

Assistència tècnica per a l'impuls de la millora de l'atenció a les empreses per part de l'Àrea Metropolitana de Barcelona

DESEMBRE 2015

Índex

1	INTRODUCCIÓ	4
2	OBJECTIU I ABAST	5
3	ACLARIMENTS TERMINOLÒGICS I ALGUNES DADES	6
4	LA CARTERA DE SERVEIS DELS CLSE DELS MUNICIPIS QUE PERTANYEN A L'MB	8
4.1	SERVEIS A LA EMPRENEDORIA.....	8
4.1.1	Sensibilització a la emprenedoria,	8
4.1.2	Servei d'informació.....	9
4.1.3	Servei d'assessorament	9
4.1.4	Servei de formació.....	10
4.1.5	Servei de Tramitació	11
4.1.6	Servei de Transmissió d'Empreses.....	11
4.2	SERVEIS DE SUPORT A LA CONSOLIDACIÓ	11
4.3	SERVEIS A LA EMPRESA.....	13
4.3.1	Servei de sensibilització	13
4.3.2	Servei d'informació empresarial (especialitzada).....	13
4.3.3	Servei de formació.....	14
4.3.4	Servei d'assessorament especialitzat.	14
4.3.5	Serveis de Networking.....	15
4.3.6	Mentoratge.....	15
4.3.7	Tramitació i FUE.....	15
4.3.8	Recerca de finançament.	15
4.3.9	Sectors específics i suport a <i>clústers</i>	16
4.3.10	Aterratge empresarial.....	16
5	SITUACIÓ ACTUAL DE LES OAES.....	17
5.1	MODELS D'OAE IMPLANTATS A L'ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA	17
5.1.1	Ajuntament de Barcelona	17
5.1.2	Ajuntament de Gavà	18
5.1.3	Ajuntament de Sant Cugat.....	23
5.1.4	Ajuntament de Viladecans.....	24
5.2	MODELS D'OAE IMPLANTATS FORA DE L'ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA	28
5.2.1	Ajuntament de Manresa	28
5.2.2	Ajuntament de Rubí.....	31
5.2.3	Ajuntament de Sabadell	34
5.2.4	Ajuntament de Terrassa	37

ÍNDIX

5.3	ALTRES INICIATIVES.....	38
5.3.1	Ajuntament de Molins de Rei	38
5.4	CONCLUSIONS.....	40
6	MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL DE L'OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA	42
6.1.1	Rol de l'OAE	42
6.1.2	Nivells d'atenció de l'OAE	44
6.1.3	Canals d'atenció.....	45
6.2	MODEL ORGANITZATIU DE L'OAE.....	48
6.2.1	Models organitzatius tipus	48
6.2.2	Estructura organitzativa: organigrama i llocs de treball.....	51
6.2.3	Mecanismes de relació i coordinació.....	72
6.3	MARC COMPETENCIAL DE L'OAE.....	74
6.3.1	Catàleg de tràmits.....	75
6.4	MODEL DE GESTIÓ I ASSEGURAMENT DE LA QUALITAT DEL SERVEI	85
6.4.1	Sistema d'avaluació i control de qualitat.....	86
6.4.2	Sistema de garantia de la qualitat de la informació	90
6.5	RECURSOS MATERIALS I D'ESPAI DE L'OAE	92
7	PROJECTE D'IMPLANTACIÓ DE L'OAE.....	96
7.1	FASES PER A LA IMPLANTACIÓ	96
7.2	DESCRIPCIÓ DE LES FASES.....	96
7.2.1	Gestió del canvi.....	96
7.2.2	Fase I: Inici i definició del projecte.....	97
7.2.3	Fase II: Diagnosi de la situació actual	98
7.2.4	Fase III: Disseny del model d'OAE.....	98
7.2.5	Fase IV: Delimitació del marc competencial.....	98
7.2.6	Fase V: Elaboració del catàleg de tràmits i serveis	98
7.2.7	Fase VI: Configuració del servei	98
7.2.8	Fase VII: Pla de formació.....	99
7.2.9	Fase VIII: Pla de comunicació externa	100
7.2.10	Fase IX: Posada en marxa	100
8	DEFINICIÓ DEL ROL DE L'AMB EN L'IMPULS DE LA MILLORA EN L'ATENCIÓ A LES EMPRESES .	101

1 INTRODUCCIÓ

L'Àrea Metropolitana de Barcelona (d'ara en endavant, AMB), a través de la Direcció de l'Àrea de Desenvolupament Social i Econòmic, té la voluntat **d'acompanyar els ens locals en el procés de definició i implantació d'Oficines d'Atenció a l'Empresa**, amb l'objectiu de millorar l'atenció que es presta actualment a les empreses i persones emprenedores des dels municipis de del territori metropolità.

Per això, és necessari conèixer la situació actual dels municipis de l'àrea metropolitana, pel que fa a prestació dels serveis a empreses i persones emprenedores des de l'àmbit local, analitzar els diferents models d'Oficina d'Atenció a l'Empresa existents, establir els requeriments i actuacions necessàries per a implantar aquest tipus de serveis, i per últim, definir el paper que l'AMB pot dur a terme en tot aquest procés de millora.

És en aquest context que l'AMB sol·licita a Daleph la presentació d'una proposta de col·laboració per a la realització d'una assistència tècnica per a l'impuls de la millora de l'atenció a les empreses per part de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

2 OBJECTIU I ABAST

L'objectiu del present document és dotar a l'AMB d'un instrument que orienti les seves futures actuacions de suport als ens locals per a la **millora de l'atenció a les empreses i les persones emprenedores** per la via de la implantació d'Oficines d'atenció a l'Empresa (en endavant OAE).

En els darrers anys s'han impulsat una sèrie d'iniciatives legislatives tendents a implantar un nou model de relació entre les empreses i l'administració, la darrera d'elles, la **Llei 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 determina que tots els ajuntaments han d'adherir-se a la Finestreta Única Empresarial, xarxa interadministrativa que té la finalitat de facilitar l'accés als tràmits que són competència de les administracions públiques i facilitar l'accés a l'activitat econòmica.

Tot aquest seguit d'iniciatives, basats en la racionalització i simplificació de processos, i l'establiment d'un model de relació amb les empreses basat en la confiança, són elements importants (tot i que no els únics) que contribueixen en la millora de la competitivitat de les empreses.

Són **objectius específics** d'aquest document:

1. Analitzar la **situació actual** quant a prestació de serveis a les empreses i persones emprenedores per part dels Ajuntaments de l'àrea metropolitana de Barcelona.
2. Conèixer els diferents **models d'OAE ja implantats** en el territori de l'àrea metropolitana.
3. Proporcionar un **marc teòric i conceptual** respecte a models organitzatius i nivells d'atenció de les OAE, així com respecte als beneficis que aquestes aporten.
4. Definir el **rol** que l'Àrea Metropolitana de Barcelona pot dur a terme respecte al procés de millora en l'atenció a les empreses i persones emprenedores per part dels ajuntaments.

3 ACLARIMENTS TERMINOLÒGICS I ALGUNES DADES

Per tal de garantir una millor comprensió de tot el document, fora bo realitzar en aquest punt algun aclariment terminològic que eviti confusions indesitjables.

- Als efectes d'aquest document entendrem per **Centre Local de Serveis a les Empreses (CLSE, d'ara endavant)**, com aquelles unitats organitzatives dins dels ajuntaments que acompanyen les persones emprenedores i empresàries en la **gestació, creació, posada en marxa i consolidació d'activitats econòmiques**, amb l'objectiu de desenvolupar el teixit empresarial del seu territori.
- D'altra banda, denominarem **Oficines d'Atenció a la Empresa (OAE, d'ara endavant)** com aquells punts d'atenció dins dels ajuntaments, especialitzats en el "client" empresa que es converteixen en el punt de contacte entre les empreses i l'ajuntament en qualsevol tipus d'interacció o tràmit entre aquelles i aquest. Les OAEs també reben noms com Finestra única Empresarial (FUE) o similars.

La possible confusió prové del fet que alguns municipis denominen OAE a tot el servei de suport a la empresa o de que el CLSE i la OAE no estiguin sota una mateixa unitat organitzativa. En general, el més habitual és que la OAE estigui integrada dins del CLSE puix és un dels serveis que aquest presta i indica, a més, una forma de treballar. Podríem dir que el CLSE és tot el conjunt de serveis a les empreses i les persones emprenedores i l'OAE una porta d'entrada a aquests serveis en la que, de fet, ja es donen alguns serveis d'informació i tramitació.

En aquest document els èmfasi s'han posat en l'anàlisi de les OAE, encara que també s'introduiran algunes dades i reflexions respecte els CLSE.

Dels 36 municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, **només 8 no compten amb un CLSE** propi, malgrat els ciutadans i les empreses d'aquests municipis poden acostar-se a municipis propers o compten amb els serveis d'aquests municipis o del Consell Comarcal corresponent. En alguns casos existeixen convenis entre ajuntaments que compten amb CLSE per a que els ciutadans i empreses de municipis sense CLSE puguin gaudir dels serveis d'aquell. Aquests municipis sense CLSE propi són: Badia del Vallès, Begues, Castellbisbal, El Papiol, La Palma de Cervelló, Sant Climent de Llobregat, Santa Coloma de Cervelló, Tiana i Torrelles de Llobregat.

Per la seva banda, les Oficines d'Atenció a la Empresa no són tant abundants i podem dir que en tenen com a tal Barcelona, Gavà, Sant Cugat del Vallès i Viladecans.

Així doncs, **28 municipis de l'AMB compten amb CLSE propi i 4 amb OAE**. De conjunt dels 28 CLSE alguns són molt petits (1 o menys persones) uns altres són mitjans i després trobem el cas de la ciutat de Barcelona que té una dimensió i oferta de serveis molt superior a la resta.

El finançament d'aquests serveis es reparteix, habitualment entre recursos propis dels ajuntaments, les aportacions de Generalitat de Catalunya a través de programes del SOC o de Catalunya Emprèn i la Diputació de Barcelona a través del seu catàleg de serveis.

4 LA CARTERA DE SERVEIS DELS CLSE DELS MUNICIPIS QUE PERTANYEN A L'AMB

La cartera de serveis dels CLSE es pot agrupar en tres grans blocs:

- Els serveis de suport a l'**emprenedoria**, orientats a incrementar el nombre d'empreses que es creen en els municipis així com a millorar les possibilitats de supervivència de les mateixes. De vegades, els serveis també incorporen com a objectiu la creació de determinats tipus d'empreses com cooperatives o les empreses engegades per determinats col·lectius (dones, joves, majors 45, etc.) o les empreses de determinats sectors.
- Els serveis de suport a la **consolidació de noves empreses** estan orientats a millorar els percentatges de supervivència de les empreses de recent creació, les que tenen menys de 3 anys de vida.
- Els serveis a la **empresa en general**, orientats a millorar la competitivitat i capacitat de generació d'ocupació i riquesa de les empreses consolidades del territori.

Vagi per davant que culturalment, els municipis estan més acostumats a prestar serveis a la empenedoria que a les empreses i que malgrat la cartera de serveis per aquestes s'ha ampliat recentment, el pes dels serveis a la empenedoria és força més important encara que el dels serveis a les empreses.

Dit això, els serveis s'estructuren al voltant de la següent cartera de serveis:

4.1 Serveis a la empenedoria

4.1.1 Sensibilització a la empenedoria,

Consisteix en el disseny, organització i desenvolupament d'accions de diversa naturalesa i abast adreçades a sensibilitzar a la població en general i especialment als joves -o grups específics, si s'escau- en matèria de creació d'empreses i foment de l'esperit empenedor. Algunes activitats típiques de sensibilització són: jornades, seminaris, edició de materials, contactes amb els mitjans de comunicació, concursos d'idees i projectes, etc.

L'objectiu final d'aquest tipus d'accions es augmentar en el llarg termini el número de persones amb voluntat de crear empresa –TEA (Taxa de Activitat Empenedora) en termes de GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*)- i reduir en el curt i mig termini les dificultats i obstacles psicològics de

les persones que, amb una certa voluntat o inclinació cap a la creació d'empreses, no s'hagin plantejat, seriosament, aquesta possibilitat.

En l'àmbit de la sensibilització existeix força metodologia, materials editats per Generalitat de Catalunya i Diputació de Barcelona. Aquesta última té un programa específic de sensibilització a les escoles de primària. D'altra banda, la organització de concursos i premis d'emprenedoria està molt estesa i molts municipis en compten amb un de propi.

4.1.2 Servei d'informació.

Consisteix en informar i orientar les persones emprenedores que tenen una idea empresarial de negoci sobre diferents aspectes relacionats amb el procés de creació d'una empresa. En concret, són objecte del servei els següents àmbits de contingut:

- Ajuts i subvencions
- Facilitats en matèria de creació d'empreses
- Tràmits per a crear una empresa (inclosos els municipals)
- Formes jurídiques existents
- Normativa específica sobre activitats econòmiques
- Obligacions fiscals, mercantils, lligades a cada forma jurídica.
- Règims de cotització a la Seguretat Social i tipologies de contractació
- Organismes i institucions relacionats amb la seva idea de negoci
- Informació sobre el territori: informació referent a les característiques de la zona -com tipologia d'empreses-, distribució de la població, preus de locals, agents, empreses, professionals i institucions que operen en el territori en matèria de suport a la creació d'empreses, etc..
- Altres informacions en matèria de creació d'empreses

Evidentment, quan el CLSE té incorporada una OAE aquest servei es presta des de la mateixa, com a mínim pel que fa referència a tota la informació de tràmits municipals.

4.1.3 Servei d'assessorament

El servei consisteix en proporcionar consell expert i tutoritzar el procés d'elaboració del pla d'empresa, del model de negoci (llençol Canvas), avaluar-ne la viabilitat per decidir sobre la seva

creació i posada en funcionament així com en proporcionar orientació en d'altres àmbits relacionats amb el procés de creació de la empresa: aspectes fiscals, jurídics, socials i laborals, prevenció de riscos, etc.

La prestació del servei inclou l'assessorament en el plantejament de la idea empresarial, el model de negoci, l'anàlisi de la normativa escaient al cas concret, així com l'assessorament en cadascun dels apartats que conformen el pla d'empresa: descripció de l'activitat, pla de mercat, recursos necessaris, tràmits de constitució, pla d'inversions, finançament, forma jurídica, pla d'operacions, organització, previsió de vendes, compte de resultats, etc.

Igualment, en el procés d'assessorament també s'inclou la prestació de consell expert i suport a la tramitació en matèria d'avantatges, subvencions, ajuts i recursos existents en matèria de creació d'empreses, especialment la capitalització de les prestacions d'atur.

Amb l'objectiu que l'assessorament serveixi per avaluar correctament la viabilitat de les idees empresarials i contribueixi a la creació d'empreses de qualitat, amb un millor plantejament inicial, en les tasques d'assessorament, s'ha de fomentar que les empreses creades tinguin en compte criteris de productivitat, competitivitat, defensa i protecció del medi ambient i de qualitat en els productes o serveis que ofereixin, així com la igualtat d'oportunitats i la prevenció de riscos laborals.

Aquest és un dels serveis més madurs entre tots els CLSE puix ja fa molts anys que es presta. Malgrat existeixen moltes eines metodològiques per a la seva prestació (pla d'empresa on-line de Catalunya Emprèn, sobre tot), l'element clau de la qualitat i eficàcia del servei és la competència tècnica i empàtica professional del personal tècnic que presta el servei.

4.1.4 Servei de formació

El servei consisteix en el disseny, organització i impartició d'accions de formació que tenen com a objectiu millorar els coneixements i habilitats en matèria de planificació i gestió empresarial i augmentar d'aquesta manera les possibilitats d'èxit de la seva empresa.

Els serveis de formació adopten, habitualment, tres tipus de formats:

- Seminaris molt curts entre 2-4 hores sobre aspectes molt concrets. En alguns serveis anomenen a aquest tipus de format: càpsules
- Cursos i tallers de curta durada (16-24 h) sobre pla d'empresa.
- Cursos mes llargs (60-80) sobre pla d'empresa, centrats en la elaboració del pla d'empresa, que és un dels objectius pedagògics. De vegades aquests cursos es combinen amb tutories

per tal de garantir que els aprenentatges del curs es porten adequadament al pla d'empresa particular de cada emprenedor.

En l'àmbit de la formació, els municipis utilitzen molt un recurs de Diputació de Barcelona nomenat "RECULL" que els hi finança el 50% del import d'accions formatives curtes, els hi facilita el professorat i temari i és de molt fàcil gestió.

4.1.5 Servei de Tramitació

Que consisteix en la realització directa d'alguns o de tots els tràmits necessaris per a la posada en marxa de la empresa. Quan el CLSE és a l'hora PAE (Punto de Atención Empresarial de la Dirección General de la PYME), aleshores, per determinats tipus de formes jurídiques es poden realitzar tots els tràmits per a la creació de la empresa. Aquest és un altre dels serveis estrella de les OAE però no ho és necessàriament de tots els CLSE. Malgrat tots ofereixen informació i suport per a la realització de tràmits, només alguns són PAE i en realitzen la tramitació d'aquests i només alguns integren també tota la tramitació corresponent a l'ajuntament (llicències d'activitats, etc.).

4.1.6 Servei de Transmissió d'Empreses.

És un servei engegat els darrers anys, fruit de la posada en marxa del programa Reempresa impulsat per CECOT, al que Diputació de Barcelona ha donat suport i que cerca facilitar la transmissió d'empreses en funcionament a nous emprenedors que las vulguin continuar.

4.2 Serveis de suport a la consolidació

El **servei de seguiment i consolidació** consisteix en donar suport a les noves empreses durant els primers tres anys de vida per tal de reduir les probabilitats de fracàs de les mateixes i, per contra, ajudar-les a aconseguir majors nivells de competitivitat.

L'objectiu final d'aquest servei és disminuir la taxa de mortalitat de les noves empreses i millorar el potencial de creixement de les mateixes.

Cada entitat que incorpora aquest servei organitza el mateix d'acord als criteris que creu més adients o que millor s'adapta a les seves necessitats i pressupost. És un servei més car que d'altres i per a la seva prestació és requereix un nivell de competència tècnica elevat i comptar amb la possibilitat d'intervencions professionals força especialitzades. Per a que sigui realment eficaç, fora bo que el servei de consolidació s'articuli a través d'una metodologia de treball que combini els següents elements:

- **Reunions de treball periòdiques** amb responsables de les noves empreses, en las que s'analitza i es valora la marxa de la nova empresa respecte el pla d'empresa inicial i es realitzen els plans d'acció pertinents. Aquestes reunions es realitzen amb major freqüència durant el primer any (tres-quatre) i amb menor freqüència durant el tercer (una, probablement). Els àmbits de contingut a tractar en el marc d'aquestes reunions i que poden ser objecte de plans d'acció específics son, entre d'altres:
 - Estratègia general d'empresa
 - Economico-financer.
 - Comercial i tècniques de venda i/o màrqueting.
 - Organització i recursos humans.
 - Relacions societàries.
 - Etc.
- Com a conseqüència dels aspectes tractats en les reunions periòdiques, es poden derivar alguns serveis complementaris com ara son:
 - Prestació d'alguna assistència tècnica en alguna matèria específica.
 - Participació en alguna acció de formació.
 - Acompanyament en alguna gestió delicada.
 - Posada amb contacte amb algun organisme o institució concret, etc.
 - Derivació cap a altres programes i serveis de l'administració pública i molt especialment cap a programes de ACC10
 - Derivació cap a altres institucions.
 - Etc.

En qualsevol cas, aquest és un servei que molts municipis no tenen vertaderament incorporat i que confonen amb serveis puntuals d'assessorament que presten a tot tipus d'empreses. Habitualment, els municipis que presten aquest tipus de serveis ho fan amb la col·laboració de consultores especialitzades o d'altres organitzacions com SECOT o alguna Cambra de Comerç. Igualment, cal dir que a causa del seu cost, l'abast és habitualment petit i només s'arriba a cobrir un ventall petit de les empreses que se han creat recentment.

Igualment, moltes vegades consideren servei de suport a la consolidació la participació d'empreses de recent creació en **accions de formació** organitzades per emprenedors/res o per empreses. En

general no es pot parlar d'una cartera de serveis gaire estesa de serveis de formació específics per a la consolidació.

4.3 Serveis a la empresa

En aquest àmbit, malgrat el ventall de proposta de serveis també pot ser ampli, cal dir que la experiència és menor, la profunditat dels serveis també menor i el ventall de CLSE que els ofereixen de forma ampla també menor. D'altra banda cal dir també que alguns noms de serveis es repeteixen respecte els nomenats en el cas de la emprenedoria: sensibilització, informació, assessorament, formació,... però cal dir que el contingut és diferent atès que el públic objectiu al qui s'adrecen es diferent. Comparteixen "mode" però no contingut.

4.3.1 Servei de sensibilització

En aquest cas centra la seva en la sensibilització de les empreses en alguns aspectes que des de l'administració local és considera pertinent per no estar suficientment incorporat en els models de gestió. Des de el punt de vista de format, normalment consisteix en la organització de conferències, tallers, seminaris o jornades i les temàtiques poden tenir un caràcter molt contingent en funció de la localitat que es tracti o de esdeveniments com entrada en vigor de noves lleis i normatives o similars. Així, a tall d'exemple alguns àmbits podrien ser els següents:

- Llei de protecció de dades
- Eficiència energètica
- Igualtat d'oportunitats
- Internacionalització de la empresa
- Big Data
- ...

