

Compartiendo y  
mejorando juntos

Avaluació per subcriteris – Desembre 2023

Informe d'avaluació

**EFQM**



**Subdirecció de Logística de  
la Diputació de Barcelona**

**(SDLO)**



**Diputació  
Barcelona**

## **Índex de continguts**

<b>DIRECCIÓ – PROPÒSIT, VISIÓ I ESTRATÈGIA .....</b>	<b>1</b>
Fortaleses .....	1
Àrees de millora.....	2
<b>DIRECCIÓ – CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ I LIDERATGE.....</b>	<b>5</b>
Fortaleses .....	5
Àrees de millora.....	6
<b>EXECUCIÓ - IMPLICAR ALS GRUPS D'INTERÈS .....</b>	<b>8</b>
Fortaleses .....	8
Àrees de millora.....	9
<b>EXECUCIÓ - CREAR VALOR SOSTENIBLE .....</b>	<b>11</b>
Fortaleses .....	11
Àrees de millora.....	12
<b>EXECUCIÓ – GESTIONAR EL FUNCIONAMENT I LA TRANSFORMACIÓ .....</b>	<b>13</b>
Fortaleses .....	13
Àrees de millora.....	14
<b>RESULTATS – PERCEPCIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS .....</b>	<b>17</b>
Fortaleses .....	17
Àrees de millora.....	18
<b>RESULTATS – RENDIMENT ESTRATÈGIC OPERATIU.....</b>	<b>20</b>
Fortaleses .....	20
Àrees de millora.....	20
<b>CRITERIS .....</b>	<b>22</b>

## **DIRECCIÓ – PROPÒSIT, VISIÓ I ESTRATÈGIA**

### **Fortaleses**

- La Subdirecció de Logística de la Diputació de Barcelona (SDLO) ha elaborat el seu propòsit entenent que és la seva raó de ser i que és allò que els inspira.
- La definició del seu propòsit ha estat un procés participatiu on tot el personal de la SDLO ha pogut expressar la seva opinió al respecte, amb la finalitat que el propòsit pugui ser compartit, motivador, beneficiós, inspirador i atractiu.
- L'organització té una actitud proactiva en la detecció de les necessitats i les expectatives dels diferents grups d'interès, i estan atents a qualsevol canvi de l'entorn.
- La SDLO ha realitzat una classificació i ponderació dels seus grups d'interès clau reflectint, d'aquesta manera, la importància i el pes de tots els grups d'interès als quals l'organització ha de satisfer les necessitats i les expectatives i generar un impacte positiu.
- La SDLO ha desenvolupat un sistema d'enquestes a tots els seus grups d'interès clau que els permet mantenir una comunicació fluida que ajuda a la detecció de canvis que els poden influenciar en la consecució de la seva estratègia.
- La SDLO ha realitzat una anàlisi de les megatendències, determinant les 5 que considera que tenen més impacte en l'activitat que realitza.
- El Pla Estratègic consta de 3 línies estratègiques, 7 objectius operatius, 10 programes de desenvolupament i 83 actuacions associades, on es tenen en compte els 10 ODS determinats per la SDLO que li afecten.
- L'organització realitza un procés de reflexió mitjançant anàlisis DAFO des de l'any 2001, i té en compte els resultats d'aquest en l'elaboració del Pla Estratègic.
- La SDLO ha definit una estratègia mitjançant l'establiment i seguiment del Pla Estratègic elaborat en base al Pla de Mandat, i que està distribuït en Línies Estratègiques (LE), Objectius Operatius (OO), programes de desenvolupament i actuacions.
- L'organització disposa de diferents metodologies sistematitzades i basades en diferents canals per difondre el propòsit, la visió i els valors als Grups d'Interès.
- La SDLO està orientada al client, i l'organització vol que aquesta cultura sigui determinant a la presa de decisions.
- El model organitzatiu es basa en una estructura per processos, on es troben totes les activitats clau identificades, i desplegat sota un model documental que tant analitza els riscos com desenvolupa l'operativa diària.
- La SDLO reforça el seu sistema de gestió i de governança amb la implantació de

sistemes de gestió normalitzats i acreditats, com per exemple les UNE-EN-ISO 9001:2015, UNE-EN-ISO 14001:2015 i ISO 45001:2018.

- El sistema de gestió implantat té definits mecanismes de seguiment del sistema, mitjançant un quadre d'indicadors i el procés de seguiment del Pla Estratègic.
- Fort compromís dels òrgans de govern en la gestió de l'organització, que els fa poder assolir reptes presents i futurs, com poden ser el canvis legislatius o normatius, que poden venir en els propers mesos.

### **Àrees de millora**

- L'articulació efectiva del concepte de propòsit com a element de gestió, així com a l'activació d'un quadre de comandament del conjunt d'indicadors de primer nivell associats de forma més directa i explícita als diferents paràmetres que componen el propòsit, pot ajudar a visibilitzar millor la materialització de l'estratègia a llarg termini i més enllà dels períodes quadriennals dels plans estratègics.
- Tot i que el propòsit està definit i integrat, seguir treballant per tal d'aportar el seu potencial realitzant el seguiment de la seva consecució, possibilitaria la seva comunicació i milloraria la seva consolidació. No es disposa d'un clar indicador que unifiqui els diferents aspectes i faciliti aquest seguiment.
- Transmetre als grups d'interès clau l'impacte i rellevància de les seves contribucions específiques al propòsit, a la visió i a l'estratègia, explicant-los la importància d'obtenir i mantenir el seu compromís.
- La definició de l'ecosistema on actua, i que inclou tots els grups d'interès, ajudaria a identificar les seves necessitats i expectatives, i així determinar com impacten en la seva estratègia.
- Tot i que la SDLO coneix les necessitats i les expectatives dels seus Grups d'Interès clau, es podria avançar en una anàlisi real sobre com la seva planificació estratègica impacta en la satisfacció i el compliment d'aquestes expectatives, actuals o futures i la prioritització dels seus objectius estratègics
- La identificació dels grups d'interès clau sobre la base dels 5 tipus que ha establert al model EFQM haurien de ser objecte de reflexió i validació a partir dels diferents plantejaments exposats durant la visita (com ara, les principals aliances o la ponderació dels diferents grups al model).
- Tot i que hi ha una escolta dels grups d'interès, una sistematització de la mesura de la seva percepció proporcionaria la possibilitat de realitzar un seguiment i analitzar les tendències.
- Seria convenient analitzar la possibilitat que en l'elaboració del DAFO participessin

més grups d'interès clau.

