

CARAVANA D'INNOVACIÓ DIGITAL

Municipi 360

Ajuntament de Palau-solità i Plegamans

Valors de Poble

Plaça de la Vila

12/05/2026 a les 11.00 h

Relatora: Paula Casás

(Diputació de Barcelona)



■ ■ ■ Conversa amb Oriol Lozano (alcalde de Palau-solità i Plegamans) i Elena Jiménez (tècnica de Transparència i Participació Ciutadana)



■ Avui som aquí perquè, com a Ajuntament, heu apostat per innovar i impulsar una bona pràctica vinculada al Codi Ètic, elaborant-lo de manera participativa amb els empleats i empleades de l'organització. Per començar la conversa, ens agradaria que ens expliquéssiu com va sorgir aquesta iniciativa i quina necessitat o inquietud us va portar a apostar per aquest procés participatiu. Per què vau considerar que era el moment de començar a parlar de valors?

Elena Jiménez

Nosaltres fa anys que treballem en la implantació del sistema d'integritat de l'Ajuntament; concretament, des del 2021. Dins d'aquest procés, una de les peces que ens faltava era el Codi Ètic dels treballadors i treballadores.

Fins ara ja disposàvem del Codi Ètic dels alts càrrecs, del canal intern d'alertes i de tots els protocols vinculats al seguiment i la gestió de possibles comunicacions o incidències. Ens faltava, però, completar aquesta part més vinculada als valors compartits de l'organització.

Per això vam decidir elaborar el Codi Ètic de manera participativa amb els treballadors i treballadores de l'Ajuntament. Enteníem que, si havíem de parlar de valors, ningú millor que les persones que treballen aquí cada dia per definir quins són els valors que realment caracteritzen l'organització.

A més, molts treballadors viuen al mateix municipi, coneixen molt bé el poble i també les situacions i dilemes ètics que poden aparèixer en el dia a dia. La idea era, precisament, implicar les persones que formen part de l'Ajuntament perquè fossin elles mateixes qui ajudessin a descriure i construir aquests valors compartits.

■ **Perfecte. I en aquest moment en què decidiu impulsar aquest Codi Ètic, per què vau apostar per fer-ho de manera participativa i no treballar-ho des d'un grup més reduït? Com vau plantejar i organitzar tot el procés? Qui hi ha participat i com s'ha anat implicant la gent en general?**

Elena Jiménez

En aquest Ajuntament som més de 200 persones treballant-hi. La veu del personal administratiu o tècnic és molt més fàcil de conèixer, perquè al final compartim espais i ens coneixem bastant tots. Hauria estat més senzill treballar-ho només amb aquest perfil de persones. Però ens interessava especialment escoltar col·lectius que no formen part del dia a dia de les oficines: educadores de les escoles bressol, personal de brigades, policia local o professorat de l'Escola de Música. Són equips que sovint funcionen més de manera autònoma i que tenen una realitat molt diferent.

Caravana d'Innovació Digital

La seva veu era molt important, tant per la diversitat de perfils professionals com per les diferents experiències que viuen en el dia a dia. La meua visió, treballant davant d'un ordinador, no té per què ser la mateixa que la d'una jardinera que està al carrer i parla constantment amb la ciutadania, o que la d'un agent de policia local. Tothom es troba amb situacions i dilemes diferents, i això aporta mirades molt valuoses.

Per nosaltres era important conèixer totes aquestes perspectives perquè, al final, són les que defineixen tant el municipi com la manera de ser i treballar de la casa. I és precisament per això que vam decidir fer participar tothom en el procés.

Oriol Lozano

Jo crec que és molt important garantir la participació de tothom, perquè això passa en molts processos participatius: al final acostuma a participar-hi sempre la mateixa gent.

