

PLA ESTRATÈGIC 2019-2023

**PMHRIBA MUNICIPAL DE L'HABITATGE I DE
REHABILITACIÓ INTEGRAL DE BARRIS**



PLA ESTRATÈGIC DEL PATRONAT MUNICIPAL DE L'HABITATGE I DE REHABILITACIÓ INTEGRAL DE BARRIS

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ

FASE 1. RAONS PER A DUR A TERME UNA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS. ANÀLISI INTERNA I EXTERNA

- 1 Definicions i conceptes bàsics
- 2 Descripció i marc jurídic del Patronat Municipal de l'Habitatge i de Rehabilitació Integral de Barris
- 3 Justificació per a dur a terme una planificació estratègica
 - 3.1 Definició del procés de planificació estratègica
 - 3.2 Missió, visió i valors
 - 3.3 Anàlisis
 - 3.3.1 Interna
 - 3.3.1.1 Situació actual
 - 3.3.1.2 Anàlisi del finançament
 - 3.3.1.3 Anàlisi dels recursos i les capacitats
 - 3.3.2 Externa
 - 3.3.2.1 Anàlisi de l'entorn
 - 3.3.2.2 Anàlisi PESTEL

FASE 2. CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI. PRIORITATS ESTRATÈGIQUES. REDACCIÓ I COMUNICACIÓ DEL PLA

- 4 Diagnòstic
 - 4.1 DAFO
 - 4.2 CAME
 - 5 Redacció del Pla estratègic
 - 5.1 Línies estratègiques
 - 5.1.1 Objectius
 - 5.1.1.1 Accions
 - 5.1.1.1.1 Responsables
 - 5.1.1.1.2 Termini
 - 5.1.1.1.3 Pressupost
 - 5.1.1.1.4 Àrea referent
 - 5.1.1.1.5 Àrea/es col·laboradora/es
- 6 Aprovació formal del Pla estratègic
- 7 Accions de comunicació i divulgació del Pla

FASE 3. PLANS ANUALS, SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL PLA

- 8 Seguiment i revisió del Pla. Accions correctives
 - 8.1 Indicadors i Diagrama de Gantt

CONCLUSIÓ

BIBLIOGRAFIA

ANNEXOS

INTRODUCCIÓ

L'Àrea de Model de Ciutat, Habitatge Digne i Sostenibilitat de l'Ajuntament de Palma afronta el repte de transformar el model socioeconòmic de Palma mitjançant la intervenció urbanística amb criteris de justícia social i sostenibilitat. Per a aconseguir-ho ens hem fixat uns objectius a curt i llarg termini:

- Aconseguir una administració eficient al servei de la ciutadania.
- Assolir la sostenibilitat amb una Palma verda.
- Protegir la personalitat dels barris i pobles.
- Garantir a tothom l'accés a un habitatge digne.

En relació amb el darrer objectiu cal recordar que disposar d'un habitatge digne és un dret bàsic que condiona l'accés a la resta dels drets, i per això ens hem marcat 3 estratègies:

- Atendre la situació d'emergència habitacional que pateix Palma.
- Promocionar habitatges públics de lloguer i noves formes d'accés a l'habitatge.
- Rehabilitar i adequar els habitatges, amb una atenció especial als barris vulnerables.

Aquest objectiu ambiciós no es pot assolir sense reforçar els serveis públics que hi treballen. A l'Administració li calen instruments eficients per a executar les polítiques que la ciutadania necessita. És per això que presentam el Pla estratègic del Patronat Municipal de l'Habitatge i de la Rehabilitació Integral de Barris (PMHRIBA), que proposa desenvolupar un pla de feina des de 2020 fins a 2023 i que detalla cada una de les actuacions previstes per a aquest període.

El PMHRIBA és l'instrument necessari per a executar les polítiques d'habitatge i rehabilitació de barris de Palma. Els orígens d'aquest organisme se situen en el marc del Pla general de 1985 i nasqué amb la finalitat d'atendre les necessitats d'habitatge de les persones més desfavorides i per a la regeneració urbana dels barris vulnerables. Les seves primeres actuacions se centraren en la rehabilitació del Centre Històric de Palma. Aviat el PMRIBA esdevingué un referent en la regeneració urbana en l'àmbit nacional.

Els reptes actuals obliguen a disposar d'un instrument potent i efectiu per a desenvolupar les polítiques d'habitatge i innovador per a executar nous models d'accés a l'habitatge i per a la regeneració urbana dels barris més vulnerables de Palma.

Les persones que formen part de l'actual PMRIBA formen un equip multidisciplinari. La seva experiència permet assumir reptes importants per a atendre les necessitats de la ciutat. Aquest Pla estratègic s'ha elaborat amb les aportacions de les persones que hi treballen i demostra el seu compromís amb el servei públic. L'objectiu d'aquest Pla és que el PMHRIBA defineixi un full de ruta clar per a contribuir a donar resposta a les necessitats d'habitatge de les famílies de Palma i recuperar aquesta posició de lideratge i referència a nivell nacional i europeu en la regeneració de barris i la gestió de l'habitatge públic.

Neus Truyol Caimari

Presidenta del Patronat Municipal de l'Habitatge i la Rehabilitació Integral de Barris i regidora de Model de Ciutat, Habitatge Digne i Sostenibilitat

FASE 1 RAONS PER A DUR A TERME UNA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA. MISSIÓ. VISIÓ I VALORS. ANÀLISI INTERNA I EXTERNA

1. DEFINICIONS I CONCEPTES BÀSICS

A continuació, s'esmenten i defineixen una sèrie de conceptes bàsics per a facilitar la comprensió del Pla. La majoria de les definicions estan recollides al document ISO 9000:2015 Sistemes de gestió i qualitat - Fonaments i vocabulari.

A

ACCIÓ PREVENTIVA

Acció per a eliminar la causa d'una no-conformitat potencial o una altra situació potencial no desitjable. Pot haver-hi més d'una causa per a una no-conformitat potencial. L'acció preventiva es du a terme per a prevenir que alguna cosa ocorri, mentre que l'acció correctiva és per a prevenir que torni a ocórrer. (Vegeu "Pla d'acció".)

ACCIÓ CORRECTIVA

Acció per a eliminar la causa d'una no-conformitat i evitar que torni a ocórrer. Pot haver-hi més d'una causa per a una no-conformitat. L'acció correctiva és per a prevenir que alguna cosa torni a ocórrer, mentre que l'acció preventiva és per a prevenir que alguna cosa ocorri. (Vegeu "Pla d'acció".)

ANÀLISI

Examen profund dels fets o de les dades. Sense importar el seu grau d'importància, els fets o dades aïllades no constitueixen en si una base completa per a passar a l'acció o definir prioritats. Per a aconseguir l'efecte desitjat una acció exigeix una comprensió completa de les interrelacions entre múltiples fets i dades.

C

CAME

L'anàlisi CAME és una metodologia suplementària a la de l'anàlisi DAFO, que dona pautes per a actuar sobre els aspectes trobats en els diagnòstics de situació obtinguts anteriorment, a partir de la matriu DAFO. El nom de CAME prové de les inicials de "correctir, afrontar, mantenir i explotar" (en anglès, "correct, adapt, maintain, explore"). Aquesta anàlisi es pot interpretar com una ampliació de l'anàlisi DAFO (vegeu aquí detalls sobre el DAFO). Així, l'anàlisi DAFO serveix per a fer un diagnòstic inicial de situació i el CAME, per a definir les accions que s'han de dur a terme a partir dels resultats del DAFO.

CICLE DEMING

Qualsevol planificació estratègica requereix en la seva implementació i implantació posterior una anàlisi de la situació que necessàriament passa pel denominat PDCA o CICLE DEMING.

P. PLANEJAR (PLA): estudiar la situació actual, analitzar-la i determinar un pla i processos adaptats a aquesta situació

D. FER (DO): posar a prova les idees.

C. AVALUAR (CHECK): revisar, veure o confirmar si s'han complert els objectius.

A. MILLORAR (ACT): fer canvis necessaris per a millorar



D

DAFO

Anàlisi també coneguda com FODA o DOFA, és una eina d'estudi que aborda la situació d'una entitat. Per a això analitza les seves característiques internes: forteses i febleses, a més de les externes: oportunitats i amenaces. Aquesta anàlisi té com a finalitat poder conèixer la veritable situació de l'entitat, i permet organitzar de manera coherent i veraç l'estratègia de futur. L'objectiu primordial del DAFO és que a partir de la informació que s'aconsegueixi sobre la seva situació es puguin afrontar canvis organitzatius o prendre decisions que s'adaptin millor a les exigències del servei demanat pels clients.

DISSENY I DESENVOLUPAMENT

Conjunt de processos que transformen els requisits per a un objecte en requisits més detallats per a aquest objecte.

Per a estudiar el conjunt de processos s'utilitza un **diagrama de processos**, que és la representació gràfica dels passos que se segueixen en una seqüència d'activitats, els quals s'identifiquen mitjançant símbols determinats, incloent tota la informació que seria necessària per a una anàlisi posterior dels processos. És una eina de gran valor per a analitzar-los i veure en quins aspectes es poden introduir millores.

E

EFICÀCIA

Grau en el qual es realitzen les activitats planificades i s'aconsegueixen els resultats planificats. Aquest terme és un dels comuns i una de les definicions essencials per a les normes de sistemes de gestió del Suplement ISO consolidat de la part 1 de les directives ISO/IEC.

EFICIÈNCIA

Relació entre el resultat aconseguït i els recursos utilitzats.

G

GESTIÓ DE LA QUALITAT

Gestió respecte de la qualitat consistent en activitats coordinades per a dirigir i controlar una organització amb l'objectiu de satisfer les seves necessitats i les del client. La gestió de la qualitat pot incloure l'establiment de polítiques de la qualitat i els objectius de la qualitat i els processos per a aconseguir aquests objectius de la qualitat mitjançant la planificació, l'assegurament, el control i la millora de la qualitat.

I

INDICADOR

Comparació entre dos o més tipus de dades que serveix per a elaborar una mesura quantitativa o una observació qualitativa. Aquesta comparació llança un valor, una magnitud o un criteri que tenen significat per a qui l'analitza. Cada mesurador o indicador ha de satisfer els següents criteris o atributs:

- Mesurable: el mesurador o indicador ha de ser mesurable. Això significa que la característica descrita ha de ser quantificable en termes del grau o la freqüència de la quantitat.
- Comprensible: el mesurador o indicador ha de ser reconegut fàcilment per tots els qui l'usen.
- Controlable: l'indicador ha de ser controlable dins l'estructura de l'organització.

Dins els indicadors, s'ha de saber destriar entre indicadors de compliment, d'avaluació, d'eficiència i d'eficàcia i indicadors de gestió.

INDICADORS DE GESTIÓ

Dades o conjunt de dades que ajuden a mesurar objectivament l'evolució d'un procés o d'una activitat.

Mitjans, instruments o mecanismes per a avaluar fins a quins punt o en quina mesura estam aconseguint els objectius estratègics. Representen una unitat de mesura gerencial que permet avaluar l'acompliment d'una organització enfront de les seves metes, objectius i responsabilitats amb els grups de referència. Produeixen informació per a analitzar l'acompliment de qualsevol àrea de l'organització i verificar el compliment dels objectius en termes de resultats.

Detecten i preveuen desviacions en l'assoliment dels objectius. L'anàlisi dels indicadors implica generar ALERTES SOBRE L'ACCIÓ, no perdre la direcció, partint del supòsit que l'organització està perfectament alineada amb el pla.

INFRAESTRUCTURA

Sistema de les instal·lacions, equips i serveis necessaris per al funcionament d'una organització.

L

LÍNIA ESTRATÈGICA

Mitjà per a aconseguir els objectius estratègics marcats per l'organització. Cada línia –que és la base sobre la qual derivarà el pla d'accions– s'ha d'acompanyar amb:

- Definició de la seva raó de ser. Quin element o factor actual condiona la necessitat de generar aquesta línia.
- Resultat desitjat i què pretenem aconseguir mitjançant les accions que engloben la línia.
- Relació directa i indirecta amb cada objectiu estratègic on hi hagi aquesta vinculació. Aquesta dada serà d'una importància vital per a la posterior definició del mapa estratègic, així com la valoració i la prioritització de línies.

