

Caravana d'innovació digital

Parada:

Ajuntament de Mollet del Vallès

Ètica municipal: obligació o convicció?

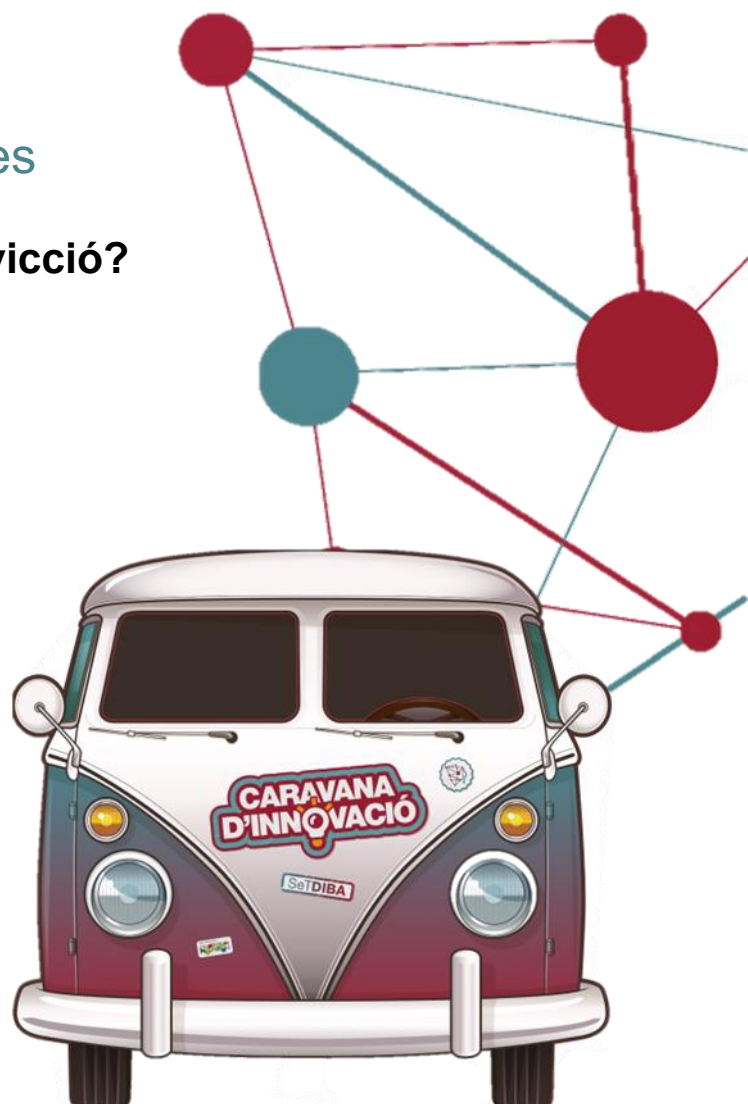
Congrés Govern Digital 2025

Plaça de la Revolució

12/3/2025 a les 15.30 h

Relatora: Vanesa Vilaseca

(Ajuntament de Vila-seca)



■ ■ ■ Conversa amb Magda da Silva (administrativa de la Coordinació General)) i Guillermo Bello (tècnic de Seguretat, Servei d'Assessoria Jurídica i Compliance) de l'Ajuntament de Mollet del Vallès

■ Bona tarda a tothom, tinc el plaer de ser la relatora d'aquesta parada de la Caravana Innovació i tinc aquí els meus companys, el Guillermo i la Magda, que ja porten un temps treballant en un projecte que s'anomena ETIVA, molt interessant. La primera pregunta que us faria, per posar en antecedents, i per entendre una mica de què va el projecte, és que ens expliqueu què és ETIVA.



Magda da Silva:

ETIVA és una cèl·lula d'un equip transversal de l'Ajuntament de Mollet que treballa per difondre tot el marc d'integritat institucional de l'Ajuntament. ETIVA va néixer l'any 2018 per un encàrrec de la Direcció de l'Ajuntament, perquè en el 2016 es va aprovar el codi ètic, que tenia com a peculiaritat que era aplicable també a tots els empleats i empleades de l'Ajuntament, i a partir

d'aquí, el juny del 2018, vam començar a fer la difusió de tots els valors i principis de conducta del codi ètic.

■ M'he quedat amb el tema de la cèl·lula. Has dit una cèl·lula? Què és una cèl·lula? Perquè a la meva administració no hi ha cèl·lules. Què és una cèl·lula?



Guillermo Bello:

Mollet del Vallès és una ciutat de 52.000 habitants i compta amb més de 600 persones treballadores al servei de l'Ajuntament. D'aquestes, unes 300 són professionals dels àmbits administratiu i tècnic, i la resta formen part de la Policia Municipal, la brigada i diversos ens dependents.

Som moltes persones, i prestem una gran varietat de serveis. Aquesta dimensió ens converteix en una organització rica i diversa, però també fa que, sovint, sigui difícil conèixer-nos

entre nosaltres. Tot i compartir un mateix objectiu (oferir un servei públic de qualitat), no sempre sabem qui hi ha darrere de cada tasca. Potser ja és hora de descobrir-nos una mica més.

Una cèl·lula és una forma de reunir persones de diferents serveis de l'Ajuntament, donar-los llicència per innovar i capacitat per prendre decisions sobre aspectes organitzatius. És una aposta per la intel·ligència col·lectiva i la corresponsabilitat.

En el cas d'ETIVA, es tracta d'una cèl·lula formada per 10 persones que treballen per difondre el marc d'integritat institucional de l'Ajuntament. El seu objectiu és sembrar valors, generar cultura ètica i reforçar la confiança en el servei públic des de dins mateix de l'organització.

Aquí podeu veure el logo d'ETIVA, que és un cor. I no és casualitat: el cor de l'organització no són ni els càrrecs ni les direccions, som les persones. No mirem jerarquies, mirem persones.



El que fem és molt senzill i molt potent alhora: com que a l'Ajuntament hi ha molts serveis diferents, procurem que cada cèl·lula tingui representació de tots ells. Això ens permet debatre, compartir i prendre decisions amb una mirada plural. Una d'aquestes cèl·lules és ETIVA, dedicada a l'ètica i als valors institucionals —el seu nom ve precisament d'aquests conceptes.

També en tenim d'altres, com Domus, que treballa entorn de la intel·ligència de dades. Totes elles comparteixen una mateixa convicció: si volem transformar l'organització, ho hem de fer des de dins, entre totes i tots. I el fet que hi hagi representació transversal ens ho fa molt més fàcil.

