



Diputació
de Barcelona

Papers de Formació Municipal

Servei de Formació Local

número 55, març 1999

Crear organitzacions de govern
d'alt rendiment

Alliance for redesigning Government

En aquest número de PAPERS DE FORMACIÓ presentem un extens resum d'un llibre d'indiscutible interès publicat per l'associació nord-americana Alliance for redesigning Government. Aquesta associació, majoritàriament constituïda per persones vinculades al sector públic i identificades amb les propostes de l'administració Clinton de «reiventat el govern», han ordenat en aquest llibre les seves propostes per construir una nova administració pública. Els seus autors aposten decidídiment per la transformació de les organitzacions públiques burocràtiques, independentment del nom que tingui aquest canvi: reinvenió, redisseny, transformació, o qualsevol altre mot. El que interessa, més enllà dels mots, és l'objectiu: obtenir una nova administració pública.

La societat del segle XXI demana un nou model d'administració pública coherent amb els canvis que s'operen en la societat del coneixement. En aquest sentit, els problemes del sector públic no es diferencien gaire dels que es donen en les organitzacions privades. Els canvis importants que comporta la societat de la informació o del coneixement exigeixen nous models organitzatius perquè les actuals estructures de les organitzacions foren pensades per atendre una societat que ja ha deixat d'existir. Els temps estan canviant i les organitzacions han de transformar-se.

Les organitzacions del futur, que ja han de fer-se realitat en el present, seran organitzacions més intel·ligents, perquè confiaran més en la capacitat, innovació i creativitat dels seus membres, o bé perquè adoptaran unes formes organitzatives capaces d'aprofitar al màxim el coneixement dels seus membres i en sabran aprendre i adoptar com calgui la capacitat transformadora. Seran com ésser vius, amb pocs nivells de comandament, dotats d'una important massa de coneixement, organitzat en xarxes, amb capacitat de gestionar una creixent informació i, el que és més

rellevant, que estructura aquesta informació per aprendre cada cop més i ser capaç d'evolucionar per adaptar-se a les transformacions de l'entorn. Aquestes són les característiques de les organitzacions excel·lents del futur.

CREAR ORGANITZACIONS DE GOVERN D'ALT RENDIMENT

Resum del llibre de Mark G. Popovich (editor)
publicat per
Alliance for Redesigning Government

Jossey-Bass Publishers 1998

INDEX

1. ENTENDRE UNA ORGANITZACIÓ D'ALT RENDIMENT	6
2. REPTES I OPORTUNITATS PER CANVIAR EL SECTOR PÚBLIC.....	9
REPTES EN EL MOVIMENT CAP A LES ORGANITZACIONS D'ALT RENDIMENT ..	9
QUANT DE TEMPS CAL PER CREAR AQUESTES ORGANITZACIONS?.....	10
3. DIRIGIR EL PROCÉS DE CANVI.....	11
4. PREPARA EL CAMÍ DEL CANVI.....	13
ELS QUATRE PRIMERS PASSOS PER CANVIAR	13
5. DEFINIR LA VISIÓ, LA MISSIÓ I ELS VALORS	15
CLARIFICAR ELS TERMES: VISIÓ, MISSIÓ I VALORS.....	15
DESENVOLUPAR LA VISIÓ, LA MISSIÓ I ELS VALORS.....	16
MILLORA CONTÍNUA DE LA VISIÓ, DE LA MISSIÓ I DELS VALORS.....	17
6. DIRIGIR LES AVALUACIONS ORGANITZACIONALS	18
PERQUÈ S'HA D'AVALUAR?.....	18
TIPUS D'AVALUACIÓ	18
7. DISSENYAR UN PLA DE RESULTATS PEL CANVI	21
CREAR UN MARC DE RESPONSABILITAT	21
DISSENYAR L'ESTRATÈGIA D'ABORDATGE	21
DEFINIR ELS RESULTATS: ESTABLIR LES BASES DE LA RESPONSABILITAT ..	22
CANVIS EN LES POLÍTIQUES, ELS PROCESSOS I LA CULTURA	24
SELECCIONAR LES ESTRATÈGIES PEL CANVI.....	26
IMPLANTAR, COMUNICAR, AVALUAR I MILLORAR CONTÍNUAMENT.....	27
RESPONSABILITATS I CONSEQÜÈNCIES (ACCOUNTABILITY)	28
ESTABLIR RECOMPENSES I SANCIONS.....	28
<i>Processos (Bussness Process)</i>	29
CARACTERÍSTIQUES DEL NOU PARADIGMA DE SISTEMA PRESSUPOSTARI ..	32
<i>Responsabilitat i transparència</i>	32
<i>Conseqüències</i>	32
SISTEMES PRESSUPOSTARIS ALTERNATIUS PER ORGANITZACIONS D'ALT	
RENDIMENT	33
<i>Pressupostar la performance</i>	33
<i>Pressupost per inversions</i>	33
10. SISTEMA DE RECURSOS HUMANS D'ALT RENDIMENT.....	34
CARACTERÍSTIQUES DE LES POLÍTIQUES I PRÀCTIQUES DE RECURSOS	
HUMANS D'ALT RENDIMENT	35
ESTRATÈGIES PER AVANÇAR CAP ORGANITZACIONS AMB RECURSOS	
HUMANS D'ALT RENDIMENT	36
POLÍTIQUES DE RECURSOS HUMANS MÉS RESPONSABLES.....	36
NOVES RELACIONS BASADES EN LA COL·LABORACIÓ.....	37
INVERTIR EN EL DESENVOLUPAMENT DE COMPETÈNCIES I EN CAPITAL	
HUMÀ	37
MODIFICAR ELS ROLS DELS PROFESSIONALS DELS RECURSOS HUMANS ...	37
11. SISTEMA DE PROVEÏDORS D'ALT RENDIMENT	38

**PRIMERA PART
TROBAR ELS REPTES PER MI-
LLORAR EL RENDIMENT
DEL GOVERN**



1. ENTENDRE UNA ORGANITZACIÓ D'ALT RENDIMENT

En el sector públic hi ha molta confusió sobre què és una organització d'alt rendiment.¹ Una organització d'aquestes característiques pot considerar-se constituïda per "grups *d'empleats que produeixen béns o serveis esperats d'alta qualitat amb els mateixos o menors recursos. La seva productivitat i qualitat millora contínuament, dia a dia, setmana a setmana, any a any, procurant acomplir la seva missió*".

No necessàriament una organització d'alt rendiment tota ella té aquesta consideració. Els canvis poden donar-se només en una part i estendre's, per efecte cascada, a la resta de l'organització. L'alta direcció no ha de ser necessàriament la iniciadora del canvi, però sí que ha de permetre tot el procés de canvi, i si pot, l'ha d'encoratjar decididament.

Una organització d'alt rendiment està centrada en la seva missió.

Les organitzacions d'alt rendiment són com organismes vius. Aquestes organitzacions es desenvolupen i canvien en resposta a les seves pròpies necessitats i a les de l'entorn. Actuen com gens que s'adapten als canvis.

Els ciutadans demanen al sector públic el mateix que demanen a les empreses privades: valor, qualitat, innovació i servei al client².

- Tenir clara la missió
- Definir els resultats (*outcomes*) i centrar-s'hi
- *Empowerment*³ dels treballadors
- Motivar les persones per tenir èxit
- Ser flexible i adaptar-se a les noves condicions
- Ser competitiu en termes de resultats
- Reestructurar els processos de treball per respondre a les necessitats dels usuaris
- Mantenir comunicació amb els *stakeholders* per implicar-los en el procés de millora contínua

Esquema 1 Principis d'una organització d'alt rendiment

Tenir clara la missió. Cal definir la missió a partir d'un procés participatiu en el qual s'impliquin totes les persones que han d'obtenir els resultats esperats. La missió estableix el referent del futur al qual s'orienta l'organització. La missió és un quadre de referència per aconseguir els resultats previstos.

¹ **N.T.** El terme anglès "*high-performance organization*" ha estat traduït per "*organitzacions d'alt rendiment*", tot i que creiem que també podria dir-se "*organitzacions d'alta eficàcia i eficiència*".

² **N.T.** Notem que amb aquesta definició els autors ometen tota referència a qüestions com: equitat, interès general i altres elements nuclears del valor públic.

³ **N.T.** El terme *empowerment* no té una fàcil traducció. Aquest concepte expressa el conjunt d'iniciatives que les organitzacions han d'emprendre per aixecar el nivell de capacitat dels seus treballadors, facultar-los per prendre les decisions i obtenir la seva implicació en la marxa de la pròpia organització.

Definir els resultats (outcomes) i centrar-s'hi. Definir els *outcomes* vol dir implicar les diferents parts interessades, els anomenats *stakeholders*. Els resultats es mesuren i es comuniquen, a més de les persones interessades, als treballadors. Els resultats assolits (*outcomes*) i les mesures de rendiment (*performance*) són instruments que l'organització i els *stakeholders* fan servir per centrar-se en els resultats.

Empowerment els treballadors. Els treballadors públics són vitals. Cal impulsar l'empowerment per tal que els treballadors desenvolupin les seues habilitats, la creativitat i la capacitat d'adaptació al canvi, així com la seua capacitat d'aprenentatge continu per aconseguir les finalitats de l'organització. L'èxit de l'organització depèn de com els empleats apliquen els seus coneixements, habilitats i la seua capacitat d'aprenentatge continu a l'acompliment de la missió.

Motivar les persones per tenir èxit. Els empleats són estimulats per desenvolupar iniciatives descentralitzades que permetin assolir els resultats (*outcomes*). Ells desenvolupen i redissenyen nous processos que permeten acomplir la missió. Ha d'haver-hi incentius associats a l'acompliment de la missió. Es promouen grups de treball, departaments, agències i altres formes d'organització. Les normes reguladores d'aquestes unitats han de ser flexibles i consistents amb els resultats que s'espera obtenir.