M

MISSIÓ

Motiu o raó de ser de l'entitat. Aquest motiu s'enfoca en el present; és a dir, és l'activitat que justifica el que el grup o l'individu fa en un moment donat.

O

OBJECTIU

Resultat a aconseguir. Un objectiu pot ser estratègic, tàctic o operatiu. Es pot referir a diferents disciplines (com ara objectiu financer, de salut i seguretat i ambiental) i es pot aplicar en diferents nivells (com a estratègic, per a tota l'organització, per al projecte, el producte i el procés).

TIPUS D'OBJECTIUS			
Segons la naturalesa	Segons el temps	Segons el mesuratge	Segons la jerarquia
<i>Generals</i>	<i>A curt termini</i>	<i>Quantitatius</i>	<i>Estratègics</i>
<i>Específics</i>	<i>A mitjà termini</i>	<i>Qualitatius</i>	<i>Tàctics</i>
	<i>A llarg termini</i>		<i>Operacionals</i>

OBJECTIU ESTRATÈGIC

Són els objectius que una empresa, entitat o organització es fixa a llarg termini i que, a més, es poden unir als que **serien objectius generals per al funcionament de l'empresa**.

P

PLA D'ACCIÓ

És una manera d'assegurar-nos que la visió de la nostra organització es concreta. Descriu com el grup emprerà les estratègies per a assolir els seus objectius. Un pla d'acció és també una presentació resumida de les tasques que han de dur a terme certes persones, en un termini de temps específics, utilitzant una suma de recursos assignats amb la finalitat d'aconseguir un objectiu donat.

PLA DE GESTIÓ DE PROJECTE

Document que especifica què és necessari per a complir els objectius del projecte. Ha d'incloure o fer referència al pla de qualitat del projecte. Quan sigui apropiat, ha d'incloure –o fer-hi referència– altres plans com els relatius a les estructures de l'organització, els recursos, el calendari, el pressupost, la gestió del risc, la gestió ambiental, la gestió de la salut i seguretat i la gestió de la seguretat, segons sigui apropiat.

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

La planificació estratègica és un procés de decisió, impulsat i conduït per la direcció, mitjançant el qual es pretén que una empresa o entitat, pública o privada, estigui permanentment adaptada a l'entorn de la manera més adequada per a complir els seus objectius.

La planificació estratègica ha de donar resposta a:

Qui som: (MISSIÓ) de l'organització.

On som: anàlisi de situació (**DAFO**).

On volem arribar: establiment d'objectius (**VISIÓ**).

Com arribarem: establiment de l'estratègia (**VALORS**).

PROCEDIMENT

Forma especificada de dur a terme una activitat o un procés. És un conjunt d'accions o operacions que s'han de realitzar de la mateixa forma, per a obtenir sempre el mateix resultat i sota les mateixes circumstàncies. Els procediments poden estar documentats o no.

PROCÉS

Conjunt d'activitats mútuament relacionades que utilitzen entrades per a proporcionar un resultat previst. Conjunt de feines, tasques, operacions correlacionades o interactives que transforma elements d'entrada en elements de sortida utilitzant recursos.

PROCESSOS, TIPUS

Processos estratègics: la seva definició correspon als càrrecs de direcció i gerència, i atén principalment processos de gran importància estratègica que condicionen la definició i la consideració dels altres processos i activitats amb vista a oferir un suport per a la presa de decisions encertades, enfortir l'operativa del negoci i contribuir a millorar la perspectiva del client.

Processos clau: aporten valor a la relació de l'organització amb les persones usuàries, i persegueixen com a fi principal la satisfacció de les seves necessitats. En aquesta classe de processos trobam, per exemple, els implicats en el disseny, la planificació i la supervisió de l'estratègia, de les cadenes de subministraments i dels projectes logístics, entre d'altres. El desenvolupament i la definició del mapa de processos per a aquesta tipologia s'ha de realitzar d'una manera especialment meticulosa, identificant cada procés en el punt final del seu recorregut (la prestació del servei o producte al client), i traçant en sentit invers una línia que ens dugui fins al seu punt d'inici indicant tasques, activitats i subprocessos que directament o indirecta en depenguin.

Processos complementaris: també anomenats **processos de suport**, complementen als processos definits anteriorment. Malgrat ser processos menors des d'un punt de vista estratègic i corporatiu, condicionen enormement l'acompliment de processos superiors i en determinen en molts casos l'èxit o el fracàs. Les activitats i els processos relacionats amb el proveïment, les eines, les aplicacions i els equips informàtics o amb la formació del personal són alguns exemples que encaixen en aquesta consideració.

PROJECTE

Procés únic consistent en un conjunt d'activitats coordinades i controlades, amb dates d'inici i finalització definides.

S

SISTEMA DE GESTIÓ

Conjunt d'elements d'una organització interrelacionats o que interactuen per a establir polítiques, objectius i processos per a aconseguir aquests objectius.

SISTEMA DE GESTIÓ DE QUALITAT

Procés d'establiment, documentació, implementació, manteniment i millora contínua d'un sistema de gestió de qualitat.

T

TRAÇABILITAT

Capacitat per a seguir l'històric, l'aplicació o la localització d'un objecte. En considerar un producte o un servei la traçabilitat pot estar relacionada amb:

- l'origen dels materials i les parts
- l'històric del procés
- la distribució i la localització del producte o servei després del lliurament

V

VALORS

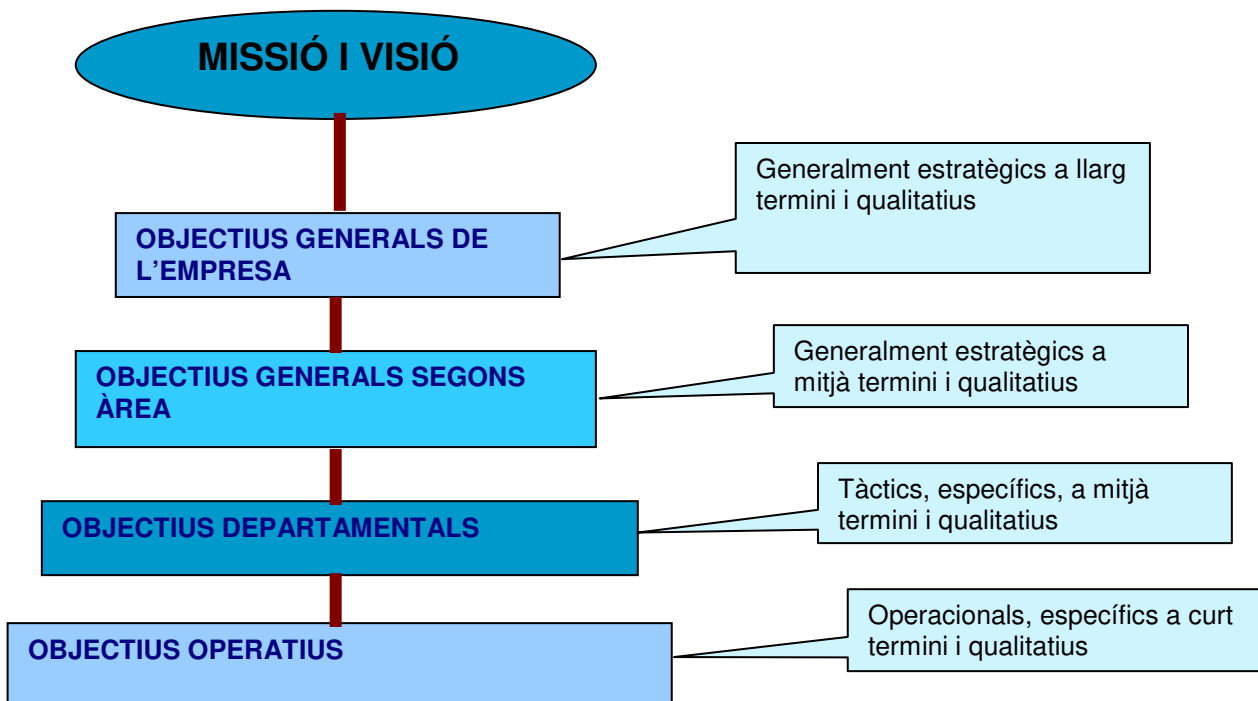
Defineixen el conjunt de principis, creences i regles que regulen la gestió de l'organització, i constitueixen la seva filosofia institucional.

L'objectiu bàsic de la definició de valors corporatius és disposar d'un marc de referència que reguli la vida de l'organització.

VISIÓ

Defineix i descriu les aspiracions que una organització té per al futur. El seu propòsit és guiar el conjunt de l'organització i servir-li de motivació per a aconseguir aquesta situació futura a la qual desitja arribar.

ESQUEMA GENERAL D'UN PLA ESTRATÈGIC



2. DESCRIPCIÓ I MARC JURÍDIC DEL PMHRIBA MUNICIPAL DE L'HABITATGE I DE REHABILITACIÓ INTEGRAL DE BARRIS

El Patronat Municipal de l'Habitatge i de Rehabilitació Integral de Barris, d'ara endavant PMHRIBA, és un organisme públic i autònom de l'Ajuntament de Palma –amb personalitat jurídica pròpia– adscrit a la Regidoria de Model de Ciutat, Habitatge Digne i Sostenibilitat.

L'objecte principal del PMHRIBA és la gestió dels habitatges municipals i la rehabilitació integral dels barris vulnerables de Palma.

Concretament, quant a la seva naturalesa l'art. 1 dels seus Estatuts estableix el següent:

- 1. El Patronat Municipal de l'Habitatge i de Rehabilitació Integral de barris (PMHRIBA) és un organisme autònom de l'Ajuntament de Palma, de caràcter administratiu, dotat de personalitat jurídica pública i patrimoni propi i independent per a, mitjançant la col·laboració, promoció i execució, realitzar la prestació de serveis encaminats a atendre les necessitats d'habitatge, prioritàriament destinats a aquelles persones i grups socials més necessitats de protecció.*
- 2. El PMHRIBA quedarà adscrit a l'àrea competent en matèria d'habitatge.*
- 3. El PMHRIBA no té finalitat lucrativa.*

Referent a això cal esmentar que amb la Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic –i en l'àmbit de la CAIB ja des de la Llei 7/2010, de 21 de juliol, del sector públic de la CAIB– el PMHRIBA passa a ser un tipus d'entitat instrumental, adscrit a la denominada administració "dominant", d'acord amb el que estableixen al seu torn els art. 85 i següents de Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, i no sense desajustaments jurídics.

Vegem-ne alguns:

Article 85.

- 1. Són serveis públics locals els que presten les entitats locals en l'àmbit de les seves competències.*
- 2. Els serveis públics de competència local s'han de gestionar de la forma més sostenible i eficient d'entre les que s'enumeren a continuació:*

A) Gestió directa:

a) Gestió per l'entitat local mateixa.

b) Organisme autònom local.

c) Entitat pública empresarial local.

d) Societat mercantil local, el capital social del qual sigui de titularitat pública.

Només es pot fer ús de les formes que preveuen les lletres c i d quan quedi acreditat mitjançant memòria justificativa elaborada a aquest efecte que són més sostenibles i eficients que les formes que disposen les lletres a i b, per a la qual cosa s'han de tenir en

compte els criteris de rendibilitat econòmica i recuperació de la inversió. A més, a l'expedient hi ha de constar la memòria justificativa de l'assessorament rebut que s'ha d'elevat al ple per a la seva aprovació, on s'han d'incloure els informes sobre el cost del servei, així com el suport tècnic rebut, que s'han de publicar. A aquests efectes, s'ha d'obtenir l'informe de l'interventor local, el qual ha de valorar la sostenibilitat financera de les propostes plantejades, de conformitat amb el que preveu l'article 4 de la Llei orgànica 2/2012, de 27 d'abril, d'estabilitat pressupostària i sostenibilitat financera.