Com ho fem en el nostre dia a dia? Amb implicació i corresponsabilitat. Cadascuna de les persones que forma part d'una cèl·lula disposa d'un 10% de la seva jornada laboral —amb el vistiplau de la Direcció— per dedicar-lo a aquest espai d'innovació i millora. No es tracta de fitxar, sinó de comprometre's.

Som nosaltres mateixos qui ens autogestionem. Si algú, en un moment donat, té una càrrega de feina més alta (per exemple, pel tancament d'una subvenció), la resta l'acompanyem i fem pinya.

Al final, una cèl·lula és això: persones que s'ajunten per canviar coses. Podem centrar-nos en un àmbit concret o abordar-ne diversos, però el que compta és que el canvi surt de nosaltres.

■ **Molt interessant. A mi m'agradaria que ens expliquéssiu una mica com us organitzeu, perquè ara tu explicaves “som un grup de persones”, i sí que ve l'encàrrec des de Direcció, però jo després com a part treballadora de l'Ajuntament de Mollet em podria apuntar? o trieu les persones? i com feu la difusió perquè la gent pugui participar? és una cosa més directa, que vosaltres decidiu, o és una cosa més voluntària?**



Magda da Silva:

L'inici d'ETIVA va ser amb un equip de treball escollit per la Direcció. Amb el pas del temps, hi ha hagut canvis: algunes persones han deixat l'equip, i com que organitzem diverses activitats, hem aprofitat per incorporar nous membres d'entre les persones que hi han participat activament. Un exemple és l'activitat del **Detectiu Ètic**, que va tenir molt d'èxit: a les persones implicades se'ls va oferir entrar a formar part de l'equip.

La participació a ETIVA és **sempre voluntària**. Si per qualsevol motiu algú decideix deixar-ho —per temps, per càrrega de feina o per falta de motivació—, pot fer-ho sense problema. L'equip es va renovant amb persones que tinguin ganes d'aportar i de continuar construint aquest espai compartit de valors i reflexió.

■ **Llavors ja sabem com podem entrar en aquesta cèl·lula. I un cop som dins, com treballem amb aquest 10% que tenim alliberat? quin és l'objectiu primer? què volem aconseguir? i com treballem en aquesta cèl·lula?**

Guillermo Bello:

L'Ajuntament de Mollet del Vallès fa anys que aposta per una administració íntegra. Des del 2016 comptem amb un Codi Ètic, al qual s'han sumat eines com el Pla Antifrau, el Canal Intern de Comunicació o la inclusió del Codi Ètic en tots els processos selectius.

Però l'ètica no només s'ha d'estudiar o llegir. Cal integrar-la en el dia a dia. I com ho fem, això? Doncs obrint espais de conversa, de reflexió i de confiança. Espais petits, com ETIVA, on 10 o 15 persones ens trobem per parlar de valors, per compartir dubtes i per pactar regles del joc.

Perquè si només ho estudies, està molt bé. Però si no en parles, si no ho poses en comú, no es transforma en pràctica. Els valors s'activen parlant-ne, contrastant punts de vista, escoltant l'altre.

A ETIVA hem creat aquests espais de confiança. Ens reunim, compartim i ens respectem. I com diem en broma: *com a Las Vegas, el que passa a ETIVA es queda a ETIVA*. Aquesta confiança és clau per poder parlar amb llibertat i honestedat.

Magda, si vols, ara explica com ens reunim i com funcionem en el dia a dia.

Magda da Silva:

Ens reunim un cop cada 3 setmanes o cada mes, i ens dediquem a treballar. Hi ha sessions que són més llargues, perquè potser són sessions de treball d'una activitat nova i llavors són unes sessions de creació, i altres són només de veure com van les coses i reportar. I a part de la reunió mensual, per exemple, actualment, el dijous de meitat de mes i el dijous de final de mes, fem una activitat. El dijous de meitat de mes fem Connectiva't, que va sorgir amb dos objectius: per una part que les persones que vinguessin a l'activitat, la gent de la casa, es coneguessin, perquè moltes vegades estàs treballant o estàs parlant amb una persona però no li poses cara, i llavors aquest era un dels objectius, i l'altre objectiu era reflexionar sobre valors.

Aquest any hem començat una nova activitat els dijous de final de mes, que s'anomena Dotze Mesos 12 Colors, on pintem el futur ètic amb una sessió tipus Wine&Arts però, com el codi ètic no ens permet el wine, doncs pintem, i mentrestant reflexionem sobre valors. Cada mes hi ha uns valors i uns principis de conducta, i la persona pinta allò que l'inspira aquell valor o principi de conducta. Es tria un guanyador o guanyadora mensual, que ho vota tota la casa, i a final d'any es crearà, amb els 12 mesos, un mural que serà el nostre mural del futur ètic.

■ **Heu parlat de moltes activitats. Acabeu de parlar del Detectiu Ètic, de 12 Mesos 12 Valors... ens podríeu explicar una mica aquestes activitats que feu? si utilitzeu la gamificació, com treballeu al grup i com després impregneu tota l'organització d'això que s'ha treballat.**

Guillermo Bello:

Sí, la reunió mensual que ha comentat la Magda és una reunió interna de l'equip, de les 7-10 persones que formem ETIVA, ja que la composició pot anar variant. El logo d'ETIVA, si us hi fixeu, està format per siluetes de persones. El primer logo incloïa les mateixes persones que vam iniciar el projecte, però amb el temps, com que hem anat canviant, ens hem quedat amb les siluetes: perquè el que representa ETIVA són les persones, siguin quines siguin en cada moment. Som nosaltres qui ens reunim mensualment per dissenyar les activitats.

L'inici no va ser fàcil, perquè estem parlant de gamificació, i això pot sorprendre en una organització pública. Vam començar amb una activitat que es deia "12 mesos, 12 colors", on cada mes reflexionàvem sobre un valor diferent. Enviàvem un mot encreuat a totes les persones treballadores i demanàvem que hi dediquessin cinc minuts al mes. Algunes persones ens deien que no tenien temps, però nosaltres pensàvem: si tens temps per compartir les vacances amb un company o companya, que potser són 20 minuts de conversa, segur que pots trobar cinc minuts per pensar en valors. I la veritat és que la participació va anar augmentant.