- L'organització podria desenvolupar eines de prioritització dels grups d'interès per poder determinar com el seu comportament podria influir, tant positivament com negativament, en la consecució del propòsit i de la visió. De la mateixa manera, es podria avaluar l'impacte del propòsit i de la visió en aquests grups d'interès clau.
- No apareixen especificats els possibles escenaris de futur que poden afectar a l'organització i quines són les mesures de resposta que pot desplegar per minimitzar-ne l'impacte d'acord amb la definició del seu propòsit.
- En relació a l'esforç que es realitza per establir comparacions dels resultats rellevants amb els d'altres organitzacions per veure en quina mesura l'estratègia és efectiva, es clau demostrar com es fan servir les comparacions per establir plans de millora i canvi, tant a primer nivell com a nivell operatiu.
- Seguir avançant en el desplegament de conceptes clau com el propòsit (reflectint les seves dimensions en l'estratègia i en un quadre de comandament específic), la gestió proactiva de l'ecosistema (identificant actuacions en benefici col·lectiu preservant-ne la seva salut), la gestió integral i integrada dels grups d'interès (unificant instruments en tots els col·lectius i monitoritzant de forma més estructurada el grau d'acompliment d'expectatives de la totalitat dels grups d'interès) o la gestió de riscos estratègics (determinant la seva prioritització en base a la ponderació de cadascun dels grups d'interès).
- Tot i que existeixen diferents quadres de comandament en base als quals es monitoritzen els principals àmbits d'actuació de la SDLO, podria ser clau per a una presa de decisions àgil i una visió "integral" de tots els elements clau de l'activitat, definir un quadre de comandament global de primer nivell (amb poques mètriques, però claus per a l'organització) on s'integressin, tant els indicadors de propòsit i visió, com indicadors clau, explicitant els objectius/fites clau associades a tots ells, i d'aquesta manera visibilitzar desviacions i/o graus d'acompliment.
- La SDLO podria incorporar com a base el REDER per a l'establiment i el seguiment de l'estratègia, quedant definits de forma clara els resultats a aconseguir. En alguns casos el Pla Estratègic estableix un conjunt d'accions per a la consecució d'un objectiu, i aquest és assolit quan es realitzen les accions, no quan s'aconsegueixen els resultats.
- Amb vista al desplegament de la seva planificació, es podria ampliar l'exercici realitzat a nivell d'eixos d'impacte als ODS, mitjançant una reflexió més elaborada, detallada i proactiva de quin és l'impacte real i final de l'estratègia elaborada i el seu desplegament respecte a aquests ODS.
- Seria convenient ponderar les actuacions del Pla Estratègic per identificar les més

importants i que tenen més impacte en l'estratègia.

- No queda clar quins són els resultats clau vinculats a la consecució del propòsit i la visió. Seria interessant definir els indicadors i els objectius clau de cada Línia Estratègica/Objectiu Operatiu del Pla Estratègic.
- La realització d'activitats de benchmarking comparativa en l'àmbit dels sistemes de gestió i de govern amb altres organitzacions privades o públiques, permetria identificar les millors pràctiques que s'estan aplicant en un context VUCA como l'actual i possibilitaria a la SDLO avançar en el camí de la transformació.

## **DIRECCIÓ – CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ I LIDERATGE**

### **Fortaleses**

- La SDLO té definits els seus valors: excel·lència, transparència, millora continua, sostenibilitat, agenda 2030, medi ambient, salut i bon clima laboral per desenvolupar els millors professionals, flexibles i adaptables, i orientació als clients per cercar la seva satisfacció. Cadascun d'aquests valors és una guia per als membres de l'organització i contribueix a crear una cultura forta i positiva.
- L'organització disposa d'una cultura pròpia que fa que les persones siguin un dels eixos fonamentals, cosa que es visualitza en les actituds dels col·laboradors i en la metodologia de treball.
- La SDLO es comporta de forma socialment responsable en considerar el seu propòsit i la seva visió en les estratègies i en la presa de decisions en totes les actuacions, i considera el valor de les persones i la sostenibilitat com a elements referencials de l'organització.
- La SDLO col·labora estretament amb el Servei de Millora Organitzativa (SMO), el qual posa a la seva disposició serveis de suport tècnic per impulsar i consolidar la gestió per processos, implantar l'administració electrònica i treballar la millora organitzativa i la gestió de la qualitat.
- L'organització ha identificat les entrades que poden generar el canvi de l'organització, a més de cobrir les necessitats i expectatives, com pot ser la detecció de riscos en els processos, les accions de millora fruit de la seva gestió, els resultats de les enquestes de percepció als diferents dels grups d'interès, l'adaptació a noves tecnologies o les propostes dels col·laboradors i de l'inversor.
- Els enfocaments cap el canvi es recullen en la planificació estratègica, havent assumit una gran diversitat de projectes de canvi i transformació en els darrers anys.
- Porten a terme els canvis incloent-hi al grup d'interès persones, i alguns d'ells els alineen amb el grup d'interès inversors (Diputació de Barcelona) a qui ha de retre comptes.
- La SDLO promou la creativitat i la innovació com un factor clau per al desenvolupament dels productes i serveis que ofereix als seus clients, adaptant-se als seus canviants requeriments.
- L'organització proporciona les capacitats, recursos i eines per desenvolupar i mantenir la creativitat, la innovació i el pensament disruptiu. Aprofita les innovacions que donen suport, tant a la millora en la seva activitat actual com la necessitat de transformació en el futur.
- La SDLO ha constituït grups de treball transversals amb persones i equips de serveis

i departaments a l'empara del Nucli de qualitat per tal de donar resposta a les necessitats dels clients, amb l'objectiu d'augmentar l'eficàcia, l'eficiència i la qualitat del servei.

