

Caravana d'innovació digital

Parada:

Institut Municipal d'Hisenda de
l'Ajuntament de Barcelona

Un camí compartit cap al canvi cultural

Jardí exterior de l'edifici de l'IMH

27/11/2025 a les 11.30 h

Relatora: Marta Cuesta

(Ajuntament de Rubí)



Conversa amb Anna Ma Carné (responsable d'Estratègia, Innovació i Qualitat - EIQ) i les persones ambaixadores del projecte a l'Institut Municipal d'Hisenda

■ Bon dia, benvingudes i benvinguts a una nova parada de la Caravana d'Innovació Digital de la Diputació de Barcelona. Soc Marta Cuesta García i avui seré la vostra relatora. Estacionem la nostra caravana a prop de casa, a Barcelona capital, en aquest acollidor i fresquet jardí exterior de l'Institut Municipal d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona. El projecte que ens presenta l'Institut es titula "Un camí compartit cap al canvi cultural". És un projecte de transformació cultural molt avançat, de més d'un any de feina. Iniciat l'any 2024, es va treballar conjuntament amb la consultora NTT Data, la Gerència i tots departaments de l'Institut. Aquest projecte es basa en quatre eixos: processos, organització de persones, eines de gestió i dades. A partir d'aquí es van realitzar 18 pilots de millora i 16 formacions orientades cap al canvi cultural. És un gran projecte el que anem a tractar avui.



En representació d'aquest projecte impulsat per l'Institut Municipal d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona tenim amb nosaltres l'equip d'Estratègia, Innovació i Qualitat, que són les responsables d'impulsar aquest projecte, i la Marta, l'Eura, el Francesc i la Sílvia, que estan participant activament en les millores representatives.

Tenim amb nosaltres Anna Ma Carné Vila, responsable d'Estratègia, Innovació i Qualitat, Rocío Barbero Medel, gestora de l'equip d'Estratègia Innovació i Qualitat, Marta Mas, directora d'Administració i Recursos, Eura Misas, tècnica de l'equip de bases de dades i secretària tècnica, Francesc Barriga, gestor de l'equip del Departament de Sancions i Sílvia Ruiz, cap del Servei de Recursos Tributaris.

En primer lloc moltes gràcies per convidar-nos, Anna. Volem conèixer el projecte, que destaca una orientació d'equips, una entrega personal, però la primera pregunta és obligada: per entendre aquest projecte, com va sorgir aquesta implicació personal, aquests canvis interns, com es va comentar i es va obrir l'administració a fer aquest tipus de projecte? quin és l'inici?



Anna Ma Carné

Aquest projecte el va pensar l'antic gerent, l'Antoni Fernández, que és una persona molt revolucionària, i volia que hi hagués zero errors a l'IMH. Ell deia “no vull que tinguem errors, no vull que fem errors de cap classe, no hi ha d'haver anul·lacions, etcètera.” Vam contractar a la consultora NTT Data i quan ens vam posar a fer l'anàlisi, vam veure que molts dels motius pels quals cometíem errors era perquè estàvem amb una mentalitat i amb una manera de treballar que no ens permetia aprofitar el màxim coneixement que teníem com a organització. A partir d'aquí vam fer una diagnosi que us anirem explicant ara durant la resta de la sessió.

■ **El canvi cultural que comentes es relaciona amb un tema absolutament crucial i que resulta aplicable a totes les administracions públiques, la transferència de coneixement, la millora contínua... Quines eines, materials o activitats heu emprat per a fer possible aquesta transferència i aquesta millora contínua?**

Anna Ma Carné

Inicialment vam crear la figura dels ambaixadors, una persona referent de cada departament que tenia un perfil innovador i que ens ajudava a tirar endavant aquest projecte per arribar a les 300 persones que som a l'organització. A partir d'aquí també hem utilitzat eines de design thinking, de divergència, per buscar l'opinió de tothom, que tothom pugui participar a les reunions amb una mateixa veu. Els pilots per veure si funciona en un grup controlat. El Power BI, que l'Eura també us comentarà com a eina de visualització de dades per poder saber exactament què és el que ens està passant, i sobretot molta motivació dels equips.

■ **Teniu algun projecte, alguna iniciativa de referència?**

Anna Ma Carné

Realment, quan vaig arribar aquí això ja estava iniciat, i no soc coneixedora que hi hagués cap projecte de referència. No sé si l'antic gerent potser sí que ho havia vist en alguna altra administració, no ho sabem. Nosaltres vam arribar i la iniciativa ja hi era. Va acabar sent molt més, això sí, del que en principi estava previst.

■ **Fantàstic: innovació 100%. Hem estat parlant d'una planificació, d'una col·laboració entre tots, això és cabdal en totes les administracions, però especialment en un Institut com aquest i en l'equip que heu format, com el que tenim avui aquí, que és absolutament multidisciplinar, estem parlant d'interdepartamentalitat, de col·laboració entre tots... Exactament, va ser molt complicat també que aquest management, aquesta resta de figures formaren part?**

Anna Ma Carné

Sí, realment és molt complicat perquè estem parlant de 30 o 40 persones de diferents nivells, de tots els tipus de negocis. Cadascú té les seves necessitats i aconseguir que tothom pugui venir, que tingui espai a les agendes és complicat. A més moltes vegades demanem que sigui presencial perquè ajuda a crear dinàmiques de co-creació i amb el teletreball encara es complica més. Vam tenir el gran suport de la Gerència, que ens va recolzar i que estava totalment convençuda d'aquest projecte i ens va ajudar a donar-li prioritat. Per exemple, vam aconseguir que els participants prioritzessin les reunions del projecte, ja que no es podien moure fàcilment. Fèiem reunions mixtes perquè la gent que tenia teletreball i no s'ho podia canviar pogués assistir i a vegades teníem una persona connectada dinamitzant els online i diverses persones en presencial per dinamitzar els que estaven in situ.