Una de les activitats de les quals estem més contents és El Detectiu Ètic. Vam contactar amb un grau universitari de videojocs i vam demanar a un alumne en pràctiques que ens ajudés a crear un joc per parlar d'ètica i valors. Així va néixer El Detectiu Ètic.

L'activitat va durar les sis setmanes que van durar les pràctiques. Cada setmana es presentava un cas, tipus *Sherlock Holmes*, i es proposava esbrinar què havia passat i què no. L'estudiant dissenyava imatges de l'Ajuntament i dibuixava situacions ambigües, com ara la recepció d'un paquet d'Amazon a la feina. Només es mostrava una imatge: per exemple, un mòbil amb el missatge d'Amazon confirmant l'entrega. No es donava cap explicació més. Això generava debat: "Podem o no podem rebre paquets personals a l'Ajuntament?" Durant aquella setmana, el tema es colava als esmorzars. L'objectiu era justament aquest: fer pensar.

Per donar a conèixer el joc, vam empaperar l'Ajuntament amb una imatge del detectiu i el lema "Uneix-te al Detectiu Ètic". Aquell mateix dia, un sindicat va enviar un correu electrònic a tota l'organització demanant que s'aturés la iniciativa. La noia de pràctiques es va preocupar molt, pensant que havia fet alguna cosa malament, però en realitat no era així.

Per això és tan important el suport de la Direcció. Vam fer un petit comitè de crisi i ens vam plantejar si havíem de continuar o no. I la Direcció va decidir tirar endavant.

Ara, si vols, Magda, explica com ens va ajudar el Síndic Personer. Al final, necessitem aquesta col·laboració i activació per continuar. Si no, potser ens ho haurien fet aturar, i això hauria estat molt pitjor.

Magda da Silva:

En el nostre codi ètic, igual que en altres ajuntaments o altres administracions, hi ha una comissió ètica, hi ha la figura del Comissionat d'Ètica Pública que ostenta el Síndic Personer de Mollet, que és el defensor del poble. Amb el Síndic ens reunim un mínim d'una vegada a l'any per reportar-li totes les activitats que fa ETIVA, les que hem fet durant l'any i les que tenim previstes per l'any vinent, i això ell ho afegeix en el seu informe, en la seva memòria anual, i la presenta en el ple de l'Ajuntament, perquè té un ple extraordinari per presentar la seva memòria.

Quan vam entrar en aquesta crisi evidentment vam trucar al Comissionat d'Ètica Pública i li vam explicar en quina situació ens trobàvem, llavors ens va demanar que li expliquéssim bé l'activitat i va decidir que l'activitat havia de seguir endavant, i va dir que si estàvem remonent coses era perquè ho estàvem fent bé. O sigui que l'activitat tira cap endavant, a banda de la Direcció també teníem el recolzament del comissionat d'ètica pública.

Guillermo Bello:

La reflexió que en fem és clara: si amb un sol cartell aconseguim que un sindicat envii un correu electrònic a tota l'organització, vol dir alguna cosa. No estàvem demanant res, només proposàvem "**Uneix-te al Detectiu Ètic**" per crear un espai de reflexió. I si això ja genera moviment, és que l'espai de reflexió és més necessari del que semblava.



■ De vegades a les administracions quan parlem d'innovació estem en realitat parlant de millora contínua, perquè innovació realment és assumir un risc. Aquest tipus de projectes sí son realment innovació, però no totes les administracions o totes les persones que lideren o que estan a la direcció estan preparades o tenen aquest grau de maduresa per crear aquests espais i realment donar llicència per innovar. Jo crec que també sou molt afortunats d'estar en una organització que aposta per la innovació i per crear espais de reflexió, perquè és on realment es pot participar, per a després impregnar tota la organització d'aquests valors ètics en aquest cas o en d'altres. Jo crec que és molt important comptar amb administracions com les vostres.

Una cosa que crec que és molt important també és que tot això que es crea dins la cèl·lula ho documenteu, perquè moltes vegades la innovació és considera cosa de quatre bojós, o es considera que és perdre el temps, i jo crec que també és molt important que tot el treball que feu dins, que el documenteu. I després realment es comprova que aporta un valor, perquè es veu que s'estan canviant les coses dins l'organització. Com podeu demostrar realment tot el que feu? com ho demostreu? com ho comuniqueu?

Guillermo Bello:

Una de les proves principals és la presentació de l'activitat al Ple per part del Síndic Personer. A banda, quan fem les activitats les convoquem a través de Recursos Humans i fem signar a totes les persones, perquè igual que fem formació en procediment administratiu o en protecció de dades, la podem fer en ètica i valors, i si ho incorporem en el temari d'oposicions perquè no fer una formació? Llavors deixem constància de totes les persones que signen, i fem un informe final també, i un d'avaluació.

I el Síndic no només ens proporciona la veu dins del Ple sinó que ens posa deures. Si només ha participat un 60% ens diu que l'any següent hauríem de participar el 70%, de manera que hem d'anar millorant.

Magda da Silva:

A més en totes les activitats que fem, al final de l'activitat passem un qüestionari d'avaluació a les persones que han participat, i els resultats són bons. De vegades hi ha una petita reticència a venir perquè sembla que vagis a perdre el temps, a jugar, a pintar... perquè no ets davant del teu ordinador fent una tasca... però després venen i quan som allà les persones que estem dirigint l'activitat amb 10 persones més veiem que surten contents i contentes, i l'avaluació és bona i estem contents perquè l'avaluació és bona però amb relació als dos objectius que tenim, que la gent es conegui i que es reflexioni sobre valors, perquè posen bona puntuació a totes dues coses.

Guillermo Bello:

En l'activitat del Connectiva't agafem deu persones, les fem seure i el primer que fan és presentar-se, perquè no ens coneixem tots i totes i ara s'està jubilant molta gent i està entrant molta gent nova. Tenim com un cofre del pirata i a dins hi ha tots els valors i principis del codi ètic. Cadascú agafa un valor com ara el lideratge i ha d'exposar què suposa per a ell o ella aquesta paraula sense dir res més. La persona dinamitzadora explica el Codi Ètic i què entén per lideratge i s'inicia un debat. Durant aquesta hora que dura l'activitat mai acaben parlant totes deu persones, perquè com el debat dona tant de sí i s'engresquen tant, potser parlen cinc o sis persones com a molt. I al final l'activitat ha agradat a tothom, i és com una taca d'oli que va impregnant mica en mica totes les activitats.