Per això, des del grup promotor van intentar anar a buscar especialment aquells col·lectius que habitualment tenen més dificultats per participar, ja sigui pels seus horaris, per la seva manera de treballar o perquè no estan tan presents en el dia a dia de les oficines municipals. La voluntat era facilitar que tothom pogués fer sentir la seva veu.

■ **I ens podeu explicar una mica com ha estat tot el procés, des de l'inici fins al final? Quines accions heu anat fent perquè realment fos participatiu? Per exemple, si heu treballat amb sessions conjuntes, si hi havia un grup motor encarregat de dinamitzar els espais o com us heu organitzat metodològicament perquè tothom pogués participar i sentir-se part del procés.**

Elena Jiménez



Vam començar fent una sessió formativa sobre el canal intern d'alertes i, en general, sobre què és el sistema d'integritat. La vam plantejar com una formació obligatòria per a totes les persones treballadores de l'Ajuntament i hi van assistir unes 70 o 75 persones. La valoració va ser molt positiva i n'estem força contents, perquè va servir com a primer pas per contextualitzar tot el procés i explicar una mica com funcionava aquest sistema.

A partir d'aquí vam iniciar tota la campanya comunicativa per explicar que posaríem en marxa un procés participatiu per redactar el Codi Ètic. Aquesta fase va ser una mica més complexa. Inicialment ho vam enfocar molt des de l'àmbit

digital: vam penjar tota la informació a la plataforma Participa311, vam carregar-hi el cens de treballadors i treballadores perquè tothom pogués participar-hi i també vam habilitar enquestes perquè la gent pogués donar la seva opinió i inscriure's a les sessions i formacions.

Però aquí ens vam trobar amb la primera dificultat important. Quan vam començar a revisar les inscripcions, vam veure que pràcticament només participava el personal que treballa

Caravana d'Innovació Digital

habitualment davant de l'ordinador. No hi havia participació de brigades, jardineria, escoles bressol o policia local. Aquests col·lectius, directament, no hi estaven representats.

■ **Quan dius inscripcions dius respostes a les enquestes o et refereixes a la inscripció com a tal per venir a la primera sessió participativa?**

Elena Jiménez

Exacte. Per participar en la primera sessió ens havíem d'organitzar una mica, i per això vam demanar inscripció prèvia. Volem tenir previsió de quanta gent assistiria i, a més, vam preparar una mica d'esmorzar per fer l'espai més agradable i animar la participació. Al final, aquestes coses també ajuden.

Va ser en aquest moment quan vam detectar clarament el primer problema: la participació del personal que treballa fora de les oficines era molt baixa. A més, aquest Ajuntament té els serveis molt dispersos: hi ha l'edifici consistorial, serveis territorials, serveis socials, la nau de brigades... i ens vam adonar que, només amb la comunicació digital, no estàvem arribant a tothom.

Lavors vam començar una feina molt més directa, gairebé porta a porta. Vam anar contactant amb els diferents equips, parlant amb la gent, insistint-los una mica perquè s'animessin a venir i explicant-los que era important que participessin.

I gràcies a això vam aconseguir incorporar perfils que inicialment no hi eren: un parell de jardineres, tres o quatre policies locals, personal de brigades i electricistes, i també algunes persones del Servei d'Educació. És a dir, més enllà del personal que habitualment sempre participa, vam aconseguir sumar altres veus gràcies a aquesta feina més propera i directa.



■ **Parlar directament amb la gent, al final, va ser clau, no? Perquè moltes vegades tota la part digital —la plataforma que comentàveu, el correu o el Teams— acaba deixant alguns col·lectius més desconnectats del procés. No perquè no hi tinguin interès, sinó perquè no és la seva manera habitual de treballar.**

Hi ha persones que no passen el dia davant de l'ordinador, sinó al carrer, als equipaments o fent tasques molt més operatives i de contacte directe amb la ciutadania. I això fa que els costi més estar pendents d'aquests canals o participar-hi de manera espontània.

