des d'on també podem ser crítics i proposar alternatives o assenyalar allò que ja no funciona per al nostre sistema de Gestió Pública i la tendència evolutiva que aquest presenta.**

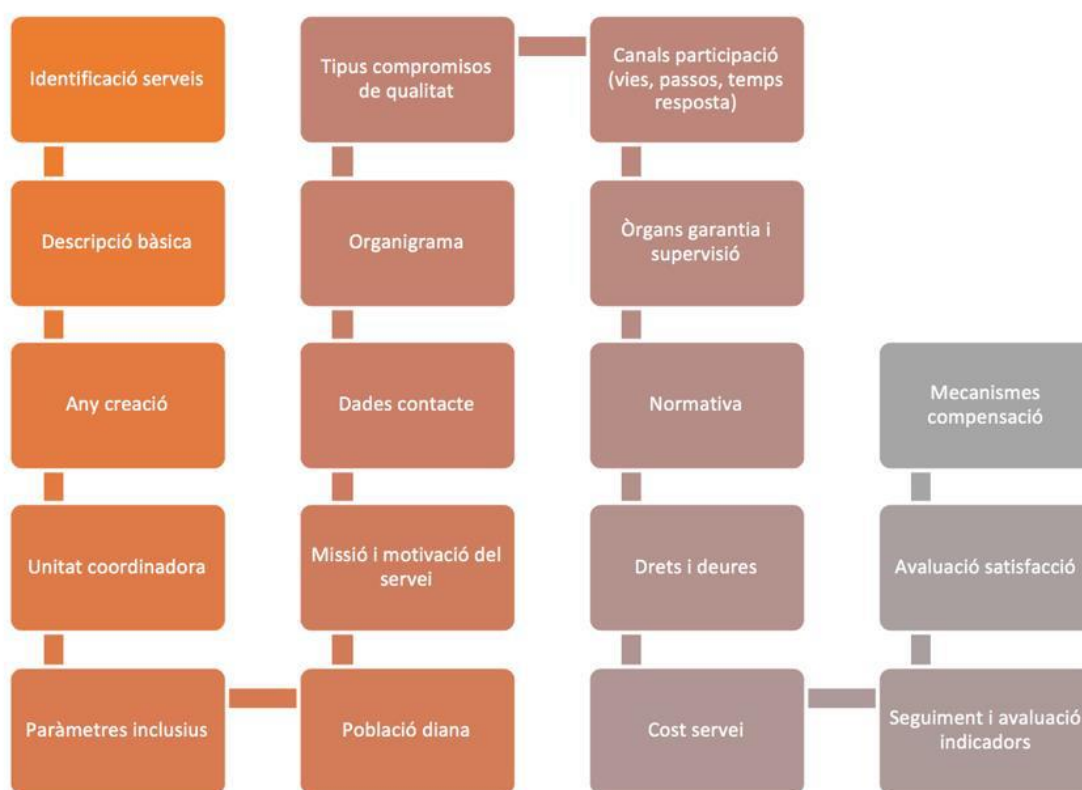
Després de l'anàlisi comparada, podrem aportar un esbós sobre com diferents municipis metropolitans enfoquen, gestionen i avaluen els compromisos de l'Administració Local i com la transparència juga com a mecanisme incentivador per a desplegar cartes de serveis. En segon lloc, aportarem idees per a la millora de la publicitat activa dels serveis específics locals i dels mecanismes d'avaluació de la qualitat d'aquests, per contribuir en que l'Administració Local sigui garant d'eficàcia, eficiència, qualitat i transparència en la seva actuació, utilitzant les cartes de serveis (o altres eines o alternatives més innovadores que se'ns presentaran) com un bon recurs per incrementar la confiança ciutadana respecte al funcionament del món públic.

2.3. Línies de recerca i metodologia

2.3.1. Línies de recerca

L'anàlisi comparada es divideix en dues línies de recerca complementàries:

1. Anàlisi de les cartes de serveis actuals als 36 municipis metropolitans: any de creació, àrees, serveis o unitats en les que s'han implementat, patrons d'actualització o renovació, existència de mecanismes de compensació... Això ens permetrà valorar similituds i diferències entre municipis així com comparar la implementació als municipis metropolitans amb allò que la teoria acadèmica internacional recull. Es tracta de fer un recull parcialment estadístic (tècniques quantitatives) sobre el context metropolità. Per a això es definiran indicadors que permetran recollir els trets característics comuns (o diferents) de les cartes de serveis metropolitanes, a través de la consulta de les pàgines web dels municipis. A més, alguns dels casos (11 dels 36), s'han validat qualitativament mitjançant entrevistes amb representants de diferents municipis).

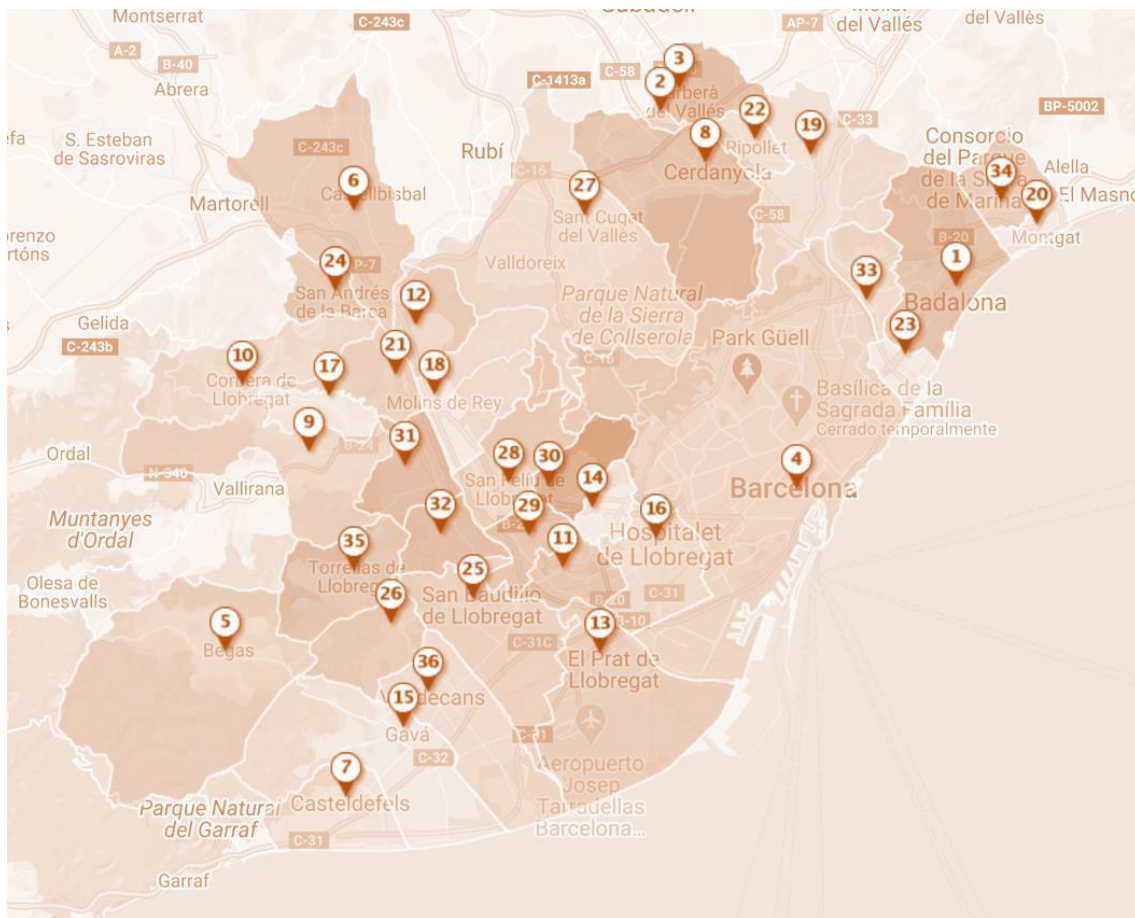


Font: elaboració pròpia.

2. Anàlisi qualitatiu del desplegament de les cartes de serveis dins de l'organització: avaluació, a través de focus groups (telemàtics) i qüestionaris semiooberts amb empleats públics, del desplegament pràctic i real de les cartes de serveis i la seva implicació en el dia a dia de les organitzacions (serveis i unitats municipals) en termes de percepció de la càrrega burocràtica o la utilitat que susciten les cartes de serveis, els mecanismes d'avaluació dels estàndards de qualitat (des del disseny fins a la pròpia avaluació d'aquests) que s'han implementat o la percepció d'un canvi cultural dins la pròpia organització. Es dissenyarà una entrevista semiestructurada que conduirà el desenvolupament dels *focus groups*, els resultats dels quals es recolliran posteriorment i s'agruparan en funció de les respostes, per valorar l'existència d'opinions comuns que poden assenyalar els reptes, mancances o dificultats així com les guies de millora en la implementació de les cartes de serveis i la seva incorporació en el funcionament normal i diari dels serveis públics metropolitans.

Donades les limitacions temporals així com els condicionants del teletreball i el desbordament administratiu degut a la **pandèmia per COVID-19**, estimem la presència de canvis que ens obliguin a modificar lleugerament el desenvolupament de la recerca. En un inici, vam plantejar que els *focus groups* no s'organitzarien amb participants de tots els serveis que tenen cartes de serveis en l'àmbit metropolità, doncs no era viable per qüestions de temps, però finalment, donada l'excepcionalitat de la situació actual de confinament i impuls del teletreball, hem considerat que podíem extreure informació més rellevant a través de qüestionaris semioberts i no pas fent ús de *focus groups* telemàtics, doncs en no establir contacte presencialment perden la interacció entre participants que esperaríem en una situació normal.

Davant d'això, finalment **hem enviat el qüestionari als 36 municipis, obtenint la resposta de 12, el que representa el 33% dels casos, una mostra superior a la plantejada inicialment amb els *focus groups* (22%), obtenint un ampli ventall de respostes que enriqueixen moltíssim la recerca a nivell qualitatiu.**



Font: mapa dels municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. La numeració correspon a l'ordre alfabètic. Disponible a www.amb.cat

2.3.2. Metodologia

El pilar metodològic més important ha estat la cerca d'informació relativa a l'ús de les cartes de serveis o altres eines similars que ofereixen informació útil dirigida a la ciutadania que esdevé usuària dels serveis públics locals. Això s'ha dut a terme gràcies a l'anàlisi dels portals web de cadascun dels municipis d'estudi i d'informes, notes de premsa, llibres o articles acadèmics que han identificat cartes de serveis a diferents municipis catalans, especialment de l'àmbit metropolità.

La recerca de literatura acadèmica i d'informes sobre els diferents conceptes relacionats amb la transparència, les cartes de serveis, els estàndards de qualitat o la Nova Gestió Pública, entre d'altres que queden recollits i definits en el marc teòric, ha estat un punt essencial per endinsar-nos en la concepció teòrica de les cartes de serveis, el que ens ha permès contrastar la pràctica real amb allò que dicta la teoria.

En alguns casos, no hem trobat cartes de serveis, però això no vol dir que no existeixin (tot i que partim d'aquesta premissa) sinó que no són fàcilment accessibles, i això, també ens dona informació molt valuosa respecte a la perspectiva del ciutadà com a usuari de les pàgines webs dels serveis locals. Però, en la majoria de casos d'estudi, hem sortejat els obstacles, podent presentar una Base de dades (BBDD) completa i uns resultats qualitativament enriquidors, tal i com detallem més endavant.

A. Definició dels indicadors comparats

Hem definit una sèrie d'indicadors que queden recollits i comparats a la Base de Dades (BBDD, d'ara en endavant) que adjuntem acompanyant aquesta recerca, l'extensió de la qual dificulta la seva annexió a aquest document.

A continuació definim aquests indicadors així com clarifiquem la llegenda que apareix de forma codificada (acrònims, sigles, números...) a la Base de Dades. Els agrupem en àrees:

IDENTIFICACIÓ DE LES CARTES DE SERVEIS PER MUNICIPI

- **Número (#):** número de l'1 al 36 per a cada municipi d'estudi.
- **Municipi:** tots pertanyents a l'Àrea Metropolitana de Barcelona
- **Població:** nombre d'habitants per cada municipi
- **Superfície:** kilòmetres quadrats (km²) del territori d'abast del municipi en qüestió
- **Existència CS:** es refereix a la detecció de cartes de serveis. Hi ha tres opcions diferents:
 - SÍ:** sí que hi ha cartes de serveis
 - NO:** no hi ha cartes de serveis
 - ND (no detectades o definides):** potser que tinguin cartes de serveis generals o documents d'estàndards de qualitat dels serveis que no es conceben com a cartes o que només recullen una part d'allò que les cartes de serveis tenen. També pot donar-se la situació de que no les haguem pogut detectar a través del nostre estudi.
- **Servei:** fa referència al servei sobre el que es basa la carta de servei. Apareix el nom del servei complet.

→ **Codi servei:** hem catalogat els serveis en àmbits o àrees temàtiques per facilitar l'anàlisi comparada. Així doncs, obtenim la següent classificació:

CODI SERVEI ASSIGNAT	QUÈ INCLOU?
ARXIU MUNICIPAL, GESTIÓ DOCUMENTAL I TRANSPARÈNCIA	Arxiu municipal, documentació i accés a la informació pública...
BIBLIOTEQUES	Biblioteques municipals
CEMENTIRIS	Cementiris
CENTRES CÍVICS I ENTITATS, ACCIÓ COMUNITÀRIA	Servei de suport a entitats, voluntariat...
CULTURA I PATRIMONI	Institut de Cultura, museus, gestió patrimonial...
DRETS CIUTADANIA, IGUALTAT I MEDIACIÓ	Drets de Participació, Drets Socials, mediació, immigració, assessoria en temes d'estrangeria, participació ciutadana...
ECONOMIA, COMERÇ I CONSUM, OCUPACIÓ	Comerç, Presidència i Economia, ocupació local, mercats, fires...
EDUCACIÓ	Institut Municipal d'Educació, escoles bressol, llar d'infants
EMPRESA PÚBLICA	Barcelona Serveis Municipals, Grameimpuls S.A.
ESPORTS I EQUIPAMENTS LÚDICS	Complex esportiu, piscina municipal, escola de dansa
ESTRUCTURAL	Alcaldia, Comunicació i Imatge, Inspecció, consergeria, informàtica, organització, secretaria, ràdio, RRHH, tresoreria...
GENT GRAN	Gent gran
GESTIÓ TRIBUTÀRIA	Hisenda, gestió tributària...
JOVENTUT	Punt jove, joventut
JUSTÍCIA	Jutjat, celebració matrimonis civils, serveis jurídics...
MEDI AMBIENT, URBANISME I INFRAESTRUCTURES, RESIDUS	Medi ambient, urbanisme, mobilitat, infraestructures, planejament, llicències, manteniment via pública, enllumenat públic, habitatge, neteja, tractament i recollida de residus, sostenibilitat...
OAC	Oficines d'Atenció Ciutadana
OCI I TURISME	Parcs d'atraccions, turisme...
POBLACIÓ	Població, padró municipal, Sindicatura de Greuges
SALUT	Salut, inspeccions sanitàries, vigilància i control sanitari, laboratoris de salut pública, punts joves d'atenció en salut, protecció d'animals, salubritat, salut ambiental...
SEGURETAT	Polícia local, Guàrdia Urbana...
SERVEIS SOCIALS	Serveis Socials, Benestar Social...
TERRITORI I ESPAI PÚBLIC	Territori, espais naturals, parcs públics, platges...
ALTRES	Barcelona Activa, festes, districtes i barris...

INFORMACIÓ BÀSICA DE LES CARTES DE SERVEIS DETECTADES

→ **Unitat coordinadora responsable:** nivell de govern o administratiu que s'encarrega de crear i/o coordinar les cartes de serveis o similars, és a dir, de publicar la informació recollida. Pot ser la pròpia unitat o servei, un òrgan de govern superior, desconegut (N/S), la regidoria o àrea del servei, l'empresa municipal encarregada de gestionar el servei o bé el departament de transparència, entre d'altres unitats responsables del correcte funcionament, desplegament, difusió i avaluació de les cartes de serveis.

Sovint, trobem que es tracta d'òrgans diferents els que s'encarreguen de cada etapa del procés (pel que s'esmenten ambdós) o que no queden definits.

- **Política (qualitat -Q- o transparència -T-):** anàlisi plenament qualitativa de quines polítiques hi predominen al darrera de la implementació de les cartes de serveis o de la publicació de determinada informació similar a les de les cartes de serveis. Aquest anàlisi es fa en funció del llenguatge utilitzat (ja que sovint s'explicita a la descripció del servei que la informació es proporciona en clau de qualitat, transparència o ambdues), les unitats creadores o coordinadores (ex: oficines o departaments de qualitat, transparència o ambdues) i la presència de polítiques públiques o plans municipals detectats darrera d'aquestes iniciatives.
- **Any de creació**
- **Renovacions fins a la data actual (octubre-novembre 2020):** fa referència a si s'han fet renovacions prèvies a la data actual d'anàlisi. Com no n'hi ha un indicador que comptabilitzi el nombre de renovacions a les quals s'han sotmès les cartes de serveis, i és una data que en cas de disposar-ne d'ella és perquè podem fer un càlcul aproximat en base a l'any de creació i l'última actualització, d'acord al període de renovació que estableixen les cartes de serveis, però aquest no sempre es compleix. Per això, hem simplificat la classificació en tres ítems:
 - 0 = No s'ha renovat
 - 1 = Sí s'ha renovat
 - 2 = N/S

- **Previsió de revisió/renovacions o renovacions/actualitzacions ja realitzades:** fa referència a cada quant s'actualitza la carta de serveis en qüestió o bé, cada quant es preveu que s'actualitzi. De nou, ens és impossible detectar, amb les dades que ofereixen les cartes de serveis en la seva majoria, si les renovacions dutes a terme fins a la data actual es corresponen amb la previsió de revisió o si la previsió de revisió es durà a terme en el període establert per la pròpia carta.

Entenem que aquest indicador s'ha d'interpretar conjuntament amb l'anterior. Si l'anterior és igual a 0 (no s'ha renovat), vol dir que la dada del segon indicador fa referència a una previsió de renovació establerta per la carta; en canvi, si l'anterior és igual a 1 (sí que s'ha renovat), la dada de renovació fa referència a una renovació (o una sèrie de renovacions) realitzada/es fins a la data actual.

Per a això establim la següent classificació:

- 0 = No s'ha renovat / no es preveu renovació / no s'especifica renovació
- 1 = Renovació prevista o realitzada semestralment o inferior a l'annualitat
- 2 = Renovació prevista o realitzada anualment
- 3 = Renovació prevista o realitzada bianualment o en un període superior a l'any
- 4 = N/S

FORMAT BÀSIC I PARÀMETRES INCLUSIUS

- **Extensió:** és important conèixer l'extensió de les cartes de serveis, ja siguin díptics o documents de 40 pàgines, perquè ens permeten tenir una idea de la facilitat de comprensió lectora i visual d'aquestes, així com del temps de lectura aproximat. Ho hem classificat en:
 - <10 pàgines
 - >10 pàgines

- **Format:** també, és important conèixer el format de les cartes de serveis, si és tancat i no editable (la forma més comú són els PDF) o obert i editable (Word). Es descriu en quin format es publica la informació així com altres opcions (descàrrega en PDF, lectura en veu alta, ús de llengües no oficials o llenguatge fàcil i més visual, document en PDF o en document de text processable, extensió del document, fulletó amb un resum visual,...).

Els que hem anomenat paràmetres inclusius inclouen el format en el que es redacten i publiquen les cartes de serveis, i valoren els suports audiovisuals, la traducció a altres llengües no oficials (no n'hem trobat cap cas) o el tracte que se li dona al receptor d'aquestes (ciutadà, usuari, persona, col·lectiu específic...). Aquest darrer ítem, el de a qui s'adrecen, hem considerat que malgrat ser útil en recerques entre diferents països perquè ajuden a comprendre les lògiques administratives i de Gestió Pública que hi ha al darrera (tracte clientelista, per exemple), en el cas català i especialment metropolità, no té rellevància empírica, doncs se'n fa un ús indistint de paraules com ciutadà, usuari, persones en general... I en la majoria de casos apareixen tots els termes en un mateix document.

Això, també, d'entrada, ens hauria de fer reflexionar sobre la necessitat de definir la població diana del servei.

- Per últim, afegim un indicador bàsic més i és si es defineix la **missió, motivació i/o descripció bàsica del servei**, per ajudar a l'usuari final a comprendre la naturalesa del servei.
- 0 = No definit
 - 1 = Definit

Ara sí, endinsant-nos en el contingut de les cartes de serveis, l'hem dividit en més àrees temàtiques amb els seus respectius indicadors:

DADES DE CONTACTE

Recull un seguit de dades dicotòmiques com la direcció, l'horari, el telèfon de contacte, el correu electrònic, la identificació dels responsables del servei o l'organigrama, l'accés amb transport públic, la pàgina web o informació complementària. Pel que fa a la informació complementària pot ser de caràcter molt general des de l'accessibilitat per a persones amb mobilitat reduïda fins a l'existència de punts WiFi.

- 0 = No n'hi ha
- 1 = Sí n'hi ha

COMPROMISOS DE QUALITAT DETECTATS

Detectem si es defineixen objectius generals (aquells no mesurables com actuar amb eficiència i economia, ser ràpid, tractar a l'usuari amb educació i respecte...) i específics així com indicadors específics (temps, compliment, volum d'activitat...).

- 0 = No n'hi ha
- 1 = Sí n'hi ha

CANALS DE PARTICIPACIÓ

Defineix si s'estableixen i publiquen les vies i eines per formular queixes, reclamacions, suggeriments, comunicacions així com els passos a seguir i el temps de resposta.