■ **I què feu amb aquestes persones que ho veuen com una pèrdua de temps? perquè també ens passa a les administracions que hi ha una part de persones que és una llàstima perquè potser hi ha projectes que podrien sortir però hi ha persones que remen com en contra. Llavors què fem amb aquestes persones? com les podem implicar? o no les impliqueu, les deixeu de banda? I teniu ambaixadors dins l'organització? Quina estratègia utilitzeu? perquè hi ha d'haver alguna, eh? no m'ho crec que això sigui tot tan fàcil.**

Magda da Silva:

A veure, costa arribar a tothom, i al principi ens costava molt, perquè tu treballaves amb molta il·lusió i sempre senties algun comentari que et deixava "xof", i al final hem pres consciència que no podem arribar al 100% de l'organització, perquè sempre hi haurà una part, un 20%, que mai els agafarem, llavors els deixem. Hi ha els motivats i proETIVA, que aquests ens poden fer d'ambaixadors, i després està tot el bloc del mig, i és on treballem. Darrerament hi ha moltes jubilacions, i molts processos selectius, i al temari hi ha el Codi Ètic, aleshores ens enfoquem molt en el personal nou, que és el que ara mateix té el Codi Ètic molt present, i concentrem els esforços aquí. I al final el 20% que no es vol afegir, o per taca d'oli o per efecte mirall, haurà d'incorporar-se.



Guillermo Bello:

També cal tenir en compte que això del 20% és molt relatiu perquè en l'activitat del Detectiu Ètic la participació va ser del 30-40% però l'aplicació se la van descarregar gairebé el 90%. Els haters al final també s'ho miren, i van caient, i si no ja es jubilaran, també t'ho dic. L'administració pública sempre hi serà, i si l'organització s'ho creu el valor en el fons està ja arrelat a l'organització.

Per exemple, quan hem hagut de fer el Pla Antifrau o el Canal de Denúncies, no hem hagut de partir de zero, ja està impregnat a l'administració, és molt més fàcil. Això ajuda

les altres persones, que cauen per si soles, com el sindicat que dèiem anteriorment, perquè al final l'organització ho tira cap endavant.

■ **Ja no partiu de zero, sinó que teniu un grup, i quan s'ha de treballar agafeu d'aquí totes les idees i tota la feina treballada. Una pregunta que us volia fer, quan estàveu parlant de les activitats, aquestes tan "xules" que feu, teniu alguna empresa que us ajudi o feu vosaltres la dinamització?**

Guillermo Bello:

Vam fer una formació en Agile, per intentar fer-ho més ràpid amb la metodologia de treball, però al final nosaltres fem una mica "yo me lo guiso y yo me lo como". L'única cosa que hem agafat és una noia de pràctiques, que va estar un temps concret. Però al final, després, fem com podem... El disseny original del logo per exemple és d'una filla d'un treballador. És el batec dissenyat per la nena, que hem adaptat a ETIVA com si fos la balança del que està bé i el que està malament.

Quan ens ajuntem tot el grup tenim una regla de joc que és que dona igual el càrrec, dona igual la categoria, dona igual què fem, ens asseiem i no jutgem. Tenim allà un Darth Vader enmig perquè quan vam fer l'Agile vam aprendre a frenar els comentaris negatius que poguessin sorgir en la conversa amb ell, si apareix un comentari negatiu el mata.

■ **Entenc que ho feu tots de manera col·laborativa?**

Guillermo Bello:

En relació amb això ens hem adaptat, de 2008 fins ara hem agafat experiència. Al principi si no érem tots no es feia la reunió, al final si dels 7 ve la meitat, com hi ha confiança en el grup el que decideixin es fa. Perquè ajuntar-nos 7 persones un cop al mes de vegades és complicat, perquè tots som de diferents serveis, amb diferents càrregues de treball. Llavors, com que som un grup heterogeni i no hi ha líders, es decideix el que es decideix a la reunió i els altres ho accepten. Hi ha respecte perquè hi ha confiança.

■ **Molt bé. Ara, tot és molt positiu, el que m'esteu explicant, no? Què canviaríeu perquè ETIVA creixés encara més?**

Magda da Silva:

A veure, jo crec que una de les coses que hauríem de millorar, no sé com però en això estem, és assolir més participació en les activitats, no? N'hi ha, però com deia el Guille abans si hi ha un 60% i la Comissió d'Ètica Pública ens demana un 70% llavors hem de millorar.

Després, com a equip de treball fem un sobreesforç individual, perquè tenim aquest 10% de dedicació concedit però no és real, i moltes vegades acaba suposant un sobreesforç en la teva feina.



Guillermo Bello:

Una altra qüestió és que tenim el suport de la Direcció, i del Síndic Personer, però no tots els caps de servei són tan proETIVA. Per aquest motiu vam fer una acció de presentació d'ETIVA als caps de

servei, perquè quan un treballador o treballadora ha de dir al seu cap que se'n va a ETIVA, és més fàcil si de forma prèvia hem demanat al seu cap la col·laboració, perquè aleshores no només els deixen venir sinó que participen més, alguns caps de servei participen a les activitats.

Al principi el percentatge de participació ens preocupava perquè pensàvem que potser no estàvem fent alguna cosa bé, però amb el temps, amb la dada del 90% de descàrregues d'El Detectiu Ètic, etc. hem vist que hem de passar a un segon nivell, i pensar que al final ja se sumaran.

Magda da Silva:

Després hi ha el fet que, pel que fa a la participació, moltes vegades arribàvem a la gent de l'Ajuntament, del que anomenem "l'edifici gran", perquè nosaltres hi tenim centralitzat tot el tema tècnic-administratiu, però després hi ha els centres cívics, la jardineria, les brigades, la Policia, que està tot fora, i arribar a aquestes persones és més difícil, també perquè tenen diferents horaris, etc.

Per exemple amb l'activitat Pintem el primer mes vam sortir supermotivats, perquè de la gent que va venir la meitat venia de centres cívics, o de l'Institut Municipal de Discapacitat que tenim.

Guillermo Bello:

Son persones que treballaven a la tarda, i van venir al matí només per fer-ho. I vam pensar que alguna cosa devíem d'estar fent bé que estàvem atraient a persones que no podien venir per temes d'horari.