En aquest sentit, va identificar algun col·lectiu que finalment participés menys del que esperàveu? O creieu que, més o menys, es va aconseguir una participació força transversal? I si va detectar aquestes diferències, a què penseu que responien?

Caravana d'Innovació Digital

Elena Jiménez

El col·lectiu que menys va participar va ser el de les educadores de les escoles bressol. Al final, treballen directament amb criatures i no pot faltar una persona dins l'aula perquè sí; han de ser-hi constantment.

I, precisament, a mi m'interessava molt que hi participessin, perquè treballen amb persones molt petites i la seva mirada ens semblava especialment valuosa. Però, en aquest cas, no vam aconseguir que hi participés ningú.

També ens va costar força amb el personal de brigades. Al grup promotor sí que vam aconseguir implicar algunes persones de jardineria, però després, en el dia a dia del procés, era complicat mantenir aquesta participació. Tenen una planificació molt marcada, estan treballant al carrer, amb eines i tasques molt concretes, i els era difícil desconnectar-se de la feina, venir a una sessió i després tornar a reprendre el ritme habitual.

Crec que, en part, això té a veure amb el tipus de feina que fan. Són perfils als quals els costa més aturar-se un moment per reconnectar amb espais participatius que no formen part de la seva rutina diària.

■ **Jo crec que ha estat molt bona pràctica saber identificar quins col·lectius tenen més facilitat per participar perquè treballen habitualment amb ordinador, però també detectar aquelles persones a qui només amb un correu no hi arribes. Crec que va encertat molt amb aquesta feina més directa, d'anar porta a porta i parlar amb la gent perquè s'impliqués.**

I entenc que això us va requerir molta dedicació. Com definiríeu tota aquesta feina? Quant temps hi heu hagut de destinar i com ho heu compatibilitzat amb les vostres tasques habituals? Perquè, al final, impulsar un procés participatiu així també implica parar, dedicar temps i generar espais de reflexió compartida. I crec que això és interessant de compartir amb altres municipis: entendre quin esforç intern comporta realment un procés d'aquest tipus.



Elena Jiménez

Formava part de la meua feina i, de fet, era el primer projecte de participació que m'encarregaven. Jo estava molt il·lusionada i molt implicada amb tot plegat, perquè era un tema que realment m'engrescava. Tota aquesta reflexió sobre els valors, sobre com volem treballar i quin tipus de treballadors públics volem ser, em motivava molt. I crec que això també ha fet que ho portéssim amb molt de carinyo i moltes ganes.

Sí que és veritat que, quan vam començar a buscar persones pel grup promotor, una de les primeres preguntes que ens feien era: "I quantes hores hi haurem de dedicar?". Al final, tothom té molta feina i és normal que hi hagués aquesta preocupació.

Amb el suport de l'Aïda vam organitzar unes quatre sessions, d'un parell d'hores cadascuna. Jo hi portava tota la feina prèvia recollida: els resultats de les enquestes, les opinions de la gent, les

Caravana d'Innovació Digital

propostes de títols dels valors... Tot bastant preparat perquè després, dins del grup motor, ho poguéssim treballar conjuntament i anar donant forma al contingut.

I aquí també ens vam trobar amb certa dificultat, perquè costa que la gent trobi temps per implicar-s'hi. Tot i així, vam aconseguir tenir 18 persones interessades a formar part del grup promotor.

■ Són moltes, oi?

Elena Jiménez

Són moltes persones. Això no vol dir que totes poguessin venir a totes les sessions, perquè cadascú tenia altres reunions, altres tasques o qüestions del dia a dia. Però el fet d'haver aconseguit que 18 persones mostressin interès a formar part del grup promotor ja ens va semblar molt positiu.

Des del Servei de Govern Obert estàvem molt orgullosos d'haver aconseguit transmetre, ni que fos mínimament, la importància d'aturar-nos a reflexionar sobre la nostra feina quotidiana i sobre com volem treballar com a organització.