B) Gestió indirecta, mitjançant les diferents formes que preveu per al contracte de gestió de serveis públics el text refós de la Llei de contractes del sector públic, aprovat pel Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre.

La forma de gestió per la qual s'opti ha de tenir en compte el que disposa l'article 9 de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, aprovat per la Llei 7/2007, de 12 d'abril, pel que fa a l'exercici de funcions que corresponen en exclusiva a funcionaris públics.

Article 85. bis

1. La gestió directa dels serveis de la competència local mitjançant les formes d'organismes autònoms locals i d'entitats públiques empresarials locals es regeixen, respectivament, pel que disposen els articles 45 a 52 i 53 a 60 de la Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'organització i funcionament de l'Administració General de l'Estat, quan els sigui aplicable, amb les especialitats seqüents:

a) La seva creació, modificació, refosa i supressió correspon al ple de l'entitat local, el qual aprova els seus estatuts. Han de quedar adscrites a una regidoria, àrea o òrgan equivalent de l'entitat local, si bé, en el cas de les entitats públiques empresarials, també poden estar-ho a un organisme autònom local. Excepcionalment, poden existir entitats públiques empresarials els estatuts de les quals els assignin la funció de dirigir o coordinar altres ens de la mateixa naturalesa o d'una de diferent.

b) El titular del màxim òrgan de direcció d'aquests ha de ser un funcionari de carrera o laboral de les administracions públiques o un professional del sector privat, titulats superiors en ambdós casos, i amb més de cinc anys d'exercici professional en el segon. Als municipis que assenyalen el títol X, té la consideració d'òrgan directiu.

c) En els organismes autònoms locals hi ha d'haver un consell rector, la composició del qual la determinen els seus estatuts.

d) A les entitats públiques empresarials locals hi ha d'haver un consell d'administració, la composició del qual la determinen els seus estatuts. El secretari del Consell d'Administració, que ha de ser un funcionari públic al qual s'exigeixi titulació superior per ingressar, exerceix les funcions de fe pública i assessorament legal dels òrgans unipersonals i col·legiats d'aquestes entitats.

e) La determinació i modificació de les condicions retributives, tant del personal directiu com de la resta del personal s'han d'ajustar en tot cas a les normes que sobre això aprovi el ple o la junta de govern, segons correspongui.

f) Estan sotmesos a controls específics sobre l'evolució de les despeses de personal i de la gestió dels seus recursos humans per les corresponents regidories, àrees o òrgans equivalents de l'entitat local.

g) El seu inventari de béns i drets s'ha de remetre anualment a la regidoria, àrea o òrgan equivalent de l'entitat local.

h) És necessària l'autorització de la regidoria, àrea o òrgan equivalent de l'entitat local a la qual estiguin adscrits, per subscriure contractes d'una quantia superior de les quantitats fixades prèviament per aquella.

i) Estan sotmesos a un control d'eficàcia per la regidoria, àrea o òrgan equivalent de l'entitat local a la qual estiguin adscrits.

j) Qualsevol altra referència a òrgans estatals efectuada a la Llei 6/1997, de 14 d'abril, i altra normativa estatal aplicable, s'entén realitzada als òrgans competents de l'entitat local.

Les referències efectuades en aquest article a la junta de govern s'entenen efectuades al ple als municipis en què aquella no existeixi.

2. Els estatuts dels organismes autònoms locals i de les entitats públiques empresarials locals han d'incloure els punts següents:

a) La determinació dels màxims òrgans de direcció de l'organisme, ja siguin unipersonals o col·legiats, així com la seva forma de designació, amb respecte en tot cas al que disposa l'apartat anterior, amb indicació dels actes i les resolucions que exhaureixin la via administrativa.

b) Les funcions i competències de l'organisme, amb indicació de les potestats administratives generals que aquest pot exercir.

c) En el cas de les entitats públiques empresarials, els estatuts també han de determinar els òrgans als quals es confereixi l'exercici de les potestats administratives.

d) El patrimoni que se'ls assigni per al compliment de les seves finalitats i els recursos econòmics que financen l'organisme.

e) El règim relatiu a recursos humans, patrimoni i contractació.

f) El règim pressupostari, economicofinancer, de comptabilitat, d'intervenció, control financer i control d'eficàcia, que han de ser, en tot cas, conformes amb la legislació sobre les hisendes locals i amb el que disposa el capítol III del títol X d'aquesta Llei.

3. Els estatuts s'han d'aprovar i s'han de publicar amb caràcter previ a l'entrada en funcionament efectiu de l'organisme públic corresponent.

Article 85.ter.1(...)

Article 8

1. Les entitats locals poden exercir la iniciativa pública per al desenvolupament d'activitats econòmiques, sempre que estigui garantit el compliment de l'objectiu d'estabilitat pressupostària i de la sostenibilitat financera de l'exercici de les seves competències. A l'expedient acreditatiu de la conveniència i oportunitat de la mesura s'ha de justificar que la iniciativa no genera risc per a la sostenibilitat financera del conjunt de la hisenda municipal i ha de contenir una anàlisi del mercat, relativa a l'oferta i a la demanda existent, a la rendibilitat i als possibles efectes de l'activitat local sobre la concurrència empresarial. Correspon al ple de la respectiva corporació local l'aprovació de l'expedient, que ha de determinar la forma concreta de gestió del servei.

2. Es declara la reserva en favor de les entitats locals de les següents activitats o serveis essencials: proveïment domiciliari i depuració d'aigües; recollida, tractament i aprofitament de residus, i transport públic de viatgers, d'acord amb el que preveu la legislació sectorial aplicable. L'Estat i les comunitats autònomes, en l'àmbit de les seves respectives competències, poden establir, mitjançant llei, idèntica reserva per a d'altres activitats i serveis. L'efectiva execució d'aquestes activitats en règim de monopoli requereix, a més de l'acord d'aprovació del ple de la corresponent corporació local, l'aprovació per l'òrgan competent de la comunitat autònoma.

3. En tot cas, l'Administració de l'Estat pot impugnar els actes i acords prevists en aquest article, d'acord amb el que disposa al capítol III del títol V d'aquesta Llei, quan incompleixin la legislació d'estabilitat pressupostària i sostenibilitat financera.

Referent a això interessa deixar constar, i sense ànim d'entrar en una anàlisi jurídica de la naturalesa dels organismes autònoms locals atès que no és objecte d'aquest treball, que amb l'aprovació de la Llei 57/2003, de mesures de modernització del govern local, l'art. 85 bis.1.a de l'LBRL remetent el règim dels "organismes públics" locals al que estableixen els art. 42 a 52 i 53 a 60 de la Llei 6/1997, d'organització i funcionament de l'Administració General de l'Estat (LOFAGE), amb algunes modulacions. No obstant això, amb l'entrada en vigor de la Llei 40/2015, de règim jurídic del sector públic (LRJSP) queda plenament derogada la LOFAGE i, per tant, els preceptes concrets als quals es remet l'art. 85.bis1.a de l'LBRL. És a dir, ja no existeix una regulació bàsica estatal vinculant per a tots els organismes autònoms i entitats públiques empresarials locals. En conseqüència, queda un espai normatiu que pot ser ocupat per les lleis de règim local de les comunitats autònomes o, si s'escau, pels reglaments orgànics locals. Només a falta de regulació autonòmica serà d'aplicació supletòria (d'acord amb l'art. 149.3 CE) el règim dels organismes públics que contenen els arts. 84 a 110 de l'LRJSP.

(Vegeu la Llei 20/2006, de 15 de desembre, municipal i de règim local de les Illes Balears i la Llei 23/2006, de 20 de desembre, de capitalitat de Palma.)

Cal fixar-se, en conseqüència, que l'aplicació d'aquestes normes estatals ja no serà imperativa i vinculant per a les comunitats autònomes, sinó només a falta de regulació autonòmica.

Qüestió una mica més complexa és la possible aplicació directa, en el que no regula la llei autonòmica, si n'hi hagués, de les normes organitzatives aprovades per cada entitat local per als seus organismes públics. D'acord amb l'art. 4.1.a de l'LBRL les entitats locals disposen de

“potestat d’autoorganització”, la qual cosa sens dubte es projecta sobre les possibles entitats instrumentals (organismes públics) previstes a l’art. 85.2 de l’LBRL.

Cal recordar que la interpretació de la potestat local d’autoorganització s’ha d’ajustar al principi d’autonomia organitzativa que garanteix la Constitució (art. 137 i STC 41/2016) i a l’art. 6 de la Carta europea de l’autonomia local de 1985 (CEAL), segons el qual “sense perjudici de les disposicions més generals creades per la Llei, les entitats locals han de poder definir per si mateixes les estructures administratives internes amb les quals pretenen dotar-se, a fi d’adaptar-les a les seves necessitats específiques i a fi de permetre una gestió eficaç”.

Per descomptat que, com s’ha insistit a l’STC 41/2016 i permet expressament l’art. 6 de la CEAL, la llei (estatal o autonòmica) pot limitar o imposar regles comunes als organismes públics locals. Però aquesta possible limitació –per llei– de l’autonomia organitzativa local és ben diferent de l’aplicació supletòria d’una llei estatal. La supletòria (i una de les seves concrecions expressives, l’enunciada per l’art. 149.3 CE) és, com va declarar l’STC 61/1997, una tècnica d’integració de l’ordenament, en cas de llacuna. Certament, l’LRJSP, que regula a partir del 2 d’octubre de 2016 els organismes públics estatals, no ha regulat directament els organismes públics locals. En conseqüència, no ha limitat gens l’autonomia organitzativa que, per principi (art. 137 CE; art. 6 del CEAL) correspon a cada entitat local. No havent-hi cap limitació expressa per llei, l’art. 4.1.a de l’LBRL desplega tota la seva eficàcia normativa: permet a cada entitat local regular (amb els límits explícits de l’art. 85.bis de l’LBRL) el règim dels seus organismes públics.

Només a falta d’aquesta regulació local ara sí que estarem davant una veritable llacuna normativa integrable mitjançant l’aplicació supletòria de l’LRJSP.

Referent a això cal assenyalar que el Reglament orgànic del govern i de l’administració de l’Ajuntament de Palma va ser aprovat pel Ple del 29 de juliol de 2004, es va publicar al BOIB núm. 127, de l’ 11 de setembre, i va entrar en vigor l’endemà a la seva publicació, sense que fins avui s’hi hagi produït cap modificació.

Interessa, en conseqüència, remetre als art. 84 a 110 de la Llei 40/2015, d’1 d’octubre, de règim jurídic del sector públic, destacant els següents:

Article 88. Definició i activitats pròpies

Són organismes públics dependents o vinculats a l’Administració General de l’Estat, directament o bé a través d’un altre organisme públic, els creats per a la realització d’activitats administratives, siguin de foment, prestació o de gestió de serveis públics o de producció de béns d’interès públic susceptibles de contraprestació; activitats de contingut econòmic reservades a les administracions públiques; així com la supervisió o regulació de sectors econòmics, i les característiques dels quals justifiquin la seva organització en règim de descentralització funcional o d’independència.

Article 89. Personalitat jurídica i potestats

1. Els organismes públics tenen personalitat jurídica pública diferenciada, patrimoni i tresoreria propis, així com autonomia de gestió, en els termes que preveu aquesta Llei.

2. Dins de la seva esfera de competència, els corresponen les potestats administratives precises per al compliment dels seus fins, en els termes que prevegin els seus estatuts, llevat de la potestat expropiatòria.

Els estatuts poden atribuir als organismes públics la potestat d'ordenar aspectes secundaris del funcionament per complir els fins i el servei encomanat, en el marc i amb l'abast establert per les disposicions que fixin el règim jurídic bàsic del servei esmentat.

Els actes i les resolucions dictats pels organismes públics en l'exercici de potestats administratives són susceptibles dels recursos administratius que preveu la Llei del procediment administratiu comú de les administracions públiques.

Aquestes són, doncs, les característiques fonamentals que distingeixen als organismes autònoms.