4.3.2 Servei d'informació empresarial (especialitzada).

El servei consisteix en donar a les empreses informació sobre diferents assumptes que els hi puguin resultar de interès. Atès que el ventall d'informació que les empreses poden necessitar és molt ampli, aquest és un servei que requereix tenir recursos força especialitzats. En aquest sentit,

alguns ajuntaments utilitzen recursos especialitzats per a la prestació d'aquest servei (habitualment externs) i d'altres aprofundeixen poc en la informació i deriven a la empresa cap a la institució més adient.

Per ala prestació d'aquest servei, els CLSE compten amb un recurs de la Diputació de Barcelona nomenat "NEXUS" que consisteix en un servei de pregunta resposta: el personal tècnic del CLSE formula la pregunta al personal tècnic que gestiona el servei NEXUS i en un termini curt de temps li resolen la consulta. Al seu torn, la Diputació de Barcelona utilitza, a banda del seu coneixement i experiència, els serveis de proveïdors especialitzats, el ventall dels quals va ampliant en funció de les noves necessitats que van sorgint. Un cop de vista a la utilització d'aquest servei pot donar pistes sobre els tipus de informació que els CLSE donen a les empreses.

4.3.3 Servei de formació.

En la mateixa línia dels serveis de formació adreçats a persones emprenedores, els CLSE també ofereixen formació a les empreses del territori. En aquest cas els formats es solen centrar en programes curts de una, dues o tres sessions, centrades en aspectes molt concrets i en sessions com a màxim de quatre hores. El ventall de temàtiques és aquí molt ampli puix abasten tots els àmbits de gestió de la empresa i tenen tant a veure en qüestions de coneixements com de habilitats. Alguns CLSE esbiaixen la seva oferta cap a àmbits que han definit com a prioritaris com poden ser les TIC, la internacionalització o la innovació. En qualsevol cas, la llista de àmbits possibles és molt àmplia.

4.3.4 Servei d'assessorament especialitzat.

Així com en l'àmbit dels serveis a l'emprenedoria el servei d'assessorament ofert és centra en el suport a la elaboració del pla d'empresa, en el cas dels serveis a la empresa, el servei de assessorament especialitzat és un servei obert, al que les empreses poden plantejar els dubtes que considerin oportú. Atesa la complexitat que pot contenir aquest servei, la diversitat de àmbits que es poden sol·licitar i les limitacions en nombre i coneixements del personal tècnic dels CLSE, el que son succeir és el següent:

- a) De vegades aquest servei està molt centrat en un àmbit funcional concret en el que el CLSE compte amb coneixements o amb un programa específic amb suport extern especialitzat. És el cas d'alguns programes de assessorament en l'àmbit TIC, Internacionalització, Innovació, Comercialització o Eficiència Energètica.
- b) En molts casos el servei consisteix vertaderament en una derivació cap a serveis d'altres institucions especialitzades en la matèria: Cambres de Comerç, organismes de la Generalitat de Catalunya, etc.

- c) De vegades es dona resposta a alguna sol·licitud concreta a través del programa NEXUS de la Diputació de Barcelona.

4.3.5 Serveis de Networking.

Que consisteix en la organització periòdica de trobades de Networking en el que algun professional especialitzat desenvolupa algunes activitats que animen a les persones participants a donar-se a conèixer i tracta d'estimular que entre els assistents puguin trobar espais de potencial col·laboració en el futur. En concret ha tingut força ús en els darrers anys una fórmula de jornades de Networking anomenada "*Getting Contacts*" desenvolupada per una organització del mateix nom. En aquest cas fora bo conèixer el seguiment que se'n fa d'aquestes jornades i l'anàlisi dels possibles acords de cooperació o col·laboració han generat.

4.3.6 Mentoratge.

Servei a través del qual algun professional de la gestió empresarial, en actiu o ja retirat, dona consell de caire estratègic a alguna empresa. Aquest és un servei poc present en els CLSE i quan es desenvolupa és a través d'algun conveni amb SECOT (Sènior Españoles para la Cooperación Técnica) o amb algun grup de empresaris que col·laboren voluntàriament amb l'ajuntament. En qualsevol cas, aquest és un servei al que li costa adquirir continuïtat.

4.3.7 Tramitació i FUE.

Servei de tramitació directe d'expedients, que només es pot considerar existent en aquells ajuntaments que hem anomenat abans que tenien OAE. La resta de municipis que no tenen OAE però que són punt PAE, aquesta pertinença només és rellevant per a la realització de tràmits relacionats amb la creació d'empreses i de prestació d'informació per a persones emprenedores.

4.3.8 Recerca de finançament.

És un servei que ofereixen els CLSE però que no es substancia en un servei específic llevat d'aquells CLSE que tenen convenis amb algunes entitats bancàries o han posat en marxa sistemes de *business angels*. En qualsevol cas, la majoria de CLSE compten amb personal tècnic que coneix el ventall institucional d'ajuts públics i, en aquest sentit, poden orientar a empreses que cerquen finançament a trobar informació sobre ajudes de CDTI, ICF o d'altres organismes públics. Més complicat és ja que des de els CLSE es pugui orientar adequadament a les empreses en matèria de ajuts relacionats amb Horitzó 2020 que tenen una complexitat força rellevant i per a els que ACC10 disposa d'especialistes.

4.3.9 Sectors específics i suport a clústers.

Són serveis que han posat en marxa alguns CLSE, de vegades en col·laboració entre varis CLSE i que tracten d'agrupar empreses al voltant de clústers o sectors específics i els hi donen serveis específics o desenvolupen actuacions amb ells.

4.3.10 Aterratge empresarial.

És un servei orientat a facilitar l'arribada de noves empreses al municipi i que darrerament està prenent més força. Evidentment, els municipis que compten amb OAE ja tenen una primera passa donada, però els serveis d'aterratge tenen encara força camí per recórrer en àmbits com: la informació sobre localitzacions empresarials, l'acompanyament directe a les empreses, la captació activa d'inversions, etc.

5 SITUACIÓ ACTUAL DE LES OAES

5.1 Models d'OAE implantats a l'àrea metropolitana de Barcelona

A continuació es descriuen les característiques de les oficines d'atenció a l'empresa actualment en funcionament en el territori de l'Àrea metropolitana de Barcelona.

5.1.1 Ajuntament de Barcelona

Dades generals	
Població	1.602.386 habitants ¹
Empreses	71.719 empreses ²
Nom del Servei	Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE)
Any d'inici	2014 (octubre)
Descripció	L'Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE) és l'espai de referència per a les empreses de Barcelona, el punt de contacte, informació i assessorament per al creixement i la competitivitat de les organitzacions.
Dades de contacte	Barcelona Growth Centre Roc Boronat, 117 (entrada per Sancho d'Àvila) 08018 Barcelona (22@Barcelona) Telèfon: 93 320 96 00
Horari	Dilluns a divendres de 10:00 a 14:00 hores
Serveis que ofereix	
<ul style="list-style-type: none">• Servei d'informació, assessorament i tramitació telemàtica per constituir societats mercantils (societats limitades) i altes d'empresaris individuals (autònoms)• Assessorament en finançament empresarial• Cerca de treballadors/es• Internacionalització i tràmits de comerç exterior	

¹ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

² Font de les dades: HERMES (3r trimestre de 2015)

- Servei d'acompanyament en el procés de transmissió d'empreses
- Servei de suport a les empreses en creixement a partir de la definició i el seguiment de plans de millora per a la seva competitivitat
- Programes i activitats de formació per fomentar la innovació a les empreses i facilitar l'accés a finançament en el marc de programes europeus
- Servei d'informació i assessorament en la recerca d'espais per a empreses amb projectes d'expansió a Barcelona i l'àrea metropolitana
- Servei d'informació i assessorament sobre els principals tràmits municipals per desenvolupar una activitat econòmica a Barcelona
- Espai Barcelona

5.1.2 Ajuntament de Gavà

Dades generals	
Població	46.326 habitants ³
Empreses	1.364 empreses ⁴
Nom del Servei	Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE)
Any d'inici	2013 (abril)
Descripció	<p>Servei d'atenció transversal per a les empreses, comerços i professionals, que centralitza la informació, la tramitació i els serveis a través dels canals presència, telefònic i telemàtic.</p> <p>Es configura com una finestra única municipal on informar-se, conèixer els serveis específics, i fer els tràmits necessaris relacionats amb l'activitat econòmica, que simplifica, agilitza i ho fa el més fàcil possible a qui vulgui iniciar o desenvolupar un negoci a Gavà.</p>
Dades de contacte	<p>Planta baixa de la seu de l'Ajuntament de Gavà</p> <p>Plaça de Jaume Balmes s/n</p> <p>08850 Gavà</p> <p>Telèfon: 93 263 91 00</p>

³ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

⁴ Font de les dades: HERMES (3r trimestres de 2015)

Correu electrònic: oae@gava.cat

Horari

Dilluns, dimecres i divendres de 9:00 a 14:30 hores.

Dimarts i dijous de 9:00 a 19:00 hores.

Serveis que ofereix

-
- Inici d'activitats en règim de comunicació prèvia
 - Primera atenció i informació (identificació del tipus d'activitat; identificació de les obres relacionades, si s'escau; valoració econòmica aproximada i informació sobre subvencions i bonificacions).
 - Inici d'expedients d'activitats (registre; validació de la documentació; lliurament del requeriment, si s'escau; liquidació i cobrament de l'autoliquidació i lliurament del document justificant).
 - Canvis de titularitat
 - Informació (valoració econòmica aproximada; informació sobre subvencions i bonificacions i identificació de les obres relacionades, si s'escau).
 - Inici d'expedient (registre; validació de la documentació; lliurament del requeriment, si s'escau; liquidació i cobrament de l'autoliquidació i lliurament del document justificant).
 - Permisos d'obres d'adequació d'establiments subjectes a assabentat i comunicació prèvia d'obres
 - Primera atenció i informació (identificació de les obres relacionades; valoració econòmica aproximada i informació sobre subvencions i bonificacions).
 - Inici d'expedient (registre; liquidació i cobrament de l'autoliquidació i lliurament del document justificant).
 - Informació i registre de sol·licituds de guals i reserves d'espai
 - Alta i/o baixa del directori empresarial i comercial
 - Informació, cita prèvia i sol·licituds dels serveis municipals següents:
 - Servei d'informació per a la creació d'empreses: cita prèvia per a la sessió inicial.
 - Servei d'informació i orientació empresarial: cita prèvia per a entrevista personal.
 - Servei d'Atenció al Comerciant: cita prèvia per a entrevista personal.
 - Gestió d'ofertes de treball: documentació per a la gestió.
 - Lloguer d'espais del Centre de Suport a l'empresa: sol·licitud.
 - Directori empresarial i comercial.
 - Informació general sobre:
 - Horaris comercials
 - Períodes de rebaixes
 - Fires comercials
 - Associacions de comerciants
 - Retolació i cartelleria
 - Subvencions.
 - Altres
-

Metodologia

Model d'oficina

L'OAE, tot i funcionar com a punt diferenciat i especialitzat d'atenció a l'empresa, està integrada dins l'OAC, aprofitant així els recursos d'espai, materials i personals de la mateixa.

Tal i com s'indica a l'apartat anterior ofereix una sèrie de serveis de manera finalista i en temes més complexos deriva la persona als serveis tècnics, mitjançant cita prèvia. Una vegada té lloc la reunió de la persona interessada amb els serveis tècnics, en cas que se'n derivi una tramitació, l'OAE realitza el registre i inici de l'expedient.

Recursos humans

Els recursos humans de l'OAE són els de l'OAC, i tenen perfil d'auxiliar administratiu/va. A nivell de nombre d'efectius, s'assigna una persona a l'OAE (el personal de l'OAC va rotant a l'OAE de manera que es garanteix la prestació del servei, amb cobertura de descansos, baixes i vacances). La prefectura de l'Oficina l'exerceix la cap de l'OAC.

Recursos materials

Quant a eines informàtiques cal destacar les següents:

- Sistema de gestió d'expedients (amb alguns tràmits implantats)
- ACTiCLiC (programa d'entorn web de consulta ràpida dels tràmits i documentació necessària per a iniciar una activitat econòmica)

L'OAE conta amb fitxes de tràmit per a la seva consulta durant les atencions que realitza. Una persona de servei té assignada la responsabilitat d'actualitzar-les.

Projecte d'implantació

El febrer de 2013 es va rebre l'encàrrec d'implantació de l'OAE, que va iniciar els seus serveis durant el mes d'abril de 2013.

Es va formar tot el personal de l'OAC. La formació va ser interna, va durar entre 1 i 2 setmanes, i va ser impartida pels propis tècnics dels departaments (activitats, obres, etc.).

Com a clau d'èxit, cal destacar la implicació des d'un inici de tots els departaments implicats.

Mecanismes de coordinació

Durant el primer any de funcionament es duen a terme reunions de seguiment entre l'OAE i la resta de departaments, cada 2 o 3 mesos. Actualment es realitzen reunions amb motiu d'actualitzacions normatives.

Hi ha persones referents identificades als diferents departaments per a la resolució de consultes tècniques per part del personal de l'OAE.

Evolució a futur

Es pretén implantar la cita prèvia a l'OAE per les atencions més complexes, perquè són atencions que requereixen d'una major dedicació, i pel bé de mantenir un servei de qualitat i evitar temps d'espera innecessaris, és preferible estructurar i organitzar les atencions mitjançant cita prèvia. També es vol ampliar la cartera de serveis de l'OAE, afegint temes més complexos com llicències.

5.1.3 Ajuntament de Sant Cugat

Dades generals	
Població	87.118 habitants ⁵
Empreses	2.929 empreses ⁶
Nom del Servei	Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE)
Any d'inici	2009
Descripció	L'Oficina d'Atenció a l'Empresa actua com a finestra única en l'àmbit de les competències de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès, amb la finalitat de facilitar la gestió dels procediments administratius propis a les persones emprenedores, empresàries i intermediàries, al llarg de tot el cicle de vida de l'empresa. Com a tal, proporciona informació, orientació i assessorament a persones emprenedores i empresàries.
Dades de contacte	Planta baixa de la seu de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès Plaça de la Vila, 1 08172 Sant Cugat del Vallès Telèfon: 010 (902 54 30 10) Correu electrònic: oae@santcugat.cat
Horari	Dilluns a divendres de 10:00 a 14:00 hores

⁵ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

⁶ Font de les dades: HERMES (3r trimestres de 2015)

Serveis que ofereix

- Suport i/o informació per crear una empresa, negoci i/o comerç
- Tramitació i informació de llicències vinculades a activitats econòmiques:
 - ambientals
 - d'obres
 - autorització sanitària
 - ocupació via pública
- Borsa de treball
- Informació sobre 'zones fredes' - certificat de compatibilitat urbanística
- Informació d'esdeveniments empresarials (Santcugatribuna, Diàlegs)
- Informació dels vivers d'empreses a Esade Creapolis i al Trade Center
- Tramitació administrativa per a constituir l'empresa (empreses individuals i societats limitades) - Punt PAE

5.1.4 Ajuntament de Viladecans

Dades generals

Població	65.358 habitants ⁷
Empreses	1.446 empreses ⁸
Nom del Servei	Viladecans Atenció a les Empreses (VAE)
Any d'inici	2014 (març)
Descripció	Servei integral per a facilitar l'accés, la comunicació i la relació entre la ciutadania i l'Ajuntament, i la resta d'administracions, oferint informació, atenció i gestió en tràmits relacionats amb l'emprenedoria i l'activitat econòmica i/o empresarial.
Dades de contacte	Can Calderon Carrer d'Andorra, 64 08840 Viladecans Telèfon: 93 635 29 96

⁷ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

⁸ Font de les dades: HERMES (3r trimestre de 2015)

	Correu electrònic: viladecansempreses@viladecans.cat Tràmits on line: https://seu.viladecans.cat
Horari	De dilluns a divendres de 9:00 a 14:00 hores. Dimarts i dijous de 16:30 a 18:30 hores.

Serveis que ofereix

- Informació sobre tràmits i serveis municipals d'interès per l'empresa.
- Assessorament en la definició i posada en marxa del projecte empresarial.
- Tramitació administrativa per a constituir l'empresa (empreses individuals i societats limitades) - Punt PAE
- Tramitació de llicències municipals d'activitat.
- Assessorament empresarial.
- Cooperació, lideratge, innovació, internacionalització, RSE, etc.
- Formació empresarial.
- Cerca de treballadors/es.

Metodologia

Model d'oficina

La VAE està ubicada a Can Calderon, punt de referència per a les empreses i des d'on es presten els serveis de promoció econòmica. Informen i inicien expedients relacionats amb les empreses dels àmbits d'activitats, planificació territorial i salut, i donen cita prèvia amb els serveis tècnics. Un cop s'inicia l'expedient realitzen el seguiment del mateix per tal d'informar la persona interessada.

Recursos humans

Hi ha tres persones assignades a la VAE, si bé una d'elles es fixa i les altres dues es van rotant, de manera que sempre hi hagi dues persones atenent. El perfil del personal de la VAE és administratiu, si bé, totes les persones que actualment estan al servei tenen titulacions superiors, dues d'elles provenen de l'Àrea de Promoció Econòmica i la tercera es va contractar expressament per la VAE. Darrerament s'ha incorporat una persona com a responsable tècnica i de direcció de l'operativa diària de la VAE. Fins aleshores ha impulsat el servei la responsable Qualitat de l'Àrea d'Empreses, Innovació i Ocupació.

Recursos materials

Compten amb un Sistema de Gestió d'Expedients i un Catàleg de tràmits.

Projecte d'implantació

La VAE va iniciar els seus serveis durant el mes de març de 2014.

Es va formar el personal de la VAE mitjançant una formació interna, que va durar xxx setmanes, i va ser impartida pels propis tècnics dels departaments (informàtica, activitats, planificació territorial i salut). Amb la informació obtinguda a les formacions, el personal de la pròpia VAE va elaborar les fitxes de tràmit que conformen el catàleg de tràmits, i que van ser validades pels diferents departaments. La responsable Qualitat de l'Àrea d'Empreses, Innovació i Ocupació s'encarrega de l'actualització del catàleg.

La clau d'èxit del projecte ha estat que, tot i que els implicats en el projecte provinguessin de diferents àmbits, hi ha hagut una bona coordinació i implicació.

Mecanismes de coordinació

Hi ha persones referents identificades als diferents departaments per a la resolució de consultes tècniques, seguiment d'expedients i assistència a reunions de coordinació.

Duen a terme les següents reunions:

- Reunió de coordinació general: hi assisteix el personal de la VAE, les persones referents d'Activitats, Planificació Territorial i Salut, el personal de Viladecans Informació. Aquesta reunió es realitza cada 2 mesos si bé, als inicis de funcionament del servei es feia una per setmana.
- Reunions unilaterals (amb un departament concret): sobretot es realitzen reunions d'aquest tipus amb Activitats, i es per seguiment de cassos, informació de novetats, etc. Es realitzen en funció de les necessitats, si bé últimament se'n fa una per setmana.
- Sessions formatives: en funció de les necessitats.

Evolució a futur

Es vol ampliar la cartera de serveis de l'OAE, afegint els tràmits d'espai públic.

S'està estudiant la conveniència de dur a terme les reunions amb cita prèvia dels tècnics a les dependències de Can Calderon, per tal d'evitar desplaçaments a les persones interessades.

A més, durant el 2016 s'aprovarà el Manual de gestió de la VAE, que fixi aspectes de l'operativa del servei com ara les reunions de coordinació.

5.2 Models d'OAE implantats fora de l'àrea metropolitana de Barcelona

A continuació es descriuen les característiques d'una selecció d'oficines d'atenció a l'empresa de fora de l'àrea metropolitana de Barcelona.

5.2.1 Ajuntament de Manresa

Dades generals	
Població	75.297 habitants ⁹
Empreses	2.418 empreses ¹⁰
Nom del Servei	Oficina d'Activitat Econòmica (OAE)
Any d'inici	2011 (setembre)
Descripció	L'Oficina d'Activitat Econòmica (OAE) de l'Ajuntament de Manresa té com a funció principal apropar els serveis municipals als empresaris, professionals, emprenedors o autònoms, fent una funció d'acompanyament perquè puguin fer els tràmits d'obertura de nous negocis amb agilitat i transparència.
Dades de contacte	Plaça Major 1, baixos 08241 Manresa Telèfon: 93 878 24 14 Correu electrònic: oae@ajmanresa.cat
Horari	De dilluns a dijous de 08:30 a 18:00 hores, els divendres de 08:30 a 15:00 hores (de l'1 de juliol al 15 de setembre de 08:30 a 17:00 hores i de 08:30 a 14:00 hores respectivament). Mes d'agost de 09:00 a 14:00 hores.
Serveis que ofereix	

⁹ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

¹⁰ Font de les dades: HERMES (3r trimestres de 2015)

-
- Tramitació de llicències d'activitat.
 - Coordinació de les fires i mercats de venda no sedentària.
 - Coordinació de les fires tradicionals de l'Ascensió i Sant Andreu.
 - Coordinació d'actes i/o campanyes de promoció d'interès general que generin un impacte econòmic a la ciutat.

Metodologia

Model d'oficina

L'OAE està ubicada junta l'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC), són 2 oficines amb funcionament independent però amb un criteri de servei únic. Cada usuari de l'OAE té assignat un/a tutor/a que fa el seguiment de l'expedient, és interlocutor únic amb l'empresa i fixa cites prèvies tècniques, que ajuden a clarificar documentació a aportar i reduir terminis.

Els tutors s'ubiquen al *front office*, mentre que els tècnics de territori al *back office* que tot i estar ubicats a urbanisme, conceptualment depenen de l'OAE. El tutor és el vèrtex que canalitza tota la relació entre usuari i serveis tècnics. A les cites prèvies s'hi pot incorporar, a més del tutor/a, l'arquitecte o enginyer en cas de tramitacions complexes.