Ser flexible, adaptar-se i ajustar-se ràpidament a les noves condicions. Se seleccionen persones amb competències transferibles (intercanviables). Es promocionen a partir de mesures objectives associades a l'acompliment de resultats. Les persones són formades per afavorir la millora contínua. Les persones són encoratjades a tenir iniciatives, innovar i prendre riscos. La promoció es basa en mesures objectives de la *performance*, i tant els gestors com els treballadors es preocupen per la millora contínua.

Ser competitiu en termes de resultats. Les organitzacions són transparents amb els treballadors de línia. Els treballadors han de saber quina és la missió de l'organització i quins resultats són esperats. Són organitzacions col·laboradores i cooperadores entre els seus membres.

Reestructurar els processos de treball per tal de respondre a les necessitats dels usuaris. Aquestes organitzacions es preocupen de conèixer les necessitats dels seus usuaris. S'emfasitza la qualitat, la satisfacció del client i s'orienta cap als resultats més que a l'acompliment de normes o regulacions. Es busca la participació del client en el procés de millora de la qualitat.

Mantenir comunicació amb els stakeholders per implicar-los en el procés de millora contínua. Aquestes organitzacions desenvolupen canals efectius de comunicació per tal d'aconseguir implicar els stakeholders en el procés de millora contínua. S'informa dels progressos cap a l'acompliment dels resultats. A partir de la comunicació sorgeixen noves propostes i idees. Això permet reavaluar constantment la missió i els *outcomes*.

COMPONENT DE DISSENY	ORGANITZACIÓ TRADICIONAL	ORGANITZACIÓ ALT RENDIMENT
Persones	Altament especialitzades Individualisme	Polivalents Treballadors en equip
Sistemes de decisió	Centralitat Tancat	Dispers Obert
Sistema de recursos humans	Selecció estàndard Formació rutinària Pagar segons el treball Treball repetitiu	Entrevistes de selecció, segons el treball a fer Formació contínua Pagar pels resultats Treball enriquit Equips autoregulats

Estructura	Alta, jerarquizada Departaments funcionals	Plana, jeràrquica, flexible Organitzada per negocis
Valors i cultura	Promoure la submissió Comportaments rutinaris	Promoure la implicació i la cooperació

Esquema 2 Comparació entre una organització tradicional i una d'alt rendiment

2. REPTES I OPORTUNITATS PER CANVIAR EL SECTOR PÚBLIC

- *Canviar les relacions amb les persones i el seu treball.* Les persones han d'entendre que el seu treball és una aportació a l'assoliment dels outcomes esperats. Tot està orientat als outcomes.
- *Canviar les relacions entre les organitzacions i els seus usuaris*
- *Canviar les relacions entre les organitzacions i el seu ambient extern*

Esquema 3 Tipus de canvi que defineixen una organització d'alt rendiment

REPTES EN EL MOVIMENT CAP A LES ORGANITZACIONS D'ALT RENDIMENT

Moltes persones apliquen diferents estratègies per canviar les organitzacions. El procés de canvi d'una organització burocràtica a una d'alt rendiment ha estat qualificat de *reinvençió, redisseny o transformació* per explicar que cal passar d'una organització burocràtica a una organització d'alt rendiment. Els instruments específics per fer-ho han estat: *la gestió de la qualitat total (TQM), la reenginyeria de processos o els equips de treballadors*. El producte final que s'obté és una *organització d'alt rendiment* o, alternativament, *una organització que aprèn*.

Aquesta proliferació de termes pot arribar a confondre els que vulguin canviar les organitzacions. Malgrat els diferents noms, el que cal és descobrir l'existència d'uns elements comuns en tots els processos de canvi. Si es vol transformar una organització normal en una d'alt rendiment cal donar resposta als aspectes següents:

- el repte de l'estructura.
- el repte de mesurar resultats
- el repte d'identificar els clients
- el repte de donar suport als emprenedors
- el repte de l'aprenentatge continu

Esquema 4 Principals reptes per construir una organització d'alt rendiment

El repte de l'estructura. Cal reorientar les normes de les organitzacions per centrar-les en els objectius i els resultats. Cal negociar una visió i revisar els regles i normes internes. Cal revisar les lleis. Cal desenvolupar missions i objectius. Cal desenvolupar un nou sistema de responsabilitats, incloent-hi un sistema regular de controls, per tal d'assegurar que els recursos públics s'utilitzin per assolir els objectius públics. Cal reformar els sistemes centrals de gestió, com són la planificació, el pressupost, la gestió de personal, el sistema d'informació i el sistema de compres.

El repte de mesurar resultats. No hi ha cap sistema de mesura de resultats. Cal adoptar aquest sistema.

El repte d'identificar els clients. Cal centrar-se en allò que necessiten els ciutadans i deixar allò que estigui directament orientat a la satisfacció del client.

El repte de donar suport als emprenedors. Les organitzacions d'alt rendiment estimulen els emprenedors. Els emprenedors poden identificar-se com els organitzadors i gestors d'una empresa nova i creativa dins del govern. Cal crear un ambient, perquè sorgeixin els emprenedors. Una manera d'aconseguir-ho és afavorir l'aparició dels equips de treballs autònoms. Aquests equips necessiten una elevada descentralització organitzativa, importants nivells de flexibilitat i tolerància per canviar els procediments. Aquests equips necessiten treballar per resultats.

El repte de l'aprenentatge continu. Les organitzacions d'alt rendiment necessiten canviar els seus models mentals sobre la manera com ha de treballar una organització. Les organitzacions d'alt rendiment s'identifiquen amb el concepte d'aprenentatge continu. Els líders d'aquestes organitzacions animen els seus empleats a aprendre coses, a fer les coses més ben fetes, en lloc de tenir o executar complexes mesures de control. Només es dóna l'aprenentatge continu quan existeix un vertader liderat. En les organitzacions d'alt rendiment cal desenvolupar una visió compartida i un esperit de col·laboració entre els gestors i els treballadors, aquesta dimensió és molt important i necessària en el sector públic.

- Liderat centrar a obtenir un alt rendiment
- Voluntat de desenvolupar un sistema de mesura de resultats
- Voluntat de canviar l'organització i orientar-se a la qualitat, donar serveis al menor cost possible
- Invertir recursos per a l'aprenentatge continu

Esquema 5 Condicions per construir organitzacions d'alt rendiment

QUANT DE TEMPS CAL PER CREAR AQUESTES ORGANITZACIONS?

Es requereix un esforç continuat. El temps que es necessita sobrepassa el temps que dura un mandat del càrrec electe. Tota organització que vulgui canviar cal ha de passar per una sèrie d'etapes que no es poden obviar. En els següents capítols s'analitzen aquestes etapes.

- Preparar el camí del canvi - *Capítol Quart*
- Dibuixar la visió, la missió i els valors - *Capítol Cinquè*
- Avaluar l'organització - *Capítol Sisè*
- Dissenyar un pla de resultats per al canvi - *Capítol Setè*

Esquema 6 Etapes per canviar una organització

3. DIRIGIR EL PROCÉS DE CANVI

En el sector públic les polítiques de canvi són més complexes que en el sector privat. Hi ha uns aspectes legals, normatius i de procediment que condicionen força.

1. Quasi tot el que vostè faci serà interpretat en clau que té uns interessos polítics personals (motivacions polítiques)
2. Efectivament, si els seus objectius són millorar el govern, les seves actuacions tindran implicacions polítiques.
3. Les persones d'una organització són resistents a canviar
4. Canviar les regles/normes requereix que vostè no vulgui tornar als dies dolents
5. Els canvis en la seva organització seran observats amb tota atenció pels grups d'interès, tant a l'interior com a l'exterior de l'organització.
6. El liderat en el sector públic és fonedís. Es dona una ràpida substitució dels líders, però malgrat això els canvis són possibles.
7. Les oportunitats per obtenir canvis significatius estan influïdes per cicles polítics i eleccions. És molt important encertar la temporalització del procés de canvi.
8. Sobretot, però, cal no oblidar que els polítics no volen sorpreses

Esquema 7 Normes que cal tenir presents

SEGONA PART. PRINCIPALS
PASSOS PER PLANIFICAR L'ALT
RENDIMENT



4. PREPARA EL CAMÍ DEL CANVI

Per realitzar el canvi cal tenir una visió estratègica. Aquesta visió indica per on cal moure's. Cal tenir un pla estratègic del canvi. Pensant en clau estratègica es descobreixen les barreres i les oportunitats pel canvi. És cert, les organitzacions poden canviar sense un pla estratègic. I això és el que han fet moltes organitzacions. Fins i tot alguns gurus de les organitzacions recomanen canviar sense cap mena de planificació estratègica. Però això és molt perillós. Els estudis científics ens indiquen que el 99% de les organitzacions que han canviat sense cap mena de planificació no han sobreviscut.

ELS QUATRE PRIMERS PASSOS PER CANVIAR

1. Determinar els propòsits. El primer pas és establir clarament les idees sobre quin tipus d'organització es vol crear i per què es vol crear. Vostè s'ha d'imposar la mentalitat de canvi i crear-la en els altres.

La claredat del propòsit és una constant en les organitzacions d'alt rendiment. En l'organització, tothom des del líder fins a l'últim treballador, ha d'entendre el sentit de l'organització.

Per clarificar els propòsits es pot fer servir l'estratègia empresa:

- Revisar (reflexionar) sobre les característiques que han de tenir les organitzacions d'alt rendiment.
- Avaluar quines són les actuals fortaleses o debilitats de l'organització. A partir de la reflexió feta en l'apartat anterior, cal reflexionar sobre la pròpia organització

Esquema 8 Estratègia per clarificar els propòsits de l'organització

Tot això permet identificar els punts forts de la seva organització. Això permet comparar l'organització amb una hipotètica organització d'alt rendiment, tal com ha estat descrita en el primer capítol. Un cop es té tota aquesta informació, vostè pot decidir per on començar a transformar la seva organització. El resultat d'aquest procés és una llista d'oportunitats per on millorar la seva organització.