Es recalca “**dins de l'esfera de la seva competència**” perquè com es veurà a l'anàlisi interna i al DAFO és una de les “amenaces” amb les quals conviu el PMHRIBA des de fa diverses legislatures i que impedeix el desenvolupament correcte del seu objecte bàsic (art. 4 dels Estatuts).

3. JUSTIFICACIÓ PER A DUR A TERME UNA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

3.1. Definició del procés de planificació estratègica

Es defineix com a planificació estratègica l'art i ciència de formular, implantar, dirigir i avaluar decisions interfuncionals que permetin a l'organització dur a terme els seus objectius.

- Estratègia és la determinació dels objectius a llarg termini i l'elecció de les accions i l'assignació dels recursos necessaris per a aconseguir-los (A. Chandler).
- Estratègia és la dialèctica de l'empresa amb el seu entorn (H. Ansoff).
- Estratègia competitiva consisteix a desenvolupar una àmplia fórmula de com l'empresa competirà, quins han de ser els seus objectius i quines polítiques seran necessàries per a aconseguir tals objectius (M. Porter).

La planificació estratègica és, doncs, un procés sistemàtic de desenvolupament i implementació de plans per a aconseguir propòsits o objectius. La seva funció és també la de proporcionar a les organitzacions eines d'avaluació, seguiment i mesurament de resultats, així com establir les bases de la detecció d'àrees d'oportunitat i la millora contínua dels seus processos.

La planificació estratègica ha de ser per a les organitzacions de vital importància, pel fet que en els seus propòsits, objectius, mecanismes, etc. es resumeixen el seu camí i les directrius, tenint com a objectiu final aconseguir les metes fixades, les mateixes que es tradueixen en el creixement econòmic, humà o tecnològic de l'organització. Aquests propòsits i objectius consistiran a identificar com eliminar les deficiències que es puguin presentar en qualsevol dels processos.

Per això s'ha d'instar des de la direcció del PMHRIBA que l'òrgan competent aprovi un pla a partir de:

- **la redefinició del PMHRIBA, d'acord amb les seves competències**
- **la concreció de la seva missió, la seva visió i els seus valors**
- **l'anàlisi interna i externa de l'entitat**

En un escenari com l'actual i davant les expectatives i demandes que la societat d'avui reclama, es fa imprescindible i obligat gestionar amb visió de futur i així garantir la millora en qualitat dels serveis del PMHRIBA i executar la seva comesa amb garanties d'èxit.

El document del Pla estratègic brinda un camí, un bon punt de suport i les eines necessàries a tots la plantilla per a poder aclarir i millorar la nostra tasca en compliment del servei públic que estam cridats a satisfer.

Els tres propòsits basis de qualsevol pla estratègic són els següents:

- Minimitzar el risc.
- Garantir el creixement de l'organització.
- Aconseguir la sincronització efectiva.

Tot això duit a l'àmbit del PMHRIBA es concreta en el següent:

- Minimitzar el risc estratègic aclarint les possibles incerteses del PMHRIBA, ja que es pot disposar d'informació de revisió mèdica periòdica (indicadors a curt, mitjà i llarg termini).
- Garantir el creixement del PMHRIBA, no sols des del punt de vista quantitatiu sinó també quant a aspectes qualitatius de gestió.
- Aconseguir la sincronització efectiva, tant en els processos interns del PMHRIBA (dins els objectius estratègics o competencials) com en les seves sinergies amb altres àrees i organismes, fonamentalment amb l'àrea municipal a la qual està adscrit i amb l'Ajuntament en el seu conjunt.

Tots aquests propòsits es podran aconseguir només si s'entén que l'execució del Pla estratègic del PMHRIBA és una tasca col·lectiva i se sustenta en el compromís de tota l'entitat en el seu conjunt (direcció i personal).

Entrant ja en matèria i avançant-nos breument al que seran les línies estratègiques descrites en el punt 5.1, el Pla estratègic del PMHRIBA se centrarà en els següents aspectes:

1. La definició i determinació de quin és i com s'ha de dur a terme l'objecte del PMHRIBA, tenint en compte:

- les competències que li atorguen els seus Estatuts
- el programa polític de l'equip de govern entrant
- el Pla estratègic municipal
- la disponibilitat pressupostària
- els recursos humans de què es disposa

2. La creació d'una estructura orgànica departamental del PMHRIBA, en substitució de l'actual estructura horitzontal.

3. L'aprovació d'una relació de llocs de feina que en defineixi clarament les característiques i descriu la titulació exigida, l'experiència professional i les funcions generals i específiques del lloc, entre d'altres. Aquesta RLF permetrà assignar a cada persona de la plantilla un lloc de feina determinat.

4. La definició dels objectius dins el seu àmbit competencial a curt, mitjà i llarg termini.

Per a la seva redacció, impuls i desenvolupament es nomena un equip gestor –format per personal del mateix PMHRIBA i liderat per qui n'exerceixi la gerència– que ha comptat i comptarà amb la col·laboració de l'Institut d'innovació Empresarial de les Illes Balears, del Govern.

Per a redactar-lo s'ha establert un calendari de reunions a diferents nivells a fi que el Pla pugui estar aprovat a inicis del 2020. Per desenvolupar-lo i implementar-lo la periodicitat de les reunions es fixa en:

- trimestrals, amb tot l'equip per a fer-lo partícip de l'objectiu comú i del desenvolupament de les actuacions tendents a la seva consecució
- mensuals, amb els responsables de Departament per a fixar i replantejar objectius a curt, mitjà i llarg termini

Les reunions es convocaran des de la Gerència, sempre per al mateix dia i la mateixa hora, amb ordre del dia consensuat i lectura d'acta prèvia.

Aquest mateix equip serà l'encarregat de vetlar per l'avaluació, la gestió i el seguiment del Pla una vegada implantat.

A partir d'un DAFO participatiu en el qual s'han plasmat els suggeriments de la plantilla, el Pla estratègic determina les línies estratègiques, els objectius, les accions i els indicadors de resultat necessaris per a assolir l'objectiu final.

Paral·lelament al desenvolupament del Pla estratègic es definirà el Pla de comunicació perquè se n'iniciï la divulgació tot d'una que s'hagi aprovat.

Quan aquestes mesures estiguin implantades, en funció dels resultats inicials es podrà plantejar abordar un segon nivell més específic que defineixi més els criteris de qualitat, informació i gestió del temps, i, sobretot, el mapa de processos (representació gràfica dels procediments que durà a terme l'organització).

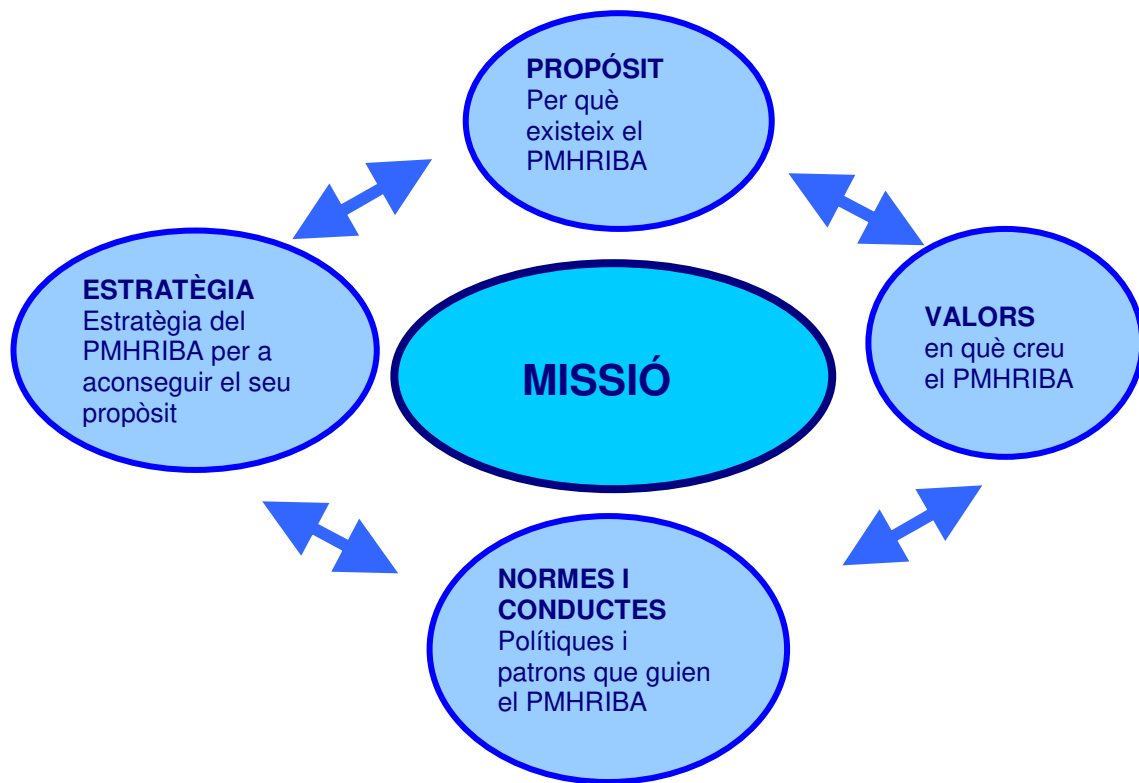
3.2. Missió, visió i valors

MISSIÓ¹

Facilitar l'accés a l'habitatge dels sectors de la ciutat amb menys recursos intervenint de manera transversal i multidisciplinària en la rehabilitació de barris.

Actuar a barris vulnerables afectats pels problemes urbanístics i socials que generen els parcs d'infrahabitatge.

Gestionar els habitatges públics municipals encomanats al PMHRIBA.



VISIÓ²

- Aclarir, delimitar i consolidar les competències del PMHRIBA en relació amb la resta de les administracions.

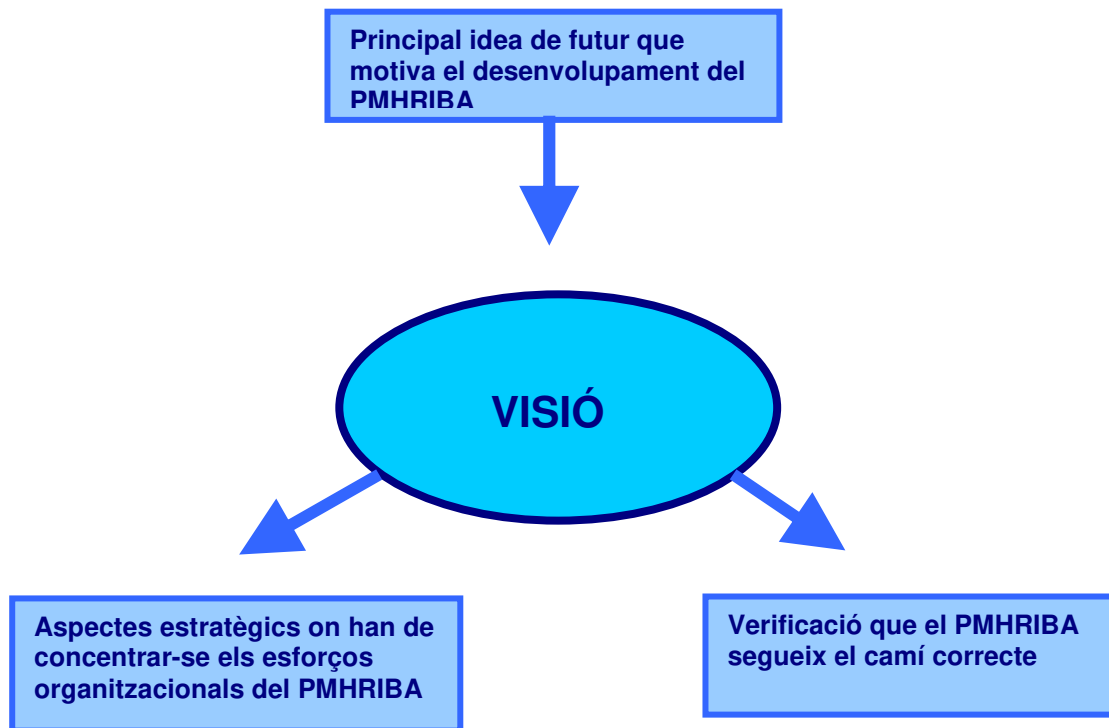
¹ Vegeu el document participatiu als annexos - MISIÓ DEL PMHRIBA

² Vegeu el document participatiu als annexos - VISIÓ DEL PMHRIBA

- Maximitzar les capacitats personals de l'equip per a l'acompliment de la missió del PMHRIBA.
- Reprendre el paper del PMHRIBA com a referent en la rehabilitació integral de barris.
- Consolidar el PMHRIBA com a organisme sostenible altament implicat en la gestió municipal i potenciar-ne la divulgació.