■ **I ha vingut a conèixer el projecte alguna administració? Perquè ara, amb el que m'expliqueu, m'entren ganes de dir "jo vull això a la meva administració", o alguna entitat supramunicipal com ara la Diputació de Barcelona ha pensat a agafar el model de les cèl·lules d'innovació per oferir-lo a d'altres administracions?**

Guillermo Bello:

És un model molt extrapolable. Al final és agafar gent de diferents serveis, i donar-los un espai perquè parlin de coses (pot ser d'ètica o pot ser d'altres qüestions). De fet al novembre, crec que va ser el novembre, vam fer un congrés de compliance a

l'Ajuntament, van venir moltes institucions i va venir una persona que era del *Tribunal de Cuentas* i com va venir directament de Madrid per fer això, vam fer-li un Connectiva't, va participar en un Connectiva't com si fos una persona de fora, i li va agradar tant que la setmana passada vam fer aquesta presentació que estem fent d'ETIVA al *Tribunal de Cuentas*, en una jornada de formació interna a 60 persones del *Tribunal de Cuentas* vam exposar què és ETIVA.

El que sí cal fer és trencar la barrera de fer gamificació, s'ha de poder fer perquè allò seriós ja vindrà després. Al final fem prevenció també, i està dintre el Pla Antifrau, perquè si algú incompleix, després ja tenim els canals de denúncia, els sancionadors, tot això ja vindrà després. Però la prevenció ha de ser amable.

■ El que ens passa, que comentàvem abans, és que al final sembla que si ens ho estem passant bé és que no estem treballant. I això és una llàstima, perquè per a que es donin la reflexió i la participació cal gamificar, i cal crear espais que ho facin tot plegat possible.

M'agradaria també que participéssiu la gent del públic, saber si us ha sobtat el projecte, o si el coneixíeu ja, perquè Mollet és un ajuntament referent, que va començar amb el projecte Àgora ja fa uns anys. És així?



Magda da Silva:

Àgora va ser la primera cèl·lula que va tenir l'Ajuntament, i va sorgir una mica per fer la transformació cultural de cara a la implantació de l'administració electrònica, no com a eines, sinó com a la transformació cultural de l'administració. I a partir d'aquí, com que es va veure que el funcionament anava bé, es van crear ETIVA i Domus (que com deia abans el Guillermo, treballa amb dades).

Guillermo Bello:

Al final som persones i necessitem una mica evadir-nos del nostre dia a dia, perquè tenim molta feina. Una cèl·lula que sempre vol fer la interventora, la Begoña Ballvé, però que encara no s'ha creat és demanar la gent jove de l'Ajuntament com se l'imagina dins de 50 anys, quina és l'administració del futur? Perquè al final el cor (ho torno a repetir, perquè això ho tenim molt interioritzat) som nosaltres, és com ens ho imaginem, nosaltres ho hem de fer. Els polítics vindran i marxaran, els caps de servei al final estan, però qui fa el dia a dia som les persones, i ens hem d'oblidar de tanta categoria i tantes coses, i intentar canviar les coses des de dintre.

De vegades amb la Begoña reflexionàvem que la gent es queixa molt de que les coses no es fan bé, doncs se'ls pot dir que ara tenen l'oportunitat de fer-ho, i llavors és quan veiem que no és tan fàcil fer les coses, perquè qualsevol cosa que faci agrada a un i a d'altres no, i és complicat gestionar-ho tot plegat.

I una de les coses que ens complica més és allò que diuen de nosaltres. Hi va haver un comunicat del mateix sindicat que comparava l'organització amb *13 Rue del Percebe*, amb totes les plantes, amb acudits d'Informàtica, etc., i a la desena planta hi van posar el "Xiquiparc", on hi ha via ETIVA, Domus, Àgora, etc. Però al final si parlen de tu és que estàs fent bé les coses, perquè al final la resistència al canvi és gran però no tant, al final és un 20%, ho tenim calculat. La gent positiva sempre participà, el 20% mai participà però hi ha un grup que participa o no en funció del que fem. Per exemple amb al 12 Mesos 12 Colors hem vist que hem fet alguna cosa diferent perquè hi ha gent que mai havia participat que està participant. Aquí també ens trobem la complicació que demanem que la gent pinti, i la gent té por a pintar, aleshores ara estem dient a la nova convocatòria d'aquest mes que no cal que pintin, poden buscar a ChatGPT que és el lideratge i ja votarem en la trobada.

Magda da Silva:

Justament a l'última reunió comentàvem que havíem tingut molt d'èxit, i que les persones podien repetir als 12 mesos llevat que no hi hagués vacants, perquè son 10 places en total. Però és clar, l'interès anava decaient i vam veure que calia buscar alternatives perquè no a tothom li agrada pintar, i no deixaríem de fer l'activitat perquè les persones no tinguessin dots artístiques. Potser un pot pintar molt bé i un altre pot escriure una frase que l'inspiri aquell valor o principi de conducta, o una altra, no sé, ens fa una poesia de valors.

Guillermo Bello:

Ens sorprenem molt, perquè hi ha una persona que és molt quadriculada, és informàtica, molt quadriculada, i és clar la vam seure allà perquè ens dissenyés que era el lideratge, o la transparència, no recordo. Van passar 15 minuts i la Magda li va dir: "que no dibuixes?" i ell va dir "bé, estic pensant". I estava parlant amb el chatGPT sobre com podia dibuixar allò, i després ho va dibuixar. Al final cadascú ho fa diferent.

I una de les maneres amb què volem fomentar la participació és a través de d'aquesta figura d'una dona d'aigua. A Mollet tenim les dones d'aigua que fan a l'Institut de Persones amb Discapacitat, que no és per fer difusió, no és per fer publicitat, però han fet per a nosaltres una dona d'aigua personalitzada d'ETIVA. A les primeres activitats, perquè nosaltres com a treballadors ho tenim molt integrat i li tenim molta estima a aquesta figura d'una dona d'aigua, la vam dissenyar i als primers que participaven li regalàvem o en sortejàvem una, cada mes en sortejàvem una. I era una manera de fomentar la participació perquè a la persona que guanyava li demanàvem que no s'ho emportés a casa, que ho deixés a la seva taula, perquè la veiés. I només el fet de tenir la dona d'aigua d'ETIVA perquè l'has guanyat ja fomenta la participació.

I hem portat aquesta també per donar-te-la. Estan numerades, estan buscades.



■ **Moltíssimes gràcies. Moltes gràcies. No m'ho esperava. Moltes gràcies. Em fa especial il·lusió, ja sabeu. La deixaré a l'escriptori de la feina. Moltíssimes gràcies.**

Jo crec que és el que comentaves, Guille, que també per fomentar la participació a final els has de motivar d'alguna manera, i està molt bé que al final que aquests espais que els obriu, perquè cadascú tenim habilitats diferents, i hi ha persones que fan una activitat perquè se'ls dona bé i en canvi d'altres s'angoixen, i prefereixen expressar-se d'una altra

manera, així és que jo crec que això també és molt important, que tingueu en compte diferents formats.