■ **Innovació, més de 300 persones, molts equips, més de 30 reunions de 50 persones, es a dir: la institució complerta. Com heu aconseguit pujar-los al carro?**

Anna Ma Carné

Sobretot, la figura dels ambaixadors ens ha ajudat moltíssim per poder arribar a la majoria, no sé si hem arribat a tothom però sí a molta gent de l'organització. També des de l'equip d'EIQ fem un acompanyament, suport i seguiment molt personalitzat. Nosaltres ajudem, fem la formació i fem seguiment de què s'estiguin realitzant realment tal com toca les millores que hem dit. Cuidem molt a les persones que estan més involucrades i els fem partners del projecte. Les formacions ens han anat molt bé per capacitar-los perquè ells mateixos ja vagin tirant. Ara ho veuràs quan parlin ells, que és l'exemple més evident.

■ **El gran enigma, a nivell personal: estem en una situació actual en què anem amb molta pressa, hi ha molts vídeos, hi ha molta connexió de tot el món, i ens falta un espai per a reflexionar. Amb el vostre treball heu parat, heu frenat un poc, heu reflexionat i li heu dedicat un temps. Com pensem que tota aquesta reflexió ha provocat o ha derivat en una administració més eficient?**



Marta Mas

Aquí el que volíem començar responnent és el principi de la frase que dius que realment és difícil parar i dedicar temps perquè com a totes les administracions grans o petites, jo crec que a tot arreu, el dia a dia se'ns menja sempre, i aleshores aquí el més important ha estat això, que li hem dedicat temps perquè la Gerència es va implicar molt des del primer

moment i es va prioritzar, i també jo crec que perquè d'alguna manera ens ho vam creure una mica, que podíem treure aquest guany d'eficiència, de maneres de treballar millor, de treballar més a gust també. Aleshores si hem guanyat en eficiència o no amb aquest any jo crec que encara és aviat per valorar-ho, no ens podem atrevir a dir-ho, però jo crec que ho aconseguirem. Nosaltres, per exemple, al Comitè de Direcció (jo soc directora de l'Institut) vam estar moltes jornades, moltes sessions definint la visió estratègica de l'Institut, definint cinc línies estratègiques, cada línia amb els seus objectius, amb els indicadors per mesurar el compliment o no dels objectius, amb actuacions a fer per aconseguir-los i anar alineats... Llavors jo crec que aquesta visió estratègica, d'alinejar-nos, no la teníem abans, i a la llarga s'ha de traduir en un guany d'eficiència.

Eura Misas

Lligat amb el que estava explicant la Marta, des de la Secretaria Tècnica hem desenvolupat el quadre de comandament, és un informe interactiu i dinàmic que permet visualitzar aquestes cinc línies estratègiques i els indicadors, i podem comparar-los amb els llistats i els objectius que s'han anat establint. Tot això ho fem recollint dades de tot l'IMH amb la col·laboració de tots els departaments i direccions.

Francesc Barriga

Sí, i vinculat amb aquestes cinc línies estratègiques que ara comentava la Marta, que es van dissenyar dins d'aquest projecte, a partir d'aquestes línies estratègiques es generen uns objectius, com ella deia, es van generar 13 objectius a nivell de tota la Gerència, i amb aquests mateixos objectius el que es va fer és fer un pilot dins del projecte en què es van dissenyar les línies estratègiques d'una de les direccions de l'Institut, concretament la de què en forma part, la Direcció de Recaptació i Sancions. El que vam fer és convertir alguns objectius de la gerència en les línies estratègiques de la Direcció. D'aquestes línies estratègiques, que se'n van definir tres, se'n van definir també els seus objectius i els seus indicadors, dels quals se'n pot anar fent un seguiment. Això és important perquè, evidentment, eren objectius que ja teníem, però quan es posen sobre el paper i, a més a més, s'inclouen dintre del conjunt de l'organització, evidentment també fa que les direccions i de retruc tots els

departaments també puguin formar-ne part i puguin participar de tota aquesta estratègia conjunta. Va ser un dels pilots que vam tirar endavant i ara s'està ampliant a tota la resta de direccions de l'Institut, seguint una miqueta també aquest model.



Sílvia Ruiz

Jo soc Sílvia Ruiz, cap del Servei de Recursos Tributaris, i us parlaré de la nostra prova pilot, en què vam fer servir la metodologia Kanban aplicada al nostre servei. El nostre servei s'ha d'entendre que és un servei que incorpora el 80% de perfil jurídic, i és una "rara avis" en el món del dret perquè som gent molt alegre, molt flexible mentalment, i llavors no tenim l'estil de lletrat antic. Però tot i així, quan vam començar el pilot Kanban es va generar una miqueta de reacció incrèdula. No ens ho creiem que ens ajudaria una metodologia Kanban

pensada per una cadena de muntatge o per una consultoria informàtica, no veiem com s'aplicaria en el nostre gremi del dret, i d'entrada vam ser reticents, però com som gent oberta vam començar a provar, ens vam deixar portar, vam fluir amb les explicacions, ens vam deixar ajudar per construir el nostre mètode Kanban sui generis per al Servei i ens funciona molt bé. No és exactament el que fan en una consultoria informàtica perquè la nostra feina tampoc és de consultoria informàtica, però ens serveix perquè és una eina dinàmica que ens permet conèixer en tot moment en què està treballant tothom, ens permet tenir els criteris allà mateix visuals per poder-ho consultar ràpidament, i lligant amb el que diuen els companys, havent definit els objectius, tenir-los allà i crear uns lideratges on tots formem part i cadascú té el seu i els va compartint, i llavors estem molt contents del resultat d'aquest projecte, i ara seguirem endavant millorant-lo.