Es presta un servei proactiu, que dóna pautes a l'usuari a partir de perfils confeccionats internament a l'ajuntament per facilitar-li la tramitació de determinades llicències.

Recursos materials

Cal destacar els següents:

- Eina: checklist/manual amb indicació de la documentació que es sol·licita, i altra informació.
- Pautes: guió per conduir entrevistes, que ajuda no només al tècnic sinó també a l'usuari, doncs permet conduir les persones que no tenen clar el tràmit que necessiten.

Projecte d'implantació

La conceptualització de l'oficina parteix d'una consulta a unes 60 empreses de diferents àmbits i alguns col·legis professionals per definir-ne els objectius. La seva implantació ve precedida d'una revisió d'ordenances OMIA i simplificació de la tramitació administrativa.

Mecanismes de coordinació

- Sessions clíniques dels divendres per comentar casos.
- Sessions quinzenals monogràfiques temàtiques, buscant entrar al detall amb tècnics de l'ajuntament.

-
- Mini-sessions de mitja hora diàries: repàs diari de casos concrets dins de l'oficina, en la franja d'última hora, quan no hi ha atenció al públic (14:30-15:00), on es passa llista dels expedients del dia.
-

5.2.2 Ajuntament de Rubí

Dades generals	
Població	74.353 habitants ¹¹
Empreses	2.014 empreses ¹²
Nom del Servei	Finestreta Única Empresarial de Rubí (FUER)
Any d'inici	2011
Descripció	La Finestreta Única Empresarial de Rubí (FUER) actua com a finestreta única per a totes aquelles persones emprenedores, empreses i intermediaris que necessitin fer consultes i tràmits relacionats amb la seva empresa. La FUER té com a missió donar servei d'alt valor afegit a les persones emprenedores i empreses, per tal d'afavorir l'atracció, creació, consolidació i creixement de l'activitat econòmica de Rubí.
Dades de contacte	Masia Can Serra - Oficina de Serveis a l'Empresa Carrer de Can Serra,3 08191 Rubí Telèfon: 93 588 70 00
Horari	De dilluns a divendres de 8:30 a 14:30 hores Dimarts i dijous de 15:30 a 18:00 hores
Serveis que ofereix	
<ul style="list-style-type: none">• Inici dels procediments administratius vinculats amb l'administració local.• Seguiment de les tramitacions iniciades en l'àmbit de la competència municipal.• Informació sobre ordenances municipals.• Informació de serveis i projectes desenvolupats des de l'àmbit municipal que tenen com a principal objectiu la millora de la competitivitat empresarial (borsa de treball, programes de formació, projectes de suport a l'empresa...)• Acompanyament per a la instal·lació de noves empreses i/o ampliacions de les existents• Fer gestions i/o consultes a l'administració.	

¹¹ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

¹² Font de les dades: HERMES (3r trimestres de 2015)

Metodologia

Model d'oficina

Quan una empresa i/o persona emprenedora es dirigeix a la FUER s'obre un expedient i se li assigna un responsable, que sol ser la mateixa persona que recull la demanda i es posarà en contacte amb els departaments que corresponguin per resoldre la consulta o tràmit. Aquesta persona també haurà de mantenir informada a l'empresa de l'estat de la consulta així com de la resolució fent complir amb els terminis previstos.

Tot i que la documentació que aporta l'empresa i/o persona emprenedora pot ser entrada per registre a través de les dues oficines OAC, aquestes sempre envien la documentació a la FUER que centralitza la informació empresarial i la redirigeix al departament que correspongui per tal de fer-ne el seguiment. El departament implicat es comunica únicament amb la FUER en relació aquell tràmit i/o expedient fins a la seva resolució.

Recursos humans

L'equip que integra la FUER prové de diferents departaments de l'Ajuntament (Promoció econòmica, Planejament urbanístic, Llicències, Obres i espai públic i Salut pública), i se'l forma teòricament i amb estades als departaments vinculats a la tramitació empresarial.

Recursos materials

En l'àmbit tecnològic s'ha millorat fent possible un seguiment online de la major part dels expedients d'empreses entre departaments implicats així com amb la incorporació de la FUER al llibre de registre.

Projecte d'implantació

L'origen del projecte es troba a l'any 2008 amb l'inici de diverses sessions de treball entre els principals agents polítics, econòmics i socials de la ciutat per identificar i consensuar les principals línies estratègiques del municipi. Aquest procés finalitza l'any 2009 amb l'anomenat Pacte de l'Acord pel Desenvolupament Econòmic i Social de Rubí (ADES).

L'any 2010 l'Ajuntament dissenya el full de ruta basat en l'ADES (Pla de Reactivació Econòmica), que conté 11 propostes d'acció amb l'objectiu de reactivar l'activitat econòmica, sent una de les mesures la creació d'una finestra única empresarial.

El Pla de Reactivació Econòmica es posa en marxa l'any 2011 i amb ell s'inicia el projecte de millora de l'entorn legal empresarial per a les empreses i persones emprenedores de Rubí.

L'any 2011 es defineixen els objectius concrets per implantar la FUER:

- Simplificar els tràmits que tenen les empreses vers l'Ajuntament.
- Millorar el servei a les empreses en termes de qualitat i terminis.
- Implantar processos de millora contínua a l'organització que permetin l'adaptació del sistema als canvis.

I les actuacions corresponents per aconseguir-los:

- Identificar tràmits/serveis i procediments associats a l'empresa.
- Definir el catàleg de serveis de la FUER
- Millorar els processos associats
- Definir el model de FUER i posar-la en marxa.

Mecanismes de coordinació

A nivell intern cada persona responsable es posa en contacte amb el departament que correspongui via email (podent realitzar trucades deixant constància dels compromisos acordats).

També hi ha una persona que coordina la FUER i es reuneix setmanalment amb l'equip de frontoffice i amb l'OAC, mensualment amb els responsables d'altres departaments implicats en la FUER i trimestralment amb l'equip directiu, organització i informàtica amb la finalitat de revisar i millorar el sistema implantat.

5.2.3 Ajuntament de Sabadell

Dades generals	
Població	207.444 habitants ¹³
Empreses	5.301 empreses ¹⁴
Nom del Servei	Oficina d'Atenció a l'Empresa i l'Autònom
Any d'inici	2009
Descripció	L'Oficina d'Atenció a l'Empresa i l'Autònom neix per donar suport al teixit empresarial del territori i cobrir les necessitats tant de persones emprenedores, pimes com d'empreses de major dimensió, ja consolidades en el territori, que tenen necessitats diferents de les que pot

¹³ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

¹⁴ Font de les dades: HERMES (3r trimestres de 2015)

tenir una empresa de nova creació. Pretén facilitar i millorar l'assessorament empresarial en: aspectes laborals, fiscals, jurídics, comptables, accés a subvencions, expansió del negoci, introducció de la innovació en la gestió o processos de l'empresa i altres aspectes de desenvolupament de l'activitat. Així mateix s'assessorarà i facilitarà l'accés a eines per a l'internacionalització i s'agilitaran els tràmits per les llicències i permisos per al desenvolupament de l'activitat, establint ponts de diàlegs amb altres entitats o administracions, entre d'altres coses.

Dades de contacte

Vapor Llonch
Carretera de Barcelona, 208 bis
08205 Sabadell
Telèfon: 93 745 31 61
Correu electrònic: sbdempresa@ajsabadell.cat

Horari

Dilluns a divendres de 9:00 a 14:00 hores

Serveis que ofereix

- Informació sobre els tràmits per crear una empresa
- Acompanyament en l'elaboració del Pla d'Empresa per tal de planificar i analitzar la viabilitat del projecte empresarial o de l'empresa
- Informació i assessorament per a la recerca de finançament, línies preferencials de préstecs, ajuts, subvencions, premis...
- Tramitació de determinades línies de finançament, ajuts i subvencions
- Anàlisi de la situació de l'empresa per tal d'elaborar un Pla d'Acció per a la millora del negoci
- Recerca i participació en programes pel desenvolupament i suport a les PIME
- Derivació dels tràmits per les llicències i permisos per al desenvolupament de l'activitat.
- Formació empresarial
- Serveis de selecció i avaluació personal
- Cooperació empresarial
- Internacionalització
- Suport a la innovació i serveis a les TICs
- Serveis d'Informació d'Ajuts i Subvencions
- Microcrèdits
- Viver d'Empreses
- Responsabilitat Social Corporativa

5.2.4 Ajuntament de Terrassa

Dades generals	
Població	215.517 habitants ¹⁵
Empreses	5.503 empreses ¹⁶
Nom del Servei	Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE)
Any d'inici	2012 (desembre)
Descripció	<p>L'Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE) actua com a finestra única per a totes aquelles persones que necessitin fer consultes i tràmits relacionats amb la seva actual o futura empresa.</p> <p>L'OAE permet l'agilitació i la simplificació de tràmits, amb un llenguatge clar i directe, i disposa d'un ampli catàleg de tràmits electrònics.</p> <p>També ofereix un Punt d'Atenció a l'Emprenedor/a (PAE) per a la tramitació telemàtica en la constitució d'autònoms, societats limitades i societats limitades nova empresa.</p>
Dades de contacte	<p>Carrer dels Telers, 5, passadís B, 1r pis, 2a porta (al passeig del Vapor Gran) 08221 Terrassa Telèfon: 93 739 70 00</p>
Horari	Dilluns a divendres de 8:30 a 14:30 hores.
Serveis que ofereix	
<ul style="list-style-type: none">• Informació i assessorament per iniciar una activitat econòmica o per a la consolidació d'empreses en funcionament.• Acompanyament i serveis complementaris.• Tramitació de llicències i permisos.• Servei d'orientació de fiscalitat, contractació de personal, formació i altres d'interès.• Col·laboració amb organismes sobre l'activitat econòmica del territori.• Assessorament i constitució d'empreses a través del Document Únic Electrònic.	

¹⁵ Font de les dades: HERMES (2014, padró continu)

¹⁶ Font de les dades: HERMES (3r trimestres de 2015)

5.3 Altres iniciatives

5.3.1 Ajuntament de Molins de Rei

L'any 2012 l'Ajuntament de Molins de Rei va realitzar una sèrie de canvis organitzatius, concretament l'adscripció del Negociat d'Activitats, el Negociat de Promoció Econòmica i el Negociat de Fira, Comerç, Consum i Turisme a una mateixa Àrea, l'Àrea de Desenvolupament i Promoció Estratègica Local. Aquest nou escenari va permetre unir esforços per tal d'emprendre un **estudi per a la implantació d'una Finestra d'Atenció a l'Empresa**, amb l'objectiu d'aconseguir una atenció a l'empresa adequada i uniforme pel que feia als assumptes de tots tres negociats.

El projecte tenia com a objectius:

1. Aglutinar tota la informació relativa als procediments administratius dels negociats abans esmentats.
2. Integar tots els serveis i procediments d'empresa en un únic punt d'atenció.
3. Normalitzar i simplificar la tramitació administrativa dels negociats esmentats.

Dels treballs realitzats se'n van derivar els següents productes:

- Anàlisi i redisseny (incloses les plantilles documentals) d'11 tràmits d'Activitats
- Anàlisi i redisseny (incloses les plantilles documentals) d'11 tràmits i/o serveis d'Empresa
- Anàlisi i redisseny (incloses les plantilles documentals) de 6 tràmits i/o serveis de Fira i Comerç
- Anàlisi i redisseny (incloses les plantilles documentals) de 21 tràmits de Mercats
- Manual d'atenció a l'empresa: document que aglutinava tots els tràmits i serveis analitzats, i que es configurava com a manual de referència de l'Àrea de Desenvolupament i Promoció Estratègica Local.

Si bé els tres negociats es trobaven a dependències diferents, i per tant no existia un únic punt d'atenció a l'empresa com a tal, amb l'esmentat projecte es va apostar perquè l'atenció donada a les empreses i usuaris demandants de serveis i tràmits fos la mateixa a qualsevol dels punts d'atenció.

Actualment l'Ajuntament de Molins de Rei té com a objectiu implantar al llarg de la present legislatura una Oficina d'Atenció a l'Empresa, com a punt únic d'atenció a les empreses i persones emprenedores del municipi, prenent com a base la feina ja realitzada.

5.4 Conclusions

Tal i com es desprèn de l'anàlisi de la situació actual, **la majoria de municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona no compten amb un punt únic d'atenció a l'empresa**, sinó que presten serveis a empreses i emprenedors des de diferents punts. Aquesta situació provoca que l'empresari/ària i l'emprenedor/a hagi de desplaçar-se a diferents emplaçaments per ser atès/a i, a més, hagi de **despatxar amb interlocutors diferents**, doncs l'atenció és desintegrada i els serveis estan fragmentats.

Podem dir que prestant la informació d'aquesta manera **no es poden detectar les necessitats que presenta l'empresari/ària**, com per exemple si requereix algun tipus de subvenció, personal, formació per als seus treballadors/es, etc. En aquest sentit, no existeix una visió global de les necessitats de l'usuari/ària i aquest desaprofita oportunitats i serveis, que altra banda no té una percepció general de l'atenció i els serveis que es presten des de l'Ajuntament, provocant en alguns casos duplicitats per utilitzar criteris heterogenis entre tramitació i assessorament. En síntesi, podem dir que **prestant el servei d'aquesta manera l'ajuntament compta amb una visió parcial de les necessitats de l'empresari/ària sense poder obtenir una visió global que aprofiti més i millor els recursos utilitzats**.

Així doncs, l'empresari/ària percep el següent:

- Un **sistema descentralitzat i fraccionat**, en moltes ocasions l'empresari perd molt de temps ja que ha d'adreçar-se a diversos punts per aconseguir la informació. Normalment, a més, cal un o més d'un, desplaçament físic.
- **Descoordinació entre tramitacions** que, des del punt de vista del empresari, formen part d'una mateixa tramitació (llicència activitat, obra, terrassa, gual, etc...)
- Una **baixa coordinació entre els propis serveis de l'Ajuntament** i, de vegades, contraposició de criteris entre els mateixos. Aquest fet perjudica la qualitat del servei i el temps de tramitació.
- Una **atenció poc especialitzada i poc propera** ja que cada cop que s'adreça a un d'aquests punts ha d'explicar novament les seves necessitats i, en ocasions, tornar a aportar informació i documentació.

- **Manca d'orientació i guiatge** ja que tan sols se'ls proporciona informació i suport per a la tramitació i no se'ls proporciona informació general sobre tots els passos que han de seguir i els diferents serveis que poden utilitzar.
- Un **seguiment i gestió vertical** dels diferents tràmits i serveis que provoquen que sigui la persona la que hagi de fer la coordinació entre els seus tràmits i no pas l'ajuntament.
- L'ajuntament no com a facilitador sinó com una **caixa negra**.

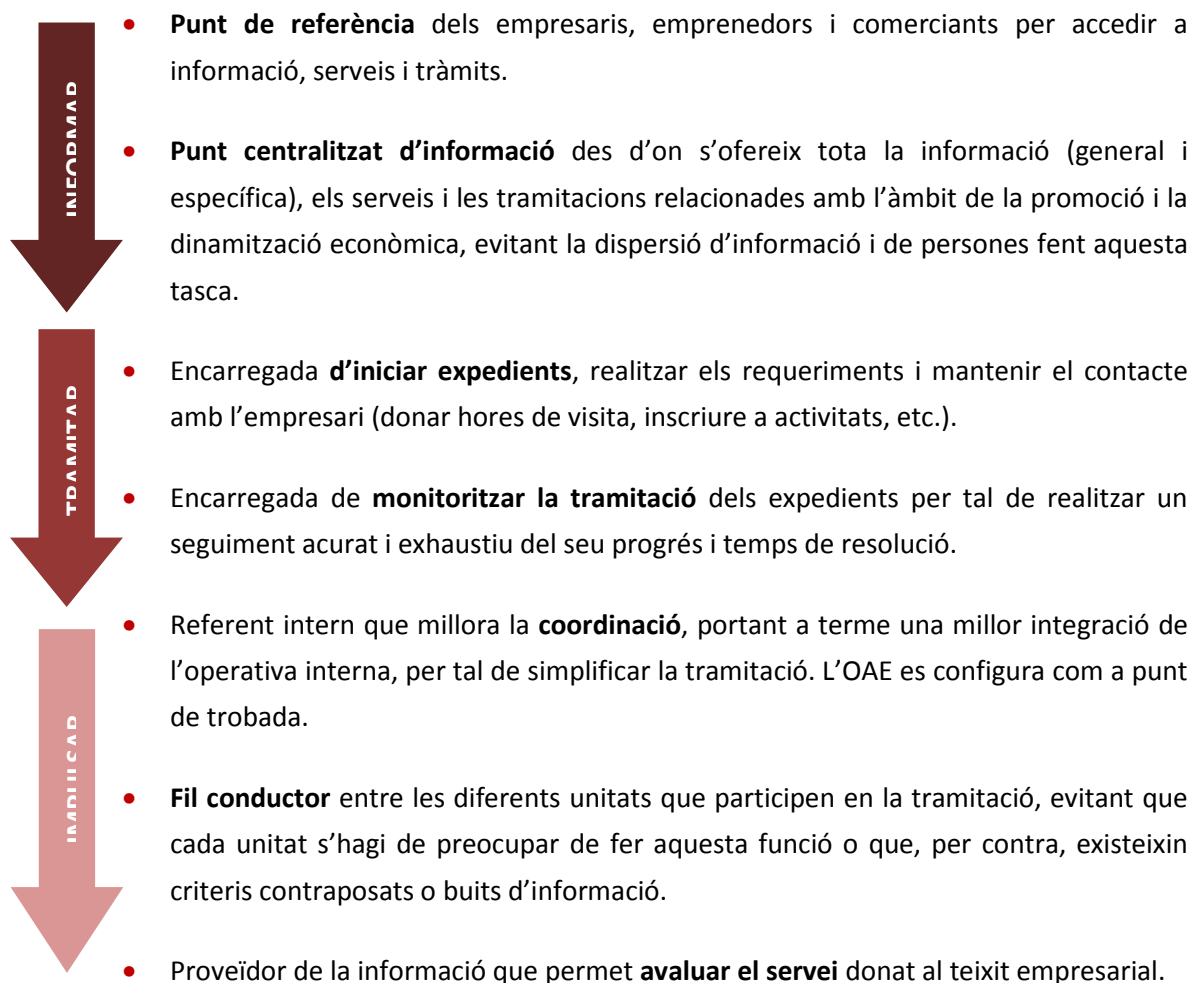
D'altra banda, respecte als ajuntaments, aquestes ineficiències representen:

- Internament, la gran falta de treball transversal dificulta tenir una **visió global** de les necessitats de l'empresariat i, per tant, es poden cometre errades per desconeixement de criteris d'altres unitats o interessos d'altres departaments.
- **Dedicació de moltes persones** a l'atenció a les empreses per donar informació, fer requeriments, etc. a les diferents unitats d'atenció al públic.
- **Duplictat d'activitats** com ara les inspeccions i les comunicacions.
- **Inversió de temps en una prospecció** basada en recollir dades bàsiques i donar informació general dels serveis que ofereix l'ajuntament, en lloc de dinamitzar el teixit empresarial i captar empreses.
- **Inversió de temps, recursos i esforços en actualitzar** les diverses eines amb les que compta cada àmbit, ja que actualment no existeix una base de dades única on recollir les dades referents a empresaris i equipaments.

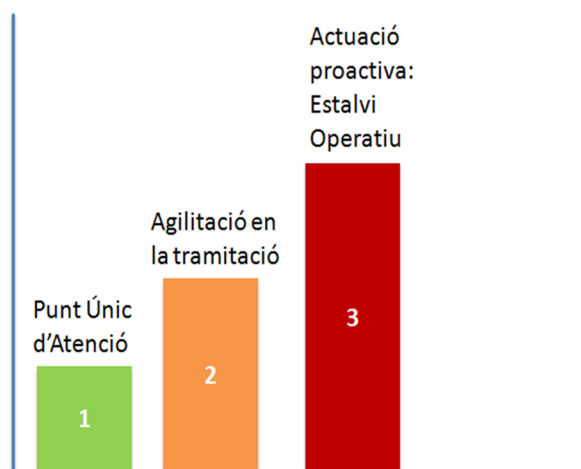
6 MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL DE L'OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA

6.1.1 Rol de l'OAE

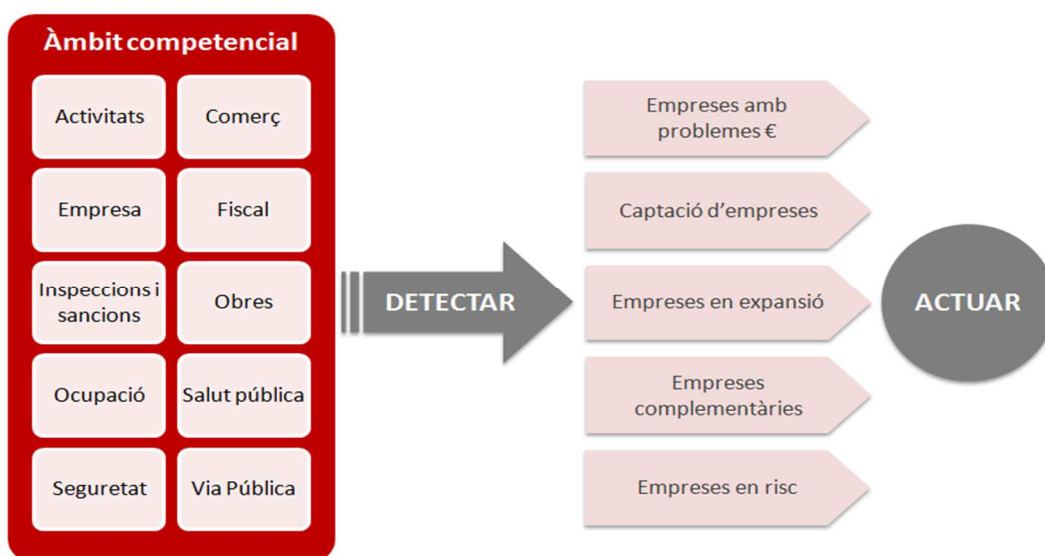
L'OAE, pot jugar diferents rols en base als diferents serveis que integra:



En definitiva, podem definir el rol de l'OAE en base a tres estadis d'atenció: com a punt únic d'atenció integrada a empreses i emprenedors/es; com a unitat que a més impulsa l'agilitat en la tramitació; i, en un darrer estadi, com a dispositiu que permet una actuació proactiva envers el teixit productiu del municipi. Són tres estadis consecutius i relacionats amb el catàleg de serveis d'una OAE (informació i registre, inici, seguiment, resolució i prestació de serveis especialitzats). Són els tres estadis d'atenció:



L'OAE entesa com a atenció integral a l'empresa, i per tant amb un àmbit competencial que abasti tots els àmbits de relació entre l'empresa i l'Administració, permet a l'Ajuntament tenir una visió global de la situació del teixit productiu del municipi.