No sé si algú vol participar des del públic...



Públic 1:

Jo, en primer lloc, us vull felicitar, perquè és brutal. Nosaltres venim de l'Ajuntament de Sant Boi, que també tenim una certa tradició amb l'ètica. El 2013 ja vam tenir el nostre primer Codi Ètic, i el 2023 vam renovar el compromís. Llavors, portem una mica dinàmiques i compartim aquestes penúries que dieu de la manca de participació. Jo per exemple, quan avui ens hem assegut aquí, veiem tan poca gent i dèiem que aquesta hauria de ser una de les sessions que hauria d'estar a l'auditori principal, perquè es parla

molt també de l'ètica a les dades i en canvi l'ètica a les persones que ara estem treballant en la cultura organitzativa és com que ens costa molt, no? I en canvi amb relació a la intel·ligència artificial parlem molt d'ètica. Primer parlem d'ètica amb les persones, amb els equips, i aquesta manca de participació, aquesta manca de sensibilització, és preocupant que hi hagi tan poca gent aquí, quan és brillant, no? També felicitar la Diputació de Barcelona per aquesta iniciativa de la Caravana Innovació, m'ha encantat, fantàstic.

Nosaltres parlem d'influètics, perquè també tenim molta tradició i és veritat que tot això és un procés de cocció lenta, molt poc a poc. Nosaltres parlem de persones naïfs, que

tenen una mirada innocent, perquè si no no s'ho creuen, perquè tothom porta la seva motxilla, i més la gent que portem uns quants anys, no?

Has de tenir una mirada naïf i pensar que sí que es pot fer, no?, la convicció, creure que la ètica va molt bé, i això és bo. Res més, felicitats. Moltes gràcies. Felicitats i enhorabona.

Guillermo Bello:

Moltes gràcies. Cal una reflexió amb l'ètica sempre perquè per exemple en la situació del paquet d'Amazon realment hi ha una resposta correcta o no? No ho sabem, la llei no ho diu. A l'Ajuntament es va debatre, hi va haver una reflexió, i es va dir "bé és sou emocional per a la gent, ho pot rebre, perquè no poden ser a casa". Però també hi ha l'altre punt de vista, és un dilema. Què vam haver de fer? parlar amb Direcció, perquè les 7 persones d'ETIVA no ens posàvem d'acord. Hem de donar respostes a situacions que no estan descrites en la llei.

Públic 1:

L'ètica una mica, és aquesta regulació més tova, no? però que és necessària. Ja no és suficient amb la normativa publicada al DOGC, amb la preceptiva o la punitiva, ja no és suficient. Insisteixo, parlem d'ètica i moral amb relació a les eines, i primer som les persones. O sigui, que aquesta normativa més tova, aquestes instruccions, aquests valors que són fars o guies, són necessaris. I a vegades no és que sigui un delictes o una mala praxis, és que és lleig, només és lleig.

Magda da Silva:

I al final és una mica el títol de la parada, obligació o convicció? Evidentment, com a funcionària pública tinc una obligació, una obligació pública, perquè el TREBEP ens marca els principis de conducta que hem de tenir com a funcionaris públics, però, a més a més hi ha d'haver una convicció, perquè si només ens dediquem a aplicar una norma, les coses han de sortir, i li has de posar passió a allò que fas, i convicció, i això surt perquè tu hi creus, o sigui no perquè sigui una obligació.

Guillermo Bello:

Una dilema del Detectiu Ètic era una persona a qui a un cap de servei preguntava com estava un informe, el tècnic deia que no ho veia clar i el cap li deia que havia de ser positiu, que ho fes com volgués perquè ho fos. Al final, són dilemes. Una altra situació era una imatge d'una jubilació amb una ampolla de cava, el nostre Codi Ètic sí que ho prohibeix però la llei com a tal potser no ho prohibeix tant, i entrar aquí ja costa més, perquè realment en les jubilacions, fins ara, l'alcohol estava ben vist. Ara s'ha vist que no està acceptat per l'organització, i al final són aquests els petits canvis.

En una altra situació d'El Detectiu Ètic unes persones anaven a fumar a l'entrada de l'Ajuntament i deixaven les burilles al terra, també està malament. O per exemple que truqui un ciutadà i no li agafem el telèfon. La ciutadania té dret a tenir un bon govern

Hi ha gent que té dret a tenir un bon govern, i a ser atesa, no se li pot dir que una persona està esmorçant, que truqui en 15 minuts, perquè això no és un bon tracte a la ciutadania.

Són aquests els petits gestos que canvien una miqueta la percepció que té la ciutadania de nosaltres, perquè som funcionaris públics, estem per ells.

Públic 2:

Hola. Primer de tot, felicitar-vos també. Jo us coneixia de fa uns anys. Venim de l'Ajuntament de Mataró. L'Ajuntament de Mataró us vam venir a veure l'any 2018-2019. Nosaltres estàvem al grup Niu d'Idees amb la Begoña, l'Eulàlia em sembla que també hi era, no reconec molts més. Però bé, em fa molta il·lusió veure que heu continuat amb una de les cèl·lules, ETIVA, que en aquell moment començava, l'Àgora és el que estava en aquell moment, que és el que vam anar a veure.

Primer això, felicitar-vos per aquest camí recorregut. El nostre camí ha estat més sinuós, ara estem intentant revivre el grup que teníem, i la pregunta que fem és una mica per la metodologia. Heu parlat d'un 10%, de 7 persones. Això ho teníeu institucionalitzat? Aquestes persones formen part d'un decret que els garanteix que aquest temps de dedicació consisteix en aquesta feina? És un consens? Com heu resolt aquest tema?

Guillermo Bello:

Són pactes al lloc amb la gent que estem allà dintre. I, al final, si hi ha persones que no poden participar molt temps, elles mateixes, perquè tenen un compromís, ja diuen "ara mateix no puc, per temes de feina no puc" i busquem una altra persona, agafem de les que més han participat i les incorporem. Les regles del joc no estan escrites, són regles de joc que tenim pactades entre nosaltres però no escrites com a tals.



Públic 2:

I aquesta forma d'entrar i sortir és també flexible? Sou set i hi ha manera d'entrar i sortir?

