



El Consorci SIGMA

Avançant en la reorganització.
Com estructurar els equips i millorar la gestió

novembre de 2016



La incidència del canvi

- Increment de la complexitat de la societat
- Demandes ciutadanes en augment
- No assumptió de les responsabilitats individuals

Transferència de responsabilitats a l'administració

- Estructures polítiques més complexes, preocupades per la seva supervivència i la reelecció
- Manca de criteris clars de planificació
- Recursos del tot limitats i amb criteris d'aplicació subjectius
- Crisi econòmica que força la reducció de l'administració

Invisibilitats dels problemes ambientals davant dels problemes socials



Adaptació al nou paradigma

- Planificació, millora del coneixement i avaluació per fomentar actuacions de millora i adaptació

De la reactivitat a la pro activitat

- Incapacitat de poder fer el canvi de manera automàtica.

No es pot fer tot ni tot de cop,

per tant cal establir un procés de transició que obliga com a mínim a:

Complir les obligacions legals

Treballar en relació a la disponibilitat de recursos

Treballar en funció de les necessitats i prioritats definides

- Preparació del territori per adaptar-se al canvi global

Millora de la resiliència



Objectius estratègics

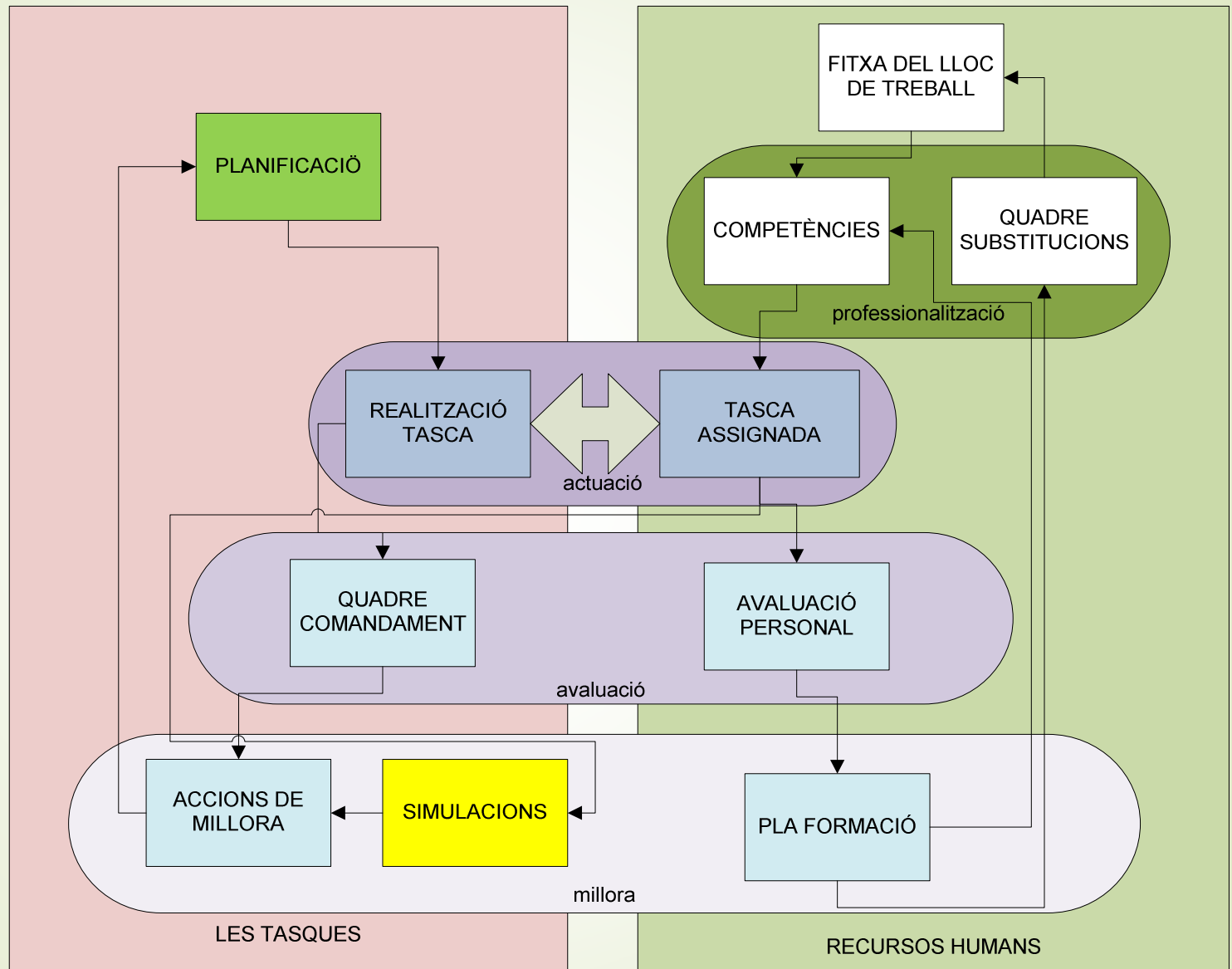
- Assegurar alts nivells de **professionalitat del personal** per respondre als encàrrecs.
- Millorar la capacitat **d'adaptació dels tècnics** de l'administració, que ha de permetre assumir reptes i encàrrecs diversos.
- Garantir i **preservar el coneixement** corporatiu com un bé comú del territori i estratègic pel futur.
- Augmentar el grau de **coordinació i col·laboració** entre àrees i equips propis, de manera que el treball col·laboratiu sigui la norma.
- **Anticipar les noves necessitats** de la societat i els canvis per respondre a les futures demandes de manera efectiva.
- Disposar de capacitat d'**adaptació i canvi** segons l'evolució de cada moment.
- **Treballar amb altres actors** de manera conjunta, siguin públics o privats, en pla d'igualtat.
- Millorar la transparència i comunicació de les actuacions tècniques i **explicar les polítiques aprovades**.