Amb aquest nou model d'atenció es busca, d'una banda simplificar la relació entre l'Ajuntament i les empreses, i per altra banda contribuir a una millor coordinació entre les diferents unitats que actualment presten serveis a les empreses.

L'articulació d'un model de finestra única implica definir una sèrie de paràmetres. Concretament, considerem que els més importants són els següents:

1. Les competències que tindrà assignada la finestra única empresarial.

2. El personal de la finestra única empresarial, especificant l'estructura organitzativa i la seva ubicació orgànica, les funcions assignades, el nombre d'efectius i el perfil de competències professionals que hauria de tenir.
3. Els recursos materials i d'espai que caldria tenir en compte a l'hora de crear l'Oficina d'Atenció a l'Empresa per prestar un servei d'atenció a la ciutadania en les condicions òptimes.

6.1.2 Nivells d'atenció de l'OAE

Un cop definit el rol de l'OAE, cal establir nivells d'atenció que organitzin de manera més racional i operativa l'atenció a prestar des dels serveis, aquests nivells poden ser els següents:



Nivell 0: Recepció de trucades i discriminació inicial de les mateixes segons s'hagin d'adreçar a l'OAE o necessitin de l'atenció personalitzada d'alguna persona de l'Ajuntament.

Nivell 1: Recepció de persones i discriminació inicial de les mateixes segons s'hagin d'adreçar a l'OAE o necessitin de l'atenció personalitzada d'alguna persona de l'Ajuntament.

Nivell 2: Atenció general i informació bàsica, tant presencial com telefònica, sobre serveis o tràmits, o bé altre tipus d'informació genèrica d'altres administracions.

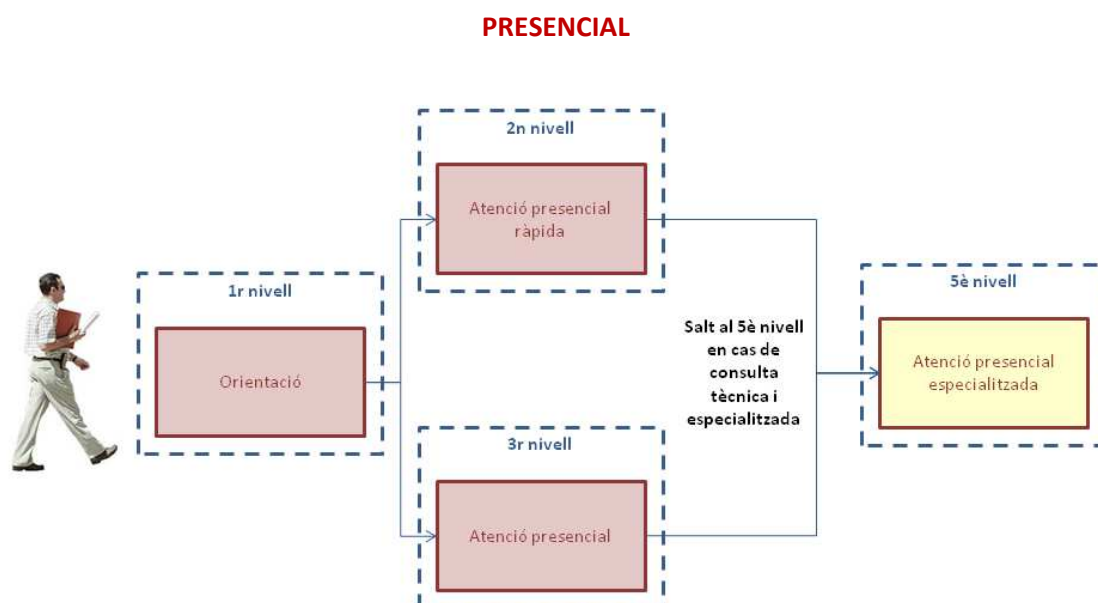
Nivell 3: Inici i resolució de tràmits municipals més especialitzats, i resolució de consultes que puguin requerir més temps d'atenció.

Nivell 4: Atenció telefònica de l'OAE; recepció, classificació, distribució (si s'escau) i/o atenció de les sol·licituds de tràmits i informacions telemàtiques, recepció de les respostes (si s'escau) i enviament de la resposta o resolució a les persones interessades; realització de gestions de back office (seguiment, estadístiques, actualitzacions de bbdd, etc.).

Nivell 5: nivell d'assessorament tècnic per tal d'adreçar les consultes, tràmits, queixes i resta de demandes més específiques que no puguin ser resoltes des dels altres nivells d'atenció. En funció de quin sigui el model organitzatiu definit, aquest 5è nivell podria ser assumit per la pròpia OAE, en cas de tècnics desplaçats de manera temporal o assignats permanentment a l'OAE.

6.1.3 Canals d'atenció

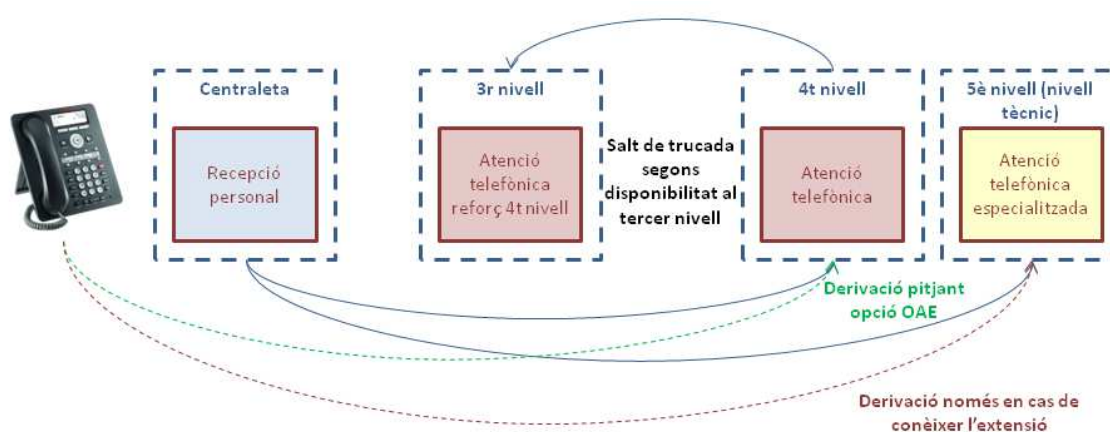
Les persones, d'acord amb l'article 6 de la llei 11/2007 d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics, tenen dret a escollir el canal de relació amb l'administració, en aquesta línia, l'atenció que ofereix l'OAE, bé sigui a nivell d'informació o de tramitació, no ha de ser únicament presencial, sinó que ha de vehicular-se també per canals telefònics i telemàtics, en aquest sentit cal definir els circuits i protocols d'atenció per a cada canal d'acord amb els nivells establerts.



A partir de la recepció presencial de l'usuari, el nivell 1 (orientació) d'acord amb **la classificació dels tràmits establerta per als diferents nivells d'atenció**, identificarà el tipus de tràmit i/o

informació que requereix l'usuari i el derivarà al nivell 2 (atenció presencial ràpida), al nivell 3 (atenció presencial) a través d'un número del gestor de cues, o el redreçarà al nivell 5 directament (si és disponible a la pròpia OAE), a través de cita prèvia o amb indicació de dies i hores d'atenció al servei de nivell 5 corresponent, segons escaigui. L'usuari passarà a la zona d'espera fins que el seu número del gestor de cues aparegui a la pantalla de la taula d'atenció corresponent. Des dels nivells 2 i 3 s'atendran pel torn establert al gestor de cues a l'usuari i, o bé es resoldrà la seva petició (inici i/o resolució de tràmit i/o informació), o bé es redreçarà a l'usuari al nivell 5 si s'escau.

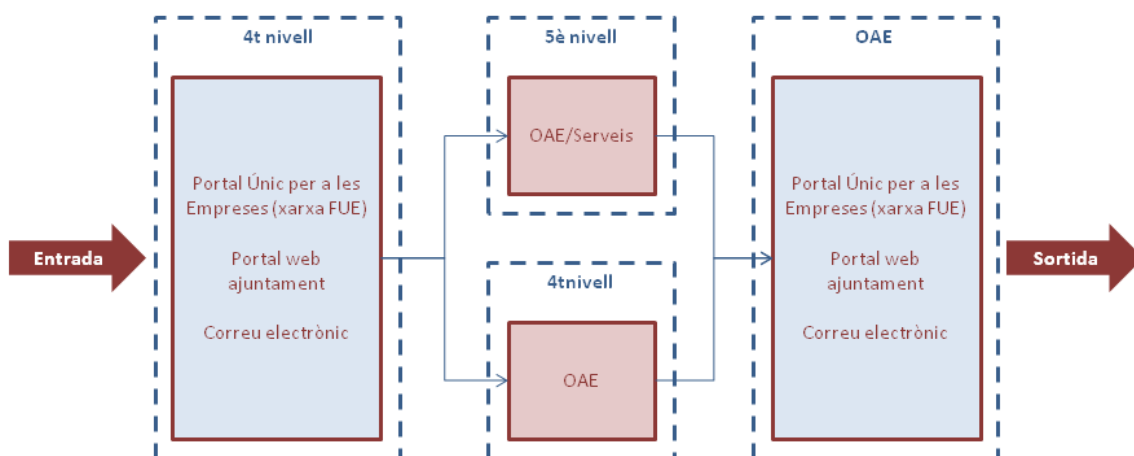
TELFÒNIC



Es necessari tenir un únic número de telèfon de l'ajuntament publicat. En aquest sentit, en trucar l'usuari una **locució automàtica** li indicarà el procediment a seguir. A partir de la locució automàtica el nivell 0 (centraleta) identificarà quina és la sol·licitud de l'usuari. En el cas que l'usuari vulgui realitzar un tràmit o sol·licitar informació d'empresa el derivarà al nivell 4 (atenció telefònica de l'OAE).

A partir de la locució automàtica o bé per derivació del nivell 0, el nivell 4 rebrà la trucada de l'usuari i d'acord amb **la classificació dels tràmits establerta per als diferents nivells d'atenció**, identificarà el tipus de tràmit i/o informació que requereix l'usuari i o bé resoldrà la seva petició (inici i/o resolució de tràmit i/o informació), o bé el redreçarà al nivell 5 si s'escau a través de cita prèvia o indicació de dies i hores d'atenció al serveis de nivell 5 corresponent, o bé l'emplaçarà a adreçar-se a l'OAE presencialment (indicant horari d'atenció) per realitzar el tràmit corresponent, o bé informarà sobre com realitzar el tràmit via telemàtica (indicant adreça web).

TELEMÀTIC



Es defineix el protocol prenent en consideració l'obligatorietat d'adhesió la Finestreta Única Empresarial (xarxa interadministrativa).

En aquest sentit, i d'acord amb **la classificació dels tràmits establerta per als diferents nivells d'atenció**, el nivell 4 rebrà les sol·licituds d'informació i/o tramitació que els usuaris facin arribar a partir dels diferents canals telemàtics i o bé gestionarà la seva petició (inici i/o resolució de tràmit i/o informació), o bé enviarà una resposta via correu electrònic a l'usuari emplaçant-lo al nivell 5 si s'escau a través de la indicació que caldrà que estableixi una cita prèvia o indicant els dies i hores d'atenció al serveis de nivell 5 corresponent, o bé emplaçant-lo a l'OAE presencialment (indicant horari d'atenció) per realitzar el tràmit corresponent, o bé emplaçant-lo a realitzar el tràmit o informació via telefònica (indicant el telèfon). En el cas que el nivell 4 hagi iniciat el tràmit la resolució del qual depèn del nivell 5, el nivell 4 serà l'encarregat de fer el seguiment de la resolució del tràmit i reclamar al nivell 5 una resposta (dins de les formes i dels terminis establerts) d'enviar al usuari la resposta corresponent.

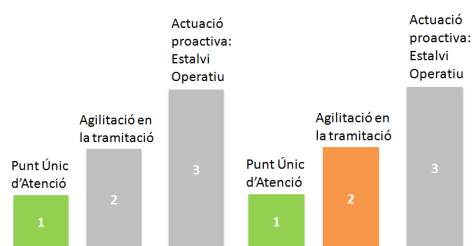
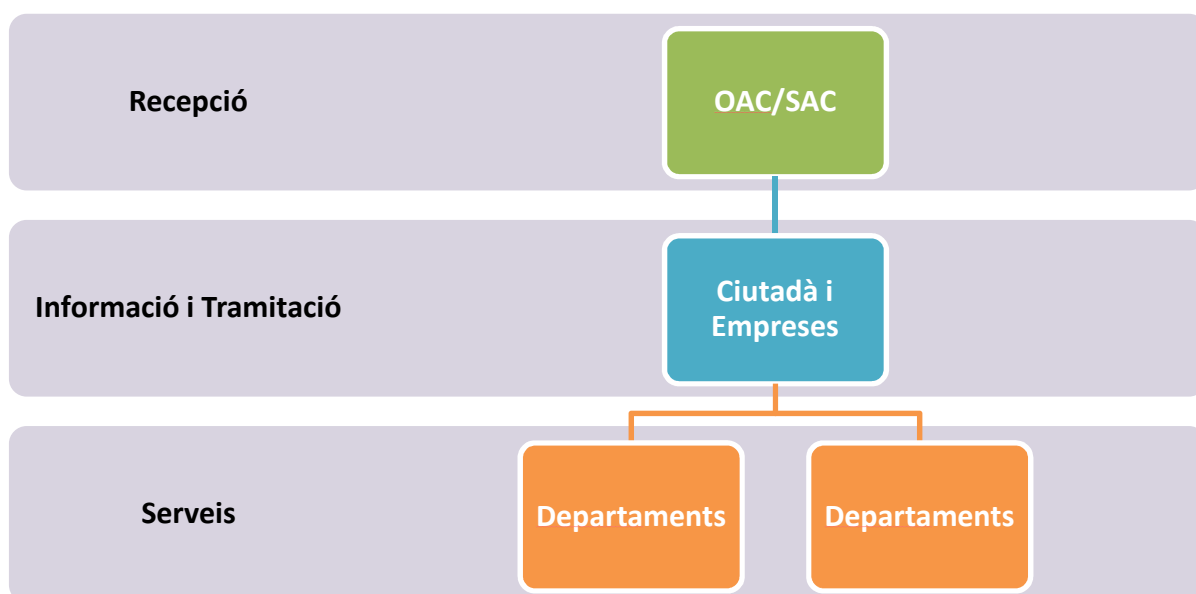
6.2 Model organitzatiu de l'OAE

6.2.1 Models organitzatius tipus

Se'n defineixen 3, que alhora es relacionen amb els estadis exposats al punt anterior. El primer model es basa en la polivalència en l'atenció (atenció des de l'OAC, sense diferenciar empresa i ciutadania); el segon model es basa en la integració dels serveis d'atenció a l'empresa a l'OAC, tot i que amb una atenció especialitzada, diferenciada del canal ciutadà; i per últim, el tercer model, basat en l'atenció integral, com a punt únic de referència per a les empreses.

Cadascun d'aquests models té conseqüències pel que fa a perfil i dotació de recursos humans, coordinació entre departaments, impuls polític i tècnic, competències i serveis que integra, etc.

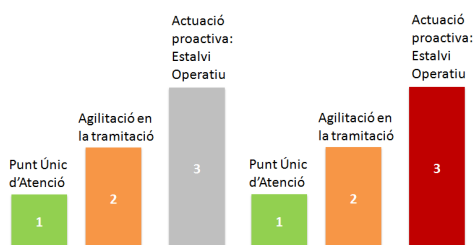
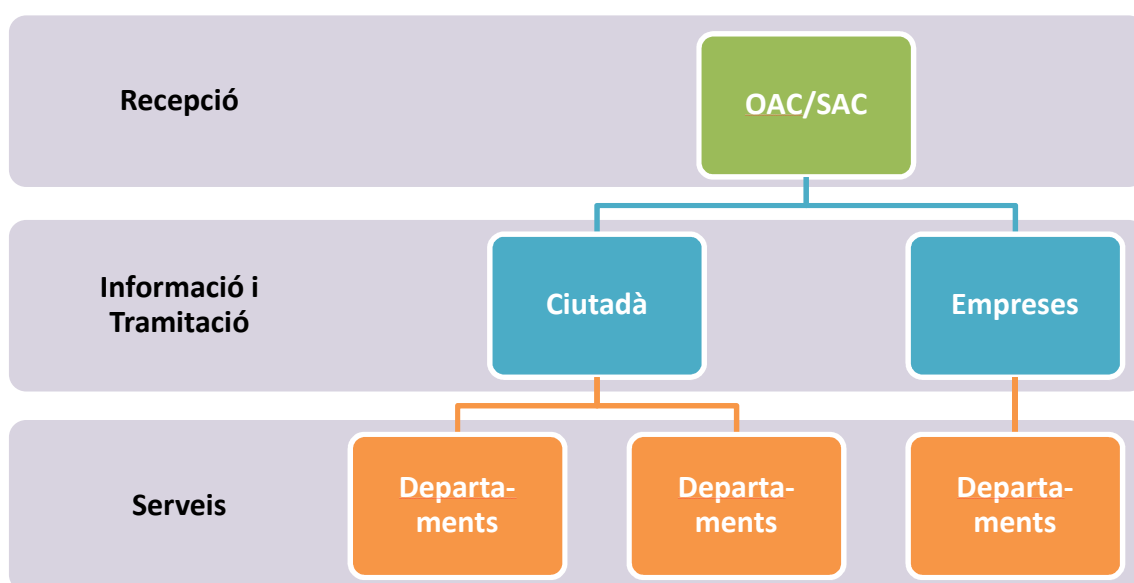
Model 1: Polivalència



Característiques del model:

- Aprofitament del contacte que fa l'empresari o emprenedor per donar informació sobre serveis.
- Apalancament en els recursos de l'OAC (espai físic, personal de seguretat i recepció, eines informàtiques, notificacions, etc.).
- Manteniment del punt de referència empresarial.
- Normalment l'inici dels expedients, la concertació de visites o inscripcions a activitats acaba derivant-se als departaments.
- No impulsa la coordinació entre departaments.

Model 2: Integració amb atenció especialitzada

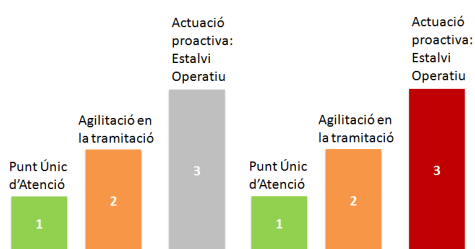
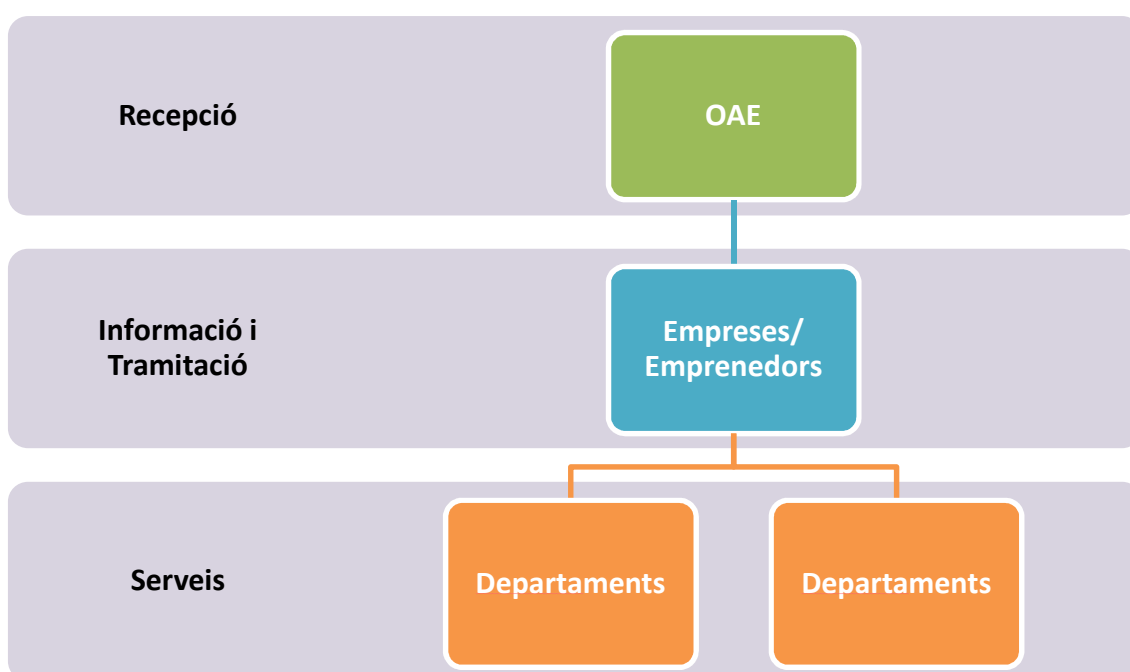


Característiques del model:

- Punt de referència únic.