DADES RELATIVES AL SERVEI

Detecta si s'especifica una sèrie d'informació respecte al servei en general (G), els serveis específics dins d'aquest servei com poden ser subserveis o tràmits (E) o ambdós (A), així com si hi ha òrgans o eines de garantia o supervisió, si s'especifica la normativa que empara el servei, els drets i deures de l'usuari o ciutadà, la documentació necessària a aportar pels tràmits específics del servei, el cost i forma de pagament, els estàndards de referència internacionals, o allò que hem anomenat interoperabilitat.

La interoperabilitat detecta si es dirigeix al ciutadà a altres Administracions Públiques o tràmits que poden ajudar-lo o ser-li d'interès, així com es mostren les relacions establertes amb altres AP respecte a la provisió del servei. També hem intentat detectar casos de "one-stop-shop" però sense experimentar-ho en primera persona no podem extreure informació.

DEFINICIÓ I SEGUIMENT D'INDICADORS

Avaluem si, en cas de tenir indicadors específics de qualitat, els segueixen i avaluen, cada quant de temps ho fan, si defineixen el grau d'acompliment d'aquests i si publiquen l'avaluació posteriorment. Com?

En primer lloc observem si els indicadors tenen un valor definit (ex: el 80% de les persones han d'estar satisfetes amb el servei). Posteriorment, observem si tenen un grau d'acompliment (ex: el 80% de les persones han d'estar satisfetes amb el servei, considerant-se un bon nivell de satisfacció aquell superior a 7'5 sobre 10).

- 0 = No n'hi ha
- 1 = Sí n'hi ha

Analitzem si s'han avaluat posteriorment:

- 0 = No s'han avaluat
- 1 = Sí s'han avaluat

Així com cada quant s'han avaluat (o es preveu que s'avaluïn):

- 0 = No s'han avaluat (o es preveu que s'avaluïn)
- 1 = Avaluació realitzada semestralment o inferior a l'anualitat (o previsió de)
- 2 = Avaluació realitzada anualment (o previsió de)
- 3 = Avaluació realitzada bianualment o en un període superior a l'any (o previsió de)
- 4 = N/S

SATISFACCIÓ, COMPENSACIÓ I ACOMPLIMENT

Hem observat els següents indicadors:

- **Anàlisi satisfacció servei (E i A):** detectem si existeixen eines (E) i avaluacions (A) publicades sobre la satisfacció dels usuaris amb els serveis.
- **Mecanismes de compensació:** valorem l'existència de mecanismes de compensació en cas de que el servei no compleixi amb els estàndards de qualitat fixats.

Aquests poden ser:

- 0 = Inexistents
 - 1 = Informals (cartes de disculpes, mesures correctives)
 - 2 = Formals i monetaris (compensació econòmica)
- **Dades d'acompliment, rendiment o outputs generats pel servei:** detectem si el servei publica dades relatives a la seva activitat en conjunt, també més enllà dels compromisos de qualitat.
 - 0 = No publica
 - 1 = Publicació anual o inferior a l'any
 - 2 = Publicació superior a l'annualitat

ALTRES

- **Observacions destacables:** altres fets destacables que queden recollits a l'anàlisi extens que presentem en el aquest document.

B. Disseny del qüestionari administrat

Presentem el qüestionari administrat a través de la plataforma Google Forms (<https://forms.gle/5vDq2GSnGRgdjr5C8>) i distribuït a tots els municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona:

Les cartes de serveis a l'àmbit metropolità - Recerca UPF-AMB

Des del Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) estem realitzant una recerca, gràcies a una subvenció de l'Agència de Transparència de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), sobre transparència, posant el focus en les cartes de serveis.

A través de la recerca hem detectat les diferents cartes de serveis dels municipis metropolitans i les seves característiques, però volem saber què opineu les persones que hi treballeu dia a dia en els serveis municipals i que, especialment, heu contribuït a dissenyar, avaluar i renovar les cartes de serveis. Volem donar-vos veu!

Ens interessa saber com és el desplegament en la pràctica, la càrrega burocràtica que suposa i la utilitat que percebeu, entre d'altres. També, ens agradaria que participéssiu a un focus group telemàtic on debatirem en major profunditat.

D'acord a l'aplicació de la Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i Garantia dels Drets Digitals, les respostes d'aquest formulari seran tractades de forma anònima i les adreces i contactes proporcionats només es faran servir amb la finalitat de convidar-vos a l'acte de presentació i/o al focus group, si així ho desitgeu.

Gràcies per la vostra resposta i per col·laborar en la nostra recerca que, de ben segur, contribuirà a la transparència i qualitat dels serveis públics locals!

Per a qualsevol dubte o consulta, podeu contactar a mireia.lopeza@upf.edu



Amb la col·laboració de l'Agència de Transparència de l'AMB



Identificació

Volem saber a quin municipi (i/o servei) representeu així com si teniu cartes de serveis i de quin tipus.

En cas de no disposar de cartes de serveis, ens agradaria que ens expliquéssiu el perquè creieu que no en teniu encara i les dificultats que trobeu a l'hora de desplegar-les.

Municipi

La vostra resposta

Sou d'un servei específic? Quin?

La vostra resposta

Podeu confirmar les cartes de serveis que teniu a l'Ajuntament i els seus serveis?
Esmenteu-ne el títol o el servei al que fan referència, si les coneixeu

La vostra resposta

Creació i implementació

Al vostre municipi, qui crea les cartes de serveis?

- Propi servei
- Departament de transparència
- Altres: _____

Heu rebut ajuda tècnica o finançament per al desplegament de les cartes de serveis? Podeu explicar la vostra experiència?

La vostra resposta

Hi ha un lideratge polític clar que aposti per les cartes de serveis al vostre municipi?

La vostra resposta

Heu comptat amb la ciutadania incorporant les seves expectatives i necessitats en quant a qualitat i transparència en el disseny de les cartes de serveis?

La vostra resposta

Responsabilitat i avaluació del compliment

Existeix una persona responsable de la carta de serveis a cada servei? Podeu explicar qui és i de què s'encarrega?

La vostra resposta _____

Al vostre municipi, qui supervisa o avalua el compliment dels compromisos de qualitat de les cartes de serveis?

- Propi servei
- Departament de transparència
- Altres: _____

Existeix una coordinació entre serveis en quant a les cartes de serveis per tal d'unificar el seu format i indicadors?

La vostra resposta _____

Valoració específica

Considereu que les cartes de serveis són d'utilitat per a l'interior de l'organització pública?

La vostra resposta

Han contribuït a una millora de la planificació interna (determinar serveis i tasques, clarificar objectius...)?

La vostra resposta

Considereu que les cartes de serveis són d'utilitat per a la ciutadania o les persones usuàries del servei?

La vostra resposta

Com valoreu la càrrega afegida que suposa la creació de les cartes de serveis en l'acompliment de les vostres tasques diàries?

Gens càrrega afegida 1 2 3 4 5 Molta càrrega afegida

I el seu seguiment i avaluació?

Gens càrrega afegida 1 2 3 4 5 Molta càrrega afegida

Podríeu fer una aproximació del temps necessari/emprès per a l'elaboració de les cartes de serveis (hores/ 1 carta)? I per al seguiment i/o avaluació?

La vostra resposta

Experiència general

Podeu explicar-nos la vostra experiència, en general, i donar-nos la vostra opinió anònima sobre les cartes de serveis? Si no teniu, podeu explicar les dificultats per desplegar-les

La vostra resposta

Informació sobre l'estudi

Voleu rebre informació sobre la data de presentació de l'estudi amb l'Agència de Transparència de l'AMB? En cas afirmatiu, faciliteu-nos un correu electrònic, si us plau:

La vostra resposta

Les cartes de serveis a l'àmbit metropolità - Recerca UPF-AMB

Moltes gràcies per la vostra participació!

[Enrere](#)

[Envia](#)

No envieu mai contrasenyes a través de Formularis de Google.

Aquest formulari s'ha creat dins del domini UNIVERSITAT POMPEU FABRA. [Informa d'un ús abusiu](#)

Google Formularis

2.4. Resultats esperats: la contribució a l'àmbit públic metropolità

La recerca ens permetrà classificar els diferents models de cartes de serveis que més predominen en l'àmbit metropolità així com analitzar la seva configuració, per tal de detectar possibles mancances o punts de millora en l'elaboració d'aquestes o bé, elements complementaris i innovadors que han estat incorporats pels governs locals i els seus serveis i que milloren el contingut de les cartes de serveis, adequant-les als nous temps, modernitzant-les, i adaptant-les a les demandes ciutadanes.

També, ens permetrà veure (o confirmar) la tendència més mediterrània pel que respecta al futur de les cartes de serveis, tot esbrinant si des de dins de l'organització es conceben com a quelcom temporal o com una eina estable dins del ventall d'eines de foment o impuls de la transparència a nivell local.

En implicar en la recerca als empleats públics que treballen en les cartes de serveis en el seu dia a dia, reflexionarem sobre els reptes de futur, els punts febles i forts, sobre la capacitat de transformació de l'Administració Pública que suposen les cartes de serveis en termes d'incorporació de la qualitat i la transparència, la tendència a desaparèixer o a ser una càrrega burocràtica que ens condueix a un model Weber post-Weber o la seva capacitat de fomentar l'avaluació i l'escrutini públic.

3. Marc teòric

L'avaluació dels serveis municipals pot presentar diferents fórmules metodològiques i models de difusió dels resultats, per exemple, en el nostre país es comú l'existència de cartes de serveis que s'han impulsat en el marc de la implementació de les polítiques de transparència, com una eina de publicitat activa i com a compromís vers la ciutadania pel que fa a uns estàndards de qualitat.

Les **cartes de serveis** són documents que expliquen els serveis que presta una unitat orgànica de l'Administració Pública i els compromisos que aquesta ha adquirit (i que mitjançant el document fa públics) en termes d'eficàcia i qualitat en la prestació dels seus serveis i que, sovint, també estableix mecanismes de participació per als ciutadans i beneficiaris dels serveis per contribuir en la millora d'aquests. Podríem dir que les cartes de serveis recullen els serveis que presta l'Administració però també fa visibles els principis sota els quals es regeix (o hauria de) la seva actuació en la prestació d'aquests serveis (Generalitat de Catalunya, 2008). Són, per tant, l'exemple clar de l'enfocament de l'avaluació dels serveis i de la materialització dels compromisos de les administracions locals.

Al costat de les iniciatives de les cartes de serveis, en altres entorns administratius locals es defineixen també modalitats d'avaluació de la qualitat dels serveis en base a l'establiment de sistemes d'indicadors tècnics sobre el funcionament de cada servei. Trobem, per tant, casos en els que les cartes de serveis no existeixen com a tal o han evolucionat en una altra direcció.

Donar transparència a tota aquesta informació que recopilen les cartes de serveis o els seus similis respecte als serveis locals, fa que aquestes es configuren com a un mecanisme de retiment de comptes potent que proporciona al ciutadà una informació de qualitat i marcs de valoració crítica sobre el funcionament del govern local.

Per comprendre l'anàlisi que realitzem sobre les cartes de serveis i els demés models alternatius cal definir prèviament una sèrie de conceptes: des de la Nova Gestió Pública que n'és l'origen fins a la pròpia concepció de les cartes de serveis, passant per la gestió i avaluació de la transparència i la qualitat.

3.1. El govern local com a nivell d'estudi: els municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona

Quan parlem de "govern local", entenem el conjunt d'ens de l'Administració Pública que en formen part d'aquest nivell local més proper a la ciutadania. No només són ajuntaments sinó que engloba les figures infra i supramunicipals (districtes, barris, entitats metropolitanes,...) depenent del cas d'estudi i el model de gestió sota el qual es desplegui la prestació de serveis locals. Aquest nivell té una gran importància a l'hora de promoure i gestionar polítiques públiques i serveis essencials per al desenvolupament quotidià de les ciutats i els seus habitants, com són l'educació, l'habitatge, els serveis socials, la gestió i protecció del medi ambient, entre d'altres, i que sovint esdevenen competències compartides i d'altres exclusives, però que en qualsevol cas requereixen de la coordinació entre diversos nivells, en un context de governança multinivell. (Bonet Martí, J. i Ubasart González, G., 2010)

El govern local desplega les seves actuacions en quant a la prestació de serveis enfocats al ciutadà mitjançant diverses unitats organitzatives (oficines, departaments,...) així com els propis serveis municipals, en els que posem el focus en aquest estudi. Això és el que anomenem Administració Pública Local (d'ara en endavant "AP"). El nivell metropolità actua com a impuls i garantia del desenvolupament de les cartes de serveis, especialment l'Àrea Metropolitana de Barcelona i la seva Agència de Transparència han donat suport tècnic i econòmic a alguns dels casos analitzats que aquí presentem, pel que esdevé un ens de suport al govern local que vetlla per la transparència i la qualitat.

3.2. La Nova Gestió Pública com a origen, les lleis catalanes de transparència com a garants

Al voltant de la dècada dels anys 70 del passat segle XX tant teòrics, funcionaris com ciutadans comencen a detectar certes ineficiències en els serveis públics associades sobretot a l'excessiva burocratització de l'Administració Pública. És en aquest moment quan les institucions públiques es veuen abocades a aplicar un nou model de gestió basat en els principis d'economia, eficiència i eficàcia.

Es fa el pas de l'Administració Pública Tradicional, en la que hi ha una estricta jerarquia burocràtica que sembla incapaç d'adaptar-se a un món canviant i globalitzat, cap a un nou model que posa el focus en els resultats, en adoptar la praxis privada empresarial, en introduir teories com la del principal-agent o relacions contractuals basades en incentius (pròpies del sector privat).

Aquest model que intenta ser una reforma és el que coneixem com a **Nova Gestió Pública** ("NGP" d'ara en endavant). A grans trets, aquest nou model de gestió es fonamenta en 4 pilars bàsics a nivell teòric:

1. Teoria de l'elecció pública o "public choice": recull la introducció del sector privat en el sector públic a través de l'establiment de mecanismes de competència. Bàsicament és la coneguda externalització dels serveis públics basada en la idea de que la contractació exterior -en haver-hi competència entre proveïdors de serveis- millorarà l'eficàcia i reduirà la burocràcia i els costos econòmics. Es tracta de trencar el monopoli públic dels serveis.

2. Teoria dels costos de transacció: defensa que s'ha de realitzar una reestructuració organitzativa que es basi en la incentivització, per exemple, de comportaments que millorin la producció interna. Això condueix a l'Administració Pública a incorporar condicions similars a les del sector privat o el mercat.

La teoria dels costos de transacció i la de l'elecció pública tenen molts punts en comú que condueixen a actuacions com la privatització, la gestió indirecta de serveis i la introducció de la competència externa i interna.

3. Neo-tailorisme o reinvençió del govern: Osborne y Gaebler (1992) són els primers en esmentar la famosa reinvençió del govern referint-se a la transformació del sistema públic per millorar la seva eficàcia, eficiència, adaptabilitat i capacitat per innovar. També afirmen que la base de la Nova Gestió Pública recau en que el govern sigui catalitzador (que no vagi a remolc), competitiu en la prestació de serveis i orientat a satisfer les necessitats del client. Les actuacions que hem viscut per part de l'Administració en aquesta línia en els darrers anys han anat enfocades a la descentralització o la simplificació de les estructures jeràrquiques i a la desburocratització.

4. Teoria de l'agència: proposa un canvi en la relació entre l'Administració Pública i els ciutadans que propicia una implementació de processos de retiment de comptes, que condueixen a l'Administració cap a una major transparència i una millora en la comunicació externa, sobretot gràcies a la introducció de tècniques pròpies del sector privat, a la innovació tecnològica i, en els darrers anys, la participació ciutadana.

Segons autors referents en la matèria, com Pollit (2004), les **característiques** principals de la NGP són les següents:

- Desagregació de les organitzacions en unitats separades, autònomes i especialitzades
- Lògica de competència entre prestadors de serveis. Adopció de l'estil privat de gestió (difusió de les fronteres entre el sector públic i el mercat)
- Gerencialització (assignar responsabilitats, autonomia i poder gerencial)
- Explicitació d'objectius, ús d'estàndards de mesura i indicadors
- Èmfasi en el control dels resultats (outputs), impactes (outcomes) i qualitat del servei i orientació al client
- Relacions contractuals (versus les tradicionalment jeràrquiques)
- Canvi en el sistema de valors: economia, eficiència, individualisme (versus equitat, universalisme, seguretat,...)
- Més llibertat per gestionar, reducció de la rigidesa dels límits, regles i procediments i gestió directa (hands-on management)
- Tendència a descentralitzar i externalitzar
- Incorporació d'eines tecnològiques

La NGP és un terme que resumeix com les diferents parts de l'Administració Pública es reorganitzen i adopten uns mecanismes d'actuació més propers al món privat. Comporta una transformació dels models de gestió del sector públic que opera en dues **direccions**: reduint la rigidesa de les regles i procediments (down-grid) i disminuint la diferència entre el sector públic i privat (down-group).

Hi ha diferents **models**, duts a terme en la pràctica, depenent del grau d'implementació dels principis de la NGP, i Espanya respon a un model de reforma incremental en el que s'han realitzat modificacions petites per resoldre les ineficiències més greus del model d'Administració Pública Tradicional, com és també el cas de França, i contrari a països que van apostar per una reforma radical o completa com Regne Unit o aquells que es troben a mig camí entre ambdós models (gerencialisme moderat) com són Irlanda o Països Baixos.

Les cartes de serveis es desenvolupen en el marc de la Nova Gestió Pública per reflectir aquest intent de **millora de la qualitat** dels serveis públics. És l'intent de l'Administració d'estar al màxim al servei del ciutadà, tractant-lo com un client que mereix un bon tracte i uns serveis de qualitat.

A banda de l'evolució cap a la Nova Gestió Pública, les lleis catalanes han actuat com a garants de la transparència. Com exemple del cas català, la Llei 26/2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya, modificada posteriorment per la Llei 16/2015, de 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica, estableix el dret de tots els ciutadans en condicions d'igualtat a uns serveis públics de qualitat, pel que **determina que les administracions públiques catalanes tinguin cartes de serveis a disposició dels ciutadans, les empreses i els professionals com a eina que condueix a la qualitat dels serveis que s'hauran d'avaluar cada dos anys i actualitzar com a mínim cada cinc anys.**

La prou coneguda Llei de Transparència, és a dir, la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, en el seu article 59 estableix el marc regulador respecte allò que les cartes de serveis han de contenir (organització i responsables del servei, estàndards mínims de qualitat, indicadors i instruments per avaluar els estàndards, condicions d'accés i drets i deures dels usuaris, vies de reclamació i obtenció d'informació,...). La Llei també **obliga a fer públics els resultats de les avaluacions de qualitat, en aplicació del principi de transparència.**

3.3. La transparència i l'administració electrònica

La transparència en l'àmbit públic fa referència a com "l'Administració ha de fer pública la informació necessària perquè els ciutadans puguin avaluar-ne la gestió" (EAPC, 2018), és a dir, fa referència a l'obligació dels governs i les Administracions Públiques de rendir comptes als ciutadans sobre els seus actes. Quan parlem de transparència, podem relacionar-la amb la publicitat activa, el retiment de comptes, el govern obert (Open Data, reutilització de la informació), el dret d'accés a la informació pública, l'ètica, el bon govern, la prevenció de la corrupció i el frau, a la co-producció de polítiques públiques o a la participació ciutadana en la millora dels serveis.

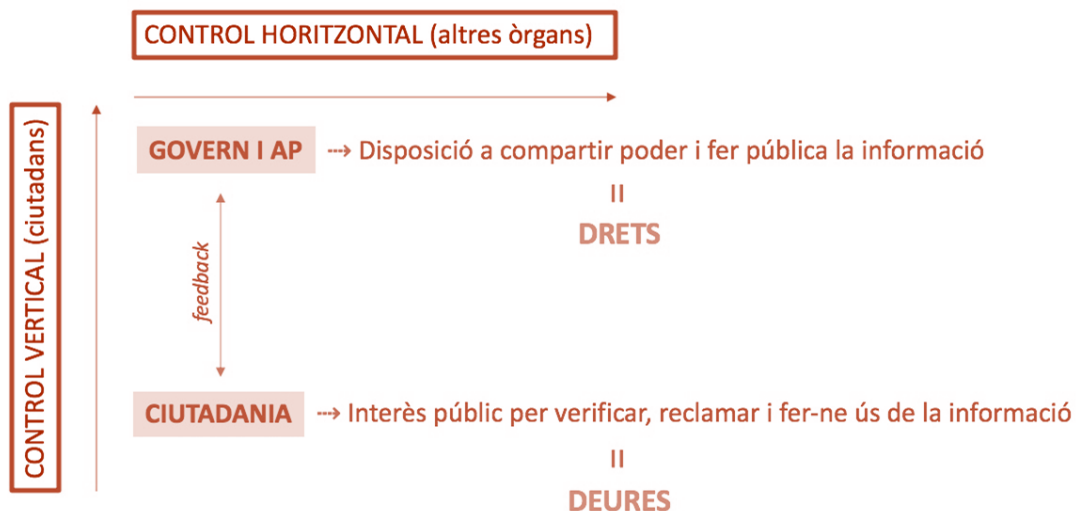
En clau de transparència trobem processos de millora i obertura cap a la ciutadania, com ara les cartes de serveis que també es relacionen estretament amb la qualitat. La transparència és quelcom que actua en una doble direcció (Hood, C. 2006): necessita governants i funcionaris disposats a compartir el poder, a fer pública la informació (drets), però també ciutadans actius amb interès públic que verifiquin la informació, que la reclamin i que en facin ús (deures), implicant un control horitzontal (entre altres òrgans de govern i administratius) i vertical (ciutadans). És, doncs, un instrument, una eina de relació entre el ciutadà i l'Administració Pública i el govern que requereix d'un constant *feedback*.