Els objectius funcionals

Establir sistemes de treball per assegurar la millora continua dels nostres procediments i actuacions

- **Millora de la formació** i competències del personal
- Establiment d'**equips de treball modulars** i de geometria variable
- Establiment de **procediments normalitzats** de treball
- Disponibilitat de sistemes eficients de **gestió de la informació**
- Disponibilitat de sistemes d'**avaluació de les activitats** i actuacions
- Establiment d'actuacions i **plans de millora**



La gestió de la informació

Estadi	Objectiu	Estat actual
Operació	Resolució de problemes diaris Informació en mans dels operadors	La majoria dels nostres sistemes i personal funcionen així
Consolidació	Visió estandarditzada de les dades, unitats de mesures definides	Cal tenir clars els estàndards de mesures i les obligacions de les persones. Sistemes reglats de treball
Integració	Accés a tothom a la informació, treball per objectius	Assegurar la funcionalitat del SITGAR. No tenim objectius concrets definits del què volem
Optimització	Respondre a les demandes Millora i predicció de necessitats	No tenim un procés d'anàlisi lògic i reglat per treballar
Innovació	Proactivitat i renovació permanent. Millora continuada	Ens maregem però no millorem, massa canvi, ens falta mètode. No hi ha anàlisi, hi ha intuïció



Què s'ha de considerar

► Personal

- Assignació directa de les tasques
- Quadres de substitució i formació del personal

► **Gestió del temps**

► **Costos d'operació**

► Tasques

- Seguretat del procés, control dels punts crítics
- Millora del coneixement i de la gestió de la informació

► **Definició de les eines per a la gestió de la informació**

► **Procediments estandarditzats**

► Projectes de millora

- Seguretat en les actuacions i serveis
- Continuitat de les activitats i prestació dels serveis

► **Millora continuada**



Com avançar

➤ EN RELACIÓ A LES PERSONES

- **Gestió del temps**: Definició de les competències i les necessitats dels llocs de treball
- **Millora de la formació**: Professionalització, capacitat d'adaptació a les noves demandes i necessitats
- **Estandardització de procediments**: Racionalització i simplificació dels processos
- **Col·laboració i transversalitat**: Treball en equip i col·laboració entre els equips
- **Millora continuada**: Propostes de millora en els procediments, noves propostes d'actuació i de serveis.