- Aprofitament del contacte que fa l'empresari o l'emprenedor per oferir serveis i prendre informació.
- Apalancament en els recursos de l'OAC (espai físics, personal de seguretat i recepció, eines informàtiques, notificacions).
- Allunyament del punt de referència empresarial.
- Facilita la coordinació entre departaments.

Model 3: Atenció integral



Característiques del model:

- Punt únic de referència i tramitació.
- Atenció integral a l'empresari o a l'emprenedor per tramitar i per prestar serveis especialitzats.
- Requereix una formació important.

- Implica inversió de recursos (espai, eines, persones).
- Enfortiment del punt de referència empresarial.
- Impulsa la coordinació entre departaments.

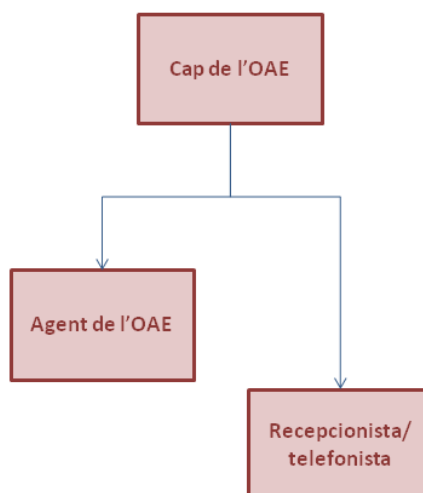
6.2.2 Estructura organitzativa: organigrama i llocs de treball

Com hem comentat anteriorment, l'estructura organitzativa seria un dels elements clau en la definició del model d'Oficina d'Atenció a l'Empresa. Per definir la seva estructura organitzativa cal tenir en compte els següents aspectes rellevants:

1. L'organigrama de l'organització i la seva ubicació.
2. El disseny del lloc de treball.
3. El perfil de competències del personal de l'Oficina d'Atenció a l'Empresa per tal de proveir el seu lloc adequadament.

Estructura organitzativa: organigrama

Pel que fa a l'**organigrama i descripció dels llocs de treball** dedicats a l'atenció a empreses i persones emprenedores de l'OAE es planteja el següent organigrama:



Lloc de treball

Missió

Grup i Nivell
concordant

Recepcionista/telefonista	Primera recepció presencial / telefònica i gestor de cues	C2/ap	A
Agent de l'OAE	Atenció presencial, telefònica i web	C2/C1 (Aux Adm o Adm. de gestió)	
Cap de l'OAE	Responsabilitat sobre l'operativa diària	A2 (Tècnic/a mig de gestió)	

continuació es presenten les **fitxes dels perfils professionals, funcionals i competencials** dels llocs de treball identificats per a l'OAE.

Les informacions contingudes en el darrer apartat de cadascuna de les fitxes són una **proposta de les habilitats, actituds i aptituds** de cadascun dels llocs, definides en base al *Diccionari de Competències* de la Diputació de Barcelona.

Es recomana que aquestes informacions sobre competències/capacitats no es converteixin directament en el diccionari corporatiu de competències de l'Ajuntament, sinó que, si es considera interessant disposar d'aquesta metodologia de gestió, s'iniciï un procés de reflexió de l'Ajuntament per tal de definir-ne un de propi.

A	IDENTIFICACIÓ	CAP DE L'OAE
----------	----------------------	---------------------

ÀREA/DEPARTAMENT: SEGONS L'AJUNTAMENT

DENOMINACIÓ DEL LLOC: CAP DE L'OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA

TIPOLOGIA: LLOC DE COMANDAMENT

B	DEDICACIÓ HORÀRIA DEL LLOC
----------	-----------------------------------

DEDICACIÓ HORÀRIA SETMANAL *(A definir per l'Ajuntament)*

TIPOLOGIA DE JORNADA: *(A definir per l'Ajuntament)*

C	FUNCIONS GENÈRIQUES DEL LLOC
----------	-------------------------------------

C1	<p>Objectiu fonamental del lloc o missió (Només a omplir en cas de que es tracti d'un lloc singular)</p>
-----------	---

Coordinar i organitzar les activitats a realitzar per part de la Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE), d'acord amb les directrius i indicacions tècniques establertes pel comandament corresponent i la legislació vigent.

C2	Funcions bàsiques
-----------	--------------------------

- Coordinar, organitzar i **supervisar a nivell operatiu** les activitats a realitzar per l'OAE.
- **Informar i atendre les persones interessades** en aquelles qüestions que no han pogut ser resoltes pels agents de l'OAE, així com **donar resposta a les queixes i suggeriments** formulats.

- **Gestionar en primera instància el personal** de l'OAE, en quant a la cobertura dels quadrants horaris, proposta de planificació de vacances, etc, i vetllant per una correcta distribució de les càrregues de treball.
- Gestionar i distribuir entre el personal les tramitacions generades per telemàticament.
- Realitzar **estadístiques** sobre atenció i elaborar els indicadors de qualitat del servei periòdicament, així com elaborar els **informes** que s'escaiguin per als seus superiors jeràrquics en tot allò que refereixi a l'activitat i funcionament de l'OAE.
- Participar en els **òrgans/reunions** de coordinació quan així sigui requerit.
- Recopilar la informació dels Agents de l'OAE sobre **l'actualització de les bases de dades**.
- Vetllar per la **coordinació, en matèria de prevenció de riscos**, de les activitats que concorrin a l'OAE, d'acord amb la normativa vigent així com informar als treballadors assignats dels riscos del seu lloc de treball, les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.
- **Vetllar per la seguretat i salut en el seu lloc** de treball, utilitzant adequadament els equips relacionats amb la seva activitat, d'acord amb els procediments establerts i la normativa vigent en matèria de prevenció de riscos laborals.
- **Adoptar**, en el tractament de **dades de caràcter personal** les mesures d'índole tècnica i organitzativa establertes per la Corporació, i complir la normativa vigent en matèria de protecció de dades de caràcter personal, així com mantenir el deure de secret i confidencialitat en relació a les mateixes.
- I, en **general**, totes aquelles de caràcter similar que li siguin atribuïdes

D	CONDICIONS DE TREBALL
----------	------------------------------

D1	Esforços físics
-----------	------------------------

Esforç marginal propi de treball d'oficina.

D2	Ambient de treball
-----------	---------------------------

Ambient propi d'oficina.

D3

Riscos possibles

Absència general de risc.

E

PROVISIÓ DEL LLOC

E1

Requisits per a la seva provisió

- **Titulació:** Equivalent a la pròpia del subgrup de classificació A2 del personal funcionari.
- **Altres:** Nivell C de català, d'acord amb el Decret 161/2002 sobre avaluació i certificació de coneixements de català.

E2

Mèrits rellevants a considerar en la seva provisió

Formació:

- Coordinació d'equips de treball.
- Coneixements bàsics de dret local i administratiu.
- Procediment i organització de l'Administració Local.
- Atenció al Públic.
- Tractament de queixes i reclamacions.
- Organització del Treball.
- Informàtica a nivell d'usuari (processadors de textos, bases de dades, full de càlcul, noves tecnologies de la informació i la comunicació).

Experiència:

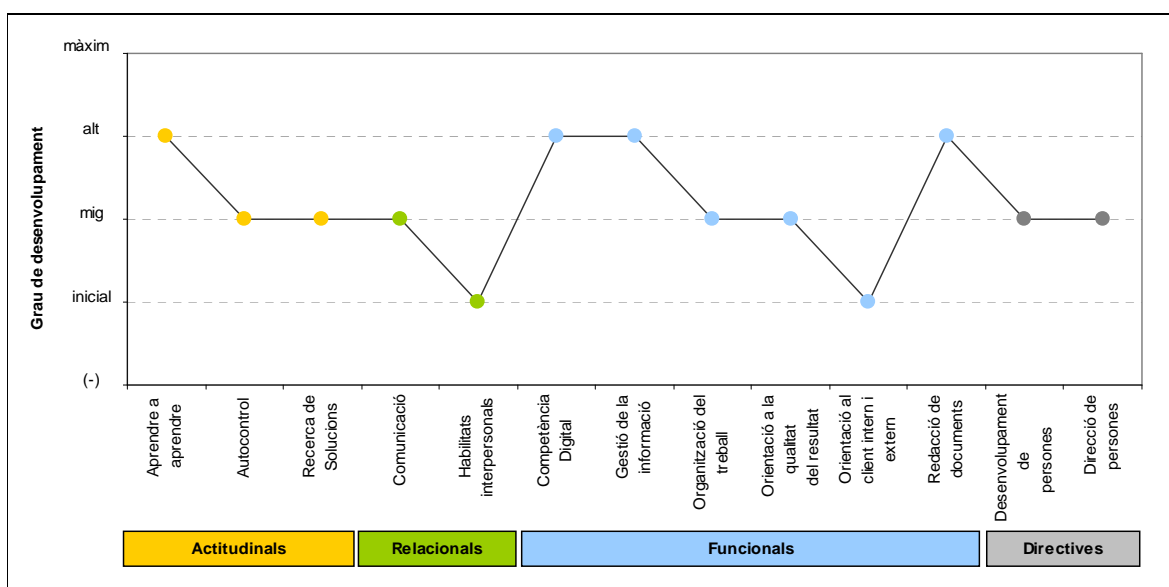
- En l'àmbit de la gestió i coordinació dels serveis d'atenció i de tramitació directa al públic a l'Administració pública i/o en el sector privat.

- En l'àmbit del suport administratiu i el secretariat en general a l'Administració Pública i/o al sector privat.

F

COMPETÈNCIES CLAU PEL LLOC

A continuació es presenta graficat el perfil competencial definit per al lloc de treball i es descriu el significat concret del grau de desenvolupament que es requereix per a cadascuna de les competències:



Competències Actitudinals		Gràfic	Grau de desenvolupament
Aprendre a aprendre	alt		Capacitat d'introduir millores en la realització de les funcions que li són pròpies a partir de l'aprenentatge fet de manera autònoma.
Autocontrol	mig		Capacitat per a, en una situació en presència d'emocions intenses com el descontentament, l'enuig o la frustració, continuar parlant, actuant o treballant amb serenor.
Recerca de Solucions	mig		Desenvolupar una solució individualitzada per a cada situació diferent sobre la base dels seus coneixements i experiència prèvia, per tal de millorar així els resultats obtinguts en cada cas.

Competències Relacionals		Gràfic	Grau de desenvolupament
Comunicació	mig		Capacitat d'ajustar els missatges a les característiques dels interlocutors, escoltant-los de manera activa i fent

		l'esforç per entendre les idees i posicions d'aquests, encara que siguin oposades a les pròpies.
Habilitats interpersonals	inicial	Mantenir un tracte correcte, amable i cordial amb els/les seus/seves companys/es i amb la ciutadania. Percebre els indicis d'emocions o pensaments dels altres per adequar el seu comportament en pro d'una bona relació. Emetre missatges verbals o escrits clars, entenedors i convinents. Mantenir una coherència idònia entre la dimensió verbal i no verbal de la comunicació.

Competències Funcionals		Grau de desenvolupament
Competència Digital	alt	Capacitat d'utilitzar en totes les seves possibilitats les TIC així com impulsar o fomentar l'ús d'aquestes en altres àmbits o persones a través de l'assessorament o la formació.
Gestió de la informació	alt	Facilitar la gestió compartida de la informació. Crear sistemes o pràctiques innovadores que permetin recollir i gestionar idòniament la informació requerida pel propi àmbit de treball de forma habitual.
Organització del treball	mig	Identificar clarament els objectius i resultats a assolir i orientar la seva actuació envers els aspectes primordials o rellevants que se li demanen. Establir pel seu propi compte objectius i terminis per a la realització de les tasques, tot definint les prioritats del treball dins del seu àmbit i assegurant-se que s'hagi obtingut la qualitat del treball esperada i s'hagin dut a terme totes les actuacions previstes.
Orientació a la qualitat del resultat	mig	Plantejar canvis específics en els mètodes de treball per aconseguir millores respecte dels nivells actuals d'assoliment en els resultats. Mantenir una preocupació constant per millorar la qualitat de les tasques realitzades. Planificar els treballs a dur a terme per tal de

		minimitzar els impediments o distorsions que es puguin produir.
Orientació al client intern i extern	inicial	Estableix una relació comunicativa oberta amb el client per al de satisfer les seves demandes, tot mostrant un interès per conèixer el seu nivell de satisfacció.
Redacció de documents	alt	Ser capaç de redactar documents específics de forma innovadora amb un estàndard de qualitat idoni pel que fa a la utilització del llenguatge d'especialitat corresponent a cada situació, essent capaç de detectar errors o mancances sense necessitat de supervisió.

Competències Directives		Grau de desenvolupament
Desenvolupament de persones	mig	Capacitat d'identificar les necessitats dels membres de l'equip en termes d'aprenentatge així com les seves potencialitats en termes d'acompliment, i donar retroalimentació de cara a maximitzar l'adequació de la persona al lloc de treball, aplicant instruments adients.
Direcció de persones	mig	Capacitat d'aconseguir que el grup assoleixi els objectius marcats, establint i aplicant els mecanismes bàsics de seguiment i supervisió que siguin necessaris i alhora mantenint un clima de cooperació.

A	IDENTIFICACIÓ	AGENT DE L'OAE
----------	----------------------	-----------------------

ÀREA/DEPARTAMENT: OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA

DENOMINACIÓ DEL LLOC: AGENT DE L'OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA

TIPOLOGIA: LLOC DE BASE

B	DEDICACIÓ HORÀRIA DEL LLOC
----------	-----------------------------------

DEDICACIÓ HORÀRIA SETMANAL *(A definir per l'Ajuntament)*

TIPOLOGIA DE JORNADA: *(A definir per l'Ajuntament)*

C	FUNCIONS GENÈRIQUES DEL LLOC
----------	-------------------------------------

C1	Objectiu fonamental del lloc o missió (Només a omplir en cas de que es tracti d'un lloc singular)
-----------	---

No aplica.

C2	Funcions bàsiques
-----------	--------------------------

- **Atendre i assessorar** al públic, personal o telefònicament, sobre tots aquells tràmits i actuacions gestionats per l'OAE, així com donar informació sobre la documentació necessària per a l'inici dels diversos procediments administratius gestionats per l'OAE.
- **Iniciar i, en el seu cas, tramitar i finalitzar** els tràmits que corresponguin a l'OAE.
- **Canalitzar la relació** entre les empreses i les persones emprenedores i els serveis tècnics, tot fent el seguiments dels expedients inciat.

- Rebre i atendre en primera instància les **queixes, demandes i suggeriments** de les persones usuàries.
- Realitzar i gestionar el **registre d'entrada i sortida** efectuant la conseqüent distribució dels documents i arxivant, si escau, la documentació.
- Informar al/a la Cap de l'OAE sobre aquells aspectes detectats que requereixin **l'actualització de les bases de dades**.
- Vetllar per la seguretat i salut en el seu lloc de treball, utilitzant adequadament els equips relacionats amb la seva activitat, d'acord amb els procediments establerts i la normativa vigent en matèria de prevenció de riscos laborals.
- I, en general, totes aquelles de caràcter similar que li siguin atribuïdes.

D	CONDICIONS DE TREBALL
----------	------------------------------

D1	Esforços físics
-----------	------------------------

Esforz marginal propi de treball d'oficina.

D2	Ambient de treball
-----------	---------------------------

Ambient propi d'oficina.

D3	Riscos possibles
-----------	-------------------------

Absència general de risc.

E	PROVISIÓ DEL LLOC
----------	--------------------------

E1	Requisits per a la seva provisió
-----------	---

- **Titulació:** Equivalent a la pròpia del subgrup de classificació C1 o C2 del personal funcionari.

- **Altres:** Nivell C de català, d'acord amb el Decret 161/2002 sobre avaluació i certificació de coneixements de català.

E2**Mèrits rellevants a considerar en la seva provisió****Formació:**

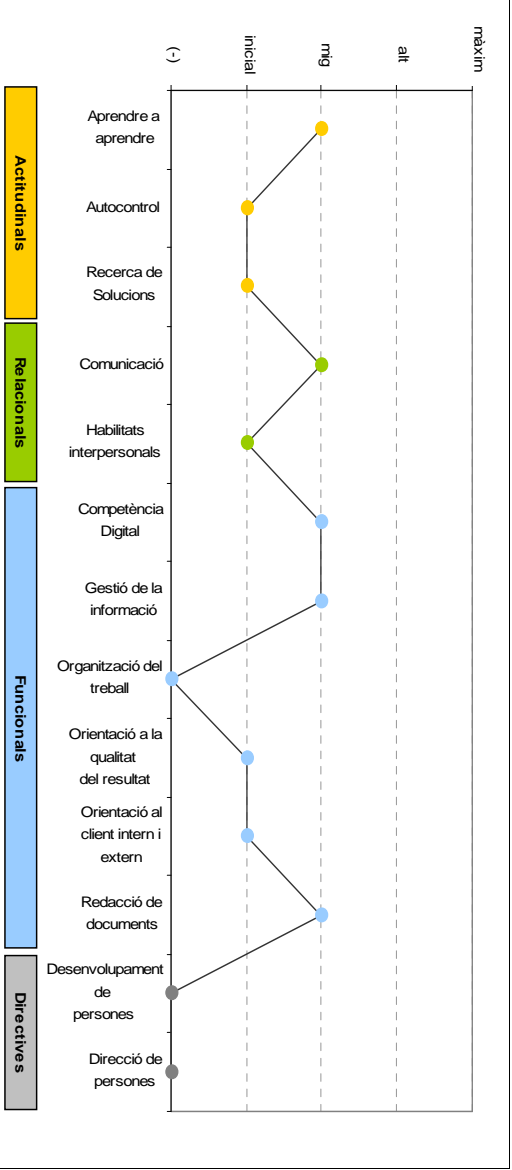
- Procediments administratiu comú.
- Tramitació d'expedients de l'àmbit de l'OAE.
- Gestió administrativa i arxiu.
- Atenció al públic.
- Informàtica a nivell d'usuari (processadors de textos, bases de dades, full de càlcul, noves tecnologies de la informació i la comunicació).

Experiència:

- En l'àmbit del suport administratiu i el secretariat en general a l'Administració Pública i/o al sector privat.
- En atenció ciutadana o atenció al públic en general a l'Administració Pública i/o al sector privat.

F**COMPETÈNCIES CLAU PEL LLOC**

A continuació es presenta graficat el perfil competencial definit per al lloc de treball i es descriu el significat concret del grau de desenvolupament que es requereix per a cadascuna de les competències:



Competències Actitudinals		Grau de desenvolupament
Aprendre a aprendre	mig	Capacitat d'identificar les pròpies necessitats en termes d'aprenentatge professional i proposar actuacions de millora de manera proactiva i anant més enllà dels recursos que l'organització hagi preestablert.
Autocontrol	inicial	Capacitat de controlar les seves emocions, actuant de forma reflexiva i continguda en situacions potencialment estressants en el desenvolupament de les seves funcions.
Recerca de Solucions	inicial	Formular propostes sobre la base d'una adequada comprensió dels requeriments del ciutadà o de la situació per tal d'arribar a una solució estàndard de la problemàtica plantejada.

Competències Relacionals		Grau de desenvolupament
Comunicació	mig	Capacitat d'ajustar els missatges a les característiques dels interlocutors, escoltant-los de manera activa i fent l'esforç per entendre les idees i posicions d'aquests, encara que siguin oposades a les pròpies.
Habilitats interpersonals	inicial	Mantenir un tracte correcte, amable i cordial amb els/les seus/seves companys/es i amb la ciutadania. Percebre els indicis d'emocions o pensaments dels altres per adequar el seu comportament en pro d'una bona relació. Emetre missatges verbals o escrits clars, entenedors i convincents. Mantenir una coherència idònia entre la dimensió verbal i no verbal de la comunicació.

Competències Funcionals		Grau de desenvolupament
Competència Digital	mig	Capacitat d'utilitzar en totes les seves possibilitats les TIC per obtenir, produir, organitzar, presentar, intercanviar o avaluar informació en el desenvolupament de les seves tasques.

Gestió de la informació	alt	Mostrar preocupació per l'ordre, claredat i organització de tota la informació que es genera en el seu àmbit de treball, comprovant l'exactitud de la informació processada o obtinguda. Utilitzar correctament tots els recursos i fonts d'informació que té al seu abast directament o indirectament per obtenir un millor resultat.
<i>Organització del treball</i>	(...)	
Orientació a la qualitat del resultat	inicial	Dur a terme els treballs assignats en els temps idonis i de forma correcta. Ser capaç d'identificar les situacions en què es produeix una pèrdua de temps, una ineficiència o una baixa qualitat. Ser capaç de marcar el temps a invertir en la realització dels treballs per tal d'assolir un nivell mínim de qualitat.
Orientació al client intern i extern	inicial	Estableix una relació comunicativa oberta amb el client per al de satisfer les seves demandes, tot mostrant un interès per conèixer el seu nivell de satisfacció.
Redacció de documents	mig	Aplicar correctament el llenguatge d'especialitat idoni per a cada situació, essent capaç de detectar errors o mancances amb un mínim grau de supervisió en els documents elaborats

Competències Directives	Grau de desenvolupament
<i>Desenvolupament de persones</i>	(...)
<i>Direcció de persones</i>	(...)