■ **Creieu que hi va haver algun moment clau, algun punt d'inflexió, en què les persones que participaven van començar a sentir que aquest projecte era realment compartit i col·lectiu? O, per contra, la percepció inicial es va mantenir més en la línia de "ens han convocat a una sessió obligatòria per parlar de valors i fer una formació"?**

Elena Jiménez



Sí, al principi, sobretot amb la primera formació, el fet que poséssim la paraula "obligatòria" va fer que la gent amb un mínim d'interès s'hi apuntés i hi assistís. Van venir unes setanta-cinc persones i vam organitzar dues franges horàries diferents per intentar arribar a més col·lectius i adaptar-nos als diferents horaris de treball.

Pel que fa al primer taller participatiu, sí que és veritat que al començament hi havia una certa sensació de "això de què va?". Tot i les comunicacions prèvies o els materials explicatius que havíem preparat per contextualitzar què era un codi ètic i per què era important, hi havia una mica de resistència inicial.

Però això va començar a canviar durant el mateix taller. Quan vam començar a parlar sobre valors, sobre ètica i sobre què és un

sistema de valors compartit, la gent es va començar a implicar d'una altra manera.

A més, vam organitzar grups de treball barrejant persones de serveis molt diferents i crec que aquest fet va ser clau. La reflexió que va sortir al final del taller va ser molt compartida: "Ostres, quina falta que fan espais així dins l'Ajuntament".

Al final, més enllà del Codi Ètic, el taller es va convertir en un espai col·lectiu per reflexionar sobre qui som i qui volem ser com a organització. Molta gent comentava que no coneixia persones

Caravana d'Innovació Digital

d'altres serveis, com ara la jardineria o algun company de brigades, i el fet de trobar-se i parlar va generar una sensació de proximitat i de comunitat molt maca.

La Pepi i jo vam sortir molt emocionades d'aquella sessió, sobretot perquè vam veure que realment havia funcionat i que aquests espais feien falta.

■ **Es podria dir que aquest ha estat, potser, el primer procés participatiu adreçat als empleats i empleades públiques de l'Ajuntament? O ja havíeu tingut anteriorment algun altre espai o experiència similar de participació interna?**



Oriol Lozano

No, no havíem tingut mai cap procés participatiu d'aquestes característiques adreçat als treballadors i treballadores de l'Ajuntament. Però, a nivell polític i organitzatiu, creiem que era molt important impulsar-lo.

Al final, els empleats públics acostumen a estar centrats en el seu dia a dia i en les tasques pròpies de la seva àrea. I nosaltres consideràvem important que també poguessin participar en espais de reflexió sobre l'organització i, sobretot, sobre una eina que és per a ells mateixos.

Moltes vegades les normes, els codis o les conductes s'acaben imposant des de dalt, però en aquest cas el fet que hi hagués un grup motor i que fossin els mateixos treballadors i treballadores qui participessin en la construcció del Codi Ètic fa que tot tingui molt més sentit.

Quan les persones hi participen, senten el projecte com a propi i creuen en allò que s'està construint, el resultat adquireix un valor molt més important per a tothom.

■ **Com a grup motor —i jo crec que sobretot tu, Elena—, en aquesta primera sessió en què vas començar a treballar la identificació de valors, vas tenir alguna sorpresa? És a dir, hi va haver algun moment de pensar “jo m'esperava que sortien uns altres valors” o que la gent enfocaria la reflexió d'una altra manera? O, al contrari, vas veure que anava bastant en la línia del que preveieu? I també, vas notar diferències importants entre col·lectius o perfils professionals a l'hora d'entendre o prioritzar aquests valors?**

Elena Jiménez

Com que es treballava en grups barrejats, no podríem dir que hi hagués diferències clares per col·lectius. Sí que és veritat que alguns perfils vinculats a l'atenció ciutadana —des de persones que treballen amb joves fins al personal del SAC o de serveis socials— aportaven mirades molt concretes sobre com hauria de ser la relació amb la ciutadania i com hem d'actuar com a administració pública.