➤ AMB CARACTER GENERAL

- Disponibilitats dels **plans i programes** sectorials aprovats i vigents
- Millora en la **gestió del temps i les reunions**
- Disponibilitat dels **quadres de comandament**



De les àrees funcionals a l'operativitat diària

l'estandardització fins al quadre comandament



Les àrees funcionals

- ▶ Les tasques s'agrupen en relació a les àrees funcionals en que s'estructura el Consorci.
 - ▶ **SERVEIS** Tasques de control i seguiment de contractes i adjudicacions.
 - ▶ **PERMISOS** Tasques d'avaluació i control de projectes d'activitats, tramitació de la resta de permisos sectorials que són obligatoris per les activitats econòmiques i tenen relació amb el medi ambient.
 - ▶ **ASSISTÈNCIA** Tasques d'assistència tècnica i assessorament als municipis, ciutadans i altres administracions. Tasques de redacció de projectes i direcció i control d'obres.
 - ▶ **INSPECCIÓ I CONTROL** Tasques d'inspecció diverses que poden estructurar-se en funció dels sectors controlats
 - ▶ Activitats econòmiques
 - ▶ Protecció de la salut
 - ▶ Estat i qualitat del medi
 - ▶ **ALTRES: LPG** Tasques d'anàlisi



La visió operativa de les tasques

- Les nostres tasques es poden articular en 3 grups operatius diferenciats que podem definir com:
 - **Operació de serveis públics:** inclou totes les activitats relacionades amb la gestió i control dels serveis públics: control i seguiment de contractes i adjudicacions, permisos diversos, tasques d'inspecció i seguiment i controls de seguretat, planificació sectorial pel compliment dels requeriments, propostes de millora, redacció de projectes i obres.
 - **Control i seguiment d'activitats econòmiques:** inclou totes les actuacions relacionades amb les activitats econòmiques: permisos i autoritzacions diversos (activitats, sectorials i especials), inspeccions i controls de tot tipus.
 - **Control i inspecció del medi i seguretat de les persones:** inclou totes les actuacions lligades al control i seguretat del medi: inspeccions i controls de tot tipus (aigua, atmosfera, sòl, ...). Igualment inclou el control i seguiment de les activitats que poden tenir afectació sobre la salut de les persones i les actuacions lligades a la seguretat de les persones (emergències i protecció civil).

Els serveis operats pel SIGMA

Bloc destinat a definir les actuacions que cal emprendre en la gestió i control dels serveis operats pel SIGMA

1. Millora del coneixement dels serveis
 - Administratiu i procedimental
 - Funcionalitat i continuïtat
2. Pla de treball i actuació
 - Anàlisi de riscos
 - Quadre de comandament



Procediments estandaritzats gestió


► Equipaments / instal·lacions

- Procediment normalitzat de treball de gestió (explica de manera clara i detallada la sistemàtica de control del procediment a nivell administratiu i procedimental).
- 1. Seguiment del contracte, control de la prestació del servei a nivell documental i funcional. Disponibilitat de tota la documentació pertinent: manual d'exploració,....
- 2. Compliment dels preceptes legals, comprovació i garantia de que tots els preceptes legals lligats al servei s'executen d'acord amb els contractes i la normativa. Manual d'exploració i control d'equips,....
- 3. Funcionament de les instal·lacions, informes, inspeccions, control i auditories de gestió dels sistemes que garanteixen l'execució del contracte i el compliment dels límits i condicions ambientals del servei.