Com García Sánchez (2007) identifica, la comunicació externa es basa en facilitar informació constant als ciutadans i sectors interessats (stakeholders) sobre "les actuacions futures de

l'administració en la cerca dels interessos generals -publicació de plans estratègics- i respecte als drets dels ciutadans en relació amb l'activitat pública -publicació de cartes de serveis-." (García Sánchez, 2007: 53) Les cartes de serveis es relacionen amb la transparència perquè estableixen contacte directe amb el món exterior i converteixen els serveis -i els seus compromisos- en públics i, per tant, transparents, sent oberts a la millora en rebre constantment el *feedback* i la vigilància ciutadana. Podríem dir que són una finestra oberta a la millora dels serveis públics.

Cal destacar, per últim, que hi ha models de gestió en el marc de la NGP que porten l'impuls de la transparència més enllà en relacionar-la amb l'ús de les noves TIC. L'e-administració, tant coneguda per ser un dels pilars del govern obert, persegueix l'optimització dels serveis prestats impulsant la participació ciutadana i canviant les relacions entre l'Administració Pública i els ciutadans a través d'internet o d'altres eines tecnològiques que permeten una major apertura de dades a disposició de la ciutadana (el prou conegut Open Data) o una infinitat de tràmits on-line a realitzar que faciliten el contacte dels usuaris amb els serveis. Això, també és transparència més enllà de les cartes de serveis. De fet, la literatura acadèmica, sovint, concep les cartes de serveis com una eina per millorar molt més la qualitat que no pas la transparència (Löffler, E.; Parrado, S. i Zmeskal, T. 2007: 9), però això no implica que no fomentin aquesta darrera, doncs com hem comentat, suposen una apertura de dades en clau de retiment de comptes en quant donen informació als ciutadans. Cal destacar que l'administració electrònica juga un paper fonamental en la publicació i difusió de les cartes de serveis i permeten una interacció més àgil i fàcil per part del ciutadà amb l'AP.

Les cartes de serveis responen al dret dels ciutadans de conèixer els serveis i en clau de transparència són interessants en quant informen sobre els serveis, els mecanismes de queixes i reclamacions i, en alguns casos, difonen l'avaluació dels estàndards o compromisos de qualitat fixats, pel que tant les cartes de serveis com la seva avaluació s'han de mantenir actualitzades.



3.4. La qualitat en l'actuació pública i en la prestació de serveis

A més de respondre a les polítiques de transparència i ser interessants des de la perspectiva del retiment de comptes, les cartes de serveis són un instrument que serveixen per a la millora de la qualitat de l'activitat administrativa.

L'impuls de la NGP fa que passem d'un model d'Estat més de caire liberal en el que l'Administració actua com a reguladora i garant de drets davant d'un ciutadà que és subjecte passiu d'aquests drets cap a un model (Estat de benestar) en el que a més es converteix en prestador de serveis (gestió i producció) concebut al ciutadà com a subjecte actiu de drets i destinatari dels serveis públics. Això és el que es coneix com el canvi cap a **l'orientació al**

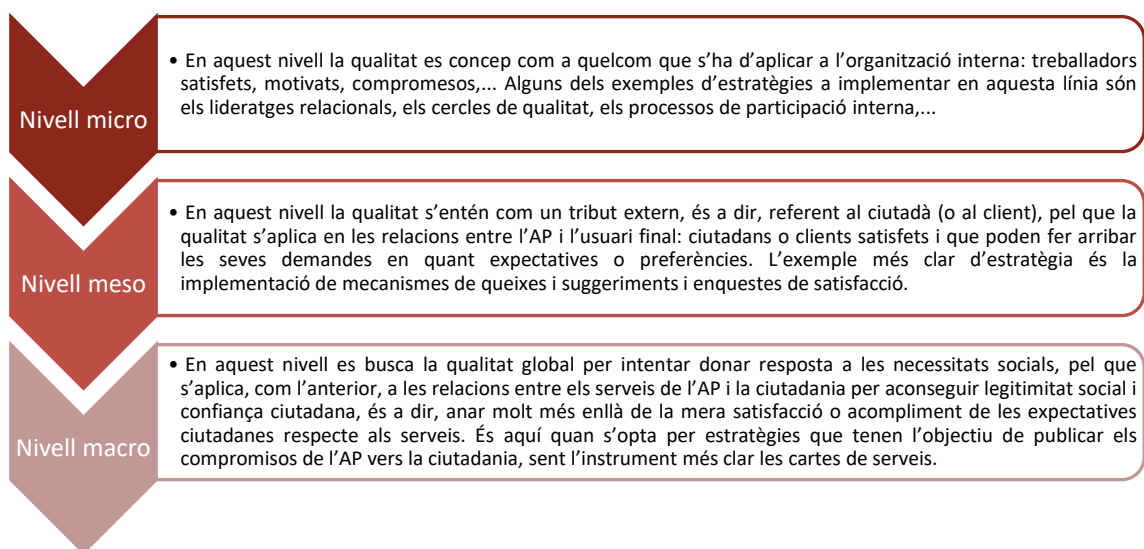
ciutadà (o client o usuari) que pretén esbrinar el punt de vista del ciutadà i conseqüentment adaptar el procediment administratiu, fent que l'Administració Pública treballi per a prestar-li el millor servei.

Dins de la línia d'orientació al ciutadà, com a complement a l'impuls de la transparència, trobem la introducció del concepte de qualitat amb els seus mecanismes de gestió dins de l'administració pública. En aquesta línia, doncs, es creen **instruments** com 1) els sistemes d'indicadors de satisfacció dels usuaris respecte als serveis que van més enllà de les queixes i suggeriments i cerquen saber què necessita i vol el ciutadà, i 2) les cartes de serveis, que defineixen els serveis i compromisos que adopta cada servei (o departament, unitat, àrea) respecte als ciutadans en termes de qualitat, terminis, vies de reclamació,... sent un mecanisme que permet materialitzar el compromís entre els professionals i els ciutadans. Les cartes de serveis no només impulsen l'apertura (transparència) cap a l'exterior sinó que ajuden a donar una imatge clara sobre els serveis a oferir i els estàndards o codis d'actuació de cara a l'interior de l'organització.

És aquí quan cal destacar la influència de dues **estratègies** -o filosofies o estils de gestió- pròpies del sector privat i del món empresarial que han jugat un rol destacat en el desenvolupament i creació de les cartes de serveis. Són la gestió de la qualitat total (Quality Total Management) i l'EFQM (European Foundation for Quality Management). La QTM proposa donar resposta a les expectatives dels clients i satisfer les seves necessitats, mentre que l'EFQM va més enllà i busca l'excel·lència en quant considera que aquesta crea un valor afegit per al client, sent aquelles organitzacions excel·lents les que comprenen i coneixen als seus clients, les que saben -i responen a- les expectatives i necessitats d'aquests i milloren l'eficàcia en la resposta. Però ambdós mètodes consideren que l'Administració hauria d'estar per a servir als clients. De fet, en analitzar les diferents cartes de serveis metropolitanas, trobem que moltes fan referència a l'aplicació de la normativa ISO.

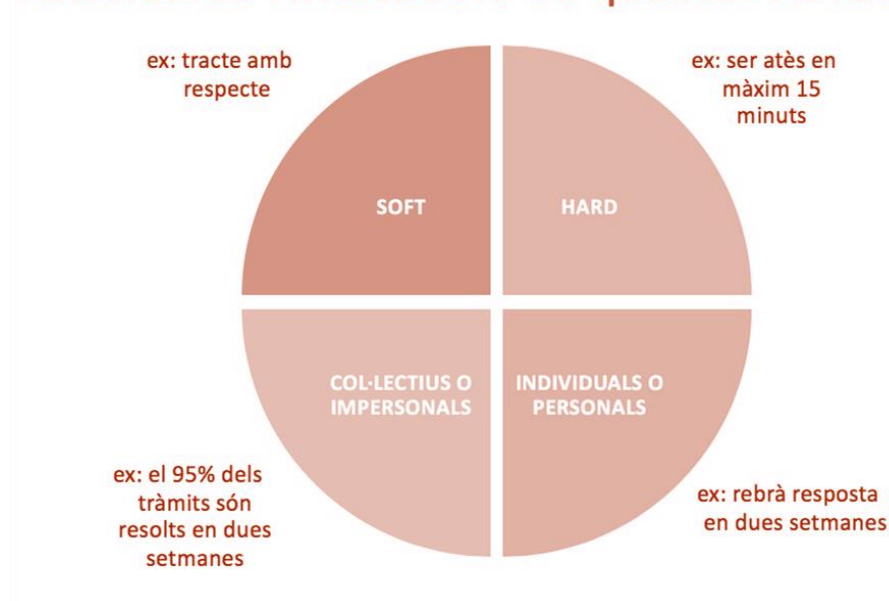
Quan parlem de qualitat en els serveis públics (en relació a les cartes de serveis) ens referim a la determinació i satisfacció d'estàndards que han de ser assolits, a fixar aquests estàndards en base a les necessitats ciutadanes o de les persones usuàries i a garantir una major cobertura de les seves expectatives respecte a la qualitat percebuda pel servei però també ens referim a la qualitat com a passió per a donar un bon servei i implicar-se envers l'usuari.

Podríem dir que la qualitat al món públic respon a satisfer les demandes ciutadanes, a establir nous mecanismes de participació o comunicació dels usuaris dels serveis (ex: enquestes per valorar la satisfacció amb el servei) i a obrir moltes més dades, a facilitar informació comprensible que permeti al ciutadà o usuari dels serveis públics saber què pot esperar i fer suggeriments o reclamacions en cas de que les seves expectatives no siguin satisfetes. La literatura acadèmica identifica que el concepte de qualitat difereix i es divideix en diferents **nivells** en funció de com s'aplica a l'Administració Pública:



Pel que fa a la qualitat en les cartes de serveis específicament, trobem que no són documents legals, i per tant, els indicadors de qualitat poden variar: per exemple, un servei pot establir “no més de 30 minuts d’espera” mentre que un altre pot establir “respondre a les peticions sense un retard indegut”, sent, per tant, indicadors de qualitat dels quals la seva especificitat varia molt en funció del servei. És per això que trobem estàndards “soft” (ex: l’usuari serà tractat amb amabilitat i respecte) i “hard” (ex: l’usuari serà atès en un màxim de 15 minuts), i estàndards “individuals o personals” (ex: rebrà una resposta en dues setmanes) i “col·lectius o impersonals” (ex: el 95% dels tràmits són processats en dues setmanes). Per ser indicadors avaluable haurien de complir amb l’SMART test, és a dir, que siguin específics, mesurables, controlables, rellevants i definits en el temps.

Estàndards i indicadors de qualitat variables



Per últim, cal destacar que la gestió de la qualitat va íntimament lligada a la mesura de la satisfacció i del compliment dels estàndards o compromisos de servei. L’AP ha de ser capaç de rendir comptes però també d’aprendre, pel que ha d’avaluar la seva activitat o actuació tant mesurant la satisfacció de l’usuari com codificant les expectatives d’aquest en forma de cartes de serveis.

3.5. Les cartes de serveis

Als anys 90 molts països, especialment aquells de parla anglesa (Nova Zelanda, Austràlia, Canadà, Regne Unit, Estats Units...) comencen a adoptar algun tipus de carta de serveis, sovint sota el nom de carta ciutadana, sent un fet destacable la seva traducció a altres idiomes com a carta de servei, per exemple, entenent-la com un document que fa públics un cert nombre d’estàndards de qualitat que els ciutadans poden esperar en accedir als serveis públics. Des d’aleshores, hem anat veient cartes a nivell nacional, regional i local com una eina enfocada a millorar els serveis públics i canviar la forma en la que aquests es relacionen amb els ciutadans.

La primera carta es crea el 1991 per part del govern del Regne Unit, com una proposta de John Major -del govern conservador- a nivell estatal, anomenant-la “Citizen Charter” (carta ciutadana). El propòsit era establir estàndards en la provisió del servei i fer el govern més transparent i responsable de la rendició de comptes. La diferència entre aquesta i les cartes de serveis és que alguns països en fer servir aquest darrer nom volen mostrar un enfoc a un servei o sector en particular, com la sanitat o els serveis socials locals, ja que els serveis que proveeixen són més fàcils de definir i identificar.

El Regne Unit, 6 anys després de la creació de la primera carta genèrica a nivell estatal, l'any 1997, tenia més de 10.000 cartes de serveis a nivell local. (EUPAN, 2018)

Poc després, França va implementar-les a nivell estatal, anomenant-les “Charte des services publics” amb la voluntat de que l'usuari del servei conegués els seus drets respecte a la provisió del servei i per ajudar a simplificar i clarificar procediments i documents.

Seguint al Regne Unit, altres països van desenvolupar més cartes de serveis: Austràlia, Índia, Jamaica, Malàisia, Bangladesh, Sudàfrica, Tanzània, Etiòpia o els Estats Units. Però destaquem les europees com Bèlgica (La Charte des utilisateurs des Services publics, 1992), Portugal (The Quality Charter in Public Services, 1993), Espanya amb l'Observatori per la Qualitat creat el 1992 i del qual sorgeixen les primeres idees de cartes de serveis o Suècia (Citizens' Service, 1998).



Actualment, si ens referim a la idea d'aquestes primeres cartes de serveis, parlem de cartes que tenen més d'un quart de segle, el que fa que en molts casos referents als països membres de la Unió Europea s'hagin eliminat o hagin passat a formar part d'un programa de modernització del govern o d'alguna altra forma d'establiment dels estàndards de provisió (delivery standards), mentre que en altres es segueixen sofisticant i fent servir com un element estable que reflecteix el compromís de l'Administració Pública versus als seus ciutadans. Per tant, no sembla ser una eina obsoleta que no hagi deixat la seva empremta, sinó que va impactar en com els serveis públics es concebien i els seus principis més intrínsecs semblen mantenir-se, en general, al llarg del temps, més de dues dècades després.

Les noves cartes ciutadanes s'han adaptat a l'era digital i formen part de les mateixes aplicacions o webs en les que s'ofereixen serveis o tràmits on-line, en línia. Però també, la pròpia modernització i la possibilitat de simplificar tràmits ciutadans a través de l'ús de les noves TIC ha fet que les expectatives i l'experiència dels usuaris millorin, el que s'espera que continuï, doncs ens trobem en plena era digital.

Clarificant el concepte de “cartes de serveis”, Galofré Isart (1997) les concep com a documents que donen a conèixer als ciutadans els compromisos de qualitat, com si fossin un contracte de serveis, en el que els ciutadans tenen dret a reclamar l'incompliment dels terminis acordats i obtenir una compensació. Per tant, materialitzen tant la qualitat com la transparència. Però, trobem definicions que no posen tant el focus en els estàndards de qualitat o els mecanismes de compensació sinó en el fet de que les cartes de serveis són “un document públic que estableix informació bàsica sobre el servei proveït i els passos i vies per fer reclamacions o suggeriments de millora.” (Löffler, E.; Parrado, S. i Zmeskal, T. 2007: 15)

La European Public Administration Network (EUPAN) defineix les cartes de serveis com a “cartes ciutadanes” (“Citizen charter”, com l'original elaborada al Regne Unit) en les que “l'organització governamental fa promeses als ciutadans i empresaris sobre el servei. Aquestes promeses s'anomenen estàndards de servei (service standards) [...] Són una declaració unilateral per part d'un servei públic d'un sector concret en la que el servei i les tasques que té estipulades d'acord a la legislació o regulació vigent, responen a aquesta sèrie d'estàndards i, conseqüentment, els publica, permetent als ciutadans una rendició de comptes més directa en el sentit de que aquests poden fer reclamacions més directes”. (EUPAN, 2008) Amb aquests estàndards de servei, els ciutadans poden saber exactament què esperar del govern, el que -segons la teoria- es converteix en una estimulació extra per a proveir un bon servei.

La Comissió Europea (2017) les entén com una “idea radical per donar drets no estatuaris als clients dels serveis públics, el que implica tal promesa que fa que l'organització faci una bona gestió per assolir els compromisos que ha fet.”

Podríem dir, doncs, que les cartes de serveis són promeses del govern i les seves agències, són el compromís escrit que les organitzacions o serveis públics adquireixen respecte al ciutadà,

consumidor o usuari final sobre la qualitat dels serveis que aquest pot esperar. Són compromisos que pretenen assolir les expectatives. El que precisament aporten és que recullen compromisos concrets i faciliten una comunicació transparent d'aquests i dels serveis oferts. Són incentius externs que no només subratllen l'acompliment de l'AP sinó els punts febles o allà on hauria de millorar.

Les cartes li diuen al ciutadà exactament què és el que el govern de la ciutat farà per als seus residents, quines són les taxes i/o els tràmits. Aquesta informació en el moment en el que es fa pública permet als residents saber exactament què poden esperar del seu govern local. Això minimitza el risc de corrupció significativament. Quan coneixes els procediments, quan saps qui és responsable d'aquests, el sistema es converteix en transparent i garant de la rendició de comptes. També responen a una sèrie de **valors** sota el paraigües del **bon govern**, no només de la Nova Gestió Pública, com els següents:



Per últim, arrel de l'anàlisi de la literatura acadèmica (EUPAN, 2008 i 2018; Netherlands Overheid, 2006) trobem que bàsicament les cartes de serveis han de respondre al "què, com, on i qui" (what, how, when, who) definint quins serveis presten, qui els proveeix, quan es proveiran (terminis) i qui és el responsable del servei.

A continuació presentem un llistat amb els requeriments (o apartats) essencials que hauria de tenir una carta de serveis:

Què conté una carta de serveis?	Visió, descripció, missió i principis del servei
	Canals de comunicació (presencial, postal, telèfon, correu)
	Drets i deures de l'usuari
	Detall serveis oferts
	Procediments i passos (<i>red tape</i>)
	Compromisos i expectatives (estàndards de qualitat: temps, atenció, <i>one stop shop...</i>)
	Indicadors mesurables i avaluació
	Mecanismes de compensació
	Apoderament, <i>feedback</i> , participació i retiment de comptes (queixes, suggeriments, enquestes satisfacció)
	Actualització periòdica i plans de millora

No hem d'oblidar que les cartes de serveis també haurien de fer ús d'un llenguatge entenedor i senzill i s'haurien de sotmetre a una actualització periòdica, tant les cartes en sí com els seus compromisos o estàndards de qualitat i l'avaluació d'aquests.

4. Observació i revisió de les cartes de serveis dels 36 municipis metropolitans. Quins trets característics destaquen?

En aquest apartat presentem un resum d'algunes de les observacions arrel l'anàlisi de les cartes de serveis dels 36 municipis que conformen l'àrea metropolitana de Barcelona i que han estat sotmesos a anàlisis mitjançant la cerca de cartes de serveis a través de les seves pàgines web oficials i els portals de transparència. **Aquest apartat s'acompanya d'una Base de Dades que recopila la informació de manera més sistematitzada i que ens ha permès determinar els resultats que presentem posteriorment.**

Per tant, a continuació recollim informació genèrica i **destaquem curiositats** que han aparegut al llarg de la recerca i que considerem que aporten informació qualitativa que complementa l'anàlisi recollit a la BBDD que és de caràcter més quantitatiu. Però, **volem destacar que les característiques que presenten les diferents cartes de serveis metropolitanes es troben desglossades a la BBDD, i no en aquest apartat, per tal d'evitar la duplicitat d'informació.**

A Espanya les cartes de serveis són introduïdes per primera vegada amb el Reial Decret 1259/1999, de 16 de juliol, amb l'objectiu de que els ciutadans coneguin els serveis que presten les organitzacions públiques i la qualitat que tenen dret a percebre. Posteriorment, en el Reial Decret 951/2005, de 29 de juliol, s'estableix el marc general per a la millora de la qualitat en l'Administració General de l'Estat i es consideren les cartes de serveis com a elements essencials per respondre a les necessitats de la ciutadania. També inclou l'estructura del contingut: informació general i legal, compromisos de qualitat, mesures d'esmena i informació complementària.

Degut a la gran descentralització del nostre país, es despleguen en múltiples direccions i a nivell estatal, regional i municipal. Des de l'any 2005 les cartes de serveis no són obligatòries però sí altament recomanades i s'han desplegat més de 250 a tot el territori. (EUPAN, 2018)

1. Badalona

A Badalona només trobem la carta de serveis que s'aplica a la xarxa municipal de biblioteques. En aquesta carta, especifiquen indicadors per a cada servei específic però no cada quant seran avaluats.

+ Servei de préstec

Possibilitat de treure els documents de la biblioteca: préstec in situ de documents de la biblioteca, préstec interbibliotecari i servei de préstec a institucions.

Compromís de lliurament de documents de Badalona en 8 dies naturals, exclosos els períodes vacacionals escolars de Setmana santa i Nadal i el mes d'agost

Indicador

- *Percentatge de lliuraments realitzats en termini*

+ Serveis de promoció de la lectura i d'extensió cultural

Organització d'activitats orientades a potenciar l'ús de la biblioteca i a fomentar l'interès per la lectura en els adults i els infants.

Compromís d'oferir activitats culturals adreçades als infants com a mínim una vegada a la setmana en alguna biblioteca del municipi, exclosos els períodes de vacances escolars de Setmana Santa i Nadal, i els mesos de juliol i agost

Indicadors

- *Percentatge de setmanes amb una activitat o més infantils programades*

També, observem que realitzen una enquesta de satisfacció sobre els serveis municipals de la ciutat anualment.

Recullen una sèrie d'indicadors de transparència relatius a les sol·licituds d'exercici del dret d'accés a la informació pública, on publiquen les sol·licituds rebudes, estimades o desestimades i derivades anualment pel conjunt de serveis de l'Ajuntament.