Guillermo Bello:

Sí, sí, és factible. Al final, el que volem és que l'ETIVA visqui, i l'ETIVA no són les persones que estan concretes, l'ETIVA és una cèl·lula d'innovació viva. Llavors, la gent, tothom, tothom són persones, a vegades tenim més motivació o menys. Pots entrar i sortir perquè el que importa no són les persones, és

ETIVA.

I ETIVA ha passat un Covid, i s'ha regenerat després del Covid. Va passar-lo malament perquè ens vam tancar i va passar-ho malament, però podeu aprofitar-ho per tornar després del Covid.

Públic 2:

Això és el que ens ha passat.

Guillermo Bello:

Doncs podeu dir “el Covid l’ha afectat”, ara ens n’hem sortit.

Públic 3:

En la línia del que diu l’Òscar, una de les coses... Això no deixa de ser una cèl·lula (bé primer, felicitar-vos, que no ho he fet) superguai, m’encanta, però no deixa de ser una cèl·lula d’una temàtica concreta. I suposo que la pregunta que fa l’Òscar, perquè va ser una de les coses que va fer punxar el grup anterior, és que tu pots tenir molt d’interès i molta motivació a participar, però si tens un cap de servei que quan acaben de presentar la iniciativa surt de la sala i diu “aquesta no, eh? perquè té molta feina” Vull dir, si no es regula d’alguna manera la teva participació en aquesta cèl·lula, ho veiem complicat.

Però no per l’ETIVA, l’ETIVA ja té entitat pròpia i quan una cosa té entitat pròpia camina sola, i les persones no són tan importants, és el tema, l’important. Per tant, aquí ja hi heu arribat.

Però quan s’està iniciant una cèl·lula per treballar un tema nou, que no sigui aquest, un tema nou que a nivell institucional i de forma transversal no s’ha fet encara, ostres, veig dificultats que si no està regulat d’alguna manera (no sé si és una bona expressió) hi hagi realment massa crítica per treballar i tirar-lo endavant. Perquè si no sempre tens els creients que dic jo, i un dia deixen de creure, això passa a totes les organitzacions, a les públiques i a les privades, els més motivats són els més castigats, sempre anem a buscar els mateixos per tirar del carro, no? Llavors hi ha gent que pot pensar “en lloc de premiar-te et castiguen, perquè tens més feina que altres”, jo no ho visc així, però al final hi ha gent que pot pensar això.

És un tema molt interessant, però que m’encanta la motivació, i soc la primera que m’arremango, però també a vegades s’han de cuidar. I el que em preocupa és que bé, ETIVA ja tira sol, segur que si la Magda o el Guille decidissin canviar d’organització ETIVA seguiria, i això és guai, però abans d’ETIVA, per la constitució de la cèl·lula, com s’arrenca això? Gràcies.

Magda da Silva:

Al principi ETIVA va ser un mandat de Direcció, ens van dir “teniu aquest encàrrec de Direcció i l’heu de tirar endavant”. Jo t’entenc, eh? Per exemple, a mi personalment em va costar moltes vegades aixecar-me de la cadira i dir “vaig a ETIVA” perquè, tot i que jo m’ho creia, em sentia com a incòmoda, de vegades, de com em mirava algun company o companya, possiblement podia ser una de les persones que deia “va a jugar”, no? Al final, t’adones per la teva convicció de que estàs treballant. O sigui, estàs treballant i estàs intentant difondre tot el marc d’integritat institucional pel que ha apostat l’organització i la Direcció de l’Ajuntament, i ho hem de transmetre. Llavors és el que venia a dir abans, que hi ha una obligació, però també hi ha una convicció. No està escrit, és de paraula. A veure, és de paraula però sí que també, en el nostre organigrama, ETIVA surt com un dels eixos de planificació estratègica (surt ETIVA i

surten totes les cèl·lules), perquè l'organització hi creu i la Direcció ens fa l'encàrrec, tant a nosaltres com a la resta de cèl·lules.



Guillermo Bello:

Al final necessites la Direcció, que ho assumeixi i ho accepti, però quan vam fer la reunió als caps de servei, com vam començar? què entenen els caps de servei, normativa oi? Doncs amb la Carta dels Drets Fonamentals, tothom té dret a una bona administració. Tots els funcionaris tenim molts deures, tenim permisos, tenim retribucions però també tenim obligacions, està al TREBEP, és que ho hem de fer. Si l'Ajuntament considera que has d'anar a una formació i has de signar, és que hi has d'anar, perquè si no estàs incomplint les teves

obligacions com a treballador. Intentàvem no anar cap aquí, perquè volíem ser més guais, però vam haver d'anar cap aquí. Perquè si no ens passava que no tothom venia, i convocàvem i sempre venia un 50 o un 60%. Fent formació i fent signar no tenim el 100%, perquè sempre falta algú, però del 50 al 80% sí que passem. No està institucionalitzat com a decret, però la Direcció hi aposta i està incorporat. És estratègic, a les reunions de coordinació la directora gerent amb tots els coordinadors i caps de servei va dir "això s'ha de fer , i si un treballador teu hi ha d'anar, jo, com a directora gerent, dic que hi ha d'anar". Sense això i sense el recolzament del Síndic Personer, no podríem fer-ho. Perquè si no l'activitat d'El Detectiu Ètic hagués caigut.

Públic 3:

Al Congrés hi ha hagut alguna ponència sobre l'avaluació de l'impacte. Com us ho heu plantejat? Com sabeu si els treballadors tenien menys ètica en el 2018 que ara? Mesureu d'alguna manera aquest impacte d'ETIVA?

Guillermo Bello:

Al final tot arriba, si hi ha coses molt dolentes que tenim? queixes, reclamacions, denúncies, jutjats... Al final també són mètriques que pots obtenir. Si al final baixen no saps si és en concret per ETIVA o no, però alguna cosa estàs fent bé, de totes les que estàs fent. No tenim mètriques com a tal, el que tenim son mètriques de participació. Ja no hi ha hagut més jubilacions amb alcohol, per exemple, això és una cosa bonica que vas veient, ja no hi ha paquets d'Amazon. Al final vas veient petits impactes que vas fent. Avaluar-ho és molt complicat, també.

Magda da Silva:

Tenim aquests petits impactes i després tenim també les valoracions de les activitats que nosaltres fem.