Però, en general, va ser molt bonic veure que hi havia moltes coincidències. Sortien constantment valors com la transparència, l'orientació a la ciutadania, la transversalitat o la importància de tenir un bon ambient de treball, que va ser una idea molt repetida.

També es va parlar molt d'empatia, diligència, comunicació oberta, capacitat resolutiva... Van aparèixer molts valors que, sincerament, transmetien una imatge molt positiva de com la gent entén la feina pública i de com vol treballar dins l'Ajuntament.

■ **A nivell de dificultats i reptes, què creieu que ha estat el més complicat durant tot aquest procés, tant des del grup motor com en relació amb la resta de treballadors i treballadores? Vau detectar cert escepticisme o fins i tot alguna por inicial davant d'un projecte com aquest? Perquè, moltes vegades, quan es parla d'un codi ètic, hi ha qui ho associa directament a control o a un règim sancionador.**

Elena Jiménez

Sí que van aparèixer preguntes relacionades amb el règim sancionador. Hi havia persones que ens deien: "Ara fem això i després tindrà conseqüències disciplinàries?". I aquí explicàvem que l'Estatut de l'Empleat Públic ja té el seu propi règim sancionador, i que aquest procés no anava d'això. El que nosaltres volíem era definir unes línies compartides sobre com volem treballar i quins valors volem que guiïn la nostra manera de fer.

També hi va haver algunes persones que qüestionaven el projecte dient: "I això per a qui és? Perquè hauria de ser també per als polítics i els càrrecs electes". I aquí també explicàvem que, al final, tots estem regits per una mateixa normativa i que la voluntat era construir una eina pròpia i compartida per a l'organització.

Una de les dificultats més grans va ser, sobretot, el moment de redactar els valors. Van sortir moltíssimes idees, aportacions i matisos, i era complicat transformar tot això en paraules concretes. Parlem, a més, de conceptes sovint abstractes, i teníem molta por de deixar-nos fora alguna idea important que algú hagués aportat en una enquesta o en un taller.

Hi havia aquesta preocupació constant perquè el resultat final representés realment tothom i que ningú sentís que la seva aportació havia quedat perduda pel camí. I crec que aquesta ha estat una de les feines més importants de tot el procés. Tot i això, penso que ens n'hem sortit força bé.

■ **Jo també ho crec. I a nivell d'aprenentatges, què diríeu que us emporteu d'aquest procés? Tant com a municipi i organització en general, com també a nivell més personal i professional dels treballadors i treballadores en el vostre dia a dia. Què penseu que us ha aportat tota aquesta experiència?**

Oriol Lozano

Jo sempre dic el mateix: els polítics estem de pas, però els treballadors i treballadores són qui continuaran aquí i qui viuran aquest Codi Ètic en el seu dia a dia. Al final, és una eina que quedarà per a ells i elles.

Per això crec que la seva participació era tan important. És el que fa que aquest hagi estat un procés participatiu de veritat, perquè són les persones que després aplicaran aquests valors i conviuran amb aquest codi cada dia.

I penso que precisament per això el treball que han fet té molt valor i farà que tot això perdiu molt més en el temps que no pas si simplement s'hagués imposat un document des de dalt.

Elena Jiménez

Jo penso el mateix. Estem molt contentes d'haver pogut tirar endavant aquest projecte. Però també tenim molt clar que el Codi Ètic és un document viu.

Ara hem redactat una primera versió que, quan s'aprovi pel Ple, presentarem a tots els treballadors i treballadores en una sessió específica. La idea és explicar no només quins són els valors que han sortit, sinó també per què han aparegut conceptes com la comunicació assertiva o el compromís de servei públic, i quin sentit tenen dins l'organització.