Al PMHRIBA volem reprendre el lideratge en la rehabilitació integral de barris, aconseguir l'excel·lència en la gestió del parc d'habitatge municipals i consolidar el seu paper com a instrument per a desenvolupar les polítiques que facilitin l'accés a l'habitatge.

Volem millorar cada dia la satisfacció de les nostres persones usuàries garantint la professionalitat dels nostres serveis i cercant la innovació i la millora contínua.



Diferència entre missió i visió

MISSIÓ	VISIÓ
Capta la raó de ser del PMHRIBA	Expressa l'aspiració o somni del PMHRIBA
Descriu una realitat que perdura en el temps	Descriu un canvi que motiva el personal del PMHRIBA
No es modifica gaire sovint	Es pot obtenir en un espai de temps definit

VALORS³

La definició de valors en un pla estratègic consisteix a establir les prioritats, els principis i les regles que regulen la gestió de l'organització, i constitueix la seva filosofia institucional. L'objectiu bàsic de la definició de valors corporatius és tenir un marc de referència que reguli la vida de l'organització.

Tot el que pugui aportar-nos un avantatge competitiu consistent podria traduir-se en un valor estratègic.

Per tot això, la llista de valors és un material altament important i constitueix la base de consulta de l'organització (en aquest cas el PMHRIBA) per a posar en marxa l'estratègia.

Una missió sense valors incorporats perd poder de convocatòria i credibilitat, ja sigui davant l'organització mateixa (personal i directius) com davant els seus clients (persones usuàries, administració tutelar, d'altres organismes...).

Què són els valors? Són l'argamassa amb la qual es consolida tota l'estructura de l'empresa. És el que cohesiona tots els integrants, des de qui exerceix la gerència fins a tota la plantilla. Si tots funcionen amb els mateixos valors l'empresa funciona i tots saben per què i per a què fan feina.

Citant Ken Blanchard i Michael O'Connor al seu llibre *Administración por valores* (1997, Editorial Norma):

L'èxit veritable no prové de proclamar els nostres valors, sinó de posar-los en pràctica consegüentment tots els dies.

Quan s'alineen al voltant dels valors compartits i s'uneixen en una missió comuna, persones comunes i corrents aconseguen resultats extraordinaris.

El procés participatiu duit a terme entre la plantilla del PMHRIBA ha posat en relleu els valors que es consideren indispensables per a la consecució de la missió comuna.

Els valors del PMHRIBA són:

► **Treball en equip**

La cohesió d'un equip de treball s'expressa mitjançant la companyonia i el sentit de pertinença al grup que manifesten els seus components. Quanta més cohesió hi hagi més bé faran feina els seus membres i més productius seran els resultats de les seves accions. Quan es fa feina en equip es conjunten les aptituds dels membres i es potencien els esforços.

Parlant d'un equip pluridisciplinari com ho és el PMHRIBA, aquesta manera de fer feina (secundant-se en una efectiva comunicació interna) permetrà complir els objectius de la MISSIÓ i durà a crear un ambient laboral favorable que tingui la capacitat de retenir talents.

³ Vegeu el document participatiu als annexos – VALORS DEL PMHRIBA

Per a treballar en equip, cal:

- Construir confiança. Impulsar un ambient cooperatiu.
- Establir objectius comuns. Comunicar efectivament la MISSIÓ.
- Crear un sentit de pertinença. Tenir una identitat comuna.
- Implicar el personal en les decisions. Permetre una retroalimentació sana.
- Motivar l'empatia entre la plantilla. Alternar-se en els treballs permet conèixer les tasques de l'altre.
- Estimular la responsabilitat i el compromís mutu. Fugir de l'"aquest no és el meu problema".
- impulsar la comunicació. Crear canals de comunicació interna adequats.
- Aprofitar la diversitat. Augmentar la capacitat d'innovació.
- celebrar els èxits grupals i alhora reconèixer la feina individual.
- Mantenir reunions productives.

Tot això permetrà reforçar la identitat del PMHRIBA i crearà una cultura de participació entre la comunitat i el PMHRIBA.

► **Recursos de l'organització**

Són els elements que es requereixen perquè una organització pugui aconseguir els seus objectius. Es classifiquen en:

- recursos humans
- recursos financers
- recursos materials
- recursos tècnics o tecnològics

El concepte de recursos humans es refereix al conjunt d'empleats/ades i persones col·laboradores que treballen en una organització, en aquest cas el PMHRIBA. L'administració de recursos humans consisteix a planificar, organitzar, desenvolupar i coordinar els qui fan feina aquí.

Els recursos financers són els recursos, propis i aliens, de caràcter econòmic i monetari que el PMRIBA necessita per a dur a terme les seves activitats. En aquest cas provenen de les aportacions de l'organisme tutelar.

Els recursos materials són els béns tangibles, físics i concrets –propietat del PMHRIBA– que ajuden a aconseguir algun objectiu.

Els recursos tècnics o tecnològics es defineixen com els que serveixen com a eines i instruments auxiliars en la coordinació dels altres recursos. Els recursos tecnològics ajuden a dur a terme les operacions quotidianes del PMHRIBA.

► **Eficàcia**

L'eficàcia consisteix a aconseguir les metes establertes, l'efecte que es desitja o espera.

Parlant del PMHRIBA, l'eficàcia consisteix a aconseguir un molt alt grau de compliment de les nostres metes en un període determinat en el temps, prestant el servei al qual està destinat; és a dir, COMPLINT LA MISSIÓ que ens dona la raó de ser.

► Eficiència

L'eficiència és la relació existent entre la feina duta a terme, el temps invertit, la inversió realitzada a fer alguna cosa i el resultat obtingut.

Parlant del PMHRIBA, l'eficiència com a estalvi o reducció de recursos al mínim és un vell conegut. Es tracta de tenir la capacitat per a seleccionar i usar els mitjans més efectius i de menor cost.

Amb aquesta finalitat s'ha fet feina en la millora de la coordinació i la comunicació internes i externes, i en la capacitat de l'organització (entesa com un tot).

► Ordre

La paraula *ordre* té diferents accepcions, totes les quals remetent a la idea de coordinació, acció conjunta o acordada per endavant, successió i establiment d'un escenari d'harmonia i equilibri.

Per a qualsevol entitat l'organització i la constància són dos aspectes de gran importància, però res d'això es pot aconseguir sense un ordre establert dins la corporació. Per aquest motiu, per a aconseguir aquest ordre hem de fer la gestió per processos. Es tracta d'una funció que duen a terme la gran majoria d'organitzacions i que resulta molt efectiva, ja que ajuda a definir el rol de cada treballador/ra. Així podrem cobrir de forma més satisfactòria tant les necessitats de qui utilitza el servei com de la plantilla, i conèixer les seves expectatives.

► Col·laboració

Es diu que la col·laboració es produeix quan dos individus o un grup treballen junts per a aconseguir una meta en comú, compartint idees i habilitats. Podem destacar els següents avantatges de la col·laboració:

- Afavoreix l'intercanvi d'idees entre els membres de l'equip.
- Aporta valor per a fer feina cap a la mateixa meta i inspira a l'equip un fort sentit de propòsit.
- Possibilita la participació equitativa dels membres.
- És una reserva de talent i fortaleces.
- Desenvolupa les capacitats del treballador/ra.
- Accelera les solucions i el progrés.
- Augmenta l'eficiència.

Així com és important la col·laboració entre la plantilla del PMHRIBA, CAL NO OBLIDAR l'enorme importància de la col·laboració entre les Institucions per a l'acompliment de la tasca que du a terme el PMHRIBA. L'intercanvi d'informació, la resposta ràpida, la coordinació de les accions, el compromís mutu, etc. són clau quan parlem de les tasques que realitza el PMHRIBA.

► **Transparència**

La transparència cerca augmentar la confiança entre els qui tenen relació amb l'organització, ja siguin els empleats, els usuaris... Mitjançant la transparència l'organització fa saber a la societat com actua i obre pas a possibles crítiques o judicis de valor. Però no sols existeix la transparència d'aspectes financers; també existeix la transparència d'una encertada política de recursos humans.

La primera s'aconsegueix amb pràctiques i mètodes a la disposició pública, sense tenir res a amagar, amb accessibilitat als mètodes usats, les tasques exercides i la forma com es realitzen. Amb aquestes eines, el PMHRIBA aconseguirà reforçar la confiança externa en l'organització i el finançament de la seva reputació dins la MISSIÓ encomanada i segons la VISIÓ futura.

La segona branca perseguida correspon a la transparència a l'organigrama, la connexió entre el talent intern i l'estratègia del PMHRIBA. Així s'aconseguirà avançar en la consecució de la VISIÓ, que les persones de l'organització sàpiguen com és l'objectiu a aconseguir, que sàpiguen i tinguin clares les seves funcions i a què poden optar dins la seva organització; és a dir, un pla de carrera clar i adaptat a l'organització per a permetre la mobilitat de la plantilla, perquè trobin o proposin projectes. D'aquesta manera es millora directament el rendiment laboral.

► **Compromís**

El compromís d'un treballador o treballadora amb la seva empresa és un vincle basat en el seu grau d'implicació emocional i intel·lectual amb l'organització. Una persona treballadora compromesa amb la seva empresa serà en primer lloc algú molt implicat amb la seva professió i amb ell mateix. El compromís és la responsabilitat emocional que un empleat té cap a una organització. Reflecteix la seva implicació intel·lectual i emocional amb la seva empresa i amb això la seva contribució personal a l'èxit d'aquesta.

En aquest valor es maximitzen les capacitats per a tirar endavant la tasca encomanada, coneixent les condicions que s'accepten i les obligacions que impliquen, ja que suposa un esforç permanent cap a la consecució de l'objectiu establert, la MISSIÓ.

Perquè un individu estigui compromès amb la seva organització i posi en marxa aquesta competència cal que senti com a propis els objectius de l'organització, secundi i instrumenti decisions per a assolir objectius comuns, previngui i superi obstacles que interfereixin en l'assoliment dels objectius de l'organització i controli la posada en marxa de reaccions acordades.

La principal rendibilitat que pot obtenir el PMHRIBA atorgant al compromís un caràcter estratègic és:

- Millora en l'acompliment, la productivitat i la qualitat gràcies al major alineament, esforç i motivació intrínseca dels professionals que integren la plantilla del PMHRIBA.
- Augment de la satisfacció dels qui utilitzen els serveis a causa d'una major qualitat en l'atenció.
- Enfortiment de la reputació corporativa.

- Increment del valor de la marca “PMHRIBA” perquè es tracta d’un element intangible en termes de sostenibilitat.

Aquest compromís entre la plantilla del PMHRIBA ha de ser correspost pel compromís entre aquesta entitat i les altres institucions que hi interactuen en qualsevol dels àmbits de l’acompliment de la seva tasca.

► **Innovació**

És un valor que té associats alts costos i riscos.

Estar en el “punt crític” implica avançar-se i ser “capdavanters” en matèries en les quals no hi ha molts organismes disposats a experimentar. Ja no basta ser cada vegada més eficients, fer més amb menys, sinó que cal fer-ho també de manera diferent. La via més assequible per arribar a la innovació és el foment de la creativitat.

Així doncs, la innovació no sols es basa a desenvolupar nous productes; també suposa impulsar nous models, oferir nous serveis i millorar processos per a fer més fàcil la vida de les persones.