A	IDENTIFICACIÓ	RECEPCIONISTA/TELEFONISTA
----------	----------------------	----------------------------------

ÀREA/DEPARTAMENT: OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA

DENOMINACIÓ DEL LLOC: RECEPCIONISTA/TELEFONISTA DE L'OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA

TIPOLOGIA: LLOC DE BASE

B	DEDICACIÓ HORÀRIA DEL LLOC
----------	-----------------------------------

DEDICACIÓ HORÀRIA SETMANAL *(A definir per l'Ajuntament)*

TIPOLOGIA DE JORNADA: *(A definir per l'Ajuntament)*

C	FUNCIONS GENÈRIQUES DEL LLOC
----------	-------------------------------------

C1	Objectiu fonamental del lloc o missió (Només a omplir en cas de que es tracti d'un lloc singular)
-----------	---

No aplica.

C2	Funcions bàsiques
-----------	--------------------------

- **Gestionar cues i controlar l'ordre** i l'accés de persones a les dependències, i indicar-los la direcció si s'escau.
- **Informar i facilitar o lliurar documentació** a l'interessat, així com models d'instàncies, llistats de documentació a aportar, etc.

- Gestionar la **centraleta telefònica** de l'OAE, fent un primer filtre i derivant les consultes cap als agents.
- Vetllar per la seguretat i salut en el seu lloc de treball, utilitzant adequadament els equips relacionats amb la seva activitat, d'acord amb els procediments establerts i la normativa vigent en matèria de prevenció de riscos laborals.
- I, en general, totes aquelles de caràcter similar que li siguin atribuïdes.

D	CONDICIONS DE TREBALL
----------	------------------------------

D1	Esforços físics
-----------	------------------------

Esforç marginal propi de treball d'oficina.

D2	Ambient de treball
-----------	---------------------------

Ambient propi d'oficina.

D3	Riscos possibles
-----------	-------------------------

Absència general de risc.

E	PROVISIÓ DEL LLOC
----------	--------------------------

E1	Requisits per a la seva provisió
-----------	---

- **Titulació:** Equivalent a la pròpia del subgrup de classificació C2 o d'agrupacions professionals del personal funcionari.
- **Altres:** Nivell B de català, d'acord amb el Decret 161/2002 sobre avaluació i certificació de coneixements de català.

E2**Mèrits rellevants a considerar en la seva provisió****Formació:**

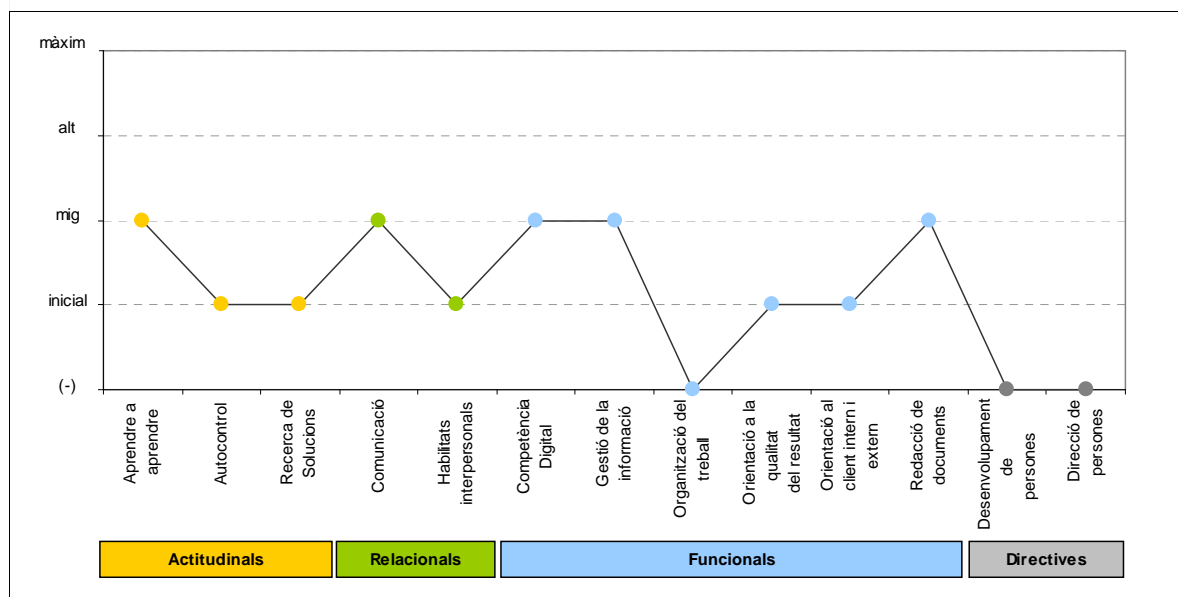
- Procediments administratiu comú.
- Tramitació d'expedients de l'àmbit de l'OAE.
- Gestió administrativa i arxiu.
- Atenció al públic.
- Informàtica a nivell d'usuari (processadors de textos, bases de dades, full de càlcul, noves tecnologies de la informació i la comunicació).

Experiència:

- En l'àmbit del suport administratiu i el secretariat en general a l'Administració Pública i/o al sector privat.

F**COMPETÈNCIES CLAU PEL LLOC**

A continuació es presenta graficat el perfil competencial definit per al lloc de treball i es descriu el significat concret del grau de desenvolupament que es requereix per a cadascuna de les competències:



Competències Actitudinals		Grau de desenvolupament
Aprendre a aprendre	inicial	Capacitat d'identificar les pròpies necessitats en termes d'aprenentatge professional i dur a terme actuacions de millora en base als recursos oferts per la corporació.
Autocontrol	inicial	Capacitat de controlar les seves emocions, actuant de forma reflexiva i continguda en situacions potencialment estressants en el desenvolupament de les seves funcions.
<i>Recerca de Solucions</i>	(...)	

Competències Relacionals		Grau de desenvolupament
Comunicació	inicial	Capacitat d'emetre missatges verbals i/o escrits coherents i entenedors per tal d'assolir els objectius corresponents en l'àmbit de la seva actuació.
Habilitats interpersonals	inicial	Mantenir un tracte correcte, amable i cordial amb els/les seus/seves companys/es i amb la ciutadania. Percebre els indicis d'emocions o pensaments dels altres per adequar el seu comportament en pro d'una bona relació. Emetre missatges verbals o escrits clars, entenedors i convinents. Mantenir una coherència idònia entre la dimensió verbal i no verbal de la comunicació.

Competències Funcionals		Grau de desenvolupament
Competència Digital	inicial	Capacitat d'identificar les utilitats de les TIC per obtenir, produir, organitzar, presentar, intercanviar o avaluar informació en el desenvolupament de les seves tasques així com utilitzar-les en bona part per a aquestes finalitats.
<i>Gestió de la informació</i>	(...)	
<i>Organització del treball</i>	(...)	
<i>Orientació a la qualitat del resultat</i>	(...)	

Orientació al client intern i extern	Estableix una relació comunicativa oberta amb el client inicial per al de satisfer les seves demandes, tot mostrant un interès per conèixer el seu nivell de satisfacció.
<i>Redacció de documents</i>	(...)

Competències Directives	Grau de desenvolupament
<i>Desenvolupament de persones</i>	(...)
<i>Direcció de persones</i>	(...)

Es proposa que la **cobertura dels llocs de treball de nova creació** que s'han definit en el present document s'atengui a les prescripcions incloses al Reglament de personal al servei de les entitats locals i en el seu cas en el Reglament de Provisió de la Generalitat de Catalunya, d'aplicació supletòria.

La importància d'aplicar correctament els sistemes de provisió i promoció professional radica en assolir la tria del/de la candidat/a més idoni per al correcte desenvolupament de les funcions dels llocs de treball que s'hagin d'ocupar, per tal d'obtenir la prestació dels serveis públics adequada i la satisfacció dels interessos generals. Per això, és clau l'especial adequació dels mèrits i capacitats dels funcionaris i funcionàries a les característiques dels llocs de treball i la naturalesa de les funcions i tasques a desenvolupar.

Amb aquestes finalitats, en la provisió dels llocs de treball dels funcionaris, es respectaran els principis de legalitat, objectivitat, mèrit i capacitat dels aspirants, igualtat, publicitat, eficàcia i eficiència. Per tant, es requerirà la **publicació de la convocatòria al Taulell d'Edictes de la corporació i la comunicació interna de la mateixa**, per tal que s'hi puguin presentar els candidats/es que reuneixin els requisits especificats.

La **provisió dels llocs** (partint de la base que es dirigirà a personal intern), s'hauria de realitzar per **concurs de mèrits**, caracteritzat per l'avaluació dels mèrits i capacitats dels aspirants, sempre que siguin adients als requeriments generals o específics dels llocs objecte de la convocatòria corresponent. La convocatòria de concurs es realitzarà segons el contingut funcional dels llocs a proveir, derivat de les característiques generals o de la finalitat, les funcions i tasques bàsiques d'aquests llocs.

Els **concursos per a la provisió de llocs poden ser generals o específics**, segons si poden ser convocats amb una descripció genèrica de la finalitat i funcions essencials i tenen entre ells requeriments de provisió homogenis o similars, o si es realitza en funció d'una descripció pròpia i individualitzada de cada lloc de treball, amb independència del nombre de llocs que es convoquin, i tenint en compte la naturalesa, finalitat, funcions i tasques bàsiques dels llocs objecte de convocatòria.

Es considera que el lloc de **Cap de l'OAE** i, en el seu cas el d'**Agent de l'OAE**, requeriran un **concurs específic**, amb apreciació de les capacitats inherents al lloc, mentre que el lloc de **Recepcionista/Telefonista** es podrà proveir amb un **concurs general**.

- En el **concurs general**, l'avaluació dels mèrits i capacitats dels candidats es realitzarà en una sola fase, en la qual es procedirà a ponderar i qualificar els factors a) d'experiència en l'exercici de funcions semblants a les pròpies del lloc convocat, b) cursos de formació i perfeccionament, c) el grau personal consolidat i d) l'antiguitat, així com la valoració d'altres habilitats i aptituds complementàries.
- En els **concursos específics**, l'avaluació dels mèrits i capacitats es podrà realitzar en una fase o en més fases, les quals, en atenció a les característiques i al contingut funcional del lloc de treball, podran ser selectives quan així s'estableixi a les bases de les convocatòries corresponents. En la primera fase, quan n'hi hagi més d'una, es procedirà a valorar els mèrits professionals (la qualificació total dels factors a, b, c i d anteriorment citats no podrà ser inferior al 65% de la total del concurs), i en la resta de fases del concurs específic es valoraran els altres coneixements, habilitats i aptituds complementàries que s'hagin establert a les bases de les convocatòries (fins a un màxim del 35% de la puntuació).

Per últim, apuntar que el desenvolupament dels processos de provisió per concurs de mèrits i capacitats requerirà de la **constitució d'un òrgan tècnic o comissió de valoració** format, si escau, per personal laboral i/o funcionari, competent per efectuar la valoració dels mèrits i capacitats dels candidats/es que es presentin a les convocatòries. Les seves decisions i apreciacions es basaran en **criteris tècnics**, per la qual cosa s'haurà de garantir la capacitat tècnica dels seus membres i la seva idoneïtat i imparcialitat.

6.2.3 Mecanismes de relació i coordinació

Donat el caràcter integral de l'OAE cal generar corresponsabilitat entre les àrees implicades en l'atenció a l'empresa i la persona emprenedora pel que fa al funcionament de la Oficina, per tal d'assolir:

- Visió global en tot allò que afecta al teixit empresarial.
- Coordinació constant coma a garantia d'una atenció àgil i coherent
- Designació d'interlocutors a cada Servei.

En aquest sentit, cal preveure una sèrie de mecanismes de coordinació i seguiment tant a nivell intern de la pròpia OAE com amb la resta serveis.

A nivell **intern** de l'OAE es proposen els següents:

- Sessions diàries de mitja hora per a repàs de casos concrets.
- Sessions clíniques setmanals per comentar els casos.

Respecte als mecanismes de coordinació amb **altres serveis** es proposa:

- Contacte constant via correu electrònic, entre l'agent de l'OAE i l'interlocutor designat al departament, en relació a cada expedient iniciat a l'OAE.
- Comissions informatives quinzenals entre el cap de l'OAE i els caps dels altres departaments per fer un seguiment constant dels expedients en procés de tramitació.
- Reunions trimestrals entre el cap de l'OAE i l'equip impulsor del projecte d'implantació de l'OAE (Ex: Organització, Informàtica, etc) amb la finalitat de revisar i millorar el sistema implantat.

6.3 Marc competencial de l'OAE

Les competències o responsabilitats de l'OAE es centren en:

- **Informar:** donar informació sobre el catàleg de serveis que l'Ajuntament ofereix.
- **Iniciar:** rebre, revisar i assessorar al ciutadà en cas que manqui alguna documentació, registrar, comprovar els requisits i requerir les mancances detectades. A més, gestionar, si n'hi ha, el pagament de les taxes associades i enviar a la unitat competent la documentació aportada i generada.
- **Resoldre:** finalitzar el tràmit, donant resposta a la persona interessada.
- **Seguir:** en el cas que no sigui possible la resolució immediata del tràmit, actuar de referent o punt de contacte amb l'empresa en la comunicació de la resolució del tràmit, tot realitzant el seguiment del mateix.
- **Prestar serveis especialitzats**

En funció del model organitzatiu en que es circumscriu l'OAE variarà el marc competencial, per exemple, una OAE basada en el model organitzatiu 3 d'atenció integral, prestarà serveis especialitzats (serveis de creixement i consolidació empresarial, suport a l'emprenedoria, borsa de treball, etc.), mentre que una OAE, entesa en els models 1 de polivalència o 2 d'integració amb atenció especialitzada, no.

D'altra banda, també es diferencien models de prestació diferenciats respecte a cada tràmit, en relació a allò que pot o no fer l'OAE:

	INFORMAR	INICIAR	SEGUIR	RESOLDRE
Tipus de tràmit 1	OAE	Unitat	Unitat	Unitat
Tipus de tràmit 2	OAE	OAE	Unitat	Unitat
Tipus de tràmit 3	OAE	OAE	OAE	Unitat
Tipus de tràmit 4	OAE	OAE	OAE	OAE

Font de les dades: elaboració pròpia a partir de les dades del "Pla per a la implantació de la Finestreta Única Empresarial (2011-2014)" Generalitat de Catalunya

- **Tipus de tràmit 1:** és el més bàsic i preveu que l'OAE només doni informació en relació al tràmit.
- **Tipus de tràmit 2:** a més d'informar preveu que l'OAE també iniciï el tràmit, però la resolució és de la unitat responsable del mateix.
- **Tipus de tràmit 3:** preveu que l'OAE a més d'informar i iniciar pugui fer el seguiment de la tramitació i comunicar a l'empresa del resultat de la mateixa, un cop estigui finalitzada.
- **Tipus de tràmit 4:** és el més evolucionat i preveu que l'OAE pugui prestar tots els serveis.

6.3.1 Catàleg de tràmits

Per tal de facilitar l'exercici de competències de les futures OAE, és recomanable que els ajuntaments confeccionin un catàleg de tràmits, que a part de concretar els tràmits competència de l'OAE i el nivell d'atenció a prestar per a cadascun d'ells, contingui tota la informació rellevant dels tràmits per tal de facilitar la tasca d'atenció al personal de l'OAE.

Es proposa que el catàleg contingui fitxes de cadascun dels tràmits, amb la següent estructura:

Dades generals

Nom del tràmit

Denominació amb què es coneix el tràmit.

Referència interna

Codificació a nivell intern de l'Ajuntament.

Definició

Definició del tràmit, explicació clara i concisa del que es pretén aconseguir a través del mateix.

Unitat Organitzativa responsable

Unitat organitzativa responsable o propietària del tràmit.

Dades de l'inici

Canals

Canal o canals mitjançant els quals es pot dur a terme la tramitació.

Requisits previs

Requisits o condicions que cal complir per poder tramitar la sol·licitud. No s'han d'incloure els documents necessaris per iniciar la tramitació.

Documentació a presentar

Llista de documents necessaris per iniciar un tràmit. És possible que dins d'un tràmit existeixin diferents casuístiques, depenent de la qual s'han de presentar uns documents o uns altres. En aquest sentit, cal especificar-la documentació a aportar a les diferents casuístiques. Existeix la possibilitat "per a tots els casos", en el qual la documentació és general i comuna a tots els sol·licitants.

Termini de presentació

Observacions sobre els terminis, en el cas que els hi hagi, per a la presentació de la sol·licitud.

Obligacions econòmiques

Preu o taxa a aplicar al tràmit, amb indicació de la normativa associada (ordenances fiscals).

Informació administrativa**Òrgan que resol**

Òrgan responsable de la resolució del tràmit.

Termini de resolució

Període legal de resolució.

Silenci administratiu

Efectes de la inactivitat de l'administració transcorregut el termini de resolució legalment establert.

Termini de validesa

Termini de temps durant el qual està en vigor la resolució adoptada o el resultat obtingut.

Recursos administratius

Recursos que poden interposar-se contra la resolució.

Normativa aplicable

Normativa legal i reglamentària que regeixen el tràmit.

Procediment a seguir

Descripció dels passos a seguir per a la resolució del tràmit.

Altra informació d'interès

Informació addicional d'interès.

Impresos associats

Impresos normalitzats associats al tràmit.

A continuació es proposa un llistat de tràmits i tipus d'atenció associada per a una OAE. Cal tenir present que és una llista orientativa de tràmits que intenta reflectir la major part de tràmits de competència municipal, relacionats amb l'activitat econòmica, si bé cada Ajuntament, en base a les seves ordenances, presentarà les seves particularitats, quant a denominació i tipologia de tràmits.

TRÀMITS			TIPUS D'ATENCIÓ		
Nº	NOM	ÀMBIT	INFORMACIÓ	INICI	RESOLUCIÓ
1	Cessament d'activitats	Activitats	x	x	
2	Comunicació prèvia d'obertura i ús de centres de culte	Activitats	x	x	x
3	Comunicació prèvia ambiental municipal (Annex III)	Activitats	x	x	x
4	Comunicació prèvia d'habitatges d'ús turístic a l'Ajuntament	Activitats	x	x	x
5	Comunicació prèvia de canvi de titularitat d'activitats	Activitats	x	x	x
6	Comunicació prèvia de modificació no substancial d'un establiment i/o un espectacle o activitat recreativa	Activitats	x	x	x
7	Comunicació prèvia de modificació no substancial d'una activitat amb efectes sobre les persones o el medi ambient	Activitats	x	x	x
8	Comunicació prèvia d'obertura	Activitats	x	x	x
9	Comunicació prèvia municipal d'establiments fixos oberts al públic, d'espectacles públics i activitats recreatives ordinàries	Activitats	x	x	x
10	Comunicació prèvia municipal d'establiments no permanents desmuntables	Activitats	x	x	x
11	Comunicació prèvia municipal per a espectacles públics o activitats recreatives de caràcter extraordinari	Activitats	x	x	x
12	Consulta prèvia de classificació de l'activitat	Activitats	x	x	x
13	Control inicial d'activitats	Activitats	x	x	
14	Control periòdic d'activitats	Activitats	x	x	
15	Declaració responsable d'obertura	Activitats	x	x	x
16	Declaració responsable en matèria de salut alimentària	Activitats	x	x	x
17	Informe previ en matèria d'incendis	Activitats	x	x	
18	Informe urbanístic associat a la tramitació d'activitats	Activitats	x	x	
19	Llicència ambiental (Annex II)	Activitats	x	x	

20	Llicència municipal d'obertura i ús de centres de culte	Activitats	x	x	
21	Llicència municipal d'establiments fixos oberts al públic, d'espectacles públics i activitats recreatives ordinàries	Activitats	x	x	
TRÀMITS			TIPUS D'ATENCIÓ		
Nº	NOM	ÀMBIT	INFORMACIÓ	INICI	RESOLUCIÓ
22	Llicència municipal d'establiments oberts al públic de règim especial	Activitats	x	x	
23	Llicència municipal per a espectacles públics o activitats recreatives de caràcter extraordinari	Activitats	x	x	
24	Llicència de taxi	Altres	x	x	
25	Presentació de factures electròniques	Altres	x	x	x
26	Reserva d'ús d'equipaments municipals	Altres	x	x	x
27	Incorporació d'ofertes laborals a la bossa municipal d'ofertes de treball	Empresa	x	x	x
28	Informació sobre el mercat de treball	Empresa	x	x	
29	Lloguer d'aules de formació	Empresa	x	x	x
30	Lloguer d'espais equipats per a empreses	Empresa	x	x	x
31	Ajornaments i fraccionaments	Impostos i taxes	x	x	
32	Alta a l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE)	Impostos i taxes	x	x	x
33	Alta de domiciliació bancària	Impostos i taxes	x	x	x
34	Alta de la taxa per la recollida i gestió de residus comercials	Impostos i taxes	x	x	x
35	Autoliquidació de taxes	Impostos i taxes	x	x	x
36	Baixa a l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE)	Impostos i taxes	x	x	x
37	Baixa de domiciliació bancària	Impostos i taxes	x	x	x
38	Baixa o variació de la taxa de recollida i gestió de residus comercials	Impostos i taxes	x	x	x
39	Canvi de domicili	Impostos i taxes	x	x	x
40	Canvi de titularitat	Impostos i taxes	x	x	x