2. Entendre l'entorn. El pas següent és comprendre l'entorn polític, cultural i econòmic en el qual es mou la seva organització. Això permet descobrir els elements, oportunitats o amenaces que influiran sobre la seva organització i que l'ajudaran a ser d'alt rendiment. Una anàlisi de l'entorn és una avaluació dels elements clau del seu entorn que tenen una influència decisiva en la manera de treballar en la seva organització. Els principals elements són de naturalesa econòmica i demogràfica, social, política, cultural, històrica o tecnològica.

Fer aquesta anàlisi no és un procés complex. Si es tenen les dades, analitzar-les, des de la perspectiva estratègica, és un procés ràpid. Cal agafar les dades i projectar-les cap el futur i treballar amb aquestes projeccions. I si no es tenen les dades? Llavors poden agafar les opinions d'experts. Poden fer-se "*focus group*" amb persones de la pròpia organització i altres amb usuaris.

Utilitzi el procés d'anàlisi de l'entorn per educar a les persones de l'organització per entendre en quina mena d'organització es treballa. Part de l'anàlisi de l'entorn és descobrir aquelles forces, externes o internes, que poden ajudar a canviar l'organització.

- Quins factors o tendències i condicions, poden tenir un gran impacte sobre la seva organització, i quina és la seva capacitat per dificultar la seva missió?
- Quines són les implicacions positives o negatives d'aquestes tendències?
- Quins són els usuaris/clients de la seva organització?
- Quina és l'efectivitat de la seva organització per satisfer els seus clients?
- Quins factors influeixen la seva capacitat per servir els seus clients?

Esquema 9 Preguntes per avaluar la influència de l'entorn

3. Identificació dels grups interessats (*stakeholders*). Fer una anàlisi d'interessats requereix que vostè identifiqui aquelles persones i organitzacions que estan interessades que la seva organització canviï. Per exemple, hom pot considerar que hi estan interessats el cos legislatiu, els polítics i els seus assessors, els sindicats, els grups especials que defensen interessos sectorials, els proveïdors de serveis, els contractistes i altres.

Alguns dels considerats interessats poden veure de amb bons ulls el canvi. Altres, s'hi poden resistir. Altres poden oposar-hi barreres si no se'ls té en compte. Sobre aquest tema la qüestió important és veure qui s'hi implica, com s'hi implica i quan es fa.

L'anàlisi dels grups d'interès és un procés iteratiu. Pot aconseguir compromisos si vostè és capaç d'incorporar-hi les persones o les organitzacions que impulsaran el canvi. Vostè pot començar creant un primer grup reduït que l'ajudi a definir els paràmetres del canvi. Progressivament, el pot anar ampliant per tal d'anar-ne expandint la base de suport i així anar avançant.

4. Construir el compromís de canvi. Pot utilitzar el procés de planificació estratègica per crear un compromís pel canvi. Això vol dir que tot el procés ha d'estar atentament pensat i buscar quin és el millor moment, perquè els diferents grups d'interès s'incorporin al procés de canvi.

Per començar el procés de canvi cal planificar bé qui són els aliats, com s'incorporen i com es tenen en compte les seves opinions i observacions. Alguns d'aquests aliats s'identifiquen perfectament durant el procés d'anàlisi d'interessats. Altres s'hauran d'identificar al llarg del procés.

L'experiència demostra que en el sector governamental el compromís dels aliats pel canvi s'obté a mesura que el procés avança.

Per construir el compromís de canvi es pot adoptar l'estratègia següent:

- **Crear un petit grup de *supporters*.** Pot ser un grup formal o informal.
- **Estendre la paraula.** Un cop creat el grup cal desenvolupar un procés pedagògic del canvi. Fent això és pretén ampliar el grup de suport. Al fer-ho, cal pensar en persones heterogènies i procurar incorporar al màxim nombre de stakeholders. Cal procurar que aquest grup vagi identificant aspectes de l'organització orientats als recursos humans. Cal aprofitar aquests grups per pensar estratègies per vèncer les resistències externes i internes.

- **Implicar els actors principals.** El petit grup inicial ha de preveure una estratègia específica per influir i implicar el major nombre de persones, principalment aquelles que tenen poder dins l'organització, sovint outsiders, tenen el control dels recursos. Generalment amb aquestes persones cal emprar un tractament individual, de manera que es pugui aconseguir el seu consentiment, perquè sense elles probablement el procés de canvi no pot fer-se i perquè cal incorporar-los al procés de canvi des del començament. Segurament caldrà negociar-hi certs aspectes del canvi.

Ben segur que per construir un compromís de canvi serà necessari que les persones identifiquin tant les barreres al canvi com els avantatges que el canvi porta associats.

Un cop aclarit el propòsit, analitzat l'entorn, analitzats els stakeholders i havent fet els primers passos pel compromís pel canvi, estem a punt per començar. A partir d'ara tenim dues opcions:

1. Començar per definir més acuradament els valors i la visió i la missió de l'organització.
2. Tenir una valoració més detallada de la situació actual de l'organització

5. DEFINIR LA VISIÓ, LA MISSIÓ I ELS VALORS

En les organitzacions públiques, per crear una organització d'alt rendiment, és essencial de tenir una visió clara, una missió i un conjunt de valors. Tot això guia cap a una direcció estratègica i conforma les decisions diàries que s'han de prendre. Visió, missió i valors centrals donen l'energia necessària per aconseguir les metes desitjades.

Si no es té aquesta visió de futur o una sòlida missió es perden moltes energies, ja que no es té una guia clara. Declarar la visió i la missió és un procés participatiu.

CLARIFICAR ELS TERMES: VISIÓ, MISSIÓ I VALORS

La visió. És una clara i concisa del que l'organització és i el que vol ser. Això es comunica als stakeholders, especialment als treballadors de l'organització, als aliats i els clients. Moltes persones confonen visió amb missió, i tot això es relaciona amb el tema dels valors. Una definició de la visió defineix el futur preferible deduïble de les condicions i de la qualitat de vida que desitgen les persones interessades en l'organització. La seva visió hauria de centrar-se en allò que succeiria en el món si vostè tingués èxit. No ha de fer-se servir la definició de la visió per descriure el que la seva organització vol ser.

La missió. La missió respon a la qüestió: per què existeix l'organització?. La missió descriu el que l'organització, treballant amb altres entitats, ha d'acomplir.

La definició dels valors. Després de definir la visió i la missió, l'organització desenvoluparà els seus valors. És a dir, identificarà de quina manera ha d'actuar l'organització i els empleats per ser coherents amb la missió quan s'emprenguin els camins que cal seguir per assolir la visió. Són els anomenats valors de l'organització. Aquests valors poden incloure atributs com ara la integritat, l'honestedat, l'obertura, la llibertat, la col·laboració, la competència, la igualtat d'oportunitats, la responsabilitat, el mèrit i la lleialtat, l'autoorganització, el respecte a la diferència, la flexibilitat, l'atenció al client, l'estímul al risc, la iniciativa, la simplicitat, la creativitat o la confiança.

- *Exemple de visió.* El municipi serà una comunitat de persones que es respecten i es cuiden les unes de les altres. La nostra activitat econòmica crearà riquesa i proporcionarà bons nivells de vida per a totes les persones. Els nostres ciutadans seran bons creadors, pensadors, sempre aprendran i tindran les habilitats necessàries per competir internacionalment. Protegirem l'entorn natural i en gaudirem. El nostre govern serà responsable, efectiu i proper al poble.
- *Exemple de visió.* El segle XXI, els habitants d'aquest municipi seran persones cultes, exerciran l'aprenentatge continu amb harmonia en un entorn multicultural, respectuós amb el medi ambient, participant activament en la comunitat, amb famílies sanes i seguretat econòmica per a tots.
- *Exemple de missió.* El centre d'atenció primària és un centre regional de salut que treballa cooperativament amb la comunitat i amb altres proveïdors d'atenció a la salut per atendre les necessitats de salut de la comunitat proporcionant una atenció a la salut de qualitat a totes les àrees de la població.
- *Exemple de missió.* La missió del centre familiar és ajudar els pares proporcionant el suport, la disciplina, i l'amor i animant els fills a esdevenir ciutadans sans i responsables. Per acomplir la seva missió, el centre i cooperarà amb programes per millorar l'educació, la salut, les circumstàncies econòmiques i el funcionament de les famílies del municipi.

Esquema 10 Exemples de visions i missions

DESENVOLUPAR LA VISIÓ, LA MISSIÓ I ELS VALORS

Les organitzacions públiques poden utilitzar diferents camins per desenvolupar la seva visió, establir la missió i definir els valors. Però tots aquests camins tenen en comú les característiques següents:

- Procuren implicar el màxim nombre de persones en la definició de la visió
- Desenvolupen la visió, la missió i els valors internament
- Deixen emergir la visió a partir d'objectius mesurables

Esquema 11 Elements comuns en la definició de la visió, missió i valors

Implicar el màxim nombre de persones en el procés de construcció de la visió.

Desenvolupar definicions internes. Si la seva organització ja ha desenvolupat definicions de visió i missió, és l'ocasió de revisar-ho procurant la implicació dels principals stakeholders. Això s'aconsegueix promovent que els stakeholders aportin noves definicions a partir de la revisió, si cal, de les primeres declaracions de la visió. Cal implicar els treballador, els clients i els altres stakeholders, en la confecció d'aquestes declaracions. Per ajudar a escriure aquestes declaracions poden reunir-se en grups i fer-se les preguntes següents:

- Qui som?
- Què fem?
- Per què ho fem?
- Com ho fem?
- Per què ho fem?

Esquema 12 Preguntes per escriure les declaracions organitzatives

Una altra manera de construir la visió, la missió i els valors es seguir la tècnica de la "*conferència de recerca del futur*". És un treball que es fa, fonamentalment, amb els stakeholders, durant dos dies es reuneixen per pensar com serà el futur. Es treballa en grup gran i en grups petits.

Deixar emergir la visió a partir d'objectius mesurables. Algunes organitzacions deixen que la seva visió del futur emergeixi a partir d'objectius mesurables de l'organització. Aquesta tècnica pot emprar-se amb èxit només si dels objectius mesurables i de la missió se'n dedueix una visió coherent de futur.