Però, sobretot, es basa en el fet que aquests avanços arribin als qui els necessiten. Aplicat al PMHRIBA, i en la situació actual de la nostra societat, es fa imperativa la innovació tant metodològica com en els processos operatius de l’organisme per a aconseguir la VISIÓ futura.

► **Igualtat de gènere**

El procés de canvi i modernització global de tots els sectors econòmics exigeix dels seus recursos humans un important esforç d’adaptació. En aquest procés de canvi no es pot oblidar la necessitat d’incorporar les dones de manera plena i activa en condicions d’igualtat, perquè només d’aquesta manera es poden obtenir resultats competius.

En aquest sentit, les noves tendències en matèria de gestió de recursos humans i d’organització empresarial introdueixen com a elements fonamentals, entre d’altres, la formació contínua, la motivació, el desenvolupament d’un bon clima laboral o la conciliació de la vida familiar, laboral i personal, que es converteixen en factors bàsics per a millorar la productivitat, però també per a atreure i mantenir personal qualificat.

Les institucions públiques promouen la introducció de la igualtat de gènere en la gestió dels recursos humans, en el marc de les recomanacions de la Comissió Europea entorn de l’Estratègia europea per a l’ocupació, de la construcció social europea, i elaborant documents específics i línies de finançament dirigides a promoure el desenvolupament d’estratègies de gestió de recursos humans des de la igualtat de gènere.

Adaptant l’anterior al PMHRIBA, s’ha d’aconseguir el valor d’igualtat de gènere mitjançant l’elaboració d’un pla d’igualtat consensuat entre la direcció i la representació de la plantilla i treballadors/res, la incorporació de la perspectiva de gènere en la comunicació –tant externa com interna– seguint les directrius plantejades des de la Regidoria de Justícia Social, Feminisme i LGTBI, i l’orientació organitzacional per a reconèixer la realitat social plantejada des d’una visió igualitària. Així es complirien les normes, augmentaria la reputació del PMHRIBA i es milloraria en política de recursos humans.

► Diàleg

En la societat actual es tendeix a utilitzar cada vegada més –i gairebé de forma exclusiva– les eines tecnològiques per a esquivar converses o diàlegs difícils i necessaris en el si dels nostres equips. Es prefereix utilitzar un model de gestió basat en la desconfiança, on és millor deixar-ho tot per escrit perquè se sàpiga que “jo he fet la meua part” i assegurar-se qui va dir què i en quin moment. Els fruits que se’n recullen són la ineficiència i molta frustració.

Sovint succeeix que s’ha anat molt ràpid, però s’avança molt a poc a poc. A les reunions es parla dels mateixos problemes i reptes una vegada i una altra perquè s’entra en un "bucle únic". A ningú li agrada veure de nou l’enemic conegut en la reunió setmanal.

Per tant, s’ha de parlar de la necessitat de construir espais de diàleg efectiu entre persones dins els entorns laborals, però no es tracta de convertir l’organització mateixa en un entorn de feina basat en el diàleg –quelcom que des d’un inici és, sens dubte, impossible per a la majoria d’organitzacions–, sinó d’un objectiu molt menys ambiciós encara que, precisament per això, més realista.

És important, per tant, definir l’objectiu de la conversa. Les claus poden ser:

- Concretar el missatge. No divagar. Focalitzar la idea principal.
- Evitar interferències. No suposar, fer bones preguntes.
- Escoltar. No enjudiciar i deixar parlar l’interlocutor callant i deixant que s’expressi.
- Deixar fluir el silenci. Respectar el tempo de cada persona. A vegades els silencis són nutritius.
- Obrir la ment. Estar disposat a veure un altre punt de vista.
- No fer monòlegs. El diàleg és un intercanvi.
- Cuidar el to. És molt important agafar distància i perspectiva, i revisar el diàleg internament.
- Cuidar la posada en escena.

Per a impulsar el diàleg dins i fora del PMHRIBA és important crear espais fora del marc institucional d’una sala de reunions que facilitin la conversa, fomentin la proximitat i l’espontaneïtat, i inspirin i estimulin la creativitat.

► Sostenibilitat

El valor de la sostenibilitat en el cas del PMHRIBA pot entendre’s des de dos vessants: en termes d’organització i en termes ambientals.

Pel que fa al primer vessant, la paraula *sostenir* significa “sustentar, mantenir ferma una cosa”. Ve del Llatí *sub*, que significa “des de baix” i *tenere*, que significa “tenir elevat”. La definició més àmplia de la sostenibilitat és “la capacitat de mantenir-se o sostenir-se”. Una iniciativa és sostenible si aconsegueix sostenir-se en el temps. Així que, com a objectiu de sostenibilitat organitzativa s’ha de vetllar per conservar els objectius del PMHRIBA i assolir la seva MISSIÓ.

Quant al segon vessant –la sostenibilitat ambiental–, conjuminant els conceptes com ara la taxa d’aprofitament dels recursos renovables i la satisfacció de les nostres necessitats

econòmiques, socials i ambientals sense comprometre la possibilitat que les futures generacions puguin fer el mateix, i coneixent la MISSIÓ del PMHRIBA, s'ha de promoure el consum responsable (tant d'energia com de productes) i un reciclatge de residus, fomentant en la mesura que sigui possible una economia circular i de proximitat.

Per tant, el PMHRIBA:

- Optimitzarà els recursos (matèries i productes).
- Mantindrà el valor, de manera que no impliqui una reculada econòmica o social.
- Minimitzarà la producció de residus mitjançant bones pràctiques de prevenció i gestió.
- Fomentarà l'eficiència, l'estalvi d'energia i l'ús energies renovables.

Tot això configurarà un PMHRIBA implicat en la garantia d'una actuació transparent i en un ús responsable dels recursos, amb rendició de comptes a la societat i amb criteris de sostenibilitat.

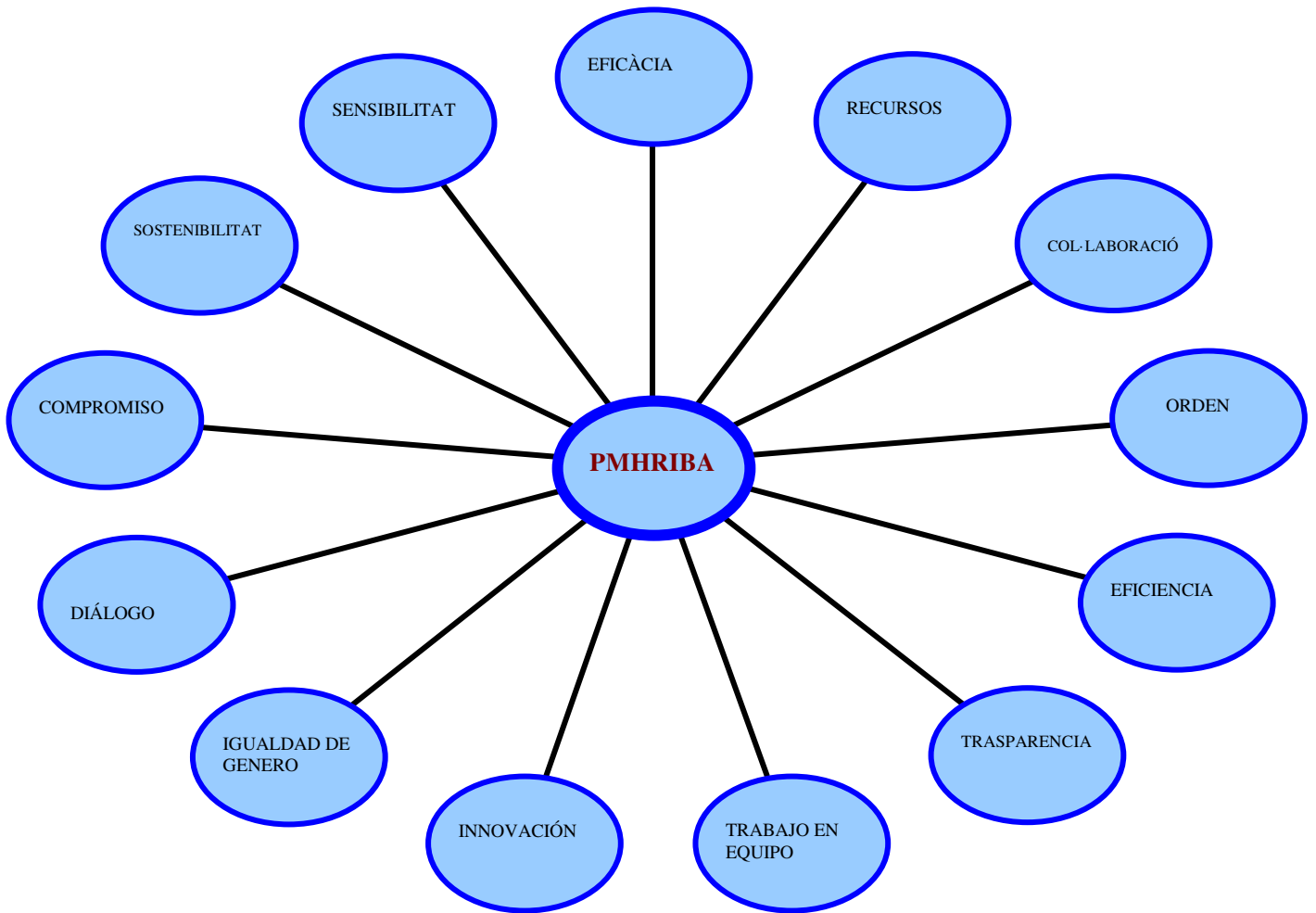
► **Sensibilitat**

El valor de la sensibilitat és la capacitat que tenim els éssers humans de percebre i comprendre l'estat d'ànim, la manera de ser i d'actuar de les persones, així com la naturalesa, les circumstàncies i els ambients, per a actuar correctament en benefici dels altres. Aquest valor és realment important en la tasca que exerceix el PMHRIBA amb vista a les seves persones usuàries, l'empatia amb elles és una arma que hem d'usar.

A hores d'ara el capital humà és considerat una peça clau en el desenvolupament de les empreses, ja que permet aconseguir els objectius previstos al Pla estratègic i mesurar-ne la consecució elevant el seu paper mitjançant la correcta gestió dels recursos. La sensibilitat és interès, preocupació i col·laboració. És ser solidari.

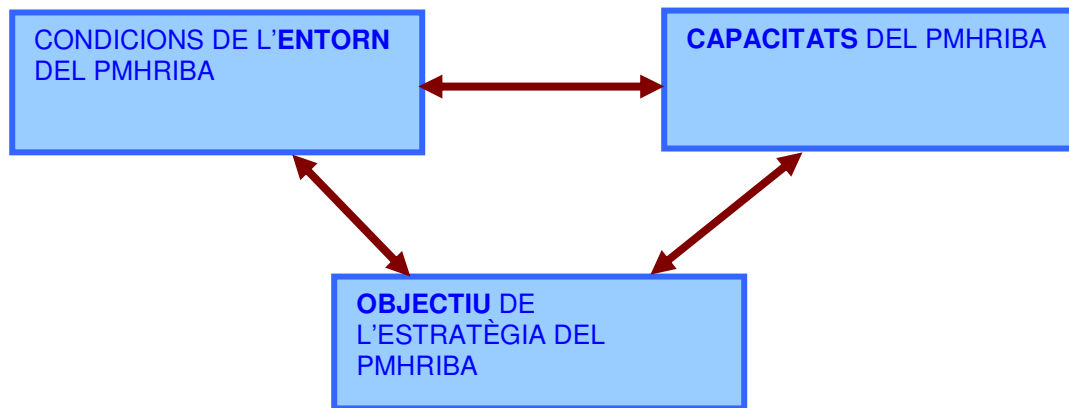
Tot això duit al terreny del PMHRIBA transcendeix en la necessitat d'efectuar un tracte amb respecte, transparència, honestat i sensibilitat cap als persones usuàries dels serveis del PMHRIBA i possibilita:

- Desenvolupar la seva MISSIÓ amb un tracte just, respectuós i igualitari cap a les persones que requereixen els serveis de l'organització.
- Assolir la VISIÓ amb responsabilitat social i ambiental.
- Oferir la informació necessària i en temps.
- Ser sensible als canvis i comptar amb la capacitat de donar respostes de manera àgil.