- La comunicació del Propòsit, Visió, Valors i l'estratègia s'ha realitzat per diferents vies i canals de comunicació per arribar als diferents destinataris.
- Es constata una alta implicació dels professionals respecte del propòsit i la seva essència, malgrat que ha estat formalitzat com a tal fa relativament poc temps.
- Cal destacar la capacitat d'assumir riscos que la SLDO ha desenvolupat en favor de l'acompliment del seu propòsit, visió i estratègia.

### **Àrees de millora**

- Seria convenient que la SDLO estableixi una metodologia d'avaluació periòdica en relació amb el model de cultura (com ara, plantejant projectes de millora d'aspectes referits a la cultura o establint un quadre de comandament per al seguiment de la millora en la cultura i del possible impacte en altres resultats de l'organització), per tal de reforçar els seus valors i augmentar el compromís entorn del seu propòsit, visió i estratègia.
- Tot i que es percep un alt nivell de compromís en els professionals, s'hauria de continuar avançant en una sistemàtica de supervisió o control directe del nivell d'arreglament del comportament dels col·laboradors a nivell individual amb els valors definits per la SDLO, a fi i efecte de facilitar l'impuls cap el propòsit i la visió, identificant les àrees de millora personal, per aconseguir la cultura desitjada.
- Analitzar la possibilitat de realitzar una diagnosi organitzacional que els ajudi a determinar aquells valors de la cultura ideal que volen aconseguir, diferenciant-los dels valors més consolidats en la cultura real, així com triar aquells valors menys consolidats i més rellevants per aconseguir el seu propòsit i visió, a fi i efecte de permetre un millor arreglament de la cultura.
- Seria útil dissenyar una metodologia pròpia per a la gestió del canvi que inclogui les percepcions i els suggeriments dels grups d'interès clau i que generi condicions perquè els canvis que es puguin produir impactin de manera positiva en el creixement de la pròpia organització i que també doni la possibilitat de mostrar resultats sobre la seva gestió, que ajudin a mostrar com es manté en el camí de la consecució de la seva visió, mantenint el propòsit.
- En el desenvolupament de la millora contínua de l'organització, s'estableixen accions de millora relacionades amb cada procés i activitat de forma contínua, sense poder valorar si la millora establerta aconsegueix l'objectiu pretès i permeten assentar, en



l'organització, la millora.

- La SDLO pot reflexionar en com definir les activitats necessàries per avaluar l'eficàcia de la comunicació, a fi i efecte de gestionar el canvi i assegurar que aquests assoleixen els resultats previstos (com ara, establint indicadors que mesurin l'impacte de les millores i de les innovacions, i definint clarament l'objectiu d'aquestes, no basant-se únicament en indicadors de percepció).
- Identificar i desplegar un procés d'etapes del canvi els permetria desglossar en fases el procés de transformació de la SDLO cap el propòsit i la visió, facilitant la tasca de gestió en aquest àmbit.
- Implantar la Jornada anual de reconeixement de la creativitat i innovació de la SDLO, definint els indicadors que permetran valorar la seva efectivitat.
- Potenciar la formació que s'ofereix des del Centre de Recursos i Accions Formatives de la Diputació (CRAF) i des del Banc d'Accions Formatives (BAF), per tal d'incentivar la creativitat dels col·laboradors.
- Establir objectius clars sobre innovació, que estimulin el pensament disruptiu i amb capacitat de canvi, que generin idees que es converteixin en projectes reals d'innovació a mig i llarg termini, amb criteris des dels quals s'avaluïn les idees/pràctiques com a projectes realment innovadors i que s'acostin a l'acompliment del propòsit, la visió i l'estratègia de la SDLO.
- Un enfocament sistemàtic de benchmarking amb altres organitzacions en matèria d'innovació, en àrees que interessin a la SDLO reforçaria la seva perspectiva i afavoriria la retroalimentació.
- Tot i que existeix una àmplia dinàmica de comunicació i relació, la formalització d'un pla integrat de relacions/comunicació externa permetria regular les diverses dimensions de comunicació amb les Grups d'Interès.
- És clau seguir desplegant, des de la SDLO, mecanismes de reforç de conductes en els cinc grans grups d'interès (vinculades a la consolidació de l'ecosistema, al bé col·lectiu de tots els actors d'aquest, etc.).
- Continuar treballant en trobar l'equilibri entre les necessitats i expectatives a curt i llarg termini de tots els grups d'interès, i alhora, entendre els possibles escenaris futurs, (identificació de necessitats de canvi a llarg termini), i avaluar els riscos i determinar la forma de fer-hi front.

## **EXECUCIÓ - IMPLICAR ALS GRUPS D'INTERÈS**

### **Fortaleses**

- La SDLO posa a disposició dels seus clients una carta de serveis d'estil unificat que engloba totes les àrees d'activitat, fet que facilita als clients de la SDLO conèixer els seus drets i deures.
- Malgrat que la formació és un àmbit de gestió fora de l'abast de la SDLO, existeixen activitats de formació (com ara, "conducció eficient" o "maneig de maquinària gràfica") que tenen impacte directe en la millora de la prestació de serveis claus.
- L'organització té clarament identificades i llistades les "persones referents", que són professionals d'altres departaments de la Diputació de Barcelona amb autorització per sol·licitar els serveis i productes a la SDLO.
- Captar i fidelitzar el talent formant professionals amb les competències necessàries, tenint cura del seu benestar i promovent i facilitant la conciliació, són alguns dels objectius operatius de la Línia Estratègica 3 del Pla Estratègic.
- Es realitzen enquestes d'avaluació de la formació realitzada per tal d'avaluar l'impacte de la formació realitzada en el lloc de treballs i en l'organització.
- S'ha implantat el programa de capacitats diverses, que respon al compromís de treballar per millorar les oportunitats i condicions d'accés al món laboral de col·lectius que presenten uns nivells d'exclusió social superiors al de la resta de la població.
- L'organització disposa d'una segmentació d'aquest grup d'interès, cosa que li permet focalitzar-se en les seves necessitats i expectatives.
- El Pla Estratègic de la SDLO està alineat amb el Pla de Mandat (PAM), i el seu pressupost anual l'aprova la Diputació de Barcelona.
- L'organització ret comptes al seu inversor, i existeix un quadre de comandament que permet monitoritzar el seguiment del pressupost assignat per la Diputació de Barcelona.
- Tot i que les activitats de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), de voluntariat i els programes d'acció social es planifiquen i gestionen fora de l'abast de la SDLO, existeixen evidències directes (com ara, vehicles elèctrics, generació d'energia solar) i indirectes (com ara, requisits i mèrits als plec de contractació) que contribueixen de manera clara a millorar la sostenibilitat.
- El Pla estratègic de la SDLO està alineat amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) triats per l'organització, la qual cosa facilita fer xarxa i construir relacions amb altres organitzacions públiques i privades que comparteixin aquesta bona pràctica.