A la seu electrònica especifiquen informació bàsica que també contenen les cartes de serveis però específiques per al tràmit en qüestió. També, trobem dos apartats sobre les cartes de serveis i el què són, un per a les que s'apliquen als serveis tradicionals i l'altre per a les que s'apliquen als serveis electrònics, però cap de les dues contenen un llistat on es recullin les cartes de serveis com a tals.

2. Badia del Vallès

L'Ajuntament de Badia del Vallès té aprovades 4 cartes de serveis:

- Carta de serveis de Territori (aprovada pel Ple Municipal del 27 de març de 2019).
- Carta de serveis de l'OAC
- Carta de serveis del Complex esportiu (aprovada pel Ple Municipal del 27 de novembre de 2019). En aquest cas, innoven oferint canals alternatius de contacte i participació dels ciutadans via xarxes socials.
- Carta de serveis de Benestar social (aprovada pel Ple Municipal del 27 de novembre de 2019).

Totes especifiquen el contacte de la unitat operativa responsable per a tot el relacionat amb les cartes de serveis. Respecte a les mesures en cas d'incompliment dels compromisos declarats, no hi ha compensació econòmica però s'especifica el següent:

En cas d'incompliment dels compromisos adquirits en aquesta carta informarem a la persona interessada sobre les causes que l'han motivat i s'emprendrà, si fos necessari, l'acció correctora escaient.

En cap cas el reconeixement d'un incompliment dels compromisos d'aquesta carta donarà lloc a una reclamació patrimonial de la ciutadania cap a l'ajuntament.

Les cartes de transparència **contenen indicadors molt genèrics i malgrat estableixen l'estàndard de qualitat en quant a compliment, no estableixen barems per nivells en funció del grau d'acompliment (25 – 50 – 75 – 100%), per exemple.**

L'Àrea de Presidència, planificació estratègica i regeneració urbana, integrada pels serveis de planificació urbanística, regeneració urbana, oficina de rehabilitació d'habitatges, planificació pressupostària, avaluació de polítiques públiques, comunicació i premsa, transparència i bon govern, administració electrònica, protecció de dades, oficina d'atenció ciutadana, oficina municipal d'informació al consumidor, marca ciutat i seguretat ciutadana, és qui revisa i supervisa les Cartes de Serveis, des de transparència

Les elaboren els propis serveis, les revisa transparència i les aprova el ple municipal com qualsevol altre document de rellevància jurídica o normativa.

Com a reflexions, volem compartir que **dins del mateix ajuntament, hi ha serveis que han treballat molt més en les cartes de serveis**, i això es veu reflectit, com el cas del complex esportiu municipal de Badia del Vallès.

D'altra banda, trobem compromisos tipus "el servei es compromet a fer 130 entrevistes mensuals" (Cartes de Serveis de Benestar Social de Badia del Vallès) **i ens preguntem si realment això és un indicador de qualitat.**

3. Barberà del Vallès

No hem trobat cartes de serveis però a la web ofereixen la relació de serveis que presten. L'alcalde va dictar en data 4 de juliol de 2019, la resolució 2019LLDC002264, el contingut de la qual es transcriu a continuació:

RESOLC:

Primer.- Delegar a la Junta de Govern Local l'adopció de resolucions en les matèries següents competència d'aquesta Alcaldia:

En matèria de drets civils i ciutadania.

Aprovació dels programes, memòries anuals i cartes de servei, en els àmbits de l'educació, la primera infància, els serveis socials, la gent gran, la infància i l'adolescència, la salut, l'equitat de gènere, la joventut, la convivència i la participació ciutadana, l'atenció a la població nouvinguda, la cultura, l'activitat física i l'esport i el dret a l'habitatge.

4. Barcelona

L'Ajuntament de Barcelona entén les cartes de serveis com un recull dels compromisos de qualitat i de millora continua en els serveis i activitats que ofereix que s'adrecen tant a ciutadans com a entitats o empreses que volen conèixer els objectius i els compromisos respectius a l'activitat dels serveis oferts per part de l'Administració Local.

Sembla ser, doncs, que en aquest cas, les cartes de serveis van més vinculades a les polítiques de qualitat que no pas a les de transparència. De fet, abans de la creació del que avui en dia coneixem com a cartes de serveis, des de l'Ajuntament de Barcelona s'apostava per les polítiques de qualitat.

Totes les cartes de serveis es troben fàcilment accessibles dins del Repositori Obert de Coneixement de l'Ajuntament de Barcelona (BCNROC), dins de la categoria de Cartes de serveis i polítiques de qualitat.

La primera versió semblant a una carta de serveis que es va publicar al web municipal va ser la "Política de qualitat del Parc Zoològic de Barcelona" al febrer de 2005, impulsada per Barcelona de Serveis Municipals, S.A. (actual BSM).

L'any 2009 trobem la primera carta de serveis de l'Institut Municipal d'Hisenda mentre que per la resta de serveis (sobretot aquells externalitzats o a càrrec d'empreses públiques) es mantenen els documents que recullen les "polítiques de qualitat" (del Parc d'Atraccions del Tibidabo, del Servei Municipal de Grues, de la Xarxa d'Aparcaments Municipals, de l'Estació d'autobusos Barcelona Nord,...)

Les primeres idees d'implementació de les cartes de serveis giraven entorn a l'elaboració d'una mena de catàleg de funcions i serveis en els que es fixessin uns compromisos de qualitat a complir que cobrissin tant les necessitats com les expectatives dels ciutadans.

La primera carta de serveis de l'Institut Municipal d'Hisenda (2009) no es limitava a exposar els serveis que prestava sinó que també adquiria certs compromisos quantificables que es pretenien revisar periòdicament així. com especificava les diferents vies de comunicació. També, va ser la primera en recollir una definició d'aquest concepte tant anglosaxó, entenent la carta de serveis com una ajuda al ciutadà per conèixer els serveis prestats per l'Administració Pública, així com allò que pot exigir i allò al que està obligat (drets i obligacions).

La Carta de Serveis de l'Institut Municipal d'Hisenda es va renovant periòdicament (més o menys cada uns 3 anys) alhora que es segueixen fent polítiques de qualitat. No és fins l'any 2016 que apareix una Carta de Serveis diferent a la primera: la de Mobilitat i Infraestructures, elaborada per la aleshores Gerència Adjunta de Mobilitat i Infraestructures.

Aquesta Carta, amb les que la seguiran en el mateix any o en l'any posterior, comença a afegir més informació. Dins de cada servei es desglossa en modalitats, com es segueix fent actualment, amb exactament la mateixa informació. Però, a diferència del que es farà posterior i actualment, no s'afegeixen indicadors al final amb els resultats anuals o mensuals respecte al rendiment o la qualitat del servei.

Actualment, l'Ajuntament de Barcelona té un recull de 27 cartes de serveis vigents. Destaca que es subratllen els graus de compliment en colors. En verd per aquells assolits i en groc per aquells que estan sota el 100%.

El contingut i característiques de les cartes queda recollit a la BBDD que acompanya aquesta recerca, per evitar la repetició de dades. S'aproven al 2017, inicialment, moltes d'aquestes cartes que van ser elaborades l'any 2016. Algunes són impulsades per gerències, regidories i la majoria pel propi servei o departament. Trobem desigualtat entre cartes de serveis respecte a la publicació d'indicadors de qualitat.

La ciutat de Barcelona destaca per ser el primer municipi de l'àrea metropolitana que les va desplegar.

5. Begues

L'Ajuntament de Begues ha elaborat les seves Cartes de Serveis amb l'objectiu de reforçar la qualitat dels serveis prestats a la ciutadania i la informació pública. Destaca que l'elaboració d'aquestes Cartes de Serveis **ha estat possible gràcies a un projecte finançat per l'Agència de Transparència de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.**

El contingut el revisen i actualitzaran cada tres anys o sempre que tinguin lloc algunes de les següents circumstàncies:

- Modificacions normatives que afectin als serveis prestats o a les Cartes de Serveis.
- Canvis significatius en l'organització de les unitats administratives i en els processos interns de treball.
- Introducció de nous serveis i compromisos que responguin millor a les expectatives ciutadanes.

Dins les cartes de serveis declaren una nota a peu de pàgina:

Nota: de forma excepcional, el contingut d'aquesta Carta serà revisat en el termini d'un any des de la seva aprovació. D'aquesta manera es podran valorar els continguts d'aquest primer pilot de Carta de Serveis i ajustar els compromisos de qualitat, tenint en compte els resultats de la valoració dels serveis que es posi en marxa.

Però, també observem que els compromisos de qualitat no casen amb els indicadors establerts, tal i com mostrem en el següent exemple de la Carta de serveis del Padró Municipal:

COMPROMISOS DE QUALITAT

- ◇ Garantir un tracte amable, professional i confidencial.
- ◇ Oferir la informació de forma clara i entenedora.
- ◇ Mantenir una mitjana de temps d'espera per atenció presencial adequada.
- ◇ Mantenir una mitjana de temps d'espera en l'atenció telefònica adequada.
- ◇ Lliurar el més aviat possible els volants, certificats i documents sol·licitats.
- ◇ Augmentar els tràmits en línia per a facilitar l'accés de la ciutadania.
- ◇ Donar resposta a consultes d'informació, queixes i suggeriments en un termini adequat.

Indicadors anuals per a mesurar els nostres compromisos:

- ◇ Nombre d'altres al padró de dones.
- ◇ Nombre d'altres al padró d'homes.
- ◇ Nombre d'altres al padró per naixement.
- ◇ Nombre d'altres al padró per trasllat d'altre municipi.
- ◇ Nombre d'altres al padró per trasllat de l'estranger.
- ◇ Nombre de baixes al padró de dones.
- ◇ Nombre de baixes al padró d'homes.
- ◇ Nombre de baixes al padró per defunció.
- ◇ Nombre de baixes al padró per trasllat a un altre municipi.
- ◇ Nombre de baixes al padró per trasllat a l'estranger.
- ◇ Nombre de baixes al padró per caducitat.
- ◇ Nombre de baixes al padró per inscripció indeguda.
- ◇ Nombre de certificats del padró emesos.

Hi ha diferències dins el propi ajuntament perquè, a la Carta de Serveis d'Urbanisme, els indicadors, per exemple, són encara més genèrics, no estan definits. Són més bé variables a tenir en compte.

També, destaquen altres qüestions de caràcter més informal, com les següents:

Per tal de millorar el servei i garantir l'acompliment dels nostres compromisos us demanem que:

Adreceu-vos al servei o bé truqueu-hi en les hores de menys afluència de públic i, per tant, de més fluïdesa d'atenció.

Porteu els formularis ja complimentats i **així serem més àgils.**

Això ens porta a reflexionar sobre la necessitat de reformular les cartes de serveis i el seu contingut tenint en compte el llenguatge que fem servir, doncs poden donar peu a malinterpretacions.

6. Castellbisbal

Castellbisbal només té la carta de serveis de l'Arxiu Municipal, quelcom que es repeteix en diversos municipis, pel que indagant una mica més, considerem que es deu a la presència, suport i acompanyament de **la Diputació de Barcelona que intenta homogeneïtzar els arxius municipals.**

En aquest cas, la carta de servei s'origina de la mà de les polítiques de qualitat, doncs hi ha una referència constant al model de gestió de qualitat ISO 9001.

Realitzen el seguiment sobre els compromisos establerts anualment i ho publiquen al web municipal. A més, el Servei d'Arxiu i Gestió Documental de l'Ajuntament de Castellbisbal es compromet a contestar tota reclamació, queixa o suggeriment feta formalment en el termini màxim de 10 dies naturals des de la seva presentació i afirmen que en cas de superar aquest termini de 10 dies naturals en la resposta s'indicarà el motiu del retard.



AJUNTAMENT DE CASTELLBISBAL

ARXIU MUNICIPAL DE CASTELLBISBAL

Indicadors de qualitat de l'Arxiu 2019



COMPROMÍS DE QUALITAT 3

Donar resposta ràpida i professional a qualsevol sol·licitud d'un usuari de l'Ajuntament. Compromís de **respondre el 90% de les sol·licituds d'accés als documents en 5 dies naturals.**



COMPLIMENT DEL COMPROMÍS 3

El **99,90%** de les respostes consultes i lliurament de documents sol·licitats ha estat fet abans de 5 dies naturals



COMPROMÍS DE QUALITAT 4

Satisfer de forma excel·lent els usuaris interns de l'Ajuntament.



COMPLIMENT DEL COMPROMÍS 4

El **99,90%** de les respostes a consultes i lliurament de documents sol·licitats ha estat fet abans de 5 dies naturals



PROPOSTES DELS USUARIS INCORPORADES

- Es durà a terme actuacions extraordinàries per gestionar un major nombre de transferències de documents en suport paper a l'Arxiu.
- Es facilitarà als serveis l'accés directe al catàleg de l'Arxiu, prèvia revisió de les descripcions.

SERVEI CERTIFICAT AMB LA ISO 9001:2015, DE QUALITAT



Sistema de Gestió ISO 9001:2015

www.tuv.com ID: 900002155



7. Castelldefels

L'Ajuntament de Castelldefels té un ferm compromís amb la qualitat dels serveis que presta a la ciutadania mitjançant la implantació de diferents models i instruments de gestió que es contemplen en les línies de treball per a la millora continua, mitjançant un sistema de gestió de qualitat certificat en ISO 9001:2015.

En aquesta línia, l'Ajuntament des de l'any 2002 incorpora les cartes de servei com un instrument de gestió de la qualitat. Tenen un document marc que determina el contingut i avaluació de les cartes de serveis.

DOCUMENT MARC

Aquest projecte té per objecte determinar el contingut, estructura i sistema de revisió, actualització, aprovació i publicació de les cartes de servei de l'Ajuntament. Aquest document serà una referència a partir del 2020 per tal de poder incorporar a la organització cartes noves així com l'actualització de les ja aprovades anteriorment, donat que després de tants anys en funcionament s'ha treballat una actualització general de les cartes i es considera oportú aprovar aquest nou document deixant sense efecte les versions anteriors, així com la Carta Marc del 2007.

Les cartes de serveis s'actualitzaran anualment, si s'escau, o quan tingui lloc alguna de les següents situacions:

- Quan els indicadors indiquin que s'han superat els estàndards establerts i per tant es poden assumir nous compromisos.
- Quan els indicadors no siguin clarificadors i no permetin l'anàlisi real de la gestió actual de servei.
- Quan els mecanismes de consulta a la ciutadania evidencin noves demandes ciutadanes.
- Quan es produeixin modificacions normatives i/o reestructuracions orgàniques substantives.
- Quan l'organització introdueixi nous serveis o modalitats de prestació.
- Quan la incorporació de noves tecnologies a la gestió de processos de prestació del servei millori el rendiment i la qualitat del servei.

Per realitzar el seguiment de les mateixes, els responsables de cada àrea faran un control continu de:

- Grau d'acompliment dels compromisos declarats a la carta de servei, a través dels indicadors establerts amb aquesta finalitat.
- L'anàlisi de les reclamacions per incompliment dels compromisos.
- Les avaluacions de la satisfacció dels usuaris/àries.

Es donarà compte dels resultats anualment al Comitè de Qualitat i Comitè de Transparència i Administració electrònica.

Les cartes d'aquest municipi semblen tenir-ho tot pel que respecta a allò que la teoria recull envers al contingut, però els indicadors segueixen sent compromisos establerts que es mesuren amb indicadors poc específics o rellevants.

Indicadors	1r Trimestre	2n trimestre	3r trimestre	4t trimestre	Estandards	Total	Observacions
Índex de valoració del servei: resultat de les enquestes de satisfacció a la ciutadania atesa	68% CONTENT 20% NEUTRAL 12% TRIST	54% CONTENT 23% NEUTRAL 23% TRIST			80% CONTENT 15% NEUTRAL 5% TRIST		1r. T = 501 enquestes - 2n. T = 13 enquestes
Temps mitjà d'espera general	16:50	2:54			10:00		Aturem atenció presencial del 16/03 fins el 26/05. A partir del 26/05 només cita prèvia
Temps mitjà d'espera en la franja horària de màxima afluència (de 10 a 13h i de 18 a 19h)	20:32	3:38			15:00		
Percentatge de missatges electrònics gestionats dins termini (2 dies hàbils)	100%	100%			100%		

Fan enquestes de satisfacció a la ciutadania atesa i publiquen els indicadors de les cartes de serveis de forma anual i principalment, des de l'any 2016-2017, donada l'actualització de les cartes i l'anul·lació de les anteriors a 2020. S'avaluen els compromisos anualment i totes les cartes tenen un responsable polític i un tècnic assignats.

Considerem que, en general, Castelldefels és un exemple d'innovació i integració de les cartes de serveis.

8. Cerdanyola del Vallès

Cerdanyola del Vallès té una carta de serveis marc des de l'any 2011 però no hem trobat al web municipal els resultats sobre el grau d'acompliment dels compromisos adquirits, tal i com recull la carta de serveis.

9. Cervelló

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

10. Corbera de Llobregat

Tenen un catàleg, dissenyat per a la ciutadania, associacions i entitats locals, que ofereix una visió panoràmica dels serveis que ofereix l'Ajuntament.

Destaca que la carta de serveis de l'OAC és diferent i defineix compromisos i indicadors però no els avalua o en fa un seguiment.

11. Cornellà de Llobregat

Les cartes de serveis en aquest municipi es despleguen per serveis molt més específics o projectes concrets. No determinen la previsió de renovació o avaluació ni cada quan avaluar els indicadors. Els responsables són les àrees que gestionen els serveis.



CARTES DE SERVEI

RESULTATS DELS INDICADORS 2018		
SERVEI	INDICADOR	RESULTAT
A Prop Teu	Nombre incidències	1589
	Grau satisfacció usuaris	7/10
	Mitjana del temps transcorregut entre la introducció de la incidència i la proposta de resolució del departament	12,4
	Nombre de millores anyals realitzades com a conseqüència d'incidències	474
OAC	Grau de satisfacció dels usuaris amb el servei	5 queixes / >50.000
	Nombre tràmits electrònics	1.796
Mediació	Nombre de sol·licituds rebudes	144
	Mitja de dies transcorreguts entre la sol·licitud i la primera entrevista	2,16 dies
	Nombre d'expedients tancats amb acord	25
	Nombre d'expedients tancats amb gestió/facilitació	67
	Nombre d'usuaris atesos	276
	Mitjana de dies transcorreguts entre l'obertura i el tancament de l'expedient	11,51 dies
Trailer	Nombre de persones joves que participa en la detecció de necessitats, interessos i tendències	1.671
	Dades d'activitat de l'aplicatiu informàtic de registre de consultes com a font d'informació.	793
	Nombre d'accions de millora	5

12. El Papiol

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

13. El Prat de Llobregat

Tenen dues cartes de serveis aprovades i com a mesura de compensació estableixen la imposició de mesures correctives, però no especifica quines, de quin tipus.

Pel que fa a exemples dels compromisos i indicadors, trobem l'exemple del Servei Bàsic d'Atenció Social:

Objectiu 4: Prestar una atenció social de qualitat	
Compromisos	Indicadors
Utilitzar el temps necessari per atendre cada consulta, fixant el temps mig d'una primera visita en 45 minuts.	Temps mitjà de duració d'una entrevista de primera visita o acollida.
Garantir que el 80% del personal dels EBAS participi anualment en una acció formativa.	% de professionals dels EBAS en actiu que han participat en una acció de formació permanent i/o reciclatge durant l'any.
Respondre totes les queixes i suggeriments rebuts en un termini màxim de 3 mesos.	% de queixes i suggeriments tractats durant l'any en el termini establert legalment.
Realitzar una avaluació anual del servei bàsic d'atenció social orientada a la millora continua del mateix.	Publicació anual dels resultats de l'avaluació (sí/no).

14. Esplugues de Llobregat

En aquest municipi, les cartes de serveis contempnen que el seu contingut es revisarà i actualitzarà cada tres anys, o sempre que tingui lloc alguna de les següents circumstàncies:

- Modificacions normatives que afectin als serveis prestats o a les Cartes de Serveis.
- Canvis significatius en l'organització de les unitats administratives i en els processos interns de treball.
- Introducció de noves prestacions i compromisos que responguin millor a les expectatives ciutadanes.

Estableixen preus públics i indicadors ben definits amb el grau d'assoliment previst o a complir per garantir un bon rendiment del servei:

Estàndards de qualitat del servei

Estàndard	Indicador	Fita anual
Garantir a les persones titulars de drets funeraris l'ús de forma continuada i pacífica del dret funerari atorgat, sense més limitacions que les indicades a l'incís (*).	Número d'interrupcions en la prestació del servei	Cap interrupció
Garantir a les persones titulars de drets funeraris l'accés a la informació de que disposi l'Ajuntament en relació amb el dret funerari del que sigui titular.	Número de peticions d'accés no ateses	Cap petició no atesa

15. Gavà

A Gavà defineixen les cartes de serveis com un document pel qual un Departament, Servei o Regidoria de l'Ajuntament informa al ciutadans sobre:

- Els serveis que presta i la forma de prestar-los.
- Els compromisos de qualitat que assumeix per proporcionar un millor servei.

Destaca que fan servir criteris d'actualització prou novedosos en comparació amb altres cartes doncs afirmen que les Cartes de Serveis seran avaluades i revisades anualment mitjançant grups de treball que tindran en compte les opinions aportades pels ciutadans.

Dins del propi Ajuntament observem que hi ha cartes de serveis que varien respecte la norma, per exemple, a la de les Biblioteques no hi ha indicadors ni compromisos específics, i per contra, a la de Serveis Econòmics tenen indicadors específics molt ben dissenyats, i algun que coixeja, com el que mostrem tot seguit:

En les oficines de Serveis Econòmics, el temps d'atenció efectiva serà el necessari per facilitar la informació o resoldre el tràmit requerit pel contribuent.