■ T'entenc perfectament el que comentes, perquè al final sembla que si no ho tenim per escrit, o en aquest cas la Direcció no s'ho creu sembla que no hi hagi credibilitat, que no es pugui, i costa. Perquè de vegades penses que si aquestes iniciatives no parteixen de la Direcció, que parteixen d'un cap d'Àrea o de qualsevol altra persona, poder-les portar a terme és complicat, Si no es posen en un paper, o si no es posen dins de la planificació... Jo crec que m'identifico molt amb ella, perquè a vegades dius que hi ha coses que sembla que si no estan per escrit en una planificació, no tirin endavant. I també està la part aquesta que comentàvem d'avaluació, dels indicadors, de després poder quantificar, perquè sembla que després haguem de demostrar que realment aquesta cèl·lula ha millorat. potser això també sí que es podria establir per d'alguna manera poder comparar entre anys i poder dir que gràcies a ETIVA estem millorant.

Guillermo Bello:

Voldria fer una última reflexió perquè quan va venir el *Tribunal de Cuentas* a fer el Connectiva't jo veia que s'anava tirant enrere i al final li vam dir "bé, què t'ha semblat?" i ens va respondre que estava al·lucinat, que allò era molt necessari, i que es podia fer a tot arreu. Fins que no ho vius, no veus si es pot arribar a fer, perquè asseure gent per parlat d'ètica, de valors, amb un cap de servei, amb una auxiliar administrativa, que estiguin en la mateixa sala i que es vagin dient coses, això està molt bé.

■ Jo crec que iniciatives d'aquest tipus dels ajuntaments que són extrapolables a altres administracions, i que tenen tant d'èxit, i que realment poden tenir un impacte gran, també mereixen la col·laboració d'entitats supramunicipals, perquè d'alguna manera poden traslladar-les a altres administracions i fem pinya, fem un grup, i treballem tots en la mateixa línia, i potser ens és més fàcil, des de les administracions, acollir-nos a projectes si la cèl·lula ens l'ofereixen des de Diputació o des d'altres organismes a que tu t'acullis com a administració, que no pas fer-ho des de la teva mateixa organització.

Doncs moltíssimes gràcies Magda, Guillermo, per compartir aquest projecte amb nosaltres, i us faig lliurament d'un reconeixement que tinc per aquí, de la Caravana Innovació Digital, en agraïment a la participació de l'Ajuntament de Mollet compartint el projecte ETIVA - ètica municipal: obligació o convicció" al Congrés Govern Digital.

I ara anem a fer-nos una foto en aquesta caravana tan estupenda. Ens ha agradat molt que compartíssi la vostra experiència, moltíssimes gràcies!



Vanesa Vilaseca (responsable de Gestió Documental i Qualitat de l'Ajuntament de Vila-seca) lliura el reconeixement de la Caravana Innovació Digital a Magda da Silva (secretària d'Alcaldia) i **Guillermo Bello** (tècnic de Seguretat, Servei d'Assessoria Jurídica i Compliance) de l'Ajuntament de Mollet del Vallès.



La relatora i l'equip amfitrió de la parada pugem a la Caravana Innovació Digital, aparcada en la plaça de la Revolució del Congrés Govern Digital 2025

Reflexions finals: quan la integritat es fa cultura

La parada dedicada a ETIVA ha deixat molt clar que la integritat institucional, a Mollet, ha deixat de ser només un marc normatiu per esdevenir una cultura compartida que es construeix des de dins, a poc a poc, a través de persones concretes, espais de confiança i molta perseverança. Allò que comença el 2016 amb un codi ètic i el 2018 amb una cèl·lula transversal, avui es manifesta com un ecosistema viu de dinàmiques, activitats gamificades i converses honestes que posen els valors al centre del dia a dia.

En aquesta experiència es comprova que innovar en ètica vol dir assumir riscos: provar formats nous en una administració pública, acceptar resistències, gestionar crisis inesperades –com el correu sindical que volia aturar el “Detectiu ètic”– i, malgrat tot, sostenir la convicció que si es remouen coses és perquè s'està tocant un nervi important de l'organització. ETIVA demostra que la innovació no és només tecnologia; és també crear espais amables on es pot parlar de dilemes reals –paquets d'Amazon, jubilacions amb cava, burilles a terra o trucades no ateses– i buscar-hi respostes col·lectives que van més enllà del que diu la llei.

Una de les grans aportacions del projecte és la idea de cèl·lula: grups transversals, amb temps (encara que sovint viscut com a sobreexforç), sense jerarquies internes, que es donen “llicència per innovar” i es corresponsabilitzen dels canvis que volen veure. Aquest model, que ja ha inspirat altres experiències (Domus, Àgora, la presentació al Tribunal de Cuentas), és perfectament extrapolable a altres administracions que vulguin treballar ètica, dades o qualsevol altre repte organitzatiu des de la intel·ligència col·lectiva.

Ahora, ETIVA posa sobre la taula límits i reptes que no es poden obviar: la participació irregular, el 20% que probablement mai se sumarà, la dificultat d'arribar a col·lectius amb horaris i realitats diferents (brigada, policia, centres cívics), o la tensió entre la motivació personal i la càrrega de feina ordinària. També apareix amb força la necessitat de legitimar institucionalment aquests espais –amb el suport explícit de Direcció i del Síndic Personer– i de reforçar-ne l'avaluació, per poder evidenciar millor l'impacte d'aquesta “cocció lenta” en la cultura organitzativa i en la qualitat del servei públic.

Si alguna cosa deixa clara aquesta parada de la Caravana d'Innovació és que la pregunta “ètica municipal: obligació o convicció?” no admet una única resposta. L'obligació hi és, i està escrita en lleis i codis; però sense la convicció de les persones, sense aquests espais on es pot jugar, pintar, debatre i discrepar des de la confiança, la integritat difícilment arrela. ETIVA mostra que, quan s'atreveix a combinar norma i convicció, rigor i gamificació, exigència i cura, la integritat deixa de ser un discurs i es converteix en una pràctica quotidiana que pot transformar, de veritat, la manera com entenem el bon govern.

Al darrere d'aquesta cèl·lula hi ha noms propis que han fet possible que ETIVA no sigui només una idea, sinó una pràctica sostinguda en el temps. Voldria agrair al Guillermo Bello i a la Magda da Silva la seva valentia i perseverança per liderar aquest projecte, sostenir-lo en moments de dubte i contagiar a la resta de l'organització la convicció que la integritat es pot treballar també des del joc, la creativitat i la confiança compartida.