- La contribució al desenvolupament, benestar i a la prosperitat és una finalitat inherent a la pròpia administració pública, en aquest sentit existeix un elevat grau de consciència entre el personal de l'organització de contribuir de manera indirecta a millorar la qualitat de vida de la gent, de la següent manera: la SDLO és important per al funcionament de la Diputació de Barcelona, que alhora és clau perquè els ajuntaments millorin la qualitat de vida de la gent.
- L'organització realitza un seguiment de tots els contractes i convenis vigents, per a garantir que la totalitat de les obligacions i compromisos establerts es compleixin, incloses les clàusules ambientals i socials.
- La SDLO es relaciona amb els proveïdors de la Diputació de Barcelona de manera completament electrònica, mitjançant la plataforma de serveis de contractació pública, cosa que proporciona transparència i traçabilitat en totes les fases de contractació.

### **Àrees de millora**

- L'absència de criteris definits per a la seva identificació, sumada a les característiques de la SDLO (és una part d'un tot més gran i és prestadora de serveis interns) dificulten l'existència d'una identificació de clients clara.
- La descripció d'una eina com els arquetips de client, considerant característiques com les necessitats i comportaments dels clients de la SDLO, ajudaria a millorar la comprensió de les motivacions del client.
- L'avaluació de l'experiència que viu el client quan interacciona amb els serveis de la SDLO des de qualsevol canal seria una informació molt útil que permetria conèixer, en cada moment de la relació, quines són les expectatives dels clients i en quin grau aquestes estan sent satisfetes.
- Per tal de comprendre les necessitats de comunicació, cal assegurar-se que s'implanten canals de comunicació bidireccionals amb el grup d'interès clients, ja sigui en espais de trobada, enquestes o focus grups, entre d'altres.
- Continuar treballant en la definició del model de lideratge que es vol implementar, tenint en compte la cultura, els valors i l'estratègia de la SDLO, associant comportaments a cadascuna de les competències a avaluar.
- Tot i que es disposa d'un pla de formació basat en la recollida de necessitats, continuar avançant en l'establiment d'altres entrades derivades de l'avaluació de competències i de les descripcions de llocs de treball.
- Fora convenient analitzar la possibilitat d'ampliar les entitats amb qui realitzar el benchmarking, cercant aquelles que tinguin resultats millors per poder conèixer les

bones pràctiques que realitzen.

- Tot i que és evident que es manté una relació fluida i contínua amb la Diputació de Barcelona, disposar d'una sistemàtica per recollir de manera estructurada la percepció que té de la SDLO pot contribuir a disposar d'informació objectiva i gestionable sobre l'evolució de la satisfacció d'aquella sobre expectatives presents i futures.
- Continuar treballant en l'elaboració de l'ecosistema identificant de forma expressa les administracions que tenen impacte en la seva activitat.
- Aprofitar que els diferents líders mantenen un contacte regular a través de múltiples canals amb l'inversor i les administracions, estudiant com formalitzar i gestionar el grau d'acompliment de les seves necessitats i expectatives.
- La SDLO ha decidit atorgar als seus grups d'interès un pes relatiu molt similar, i en concret al grup d'interès de Societat li atorga un pes del 20% (tercer en importància, a un rang de distància de Clients i Persones (25%). Malgrat que aquest pes implica ser un grup d'interès clau, no s'especifiquen les característiques, necessitats i expectatives del grup d'interès Societat.
- Les funcions de Comunicació del conjunt de la Diputació de Barcelona estan situades fora de la dependència orgànica de l'organització, fet que s'utilitza de manera freqüent com a justificació per al poc ús de mitjans de comunicació. Encara que no es disposi del control directe dels canals, la SDLO sí que té capacitat per proposar accions de manera sistemàtica amb la intenció de tenir més presència en aquests canals.
- Hi ha iniciatives amb impacte molt important per la vida dels barris i la difusió cultural i patrimonial que no formen part de la memòria ni del relat de la SDLO, com la conversió d'espais tancats en espais de trobada per a la ciutadania «Placeta de les filadores» o el proper projecte «Industrial +», en les quals haurà de participar també l'organització.
- No s'han establert indicadors que mostrin la seva contribució a la millora del medi ambient ni d'activitats socials.
- Entre el personal de la SDLO existeix una confusió entre proveïdors d'altres departaments de la Diputació de Barcelona i proveïdors de la SDLO. Es troba a faltar una identificació clara de quins són els agents externs que ajuden els equips de treball de la SDLO en el seu funcionament diari.
- Tot i que la contractació és una funció clau i nuclear de l'organització, la direcció de la SDLO identifica la planificació de la contractació i els terminis en la tramitació de contractes com a reptes pendents de millora.