MILLORA CONTÍNUA DE LA VISIÓ, DE LA MISSIÓ I DELS VALORS

Donat l'impacte que tenen en l'organització, cal tenir en marxa un procés de millora contínua de la visió, la missió i els valors. Això implica endegar unes revisions periòdiques de la visió, de la missió i dels valors que permetin esbrinar, no tan sols com es progressa, sinó què fer quan es produeixen canvis. És tracta de repensar, revisar periòdicament aquestes declaracions.

Què fer?	Com fer-ho?
Desenvolupar i comunicar una imatge clara de futur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolupar la visió i els valors del futur 2. Desenvolupar una imatge completa de com es vol que sigui el futur 3. Comunicar-ho repetidament 4. Descriure com es voldria treballar en el futur –dibuixar escenaris
Demostrar el suport dels líders	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveir de recursos 2. Emprar comunicacions informals 3. Demostrar l'existència d'harmonia amb el líder
Crear i identificar el canvi i els nivells de suport	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emprar actes simbòlics 2. Establir definicions i paraules que descriuïn el procés de canvi 3. Emprar gràfics <p>Trobar metàfores</p>

6. DIRIGIR LES AVALUACIONS ORGANITZACIONALS

PERQUÈ S'HA D'AVALUAR?

- Motivar el canvi
- Ajudar a seleccionar objectius d'oportunitat
- Controlar el progrés

Esquema 13 Utilitat de les avaluacions

Les avaluacions motiven el canvi. En la primera fase cal recollir dades que demostrin que cal canviar. Cal documentar aquesta necessitat de canvi. Les persones estan més motivades pel canvi si elles mateixes recopilen la informació que justifica el canvi. Hi ha dos mètodes avaluatius que són particularment efectius per motivar el canvi: avaluar les opinions dels usuaris i el benchmarking.

Avaluar per seleccionar objectius d'oportunitats. Per fer-ho es fan servir criteris qualitius, declaracions de valors i disseny de components organitzatius

Avaluar per controlar el progrés. S'aplica allò tan popular de "Allò que es mesura es fa; allò que es premia es fa". Mesurar ajuda a centrar l'atenció. Saber el que cal mesurar ajuda, és una part de l'art de l'avaluació.

TIPUS D'AVALUACIÓ

Les organitzacions d'alt rendiment avaluen contínuament els seus resultats i aprenen d'aquestes avaluacions. Les avaluacions són una font d'informació. El sistema de mesura cal comunicar-lo perfectament per tota l'organització. Per ser efectiva l'avaluació ha de ser coneguda i compresa per tothom.

- Cultura de l'organització i de l'estructura
- Satisfacció dels usuaris
- Satisfacció dels treballadors
- Necessitats de canvi

Esquema 14 Elements a avaluar

Avaluar l'estructura i la cultura organitzacional. Per avaluar la cultura d'una organització pública cal comparar la declaració de principis que l'orienta amb la manera com hi treballen les persones, tant individualment com col·lectivament. Els *focus group*, enquestes o entrevistes individuals, resulten bons mitjans per obtenir informació sobre la cultura de l'organització.

Avaluar la satisfacció dels usuaris. Si bé en el sector privat no és pas difícil d'avaluar la satisfacció del client que paga, en el sector públic ja no sol ser tan fàcil. No sempre és clar qui és el client. No obstant, moltes tècniques d'avaluació de la satisfacció desenvolupades en el sector privat són aplicables en el sector públic. Dins de la TQM s'han desenvolupat moltes tècniques que donen la veu al client. Aquestes tècniques permeten descobrir les necessitats i expectati-

ves dels clients. Aquestes tècniques ja han de fer-se servir a l'inici del procés, perquè permeten evidenciar les necessitats de canvi.

Avaluar la satisfacció dels treballadors. Les tècniques per conèixer l'opinió dels treballadors poden ser similars a les fetes servir per conèixer la satisfacció dels clients: enquestes, *focus group*, etc. Si els empleats no estan contents, no treballen a gust per aconseguir els valors de l'organització.

Avaluar la necessitat de canvi. Per saber la necessitat de canvi cal mirar organitzacions similars i fixar-se com treballen. Per fer-ho, es poden aplicar diferents tècniques.

- Benchmarking i bones pràctiques
- Criteris de qualitat
- Components de disseny organitzatiu

Esquema 15 Tècniques per avaluar la necessitat de canvi

Benchmarking.	El benchmarking pot emprar-se per identificar les millors organitzacions, en un aspecte particular i comparar-se amb elles per tal de veure si tenen els mateixos estàndards de qualitat. Els passos del benchmarking són: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar els objectius. El que es vol fer • Identificar el que s'està fent • Mirar qui és el millor en allò que es vol fer • Determinar les dades i la informació que hem d'obtenir • Analitzar les dades: ho fan millor ells que nosaltres? Per què ho fan millor? Què podem aprendre d'ells? Com apliquem el que hem après?
Criteris de qualitat	Algunes organitzacions utilitzen els criteris del premi Baldrige per autoavaluar-se. ⁴
Components del disseny organitzatiu	Les organitzacions d'alt rendiment han estat dissenyades per ser altament eficaces i eficients. El disseny organitzatiu implica repensar aspectes importants de l'organització (tasques, tecnologia, personal, estructura, sistemes dels RRHH, valors i normes organitzatives, sistemes d'informació i decisió) així com de les pròpies estratègies organitzatives (quines són les funcions organitzatives que cal potenciar, quins productes o serveis cal prestar, a quins mercats ens dirigim, etc.) per tal d'obtenir els resultats esperats. Una manera d'avaluar les oportunitats de millorar consisteix a avaluar l'estat de salut d'aquest model. Es tracta d'avaluar els diferents elements de l'organització.

⁴ **N.T.** El premi Malcom Baldrige és un premi que als Estats Units d'Amèrica és dona a les empreses que superen una determinada puntuació. A Europa hi ha el premi de la Fundació Europea de la Qualitat. Moltes organitzacions empen els criteris d'avaluació d'aquesta fundació per avaluar-se, sense necessitat de concórrer al premi.

INPUTS	Estratègia	<i>Hi ha una estratègia ben definida que proporciona una direcció suficient per dirigir el procés Es coneix bé l'estratègia? Es comprèn? Es té present en el conjunt de l'organització?</i>
	Tasques de l'entorn	<i>Quins canvis de l'entorn tenen incidència en el disseny de l'organització? L'organització és prou flexible per respondre als diferents tipus de canvi i de complexitat en el seu entorn?</i>
COMPONENTS DE DISSENY	Tecnologia-tasques	<i>Les eines i els processos, són els adequats per assolir resultats acceptables? Totes les condicions físiques dels llocs de treball estan preparades per assolir els objectius i coordinar-se? Els llocs de treball, estan dissenyats per motivar? El treball, està dissenyat perquè les persones puguin treballar correctament davant les interdependències i les incerteses dels processos?</i>
	Persones	<i>Les persones, tenen les habilitats interpersonals, professionals i tècniques per exercir efectivament el seu treball? El treball, satisfà les necessitats i preferències dels treballadors?</i>
	Sistemes de decisió i informació	<i>La informació, permet prendre bones decisions de forma compartida? En el moment oportú? Es prenen les decisions en el punt de l'organització en què es té la millor informació per fer-ho?</i>
	Sistemes de recursos humans	<i>El sistema de gestió de recursos humans selecciona, desenvolupa i premia les persones d'acord amb la contribució que han fet a l'assoliment dels resultats (performances) de l'organització?</i>
	Estructura	<i>Les diferents parts de l'organització se centren en les variables clau del seu entorn? L'estructura, facilita la coordinació i els fluxos d'informació necessària?</i>
	Normes i valors organitzacionals	<i>Quins valors i pautes de comportament predominen en l'organització del treball i quins impedeixen l'acompliment dels resultats (performance) que han estat determinats com a importants?</i>
RESULTATS (OUTPUTS)	Performance outcomes	<i>L'organització, arriba a assolir les seves metes de performance? Quines són les tendències? Què es millora, què s'empitjora? Per què?</i>
	Recursos Outcomes	<i>L'organització assoleix els seus objectius humans? Quines són les tendències?</i>

Esquema 16 Alguns elements del disseny organitzatiu que poden avaluar-se

7. DISSENYAR UN PLA DE RESULTATS PEL CANVI

CREAR UN MARC DE RESPONSABILITAT

En una organització d'alt rendiment la responsabilitat és el compromís acceptat per cada persona, tant individualment com col·lectivament. Aquesta responsabilitat és el ciment que lliga i trava l'organització. Això proporciona un motiu d'alegria quan s'assoleixen els resultats de l'organització i impulsa a la correcció, quan no s'aconsegueixen.

Això comporta una nova idea en el sector públic, perquè la responsabilitat del sector públic, normalment, estava orientada només a l'acompliment dels procediments.

El primer pas per construir un pla de canvi comprèn:

- quantificar la visió: per fer-ho, cal traduir-la en resultats mesurables
- establir quan es considerarà que s'han assolit els resultats.

El segon pas comprèn:

- reorientar les polítiques i processos de treball, i la cultura organitzativa per facilitar l'assoliment dels resultats
- examinar les actuals estratègies de canvi de l'organització per veure si n'hi ha cap que pugui ajudar.

Finalment cal:

- reforçar la capacitat d'implantació del canvi
- avaluar, comunicar i millorar contínuament els esforços

DISSENYAR L'ESTRATÈGIA D'ABORDATGE

Primer de tot cal crear una estructura que piloti el canvi. Això vol dir que les persones que tenen autoritat en l'organització han de fer-se seu el canvi. Ells li donen legitimitat. Han de fer l'esforç de definir prioritats, els seus propòsits i establir els principis fonamentals que guiaran la seva aplicació. En segon lloc, cal escoltar aquelles persones de l'organització que faran la feina de cada dia.