41	Certificació cadastral sobre béns immobles	Impostos i taxes	x	x	x
42	Certificat de corrent de pagament	Impostos i taxes	x	x	x
43	Certificat de situació de l'IAE per a persones jurídiques que tributen per l'impost	Impostos i taxes	x	x	x
44	Certificat tributari	Impostos i taxes	x	x	x
45	Consulta de la matricula de l'IAE	Impostos i taxes	x	x	x
46	Consulta de padrons fiscals	Impostos i taxes	x	x	x
TRÀMITS			TIPUS D'ATENCIÓ		
Nº	NOM	ÀMBIT	INFORMACIÓ	INICI	RESOLUCIÓ
47	Devolució d'ingressos indeguts	Impostos i taxes	x	x	
48	Devolució per baixa de l'Impost d'Activitats Econòmiques	Impostos i taxes	x	x	
49	Devolució per pagament duplicat de l'Impost d'Activitats Econòmiques	Impostos i taxes	x	x	
50	Dipòsit de fiances	Impostos i taxes	x	x	
51	Duplicat de rebut	Impostos i taxes	x	x	x
52	Exempcions i bonificacions de l'Impost d'Activitats Econòmiques	Impostos i taxes	x	x	
53	Emissió de duplicats de notificació de l'Impost d'Activitats Econòmiques	Impostos i taxes	x	x	x
54	Exempcions i bonificacions	Impostos i taxes	x	x	
55	Modificació de domiciliació bancària	Impostos i taxes	x	x	x
56	Pagament de sancions	Impostos i taxes	x	x	x
57	Reclamació de l'Impost d'Activitats Econòmiques	Impostos i taxes	x	x	
58	Reducció o exempció de la taxa de recollida i gestió de residus comercials	Impostos i taxes	x	x	
59	Variació de dades de l'Impost d'Activitats Econòmiques	Impostos i taxes	x	x	x
60	Ampliació o canvi de parada al mercat d'encants	Mercats, Fires i Encants	x	x	
61	Autorització de parada al mercat d'encants	Mercats, Fires i Encants	x	x	
62	Baixa de parada al mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
63	Canvi d'activitat d'una parada del mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	

64	Canvi de titular de parada al mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
65	Canvi de titular d'una parada d'encants	Mercats, Fires i Encants	x	x	
66	Canvi d'ubicació d'una parada d'encants	Mercats, Fires i Encants	x	x	
67	Cessió d'una parada del mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
68	Concessió de parada al mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
69	Permuta d'una parada de mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
70	Reducció/ampliació d'una parada d'encants	Mercats, Fires i Encants	x	x	
71	Reforma d'una parada del mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
72	Renovació de parada al mercat d'encants	Mercats, Fires i Encants	x	x	
TRÀMITS			TIPUS D'ATENCIÓ		
Nº	NOM	ÀMBIT	INFORMACIÓ	INICI	RESOLUCIÓ
73	Renovació d'una parada d'encants	Mercats, Fires i Encants	x	x	
74	Renúncia a una parada del mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
75	Transmissió "intervius" a familiar de parada al mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
76	Transmissió "intervius" a tercers de parada al mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
77	Transmissió de parada del mercat d'abastaments per "mortis causa"	Mercats, Fires i Encants	x	x	
78	Traspàs d'una parada del mercat municipal	Mercats, Fires i Encants	x	x	
79	Certificat de règim urbanístic	Obres i urbanisme	x	x	
80	Comunicació de primera ocupació	Obres i urbanisme	x	x	x
81	Comunicació prèvia d'obres	Obres i urbanisme	x	x	x
82	Informes i certificats	Obres i urbanisme	x	x	
83	Llicència de primera ocupació	Obres i urbanisme	x	x	
84	Llicència d'obra major	Obres i urbanisme	x	x	
85	Llicència d'obra menor	Obres i urbanisme	x	x	
86	Llicència d'obra menor (instal·lació de grues)	Obres i urbanisme	x	x	

87	Llicència d'obres menors (connexions al clavegueram)	Obres i urbanisme	x	x
88	Subvenció per a la rehabilitació de façanes d'edificis	Obres i urbanisme	x	x
89	Alta al cens municipal de torres de refrigeració i condensadors evaporatius	Salut pública	x	x
90	Autorització sanitària per pírcings, tatuatges i micropigmentacions	Salut pública	x	x
91	Autorització per a talls de carrer, ocupació d'un carril de circulació o reserves d'estacionament	Via Pública	x	x
92	Baixa de llicència de gual	Via Pública	x	x
93	Canvi de titularitat d'una llicència de gual	Via Pública	x	x
94	Còpia de la placa de gual	Via Pública	x	x
95	Llicència de gual	Via Pública	x	x
96	Llicència de terrasses de bar	Via Pública	x	x
97	Llicència d'ocupació de la via pública temporals	Via Pública	x	x

TRÀMITS			TIPUS D'ATENCIÓ		
Nº	NOM	ÀMBIT	INFORMACIÓ	INICI	RESOLUCIÓ
98	Llicència d'ocupació per quioscos de premsa, flors i llaminadures	Via Pública	x	x	
99	Llicència instal·lació de rètols	Via pública	x	x	
100	Llicència per a la col·locació de contenidors i sacs de runa	Via Pública	x	x	
101	Llicència per a la col·locació de publicitat dinàmica	Via pública	x	x	
102	Llicència per a la col·locació de publicitat estàtica	Via pública	x	x	
103	Llicència per a la instal·lació d'atraccions firals a la via pública	Via pública	x	x	
104	Llicència per a la instal·lació de màquines expenedores a la via pública	Via pública	x	x	
105	Llicència per a la instal·lació de parades de venda a la Fira	Via pública	x	x	
106	Llicència per a la instal·lació de parades de venda ocasional	Via pública	x	x	
107	Llicència per a la instal·lació de petites atraccions infantils a la via pública	Via pública	x	x	
108	Llicència per a la instal·lació de quioscs i xurreries	Via pública	x	x	

109	Llicència per a la instal·lació de terrasses i vetlladors	Via pública	x	x
110	Llicència per a la instal·lació d'espectacles ambulants	Via pública	x	x
111	Llicència per a la instal·lació d'expositors de mercaderies	Via pública	x	x
112	Modificació de l'amplada d'un gual	Via Pública	x	x
113	Reserves d'estacionament	Via Pública	x	x
114	Zona de càrrega i descàrrega	Via Pública	x	x

D'altra banda, relacionem a continuació una sèrie de tràmits de competència estatal vinculats a la constitució d'empreses i altres tràmits complementaris, que els ajuntaments constituïts com a Punt PAE (Punt d'Atenció a l'Emprenedor/a) poden prestar:

TRÀMITS		TIPUS D'ATENCIÓ		
Nº	NOM	INFORMACIÓ	INICI	RESOLUCIÓ
1	Cumplimentació del Document Únic Electrònic (DUE)	x	x	
2	Reserva de la Denominació Social	x	x	
3	Atorgament de l'Escritura de constitució	x	x	
4	Sol·licitud del NIF provisional	x	x	
5	Liquidació de l'Impost de Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats	x	x	
6	Inscripció en el Registre Mercantil Provincial (RMP)	x	x	
7	Tràmits Seguretat Social	x	x	
8	Expedició de l'Escritura inscrita	x	x	
9	Sol·licitud del NIF definitiu	x	x	
10	Inscripció de fitxers de caràcter personal a l'Agència Espanyola de protecció de dades	x	x	
11	Sol·licitud de reserva de Marca o Nom Comercial a la Oficina Espanyola de Patents i Marques	x	x	
12	Comunicació dels contractes de treball al Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)	x	x	

6.4 Model de gestió i assegurament de la qualitat del servei

L'OAE, per complir amb tots els seus objectius, ha de comptar amb un sistema definit que permeti valorar el nivell de compliment dels seus objectius, així com el control de la qualitat dels serveis que s'ofereixen per poder obtenir la informació necessària per treballar en la millora contínua del servei.

En aquest sentit, és imprescindible que, tant el personal de l'OAE, com la resta de l'organització municipal, siguin conscients dels beneficis que s'obtenen en aconseguir la satisfacció de l'usuari/client del servei. Els aspectes que es prenen en consideració pel mateix, per valorar la qualitat del servei que està rebent de l'administració, són els següents:

- Difusió del nou servei
- Imatge conjunta de l'OAE
- Expectatives i percepcions sobre el servei
- Grau de satisfacció obtingut

En conseqüència, seran aquests paràmetres, els que a través dels indicadors pertinents, hauran de ser objecte d'anàlisi i seguiment, per assegurar la prestació òptima del servei, i procedir a la correcció immediata de les desviacions que, si escau, poguessin produir-se. No ha d'oblidar-se que els progressos en la qualitat dels serveis han de ser mesurables i, per descomptat, mesurats.

Finalment, cal assenyalar que la ciutadania en general, i les persones usuàries de l'OAE, en particular, hauran de gaudir de la possibilitat de participar en la millora dels serveis mitjançant un procediment de queixes i suggeriments, que haurà d'estar perfectament protocol·litzat de cara a la seva resolució, per tal que no perdi el seu sentit pràctic.

El **sistema d'avaluació i control de la qualitat** que es proposa i descriu a continuació consta de dos àmbits d'avaluació complementaris: l'**àmbit extern** i l'**intern**.

D'altra banda, l'OAE ha de comptar amb un **sistema de garantia de la qualitat de la informació** que té com a objecte la integritat i actualització del Catàleg de tràmits i serveis de l'OAE.

6.4.1 Sistema d'avaluació i control de qualitat

Àmbit extern

Com a àmbit extern d'avaluació s'entén aquella esfera de la informació que prové de les valoracions i opinions que manifesta el client del servei, en aquest cas les persones titulars d'activitats econòmiques i emprenedores. Per avaluar la percepció externa en relació al servei ofert per part de l'OAE, es proposen dues metodologies, de diferent complexitat:

Realització d'enquestes

Aquest mètode es basa en la realització d'una enquesta de satisfacció dirigida a les persones usuàries de l'OAE, que es trobaria a la disposició d'aquestes en les dependències del servei, durant tot l'any perquè aquelles que estiguin interessades, puguin emplenar-la i lliurar-la, una vegada hagin realitzat la tramitació o consulta que els ha portat a l'OAE.

La informació externa obtinguda a través de les enquestes de satisfacció, es pot complementar amb la realització d'enquestes puntuals a les persones usuàries, de manera programada, tant a l'entrada a l'OAE com a la sortida. Aquest mètode permet comparar les expectatives que les persones usuàries presenten respecte al servei, abans de realitzar la seva consulta o tramitació, amb l'opinió que manifesten a la sortida, una vegada han utilitzat el servei. La comparació entre els indicadors obtinguts d'aquests dos moments d'avaluació, permet l'elaboració d'un índex de satisfacció que recull, d'una manera sintètica i fàcilment interpretable, la distància entre les expectatives i les valoracions i l'adreça d'aquesta.

L'enquesta de satisfacció consta d'un qüestionari amb respostes alternatives tancades, l'explotació de les quals permet la creació d'indicadors d'avaluació i control del servei. Es tracta d'un mètode d'avaluació que solament requereix de l'esforç del personal de l'Ajuntament per a la seva avaluació, ja que la realització és a càrrec de la ciutadania, de manera lliure i espontània.

Cal exposar aquestes enquestes en un lloc de fàcil visibilitat i accés, perquè les persones usuàries les puguin recollir durant el temps d'espera en les instal·lacions, i també en el mostrador d'atenció, perquè així les tinguin present una vegada finalitzada la tramitació o consulta. De manera complementària, és interessant habilitar l'enquesta en format electrònic a la web municipal.

Mystery Shopping

El *mystery shopping* o client misteriós és una tècnica d'avaluació de la qualitat més sofisticada que l'anterior, mitjançant la qual una persona, anomenada client misteriós, actua com a compradora o usuària habitual de qualsevol tipus d'establiment o servei.

Mentre rep el servei, el client misteriós realitza una anàlisi sobre **aspectes del servei fixats a priori**, i recull les seves observacions en un qüestionari en acabar la visita. Un mateix servei sol ser **avaluat per més d'un client misteriós** per garantir la màxima equanimitat possible en la valoració.

L'àmbit intern d'avaluació, definit com aquell que s'obté de la interpretació de les dades que obren en poder de l'organització, s'obté de la combinació l'exploració dels indicadors quantitatius recollits pel sistema de gestió de cues, i d'un pla de sessions de treball programades de valoració i intercanvi d'experiències entre les diferents àrees que integren l'Ajuntament.

Àmbit intern

Cal comptar amb un **sistema de seguiment de l'activitat de l'OAE**, per tal de poder identificar necessitats i disfuncions de manera més fàcil i tenir informació de suport per prendre decisions. En aquest sentit, es proposa fer el seguiment de, com a mínim, els següents indicadors:

INDICADOR	DESCRIPCIÓ
DEMANDA	
Tipologia i volum d'entrades	Nombre total d'entrades per tipologia d'atencions (informacions, llicències, queixes, etc.) realitzades.
Utilització dels canals d'entrada	Nombre total d'atencions per canal (presencials, telemàtiques i telefòniques) realitzades.
Distribució horària de les entrades	Nombre d'atencions per diferents franges horàries.
Evolució de la demanda per trimestre	Evolució del nombre d'atencions per trimestres
OPERATIVA	
Temps mitjà d'espera	Temps mitjà que espera la persona per ser atesa
Temps mitjà d'atenció	Temps mitjà que es dedica a atendre la persona

Temps mitjà d'atenció pels diferents canals d'entrada	Temps mitjà que es dedica a atendre la persona per als diferents canals d'entrada (presencials i telefòniques)
Nombre de tràmits resolts vs. nombre de tràmits iniciats	Nombre total de tràmits resolts respecte els tràmits iniciats a l'OAE
% de consultes derivades vs. consultes totals	Percentatge de consultes que deriva l'OAE respecte el total de consultes que recepciona diàriament
% de tràmits iniciats telefònicament	% de tràmits que s'han iniciat a través del telèfon de l'OAE
% de tràmits iniciats telemàticament	% de tràmits que s'han iniciat a través de la web municipal
% de tràmits iniciats presencialment	% de tràmits que s'han iniciat presencialment a l'OAE
Nombre de queixes o reclamacions resoltes vs. queixes o reclamacions rebudes	Nombre total de queixes o reclamacions resoltes respecte a les queixes o reclamacions rebudes
Temps de resolució de queixes o reclamacions	Temps que triga l'OAE en resoldre les queixes i/o reclamacions dels ciutadans

Per poder fer el seguiment d'aquests indicadors serà necessari habilitar els sistemes i els processos que ens permetin obtenir aquests resultats, si bé el màxim responsable d'obtenir aquesta informació i comptar amb uns informes periòdics de seguiment i avaluació serà el Cap de l'OAE.

Així doncs, és important poder comptar amb:

- **Centraleta telefònica habilitada** per comptar el tipus de trucades i derivar a qualsevol edifici de l'ajuntament.
- **Sistema de gestió de cues** a l'OAE però també als altres punts d'atenció.
- **Responsables d'obtenir dades** a l'OAE però també als altres punts d'atenció.
- **Sistema de gestió d'expedients.**

Reunions d'avaluació

Per complementar el sistema d'avaluació i control de la qualitat de l'OAE es proposa la definició d'una sèrie de Comissions d'Avaluació, i de la periodicitat i fonaments de les seves reunions. Cal

destacar que durant el primer any d'engegada de l'OAE, és recomanable una periodicitat d'avaluació més freqüent amb l'objectiu de detectar al més aviat possible els aspectes a millorar.

Avaluació interna de l'OAE

L'equip de l'OAE aprofitarà les seves reunions setmanals per avaluar, d'una part, els resultats obtinguts del sistema d'indicadors i també per intercanviar impressions, comentar les incidències que s'hagin pogut donar durant el període i tractar de buscar solucions.

En aquestes reunions es plantejaran els punts a elevar a les Comissions informatives quinzenals entre el cap de l'OAE i els caps dels altres departaments. Les conclusions d'aquestes reunions hauran de ser transmeses a l'equip impulsor del projecte d'implantació de l'OAE.

Comissions informatives

Part del contingut de les comissions informatives quinzenals entre el cap de l'OAE i els caps dels altres departaments, serà l'avaluació de l'atenció prestada, així com necessitats i per a la millora contínua. Les conclusions d'aquestes reunions hauran de ser transmeses a l'equip impulsor del projecte d'implantació de l'OAE.

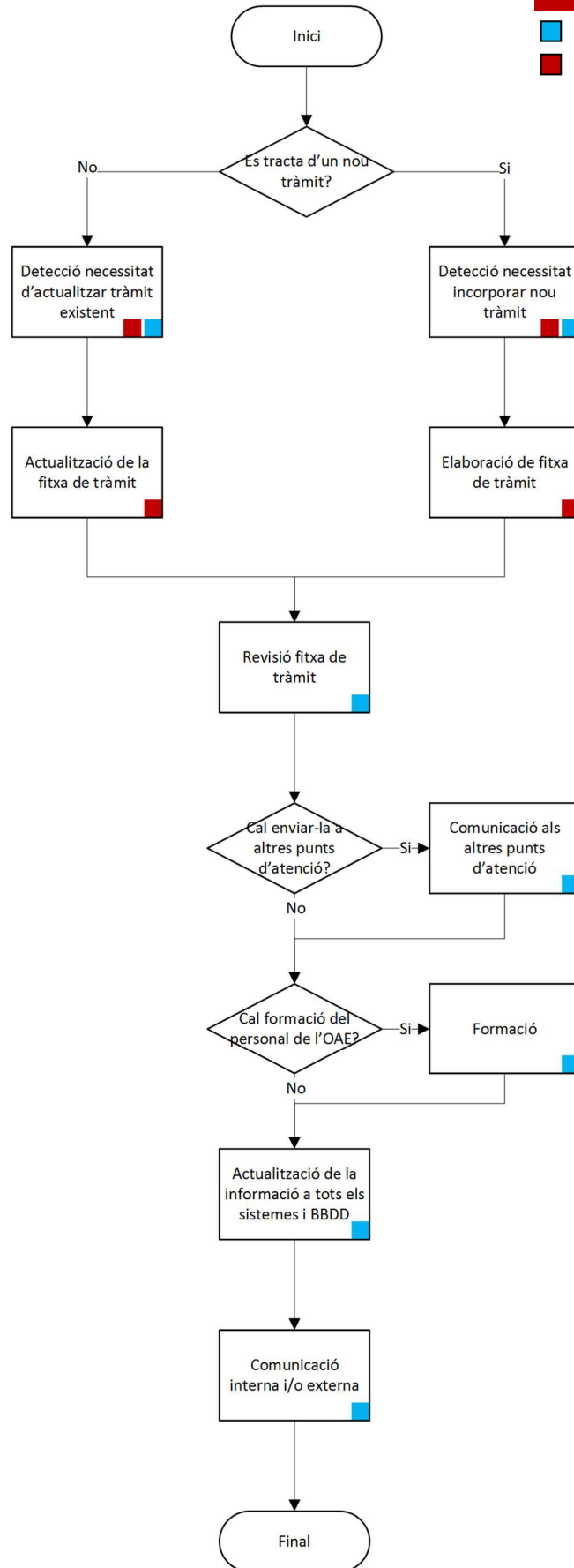
6.4.2 Sistema de garantia de la qualitat de la informació

El Catàleg de tràmits i serveis de l'OAE ha de ser actualitzat al dia en relació a tota modificació sobre procediments, legislació, etc. que es produeixi. Per a això el cap de l'OAE centralitzarà les actualitzacions d'aquesta informació, que li hauran de proporcionar els responsables dels diferents tràmits de manera puntual.

El sistema d'actualització de la informació i les fitxes descriptives dels tràmits podria ser el següent:

Llegenda

- Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE)
- Departaments



6.5 Recursos materials i d'espai de l'OAE

Un altre element a tenir en compte alhora de dissenyar i posar en marxa una Oficina d'Atenció a l'Empresa és detectar i resoldre les seves necessitats objectives de recursos materials i d'espai.