## **EXECUCIÓ - CREAR VALOR SOSTENIBLE**

### **Fortaleses**

- S'ha aconseguit donar valor a una sèrie de serveis necessaris per a l'activitat de la Diputació de Barcelona que estaven dispersos i que no eren prioritaris per a les diferents àrees.
- S'han introduït millores tecnològiques en diversos punts de la SDLO, com ara en el departament d'arts gràfiques, que actualitzen i milloren la proposta de valor.
- El catàleg de productes i solucions del departament de reproducció gràfica comprèn les necessitats i expectatives dels usuaris, s'actualitza periòdicament i és una referència per a la resta de departaments de la SDLO.
- La demanda dels serveis i solucions de la SDLO es genera principalment per dues vies: són mitjans necessaris per a la producció dels serveis de la resta de la Diputació de Barcelona i els preus per a l'ús que són imputats al pressupost de cada departament són molt inferiors als de mercat, ja que només contemplen les despeses.
- El personal de la SDLO participa en totes les comunicacions que gestiona de manera unificada la Diputació de Barcelona quan tenen relació amb les funcions de l'àrea, incloses les xarxes socials.
- Els departaments de la SDLO, inclosa la seva direcció, està format per persones amb coneixements per a portar a terme les seves funcions i explicar-les.
- L'organització s'assegura que la cartera de serveis estigui alineada amb el propòsit i la visió.
- Tots els departaments de la SDLO s'organitzen per tal d'aconseguir assolir els seus objectius estratègics de forma satisfactòria.
- Mitjançant la publicació a la intranet de la Diputació de Barcelona de les cartes de servei es trasllada tota la informació per a fer ús dels serveis a la resta de l'organització.
- La SDLO ha instal·lat 8 plantes fotovoltaïques d'autoconsum i 4 plantes d'autogeneració, i té més iniciatives d'implantació en curs, aconseguint així minimitzar l'impacte mediambiental de la seva activitat.
- Els equips de treball de la SDLO estan disponibles per telèfon, correu electrònic i formularis i mantenen un tracte directe i fluït amb els grups d'interès de cada departament.
- Existeixen pràctiques de personalització de solucions, com l'ampliació del subministrament de combustible als vaixells a petició del Museu Marítim de Barcelona o la realització conjunta dels processos de logística amb l'Oficina d'activitats esportives.

- El Parc mòbil realitza esforços importants mitjançant l'edició de manuals i procediments quan detecta un problema entre el seu públic usuari, com per exemple quan el personal de la Diputació de Barcelona es resistia a reservar els cotxes elèctrics per als seus desplaçaments.

### **Àrees de millora**

- De cara a disposar d'una proposta de valor amb més nivell de detall, valorar l'aportació que pot oferir una major segmentació de l'ecosistema i dels públics destinataris.
- La metodologia Canvas podria contribuir a desplegar la proposta de valor general als diferents departaments de la SDLO.
- L'assistència a congressos, fires o presentacions depèn de la iniciativa personal i no genera evidències d'aprofitament, tot i tractar-se d'esdeveniments amb informació valuosa dels entorns professionals relacionats amb la SDLO.
- Tenir sempre present en el moment del disseny de la proposta de valor el concepte de sostenibilitat, relacionant-lo d'aquesta manera amb tots els processos identificats en el seu sistema de gestió.
- Convertir el tret diferencial de la SDLO en missatges atractius a l'abast de tot el personal de l'organització ajudaria a donar visibilitat al rol de l'organització.
- Valorar l'establiment de nous canals de relació amb els clients i potencials clients per crear vincles i transmetre experiències d'èxit.
- Tot i que la majoria dels serveis són interns i la web de la Diputació de Barcelona està enfocada als ajuntaments, continuar avançant en les millores previstes a la pàgina web.
- Continuar fent esment en el valor afegit de la sostenibilitat de les accions que realitzen quan es comunica i es ven la proposta de valor.
- Analitzar els avantatges que podria suposar per al conjunt de la SDLO el disseny d'eines informàtiques adaptades a les funcions dels departaments.
- Existeixen iniciatives en curs per a digitalitzar i sincronitzar els inventaris del magatzem (actualment es tenen al cap o es gestionen amb Excel) i per assignar les funcions de conducció a operaris de magatzem (actualment es necessiten dos persones, un conductor i un operari, per a fer tots els lliuraments).
- El Parc mòbil té previst un sistema de planificació de rutes i donar més valor als geolocalitzadors que tots els vehicles tenen instal·lats i que actualment només tenen la funció de localització ràpida en cas d'emergència.

- Valorar la possibilitat de documentar l'experiència dels grups d'interès que es relacionen amb la SDLO.
- Tot i que els empleats públics de la Diputació de Barcelona tenen la seva residència en municipis de tota la província, per fer ús d'un vehicle de la flota han de desplaçar-se fins algun dels edificis corporatius situats a Barcelona.
- Buscar alternatives per tal que no sigui necessària la redacció d'un Decret perquè tots els vehicles de la Diputació de Barcelona utilitzin els serveis de taller, ja que alguns municipis prefereixen l'ús de tallers locals per la proximitat.
- S'encoratja a la SDLO en la recerca de benchmarking sectorial per tal d'identificar bones pràctiques similars a la seva proposta de valor, així com identificació de fortaleeses i àrees de millora.

## **EXECUCIÓ – GESTIONAR EL FUNCIONAMENT I LA TRANSFORMACIÓ**

### **Fortaleeses**

- La SDLO estandarditza els seus procediments principals i des de 2016 practica la millora contínua a través de grups de treball per a millorar els procediments.
- Cada contracte que tramita la SDLO té assignat un responsable que s'encarrega del rendiment de comptes, el qual es realitza en un període preestablert en una agenda.
- La SDLO disposa d'un mapa de riscos i oportunitats (MRiO) des de 2018, que compta amb 87 riscos detectats i s'actualitza periòdicament.
- El Pla Estratègic de la SDLO actua com a palanca de canvi aglutinant les diferents iniciatives de transformació de l'organització.
- Mitjançant diversos instruments (com ara el Pla d'Optimització de Recursos (POR), la Taula de Mobilitat, diferents pactes i declaracions), s'ha construït el Pla d'Energia i Clima de la Diputació de Barcelona, amb una participació activa de la SDLO.
- L'estructura de la SDLO permet fer canvis organitzatius per adaptar-se a les necessitats de l'entorn i un clar exemple van ser les actuacions portades a terme durant la pandèmia de la COVID-19.
- L'organització introdueix desenvolupaments rellevants en tecnologia (impressió d'elements rígids al taller gràfic, SAP a magatzems, plataforma ROSMIMAN a parc mòbil) amb capacitat per millorar de manera important l'actual proposta de valor.
- La SDLO té en compte els principis d'economia circular en els serveis que gestiona i en els contractes que tramita.
- Amb la recent adquisició d'una nova nau, la plataforma de logística té un pla per a gestionar els materials amb criteris d'eficiència i sostenibilitat, assignant la ubicació

dels materials segons el seu volum de rotació.