Cal crear un equip del canvi format per:

- alguns gerents i treballadors que hi han de prendre part
- també n'han de formar part persones amb autoritat i habilitat per moure muntanyes
- hi han de participar igualment persones que coneixen l'organització i saben descobrir les persones de suport al procés
- l'autoritat del grup ha de ser clara: tota l'organització l'ha de visualitzar.

DEFINIR ELS RESULTATS: ESTABLIR LES BASES DE LA RESPONSABILITAT

En el sector privat, els elements per redissenyar les bases ja es troben presents en la mateixa organització. perquè aquestes tenen tenir una bona informació sobre els productes o serveis que es presten. Saben quins productes es venen i per què.

Però en el sector governamental és difícil tenir aquesta informació. La majoria de productes de l'acció de govern són menys tangibles i els clients són menys clars; i el benefici o el retorn de la inversió són informacions no disponibles. No obstant, malgrat aquestes dificultats, avui és crític que les organitzacions públiques intentin desenvolupar productes i serveis, satisfer els clients, i emprar els guanys-pèrdues com a estratègia per definir resultats.

Per construir un sistema amb responsabilitat, en primer lloc, cal saber traduir la visió a resultats. Per fer-ho cal:

Posar-nos d'acord en els termes

Com que és una qüestió emergent, sovint usem diferents termes per expressar les mateixes idees. Per exemple, el terme *resultats* s'usa de manera intercanviable amb els conceptes *impactes*, *metes*, o *fites* (*outcomes*, *goals*, *milestones*). També s'utilitzen els termes *outputs*, *indicators* o *targets*. Independentment del terme a utilitzar, hem de recordar que els resultats fan referència sempre a les finalitats, no pas als mitjans. Aquests termes han de reflectir condicions de millora. Han de ser quantificables i haurien d'especificar què volen canviar i com (*for whom*).

	Tradicional	Orientació al resultat
Meta (Goal)	Intentar reduir el frau, el malbaratament i els abusos	Assegurar l'acompliment dels resultats de les polítiques o els programes en les millors condicions i fent-ho amb justícia, equitat i honestedat.
	Buscar l'equitat i la justícia	
	Dissenyat para minimitzar la incidència de judici pobre	Pensada per facultar les persones a fer bons judicis.
Eines	Profunda regulació	<i>Memoranda of understanding</i>
	Audit	<i>Performance agreements</i>
	<i>Hearings and reviews</i>	Acords de col·laboració
		Mesura de la performance
Procés	Regles i requeriments de programa especials prescrits rígidament: <ul style="list-style-type: none"> • Informació sobre les operacions • Assignació de recursos • Provisió de béns i serveis • Planificació de les operacions 	Comprensió clara i compartida de: <ul style="list-style-type: none"> • resultats • definicions • finançament i programes • indicadors de performance Gran flexibilitat en la presa de decisions Deixar que les persones identifiquin oportunitats i amenaces

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Determining and validating eligibility for narrow range of services</i> 	Deixar que les persones eliminin les dificultats i aprofitin les oportunitats Permetre la millora contínua
--	--	---

Esquema 177 Responsabilitat tradicional i emergent

Mesures de resultats o d'outcome. Reflecteixen una condició de millora o circumstància extraordinària. Generalment, aquesta mesura s'expressa en forma de dades demogràfiques agregades i dades econòmiques referides a l'àmbit de nació, estat o regió.

Mesures de performance. Reflex del progrés d'una estratègia orientada a assolir els resultats esperats. Les mesures de performance poden aplicar-se a iniciatives, a un programa o a un conjunt de programes.

Mesures d'output. Reflexa el volum d'activitat desenvolupada per una estratègia, iniciativa o programa, per exemple el percentatge de nens immunitzats o el nombre d'estudiants de nivell superior que acaben una experiència estructurada de treball.

Mesures d'input. Reflex del nivell d'esforç invertit en la implantació d'una estratègia, iniciativa o programa, per exemple, el nombre d'estudiants que entren en l'experiència de treball o el nombre de vacunes administrades.

Esquema 18 Definició de termes clau

<i>Resultats o outcomes.</i> L'any 2000 cal reduir el nombre de famílies pobres de l'actual 13% a un grau inferior al 8%.
<i>Resultats o outcomes.</i> L'any 2000 cal assolir a nivell de l'estat (estat EUA) un percentatge de renda per càpita un 105% de la mitja nacional.
<i>Resultats o outcomes.</i> L'any 2000 cal reduir l'actual 12,3% de nens desatesos a sota del 6%
<i>Resultats o outcomes.</i> L'any 2000 cal reduir l'índex de crims violents del 10,1 per 1000 al 5 per 1000.

Esquema 19 Exemples de resultats o outcomes

Establir resultats mesurables

En els primers passos hem vist com establir la visió, la missió i els valors per les organitzacions. Ara, cal establir resultats clars i mesurables o els outcomes per tal de quantificar la visió. Els resultats mesurables seran la guia per saber si s'està assolint la visió i, al mateix temps, informarà si cal fer esforços extraordinaris per assolir-los. Els outcomes s'expressen en forma de dades futures.

El segon nivell d'activitat per dissenyar el canvi consistirà a quantificar, fins on sigui possible, els resultats desitjats. Una mesura de performance és el resultat desitjat d'una acció o d'un conjunt d'accions empreses pel govern per assolir uns resultats específics. Aconseguir un resultat (outcome) determinat pot necessitar d'aconseguir diferents unes mesures de performance prèvies.

El procés d'identificar mesures de la performance dels programes pot ser una tasca difícil i generalment es desenvolupa de forma iterativa.

Les mesures de performance no són pròpiament mesures de càrrega de treball, com poden ser el nombre de funcionaris per habitants. Sí que caldrà, probablement, manejar dades d'inputs o outputs per avaluar l'esforç esmerçat per assolir els resultats. Per això no substitueixen la mesura de resultats.

Les mesures de performance ajuden a establir la connexió entre les activitats i l'assoliment de la seva visió.

CANVIS EN LES POLÍTIQUES, ELS PROCESSOS I LA CULTURA

Definir resultats és el primer pas que ha de fer una organització per obtenir-ne. Ara el que ens hem de plantejar és el que cal fer per establir resultats. Quins canvis cal fer en la política de l'organització, en la cultura i en els processos de treball, per tenir èxit? . No cal ser pessimistes. L'experiència en el sector públic demostra que els gestors, els treballadors, els dirigents sindicals, tothom està pel canvi si descobreixen quins beneficis se'n seguiran.

Definir polítiques i programació del canvi

Comparant el que fa la seva organització amb els resultats que s'esperen i les mesures de performance, probablement descobrirem aquelles activitats que no van prou bé. Com que l'objectiu del disseny d'una organització d'alt rendiment implica una reorientació dels esforços per obtenir els resultats desitjats, aquestes activitats detectades són justament les que cal suprimir o canviar.

Definir canvis en els procediments de treball

Quan es vol crear una organització d'alt rendiment cal qüestionar-se el que es fa i veure si té relació amb els outcomes que es volen assolir. És correcte el que es fa? Es fa de la manera correcta?. En qualsevol cas, probablement haurem de suprimir algunes estratègies o programes, i n'haurem d'afegir d'altres. En altres casos, molt probablement, només caldrà canviar els processos de treball perquè ens permetin obtenir els resultats desitjats.

Els canvis organitzatius, generalment, sorgeixen a partir de canvis en els processos de treball.

Centrar-se en la productivitat de l'organització

En qualsevol organització, el que és més rendible és centrar-se a millorar la performance o productivitat de tota l'organització. És molt important que cap unitat o departament intenti optimitzar la seva performance en contra de la performance del conjunt de l'organització. Les diferents parts de l'organització han d'estar al servei de la totalitat.

Tenir les mínimes regles

En una organització d'alt rendiment les persones han de tenir la màxima llibertat per desenvolupar el seu treball i obtenir els resultats esperats. Però no és així en una organització tradicional, on tot està fixat i on els directius assenyalen, a través de normes i regles, tot el que s'ha de fer i com s'ha de fer. Cal invertir aquesta manera de pensar i adoptar les regles mínimes i imprescindibles, per tal de no ofegar la llibertat de les persones.

Resoldre els problemes on es donen

Els departaments de control de la qualitat són ja obsolets. Totes les persones de l'organització han de ser responsables de la qualitat del treball. Cal donar responsabilitat a les persones per resoldre els problemes on succeeixen. Qualsevol altra proposta, especialment la de tenir estructures centralitzades, és introduir mesures burocràtiques que, en lloc de contribuir a millorar el treball, el dificultaran. El que cal és establir mecanismes de retroalimentació de la informació per tal que els problemes es puguin controlar des del moment en què es produeixen. Aquesta visió reconeix que les persones que estan a primera línia són, en primera instància, els responsables de resoldre els problemes. Aquest principi significa reconèixer que la responsabilitat recau en qui fa la feina.

Tenir un flux d'informació sobre cap on van les coses

En una organització tradicional la informació circula cap a les màximes jerarquies, perquè són les que prenen la majoria de decisions. I un cop preses les decisions baixen, perquè els treballadors les apliquin. El que ara es proposa és una nova perspectiva. El que cal és que el flux d'informació circuli i arribi adequadament, és a dir, que arribi la informació que tothom necessita, per tal que tothom pugui prendre les decisions necessàries per millorar el que es fa en el dia a dia i resoldre adequadament els problemes que impedeixen obtenir la performance esperada. Aquest principi, fortament vinculat a les organitzacions d'alt rendiment, implica facilitar l'empowerment dels treballadors.

Construir sistemes de suport per fer millor disseny del treball

Els sistemes de gestió han de pensar-se per donar suport a les noves estructures que caldrà adoptar. Tot el sistema de recompenses, les pràctiques de contractació, les estructures departamentals, els sistemes de formació, etc., tot ha de ser congruent amb el disseny del sistema de treball i la seva estructura.