■ **Tots els que estem aquí som proinnovació, creiem en la innovació, l'apliquem en el nostre dia a dia, però per a les persones que potser llegiran aquesta entrevista i no entendran exactament què és la innovació... com podem explicar a un ciutadà què en traïem d'aquesta innovació?**

Anna Ma. Carné

Nosaltres el que intentem fer per aconseguir això és el que anomenen dades significatives, fem moltes enquestes de totes les millores i totes les propostes i iniciatives que portem a terme, fem una enquesta prèvia i una enquesta després, i aleshores veiem com ha anat la iniciativa... així veiem si realment les persones que han participat senten que aquella millora ha estat un èxit o els ha ajudat d'alguna manera. Per exemple, una de molt evident i que m'agrada molt és la d'uns pilots que

vam fer en aquest projecte sobre compartir coneixement. Vam fer diverses iniciatives, els mapes d'empatia que després també comentarem, les cites ràpides i l'alineació operativa, i vam fer una enquesta abans i després, i el resultat va ser que vam millorar en un 127% la percepció de les persones que van col·laborar en aquests projectes en relació a la coneixença i la compartició del coneixement amb els companys i companyes. Aquesta és la manera que tenim nosaltres d'entendre i d'explicar la necessitat que hi ha de la innovació en el nostre món. I en aquesta línia, ara la Rocío ens en donarà més detalls.



Rocío Barbero

Sí, vam fer una enquesta de percepció per conèixer el nivell de col·laboració que hi havia a la nostra organització, una enquesta per a tota la plantilla. La valoració de l'enquesta va ser molt bona en general, la valoració global va ser d'un 7,5, una nota alta, i les preguntes més destacades van ser la col·laboració dins del departament, amb una nota de

8,5 molt alta. Però quan vam preguntar per la col·laboració entre departaments, aquí vam aprovar, amb un 6,5, però va ser més baixa. Lligant-ho amb aquesta nota podem parlar de la part qualitativa de l'enquesta en què ressalta que un 35% de les aportacions de la plantilla comentaven que hi havia necessitat de col·laboració més intensa entre nosaltres, d'un coneixement més global de l'organització per intentar millorar la col·laboració, la coordinació entre tots els departaments i que hi hagi més comunicació entre nosaltres. Per tant, a partir d'aquests resultats es van idear dues accions que s'han posat en marxa, són dues accions corporatives que s'han fet ja en què persones d'aquí de la casa expliquen els seus projectes a tota la plantilla. També hem incorporat en la reunió anual de retorn del Consell rector, afegir com a punt a l'ordre del dia: temes de personal, d'organització i gestió que són d'interès per a tota la plantilla. I també hem elaborat un full de ruta amb diferents propostes i actuacions per donar resposta a aquesta necessitat. Volem que una persona de cada departament (referent de qualitat) pugui treballar i implicar-se per portar a terme aquest projecte.

■ **Estem parlant d'innovació i cal parlar d'un dels “mantres” de la innovació: si no hi ha resistència és que no hi ha canvi. Us heu trobat aquesta resistència? Teniu aquesta figura que són els ambaixadors, que potser són la figura clau també per a poder incorporar l'equip i la resta de persones. L'autèntic patrimoni de les administracions en realitat és el personal. Com heu integrat aquest personal? Com heu resolt aquesta resistència al canvi?**

Anna Ma Carné

Jo sempre dic que hi ha tres tipus de persona, els supermotivats, els que “ni fu ni fa” i els que no volen de cap manera, aleshores, treballem amb tres línies segons la persona. Les persones que estan molt motivades les sumem com a col·laboradores, formen part del nostre equip, les que “ni fu ni fa” el que fem és intentar engrescar-los amb alguna dinàmica, amb algun projecte que sabem que els pot agradar més, per veure si aconseguim sumar-los i passar-los a la banda de col·laboradors, i als que no volen normalment els deixem, els deixem que facin el seu camí i es prenguin el seu temps, perquè al final les persones tenim els nostres moments, el nostre tempo i tampoc podem obligar a una persona a fer un canvi radical quan tota la vida ho ha fet d'una manera i no vol, és molt difícil. El que fem és que els deixem i anem fent seguiment, anem a veure si veiem algun canvi, alguna reacció, també intentem oferir-los coses que creiem que poden ser més engrescadores per veure si passen del “no, no, no” al “ni fu ni fa”, i ho hem aconseguit perquè realment si tu el deixes i no el pressiones fortament, va veient com la resta es va sumant, i cada vegada té més ganes de sumar-se. I ara els vull donar la paraula a tots perquè expliquin la seva experiència des de l'altra banda. Qui vol començar?