- L'Oficina Tècnica d'Internet (OTI) de la Diputació de Barcelona facilita els mitjans actualitzats per tal que la SDLO pugui actualitzar la informació disponible a través de l'eina d'informació i comunicació interna, anomenada Intradiba.
- A través de la Diputació de Barcelona, la SDLO disposa d'un protocol d'alertes de ciberseguretat que estableix les accions que cal seguir en cas que es produeixi una alerta, per tal de tenir cura de de la seguretat dels sistemes informàtics, i d'un sistema d'avaluació del nivell de seguretat actual. D'altra banda, s'han fet formacions a tot el personal amb l'objectiu de millorar el coneixement en ciberseguretat, i es fan campanyes de conscienciació i cursos en línia.
- La SDLO s'assegura que les dades que treballa es comparteixen en els fòrums adequats per analitzar-los, extreure'n conclusions i presa de decisions en base a aquests, a fi i efecte de generar idees i millorar els seus productes i serveis.
- La SDLO rep els ingressos necessaris per al seu funcionament del pressupost general anual de la Diputació de Barcelona.
- Els mecanismes de control i de funcionament de la Diputació de Barcelona no permeten l'execució de projectes sense l'aprovació de crèdit econòmic, fet que assegura una gestió dels recursos equilibrada.
- El servei de vehicles amb i sense conductor realitza la transició del vehicle de gasolina al vehicle elèctric, i es desfà dels vehicles antics de manera responsable i atenent als principis d'economia circular.

### **Àrees de millora**

- Continuar amb el desplegament d'accions per disminuir els riscos contemplats al mapa de riscos, fins aconseguir que la totalitat de riscos disposin de controls (actualment n'hi ha 22 que no en tenen).
- Valorar la possibilitat d'analitzar si la metodologia Lean o similar pot millorar l'eficiència dels processos a la SDLO.
- Valorar la possibilitat de considerar la ponderació assignada als Grups d'Interès clau com un element de prioritització a l'hora de decidir sobre quins riscos s'ha d'actuar.
- Tot i que l'organització disposa d'un sistema d'indicadors, es recomana identificar els indicadors estratègics que, de manera ràpida, permetin avaluar com l'organització es manté alineada amb el propòsit i avança cap a la visió.
- Identificar clarament les iniciatives de les nombroses accions que s'estan posant en marxa a l'organització, que es consideren que són iniciatives/projectes de



transformació, i fer-ne difusió entre els diferents grups d'interès.

- Davant dels canvis legislatius que li podem afectar al desplegament de la seva estratègia i consecució del seu propòsit, caldria desenvolupar un model de gestió de la transformació, per poder ser en aquest tema més proactius i desenvolupar diferents escenaris.
- Es percep que una part de la plantilla de la SDLO, la més vinculada als oficis, té la sensació de quedar-se enrere i ser exclosa dels avantatges que proporciona el sistema de teletreball.
- No han quedat documentades la realització d'activitats per a fomentar la creativitat, la innovació o el pensament disruptiu.
- Valorar com les tècniques de "Design Thinking" poden ajudar a definir i imaginar escenaris de futur.
- Continuar estant atents al repte de l'adaptació que suposa la transformació digital i la forma de relacionar-se amb els clients. Cal estar sempre amatents als canvis de les necessitats i expectatives de les noves generacions (societat digital, nous canals de comunicació i divulgació, format dels continguts, etc.).
- Seguir avançant en el desenvolupament d'un procés de vigilància tècnica i tecnològica, gestió de xarxes de coneixement, gestió d'aliances i gestió de projectes amb la finalitat de fomentar la innovació.
- Essent la gestió del coneixement un aspecte clau per al desenvolupament i transformació de les organitzacions, la SDLO podria considerar aplicar estàndards internacionals o plans estructurats a fi i efecte d'establir un conjunt de processos i sistemes orientats a promoure la creació de valor a través del coneixement, des d'un enfocament global per a la SDLO.
- La SDLO podria valorar la possibilitat d'incrementar la seva capacitat d'utilització de les dades obtingudes amb els diferents sistemes d'informació per tenir informació rellevant per a la presa de decisions i disposar de models predictius en àmbits tals com la predicció de despeses, l'anticipació d'escenaris en funció del volum d'activitat o la identificació avançada de nous coneixements que es requeriran als professionals a futur.
- Recerca d'organitzacions per a compartir una sistemàtica de comparació amb altres organitzacions per investigar o estudiar bones pràctiques per millorar els aspectes corresponents a la gestió de la informació i el coneixement.
- No queda acreditat quin nivell d'aprofitament dels recursos està aconseguint la SDLO als diferents serveis que gestiona, com per exemple amb les sales de reunions i formació.

- No queda documentat que la SDLO estigui al dia de les grans tendències de les indústries lligades a la seva activitat, com les indústries logístiques, mobilitat, reparacions de vehicles o arts gràfiques.
- Tot i que la SDLO forma part d'una institució pública sotmesa al cicle electoral (4 anys), fet que condiciona molt l'horitzó del Pla estratègic, es recomana estudiar la conveniència de comptar amb Plans de futur, amb un horitzó més llarg que el Pla Estratègic, per prevenir l'obsolescència d'actius vitals.
- Establir un sistema d'indicadors de rendiment que permetin, per una banda gestionar els actius i per una altra establir una anàlisi de patrons de rendiment i conjunts de dades de cara a tenir dades predictives, que ajudaran a la SDLO a conèixer com serà la gestió dels recursos en els propers anys, com poden ser les dades referides a avaries, baixes i altes de recursos.
- Seguir treballant en el disseny d'un sistema de comptabilitat analítica que permeti saber quin és el cost directe i l'indirecte de cadascuna de les actuacions que realitza la SDLO.