Procediment estandarditzats operatiu

► Equipaments / instal·lacions

- Procediment normalitzat de treball funcional (explica de manera clara i detallada el funcionament dels serveis i processos implicats, amb una visió clara de poder garantir la continuïtat dels mateixos).
- 1. Definició del sistema de funcionament de la instal·lació, què fa, com ho fa, quines limitacions funcionals i de càrrega té,...
- 2. Estudi i definició dels punts crítics de la instal·lació, definició dels valors màxims i mínims de funcionament.
- 3. Fluxos de materials i energia en la instal·lació, què ha d'incorporar de manera obligada la petjada de CO2 i la petjada d'H2O.
- 4. Plans de reposició, millores i noves inversions, han de desenvolupar-se del coneixement adquirit en el sistema.
- 5. Amortització de les instal·lacions, definició de la vida útil de les instal·lacions i estat funcional actualitzat de l'amortització dels sistemes i equips.



Estudi i identificació de riscos operatius

► **COM PROCEDIR:**

1. identificació dels riscos
2. definició dels escenaris associats als riscos
3. revisió de les mesures de prevenció establertes
4. valoració dels riscos residuals
5. propostes de millora i disminució dels riscos

Com procedirem en els serveis

- ▶ **Anàlisi:** dels riscos operatius, respondre a les preguntes:

1. Què pot fallar?
2. Què passa si falla?
3. Per què ha fallat?
4. Quins incidents i escenaris deriven de la fallada?
5. Com podem disminuir el risc de fallada?

- ▶ **riscos:** determinar si les fallades afecten a: equips, efectes externs, desviacions operatives, riscos dels materials, activitats humanes incorrectes o perilloses.
- ▶ **efectes:** registra els riscos de manera que tinguem relacionat el perill, plantejament d'escenaris possibles i recomanacions de solució per recuperar la normalitat.
- ▶ **control i millora:** definició d'indicadors i quadre de comandament. Millores en la formació i aprenentatge del personal.



Quadre de comandament

- De cada servei i instal·lació cal tenir clars els següents ítems amb
- periodicitat mensual:
 - Què cal saber del procés
 - Indicadors de funcionament dels punts crítics i de control
 - Incidències que s'han presentat
 - Propostes de control i millora de les incidències
- Periodicitat anual
 - Fluxos de materials
 - Fluxos energia
 - Emissions de CO₂
 - Consums d'aigua

Control i seguiment de les activitats econòmiques

Bloc destinat a definir les actuacions que cal emprendre en les tasques de legalització, seguiment i control de les activitats econòmiques en els procediments de gestió encarregats al SIGMA.

1. Legalització d'activitats econòmiques
2. Controls i seguiment de les activitats legalitzades
 - Controls administratius de les activitats
 - Controls sectorials (aigua, residus, sorolls,...)
 - Quadre de comandament



Procediment estandarditzat

➤ **Avaluació d'activitats**

- Verificació de la documentació, informes d'avaluació, recepció i entrada dels expedients, informes de control i avaluació, ...
- Visites de comprovació, visites de final d'obra i comprovació del compliment de les condicions de la llicència.
- Visites periòdiques de control, inspeccions i control sistemàtics de les activitats segons el Pla d'inspeccions aprovat i la planificació anual.
- Permisos i inspeccions sectorials de les activitats: controls periòdics d'aigua, residus i altres que es fan d'acord amb la planificació anual i/o el funcionament conegut de l'activitat industrial, per denúncia o d'ofici.