Això ens fa mirar els indicadors amb una doble mirada i a reflexionar sobre el concepte de "temps", doncs és cert que el temps dedicat ha de ser el necessari i, per tant, és difícil definir-ho, però també és cert que sovint requerim d'indicadors més específics.

Per últim, cal destacar que les cartes de serveis s'han desplegat en col·laboració amb l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

16. L'Hospitalet de Llobregat

A l'Hospitalet trobem varies cartes de serveis, però volem destacar l'exemple d'un indicador d'avaluació del compliment dels compromisos de la Junta Arbitral de Consum, doncs reflecteix prou bé un indicador bastant susceptible de ser millorat:

Compliment dels compromisos

Indicadors d'avaluació :

1. Atendre totes les demandes sol·licitades:

Període 2019	Total demandes ateses
Indrets habitats	31
Indrets no habitats	23

17. La Palma de Cervelló

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

18. Molins de Rei

A Molins de Rei, les cartes de serveis tenen naturalesa reglamentària. El seu contingut és vinculant per a l'administració i els usuaris, i pot ser invocat en via de recurs o reclamació. A més, s'estableixen com a eina de gestió de la qualitat

La Carta de Serveis constitueix l'eina que permet establir els compromisos amb els usuaris i millorar la gestió de les expectatives mitjançant la comunicació entre el servei i el client. És un mitjà per comunicar als usuaris els serveis que ofereix l'organització i, molt especialment, per establir els compromisos que assumeixen en la seva prestació. Alhora, serveix per millorar el grau d'autoexigència en la qualitat del servei prestat. En definitiva, es tracta d'estar a punt per donar una resposta adequada a les necessitats i exigències de la nostra vila.

19. Montcada i Reixac

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi. Tenen catàleg de serveis.

20. Montgat

A Montgat tenen un Projecte normatiu de Carta de Serveis de l'Oficina d'Atenció Ciutadana (2019) que es va sotmetre al tràmit d'audiència per tal de recollir l'opinió dels ciutadans, associacions i organitzacions més representatives potencialment afectats per la futura norma.

21. Pallejà

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

22. Ripollet

Destaca que les cartes són en format editable però no contenen indicadors específics. A més, es troben a mig completar, amb paràgrafs assenyalats en groc o vermell pendents d'escriure...

Una vegada aprovades les Cartes de Servei de l'Ajuntament de Ripollet i dels seus Patronats, el seu contingut quedarà determinat com a mínim durant l'any següent, establint-se una periodicitat anual per tal de proposar modificacions, sempre coincidint amb el primer trimestre de l'any, per tal que puguin ser aprovades en el Ple corresponent i que substituiran a la carta de serveis vigent fins aquell moment.

Per tal de proposar modificacions, canvis o noves definicions de Cartes de Serveis s'haurà d'enviar proposta motivada que s'adreçarà a la tècnica d'organització qui donarà trasllat de la mateixa a la Comissió d'Estudi de Tràmits i Procediments i de Cartes de Servei, qui serà en últim terme la que donarà el vist-i-plau per tal de que s'elevin a aprovació.

23. Sant Adrià de Besòs

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi. De fet, semblen confondre-les amb els catàlegs de serveis.

24. Sant Andreu de la Barca

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

25. Sant Boi de Llobregat

L'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat ha rebut una subvenció de l'Àrea Metropolitana de Barcelona per a la creació de Cartes de Serveis.

26. Sant Climent de Llobregat

Cada carta de servei té una data i un responsable d'actualització (que no s'especifica qui és). Els serveis establerts a les cartes es revisen anualment i s'actualitzen en cada legislatura.

Indicadors

Indicadors	2016	2017	2018	2019
Nombre de casaments oficials per l'alcaldia o regidories	40	30	25	20
Nombre d'actes protocol·laris realitzats a Sant Climent	12	15	18	21
Nombre de convenis anuals establerts	5	7	9	10
Nombre de representacions institucionals per part de l'Alcalde a actes	95	125	140	155
Nombre d'estris protocol·laris realitzats (agraïments, condols, felicitacions)	60	70	320	360
Nombre de visites que rep l'Alcalde al Despatx Obert	36	55	63	71

Tenen indicadors però no encaixen massa amb els compromisos adquirits, pel que no els podem considerar indicadors de compliment dels compromisos de qualitat com a tal. L'OAC és l'excepció, doncs, en general, els indicadors no encaixen gaire amb els compromisos adquirits, però si que estableixen el grau d'acompliment d'aquests

27. Sant Cugat del Vallès

En aquest municipi trobem totes les cartes de serveis agrupades en un sol document, però diferenciades. Ocupen menys de 10 pàgines.

Cal destacar que les cartes són totes aquelles relatives a unitats d'atenció directa a la ciutadania, així com el fet de que tenen una Base de dades de seguiment dels indicadors molt completa i actualitzada.

INDICADORS CARTES SERVEIS						Any											
Objectiu assolit		Sense medicació: No s'ha pogut mesurar l'indicador				---											
Objectiu no assolit		--- La periodicitat en la recollida de les dades no estableix mesurar l'indicador				---											
Carta de Servei	Co	Denominació	Periodicitat recollida de dades	Resp. Inc	Objec	2016		2017		2018		2019					
						Juny 2016	Des 2016	Juny 2017	Des 2017	març 2018	Juny 2019	Setp 2019	Des 2019	març 2020	Juny 2020	Setp 2020	Des 2020
Doc. 563 Atenció a la dona	L1235	CIUTADANA: Nombre de queixes ciutadanes relacionades amb l'Oficina d'atenció a la dona que estan justificades en relació a la resposta a una petició que inclouï les accions a endegar per a la seva resolució en un termini superior a 5 dies laborables	Semestral	Anna Soler	<=5	0	0	0	0	--	0	--	0	--	0	--	0
Doc. 563 Atenció a la dona	L1237	CIUTADANA: Valoració dels resultats de l'observatori sociològic dels serveis relacionats amb la ciutadania	Annual	Anna Soler	7	--	--	7,8	--	--	--	--	7,60	--	sense medicació	--	7,60
Doc. 563 Atenció a la dona	L1234	CIUTADANA: Nombre de queixes ciutadanes en relació a l'oficina d'atenció a la dona que estan justificades en relació a una informació incorrecta, o per no ser atès per personal coneixedor dels recursos d'atenció o en relació al tracte rebut per personal d'atenció especialitzada	Semestral	Anna Soler	<=3	0	0	0	0	--	0	--	0	--	0	--	0
Doc. 564 Esports	L1232	Nombre de queixes ciutadanes que estan justificades en relació a esports per una informació incorrecta, o per no ser atès per personal coneixedor dels recursos d'atenció o en relació al tracte rebut per personal d'atenció especialitzada	Semestral	Marisa Santamaria	<=3	sense medicació	sense medicació	0	0	--	10	--	5	--	2	--	0
Doc. 564 Esports	L1233	Nombre de queixes ciutadanes relacionades amb esports que estan justificades en relació a la resposta a una petició que inclouï les accions a endegar per a la seva resolució en un termini superior a 5 dies laborables	Semestral	Marisa Santamaria	<=5	--	--	0	0	--	1	--	0	--	5	--	0
Doc. 564 Esports	L1236	Grau de satisfacció de l'estat de les instal·lacions esportives municipals	Annual	Marisa Santamaria	7,5	--	--	--	--	--	7,3	--	7,2	--	7,5	--	sense medicació
Doc. 564 Esports	IP.0075	Grau de coneixement de l'oficina municipal d'esport per a tothom	Annual	Marisa Santamaria	50%	--	--	--	--	--	56,10%	--	--	--	46,50%	--	sense medicació
Doc. 564 Esports	IP.0141	Nombre de tipologies d'esports que es poden practicar a la ciutat	Annual	Marisa Santamaria	Sense objectiu	--	--	--	--	--	--	--	57	--	--	--	57
Doc. 564 Esports	IP.0144	Nombre d'esdeveniments esportius organitzats al municipi	Annual	Marisa Santamaria	Sense objectiu	--	--	--	--	--	--	--	359	--	--	--	174
Doc. 564 Esports	IP.0145	% de participants en els programes d'activitat física i esportiva continuada reconecta a la cobrador	Semestral	Marisa Santamaria	Sense objectiu	--	--	--	--	--	23,80%	--	24,61%	--	36,45%	--	8,00%

28. Sant Feliu de Llobregat

A Sant Feliu de Llobregat trobem varies cartes de serveis, les característiques de les quals queden recollides a la BBDD. El contingut s'actualitza cada 4 anys, prèvia revisió.

S'han desplegat en col·laboració amb l'Agència de Transparència de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

COMPROMISOS DE QUALITAT		
Compromís	Indicador	Fita anual
1. Donar resposta immediata davant situacions d'urgències i de vehicles que obstaculitzin la via pública (intervenció en menys de 7 minuts i 15 minuts respectivament).	Temps mig en atendre urgències Temps mig en retirar vehicles de la pública	7 minuts per atendre "in situ" urgències produïdes dins del cas urbà. 15 minuts per retirar un vehicle que obstaculitzi greument la circulació o estacionat davant d'un guai, qualsevol dia feiner de 7 a 21 hores.
2. Realitzar educació vial escolar a tots els col·legis i instituts que ho sol·licitin, així com a centres d'educació especial i determinats col·lectius.	Centres que han rebut formació / Centres que l'han sol·licitat	Realitzar formació al 100% dels centres que la sol·liciten
3. Atendre immediatament les 24 hores els avisos d'emergència a través de l'APP de Seguretat Ciutadana.	Nombre d'avisos d'emergències rebuts / Nombre d'avisos d'emergència atesos	Atendre el 100% dels avisos rebuts a través de l'APP
4. Atendre i informar de manera clara i correcta la ciutadania les 24 hores del dia i tots els dies de l'any en les nostres dependències i en tot moment garantir la confidencialitat de les dades personals.	Nombre de queixes anuals rebudes per no atendre correctament, amb especificació de l'agent actuant	Atendre el 100% dels requeriments efectuats per la ciutadania a les nostres dependències.
5. Donar suport a diverses xarxes d'ajuda (infància, a les dones...) i al programa d'immigració (atendre el 100% de les peticions d'ajuda).	Suports realitzats a les xarxes d'ajuda i el programa d'immigració / Peticions rebudes	100% de les peticions d'ajuda ateses
6. Oferir amb la màxima coherència assessorament preventiu, atenció personalitzada, professional i eficient a possibles víctimes de violència.	Nombre de víctimes ateses. Nombre de queixes rebudes per atenció deficient.	100% de les víctimes ateses de manera satisfactòria

Els indicadors estan bastant bé, però a mode de reflexió considerem que segueixen responnent més a qüestions internes que a l'objectiu de garantir la qualitat del servei o la satisfacció ciutadana (ex: digitalitzar 10 documents en un any per facilitar tasques versus obtenir un 8/10 en una escala de satisfacció del servei administrada a la ciutadania)

29. Sant Joan Despí

L'Ajuntament de Sant Joan Despí, amb l'objectiu de millorar la qualitat de la informació pública i dels serveis que es presten a la ciutadania, ha començat a elaborar cartes de serveis. Les cartes han estat elaborades inicialment per cada responsable de servei i posades en comú amb la coordinació general de l'Ajuntament, per tal d'avançar progressivament en un model de gestió pública més àgil i accessible, sota una perspectiva integral de la gestió pública local.

Cada carta de servei incorpora uns indicadors de gestió i avaluació, que anualment es podran consultar al web municipal, així com el seu resultat.

Les cartes de serveis disposen del següent contingut:

- Nom del servei
- Descripció del servei
- Detall dels serveis
- Que oferim?
- Com accedir?
- Qui pot accedir?
- Responsable polític
- Responsable tècnic
- Adscripció a l'organigrama
- Horaris i adreça
- Drets i deures dels ciutadans i ciutadanes
- Normativa reguladora
- Compromisos de qualitat
- Taxes i/o preus públics
- Indicadors de gestió i avaluació
- Formulació de queixes, suggeriments, propostes i agraïments
- Data de la darrera revisió

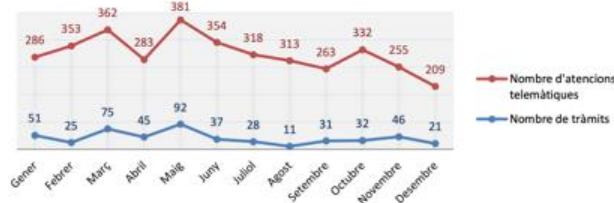
Hi ha informes d'avaluació per als anys 2017, 2018 i 2019 per a cadascuna de les cartes de serveis.



**Carta de serveis de l'FOAC (Oficina d'atenció al ciutadà)
C-1/2017**

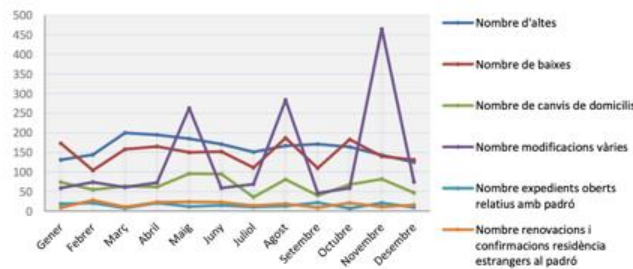
Indicadors de gestió d'atenció ciutadana 2017

Nombre de tràmits	494
Nombre d'atencions telemàtiques	3.709
Certificacions xifra de població per àrees bàsiques de salut	27



Indicadors de gestió del padró 2017

Nombre d'altres	1.947
Nombre de baixes	1.764
Nombre de canvis de domicilis	800
Nombre de modificacions vàries	1.587
Nombre d'expedients oberts relatius amb el padró	180
Nombre de renovacions i confirmacions residència estrangers al padró	208



Indicadors de gestió de cens electoral 2017

Nombre de reclamacions electorals	2
Nombre d'intencions de vot	15

Destaca que els indicadors, però, no són relatius als compromisos en la seva totalitat, sinó que fan referència a la gestió, quelcom que ja especifiquen des del propi Ajuntament.

Indicadors de gestió i avaluació
<p>Servei d'assessorament tècnic i d'acompanyament a les entitats</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº d'instàncies de sol·licitud anuals Tipus de materials autoritzats Nº d'activitats anuals a les que s'ha donat suport tècnic, tipologia de les activitats i lloc de desenvolupament per entitat organitzadora.
<p>Servei de subvencions a projectes de les entitats, que fomentin l'associacionisme:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compliment d'acords establerts a l'atorgament de subvencions (Nº d'incidències i tipus o millores resoltes en relació a condicions d'espais cedits, i activitats)
<p>Serveis de subvencions a la participació d'infants i joves a activitats de lleure (casals d'estiu, colònies i campaments de les entitats d'esplai)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipus d'activitat i Nº d'infants i joves participants.
<p>Servei de Formació, promoció i divulgació del món associatiu, amb el desenvolupament de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plans de Formació per les entitats -Nº i tipus d'accions formatives realitzades anualment. El Portal Associatiu DESPIENTITATS -Nº entitats que formen part de Despietitats en referència al total d'entitats del municipi.

30. Sant Just Desvern

A Sant Just Desvern només trobem una carta de serveis de l'OAC, les característiques de la qual queden recollides a la BBDD.

	COMPROMÍS	INDICADORS
INFORMACIÓ I TRANSPARENCIA	Informarem i orientarem perquè obtingueu la informació requerida en tots els casos, sobre els tràmits presencials que podeu fer a través de la OAC. "Molt d'acord" i "Bastant d'acord" = Mínim 95% de les persones enquestades "Gens d'acord" = Màxim 5% de les persones enquestades	Enquesta satisfacció Pregunta: La informació que he rebut en referència al meu tràmit/gestió ha estat útil i entenedora?
	Resoldrem en el tràmits el 95% dels casos el tràmit de "registre d'entrada de documents " forma immediata. En la resta mai més de 2 dies hàbils	Nombre d'incidències a la base de dades sobre el total de tràmits realitzats.
RESOLUCIÓ	Resoldrem en el 95% dels casos el tràmit de "autoliquidació" forma immediata. En la resta mai més d'1 dia hàbil	Nombre d'incidències a la base de dades sobre el total de tràmits realitzats.
	Tramitem/gestionarem les peticions de la ciutadania de forma àgil i eficaç "Molt d'acord" o "Bastant d'acord" = Mínim 95% de les persones enquestades "Poc d'acord" o "Gens d'acord" = Màxim 5% de les persones enquestades	Enquesta satisfacció Pregunta: La tramitació/gestió per part de l'OAC ha estat àgil i eficaç?
TEMPS	La percepció d'espera de les persones ateses sigui inferior a 15 minuts sigui del 90 %. La percepció del temps d'espera mai serà superior als 30 minuts	Enquesta satisfacció: Pregunta: Si us plau, indiqueu el temps d'espera fins a ser atès?
TRACTE I ESPAIS	El tracte rebut serà amable, i el personal raonarà les seves respostes sempre que se li sol·liciti, per assolir un alt grau de satisfacció de la ciutadania amb el tracte rebut. "Molt d'acord" = mínim 60% "Gens d'acord" = màxim 1%	Enquesta satisfacció: Pregunta: El tracte que he rebut ha estat amable, i el personal ha raonat les seves respostes?
	L'espai de l'OAC serà correcte i adequat a les necessitats de la ciutadania "Molt d'acord" = mínim 60%	Enquesta satisfacció: Pregunta: L'espai de l'OAC on m'han atès és correcte i adequat?

31. Sant Vicenç dels Horts

L'Ajuntament de Sant Vicenç dels Horts, amb l'objectiu de reforçar la qualitat dels serveis prestats a la ciutadania i la informació pública, ofereix les cartes de serveis, impulsant així la gestió de la qualitat i el compliment de la normativa en matèria de transparència i bon govern.

32. Santa Coloma de Cervelló

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

33. Santa Coloma de Gramenet

Les cartes de serveis de Santa Coloma de Gramenet són tot un exemple: compten amb 58 cartes que responen als principis de transparència i qualitat. En la seva elaboració ha participat el personal tècnic responsable dels serveis municipals així com l'equip de govern.

Cartes dirigides a la Ciutadania

Podeu consultar la relació de cartes de serveis per ordre alfabètic a [aquí](#) o per blocs temàtics:



Disposem també d'altres Cartes de Serveis de suport intern destinades bàsicament als empleats i empleades municipals, per facilitar l'exercici de les seves funcions.

Destaca que han creat cartes externes dirigides a la ciutadania i d'altres de caràcter intern, com a recolzament, destinades als empleats públics municipals.

A continuació s'especifiquen les dates més rellevants de la tramitació d'aquesta Carta.

Aprovació			
Fase	Aprovació inicial	Aprovació definitiva	
1a Fase	Ple 28/11/2016 BOPB 23/12/2016 DOGC 23/12/2016	BOPB 30/11/2017	

Actualitzacions			
	Canvis introduïts	Aprovacions inicials	Aprovacions definitives
1	Apartat número 10	Ple 22/07/2019 BOPB 30/07/2019 DOG 12/08/2019	BOPB 19/11/2019 DOGC 2/12/2019

Assenyalen les renovacions fetes i actualitzacions amb els canvis introduïts i la data en la que s'han realitzat.

L'Ajuntament elabora anualment un informe d'avaluació sobre el grau de compliment dels compromisos adquirits a les Cartes de Serveis. En el cas que es produeixin incompliments, l'informe especifica les causes i les queixes, les accions de millores i les dates d'implementació. Actualment compten amb tres memòries d'avaluació (2017, 2018 i 2019).

Concloent, són un bon exemple, que a més incorpora l'elaboració participativa dels professionals municipals i la uniformitat dels formats de les cartes de serveis. De fet, han rebut el Premi extraordinari a la rendició de comptes de les Cartes de Serveis atorgat pel grup de recerca ComSET, de la UAB així com el reconeixement del Síndic de Greuges (2017).

34. Tiana

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

35. Torrelles de Llobregat

No hem trobat cartes de serveis en aquest municipi.

36. Viladecans

Les cartes de serveis que ha desplegat l'Ajuntament de Viladecans tenen una avaluació periòdica que es publica conjuntament, tal i com es mostra:

CARTES DE SERVEIS		
	INDICADORS COMPROMISOS DE QUALITAT	RESULTAT
Oficina Viladecans Informació	Total usuaris/es	34.698
	Atenció presencial	34.698
	Atenció telefònica	27.076
	Atenció internet	774
	Total Atencions	62.527
	Mitjana atencions diària	251
	Mitjana temps espera	6'
	Valoració ciutadans servei rebut	7,98
Sindicatura de Greuges	Queixes tramitades	35
	Consultes diverses	96
	Atencions sobre administració general	31
	Atencions sobre ordenació del territori	7
	Atencions sobre serveis a les persones	26
	Atencions sobre via pública	13
Comunicació	Trobar web per cercadors	63%
	Trobar Web per altres webs	5,90%
	Trobar web directe, coneixen l'adreça	16,40%
	Trobar web per xarxes socials	11,10%
	Total visites web municipal	379.146
	Consulta al web de home	15,69%
	Consulta al web Festa Major	3,70%
	Consulta al web Farmàcies guardia	1,28%
Consultes al web Agenda	1,08%	
Consum	Consultes OMIC	5.483
	Reclamacions	603
	Inspeccions per reclamació	13
	Inspeccions informatives	91
Convivència i Civisme	Casos mediació atesos	148
	Conflictes veïnals	70%
	Conflictes familiars	19%
	Conflictes escolars	5%
	Conflictes per activitat econòmica	3%
	Conflictes per us espais públics	2%
	Conflictes associatius	1%
	Actuacions Agents Cívics	112
	Serveis Agents Cívics	15.163

5. Anàlisi comparada de les cartes de serveis dels municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Quines característiques presenten? I quines predominen?