3.3. Anàlisi

Aprofundint en l'anàlisi interna i externa del PMHRIBA:



3.3.1. Intern (anàlisi)

S'entén per anàlisi interna el diagnòstic complet de la situació interior d'un organisme –fruit d'un procés participatiu grupal– que analitza el seu fonament conceptual, el sentiment general del personal, els recursos i les capacitats de què disposem, el finançament, etc.

3.3.1.1. Situació actual

El PMHRIBA té una plantilla de 36 persones que depenen orgànicament de la Gerència i de la Presidència electa.

Cal destacar que encara que té aprovada una estructura orgànica dividida en departament, no funcionen com a tals. D'altra banda, no s'ha aprovat una relació de llocs de feina amb la corresponent definició de funcions.

El PMHRIBA no disposa de conveni col·lectiu aprovat i els drets que tenen reconeguts els seus treballadors/res estan molt per sota de la mitjana dels que s'atorguen als treballadors/res d'altres organismes autònoms.

La seva estructura és absolutament horitzontal. Tot el personal depèn de la persona que encomana les tasques de manera individual, encara que moltes s'executen de manera automàtica.

Si bé el PMHRIBA està format per un grup de treballadors i treballadores majoritàriament notables, que creuen en el que fan i assumeixen les seves funcions com una cosa pròpia, no es pot afirmar el mateix pel que fa al seu funcionament, coordinació i organització, per alguns dels motius que s'han avançat en el punt primer i per d'altres que s'explicaran a continuació.

El Patronat de l'Habitatge de Palma va néixer sota l'empareda del Pla general d'ordenació urbana de l'Ajuntament de Palma de l'any 1985, amb l'objectiu de desenvolupar els plans especials de reforma integral dels barris de la Calatrava, el Jonquet, el Puig de Sant Pere i la Gerreria.

Aleshores la seva plantilla era d'uns quinze professionals de diferents disciplines (arquitectes/es, jurítics/iques, economistes, titulats/ades treballadors socials, administratius/ives), dependents d'un gerent, que actuaven de manera integral i amb un objectiu clar i únic: la rehabilitació integral dels barris de Palma esmentats.

Atès que tenia un objectiu clar, fitat en el temps, dotat pressupostàriament i amb els instruments jurídics i administratius necessaris per a la seva execució, el funcionament horitzontal del PMHRIBA de fa 15 anys era molt bo i obtenia uns resultats molt notables. L'any 2015 l'antic Patronat Municipal de l'Habitatge i el Consorci per a la Rehabilitació Integral de Barris es varen unir en una fusió realitzada sense la convenient planificació ni consens pel que fa a les diferents tasques de cadascun dels organismes.

La desorganització del PMHRIBA va arribar amb la crisi econòmica i hi continuam instal·lats. Els ajusts econòmics practicats amb la crisi econòmica varen provocar problemes organitzatius en el PMHRIBA que encara perduren.

El que pitjor funciona

La falta de pressupost va afectar de ple l'estructura d'aquest organisme amb les següents conseqüències en diversos aspectes:

- **El seu funcionament:** com que no podia finançar les grans actuacions en matèria fonamentalment d'habitatge i rehabilitació de barris, l'activitat del PMHRIBA es va desviar dels seus objectius inicials. D'altra banda, des de l'Ajuntament de Palma es varen fer encàrrecs per a suplir la falta de mitjans humans en algunes àrees.

Aquesta dinàmica dificulta que el personal del PMHRIBA es pugui dedicar al que són les seves veritables funcions i genera no pocs problemes entre la plantilla.

Com que és un organisme públic, els seus òrgans de govern (Consell Rector, Presidència i Gerència) són nomenats cada quatre anys. La desvirtualització de les seves funcions a mesura que ha avançat el temps ha provocat que cada vegada sigui més difícil transmetre a la Gerència entrant quines són les competències reals del PMHRIBA.

- **La coordinació:** la falta de claredat en les funcions del PMHRIBA, juntament amb la seva estructura horitzontal, l'ha duit a un desordre organitzacional creixent que es pot resumir en els diferents punts:
 1. manca d'objectius clars de feina
 2. manca de claredat en els encàrrecs rebuts
 3. manca de reunions de coordinació
 4. manca d'organització de la feina en equip
 5. manca de coordinació amb altres àrees municipals
- **La cooperació:** la cooperació inicial amb les diferents àrees municipals, actuant de manera conjunta per a aconseguir una fi comuna, és percebuda per la plantilla com un "abús" i un "endossament" continu de tasques que "d'altres no volen fer"

El que funciona millor

Sens dubte, són aspectes aliens al funcionament i coordinació del PMHRIBA, però que sí que tenen la seva arrel en aquells moments en què la seva gestió va ser un èxit.

La fina conjunta i integral, els assoliments i la independència amb la qual es funcionava varen unir al personal i varen aconseguir que es generalitzàs el sentiment d'entendre el PMHRIBA com "quelcom propi", encara que avui en dia s'hagi desvirtuat el seu objectiu.

Aquest sentiment encara és latent en bona part de la plantilla.

També hi ha una percepció de companyonia i implicació en la feina perquè continua sent ric competencialment parlant. Curiosament, la descoordinació ens dona una certa independència i s'aspira a recuperar les competències inicials.

3.3.1.2. Anàlisi del finançament

Els crèdits consignats en l'estat de despeses del pressupost del PMHRIBA van dirigits a atendre les obligacions exigibles i despeses de funcionament dels serveis, i es divideixen en:

- despeses en matèria de personal, incloses les cotitzacions socials a càrrec del PMHRIBA
- despeses diverses de corrent i de capital per al funcionament normal dels serveis

El 2019 el pressupost per a aquestes despeses s'ha dividit en els següents capítols i imports:

Despeses

		Crèdits totals		Previsió de obligacions a 31 de desembre		% exec./crèd. total
CAPÍTOL I	Despeses de personal	1.771.700,75	36,06%	1.580.841,34	45,78%	89,23%
CAPÍTOL II	Despeses corrents béns i serveis	607.350,00	12,36%	522.177,05	15,12%	85,98%
CAPÍTOL III	Despeses financers	1.712,28	0,03 %	2.296,14	0,07%	134,10%
CAPÍTOL IV	Transferències corrents	90.000,00	1,83%	36000	1,04%	40,00%
CAPÍTOL VI	Inversions reals	1.490.602,31	30,34%	443.500,00	12,84%	29,75%
CAPÍTOL VII	Transferències de capital	780.453,13	15,88%	780.453,13	22,60%	100,00%
CAPÍTOL VIII	Actius financers	93.000,00	1,89%	9.000,00	0,26%	9,68%
CAPÍTOL IX	Passius financers	78.526,00	1,60%	78.526,00	2,27%	100,00%
		4.913.344,47	100,00%	3.452.793,66	100,00%	70,27%

Les fonts de finançament que permeten al PMHRIBA dur a terme les seves activitats –d’acord amb les limitacions pressupostàries establertes a l’àmbit estatal, autonòmic i municipal– per a atendre el compliment de les obligacions exigibles i les despeses de funcionament dels serveis i l’anivellament efectiu del pressupost són principalment:

Ingressos

		Previsions totals		Previsió d' ingressos a 31 de desembre		% exec./crèd. total
CAPÍTOL III	Taxes, preus públics i altres	95.006,00	1,93%	63.327,74	1,83%	66,66%
CAPÍTOL IV	Transferències corrents	1.835.757,03	37,36%	1.327.986,79	38,46%	72,34%
CAPÍTOL V	Ingressos patrimonials	540.000,00	10,99%	750.000,00	21,72%	138,89%
CAPÍTOL VII	Transferències de capital	2.349.581,44	47,82%	1.302.479,13	37,72%	55,43%
CAPÍTOL VIII	Actius financers	93.000,00	1,89%	9.000	0,26%	9,68%
		4.913.344,47	100,00%	3.452.793,66	100,00%	70,27%

Així, es desprèn que la gestió d’aquest organisme es finança majoritàriament amb aportacions de l’Ajuntament de Palma (suposa el 85,18% sobre el pressupost total consignat i el 76,18% sobre l’execució prevista a final d’exercici), mentre que la resta prové d’ingressos patrimonials o de taxes de l’activitat pròpia.

3.3.1.3. Anàlisi dels recursos i les capacitats

En el cas del PMHRIBA, podem dividir els recursos en tangibles i intangibles:

Recursos tangibles:

- Recursos financers: caixa i actiu disponible, capacitat d'augmentar el pressupost del PMH i capacitat d'endeutament del PMHRIBA.
- Recursos físics: instal·lacions i equips moderns, ubicació favorable de les instal·lacions (oficines), maquinària i equips dotats de la tècnica més moderna.
- Recursos tecnològics.
- Recursos organitzacionals: processos de planificació estratègica eficaces, sistemes d'avaluació i control.

Recursos intangibles:

- Recursos humans: experiència i capacitat del personal del PMHRIBA, confiança, eficàcia en la feina en equip, habilitats directives.
- Recursos d'innovació i creativitat: coneixements tècnics, idees, pràctiques i procediments específics del PMHRIBA, etc.
- Recursos de reputació i imatge: nom (marca del PMHRIBA), reputació d'honestedat i de confiança davant les persones que utilitzen els serveis, etc.

De l'anàlisi de les dades d'aquests dos tipus de recursos es desprèn que:

Quant als recursos tangibles, ja que el finançament ja ha estat analitzada en el punt anterior és important posar de manifest la insuficiència de recursos tecnològics i la inexistència de processos organitzacionals, des de la precària gestió del personal fins a la manca, fins avui, de processos de planificació estratègica, amb tot el que impliquen.

En relació amb els recursos intangibles, ja hem comentat que el personal no està organitzat en una estructura orgànica i que tampoc es compta amb una relació de llocs de feina; però és que, a més, cal tenir en compte un fet extremadament greu: **dels 36 treballadors del PMHRIBA que només 19 treballen full time per al PMHRIBA; la resta –de manera directa o indirecta– ho fa per a d'altres àrees municipals.**

Aquest fet es manifesta en una dada molt preocupant, que es repeteix des de ja fa uns quants anys i té el seu reflex en el pressupost de l'entitat, com veurem a continuació.

El 2019 es va consignar per a inversió, als capítols 6 i 7, una quantitat total de 2.271.055,44 €, de la qual es preveu una execució a final d'exercici que no assoleix el 54%.

		Crèdits consignats	Execució prevista (31/12/2019)	% exec./crèdit total
CAPÍTOL VI	Inversions reals	1.490.602,31	443.500,00	29,75 %
CAPÍTOL VII	Transferències de capital	780.453,13	780.453,13	100,00 %
	TOTAL	2.271.055,44	1.223.953,13	53,89 %

Si analitzam els mitjans destinats a la bona execució dels objectius que competeixen al PMHRIBA, sorprèn que de la dotació del capítol 1, destinat al pagament de les retribucions del

personal que en principi hagués d'estar contractat per a impulsar l'activitat d'aquest organisme, que és d'1.771.700,75. € i de la qual es preveu una despesa de 1.580.841,34.€ (89,23%), només s'imputa com a despesa real del PMHRIBA la quantitat de 899.067,41.€ (56,87% del cost total de personal del PMHRIBA).

En conclusió, calculant sobre una plantilla mitjana de 35 treballadors només el 56% es dedica a tasques pròpies de l'organisme.

A més, del 44% restant que es dedica a encàrrecs aliens al PMHRIBA, un 87% utilitza mitjans i personal propi del PMHRIBA, mentre que el 13% restant fa feina a oficines externes.

Així doncs, tal com es desprèn de les dades exposades la falta de personal dedicat a les tasques pròpies del PMHRIBA impedeix executar els objectius prevists i consignats al pressupost.