Quadre de comandament, gestió administrativa de les activitats

- ▶ Valors referents a l'estat de les actuacions desenvolupades
 - ▶ Empreses legalitzades
 - ▶ Visites de comprovació inicial
 - ▶ Inspeccions de control periòdiques
- ▶ Resum anual de dades
 - ▶ Estat de les activitats en els polígons
 - ▶ Nivell de seguiment i control de les activitats en els municipis



Quadre de comandament, gestió tècnica de les activitats

- ▶ Inspeccions de control sectorials
 - ▶ Valors en norma i fora de norma
 - ▶ Seguiment històric de les inspeccions
 - ▶ Valoració de danys, si escau
 - ▶ Afectació directa o indirecta als serveis receptors o al medi

Control del medi i seguretat de les persones

Bloc destinat a definir les actuacions per assegurar que les activitats humanes tenen afectacions assumibles pel medi i a millorar les garanties de seguretat per les persones.

1. Actuacions de garantia de la salut
 - Quadre de comandament
2. Actuacions de seguretat i emergències
 - Quadre de comandament
3. Actuacions de control del medi
 - Quadre de comandament



Procediment estandarditzat, actuacions de protecció de la salut


► Inspeccions i controls

- Procediment normalitzat de treball definit (explica de manera clara i detallada la sistemàtica de control del procediment a nivell administratiu i procedimental).
- Encàrrec i realització de les analítiques, si escau.
- Avaluació de la inspecció, nivells: 1) favorable, 2) favorable amb consideracions, 3) desfavorable amb deficiències no rellevants i 4) desfavorable amb deficiències rellevants.
- Traspàs dels resultats a les bases de dades sectorials d'altres organismes.
- Expedients sancionadors, conformació, seguiment i resolució dels expedients sancionadors.



Quadre comandament

- ▶ Estat de seguiment de la programació
- ▶ Resultats de les inspeccions
- ▶ Requeriments oberts i evolució formal



Procediment estandarditzat, actuacions en emergències

- ▶ Definició dels plans d'emergència que cal disposar
- ▶ Criteris de redacció, en relació a la seguretat de béns i persones, focalització a la continuïtat dels negocis
 - ▶ Actuacions predictives, diagnosi
 - ▶ Actuacions de millora i seguretat



Quadre de comandament

- ▶ Els quadre de comandament d'aquestes actuacions es reflectirà en la memòria anual del centre



Processos estandarditzats, actuacions de control del medi

- ▶ Seguiment i afectacions del medi derivats dels serveis i instal·lacions:
 - ▶ Recollida i tractament de residus
 - ▶ Abastament i sanejament d'aigua
 - ▶ Disposició de fangs i FORM en el medi
- ▶ Seguiment i afectacions al medi derivats de l'activitat humana
 - ▶ Afectacions al sòl
 - ▶ Afectacions a l'atmosfera
 - ▶ Afectacions a l'aigua
 - ▶ Afectacions a la biodiversitat i als hàbitats naturals
 - ▶ Capacitat de càrrega / petjada ecològica



Quadre de comandament

- ▶ Pels serveis operats
 - ▶ Incidències i indicadors de seguiment específics definits, en relació als punts crítics de cada instal·lació / servei.
- ▶ Pel seguiment de les afectacions de la activitat humana
 - ▶ Els indicadors i controls de seguiment definits en les memòries anuals d'activitat del centre.



Processos transversals i singulars

Bloc destinat a definir les actuacions per assegurar que les activitats humanes tenen afectacions assumibles pel medi i a millorar les garanties de seguretat per les persones.

1. Assistència tècnica
2. Planificació
3. Laboratori Polivalent (LPG)



Assistència tècnica als municipis, redacció de projectes i obres

- ▶ **Assistència tècnica als municipis**
 - ▶ Resposta a les demandes específiques de cada ajuntament
- ▶ **Projectes i direcció obres**
 - ▶ En funció de les necessitats i els encàrrecs



Planificació, redacció de plans i programes sectorials

► Redacció de plans i programes

- Recollida d'informació
- Objectius
- Preparació d'escenaris i
- Redacció i presentació



LPG

- Manteniment de les seves singularitats de treball i actuació
- PNT específiques
- Sistemes de qualitat definits