Arrel de l'anàlisi comparada dels 36 municipis metropolitans, hem seleccionat aquells que presenten cartes de serveis per tal de sotmetre'ls a una comparativa que ens permeti observar la tendència general dels governs locals de l'Àrea Metropolitana de Barcelona en quant al desplegament de les cartes de serveis com una eina de foment de la qualitat i la transparència.

En primer lloc, cal destacar que **dels 36 municipis analitzats un 69% tenen cartes de serveis**. N'hi ha que en disposen d'un volum major com ara Santa Coloma de Gramenet, Barcelona, Begues, Castelldefels o Sant Joan Despí, entre d'altres, i pel contrari n'hi ha que només han desplegat una carta de servei, com són Badalona, Sant Just Desvern o Cerdanyola del Vallès, entre d'altres. **En total, hem analitzat 312 cartes de serveis.**

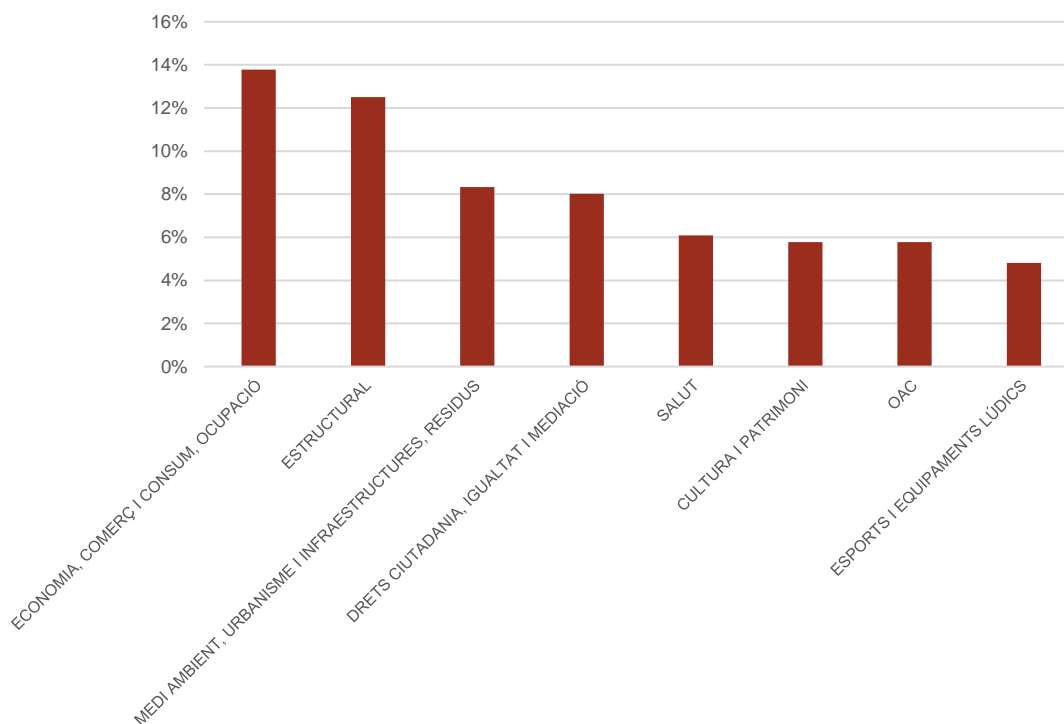
NO DISPOSEN DE CARTES DE SERVEIS	SÍ DISPOSEN DE CARTES DE SERVEIS
Barberà del Vallès	Badalona
Cervelló	Badia del Vallès
El Papiol	Barcelona
La Palma de Cervelló	Begues
Montcada i Reixac	Castellbisbal
Pallejà	Castelldefels
Sant Adrià de Besòs	Cerdanyola del Vallès
Sant Andreu de la Barca	Corbera de Llobregat
Santa Coloma de Cervelló	Cornellà de Llobregat
Tiana	El Prat de Llobregat
Torrelles de Llobregat	Esplugues de Llobregat
	Gavà
	L'Hospitalet de Llobregat
	Molins de Rei
	Montgat
	Ripollet
	Sant Boi de Llobregat
	Sant Climent de Llobregat
	Sant Cugat del Vallès
	Sant Feliu de Llobregat
	Sant Joan Despí
	Sant Just Desvern
	Sant Vicenç dels Horts
	Santa Coloma de Gramenet
	Viladecans

En segon lloc, a la BBDD que acompanya aquest informe, podreu observar una taula amb el percentatge global de cartes de serveis en funció de l'àrea a la que corresponen. En definir la Metodologia de la recerca, vàrem classificar les diferents tipologies de cartes de serveis en grups temàtics o àrees de serveis, per tal de poder detectar en quines àrees s'ha desplegat un major nombre de cartes de serveis, tal i com detallam a la Metodologia.

Aquí, però, presentem només aquelles àrees amb un major volum de cartes de serveis. Observem que són **les àrees temàtiques relacionades amb l'economia, el comerç i el consum, l'ocupació, el medi ambient, l'urbanisme, la gestió de residus, la igualtat i els serveis de mediació i/o integració o els relatius als drets de la ciutadania, les que més cartes de serveis presenten**. També, destaquen aquelles cartes de serveis assignades a l'àrea

temàtica o tipologia que hem anomenat “estructural” i que són les que responen a òrgans interns o les quals s'utilitzen per a la planificació i seguiment de l'acompliment a nivell intern però no com una opció de retiment de comptes vers la ciutadania.

Cartes de serveis en funció de l'àrea temàtica



*Es mostren només aquelles àrees que presenten un major volum (%)

Font: elaboració pròpia a partir de les dades recopilades a la BBDD que acompanya la present memòria.

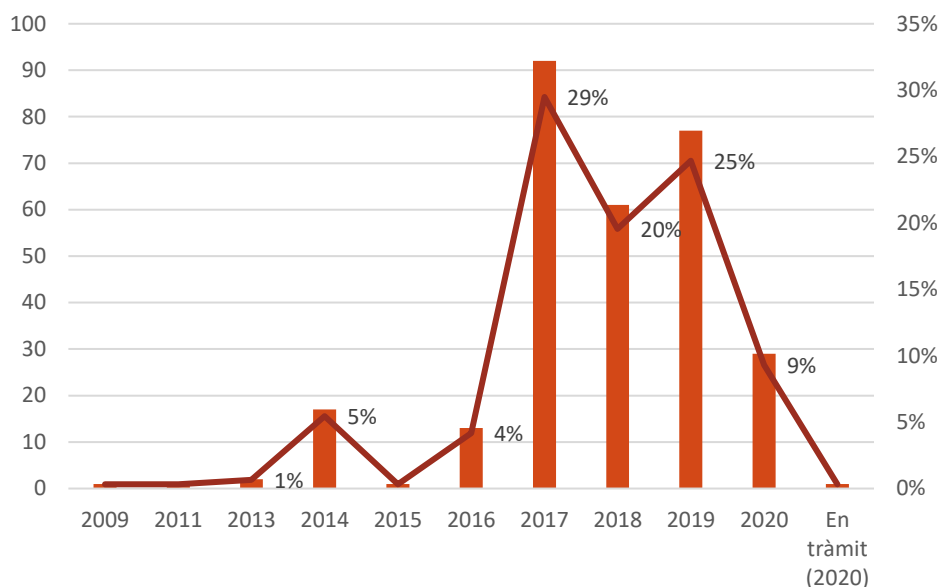
Cal destacar que hi ha municipis grans que presenten varies cartes de serveis que encaixen dins d'una mateixa àrea, pel que cal tenir en compte que **el volum obtingut pot estar lleugerament distorsionat o magnificat, però tot i així, considerem que ens permet tenir una aproximació de quins serveis han desplegat més cartes de serveis, independentment de la mida del municipi.**

Ara bé, si ens endinsem en aquelles característiques que més predominen així com en les dades de caràcter quantitatiu, podem observar certes **tendències i/o patrons**, tal i com detallem a continuació.

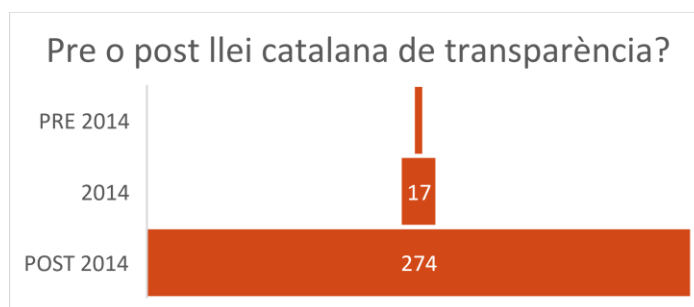
Anys de creació de les cartes de serveis: ha influït la llei catalana de transparència?

La primera carta de serveis data de l'any 2009 i, malgrat ser una eina obsoleta en la majoria de països i grans ciutats europees, a l'àmbit metropolità es segueixen creant encara a dia d'avui. Observem que la majoria de cartes de serveis es van crear entre el 2017 i el 2019, i que, si les classifiquem en funció de si van aparèixer arrel l'aprovació i entrada en vigor de la llei de transparència de l'any 2014, podríem esperar obtenir certa correlació: només l'1% de les cartes daten d'abans de l'any 2014, un 5% del mateix any i **un 88% són posteriors a la llei catalana de transparència de l'any 2014.**

Anys de creació



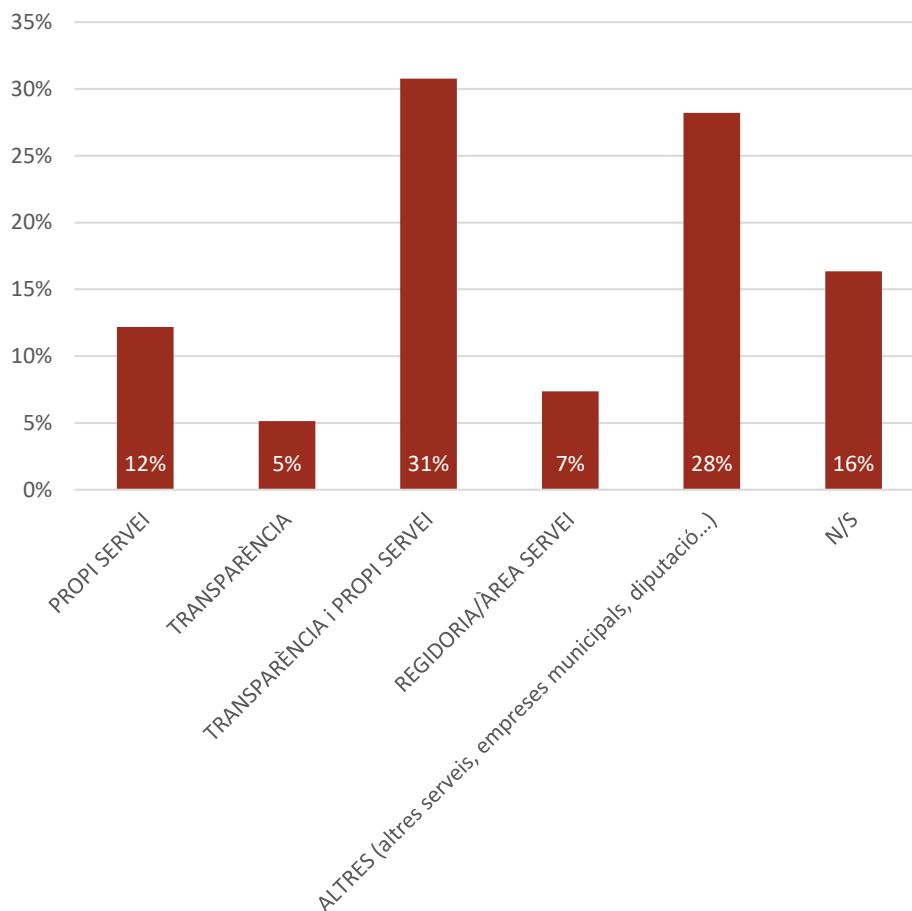
Font: elaboració pròpia a partir de les dades recopilades a la BBDD que acompanya la present memòria.



Font: elaboració pròpia a partir de les dades recopilades a la BBDD que acompanya la present memòria.

Les unitats coordinadores responsables i creadores de contingut

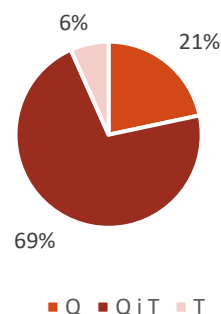
En general, és difícil identificar el responsable de l'elaboració i publicació de les dades respectives al servei. Aquesta és una bona línia de recerca futura per veure la rellevància del lideratge en la creació i publicació de compromisos. De fet, hem pogut completar la BBDD gràcies al qüestionari administrat, que ens ha permès identificar als responsables dels municipis. Sovint són impulsades per gerències, regidories i **la majoria pel propi servei, unitat o departament en col·laboració amb el departament de transparència del municipi (un 31%)**, mentre que d'altres són només elaborades pel propi servei (12%) o bé per empreses municipals que gestionen serveis o ens com la Diputació de Barcelona (28%).



Font: elaboració pròpia a partir de les dades recopilades a la BBDD que acompanya la present memòria.

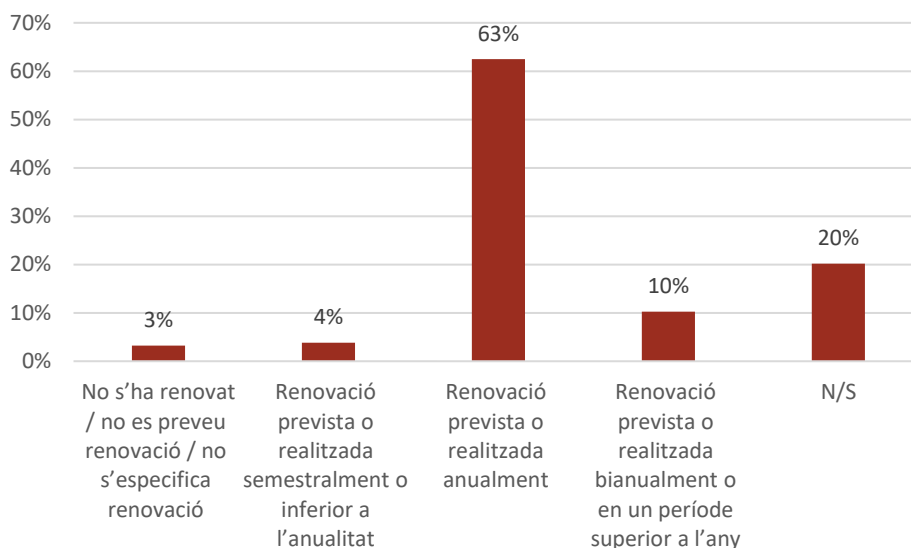
Les impulsen les polítiques de qualitat? Les de transparència? Ambdues?

Hem analitzat quines polítiques hi predominen al darrera de la implementació de les cartes de serveis o de la publicació de determinada informació similar a les de les cartes de serveis, en funció del llenguatge utilitzat (ja que sovint s'explicita a la descripció del servei que la informació es proporciona en clau de qualitat, transparència o ambdues), les unitats creadores o coordinadores (ex: oficines o departaments de qualitat, transparència o ambdues) i la presència de polítiques públiques o plans municipals detectats darrera d'aquestes iniciatives. Observem que **hi predomina la presència d'ambdues tendències o polítiques (en un 69%)**, seguides de les de qualitat (un 21%).



Els patrons d'actualització i el format predominant

Més d'un **60% de les cartes de serveis analitzades s'han actualitzat almenys una vegada**, però no sembla ser una xifra el suficientment elevada com per garantir els compromisos que aquests documents recullen així com la seva viabilitat en el temps. Hi ha un 3% que ni tan sols preveu o especifica la necessitat de renovacions futures, però pel contrari, un 63% les renova anualment o almenys té la previsió de fer-ho en aquest termini.



D'altra banda, **predomina el format no editable en PDF** per distribuir les cartes de serveis, i d'aquestes **un 46% tenen menys de 10 pàgines** i un 40% més de 10 pàgines. El 14% restant ofereixen la informació i contingut de les cartes de serveis en un format desplegable al web municipal.



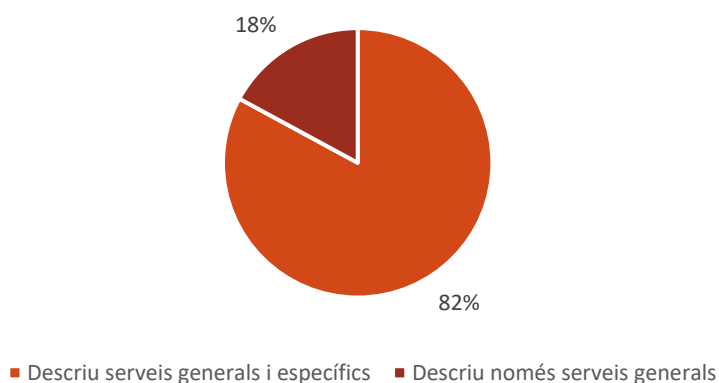
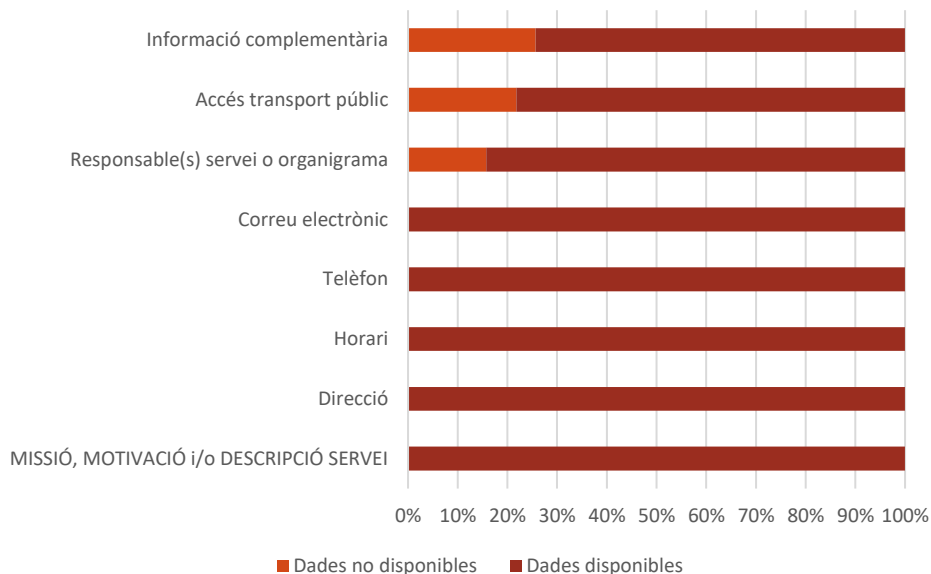
Per tant, en la seva majoria, les dades de les cartes de serveis són no editables, impossibilitant la reutilització de la informació.

L'extensió i el format entre d'altres paràmetres d'inclusivitat i accessibilitat (lectura en veu alta, ús de llengües no oficials, llenguatge fàcil i visual, textos oberts...) són quelcom que s'hauria de tenir en compte.

La publicació de dades genèriques de contacte i de dades relatives al servei

Les cartes de serveis no són l'eina essencial per garantir la publicació de dades genèriques com les dades de contacte (la direcció, l'horari, el telèfon de contacte, el correu electrònic, la identificació dels responsables del servei o l'organigrama, l'accés amb transport públic, la pàgina web o informació complementària) però tot i així no totes les recullen.

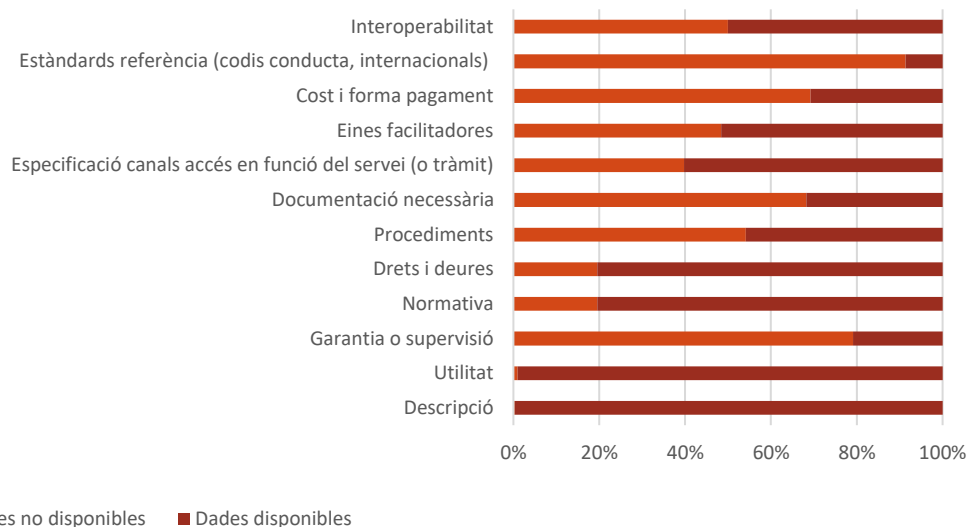
Podem observar que la majoria respecten el recull de dades bàsiques però observem mancances en quant a la publicació i **identificació dels responsables del servei o l'organigrama (un 15% no l'identifica)**.



També, sense tenir a veure amb l'objecte de l'anàlisi, volem destacar que no tots els municipis donen la informació de com accedir en transport públic, el que ens podria fer reflexionar sobre el valor d'allò públic o la xarxa de transport públic i l'accessibilitat a segons quins municipis metropolitans.