Adoptar com a valor central un ambient de treball d'alta qualitat

Les organitzacions són més efectives quan obtenen els seus objectius satisfent les necessitats dels empleats. Un principi clau del redisseny de les organitzacions és que s'obtenen resultats superiors si es fa coincidir els interessos de l'organització amb els interessos de les persones. El lloc de treball del futur no pot entendre's, únicament, com un mitjà per obtenir una paga. El lloc de treball s'ha d'entendre també com una manera de contribuir al desenvolupament personal, a l'educació del treballador, etc. Així és l'única manera d'arribar a ser més competitiu. En paral·lel a aquest canvi respecte al lloc de treball, cal també modificar la pròpia cultura de l'organització. Això és el que veurem a l'apartat següent.

Canviar la cultura

La cultura de l'organització és la suma total de les diferents maneres d'operar i treballar plegats dins de l'organització. La cultura de l'organització es percep en els seus valors. Canviar la cultura de l'organització és determinant per assolir una nova organització. Recordem que una organització canvia les relacions entre les persones i el seu treball, entre l'organització i els usuaris, i entre l'organització i l'ambient intern. Aquests canvis comporten transformacions importants en la manera d'operar i treballar plegats.

Una manera de canviar la cultura de l'organització és orientar l'organització a obtenir la performance vinculada a la seva visió. Una altra via és parlar dels valors i revisar els processos de treball d'acord amb aquests valors definits.

Un dels factors més rellevants en aquest canvi cultural és el reconeixement de la diversitat dins de l'organització. Les plantilles de les organitzacions han de reflectir adequadament la pròpia diversitat de la societat en temes com: sexe, diferències demogràfiques, representació de les minories, etc.

SELECCIONAR LES ESTRATÈGIES PEL CANVI

Hi ha diferents estratègies que no són mútuament excloents. Cada una té fortaleces i debilitats. N'hi ha de més atractives que altres, en funció de la pròpia cultura de l'organització. En tot cas per aplicar-les cal no perdre de vista que tot ha d'orientar-se cap a la visió i avaluar la utilitat de l'estratègia adoptada per aconseguir-la.

Gestió de la qualitat total (TQM)

És una filosofia de gestió. És una manera humanista de tractar els empleats i de com aixecar el seu nivell, especialment en els empleats que estan en contacte amb els usuaris. Es tracta d'un enfocament holístic perquè afecta el conjunt de tota l'organització.

Reenginyeria dels processos de negoci

La reenginyeria processos és, fonamentalment, un repensar i un redissenyar radical dels processos de l'organització per millorar els aspectes crítics en la mesura de la seva performance.

Principis conductors del canvi

Algunes estratègies es basen en un conjunt de principis per guiar el procés de canvi: descentralització, desregulació, orientació al client, incentius per als empleats o fer més amb menys o amb els mateixos recursos. Adoptar aquesta estratègia significa, en primer lloc, canviar polítiques i procediments per fer-los -los més coherents amb aquests principis i després, revisar si el que es fa és coherent amb la performance de l'organització.

Privatització

És assumir que el sector privat pot proporcionar serveis públics més eficientment i a menor cost que els sectors governamentals. La privatització significa transferir al sector privat per la responsabilitat de prestar certs serveis governamentals. Aquesta estratègia és coherent amb els valors de limitar la dimensió del govern i aprofitar els avantatges de les forces de mercat per proveir serveis més efectius.

Competència

La competència entre proveïdors de serveis ofereix una bona estratègia per reduir costos i situar com a importants les necessitats dels clients.

IMPLANTAR, COMUNICAR, AVALUAR I MILLORAR CONTÍNUAMENT

Implantació: construir un sistema de mesura de resultats

Un aspecte important en la implantació d'un lloc de treball d'alt rendiment és crear un sistema de mesura de la performance que permeti saber el grau de performance, tenir informes dels resultats, i així anar millorant contínuament. Els passos naturals per assolir aquest objectiu són:

- negociar els protocols d'obtenció de dades amb els proveïdors de serveis o altres fonts de dades
- recollir dades
- provar el sistema
- informar dels resultats

Desenvolupar una estratègia comunicativa

Si volem crear una organització d'alt rendiment necessitem desenvolupar una estratègia comunicativa que ens ajudi a comunicar el resultat dels esforços als nostres stakeholders. L'estratègia comunicativa és una part crítica del procés de canvi. Per construir aquesta estratègia hem de seguir els passos següents:

- *Definir quina és el nostre públic.* Un aspecte clau en la definició de l'estratègia és de saber identificar quin és el nostre públic destinatari, ja que això ajudarà a personalitzar els vehicles comunicacionals que permetran donar a cada sector la informació justa en el format adequat. Aquesta audiència poden ser: funcionaris, gestors d'agències públiques, altres empleats, proveïdors, sindicats, grups d'interès, usuaris.
- *Definir els vehicles de comunicació per al nostre públic.* Un cop identificada el sector de públic, cal definir els canals de comunicació específica per cada grup. Només així podrem dir que es fa una comunicació personalitzada.

Avaluar i millorar contínuament

El sistema d'informació proporciona unes dades que revelen l'existència d'alguns forats (gaps) en algunes àrees d'activitat. Aquestes àrees són objectius prioritaris d'inversió de recursos per

millorar. Gràcies a la informació que s'obté en aquesta etapa s'obre la possibilitat d'endegar un procés de millora contínua.

RESPONSABILITATS I CONSEQÜÈNCIES (ACCOUNTABILITY)

Què cal fer si s'assoleixen els resultats? Quins premis donar quan s'obtenen els resultats? I al contrari, què cal fer quan això no passa? Què fer quan els progressos són petits i els costos elevats? I en un model de relació públic-privat, què determinen els premis i els càstigs?

- Què es vol assolir amb el benchmark?
- Què està fent la nostra organització? Què fan els nostres processos? Què volem que faci el nostre sistema? Com estem organitzats?
- Quina és la millor organització fent tal cosa?
- Aquesta organització, és la millor? En què veiem que és millor? Si és que sí, per què és la millor? Que en podem aprendre? Com podem aplicar en la nostra organització el que hem après?
- Com podem integrar el que hem vist en les nostres metes?
- ¿Quines són les mesures per implantar, mesurar i redefinir les idees que hem après?

Esquema 20 Sis qüestions per orientar els esforços del Benchmarking

ESTABLIR RECOMPENSES I SANCIONS

No hi ha gaire experiència a l'hora de definir recompenses i premis en l'administració pública. A l'Administració tenim una tradició perversa per treballar amb eficiència. Si nosaltres gastem menys a fer una activitat, ben segur que en el proper exercici se'ns retallarà el pressupost.

En aquest període de transició cap a una organització d'alt rendiment, els decisors polítics tenen la temptació de desenvolupar premis i càstigs efectius.

Hi ha dos tipus de dificultats. N'hi ha de degudes al fet que els associats no compleixen els seus compromisos, judiquen amb poc fonament o actuen deshonestament. En aquests casos és evident el que cal fer: canviar de liderat, canviar de persones, reduir les inversions, ser més estrictes en les relacions, o, si cal, posar fi a l'associació. Altres dificultats es deuen al fet que probablement s'han fixat uns objectius excessivament sobredimensionats, canvis previstos de l'entorn o altres canvis que no poden ser controlats pels diferents responsables. Aquests casos representen una bona oportunitat per aprendre, prendre decisions per corregir com es fan les coses i millorar.

Benchmark (sector privat)	Comparació dels resultats dels processos de negoci en relació amb els estàndards, interns o externs, de líders reconeguts. Generalment cal comparar processos similars.
----------------------------------	---

Benchmark (sector públic)	Una afirmació mesurable d'una condició que pot existir per assolir una visió, això és, una afirmació del que es vol ser en un futur. El benchmark proporciona fites mesurables al llarg del camí recorregut per assolir la visió. L'ús d'aquests conceptes no ha de confondre's amb el mateix concepte a aplicar en el sector privat.
Processos (Business Process)	Una cadena d'activitats que produeixen uns serveis específics o un producte per un client o més clients
Reenginyeria de processos (Business process reengineering)	En el cas d'una organització governamental es tracta d'una estratègia de millora radical que examina críticament, repensa i redissenya la missió dels processos i subprocessos, per tal de millorar notablement els resultats esperats pels clients i els stakeholders.
Obligacions i capacitacions	Factors que podem ajudar o destorbar que una política o un programa assoleixin els seus objectius
Cultura	Totes les coses que en grup de persones d'una organització fan, la manera com ho fan, les coses que en pensen i senten
Clients	Grups de persones que tenen una relació amb l'organització, incloent-hi els receptors directes de productes i serveis, clients interns que presten serveis a clients finals, i altres organitzacions i entitats que interactuen amb una organització per produir béns i serveis.
Feedback i millora contínua	Aprendre a interpretar els resultats i descobrir-ne oportunitats de millora en temes de productivitat i qualitat dels outcomes
Inputs	Recursos destinats a programes o intervencions. Poden incloure personal, facilitats, utilitats, material i altres recursos. La formació, per exemple, és un recurs.
Outcomes	Un canvi quantificable en les condicions o en les circumstàncies que es produeixen com a resultat de la combinació d'unes actuacions
Outputs	El volum d'activitats generades per un programa o una estratègia. El número de participants en un programa, per exemple, és un output.
Mesures de resultats	Són mesures quantificables sobre si les polítiques o programes contribueixen a obtenir els outcomes de les polítiques o dels programes. Això pot expressar-se en forma d'un valor absolut o en termes relatius. Una mesura de performance mostra el progrés (o

	la seva absència) en l'acompliment de l'outcome
Procés	És la interacció entre les persones receptors d'un programa i els inputs o recursos invertits en el programa
Outcome del programa	Els resultats d'un programa encaminat a obtenir outcomes. Generalment s'expressen en termes de números d'outcomes individuals assolits en una unitat de temps
Anàlisi de stakeholder	Identificar els individus o grups que estan o poden estar afectats (o interessats) per unes determinades actuacions
Stakeholders	Persones o organitzacions afectades (o interessades) per les polítiques, els programes o l'assoliment de fites; o que les seves decisions poden afectar a les polítiques, els programes o l'assoliment de les fites.
Estàndards de qualitat	Una llista d'elements específics que són crucials per l'èxit i que sense la seva intervenció la probabilitat d'èxit és menor. Aquest poden ser inputs o processos que estan associats amb outcomes positius.
Públic objectiu	Un grup de persones amb característiques similars que han estat designades com a destinatàries preferents de les polítiques i programes. Identificar el públic objectiu és necessari per assolir els outcomes de les polítiques i els programes i, finalment, poder assolir les fites
TQM	És un esforç sistemàtic per analitzar la performance d'una organització amb l'objectiu d'aconseguir la millora de la qualitat. Aquesta filosofia de la gestió implica una orientació a la qualitat a través de tota l'organització. És una enfocament humanista per relacionar-se amb els empleats i afavorir el seu empowerment
Visió	Una convicció, un dibuix d'un futur possible i desitjat
Declaració de la visió	És una declaració concisa de les condicions i la qualitat de vida que han de tenir els ciutadans en el futur

Esquema 21 Glossari de termes

**TERCERA PART. CONSTRUIR EL
SISTEMA CENTRAL DE SUPORT A
L'ESTRUCTURA D'ALT RENDIMENT**



El capítol 8 sobre *Introducció als sistemes centrals d'alt rendiment* i el capítol 9 sobre “*Sistema pressupostari d'alt rendiment*” no han estat resumits.