Francesc Barriga

A nosaltres quan ens van oferir de ser ambaixadors, ambaixadors del projecte “Error zero” en un primer moment el nom ens va xocar, perquè evidentment considerem un error zero fins i tot quimèric, però llavors vas veient a mesura que vas anar participant del projecte les formacions que es van anar fent, les xerrades, la implicació de tots els nivells de l'Institut que era importantíssim (des de Gerència, direccions, caps de departament,

tècnics, etc.) I veus que això va consistint més en un canvi cultural, en un canvi fins i tot de filosofia del treball, i et vas implicant molt més en el projecte. I evidentment, la nostra part de feina com a ambaixadors era traslladar aquests coneixements a tota la resta dels nostres equips. De resistències n'hi ha? sí, és clar, evidentment hi ha persones que són menys propenses a fer aquests canvis. Hi ha una part de la resistència que es pot arribar a veure positivament si t'aporten unes crítiques constructives, perquè et poden fer modificar alguns aspectes o veure alguns punts que potser no havies contemplat i integrar-los en totes aquestes noves dinàmiques, però vas veient també el que comentava l'Anna. És a dir, a mida que es va col·laborant dintre del projecte, que es van fent coses noves, noves tècniques, noves eines, al final gairebé tothom s'hi acaba sumant, i acabes fent un equip de teams, o acabes fent una col·laboració més gran amb d'altres departaments, abans era gairebé tabú, un departament feia una feina i el del costat la seva, ara cada vegada hi ha una

comunicació més fluïda, més intensa i, per tant aquest canvi, poc a poc, és com una pluja fina que es va distribuïnt per tot el conjunt de l'organització.

Eura Misas

Bé nosaltres sí que ens hem trobat una mica de resistència al canvi en el moment d'implantació del quadre de comandament, bàsicament en el moment de compartir les dades. Jo suposo que era una miqueta de por de que estiguessis qüestionant com treballaven i la feina que feien. Llavors, des de la meva experiència crec que aquí l'important va ser mostrar empatia, seure amb aquestes persones, amb els referents de les dades, seure amb ells, escoltar els neguits que tenien, les seves preocupacions, escoltar com obtenien aquelles dades, explicar una miqueta per què volíem les dades, què es faria amb elles, què es parlaria al Comitè de Direcció, i una miqueta amb això vam aconseguir la confiança que necessitàvem per a què al final ens passessin les dades, establir una estructura, una periodicitat i que en conjunt les dades fossin de més qualitat.

Silvia Ruiz

Jo com a ambaixadora, ara parlaré diferent amb relació amb l'experiència que he explicat abans d'incorporació del Kanban, que va ser un pilot, que va generar reticències per part de l'equip, etc. Quan em van proposar ser ambaixadora vaig pensar "d'acord m'ha caigut el marró, au doncs vinga! anem a veure-ho constructivament", perquè de tot s'aprèn i de tot es treu profit, inclús de les experiències negatives. Però no, conforme anaven passant les reunions, anàvem coneixent-nos més en uns altres espais que eren molt col·laboratius, i ens inspiràvem els uns als altres. Llavors anaven caient barreres que no existien però que sí existeixen, perquè cadascú està al seu negoci, cadascú està a allò seu, cadascú pendent de tot això, del dia a dia, i allà no, allà havíem de construir coses conjuntament, i això crec que va ser una llavor que es va generar allà i que a futur repercutirà en que a la llarga serem molt més eficients, perquè treballarem molt més els uns amb els altres, sense que hi hagi cap barrera.

■ Un altre dels elements de què heu parlat, que potser seria el moment d'explicar un poc més, és aquest mapa d'empatia, perquè esteu parlant de resistència al canvi en els equips i a voltes des de les administracions ens falta aquest coneixement sobre què fa el company que seu al costat, o quines feines tenim compartides. Ens podríeu explicar un poc sobre aquest mapa?



Anna Ma Carné

Sí, la dinàmica aquesta va tenir molt de rebombori, perquè és una cosa que no es coneix a l'administració pública, que és molt d'empresa privada, de màrqueting, no? I al principi ningú sabia molt bé a què venia, tothom m'anava preguntant pels passadissos "però amb això què hem de fer, què haurem de fer?" i els dèiem "tu tranquil, no et

preocupis". La dinàmica va consistir en fer parelles de cap de departament i ambaixador, i s'anaven fent entrevistes amb d'altres parelles, de diferents departaments, i fèiem el mapa d'empatia del departament. Com a persona dins d'un departament (en general, perquè dins d'un departament hi pot haver diferents sensibilitats, però en general com a grup) vèiem com se sent el departament i llavors fèiem una entrevista que consistia en preguntar sobre la sensibilitat, que sent i veu el departament, què escolta el departament, no tant pensant en les habilitats i coneixements tècnics, sinó més en les habilitats soft de veure realment què estava passant. Jo crec que va funcionar superbé, el feedback va ser molt positiu i llavors vam decidir anar a fer un pas més amb aquesta dinàmica, intentar que realment després d'haver fet aquest exercici el puguem compartir i puguem treure accions reals, i vam intentar portar-lo al Comitè de Direcció. El vam portar a algunes sessions i d'allà va sortir inclús alguna cosa que van decidir que farien, com ara que es reunirien aquella setmana dos apartaments perquè s'havia detectat que allí hi havia un problema però després el dia a dia ens va menjar, i ara fa ja temps que no ho portem, no ho hem pogut acabar. Al final el dia a dia es menja moltes vegades totes aquestes dinàmiques i costa, però s'ha d'anar insistint per aconseguir resultats.