## **RESULTATS – PERCEPCIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS**

### **Fortaleses**

- El feedback recollit per la SDLO proporciona uns resultats per sobre del 90% en qüestions rellevants com el grau de percepció de la qualitat, de compliment de compromisos, de satisfacció del temps de resposta i de supervisió i control dels requeriments dels plecs.
- Els resultats que presenta la SDLO permeten fer anàlisis de tendències, ja que no són d'un únic any sinó que es presenten indicadors de cinc anys enrere.
- L'organització compara els seus resultats amb els aconseguits per altres organitzacions, encara que aquesta comparativa seria més rellevant si es realitzés amb organitzacions més similars a cada una de les unitats productives de la SDLO.
- El personal de l'organització que hem pogut entrevistar té un alt sentiment de pertinença, i està orgullós de formar part de la SDLO.
- S'ha realitzat una enquesta de riscos psicosocials al 2013 i una altra el 2022, amb una participació del 70% de la plantilla.
- Els resultats dels diferents anys de les enquestes de satisfacció de les accions formatives són força elevats.
- Els resultats fonamentals de percepció de l'inversor s'avaluen principalment a través de la interacció contínua.
- Existeixen alguns indicadors indirectes sobre el grup d'interès inversor, com ara es diferents certificacions de què disposa la SDLO, que mostren un bon grau de confiança en l'organització per afrontar amb èxit els reptes i desafiaments que se li plantegin.
- El distintiu de garantia de qualitat ambiental al taller del parc mòbil i a la flota de vehicles acredita l'orientació cap a la sostenibilitat de la SDLO.
- En el marc del repte de la descarbonització del model energètic, la SDLO ha aconseguit que tota l'energia subministrada a la Diputació de Barcelona i a 11 entitats del sector públic de l'entorn de la Diputació de Barcelona sigui 100% renovable.
- El Departament del parc mòbil de la SDLO ha estat pioner en la implantació del projecte «Capacitats diverses» de la Diputació de Barcelona, per millorar les condicions d'accés al món laboral de col·lectius que presenten uns nivells d'exclusió social superiors als de la resta de la població.
- La percepció de les empreses proveïdores de serveis l'any 2023 és elevada (8,97), unes dècimes per sobre de la percepció aconseguida l'any 2022 (8,77), encara que la participació d'aquestes empreses és molt baixa (12,41% de respostes sobre els qüestionaris enviats).
- La SDLO és experta en optimitzar per mitjà de convenis i acords marc les relacions

contractuals amb proveïdors de béns i serveis.

- La SDLO fa un seguiment actiu de les clàusules dels contractes i realitza una avaluació amb el suport del departament de la Diputació de Barcelona on es presta el servei (gestor del contracte).

### **Àrees de millora**

- No queda clar quins col·lectius alimenten les enquestes de percepció, ni si es corresponen amb la classificació de grups d'interès del criteri 3. A la referida classificació (Criteri 3), es classifica els altres serveis centrals de la DIBA (informàtica, seguretat, comunicació i finances) com a «Socis i proveïdors», sense que enlloc es faci cap aclariment si aquests serveis estan inclosos o no als indicadors de percepció de satisfacció presentats a Clients.
- Considerar ser més ambiciosos i determinar objectius de futur que suposin un repte. La predicció de satisfacció per al 2024 és pitjor que el nivell de satisfacció ja aconseguit al 2023 als serveis de Plataforma de Logística, Punts d'Informació, Gestió d'Espais o al Servei d'Emmagatzematge i distribució de material.
- Es troba a faltar informació d'altres ítems rellevants, com per exemple l'ús que es fa de cada servei i la tendència d'aquest ús al llarg del temps.
- En relació a l'establiment d'objectius esperats dels resultats, fora interessant valorar la possibilitat d'utilitzar la tècnica SMART a l'hora de definir-los: específic (S), mesurable (M), assolible (A), rellevant (R) i temporal (T).
- Seria convenient identificar aquells indicadors més significatius i on es vol créixer, a fi i efecte de determinar les accions a portar a terme, i validar la seva efectivitat.
- Caldria continuar treballant en la inclusió en la percepció dels treballadors la valoració del comportament dels líders-comandaments superiors i de les habilitats dels comandaments intermedis, a fi i efecte de permetre a l'organització acabar de definir el perfil de lideratge òptim, tant per al present com per al futur.
- La mecànica d'establiment d'objectius hauria de partir del valor de l'any anterior, incrementant o disminuint aquell en funció de les accions previstes per a l'any següent que es prevegi que incrementarà o disminuirà el valor de l'indicador.
- Les comparatives amb altres organitzacions haurien de realitzar-se amb organitzacions amb bons resultats i que permetessin identificar les millors pràctiques que s'estan desenvolupant en aquest camp.
- Analitzar la possibilitat de dissenyar una sistemàtica per recollir de manera estructurada i sistemàtica la percepció de l'inversor i de les administracions, a fi i efecte d'assegurar que la relació se centra en els aspectes prioritaris per a ells.

- Disposar de mecanismes que permetin a la SDLO establir comparacions amb altres organitzacions (públiques o privades), en quant a la relació amb els seus inversors i administracions, que els ajudi a treure conclusions sobre la millora de la relació amb ells.
- Els resultats presentats de percepció de la societat, majoritàriament, fan referència als assoliments en matèria ambiental. Es troben a faltar més indicadors en relació a l'impacte que la SDLO aconsegueix en altres matèries com sostenibilitat econòmica, social, inclusió, diversitat, equilibri de gènere, desigualtat o transparència i comportament ètic.
- Hi ha poc material que evidenciï l'interès que la SDLO té per altres organitzacions amb la millora de la sostenibilitat al centre del seu propòsit, per comprovar com per sobre o per sota estan els resultats que s'estan aconseguint en la matèria.
- Valorar la utilitat que per a la SDLO podrien tenir la realització de jornades amb grups d'interès representatius de la societat i de socis, i fent un recull eficient de la percepció de tots ells.
- Per a la majoria dels resultats de percepció mostrats no hi ha comparacions externes rellevants.
- Els resultats de percepció de les empreses proveïdores no permeten fer anàlisi de tendència ja que només es disposa de les dades dels anys 2022 i 2023.
- El feedback de les empreses proveïdores és millorable en quant al sistema i terminis de pagament (inferior a 7) i a la professionalitat per part del personal de contacte de la SDLO (inferior a 8).
- Considerar oferir feedback d'altres col·lectius a més de les empreses proveïdores. En la identificació de grups d'interès apareixen col·lectius com altres serveis centrals de la DIBA, serveis externalitzats i editorials.
- Amb l'objectiu de conèixer d'una millor manera la percepció dels proveïdors, seria interessant la inclusió en l'enquesta d'aspectes relacionats, entre altres, amb el compromís social, l'arreglament amb el propòsit i la visió o amb l'economia circular.