CARACTERÍSTIQUES DEL NOU PARADIGMA DE SISTEMA PRESSUPOSTARI

Quines característiques ha de tenir el sistema pressupostari d'una organització pública d'alt rendiment?. Els principis claus o característiques que els experts destaquen són: *la responsabilitat i transparència, les conseqüències, la flexibilitat, un quadre de referència a llarg termini tenir perspiciàcia estratègica.*

Responsabilitat i transparència.

La responsabilitat és una peça clau en un sistema pressupostari que doni suport a una organització d'alt rendiment. El repte es anar més enllà de la mentalitat comptable tradicional. Cal desenvolupar incentius per tal que tot els nivells de l'organització s'orientin cap als resultats.

- Que vol dir responsabilitat i transparència? Existeix a tots els nivells del govern els mateixos graus de responsabilitat i transparència?
 - Per quins outcomes o resultats cal tenir responsabilitat i transparència? Quin són els corresponents indicadors de outcomes i performance? Són fiables les dades que s'obtenen? Aquestes dades es poden informar periòdicament?
 - Quines fons de finançament es fan servir? Quins són els mecanismes d'incentivació?
 - Quins són els estàndards que es fan servir? Ha buscat acords en la definició de la performance i com ella és mesura i s'informa? S'han establert uns límits correctes de responsabilitat?
 - Quins són els riscos, els premis i les faltes? Estan raonablement equilibrats els riscos i les recompenses?
 - Quin període de temps comprèn la responsabilitat? Duren els acords el temps suficient per tal d'assolir els resultats desitjats?
-

Esquema 22 Sis elements claus per gestionar responsablement de manera flexible els pressupostos

Conseqüències

Les organitzacions públiques no tenen un nivell de pressió similar a les pressions financeres o els incentius que motiven a les organitzacions del sector privat. No obstant, és urgent desenvolupar un sistema de gestió del pressupost que n'asseguri les conseqüències. En l'esfera governamental cal assegurar que es premia una bona gestió del pressupost i que s'identifiquen les persones que obtenen performances baixes i que es mobilitzen recursos per resoldre aquest problema. Una bona manera de desenvolupar un sistema d'incentius eficaços consisteix en vincular les decisions pressupostàries a les performances obtingudes.

SISTEMES PRESSUPOSTARIS ALTERNATIUS PER ORGANITZACIONS D'ALT RENDIMENT

El sistema pressupostari tradicional ha primat la concepció funcional del pressupost i s'ha basat en la idea del incrementalisme pressupostari alhora de decidir on situar els recursos econòmics. Aquesta concepció pressupostària garanteix un grau alt de control fiscal i administratiu. Però també és un sistema ple de limitacions. Una de les més importants és que l'elevat grau de centralització dificulta o impedeix ser una eina efectiva de gestió. A més, aquesta concepció té dificultats per impulsar una gestió de resultats i la seva avaluació, o per vincular clarament el procés de decisió política amb la pròpia pressupostació.

Pressupostar la performance

Pressupostar la performance és el procés de decidir on situar els recursos a partir de l'obtenció d'uns outcomes raonables. Aquesta perspectiva és coneix amb el nom de pressupost basat en outcomes. Es diferencia del sistema clàssic de pressupost per l'orientació general que pren aquest sistema. Pressupostar la performance entén el pressupost com un contracte entre les unitats gestores i els decisors polítics.

La gran fortalesa d'aquest sistema és la seva flexibilitat, i això permet a qui l'utilitza estar en millors condicions per assolir els objectius desitjats. Tenir bona informació sobre el pressupost no assegura prendre bones decisions, però pot ajudar a reduir el nombre de decisions equivocades o decisions pobres perquè elles s'han pres a seques. La contrapartida és que aquest nou paradigma pressupostari requereix disposar de més informació, i també produeix molta més informació de la necessària per prendre una bona decisió política i una bona elecció en la direcció dels programes.

Una limitació d'aquest sistema pressupostari és que, a l'igual que el sistema clàssic, és que treballa amb la perspectiva del curt termini, d'un o dos anys. En la pràctica, els pressupostos elaborats sota aquest sistema no aporten masses avantatges que els fets sota el sistema pressupostari clàssic o incrementalista. En resum, aquest sistema el que aporta és millor informació sobre els outcomes dels programes.

Pressupost per inversions

La missió del pressupost per inversions és ajudar a millor la qualitat de la decisió sobre on col·locar els recursos gràcies a tenir més clares quines són les opcions possibles en funció de preveure un alt retorn de la inversió a llarg termini. El pressupost per inversió emprà tècniques utilitzades en el sector privat per millorar les seves inversions corporatives amb la voluntat de millorar la presa de decisions governamentals sobre l'ús dels recursos públics.

Responsabilitat sobre la performance	És millora
Conseqüències	Probablement es millora, ajuda a tenir una visió a llarg termini
Flexibilitat	Es millora
Incidència estratègica	Es millora de manera significativa, particularment en els temes de llarg termini i s'assegura el lligam entre els compromisos de la visió i la missió amb la informació proporcionada per la performance dels programes i l'assoliment de les metes

Esquema 23 Impacte del pressupost per inversions

A l'igual que el pressupost per performance, el pressupost per inversions defineix els outcomes que es volen aconseguir pels diferents serveis públics i els seus programes i es mesuren els seus costos des de la perspectiva de valorar els costos de les diferents estratègies per assolir els resultats desitjats. El pressupost per inversions va més enllà del sistema pressupostari tradicional en la mesura que s'avalua el cost (el valor) d'aconseguir els diferents outcomes. En la mesura que s'estableixen outcomes mesurables i s'avaluen els costos i els beneficis d'assolir-los, les decisions que prenen els governants es prenen a partir de la informació de retorn que proporciona aquest sistema.

- *Retorn de la inversió.* En quina mesura els beneficis superen els costos. S'expressa en forma de percentatge anual.
- *Valor de l'outcome.* El valor en termes monetaris del que costa obtenir els outcomes desitjats
- *Valor net actual.* El valor d'una sèrie de beneficis o costos per una unitat de temps expressats en termes monetaris

Esquema 24 Definicions dels elements del pressupost per inversions

Les forteses del pressupost per inversions venen pel fet que lligar les mesures de performance amb el cost que significa assolir els resultats desitjats incrementa la responsabilitat dels gestors. El sistema de presa de decisions sobre les inversions permeten millorar els mecanismes de participació dels ciutadans. Un procés transparent i públic de fixar prioritats, definir les metes desitjades, i especificar resultats mesurables són condicions indispensables pel pressupost per inversions. A més, els resultats del pressupost per inversions són informats de tal manera que es pot avaluar com l'acció de govern es preocupa per millorar la qualitat de vida de les persones o de la comunitat.

Aquest sistema també té limitacions. És el sistema més intensiu en informació. Cal molt informació per prendre les decisions, molta més que els altres sistemes. És el sistema més complex. El segon repte és la quantificació dels outcomes assolits per les inversions. Per altre part la presa de decisions sobre les inversions necessita endegar un procés de consens. Una altra dificultat és avaluar els costos econòmics dels outcomes.

10. SISTEMA DE RECURSOS HUMANS D'ALT RENDIMENT

Actualment és innegable la importància que tenen els recursos humans en totes les organitzacions, siguin públiques o privades. Les organitzacions tenen uns valors corporatius i la política de recursos humans i el seu sistema de gestió ha de fer que aquests valors puguin realitzar-se a la pràctica. Els components del sistema de recursos humans, definits i aplicats, és el millor valor afegit que ens pot permetre assolir els resultats desitjats.

Els valors clars que podem emfatitzar com a gestió dels recursos humans són:

Competències	Els empleats han de tenir els coneixements, les habilitats i altres característiques necessàries per desenvolupar el seu treball amb alts nivells de productivitat i qualitat.
---------------------	--

Desenvolupament	La formació i l'experiència laboral han d'enriquir contínuament les capacitats dels empleats.
Equitat	Tots els empleats han de ser tractar de manera justa.
Flexibilitat	Cal adaptar totes les normes i sistemes a la realitat actual dels treballadors i dels llocs de treball. Cal modificar totes les regles per tal que elles s'ajustin a la diversitat de situacions existents.
Diversitat	La diversitat entre els treballadors és essencial per assolir els resultats desitjats.
Responsabilitat	Cal donar suport a les persones i els grups per tal que ells puguin assolir els objectius proposats.

Esquema 25 Valors claus del sistema de recursos humans

Cal desenvolupar líders per tal de pilotar aquest canvi de perspectiva dins dels recursos humans.