Cal destacar, però que **el 68% de cartes de serveis analitzades presenten tot el contingut que es considera bàsic.**

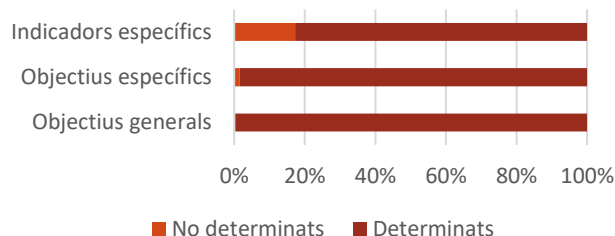
Respecte a les dades relatives al servei, trobem una gran diversitat de situacions, tal i com s'observa al gràfic. **Destaca l'absència predominant d'òrgans de garantia o supervisió** tant de les cartes de serveis en sí com dels seus compromisos i indicadors, **l'establiment del cost i la forma de pagament del servei** o els **estàndards de referència internacionals** que guien la carta i el seu contingut.



Els compromisos i estàndards de qualitat adquirits: definició, compliment, seguiment i avaluació dels indicadors

Gairebé tots els serveis mostren objectius generals i compromisos de qualitat no específics i no mesurables (tractar bé a l'usuari, ser respectuós, proveir el servei amb eficiència i en el menor temps possible, contestar sempre al ciutadà...) que no requereixen (o no haurien de) de cartes de serveis per a establir-se.

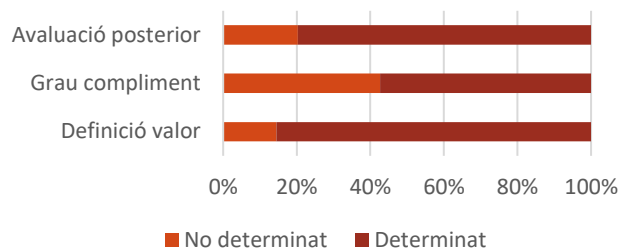
COMPROMISOS



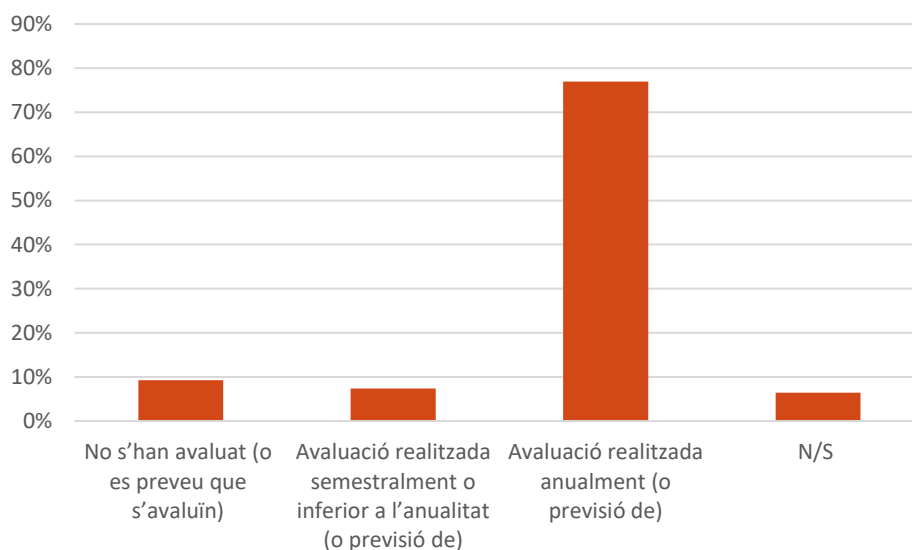
De fet, com destacàvem en l'apartat anterior com a trets curiosos, hi ha compromisos de qualitat molt genèrics que no encaixen amb els indicadors que s'estableixen, i, alhora, hi ha indicadors massa genèrics i més relacionats amb l'activitat i gestió diària del servei que sí que són útils a nivell intern, però als que hi manca rellevància en el context de les cartes de serveis. També, molts indicadors s'estableixen en base a allò que ja es fa i, per tant, no impliquen cap incentiu ni intenció de millora en l'actuació pública en la prestació dels serveis municipals.

A més, només poc més de la meitat estableixen el grau de compliment dels indicadors i fan una avaluació posterior.

INDICADORS



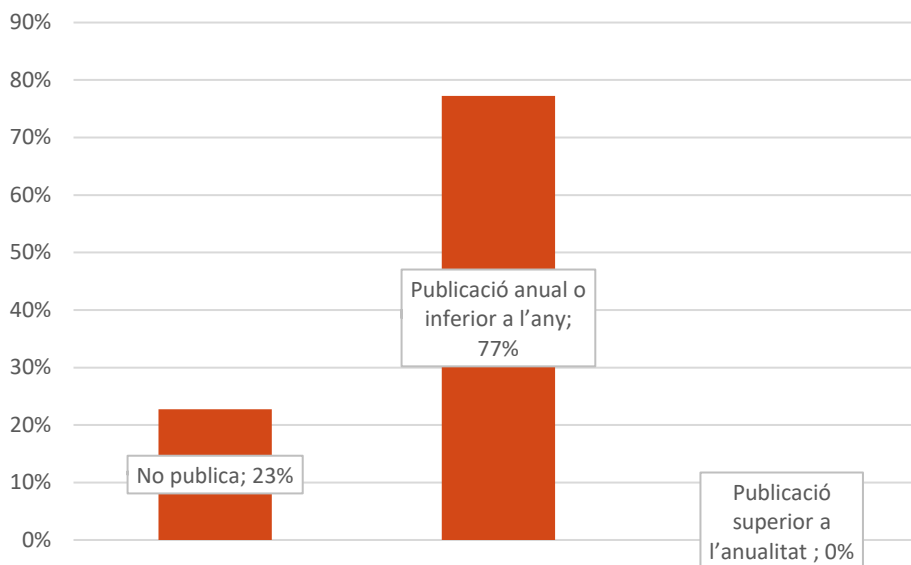
El 77% d'aquests indicadors s'avaluen anualment o almenys existeix la previsió de fer-ho. Tot i així, el 9% no contempnen l'avaluació o no s'ha realitzat mai.



Com a conclusió, considerem que **cal formar sobre la definició, gestió, seguiment i avaluació d'indicadors d'acompliment i activitat per tal de garantir que les cartes de serveis futures estableixen indicadors i compromisos de qualitat rellevants que permetin i reflecteixen la voluntat de millora de la qualitat.**

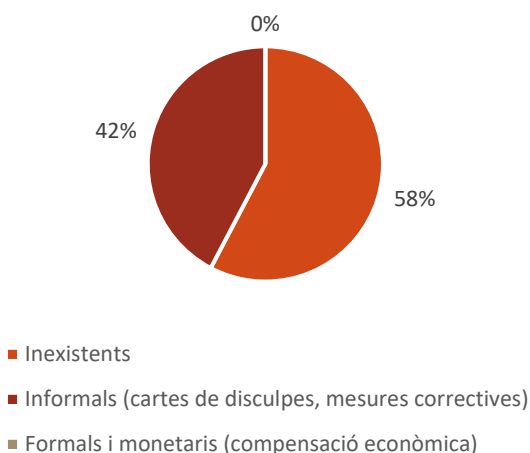
Les dades d'acompliment del servei

Destaca que el 77% dels serveis analitzats, independentment de les cartes de serveis, publiquen indicadors d'acompliment i outputs del servei a nivell general de manera anual.



Els mecanismes de compensació

Hem valorat l'existència de mecanismes de compensació en cas que el servei no compleixi amb els estàndards de qualitat fixats, que eren una de les mesures inicials essencials en la creació de cartes de serveis. A l'àmbit metropolità no existeixen els mecanismes de compensació de caràcter formal i monetari en forma de compensació econòmica, i, de fet, un 58% de les cartes d'estudi no tenen cap tipus de mecanisme de compensació i el 42% restant opta per mecanismes informals com cartes de disculpes i l'aplicació de mesures correctives internes, que ni tan sols s'especifiquen o determinen.



6. La veu dels municipis. El desplegament pràctic de les cartes de serveis: realitats diverses i primeres reflexions

El plantejament inicial de la nostra recerca girava en torn a la realització d'un *focus group* amb representants d'almenys 8 dels 36 municipis (representació del 22%), però donades les circumstàncies actuals derivades de la pandèmia per COVID-19, el confinament i les limitacions en la mobilitat així com la recomanació per part de les autoritats de fer teletreball, hem considerat més adient l'administració d'un qüestionari, tal i com recollim a l'apartat de Metodologia. Hem obtingut un índex de participació bastant més elevat que el esperàvem amb els *focus groups* (un 33% dels municipis han participat, és a dir, 12 dels 36), així com hem extret resultats de caràcter qualitatiu molt enriquidors, pel que la no realització del *focus group* previst no ha afectat al bon desenvolupament de la recerca, ans el contrari.

En el nostre estudi, tal i com hem revisat prèviament, hem detectat municipis amb realitats molt diverses: n'hi ha que encara no han desplegat cartes de serveis i d'altres que sí que ho han fet, però entre els que trobem diferències substancials.

Però volíem anar més enllà i saber com és el desplegament en la pràctica, la càrrega burocràtica que suposen les cartes de serveis i la utilitat que els empleats públics perceben que tenen, entre d'altres aspectes més informals i que tenen a veure amb el dia a dia de l'Administració Local. Volíem donar veu a les persones que treballen en els serveis municipals i que, especialment, han contribuït a la implementació i integració de les cartes de serveis en la praxis diària, o que, per contra, han detectat dificultats en el seu desplegament. Els hi hem donat veu, però hem recollit les seves opinions de manera anònima, pel que mantindrem la seva privacitat en compartir els resultats.

Davant d'aquesta situació de respecte de l'anonimat de les persones que han participat, considerem que el més rellevant és compartir aquelles qüestions, reflexions i conclusions sorgides arrel l'enquesta de manera genèrica i només assenyalant els municipis als que pertanyen els resultats, com a exemples, quan el fet de fer-ho no vagi en detriment de la seva privacitat:

- **El suport i l'ajuda tècnica esdevenen una eina fonamental en el desplegament de les cartes de serveis**, especialment en aquells municipis més petits. Molts municipis refereixen haver rebut finançament per part de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (ex: Begues, Castelldefels, Sant Boi de Llobregat...) o recursos tècnics de la Diputació de Barcelona que ofereix dins del Catàleg de Serveis de la Xarxa de Governos Locals 2020 (ex: Viladecans, Sant Feliu de Llobregat, El Prat de Llobregat...). En alguns casos, s'ha rebut suport per part dels dos ens: de la diputació de Barcelona per establir la Metodologia i per part de l'AMB per al desplegament. Tots valoren l'experiència com **"absolutament necessària i molt positiva."** En d'altres, per part d'empreses tècniques especialitzades i consultores privades (ex: Santa Coloma de Gramenet, on una consultora va impartir sessions formatives als caps de serveis, en la fase prèvia de la redacció de les cartes als anys 2015 i 2016).
- **El lideratge polític és clau.** Sense aquest no s'haguessin tirat endavant moltes cartes de serveis. Les regidories de Transparència o Govern Obert són les més esmentades. Es valora molt positivament quan a banda d'un lideratge polític existeix una co-producció des del primer moment amb els tècnics i tècniques de l'organització municipal.
- La **pandèmia per COVID-19 ha afectat a la valoració i renovació de les cartes de serveis**, doncs s'han reduït els tràmits i serveis municipals presencials. A més, s'han aturat moltes enquestes de valoració i satisfacció generals.

- **No sembla haver la tradició d'incorporar a la ciutadania en el disseny de les cartes de serveis sinó a posteriori i a través de tècniques poc participatives** com són les enquestes de satisfacció. No es compta amb la ciutadania directament, no és fan processos participatius específics però sí que afirmen tenir en compte les expectatives de les persones usuàries finals a l'hora de decidir els compromisos de qualitat. Destaca el cas de Viladecans en el que fins i tot en la fase prèvia de la redacció de la carta, han tingut en compte elaborar una enquesta per conèixer l'opinió, les necessitats i les expectatives dels usuaris i usuàries dels serveis.

“Som conscients que es fonamental involucrar i fer partícip a la ciutadania al llarg de tot el cicle de vida de les Cartes de Serveis. No tan sols abans de la redacció de la Carta de Servei sinó també una vegada s'ha aprovat, amb les enquestes de satisfacció o amb els canals de participació que s'indiquen en cadascuna d'elles, a més a més de la possibilitat de presentar queixes o suggeriments respecte al servei.”

(Valoració d'un empleat públic municipal enquestat)

- En tots els casos existeix **una figura responsable** de les cartes de serveis, i acostuma a ser el responsable del departament o servei. Això contrasta amb les dades quantitatives observades anteriorment, **doncs no en tots els casos s'identifica fàcilment** a aquesta persona responsable que sí que es visualitza clarament a nivell intern.
- En general, **manca una coordinació entre serveis d'un mateix municipi** (almenys) en quant a les cartes de serveis per tal d'unificar el seu format i indicadors. En alguns casos existeixen comitès de Transparència que s'encarreguen de decidir el format, els indicadors i de fer el seguiment (ex: Castelldefels), en d'altres hi ha un model de contingut prèviament consensuat i aprovat (ex: Sant Boi de Llobregat, Ripollet, Sant Feliu de Llobregat)
- En general **es valora la utilitat de les cartes de serveis per a l'interior de la organització pública**, com un document guia a nivell intern.

Les Cartes i la seva rendició de comptes constitueixen bàsicament un sistema intern de gestió per compromisos. L'Ajuntament va decidir implantar-ho com a motor de canvi i millora continua de l'organització municipal. En aquest sentit, el sistema permet el següent:

- Conèixer els estàndards de qualitat dels serveis.
- Facilitar el debat i la presa de decisions entre els equips gestors i el cos directiu.
- Compartir entre els membres de l'organització la missió institucional, els objectius generals i els valor professionals.
- Donar suport a una estratègia de millora continua establerta per a tota l'organització

(Valoració d'un empleat públic municipal enquestat)

“No es tracta només d'oferir un bon *front office* sinó de tenir molt bé organitzat el *back office*.”

(Valoració d'un empleat públic municipal enquestat)

Però, no es percep de manera tant clara si aquesta utilitat té a veure amb una contribució de les cartes de serveis a la millora de la planificació interna en quant han ajudat a determinar serveis i tasques o clarificar objectius, doncs la majoria es troben en un moment molt incipient com per valorar l'impacte. Tot i així, informen del servei i clarifiquen tasques i compromisos.

Les cartes de serveis, quan es coneixen, són útils, però **encara la ciutadania les coneix ben poc** i es desconeix fins a quin punt són el resultat de part de les seves peticions d'un bon servei públic. Alguns ajuntaments, en dissenyar i planificar les cartes de serveis, han establert millors temps de prestació i quantitat i qualitat de serveis així com s'han vist empentats a definir activitats, plans i projectes i a incorporar la valoració de les persones usuàries en la seva praxis diària.

Exactament, aquest és el propòsit, que a la vegada que posem en marxa les cartes de serveis, estem posant en marxa un sistema, un model de treball basat en objectius a aconseguir, procediments de treball, en tasques a realitzar per tal d'aconseguir millorar el servei/ unitat orgànica en paral·lel a l'acompliment dels compromisos que ens hem marcat a la Carta de Servei. La necessitat de vincular les cartes de serveis amb el sistema d'avaluació i control dels compromisos que s'hi reflecteixen, permetran que els resultats de l'avaluació dels serveis indiceixin de manera directa en la presa de decisions vinculades a la millora en la gestió d'aquests i en la planificació de les accions a implementar.

(Valoració d'un empleat públic municipal enquestat)

- La **càrrega afegida** que els empleats públics valoren que ha suposat la creació de les cartes de serveis en l'acompliment de les seves tasques diàries es situa en una mitjana del 3,2% en una escala de 0 al 5, on 0 és gens càrrega afegida i 5 molta càrrega afegida. La moda és de 3. Pel que fa a la càrrega afegida que implica el seu seguiment i avaluació, les xifres augmenten lleugerament, situant-se en el 3,5% de mitjana i el 4 com a moda.
- La majoria de municipis **no van comptabilitzar el temps necessari o emprès per a l'elaboració de les cartes de serveis ni per al seu seguiment i avaluació**. Els que si ho van fer ens parlen d'entre 3 hores i 5 hores per carta en quant a la elaboració i de 30 hores aproximades per al seguiment i avaluació d'1 carta. Tot i així, altres manifesten haver-ho incorporat com a part de la gestió diària sense gaire dificultat. Els primers desplegaments implicaven dues jornades laborals per a l'elaboració i dos mesos de planificació. En general, **visualitzen molta feina per endavant davant la manca de valor que fins ara se'ls hi sembla atorgar per part de la ciutadania**.
- Com a **dificultats** destaquen les males experiències en tractar d'estendre les cartes de serveis a tots els serveis del municipi així com les dificultats en general de concretar objectius, dissenyar indicadors i avaluar compromisos. De fet, molts municipis expliciten que la dificultat inicial més importat va ser **implicar l'organització** en l'elaboració i implantació de les Cartes, i entendre que són importants per gestionar millor la feina diària. També destaca la **mancança d'eines informàtiques** que facilitin la publicació, actualització, extracció indicadors i en concordança amb els catàlegs de serveis.
- Per últim, vam demanar que ens expliquessin la seva **experiència**, en general, donant-nos la seva opinió anònima sobre les cartes de serveis, pel que recollim alguns dels **testimonis** a continuació.

Sobre la feina a fer i la necessitat de posar-les en valor:

De moment es visualitza molta feina, i crec que cal un treball molt important per posar-les en valor, tant en el conjunt de l'administració local com a la ciutadania. Que formin part del dia a dia, i es vegi com un mecanisme de millora costa en

general. Cal formació en aspectes de transparència i trobar espais per explicar i donar-hi sentit.

Es podria concloure que els resultats no han estat els pretenduts. La raó, al meu parer, és que és el propi servei el que ha de ser conscient i assumir l'obligació de disposar-les, avaluar-ne els indicadors, i publicar els resultats.

Sobre la professionalització dels empleats públics per a un bon seguiment dels indicadors:

Es necessita professionals dedicats a tasques específiques per a aprofundir en l'anàlisi i millora. El fet que les AAPP es dotin de cartes de servei si no comporta un seguiment de quins indicadors hem d'ajustar, de perquè en alguns temes no assolim els nostres compromisos o de perquè uns departaments tenen els seus indicadors immaculats i d'altres impossibles d'aconseguir, és una fal·làcia en si mateix. La llei de transparència i bon govern hauria de ser desenvolupada per si mateixa en un departament o unitat de treball que es dediqués en exclusiva en aconseguir les seves pròpies fites i la seva pròpia carta de serveis.

Sobre el desconeixement de la ciutadania i la utilitat de les cartes de serveis:

Les cartes és una eina molt interessant per a poder explicar el servei en qüestió però tinc dubtes de si la ciutadania en fa ús o coneix la seva existència. Tenir-la és una inversió. Costa fer-la però val la pena.

No considerem a hores d'ara les cartes de servei com una eina massa útil. Creiem que en el seu moment van servir per endreçar els requisits dels serveis i iniciar-se en la mesura. Creiem que va ser una bona eina pel S.XX

L'abast del Sistema de gestió de les Cartes de Serveis, tot i l'existència de tota una sèrie de normativa que la regula, no es limita a aconseguir disposar d'un document que ofereixi informació sobre un servei i d'uns compromisos a què s'obliga la pròpia administració, sinó que va més enllà. En el transfons d'aquest projecte es tracta de canviar el paradigma de la relació existent entre administració i administrat per anar a un model de gestió que focalitza la seva mirada sobre la qualitat dels serveis, la millora contínua, la participació de la ciutadania tenint en compte les seves expectatives i les seves valoracions, a potenciar el feedback en la comunicació constant entre l'organització i els seus usuaris, i finalment, per arribar a la presa de decisions i elaboració de polítiques actives (a partir del coneixement que es desprèn de les dades que aconseguim sobre el funcionament dels serveis).

Sobre els reptes d'automatització i relatius a l'aplicació de la Intel·ligència Artificial:

Suposa un gran repte per a les organitzacions no acostumades a treballar amb indicadors/compromisos. És un instrument de millora de la qualitat dels serveis i, per tant, tot i el treball que genera, en realitat suposa per una banda un exercici intern per a valorar la prestació actual dels serveis, establir estàndards de qualitat i de millora; però per altra banda, és una obligació que tenim vers la ciutadania. Caldria avançar en l'automatització de tota aquesta informació per tal que la publicació en els portals no suposi una càrrega de feina afegida. I això només ho podem fer si avancem en paral·lel en la gestió intel·ligent basada en dades. No hi ha una transparència real sense una Administració plenament electrònica.

7. Conclusions, reflexions generals i recomanacions

Les cartes de serveis són l'eina més coneguda per establir i publicar compromisos de qualitat en els serveis públics així com per a garantir la seva avaluació posterior. Les cartes de serveis tenen el seu origen al Regne Unit arrel del pas cap a la Nova Gestió Pública, però actualment s'han consolidat com una praxis molt mediterrània. A més, cal destacar que, en general, és una praxis oblidada, o si més no, una eina en desús a la resta d'Europa. De fet, l'EUPAN (2018) detectava que per la majoria de països europeus hi havia la idea al darrera de les cartes de serveis de que fossin una eina temporal a extingir en quant els serveis adoptessin els compromisos i les formes de fer. Per això, ara el focus està en analitzar (amb enquestes de satisfacció) la visió del ciutadà o usuari.

Però, a **Espanya prenen força des de l'any 2005**. Aquí les cartes de serveis no són obligatòries però sí altament recomanades i s'han desplegat més de 250 a tot el territori (EUPAN, 2018).

Entre els **avantatges** que recull la literatura acadèmica respecte a l'ús de les cartes de serveis trobem que aquestes contribueixen a 1) crear una dinàmica nova en l'organització orientada a la millora de la qualitat dels serveis públics a través de la participació ciutadana, 2) a incrementar la satisfacció i la confiança del consumidor però també del personal, dels empleats públics, 3) a millorar la gestió de les queixes, 4) a ajudar a les agències públiques a gestionar les expectatives ciutadanes o dels usuaris, 5) a proveir un marc per a consultes respecte als serveis, 6) a encoratjar a les agències públiques a mesurar i assolir el compliment i a 7) fer-les més transparents.