■ **Bé, ho podem deixar per al segon capítol de la caravana, quan tingueu acabat el mapa d'empatia podeu tornar a trucar la Diputació de Barcelona i demanar una nova parada! Aquest projecte parla d'una innovació interna, d'una millora per als usuaris, però una de les qüestions que sempre ens falta un poc en l'administració pública és aquest feedback. Aquestes mesures, els indicadors sobre què ha funcionat, teniu mesurada aquesta millora?**

Anna Ma Carné

A veure, realment encara no ho podem mesurar. És a dir, és veritat que portem un any i mig de projecte, però tota la primera part del projecte va ser molt d'anàlisi i després ens ha costat molt començar a fer millores que tinguin algun tipus de resultat. Jo crec que encara estem en un procés molt inicial, perquè costa, no és una cosa fàcil, no ho faràs en tres mesos ni en mig any, i necessitem més temps per realment veure amb

dades quin és l'impacte que podem quantificar. Com veus, sí que ja percebem un impacte en el dia a dia, ells ho estan explicant, ara els és més fàcil reunir-se, els és més fàcil parlar amb companys amb què potser no han treballat, però encara no podem quantificar-ho, perquè no ha passat prou temps, no és prou madur com per tenir un impacte quantificable.

■ **Pregunta obligada. Als darrers anys, quan parlem d'innovació, automàticament connectem amb una IA, una tecnologia, alguna qüestió de caràcter digital. La tecnologia és part d'aquest projecte en algun aspecte?**

Marta Mas

A veure, la tecnologia està avançant a passos agegantats, i evidentment està sobrevolant i l'anem integrant, però aquest projecte no és tecnologia, és un projecte de canvi cultural, com també ja comentàvem al principi. Pensa que nosaltres tenim unes plantilles, com a mínim en el nostre cas, amb una mitjana d'edat superior als 50 anys, amb la qual cosa aquesta tecnologia a d'anar de la mà també d'acompanyament, no? perquè vèncer la reticència de les persones, es molt difícil. La tecnologia hi és, però darrere tenim molta feina per ajudar a tothom a tenir accés a aquesta tecnologia. No som una empresa de gent jove tecnològica on això ja ve de base, llavors treballem molt en aquesta línia i, aleshores doncs bé anem implantant ara per exemple el Microsoft 365 amb el Copilot, i amb tot això doncs hem d'anar fent formació i acompanyament. És això, la tecnologia sola no fa res, ha d'haver-hi al darrere la intenció d'anar tots cap allà i sobretot de triar molt bé la tecnologia i que realment ens porti els guanys que ha d'aportar.

Sílvia Ruiz

En el nostre pilot de metodologia Kanban vam implantar la tecnologia a través del Planner del Teams, que va dintre de la eina 365, i puntualment aquest sí que ha funcionat correctament, i la tecnologia ha vingut a l'equip en aquesta parcel·la.

Anna Ma Carné

Sí, l'hem utilitzat, i és un suport per poder fer les dinàmiques i els projectes de millora col·laborativa que necessitem, per exemple com deia la Marta el 365, el Copilot l'hem utilitzat per suportar-nos, però no és la peça central del projecte sinó que és un suport que ens ajuda a homogeneïtzar i donar coherència com a eina per poder treballar en tot el que és la col·laboració.

■ **Ho hem comentat abans, ho ha comentat el company, el títol original d'aquest projecte era “Cap a l'error zero”. Us heu trobat errades? què passa amb aquelles errades que ens trobem pel camí?**

Anna Ma Carné

Sí, ens hem trobat moltes errades perquè al final la innovació no té una directriu clara, dos i dos no son quatre, tu no saps què faràs això i tindràs aquest resultat, i forma part del projecte. Assaig i error, és sempre el que els dic, que provem i si no funciona aleshores reorientem o abandonem. La Sílvia ens pot explicar per exemple la seva experiència amb les competències, que no va funcionar.

Sílvia Ruiz

Exacte, amb la matriu RACI. Mira que som positius i constructius, i ho vam fer i ho vam presentar, i sí que estava bé però no va funcionar. És clar, veníem amb l'expectativa alta perquè veníem de l'experiència del Kanban. La matriu RACI no va funcionar al nostre servei. Ara citaré una lletrada del nostre servei, del meu equip, que un dissabte al matí em va dir "disculpa pel dia i l'hora, però he vist aquesta imatge i m'ha recordat aquesta frase: el que s'aprèn amb la teoria és una petita part del cervell, el que s'aprèn amb la pràctica és una mitja part del cervell, i el que s'aprèn amb els errors és tres quartes parts del cervell". Amb els errors s'aprèn, quan ens equivoquem aprenem molt més que no pas quan no ens equivoquem, i d'aquí ve que no hem de tenir por d'equivocar-nos, és un aprenentatge que aprendrem molt més si ens equivoquem també. Anirem cap a l'error zero, però perquè prèviament ens haurem equivocat moltes vegades, i forma part del canvi.