CARACTERÍSTIQUES DE LES POLÍTIQUES I PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS D'ALT RENDIMENT

A partir de l'anàlisi comparativa de les pràctiques innovadores empreses per diverses organitzacions públiques hom pot concloure que els principis bàsics d'una gestió innovadora dels recursos humans es fonamenta en:

- Són polítiques de recursos humans adaptables i flexibles i es practica la desreglamentació i la simplificació.
- L'autoritat està descentralitzada i delegada als nivells més baixos. Els gestors són els responsables del seu personal.
- Els objectius de l'organització i els seus valors són reforçats a través d'un sistema d'incentius i de responsabilitats.
- Les polítiques de recursos humans tenen la responsabilitat de canviar els treballadors i els llocs de treball.
- S'estableixen noves relacions de col·laboració entre empleats, sindicats i gestors per tal de facilitar els canvis i la participació de tots els treballadors.
- L'organització i el seus treballadors inverteixen en competència organitzativa i en el capital humà.
- La gestió dels recursos humans està integrada en el desenvolupament i la implantació de tots els plans estratègics de l'organització.

Esquema 26 Característiques de les polítiques innovadores de Recursos Humans

ESTRATÈGIES PER AVANÇAR CAP ORGANITZACIONS AMB RECURSOS HUMANS D'ALT RENDIMENT

1. *Simplificació de les categories laborals.*
2. *Perfeccionar i millorar el sistema de reclutament.*

Els mètodes actuals de reclutament són, generalment, passius. Cal desenvolupar nous mètodes de reclutament que permetin, entre altres aspectes, millorar la diversitat de tipus de treballadors actualment reclutats. Cal dotar-se de vertaders plans de reclutament que permetin clarificar les actuals i futures necessitats de personal i quins són els perfils competencials que es necessiten. L'excessiva confiança en les proves escrites, tipus test o exàmens, és un problema. Cal desenvolupar nous sistemes d'avaluació de les capacitats de les persones.
3. *Descentralitzar i delegar l'autoritat dels recursos humans.*

Si es vol que els gestors dels treballadors de línia siguin més responsables sobre la gestió de personal, ells han de tenir més autoritat sobre els recursos humans.
4. *Els gestors són els responsables de la gestió dels seus recursos humans.*

Ja que es vol que els gestors siguin més responsables dels seus recursos humans, ells han de rebre la correspon formació per tal d'assumir aquesta responsabilitat.
5. *Reforçar els objectius i els valors de l'organització.*

Desenvolupar polítiques de compensació del tipus incentius o de lligar el salari a la performance obtinguda pot ajudar a assolir els objectius i els valors de l'organització. Per això les organitzacions d'alt rendiment han de:

 - Millorar els seus mecanismes d'incentivació.
 - Els nivells retributius públics han d'assimilar-se al sector privat.
 - Cal vincular més la retribució als resultats.
 - Millorar el sistema d'avaluació del rendiment.
 - Emprar mecanismes de recompensa no econòmica.
 - Estimular els empleats a renovar les seves competències
 - Premiar amb incentius els èxits dels equips de treball.

POLÍTIQUES DE RECURSOS HUMANS MÉS RESPONSABLES

La responsabilitat de les organitzacions d'alt rendiment és canviar la naturalesa dels empleats i en els llocs de treball. Actualment s'estan produint importants canvis de tendències en la composició dels empleats, apareixen nous problemes que, tant el sector públic com el privat han de trobar-hi respostes. Hi ha problemes del tipus:

- Envelliment dels treballadors
- Increment la diversitat
- Canvi en la composició de la família i l'estructura familiar

Situacions noves que demanen noves respostes o reflexionar sobre noves solucions que comporten:

- Flexibilitat i condensació en els horaris laborals
- Incrementar les oportunitats de tenir horaris a temps parcial i compartir el treball
- Disponibilitat per assumir despeses familiars

- Possibilitat que alguns treballadors estiguin disposats a treballar per altres quan aquests tinguin problemes o emergències familiars.
- Polítiques i equips per facilitar el teletreball
- Disposar de més dies per atendre adults o nens
- Imaginar-nos sistemes de bonificacions per tal de personalitzar més el pagament de beneficis o incentius

NOVES RELACIONS BASADES EN LA COL·LABORACIÓ

Les organitzacions públiques d'alt rendiment han d'estimular l'establiment de noves relacions de cooperació entre els directius, els empleats i els sindicats. Els grans canvis culturals que han d'emprendre's no podran fer-se sense la cooperació entre treballadors i sindicats.

Els treballadors i els gestors han de col·laborar, treballar plegats, per tal de crear uns ambients de treball més democràtics i més productius. La implicació constructiva dels empleats i dels seus representants és un element estratègic clau per incrementar la performance de les organitzacions públiques. Les organitzacions d'alt rendiment han canviat d'una concepció tradicional d'afrontament amb els sindicats a una concepció de col·laboració entre direcció i sindicats. L'associació entre direcció i sindicats assegura una participació lliure i sincera dels empleats i dels seus representants en les decisions que afecten als llocs de treball.

La confiança i el compromís de totes les parts contribuirà que sigui possible aquest clima de cooperació. La transformació del caràcter de les relacions direcció-treballadors implica la capacitat d'ambdues parts de treballar plegats en diferents aspectes per tal de millorar la performance de l'organització.

INVERTIR EN EL DESENVOLUPAMENT DE COMPETÈNCIES I EN CAPITAL HUMÀ

Les organitzacions públiques d'alt rendiment han d'invertir en capital humà, això vol dir invertir en formació i desenvolupament dels seus recursos humans: el seu capital humà. Calen destinar més recursos per la formació. Però cal estimular un canvi d'orientació en la gestió d'aquests fons i els mecanismes formatius. En un model molt competitiu, més que concentrar tots els recursos en una unitat de formació, part dels diners de formació són repartits als treballadors perquè els inverteixen ells mateixos en formació. El que cal és proporcionar uns elements de referència als empleats, perquè la inversió d'aquests recursos sigui coherent amb la missió de l'organització. Aquesta perspectiva, ben segur, que incrementa la responsabilitat dels treballadors en la mesura que ells han de decidir quina és la formació que han de seguir i que han de fer per obtenir-la.

MODIFICAR ELS ROLS DELS PROFESSIONALS DELS RECURSOS HUMANS

Les organitzacions públiques d'alt rendiment necessiten que els professionals de recursos humans desenvolupin nous rols i noves competències. En la següent taula es resumeixen que

s'espera o quins són els perfils desitjats pels gestors dels recursos humans en el futur.

Segons els directius	Segons els empleats	Segons els especialistes de recursos humans
Actuar de consultors	Coneixement de la missió	Coneixement dels recursos humans
Coneixement generalista sobre els recursos humans	Coneixement de les tecnologies de la informació	Habilitats comunicatives
Orientació cap a la gestió de línia	Habilitats comunicatives	Habilitats de resolució de problemes
Habilitats analítiques	Habilitats de gestió del canvi	Habilitats de gestió del temps
Habilitats de treball en equip	Habilitats gestores	Coneixement de la tecnologia de la informació
Centrar-se en els usuaris	Arriscar-se	Habilitats de gestió de la qualitat
Habilitats de planificació	Coneixement generalista dels recursos humans	Habilitats de consultor
Coneixement de les tecnologies de la informació	Habilitats de treball en equip	Pensament sistèmic
Flexibilitat	Planificació del treball i saber prioritzar	Innovació
Innovació	Habilitats personals	

11. SISTEMA DE PROVEÏDORS D'ALT RENDIMENT

A partir de les experiències innovadores desenvolupades per algunes administracions públiques poden deduir-se 8 aspectes claus que han de tenir el sistema de compres en les organitzacions d'alt rendiment.

Primar la qualitat i el valor en el moment de decidir què comprar. Existeix una cultura en les administracions que dificulta aplicar criteris de gestió de la qualitat en el sistema de compres. Cal canviar aquesta cultura. En aquest sentit cal equilibrar millor la capacitat discrecional dels compradors millorant les seues habilitats i mètodes per avaluar les avantatges d'unes propostes dels proveïdors respecte altres. Si el sistema d'avaluació de proveïdors és rígid això és una important limitació alhora de comprar amb criteris de qualitat. Paral·lelament cal assegurar-educar la responsabilitat de les persones que compren. Cal desenvolupar criteris capaços d'avaluar la qualitat de les propostes dels proveïdors.

Cal augmentar la discrecionalitat i la flexibilitat en la presa de decisions sobre les compres. Cal tenir un sistema de compres basat en la responsabilitat i la transparència dels resultats.

Reduir i simplificar la paperassa i el procediment de compres. Les reformes per eliminar la burocràcia i millorar el sistema de compres es clau per tal d'aconseguir la performance esperada. Per simplificar cal: reduir els passos procedimentals, facilitar les petites compres, utilitzar targetes de crèdit i emprar el comerç electrònic.

Descentralitzar la responsabilitat de les compres. Cal promoure la descentralització vers els gerents de línia les compres de baix cost. Només cal deixar en el servei central de compres les adquisicions complexes i d'elevat cost.

Accentuar l'orientació al servei i les funcions d'unitats de suport que han de desenvolupar els serveis centrals de compres. En un sistema centralitzat, els serveis centrals de compres i els seus funcionaris són els únics que fixen criteris i jutgen, al seu albir, quines són les necessitats i les prioritats d'altres serveis. Però quan es vol tenir més flexibilitat o es dóna més autoritat als gerents de línia, els serveis centrals han de desenvolupar nous rols, especialment els d'estar al servei d'aquests gerents de línia.

Donar suport al procés de millora del sistema de compra a través de propostes formatives i afavorint les oportunitats d'innovació. La descentralització del procés de compres comporta formar en les tècniques de compres a les persones que, a nivell de les unitats de línia, es responsabilitzaran del procés de compra.

Afavorir els sistemes de reclamacions i queixes dels proveïdors, i de resolució de conflictes entre aquests i l'administració.

Incrementar la lluita contra el frau i l'abús en el procés de compres dins de les administracions públiques.