Com a **contres** trobem que la introducció de les cartes de serveis requereix perseverança ja que requereixen d'un canvi cultural (i tecnològic, en quant formen part de la digitalització) alhora que impliquen més transparència i obertura per part de l'AP, és a dir, el ciutadà pot identificar quan els estàndards no són assolits, i això, com sempre, ens fa trobar resistències al canvi. També, la gran majoria de la literatura acadèmica considera que les cartes de serveis haurien d'incloure algun tipus de compensació en cas d'incompliment dels estàndards (compensació econòmica, carta de disculpes,...), sent quelcom que no s'ha dut gaire a terme en la pràctica, ja que les cartes de serveis en les que l'incompliment o no assoliment dels indicadors mesurables establerts (estàndards de qualitat) no tingui conseqüències, fa que aquestes es converteixin en paper mullat ("paper tiger"). (Löffler, E.; Parrado, S. i Zmeskal, T. 2007: 18)

Com a **dificultats**, identifiquem que les cartes de serveis no s'haurien de basar només en l'anàlisi dels indicadors sinó que s'hauria de consultar periòdicament als usuaris i *stakeholders*, el que requereix la formació del personal en l'administració i el disseny d'enquestes, panels d'usuaris o focus groups, per exemple. També, requereixen d'una sèrie de condicions generals per a la seva correcta aplicació (compromís del director/a del servei, responsabilitat del personal que ofereix el servei i coneixement del contingut i existència de les CS per part d'aquests,...). La majoria de problemes d'implementació de les cartes de serveis es deuen a la manca d'una consulta prèvia (i suficient) amb els potencials usuaris del servei i al fet de no tenir en compte les necessitats de minories ètniques, per exemple, en quant a la llengua o l'accés als recursos electrònics.

Per tant, en elaborar una carta de serveis que adreci les necessitats i expectatives del consumidor (customer insight), el govern i els serveis haurien d'assegurar que el personal informa als usuaris sobre el què ofereix el servei i els estàndards de qualitat que pot esperar i que recullen dades sobre l'experiència i necessitats d'aquests, alhora que inverteix en un bon disseny de la web i la carta de serveis, garantint una fàcil accessibilitat i comprensió.

Hem detectat que del conjunt d'entorns locals analitzats sembla ser que les cartes de serveis no segueixen un patró comú, però que presenten els mateixos contres, dificultats i reptes que la literatura acadèmica contempla. Tot i així, sí que el context català és molt més uniforme que si el comparéssim amb d'altres ciutats o entorns locals i internacionals, doncs la presència de la Llei 16/2015 i de la prou coneguda Llei 19/2014 de transparència així com d'organismes com l'Àrea Metropolitana de Barcelona o la Diputació de Barcelona, han contribuït a un desplegament més

uniforme que permet establir una anàlisi comparativa, especialment a nivell qualitatiu, molt enriquidora.

La pandèmia per **COVID-19** ens ha dut a modificar lleugerament l'abast metodològic de la recerca ja que no hem pogut fer diferents metodologies presencials que en principi teníem previstes, i han estat substituïdes per metodologies en format online. Aquestes modificacions ens han permès arribar telemàticament a més municipis dels plantejats inicialment en la nostra proposta d'anàlisi, així com obtenir respostes qualitatives àmplies que han guiat les nostres reflexions i recomanacions, en un intent de donar veu als empleats i empleades municipals (obtenint un 33% de representació). L'impacte de la COVID-19 no només ha afectat a la nostra recerca sinó al seguiment de les cartes de serveis i a l'avaluació i actualització dels seus indicadors (derivats dels compromisos de qualitat), els quals s'han vist aturats en molts serveis per a la prioritització d'altres tasques sorgides arrel la pandèmia i la situació de confinament, que ha despertat noves necessitats socials i administratives així com ha conduït a una nova onada de digitalització de l'Administració Pública.

Després de l'anàlisi innovadora de **36 municipis i 312 cartes de serveis** diferents, podem extreure una sèrie de conclusions sobre la situació actual per tal d'oferir una fotografia del seu desplegament, contingut, seguiment i avaluació, que s'acompanyen d'una **sèrie de reflexions i recomanacions** per assessorar a l'Administració Pública en la futura implementació de noves cartes de serveis, tot proposant vies de millora de les cartes de serveis de la nostra Administració Local arrel la identificació de bones pràctiques:

1. Les **polítiques de transparència semblen haver tingut un especial efecte en els governs locals en quant al desplegament de cartes de serveis com a garants de la qualitat, la transparència i l'accés a la informació pública**, tot fomentant la publicitat activa. Són polítiques incentivadores, així com ho són les lleis, en especial la Llei de transparència 19/2014, com esmentàvem anteriorment.

Destaca que **un 69% dels municipis metropolitans tenen cartes de serveis, de les quals un 88% són posteriors a la llei catalana de transparència de l'any 2014.**

2. Les àrees amb un major volum de cartes de serveis són aquelles relacionades amb **amb l'economia, el comerç i el consum, l'ocupació, el medi ambient, l'urbanisme, la gestió de residus, la igualtat i els serveis de mediació i/o integració o els relatius als drets de la ciutadania**. Destaca que **un 31% s'elaboren conjuntament entre el departament de Transparència i el propi servei** i que en **un 28% ho fan altres serveis específics o les empreses municipals**.

A més, hem observat al llarg de l'anàlisi que aquelles cartes de serveis elaborades per empreses municipals (ex: equipaments municipals gestionats com piscines o complexos esportius) presenten millors indicadors dels compromisos de qualitat, sent aquests més factibles.

3. Les cartes de serveis tenen capacitat de definir, publicar i avaluar **estàndards de qualitat** que permetin una millor actuació dels serveis públics municipals però encara **no tenen la capacitat de ser una eina fiscalitzadora a l'abast de la ciutadania o un mecanisme per reactivar la confiança d'aquesta, doncs és en molts pocs casos en els que trobem compromisos i indicadors de qualitat ben formulats, amb sentit en base a les expectatives ciutadanes i periòdicament avaluats**.

De fet, la majoria de cartes de serveis contenen indicadors molt genèrics però no estableixen graus d'acompliment o barems en funció d'aquests. A més, malgrat tenir indicadors específics i mesurables quantitativament, sovint, aquests no són rellevants. Altres vegades els compromisos de qualitat no casen amb els indicadors establerts. Alguns exemples d'indicadors que considerem que estan mal formulats són els següents:

“El servei de Benestar Social es compromet a fer 130 entrevistes mensuals”

“Atendre totes les demandes sol·licitades”

Cal estandarditzar els indicadors tant a nivell intramunicipal com entre els municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona, a banda de reflexionar sobre la necessitat d'apostar per la qualitat i l'adaptabilitat dels indicadors al seu context i a les expectatives reals de les persones usuàries finals.

4. Posar el focus en el desenvolupament de les cartes de serveis en la pràctica, en l'interior de les organitzacions és clau, pel que **apostem per la realització de focus groups, enquestes i entrevistes al personal tècnic municipal que treballa a diari amb les cartes de serveis**. Hem de donar valor a la veu d'aquelles persones que han incorporat les cartes de serveis com a part de la seva praxi diària. De fet, hem enquestat a un 33% dels representants dels municipis d'estudi, com expliquem a l'apartat anterior.

Hem analitzat la **presència, tipologia i evolució de les diferents cartes de serveis locals que fan servir o han desplegat les diferents ciutats de l'Àrea Metropolitana de Barcelona**, per tal de millorar la transparència en la difusió i avaluació dels compromisos de qualitat dels serveis que ofereixen, tot identificant l'impacte de les polítiques de transparència en la difusió i avaluació dels compromisos de qualitat dels serveis públics oferts per les Administracions locals i el conjunt de les seves empreses públiques. **Aquest tipus d'anàlisi, es recomanable que es continuï fent en els propers anys, per potenciar la sistematització de l'ús d'aquesta eina.**

5. La no existència de cartes de serveis no implica que la informació que facilita la interacció del ciutadà amb el servei no es publiqui. De fet, en la majoria de casos observem com s'ofereixen dades genèriques de contacte, tramitació, cost, mecanismes de queixa i comunicació i inclús compromisos generals a la pàgina web, sense necessitat d'elaborar un document, molt sovint, sota el paraigua dels catàlegs de serveis. **Sembla ser que encara avui en dia confonem els catàlegs de serveis amb les cartes de serveis.**
6. Destaquen determinades dades en l'observació i revisió de les cartes de serveis analitzades, com ara:

- a) la presència de **cartes de serveis prou unificades en quant al format pel que fa als serveis d'Arxiu i Documentació o de Biblioteques municipals**, doncs les xarxes municipals que les agrupen, per facilitar l'intercanvi de documentació, semblen tenir un impacte més enllà del seu propòsit inicial: **en aglutinar-les en una xarxa, acaba creant paràmetres comuns.**

Podríem dir que la pressió externa i la comparació amb altres municipis, és quelcom incentivador. Un exemple d'això és **la Diputació de Barcelona que intenta homogeneïtzar els arxius municipals o l'Àrea Metropolitana de Barcelona que hi presta suport tècnic.**

- b) la presència de **cartes internes, dirigides als empleats municipals**, que complementen les cartes externes dirigides a la ciutadania. Les primeres ajuden a clarificar els serveis i competències específiques. Per tant, les cartes de serveis no només impulsen l'apertura (transparència) cap a l'exterior sinó que ajuden a donar una imatge clara sobre els serveis a oferir i els estàndards o codis d'actuació de cara a l'interior de l'organització.

Tot i així, s'ha de tenir en compte que les cartes de serveis **no** són una guia sobre el procediment intern sinó que tenen la intenció de ser visibles, entenedores i públiques de cara als ciutadans;

c) les diferències entre els serveis d'alguns municipis en quant a la varietat de formats, i, alhora, les similituds en d'altres municipis que han fet un gran esforç d'unificació;

d) l'existència de municipis que són **exemple de bones cartes de serveis** (ex: Barcelona, Santa Coloma de Gramenet, Sant Cugat del Vallès, Castelldefels) i d'altres que ho són d'innovació i integració de les cartes de serveis;

e) l'avaluació i revisió de les cartes de serveis no només en base als indicadors sinó als resultats de **grups de treball** amb els empleats municipals (ex: Gavà);

f) la naturalesa reglamentària i el contingut vinculant que pot ser invocat en via de recursos o reclamació en cas d'incompliment dels compromisos (ex: Molins de Rei);

g) la realització de tràmits d'audiència pública per recollir l'opinió dels ciutadans, associacions i organitzacions prèvia elaboració de les cartes de serveis (ex: Montgat) es una molt bona estratègia, i que, al nostre parer hauria de ser eina imprescindible a incorporar en el disseny futur de cartes de serveis, mitjançant processos participatius oberts a la ciutadania en general;

h) **i, per últim, la destacada absència predominant d'òrgans de garantia o supervisió** tant de les cartes de serveis en sí com dels seus compromisos i indicadors, **l'establiment del cost i la forma de pagament del servei** o els **estàndards de referència internacionals** que guien la carta i el seu contingut, així com la **identificació dels responsables del servei o l'organigrama (un 15% no l'identifica)**.

7. A l'àmbit metropolità no existeixen els mecanismes de compensació de caràcter formal i monetari en forma de compensació econòmica, i, de fet, **un 58% de les cartes d'estudi no tenen cap tipus de mecanisme de compensació i el 42% restant opta per mecanismes informals com cartes de disculpes** i l'aplicació de mesures correctives internes, que ni tan sols s'especifiquen o determinen.
8. Del recull dels **testimonis d'empleats municipals** destaquen que 1) el suport i l'ajuda tècnica esdevenen una eina fonamental en el desplegament de les cartes de serveis, especialment quan existeix un finançament o recurs tècnic per part de l'Àrea Metropolitana de Barcelona o la Diputació de Barcelona, 2) el lideratge i la voluntat política és clau, així com ho és un canvi cultural, 3) s'ha de valorar la càrrega afegida que suposa la creació i manteniment de les cartes de serveis, i 4) existeix una mancança evident d'eines informàtiques que facilitin la publicació, actualització, extracció indicadors i en concordança amb els catàlegs de serveis.
9. **En condicions normals, el 60% de les cartes de serveis s'han actualitzat almenys una vegada des de la seva creació i el 77% dels seus indicadors (derivats dels compromisos de qualitat) s'avaluen anualment (o existeix la previsió de fer-ho)**.
10. Cal incorporar elements complementaris i innovadors així com adequar el contingut als nous temps, modernitzant-les i adaptant-les a les demandes ciutadanes. El temut model Weber post-Weber se'ns presenta, en afegir una càrrega burocràtica de la qual no tenim clara la utilitat o l'ús que el ciutadà final en fa.

Concloent, cal professionalitzar als empleats públics per fer una bona definició i seguiment dels indicadors així com informar a la ciutadania sobre l'existència i utilitat de les cartes de serveis, i, molt probablement, caldria incorporar mecanismes de compensació més formals per donar-les més sentit i voluntat de millora, per posar-les en valor.

Per últim, considerem que cal apostar per l'aplicació de processos derivats de la Intel·ligència Artificial o l'automatització per tal de gestionar d'una manera més simplificada els indicadors i poder extreure resultats que indiquin tendències, millores i mancances de manera ràpida i fiable.

8. Bibliografia de referència

NOTA: no especifiquem totes les pàgines web consultades pel que fa als ajuntaments analitzats.

Agencia de Evaluación y Calidad. 2009. "Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos." Govern d'Espanya. Ministeri de la Presidència

Aguilar Rivera, J. A. 2008. "Transparencia y democracia: claves para un concierto" Cuadernos de Transparencia, 10, IFAI, Mèxic

Ajuntament de Barcelona. "Guies de benvinguda i carta de serveis del SEDAC." Disponible on-line a: <http://ajuntament.barcelona.cat/sedac/ca/canal/guies-de-benvinguda-i-carta-de-serveis>
Àrea Metropolitana de Barcelona. Agència de Transparència. Disponible on-line a: <http://transparencia.amb.cat/home>

Bellamy, R. i Greenaway, J. 1995. "The New Right Conception of Citizenship and the Citizen's Charter." Cambridge University Press, Volume 30, Issue 4, pp. 469-491

Bonet Martí, J. i Ubasart González, G. 2010. "Guia de govern local." Icaria Editorial, Barcelona

Brin, D. 1998. "The Transparent Society." Basic Books, Nova York

Brugué, Q. i Gomà, R. 1998. "Gobiernos locales y políticas públicas." Editorial Ariel, Barcelona

Byung-Chul Han. 2013. "La Sociedad de la transparencia." Herder Editorial, Berlín

Carta de serveis de la Xarxa Municipal de Biblioteques (BADABIBLIOS) – Disponible on-line a: <http://badabiblios.cat/wp-content/uploads/anunci-Carta-Serveis-al-BOP-10-01-18.pdf>

Cerdá Díaz, J. i Rodríguez Barredo, M. 1999. "En busca de la calidad. Las cartas de servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos." Disponible on-line a: <http://dialnet.unirioja.es>

Cerrillo Martínez, A. i Rodríguez Pontón, F. 2017. "Dossier sobre transparència i bon govern." Revista Catalana de Dret Públic #55 (desembre 2017), pp. 132-173
Comissió Europea. 2017. "Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners."

Crespo, M. i Zafra, A. 2005. "Transparencia y buen gobierno: su regulación en España." Editorial La Ley, Madrid

Deakin, N. 1994. "Accentuating the Apostrophe: The Citizen's Charter." Policy Studies, vol. 15. P. 55

Diputació de Barcelona. Pàgina web: <https://transparencia.diba.cat>

Drewry, G. 2003. "Whatever Happened to the Citizen's Charter?" International Symposium on Service Charters and Customer Satisfaction in Public Services, Londres

Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC). 2018. "Continguts de consulta del curs d'autoaprenentatge virtual de línies bàsiques sobre transparència i accés a la informació pública." Disponible on-line a: http://virtual.eapc.cat/pluginfile.php/128733/mod_resource/content/2/010_quequicom/inici.html

EUPAN. 2008. "Seven Steps to a Citizen Charter with Service Standards. Implementation Plan for Governmental Organizations." Practitioners handbook.

European Commission - Eurostat. 2018. "Statistics on European cities." European Commission. Disponible on-line a: <https://ec.europa.eu>

European Public Administration Network (EUPAN). 2018. "Citizen's Charters and Public Service Delivery Standards." Estudi realitzat durant la Presidència búlgara del Consell de la Unió Europea.

Finkelstein, N. D. 2000. "Introduction: Transparency in Public Policy" a Finkelstein, N. D. "Transparency in Public Policy: Great Britain and the United States." Macmillan, Basingstoke

Fuentes Gasó, J. R. 2006. "El desarrollo de una cultura administrativa europea." EAPC, Barcelona

Gaebler, T. i Osborne, D. 1992. "La reinención del gobierno." Ediciones Paidós, Barcelona

Galofré Isart, A. 1997. "La modernización de las Administraciones Públicas en España. Guía de actuaciones y estrategias." Xunta de Galicia, Santiago de Compostela

Gamble, A. 1994. "The Free Economy and the Strong State." Palgrave Macmillan, Basingstoke

García Sánchez, I. M. 2007. "La nueva gestión pública: evolución y tendencias." Presupuesto y Gasto Público 47: 34 – 64, Instituto de Estudios Fiscales

Generalitat de Catalunya. 2008. "Guia per a l'elaboració de cartes de serveis." Col·lecció "Eines de Gestió Pública"

Generalitat de Catalunya. Pàgina web del Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública. Disponible on-line a: <http://politiquesdigitals.gencat.cat>

Goleman, D. et al. 2012. "Transparencia. Cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad." Alienta Editorial, Barcelona

Heald, D. 2006. "Varieties of Transparency" Proceedings of The British Academy, 135, 25-43

Heald, D. A. 2003. "Fiscal Transparency: Concepts, Measurement and UK Practice" Public Administration, 81(4), 723–59.

Hood, C. i Heald, D. (eds). 2006. "Transparency: The Key to Better Governance?" Oxford University Press, Oxford

Löffler, E.; Parrado, S. i Zmeskal, T. 2007. "Improving Customer Orientation Through Service Charters. A Handbook For Improving Quality of Public Services." Governance International for SIGMA – Support for Improvement in Governance and Management (OECD and EU)

Marcou, G. 2006. "El alcance y la naturaleza de las competencias de las entidades locales en los estados miembros del Consejo de Europa." Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid

Mitchell, R. B. 1998. "Sources of Transparency: Information Systems in International Regimes." International Studies Quarterly, 42(1), 109–30.

Montesinos, V. i Brusca, I. 2019. "Local government service charters: the Spanish experience." Coimbra University Press

Moro Cabero, M. 1997. "El archivo de empresa: un recurso a considerar desde la perspectiva TQM (Total Quality Management)." Revista General de Información y Documentación, nº 2, p. 257-275

Navarro Bergas, Maria Dolors. 2010. "Les competències dels governs locals: una anàlisi comparativa i debat sobre el futur del món local a Catalunya." Generalitat de Catalunya.

Departament d'Economia i Finances. Direcció General d'Anàlisi i Política Econòmica. Sèrie: sector públic nº 9/2010. Disponible on-line a:

http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publicues_financament_autonomi_c/arxius/estadistiques-informes/altres_informes/competencies-govens-locales.pdf

Nevado-Batalla Moreno, Pedro T. 2003. "Calidad de los Servicios." Estudios Socio-Jurídicos vol. 5 no. 1., Bogotá

Osborne, D and T Gaebler. 1992. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector: Addison-Wesley Reading, MA.

Otley, D. 1987. "Accounting Control and Organizational Behaviour." Heinemann, Londres

Peschard, J. 2017. "Transparencia: promesas y desafíos." Universidad Nacional Autónoma de México, México

Pollit, C. 2004. "Public Management Reform: A Comparative Analysis." Oxford Press

Power, M. 1997. "The Audit Society: Rituals of Verification." Oxford University Press, Oxford

Prat, A. 2005. "The More Closely we are Watched, the Better we Behave? London School of Economics, Londres

Prat, A. 2005. "The Wrong Kind of Transparency", American Economic Review, 95(3), 862–77.

Rosetti, N. 2010. "Polítiques de desenvolupament econòmic i ocupació: estratègies i discursos als municipis catalans." (en premsa)

Sabel, C. 2004. "Beyond Principal-Agent Governance: Experimentalist Organisation, Learning and Accountability" Amsterdam University Press, Amsterdam. Disponible on-line a: <http://www2.law.columbia.edu>

Schram, F. 2011. "Access to administrative documents in Belgium: An exemple of transparency within the European Union." REDC, 3, 663-699

Seu electrònica de la Generalitat de Catalunya. Disponible on-line a: <https://seu-e.cat/es/web/castelldefels/govern-obert-i-transparencia/serveis-i-tramits/serveis/cataleg-i-cartes-de-serveis>

Sutter, E. 1992. "Services d'information et qualité comment satisfaire les utilisateurs." ADBS, París

Text de la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. Disponible on-line a: <https://portaljuridic.gencat.cat>

Thomasen, J. P. 2014. "An Implementation Framework for Public Service Charters: Results of a concept mapping study." Public Management Review

Tornos Mas, J. 2006. "Las cartas de servicios." Fundación Democracia y Gobierno Local, nº 10, Barcelona

Torres, L. 2005. "Service Charters: Reshaping Trust in Government—The Case of Spain." Public Administration Review, Vol. 65, No. 6

Tritter, J. 1994. "The Citizen's Charter: Opportunities for Users' Perspectives?" The Political Quarterly Publishing, Oxford