Rocío Barbero

Jo vull comentar també que en aquest canvi cultural, que sembla que sigui quelcom fàcil, jo que porto la part més comunicativa crec que això s'ha de transmetre, i he detectat que de vegades no arriba a tothom perquè és un llenguatge nou, no s'entén, no està dins del nostre ADN, perquè treballem el nostre dia a dia sense pensar en això, pensem en el nostre negoci i no anem més enllà. En el nostre equip tenim el repte d'intentar comunicar de la millor manera possible tots aquests canvis perquè s'entenguin bé. I com ho fem? primer de tot, hem d'intentar sintetitzar la informació perquè sigui més comprensible, fer que tothom conegui allò que fa l'altre, a través d'infografies, treballar amb materials molt visuals, també poder fer vídeos col·laboratius.... Tenim una àmplia gama de diferents tipus de formats, des de l'informe típic que agrupa tota la informació, fins a infografies amb les dades més significatives, guies explicatives on són les dades perquè pugui entrar tothom i conèixer on és l'excel per posar la dada concreta, com també presentacions molt gràfiques per entendre temes complexos... Hem de buscar aquesta amalgama de documents vius que anem adaptant o millorant segons les necessitats, per intentar arribar a tothom.

■ **Algun projecte o proposta de futur?**

Anna Ma Carné

Sí, nosaltres tenim un full de ruta molt gran, tenim una estratègia feta pel nostre equip per seguir endavant amb aquestes millores i ens volem centrar també en la qualitat, en intentar que s'integri en el dia a dia la qualitat i la millora de serveis amb la ISO 9001, que també és un dels projectes que fem aquí, tenim aquesta certificació, i després estendre totes les millores que ja teníem, i d'aquí n'han sorgit moltes altres. Pel que fa al quadre de comandament ara volem fer una formació per fer tot un canvi gràfic que s'entengui millor, que sigui més autoexplicatiu, que també tingui tres nivells de dades... Estem estenent les millores que ja teníem i de les que havíem fet pilot, i estem creant nous pilots per enriquir cada vegada més tot el que és la millora contínua.

■ **Aquest projecte encara es troba viu, continuarà viu. Ha passat un any. Com avalueu el resultat amb distància i temps?**

Anna Ma Carné

Bé, jo crec que de manera molt, molt positiva però deixaré que cadascú també expliqui una mica de la seva experiència i com ho avalua personalment.

Francesc Barriga

Sí, evidentment ha passat un any, i com dieu és un projecte viu, per tant, segueix. Aquesta pluja que dèiem es va estenent, i ho vas veient. És a dir, a mesura que va avançant s'han de fer noves reunions o s'han de fer noves col·laboracions i ja s'hi utilitzen aquestes noves eines. És a dir, aquesta por a col·laborar amb altres departaments que potser es tenia, perquè no se sabia com es treballava, hi havia poca empatia amb altres departaments, es va esvaint. Per posar un cas concret, des del meu departament es volia col·laborar amb un altre departament i ja ràpidament, quan vam fer una reunió, va sorgir la idea de crear un equip de teams, i d'aquesta manera podem col·laborar molt més efectivament, podem compartir documents, projectes, etc. Per tant, ja va sortir la idea directament dels propis usuaris que formaven part d'aquella reunió i que no havien estat directament implicats en el projecte, però que evidentment havien estat formacions, se'ls havia explicat, etc. D'aquesta manera el canvi es va estenent i es va incorporant en el dia a dia de la feina de tots els departaments. Per tant, això és viu, això ha de tenir una continuïtat, no pot quedar-se allò en un calaix sinó que s'han d'anar fent noves propostes, noves formacions, com comentaven la Marta i l'Anna, i per tant ha de tenir una continuïtat, i aquest canvi es va fent i jo crec que dintre de l'organització ja es va percebent aquesta nova manera de col·laborar i de comunicar-nos.

Rocío Barbero

Voldria afegir que ara són els premis Valors de l'Ajuntament de Barcelona i tothom de la casa té projectes fantàstics, que s'expliquen en documents de word, que són molt interessants però gens comunicatius i accessibles. Des de EIQ el que volem és ajudar a que tot això es visibilitzi. Amb ells hem participat per intentar fer-ho molt més visual i que quan es presentin als premis el jurat es quedi amb la part important o destacada, en resum, acompanyar-los en aquest camí de col·laborar sempre perquè sigui tot molt millor.



Eura Misas

En el cas del quadre de comandament nosaltres el vam rebre just fa un any i el vam rebre com un regalet, amb una part visual i unes dades, però que les dades que ens passaven els departaments de vegades eren captures de pantalla o de vegades eren Excels, que ells mateixos s'havien cuinat (nosaltres en diem cuinats quan

els manipulen i hi fan càlculs a sobre). En tot aquest procés del primer any hem aconseguit tenir les dades, fonts, orígens en brut, o sigui que nosaltres fem les transformacions i som responsables del que es fa, per això és tant important tot l'acompanyament amb ells per validar les dades i verificar que són correctes. I ara que ja tenim això, de cara al futur el que volem primer és canviar tota la part gràfica i després automatitzar tot el procés d'extracció de les dades perquè cada vegada tingui menys intervenció humana, la qual cosa pot reduir una miqueta també l'error.