Caravana d'Innovació Digital

I, a partir d'aquí, la voluntat del grup promotor és continuar trobant-nos, com a mínim, una o dues vegades l'any. Encara ho hem d'acabar de definir entre totes, però la idea és anar revisant com evoluciona el document, quina resposta genera als diferents serveis i si hi ha aspectes que cal adaptar, afegir o modificar.

Al final, la societat i les organitzacions canvien constantment, i un sistema de valors també ha de poder evolucionar. Avui entenem algunes coses d'una determinada manera i demà, arran del context o de noves realitats, potser la mirada canvia. I creiem que el Codi Ètic també ha de tenir aquesta capacitat d'adaptació.

■ **Totalment. De fet, quan revisem codis ètics veiem que hi ha valors, com la sostenibilitat, que abans gairebé no apareixien. I segurament d'aquí uns anys n'hi haurà de nous. Per això crec que és molt positiu que vulgueu mantenir aquest grup motor i donar continuïtat al projecte. Molts codis acaben guardats en un calaix, i una de les bones pràctiques del vostre cas és precisament la voluntat de mantenir-lo viu i fer-ne seguiment. Així que enhorabona també per això. I, per acabar, hi ha alguna cosa que faríeu diferent del procés?**

Elena Jiménez

Potser faríem una mica més de feina presencial i més d'acompanyament directe als espais de treball. Perquè, fins i tot quan hi anàvem presencialment, a vegades costava generar aquesta aturada. Recordo, per exemple, serveis tècnics, on dèiem: "Només us demanem deu minuts per explicar-vos el projecte", i tot i així costava que la gent es desvinculés un moment de la feina.

La gent tenia interès, però la presencialitat requereix molt temps i molta coordinació. Sempre hi ha dificultats d'horaris, reunions, serveis que no es poden aturar o persones que estan fent visites o treballant al carrer. I això fa que sigui una part complicada de gestionar.



■ **I creieu que tot aquest procés, més enllà del mateix Codi Ètic, ha generat algun canvi en la manera de treballar dins l'Ajuntament? Ara que ja ha passat un temps i que esteu a punt d'aprovar-lo, heu notat més transversalitat, més diàleg entre serveis o més relació amb persones amb qui abans potser no coincidiu tant?**

Elena Jiménez

Potser encara no hem arribat a aquest punt. Aquesta manera de treballar més vinculada al Codi Ètic —per exemple, trobar-nos davant d'un conflicte i anar a buscar el codi com a eina de referència— encara no ha passat, perquè encara ens falta fer la sessió de retorn amb tots els treballadors i treballadores i explicar-los tot el procés, què hem construït i com ho hem decidit.

Però sí que és veritat que el procés ja ha generat altres coses positives. Moltes persones ens vam conèixer durant els tallers i vam poder parlar amb companys i companyes amb qui potser mai havíem coincidit. Jo mateixa vaig escoltar situacions i problemàtiques del dia a dia de persones amb qui no havia parlat mai.

I això genera confiança. Al final, les relacions entre treballadors són més properes i és molt més fàcil escriure o demanar alguna cosa a una persona amb qui has compartit un espai i has parlat cara a cara que no pas a algú que no coneixes de res.

Caravana d'Innovació Digital

Oriol Lozano

Al final som més de 200 treballadors i treballadores i hi ha molta gent que ni tan sols es posa cara. D'aquí també la importància del grup que ha impulsat aquest procés: ha permès que moltes persones es coneguessin entre elles i que també poguessin posar cara a qui hi havia al darrere de tota aquesta feina.

I això genera molta més corresponsabilitat. El fet de veure's cara a cara, d'escoltar com algú explica amb entusiasme la feina que està fent, fa que el projecte es visqui d'una manera molt més propera i participativa.

Un correu electrònic o un Teams poden funcionar, però no és el mateix. Quan les persones es poden explicar, compartir experiències i sentir el projecte com a propi, també es genera més empatia entre tothom.