## **RESULTATS – RENDIMENT ESTRATÈGIC OPERATIU**

### **Fortaleses**

- La SDLO confecciona des de 2004 i de manera ininterrompuda una memòria anual de gestió, relacionada amb el Pla de Mandat, que fa pública per a tot el personal a la intranet, amb un resum anual de l'activitat desenvolupada.
- El grau d'acompliment dels compromisos de les cartes de serveis i el temps de resposta són alts.
- El percentatge de generació d'energia renovable en relació al consum global està creixent en el temps.
- La SDLO és un referent en l'impuls, regulació i aplicació de la modalitat del teletreball, que contempla el servei de lliurament de mobiliari i material tècnic i la difusió d'informació per a fer-ho de manera segura (guia ràpida).
- La transformació digital del Departament de Reproducció Gràfica de la SDLO ha aconseguit fer realitat la migració de la impressió òfset a la impressió digital, amb una proposta de valor àmplia que satisfà les necessitats de la Diputació de Barcelona i una reducció radical de la compra de paper i cartró.
- El percentatge d'execució del pressupost està per sobre del d'altres administracions.
- S'han introduït millores en el procés de gestió de cobraments.
- Els diferents indicadors economicofinancers, que són de la seva responsabilitat, presenten bons resultats.
- La SDLO ha aconseguit que l'energia subministrada als edificis i recintes de la Diputació de Barcelona sigui 100% renovable, com a principal mesura per avançar en el repte de la descarbonització.
- Es disposa d'indicadors apropiats per mesurar la millora de la sostenibilitat, un element clau de propòsit i de cultura segons les definicions de l'organització, incloses certificacions ambientals (ISO 14001, Certificat de qualitat ambiental).
- La SDLO disposa d'un nombre considerable d'indicadors que recullen la informació en relació als processos de l'organització.
- El percentatge d'acompliment de requeriments dels plecs contractuals és gairebé sempre del 100%.

### **Àrees de millora**

- Seria d'utilitat el disseny d'algun quadre de comandament integral que permeti a la SDLO tenir una referència del nivell d'acompliment de la seva visió («ser un referent en la prestació de serveis logístics integrals»).

- Establiment de mesures que li proporcionin informació de com es desplega el propòsit i la consecució de la visió, de forma clara i que es demostrï la seva evolució en el temps.
- Tenir en compte la possibilitat d'anar més enllà en l'anàlisi de megatendències, per superar la mera identificació actual, amb la redacció de l'impacte concret, en positiu i en negatiu, que aquestes megatendències poden implicar per a la SDLO.
- Incloure indicadors que permetin la mesura de la consecució de l'estratègia de forma concreta, no només l'assoliment de les diferents accions dissenyades.
- Continuar utilitzant la fixació d'objectius com una eina d'arreglament estratègic, incentivadora, revisant-los i establint-los "en base zero" si cal, i determinant el seu valor en funció de les accions previstes.
- Analitzar les possibles causes que fan que l'índex d'absentisme i el d'incidència siguin més elevat que altres administracions públiques.
- Seguir avançant en la metodologia de mesura de l'acompliment de les expectatives dels grups d'interès clau, especialment societat, inversors i reguladors, socis i proveïdors, com ara a partir de focus grups que permetin mesurar el grau d'acompliment de les expectatives dels grups d'interès clau.
- Investigar quines són, per a cada un dels centres de treball dins el marc de la SDLO, les entitats de referència idònies per a ser objecte de comparació, a l'objecte d'aconseguir una comparativa rellevant, que serveixi d'estímul al personal de l'organització.
- Es troben a faltar indicadors relacionats amb l'eficiència, per analitzar la relació entre els resultats que s'estan aconseguint i el personal i els recursos financers que s'hi esmercen.
- Analitzar les causes que han implicat no poder complir el pressupost, i buscar bones pràctiques d'altres organitzacions amb resultats més elevats.
- És important, més enllà del grau de compliment del pressupost inicial de l'exercici, identificar indicadors i mètriques clau de rendiment associats a la gestió economicofinancera de la SDLO, i comparar-les amb altres organitzacions.
- Analitzar la possibilitat de determinar el cost directe i indirecte dels diferents productes i serveis de l'organització, per tal de poder conèixer quina diferència de cost hi ha respecte als preus de mercat, i posar-ho en valor.
- Considerar la conveniència d'identificar quins són els processos claus de cada un dels centres de treball de la SDLO i determinar-ne els indicadors clau del funcionament.
- Potenciar l'ús d'analítica avançada de dades, incloent-hi models predictius que permetin obtenir informació útil, podria ajudar en la presa de decisions i el seguiment

de la seva contribució al propòsit, la visió i l'estratègia de l'organització.

- Seria interessant disposar d'un quadre de comandament integral de seguiment mensual que recull els principals (pocs) indicadors de l'organització.
- Reflexionar sobre la naturalesa de les mètriques emprades en termes de predictibilitat (bé des d'un punt de vista bàsic -estadística avançada/projecció de dades històriques-, bé des d'un punt de vista més avançat -a través de tecnologia/AI/Machine Learning/Big Data, etc.-) i de quina manera els resultats proporcionen informació sobre com continuar actuant més que sobre com s'ha actuat.

## CRITERIS