Marta Mas

Per part meua la valoració és positiva, potser sí que a l'inici jo era una mica més incrèdula amb el projecte he de dir, però ara que ha passat un any veig que han anat calant coses. Superimportant per això que segueixi havent-hi l'Equip d'Estratègia, Innovació i Qualitat, perquè si desapareix l'equip... Bé, jo crec que alguna cosa quedaria ara igualment, sense l'equip encara quedarien coses que han anat calant, però superimportant la feina d'elles perquè així la innovació és una feina que tenen assignada i no un afegit, és quan realment hi ha un motor i més acompanyades amb la consultoria el primer any per ajudar a accelerar, amb els timings que dèiem... però després si no ens marquen des de l'equip a vegades vas caient en anar relaxant les bones pràctiques, no? però jo crec que hi ha coses que han calat prou com per exemple una que no hem comentat que és la problemàtica transversal. De vegades hi ha problemes encallats de sempre "tenim això, les devolucions, que no acaba de funcionar..." i cada departament sempre defensa una mica el seu posicionament i llavors no, no pot ser, hem de fer un salt. L'altre dia parlant amb un cap de

departament dic “problemàtica transversal, no et vull escoltar més a tu, vull escoltar els altres” perquè al final hem de valorar les coses des de l'òptica global, com a institució, i com afecta el ciutadà, i entendre com al final pot sortir una millor solució, encara que jo surti “perdent”, perquè potser em genera més feina a mi. Jo crec que abans del projecte això era més impensable, no? O sigui que moltes coses han quedat, jo crec que superpositiu l'impacte.

Sílvia Ruiz

Sí, jo la veritat és que estic molt d'acord amb el que diu la Marta. Realment hi ha coses que no es veuen, però sí que hi ha un tema de col·laboració molt important que ens afecta a tots, que arran del projecte Cap a l'error zero s'ha implantat i que fa que funcionin les coses molt millor, ja que quan una mateixa problemàtica que és transversal necessita de col·laboració de tothom, i això és important aquí perquè la feina surti millor i tots ens entenguem, i ja s'han trencat aquestes barreres perquè puguem arribar a acords i generar instruccions que defineixin les competències de cadascú correctament i no hi hagi algun tema que estigui entre l'un i l'altre, no? Perquè això és Hisenda i tots volen que el retornin els diners, oi? Però no tot és devolució, cada cosa requereix el seu lloc. I després jo a nivell del pilot de Kanban en què vam participar doncs realment continua sol, els de l'equip continuaran fent-lo servir s'anirà millorant aquesta eina de gestió que va ser implantada arran del projecte Cap a l'error zero, o sigui que una cosa que va començar una mica “bé, m'ho crec i anem a veure com va” es continuarà fent servir per l'equip.

Francesc Barriga

Enllaçant amb una cosa que comentaven la Marta i la Sílvia de la transversalitat, nosaltres dintre de l'Institut tenim una comissió tecnològica en què ens reunim referents de cadascun dels departaments per parlar de temes tècnics, etc. Abans del projecte aquesta comissió tecnològica ja existia, però era molt que cada departament anava a exposar les seves problemàtiques “a mi em passa això”. Amb tota aquesta nova dinàmica que estem fent i aquesta col·laboració, ara s'ha transformat també en problemàtiques transversals, és a dir, en veure les millores transversals, i que un departament pot tenir un element però entendre que pot afectar a tota la resta, per tant ara tenim una visió molt més completa de tots els departaments. I el que dèiem, pot ser que hi hagi hagut una millora que potser a mi no m'ha anat tot bé, però en aquest altre departament sí, llavors tu et poses en la pell d'aquests altres departaments en què potser fins ara hi havia una reticència o hi havia menys aquesta dinàmica. I ara, en canvi, s'ha fet aquest projecte i hi ha la Comissió en què participa l'Anna i ens anima sempre a buscar aquestes línies transversals, i crec que ha estat en aquest sentit positiu perquè també d'aquesta manera tens una mica més la concepció d'unitat en el conjunt de l'organització.

■ **No puc evitar aquesta pregunta disculpeu, jo vinc del món jurídic i la innovació es una matèria no regulada. Heu documentat o creat algun repositori o documenta amb el procés de creació i implantació?**

Rocio Barbero

No tenim una guia d'innovació però tenim per cada millora un conjunt de plantilles i procediments que utilitzem després per estendre-les a altres àrees internes. Per exemple pel que fa a l'estratègia tenim una plantilla per la dinàmica en ppt i el excel i una plantilla per la definició en ppt i una pel seguiment en excel. El punt de partida pot ser similar però la clau està conèixer i escoltar a la teva organització i anar al ritme que ho permeti. Si no és el moment o aquesta persona no hi creu s'ha de parar i posar els esforços en un altre banda.

També creiem que la innovació és una cosa viva i si ho estandarditzem molt amb guies procediments correm el risc de perdre-la.

■ **Aquest projecte es una inspiració per altres entitats locals. Consells per a poder replicar el vostre model?**



Anna Ma Carné

Per una banda hi ha la consultora, que ens va ajudar a fer palanca. La consultora t'obliga als compromisos, als terminis, i això accelera molt el principi, que és quan més costa, perquè al principi no era aquest l'ambient, és a dir, costa molt. Però també sense consultora crec que es pot fer. Necessites tenir una persona dedicada (és imprescindible, el que deia abans la Marta, és a dir que la

teva feina sigui això, que se t'encarregui i que el teu dia a dia consisteixi en fer això. I després els ambaixadors, els ambaixadors són clau. El que em deia la meva exgerenta, l'Elena, que es va jubilar, quan jo li deia "estic sola" ella deia "el teu equip és l'organització" Això és clau, necessites fer aliats, i no sempre et servirà la mateixa persona. A vegades una persona per a un projecte serà un gran aliat i l'interessarà molt i aconseguirà pujar-lo a la caravana, i d'altres vegades no. Has d'anar buscant per a cada iniciativa quines són les persones que creus que més poden sumar i que més poden col·laborar per formar part d'aquest equip d'innovació. Jo crec que això és clau. I després allò que al principi també he esmentat, moltes eines a nivell informàtic, el 365 ajuda moltíssim perquè és una eina que està pensada per a la col·laboració, Copilot, tot el que és fer pilots, design thinking... son eines que estan pensades per fomentar la col·laboració i que són bàsiques. Tu no pots fer innovació i col·laboració en una reunió tipus classe mestra d'universitat, amb una persona parlant i la resta