■ I ja per acabar, què li diríeu a un municipi que s'estigués plantejant impulsar un procés com aquest? Quins consells els donaríeu o quines coses creieu que és important tenir en compte abans de començar? Si haguéssiu de fer una mena de "checklist" o de passos clau per engegar un procés participatiu d'aquest tipus, per on diríeu que s'ha de començar?

Elena Jiménez

Sobretot els diria que no copiïn un codi que ja existeix en un altre lloc. Precisament la part més valuosa és el procés de construir-lo entre totes les persones de l'organització, perquè això genera equip i crea sentiment compartit dins de la casa.

També els diria que no s'oblidin d'anar a buscar aquells col·lectius que no estan permanentment connectats al correu o al Teams. Per la nostra experiència, les aportacions d'aquestes persones han estat molt valuoses i és important que la seva veu també hi sigui representada.

I, sobretot, que cada ajuntament trobi la seva pròpia manera de fer-ho. Cada organització té la seva realitat i la seva manera de treballar. Aquesta ha estat la nostra experiència i nosaltres n'estem molt contentes, però no té per què ser exactament la mateixa que la d'un altre municipi.

Caravana d'Innovació Digital



Paula Casás, tècnica d'organització i processos de la Diputació de Barcelona, lliura el reconeixement a la participació en la Caravana Innovació Digital a l'equip amfitrió de l'Ajuntament de Palau-solità i Plegamans, de dreta a esquerra: Oriol Lozano (alcalde), Paula Casás (relatora), Pepi Rodríguez (administrativa de l'Àrea Govern Obert i Participació Ciutadana) i Elena Jiménez Galobart (tècnica de Transparència i Participació Ciutadana)

Caravana d'Innovació Digital



Paula Casás puja a la Caravana Innovació Digital amb l'equip amfitrió

Crònica de la relatora

La parada a Palau-solità i Plegamans ens ha deixat una idea molt clara: **innovar dins les administracions no sempre significa incorporar grans eines digitals o tecnologies complexes**. De vegades, innovar també és repensar com fem les coses, generar espais per escoltar-nos i atrevir-nos a construir col·lectivament.

L'experiència "Valors de Poble" neix dins del desplegament del sistema d'integritat institucional de l'Ajuntament i posa el focus en una pregunta essencial: **qui som i com volem treballar com a servei públic?** Per respondre-la, va decidir impulsar un procés participatiu per construir el codi ètic amb les persones que viuen el dia a dia de l'organització. I aquí és on apareix un dels grans elements a destacar de l'experiència: el paper del grup motor.

Més enllà d'organitzar tallers, aquest grup va assumir una feina constant d'escolta, coordinació i cura del procés. Recollir aportacions, ordenar idees, aterrar conceptes abstractes i transformar totes les reflexions compartides en uns valors reconeixibles per a tota l'organització no era una tasca senzilla.

També va ser especialment interessant veure com el municipi va detectar que la participació no estava arribant a tothom. Les eines digitals i els canals habituals funcionaven amb els perfils més connectats, però deixaven fora col·lectius com brigades, jardineria, policia local o escoles bressol. I davant d'això, va apostar per una estratègia aparentment simple però enormement transformadora: anar porta a porta. Parlar directament amb les persones, visitar serveis i explicar el projecte cara a cara va permetre incorporar mirades que inicialment havien quedat fora del procés.

Durant la conversa també va emergir una altra idea compartida: la importància de generar espais de trobada dins les organitzacions. Espais on persones de serveis molt diferents puguin conversar, entendre altres realitats i reflexionar conjuntament sobre quin servei públic voleu construir.

Potser aquesta és una de les grans lliçons que ens deixa "Valors de Poble", que **construir integritat institucional també és crear comunitat dins les organitzacions** i generar espais per pensar, escoltar i decidir plegades cap a on volem anar.