En aquest sentit, una Finestreta única que vulgui ser potent i prestar un servei a la ciutadania en condicions òptimes s'ha de dotar dels recursos materials i dels espais més adients per a assolir aquesta finalitat. Concretament, ha de parar atenció a una sèrie d'elements que, per la seva incidència directa en la percepció i satisfacció de la ciutadania i pel fet que faciliten de forma considerable el treball intern, poden ser considerats els més importants. Aquests elements són els següents:

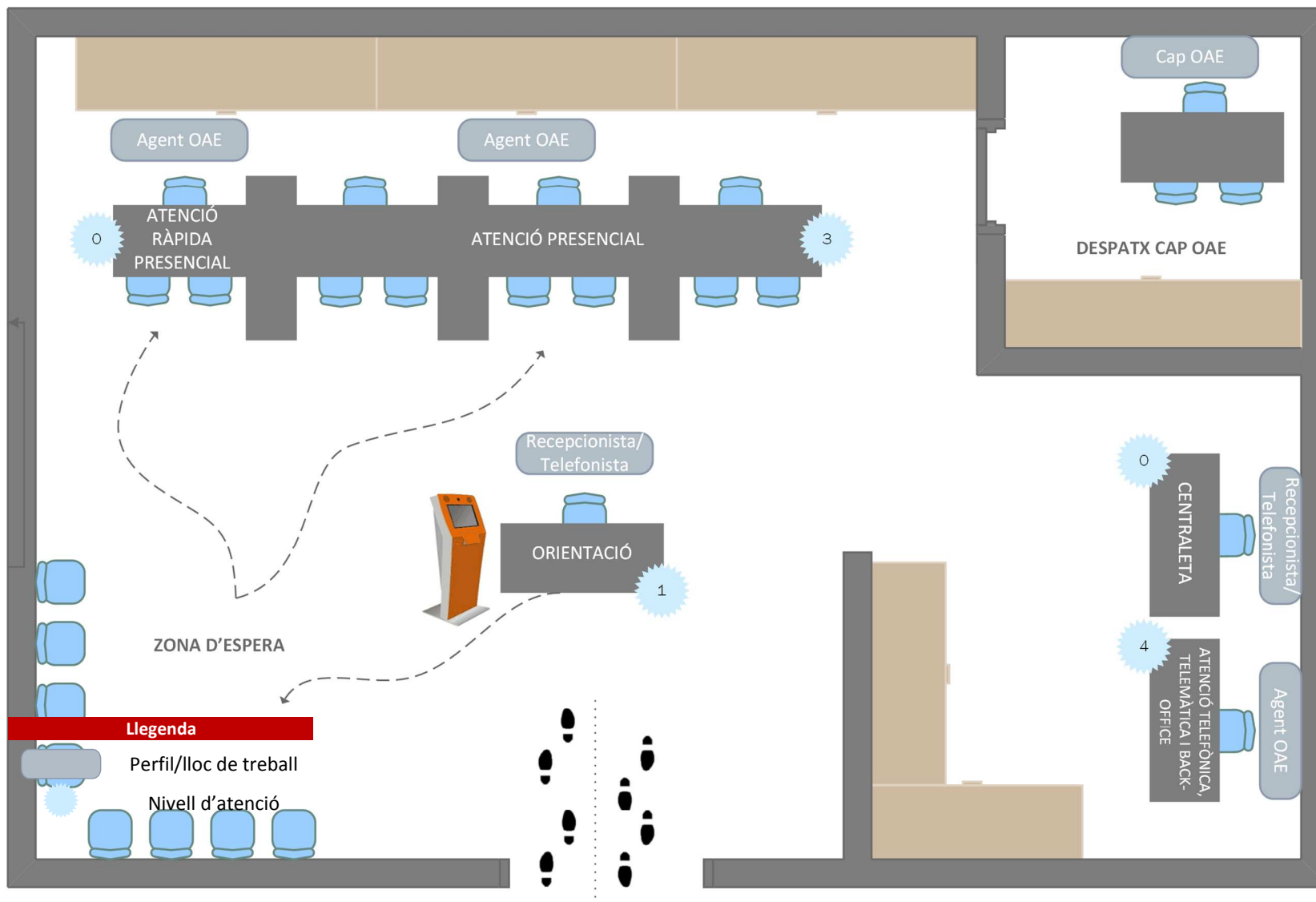
1. L'habilitació dels espais

Quant a la configuració de l'espai de l'OAE, la primera premissa és que siguin uns **espais d'atenció** ben senyalitzats, còmodes, operatius i que garanteixin una atenció personalitzada de del usuaris i que estiguin adaptats a persones amb mobilitat reduïda, la qual cosa inclou l'accés a l'edifici municipal, la sala d'espera i la sala d'atenció.

La distribució espacial de l'oficina que es proposa, és la següent:

- Zona d'espera: Aquest espai té una gran transcendència, s'ha de tenir en compte que l'espera és sempre un inconvenient, per tant, ha de fer-se un esforç per fer-la grata a l'usuari. Es precisa que sigui accessible, ben il·luminada, confortable, àmplia i, per descomptat, amb seients.
- Zona d'atenció ciutadana: L'Ajuntament haurà de determinar el nombre de llocs concrets que precisa per donar un perfecte servei a la ciutadania. En aquest apartat, ha de posar-se l'accent en la necessitat que es tracti d'un espai còmode per el/la treballador/a, respectuós amb la normativa reguladora de la prevenció de riscos laborals i que garanteixi la confidencialitat de les gestions del/de la ciutadà/a.
- Despatx del/de la cap/a de el servei: s'aconsella que el/la cap/a de servei se situï en una estada independent, però dins de la zona d'atenció al públic, connectada amb l'espai dels/as tramitadores/as a través d'una porta, i amb una vidriera que permeti visualitzar tota l'oficina.
- Zona de back-office i centraleta: espai apartat de l'atenció al públic, per garantir el treball sense interferències.

En aquest sentit, l'**espai de l'OAE** es podria estructurar de la manera següent:



2. Els arxius de documentació

Un servei de Finestreta única hauria de disposar d'un espai d'arxiu i d'armaris per a arxivar i classificar adequadament la documentació que gestiona, la qual cosa hauria de servir per a facilitar-ne la tramitació i la distribució interna dins de la Corporació.

3. Els materials de suport

Una Finestreta única hauria de disposar de materials de suport en format paper que complementin la tasca del personal d'atenció empresarial. Principalment hauria de tenir a la seva disposició tríptics o altres documents informatius per a cadascun dels tràmits i/o serveis que ofereix que indiquin els terminis, la documentació que cal adjuntar, etc. Igualment seria necessari que disposés d'instàncies de sol·licitud, procurant que n'hi hagués d'específiques per a aquells tràmits que, ateses les seves característiques (per exemple la seva complexitat), ho aconsellessin.

4. Eines informàtiques

Un model de Oficina d'Atenció a l'Empresa amb les competències definides anteriorment hauria de disposar d'aplicacions específiques per a la introducció de dades i l'inici de tramitacions (registre de documents, tributs, padrons, etc) i, molt especialment, d'un sistema de gestió dels expedients (a nivell global de l'Ajuntament) que permeti conèixer, en qualsevol moment, l'estat de la tramitació, així com accés a les bases de dades relatives a activitats econòmiques del municipi, per tal de facilitar la coordinació i interrelació entre els diferents serveis vinculats amb empresa.

5. Equipament

Es llista a continuació l'equipament necessari:

- Equips informàtics complets per a tot el personal
- Impressores
- Equipament de xarxa per a connexió i comunicacions
- Fotocopiadora
- Fax
- Caixa registradora i datàfons (per al cobrament de tributs)
- Sistema de Gestió de Cues
 - Dispensador de tiquets
 - Monitor TFT

- Displays de lloc
- Centraleta telefònica

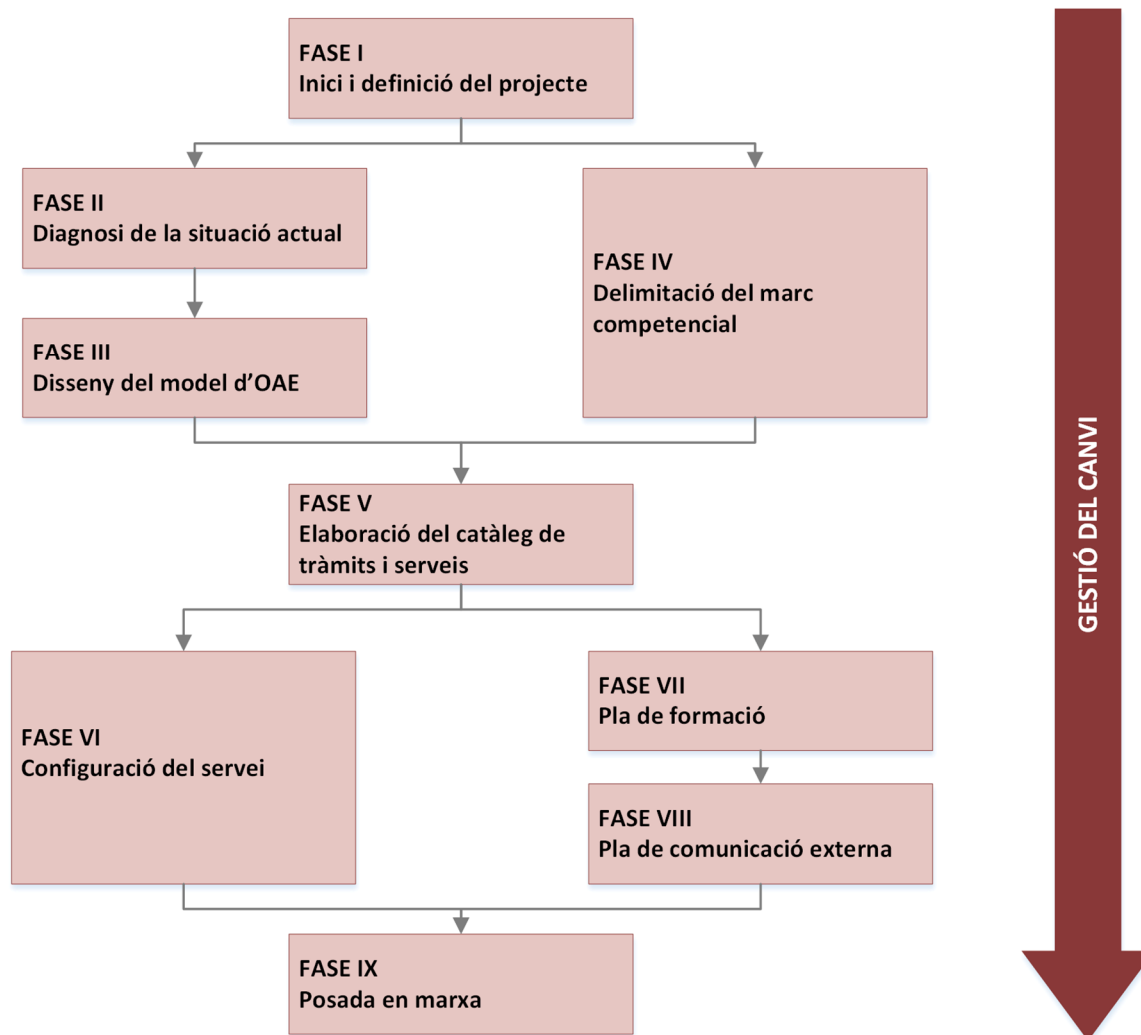
6. Imatge corporativa

Cal dissenyar la imatge corporativa del nou servei, que ha de representar a l'Ajuntament com a institució.

El procés d'elaboració de la imatge corporativa consisteix a traduir en elements gràfics els valors que l'Ajuntament defineix com els propis del servei.

7 PROJECTE D'IMPLANTACIÓ DE L'OAE

7.1 Fases per a la implantació



7.2 Descripció de les fases

7.2.1 Gestió del canvi

L'èxit de la implantació del nou model de gestió de l'atenció a l'empresa passa per l'adequada gestió del canvi a l'organització.

Tot procés de canvi implica una reacció en les persones. Aquesta situació s'ha de contrarrestar amb una gestió del canvi coherent i completa que asseguri l'èxit de la implantació. Per aquesta raó, s'ha de realitzar:

- Una bona comunicació
- Una formació adequada (veure fase VII Pla de formació)
- Un seguiment constant durant les primeres setmanes d'implantació.

Comunicació

L'èxit de qualsevol procés de canvi comença per una comunicació adequada i adaptada al personal de la corporació. Amb una bona comunicació, es pot aconseguir un alt nivell de motivació del personal i la involucració necessària per a que tot el personal adquireixi responsabilitats davant els canvis.

A l'hora d'establir la comunicació interna diferenciem tres accions a realitzar:

1. **Presentació del projecte:** Donar a conèixer a tot el personal de l'organització el projecte d'implantació de l'OAE.
2. **Presentació del model d'OAE als serveis més implicats:** presentar a cadascun dels serveis implicats els detalls del model d'OAE definit mitjançant una reunió.
3. **Nota Informativa:** Presentar model d'OAE definit mitjançant una nota informativa.

Seguiment

Cal engegar el pla de seguiment per donar suport a les persones durant la implantació de l'OAE, realitzar un seguiment exhaustiu dels indicadors de seguiment i avaluació i detectar així, les incidències i els possibles problemes que poden sorgir, per tal de poder realitzar les accions correctives pertinents.

7.2.2 Fase I: Inici i definició del projecte

Cal formar l'equip del projecte així com la comissió de seguiment, encarregada de dirigir, coordinar i impulsar els treballs encaminats a la realització del projecte, i que mantingui reunions periòdiques de control i seguiment.

Així mateix, cal ajustar la metodologia i fer la planificació concreta i precisa de les diferents activitats a desenvolupar en cadascuna de les fases previstes al projecte, així com el seu calendari.

7.2.3 Fase II: Diagnosi de la situació actual

És necessari obtenir la informació sobre la situació actual quant a l'atenció que es presta a les empreses i persones emprenedores, per tal de:

- Identificar serveis i tràmits oferts a les empreses i persones emprenedores.
- Identificar els punts febles i punts forts del sistema actual.
- Identificar les oportunitats de millora.

Cal fer una anàlisi crítica i valoració dels serveis i del seu funcionament, identificant les diferents oportunitats de millora, necessitats i prioritats, d'acord amb les característiques del teixit empresarial i l'estratègia política.

7.2.4 Fase III: Disseny del model d'OAE

Operativització del model d'OAE, tot definint el model organitzatiu que més encaixa amb les característiques i objectius de l'Ajuntament.

7.2.5 Fase IV: Delimitació del marc competencial

Cal establir el marc competencial de l'OAE, definint les competències de gestió i tramitació que haurà de desenvolupar i inventariant els tràmits i serveis que prestarà l'OAE.

7.2.6 Fase V: Elaboració del catàleg de tràmits i serveis

Mitjançant l'estudi de la situació actual dels procediments, en base a reunions amb els departaments i estudi d'expedients reals, cal simplificar els procediments d'acord a la normativa, reduint traves burocràtiques innecessàries, i inclouent en els mateixos a la nova Oficina. Un cop finalitzat el redisseny, és necessari elaborar el catàleg de tràmits i serveis. Aquest document constituirà la veritable guia del servei municipal.

7.2.7 Fase VI: Configuració del servei

Les accions per a configurar l'OAE es circumscriuen en els següents àmbits:

- Recursos humans

- Recursos materials i tècnics
- Sistemes de coordinació
- Sistemes d'assegurament de la qualitat

Pel que fa als **recursos humans**, cal proveir els llocs de treball de l'Oficina, d'acord als criteris que s'estableixin a la Fase III.

Quant als **recursos materials i tècnics**, les tasques a realitzar són les següents:

- Disseny de la imatge corporativa
- Disseny de l'espai
- Implantació d'un sistema de gestió de cues
- Adquisició del mobiliari i material inventariable i no inventariable necessari
- Instal·lació del hardware i software necessari

D'altra banda, caldrà definir els **sistemes de coordinació**, tant a nivell intern del servei com amb la resta de serveis de l'Ajuntament, i els **sistemes d'assegurament de la qualitat** del servei. Aquests aspectes, i altres de caire organitzatiu, conformaran el **Manual d'Organització i Funcionament de l'OAE**.

7.2.8 Fase VII: Pla de formació

Tan sols amb la formació adequada, aconseguirem que el personal tingui la confiança i la claredat necessària sobre el model, i d'aquesta manera garantir l'èxit de la implantació del nou servei.

La formació tindrà com a objectiu reforçar les següents competències:

- Orientació de servei a la ciutadania
- Direcció de persones (cap de l'OAE)
- Tècniques sectorials (activitats, urbanisme, tributs, etc.)

Pel que fa a l'orientació de servei a la ciutadania i direcció de persones, es proposa un format tipus seminari, que combini teoria i pràctica. Respecte a les competències tècniques sectorials, es proposa la combinació d'un format seminari amb estades de les persones als diferents departaments tècnics, per tal de conèixer de prop la realitat de cada àmbit, conèixer el major nombre de casuístiques possibles i tractar expedients reals.

7.2.9 Fase VIII: Pla de comunicació externa

Cal definir l'estratègia de comunicació off i on-line del nou servei, i això implica:

- **Estudi i desenvolupament del breafing:** Definició del públic objectiu, to de comunicació a les diferents plataformes i solucions a desenvolupar
- **Estratègia Off-line (màrqueting tradicional):** Desenvolupament i aplicació de la Imatge Corporativa en material com cartelleria, fullets o material didàctic com plafons. També ha d'incloure punts sobre màrqueting experiencial i la creació d'esdeveniments, com per exemple sessions de networking.
- **Estratègia On-line:** Elaboració del Pla de llançament i comunicació en xarxes socials. Definició de pautes bàsiques per a la comunicació Administració-usuari (per a l'ús de xarxes socials no només com a canal de comunicació de masses si no com un mitjà de consulta per a l'usuari més personalitzat).

7.2.10 Fase IX: Posada en marxa

Cal elaborar el Pla d'engegada, que contindrà la indicació i calendarització de les diferents fases abans de l'engegada: desenvolupament de pràctiques en l'oficina sense públic i obertura de l'OAE al públic, abans de la inauguració oficial.

8 DEFINICIÓ DEL ROL DE L'AMB EN L'IMPULS DE LA MILLORA EN L'ATENCIÓ A LES EMPRESES

Un cop analitzada la situació actual pel que fa a l'atenció a les empreses dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona, i d'acord al marc teòric i conceptual que defineix les Oficines d'Atenció a l'Empresa, així com les característiques i requeriments per a la implantació de les mateixes, Daleph proposa el següent marc d'actuacions per a l'impuls per part de l'Àrea Metropolitana de Barcelona de la millora en l'atenció a les empreses i persones emprenedores per part dels ajuntaments:

1. Realització d'activitats de sensibilització i promoció de les Oficines d'Atenció a l'Empresa

De l'anàlisi realitzat se'n desprèn que dels 36 municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona, només 4 tenen implantades oficines d'atenció a l'empresa. En aquest sentit l'AMB pot contribuir a la promoció dels beneficis de la implantació d'OAE als municipis que encara no en tenen, mitjançant activitats de la següent tipologia:

- **Organització de trobades i visites a OAEs per a coneixement de bones pràctiques (benchmarking):** visitar les OAE d'altres municipis per conèixer quins avantatges comporten i identificar les claus d'èxit en la seva implantació i funcionament, pot suposar un impuls en la implantació d'OAEs. En aquest sentit l'AMB pot impulsar la realització d'aquestes trobades entre persones tant de l'àmbit polític com tècnic dels ajuntaments.
- **Organització i impartició de conferències divulgatives i formatives:** l'AMB pot contribuir a la implantació d'OAE mitjançant l'organització i impartició de sessions formatives respecte al marc teòric i conceptual de l'OAE, els diferents models organitzatius, requeriments de la implantació, etc., tot destacant els beneficis que aporten.
- **Generació i difusió de material divulgatiu i formatiu entorn a les OAE:** en la línia de les anteriors activitats proposades, l'AMB pot general material divulgatiu i formatiu per tal de difondre els beneficis de les OAE així com el seu marc teòric i conceptual entre els municipis de l'àrea.

2. Finançament de projectes d'implantació d'OAE

Tal i com s'indica a l'apartat 5 del present informe, a implantació de l'OAE implica la realització d'una sèrie de treballs, que en molts casos, ja sigui per manca de temps o per manca de capacitat tècnica, no podran ser assumits internament pels ajuntaments i hauran de ser contractats a

empreses externes. En aquest punt, l'AMB pot prestar finançament per a sufragar part de les despeses del projecte d'implantació.

3. Assistència tècnica en la implantació d'OAE

Mitjançant el desenvolupament de coneixement a nivell intern de l'AMB, aquesta pot prestar assistència durant el desenvolupament de projectes d'implantació d'OAE, ja sigui aconsellant tècnicament a l'equip de projecte del municipi, ja sigui realitzant directament treballs del projecte.

4. Finançament en la implantació de sistemes d'informació

Si bé existeixen programaris específics que poden facilitar la gestió diària de l'OAE (per exemple en l'àmbit d'activitats), l'OAE en gran mesura dependrà dels sistemes globals amb que compti l'Ajuntament (sistema de gestió d'expedients, registre, gestió tributària, etc), i en molts casos pot requerir de certa adaptació dels mateixos per garantir una adequada interrelació i coordinació entre els diferents departaments que presten serveis a empreses (per exemple: adequar les bases de dades d'activitats econòmiques).

5. Implantació i desenvolupament de sistemes d'assegurament de la qualitat

L'AMB pot prestar el seu suport als ajuntaments quant a la implantació i desenvolupament de sistemes d'assegurament de la qualitat de les OAE implantades:

- **Implantació de sistemes de seguiment intern de l'activitat mitjançant la definició d'indicadors:** suport tècnic en la definició d'indicadors i implantació del sistema.
- **Construcció d'un sistema d'indicadors comú:** definició per part de l'AMB d'un sistema d'indicadors comú a tots els municipis de l'àrea, que permeti el mesurament de la qualitat de l'atenció a nivell global de l'àrea metropolitana i la realització de comparatives entre els diferents municipis.
- **Implantació i desenvolupament de sistemes de seguiment de qualitat externs:** suport tècnic en la definició i/o execució de metodologies d'avaluació de caràcter extern (mystery shopping i realització d'enquestes).

6. Suport als CLSE en d'altres àmbits

Per la seva banda, l'AMB també podria avaluar la prestació d'alguntipus de suport als municipis que tenen CLSE en algun dels àmbits de treball. En concret, pensem que el suport de l'AMB seria força rellevant en:

- > La generació de informació que faciliti els processos de planificació així com en la generació d'informació de prestació de serveis que pugui donar lloc a elements de millora.
- > La posada a l'abast dels municipis de l'AMB d'algun recurs especialitzat que permeti desenvolupar programes i serveis en àmbits on els municipis tenen menys capacitat tècnica i/o financera, com és el cas de programes de suport a la consolidació o programes de suport a la empresa mitjançant assessorament especialitzat.
- > El més clar de tots podria estar relacionat amb la posada en marxa d'un sistema metropolità de captació de inversions i suport a l'aterratge empresarial.



www.daleph.com