escoltant. Jo podria haver vingut aquí sola i haver fet aquesta entrevista, però necessitem que realment tot plegat sigui col·laboratiu i per això necessitem que ells vinguin i participin. Quan fem les sessions les fem sempre en grups, amb dinàmiques de divergència, motivadores, que no sigui el de sempre, això ajuda molt. De vegades em deien pels passadissos “és una altra dinàmica de post-its?” i jo responia “sí, sí...”, i és que és la manera, és una eina que és necessària, és la manera d'aconseguir que et parlis amb aquell que no et parles mai, que aquell que no obre la boca mai quan està en una reunió parli, és la manera que realment funciona.

■ Hem parlat d'aprenentatges que us agradaria traslladar, de qüestions inesperades. Alguna qüestió que us hauria agradat conèixer abans de començar aquest projecte?

Anna Ma Carné

A mi potser el que més m'hauria agradat és saber això dels aliats. Jo soc molt motivada i quan vaig començar amb aquest projecte pensava que tothom se sumaria perquè era fantàstic el projecte i pensava que no podia ser que a la gent no li agradés, em semblava una cosa impossible, era com si algú digués que la Caravana d'Innovació Digital de la Diputació no és fantàstica, no t'entra al cervell. Saber això, que no tothom està receptiu, que hi ha aquells tres nivells de motivació que us he explicat abans, i que és així, i saber que has d'anar buscant per a cada cosa un aliats, crec que això hauria estat molt útil de saber.

■ Estem acabant, tocaria el comiat, però us demano una última inspiració, una sola frase resum, que sé que és complicat, de tota aquesta experiència i de tot aquest projecte.

Rocío Barbero

Jo diré la meua frase inspiradora: allò que no es veu, no es divulga, i no s'explica, no existeix, i per tant explicar aquest canvi cultural és donar a conèixer de forma clara, per diferents canals i formats, per arribar a tothom.

Francesc Barriga

Jo vull dir que és incloure noves eines i noves formes de treball complementàries de les que ja teníem per seguir buscant l'excel·lència en la nostra feina, fer la feina ben feta, i per tant poder oferir el millor servei públic possible a la ciutadania, que al final és el motor del nostre treball com a servidors públics.

Eura Misas

Jo diria que les dades no són només números, són la brúixola que ens permet innovar amb sentit i transformar les decisions en impacte real.

Marta Mas

Jo pensant en una frase inspiradora per a altres organitzacions que puguin preguntar-se què fem aquí els diria “poseu un innovador a la vostra organització”.

Sílvia Ruiz

Jo ahir vaig preguntar l'equip per consensuar una frase inspiradora basada en la nostra experiència i vam acordar que la nostra frase és: “hem de creure que cadascú fa el que pot per millorar el món des de qualsevol lloc i posició” i després afegim que “la innovació sense cap mena de dubte és la nostra aliada”.

Anna Ma Carné

I bé, finalment jo diré que “la innovació neix de persones valentes”, com ells que estan avui aquí passant fred, i que s'atreveixen realment a transformar i innovar en el camp. Moltes gràcies, moltíssimes gràcies per haver estat aquí, per voler participar, per tot l'esforç de preparació que heu fet. Moltes gràcies.



■ Jo en primer lloc vull donar les gràcies a l'Institut Municipal d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona per continuar explorant i per fer-nos partícips d'aquesta iniciativa que començant per les persones evoluciona a equips i i es tradueix en una administració més humana i més eficient.

I gràcies a la Diputació de Barcelona per oferir-nos aquestes parades que conviden a la innovació i també a pensar en tot allò que volem canviar, que ens inspira per millorar el nostre servei públic.

Bon dia, engeguem motor, i fins a la propera parada de la caravana!



Marta Cuesta, vicesecretària general de l'Ajuntament de Rubí, lliura el reconeixement a la participació en la Caravana Innovació Digital a l'equip amfitrió de l'Institut Municipal d'Hisenda de Barcelona, de dreta a esquerra: Rocío Barbero (tècnica de d'Estratègia, Innovació i Qualitat – EIQ), Sílvia Ruiz (cap del Servei de Recursos Tributaris), Marta Mas (directora d'Administració i Recursos), Anna Ma Carné (responsable d'Estratègia, Innovació i Qualitat – EIQ), Francesc Barriga (tècnic de l'Equip de Sancions) i Eura Misas (tècnica de l'equip de Bases de Dades i Secretaria Tècnica).



Marta Cuesta puja a la Caravana Innovació Digital amb l'equip amfitrió.

Crònica de la relatora

En els projectes i en els llocs de treball hi ha sempre diferències, punts d'enteniment i equips amb diferents opinions.

Aquesta crònica intenta posar per escrit la mirada d'il·lusió i la bona relació d'equips de l'IMH. Cada dia trobarem dificultats, novetats o canvis organitzatius però, un equip equilibrat, col·laborador, comunicatiu i implicat (com aquest) podrà treballar i millorar amb cada nou repte.

Que la innovació i la il·lusió ens guiï per millorar les administracions públiques i l'experiència dels usuaris dels nostres serveis públics.