Un altre entrebanc greu són els recursos informàtics i tecnològics del PMHRIBA. Entrem de manera breu en l'assumpte que ens ocupa.

Actualment el PMHRIBA disposa de 43 ordinadors per a la plantilla, tots connectats a la intranet de l'Ajuntament i, per tant, amb accés compartit al disc dur virtual (I:).

Aquests ordinadors estan repartits en quatre oficines de la següent manera:

Oficina	Nombre d'ordinadors	Funcionament correcte	S'han de renovar	S'han de donar de baixa
Avingudes	26	16	9	1
El Camp Redó	8	5	2	1
Casal del Terreno	2	0	2	0
OAC San Agustí	7	6	0	1
Total	43	27	13	3

Tretze equips requereixen un canvi immediat a causa de les dificultats d'arrencada i els seus bloquejos constants.

La navegació per algunes pàgines es fa gairebé impossible a causa del gran consum de demanda del navegador. A més, tots aquests PC utilitzen Windows XP, el qual ja fa anys que no rep cap actualització, i molts programes no són operatius mitjançant aquest sistema. A tall d'exemple, destacam la impossibilitat de firmar digitalment per impossibilitat d'instal·lació del programa que ho permet.

Com s'ha dit anteriorment, les dades de treballs del personal tècnic estan emmagatzemades en el disc dur (I:), que es troba al 98% de la seva capacitat. Cal, per tant, alliberar espai per al seu ús òptim.

Relacionat amb l'anterior, és necessari reestructurar els continguts i assignar permisos als continguts del disc virtual, ja que a un tècnic extern li és impossible trobar qualsevol tipus de document relacionat amb algun expedient que no sigui el seu.

Com a anotació, cal assenyalar que el PMHRIBA disposa també de quaranta-tres ordinadors més per a les persones usuàries dels seus serveis.

Tots disposen de connexió a Internet i alguns estan connectats a una impressora en xarxa.

Aquests ordinadors estan repartits de la següent manera:

Oficina		Nombre d'ordinadors	Funcionament correcte	Necessiten actualitzar
El Camp Redó	Aula informàtica	15	0	15
	Espai polivalent	15	0	15
Casal del Terreno	Aula informàtica	10	10	0
	Espai polivalent	3	3	0

3.3.2. Externa (anàlisi)

S'entén per anàlisi externa el diagnòstic complet de la situació que envolta el PMHRIBA i que en condiona el desenvolupament.

3.3.2.1. Anàlisi de l'entorn

En aquest punt s'analitzen els següents aspectes:

- problemes competencials amb la Direcció General d'Habitatge
- clarificació de competències amb altres administracions
- canvis polítics
- canvis legislatius
- impediment d'utilització de recursos i mitjans municipals
- avenços tecnològics

Problemes de competència amb la Direcció General Habitatge

Segons el Decret de batlia 201913026, de 28 de juny de 2019, d'organització i serveis administratius de l'Ajuntament de Palma, publicat al BOIB núm. 94, d'11 de juliol, l'Àrea Model de Ciutat, Sostenibilitat i Habitatge Digne i s'estructura en els òrgans superiors i directius següents:

- gerent d'urbanisme
- subgerent, director general d'Urbanisme i director tècnic en funcions
- Director/ra general d'Habitatge, en funcions de gerent del PMHRIBA
- Director/ra de Planificació i Difusió Estratègica.

A l'apartat VII.c (Habitatge) es descriuen les competències de la Direcció General.

A l'apartat VII.d s'adscriu a l'Àrea el PMHRIBA Municipal de l'Habitatge i de Rehabilitació Integral de Barris.

Es remet a la lectura del seu articulat, així com als Estatuts del PMHRIBA, per a cridar l'atenció sobre la duplicitat competencial entre aquests dos ens i els problemes de delimitació de funcions que genera la seva escassa regulació.

Les competències en matèria d'habitatge i rehabilitació integral de barris són prou àmplies, riques i necessàries com per a fer-ne un repartiment lògic per a gestionar-les i executar-les, generant sinergies de col·laboració mútua i evitant rivalitats i ingerències puntuals provocades per la falta de claredat en el seu repartiment.

Cal assenyalar la persona que exerceix de director general d'Habitatge ha assumit en funcions el càrrec de gerent del PMHRIBA. Aquesta doble funció dificulta la gestió de l'organisme i apunta a la necessitat de nomenar un gerent amb dedicació exclusiva.

En aquest darrer punt hem d'assenyalar que l'experiència ha demostrat que aquesta doble funció és difícil de gestionar. L'activitat del PMHRIBA requereix un gerent propi que les dirigeixi, almenys fins que s'organitzi la seva estructura interna i s'aclareixi i potenciï el seu objectiu de treball.

Problemes de competència amb altres administracions

Recollim en aquest punt els comentaris de Felipe Iglesias González, professor de Dret Administratiu de la Universitat Autònoma de Madrid:

“Cualquier estudio de las competencias locales en materia de vivienda debe comenzar por la mención del art. 25.2.d) de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (en adelante, LBRL), que dispone que «el Municipio ejercerá, en todo caso, competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias: d) (...) promoción y gestión de viviendas (...)».

Se debe tener en cuenta que las competencias atribuidas a la Administración local en el art. 25.2 LBRL presentan, al menos, una doble característica: por una parte, no estamos frente a títulos competenciales exclusivos de las entidades locales y excluyentes del resto de Administraciones Públicas, sino que, precisamente, se caracterizan por necesitar para su efectivo desarrollo de la colaboración con otras Administraciones Públicas con base en su respectiva competencia; en segundo lugar, y tal y como señala el propio enunciado de art. 25.2 LBRL, será el legislador sectorial, estatal o autonómico, el que señale, a través de Ley, el efectivo alcance de la competencia local en estas materias en las que, en todo caso, el Municipio ha de tener garantizada una presencia en su gestión, respetándose, de esta manera, la autonomía que la Constitución garantiza a las entidades locales para la gestión de sus respectivos intereses. En cualquier caso y a pesar de que Estado y Comunidades Autónomas han de concretar el alcance del ejercicio de estas competencias, se puede afirmar que las materias enumeradas en el art. 25.2 LBRL constituyen verdaderos títulos competenciales municipales para cuyo efectivo ejercicio no se precisa de desarrollo normativo estatal o autonómico .

Los vocablos utilizados por el art. 25.2.d) LBRL para definir la competencia de las Entidades Locales en materia de vivienda son extremadamente amplios: promoción y gestión. Con ellos se permite tanto la «promoción» directa (construcción) por el Ayuntamiento de viviendas, ya sea para su venta o arrendamiento, ya sea de viviendas con algún tipo de protección pública o viviendas libres, como la «gestión» de ayudas públicas para que promotores privados construyan viviendas en el municipio, aunque, sin duda, el término gestión puede hacer referencia también a la propia promoción inmobiliaria directa del Municipio (gestión de la promoción).

Lo cierto es, en cualquier caso, que no existe ni Ley ni norma alguna que discipline cuál es el alcance real de la competencia municipal relativa a la promoción y gestión de viviendas y que las normas que establecen los mecanismos de intervención de las Comunidades Autónomas y del Estado en el fomento de la promoción y adquisición de viviendas no prevén participación alguna de las entidades locales. A pesar de ello, los Ayuntamientos, en términos generales y sin perjuicio de la evidente heterogeneidad del fenómeno local, ejercen con habitualidad sus competencias relativas a la promoción y gestión de viviendas, aunque, bien es cierto, su alcance está extremadamente condicionado por las competencias que, en materia de vivienda, desarrollan Estado y Comunidades Autónomas.

La transferencia de competencias en materia de vivienda realizada en el primer lustro de los años ochenta en favor de las Comunidades Autónomas ha producido una concentración de estas competencias en manos autonómicas, sin que éstas hayan descentralizado, en modo alguno, estas competencias en el ámbito local. Este fenómeno fue puesto de manifiesto en el Informe para una nueva política de vivienda realizado por un Comité de Expertos bajo la coordinación de Jesús Leal Maldonado y que fue publicado por el MOPT en 1992. Esta concentración explica en buena medida la escasa participación de los municipios en la gestión de las ayudas públicas para la promoción y adquisición de viviendas.”

De l'anàlisi de la nostra llei autonòmica, la Llei de l'habitatge de les Illes Balears, quant als títols competencials en matèria d'habitatge, es destaca el següent:

Llei 5/2018, de 19 de juny, de l'habitatge de les Illes Balears

Exposició de motius

[...] En l'àmbit autonòmic, l'article 12.3 de l'Estatut d'Autonomia de les Illes Balears, en la redacció de la Llei orgànica 1/2007, de 28 de febrer, disposa que les institucions pròpies de la comunitat autònoma de les Illes Balears, per a complir les finalitats que els són pròpies i en el marc de les competències que els atribueix l'Estatut, han de promoure, com a principis rectors de la política econòmica i social, el desenvolupament sostenible encaminat a la plena ocupació, la cohesió social i el progrés científic i tècnic, de manera que s'asseguri a tota la ciutadania l'accés als serveis públics i el dret a l'habitatge.

En aquest sentit, l'article 22 de l'Estatut d'Autonomia estableix que les administracions públiques de les Illes Balears han de garantir el dret d'accés a un habitatge digne dels ciutadans de les Illes Balears i que s'han de regular per llei les ajudes per promoure aquest dret, especialment a favor dels joves, de les persones sense mitjans, de les

dones maltractades, de les persones dependents i d'aquelles altres en el cas de les quals els ajuts estiguin justificats.

Aquesta llei es dicta a l'empara de la competència exclusiva que la comunitat autònoma de les Illes Balears té en matèria d'habitatge, d'acord amb el que estableix l'article 30 de l'Estatut d'Autonomia, tot això sense perjudici de les competències exclusives que té l'Estat, de conformitat amb l'article 149.1.1.a), 8.a), 13.a) i 18.a) de la Constitució en les matèries següents: regulació de les condicions bàsiques que garanteixin la igualtat de tots els espanyols en l'exercici del dret a la propietat privada; legislació civil, fins i tot tenint en compte la competència reconeguda a la comunitat autònoma per a la conservació, la modificació i el desenvolupament del dret civil dels Illes Balears; bases i coordinació de la planificació general de l'activitat econòmica; i bases del règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, sense perjudici de les especialitats derivades de l'organització pròpia de la comunitat autònoma. Vegeu la resolució de 29 de març de 2019, de la Secretaria General de Coordinació Territorial, per la qual es publica l'Acord de la Comissió Bilateral de Cooperació Administració General de l'Estat-Comunitat Autònoma d'Illes Balears en relació amb la Llei 5/2018, de 19 de juny, de l'habitatge de les Illes Balears («B.O.E.» 9 abril).

Es considera que amb l'aprovació d'aquesta llei s'avança en el procés de desplegament normatiu de la comunitat autònoma de les Illes Balears en matèria d'habitatge. En aquest sentit, el Govern de les Illes Balears ha promulgat diferents disposicions normatives complementàries dels diferents plans estatals d'habitatge, així com la Llei 5/2008, de 14 de maig, d'actuacions urgents destinades a l'obtenció de sòl per a habitatges de protecció pública.

En resposta a aquest mandat constitucional, i fent ús de les competències esmentades, aquesta llei vol establir un marc legal adequat capaç de fer un pas endavant en la incorporació de la política pública d'habitatge en l'agenda política de les Illes Balears.

TÍTOL II

COMPETÈNCIES DE LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

Article 8. Competències de l'Administració de la comunitat autònoma

1. L'Administració de la comunitat autònoma de les Illes Balears ha de contribuir a garantir el dret a un habitatge digne, adequat, accessible i assequible. A aquest efecte, exerceix les competències que permeten assegurar la preservació efectiva dels interessos generals i supramunicipals en matèria d'habitatge, així com la cooperació o la col·laboració amb la resta d'administracions públiques en el desenvolupament de les diferents mesures i plans de foment i promoció de l'accés a l'habitatge.

2. L'Administració de la comunitat autònoma de les Illes Balears, mitjançant la conselleria competent en matèria d'habitatge, exerceix les competències pròpies en aquest àmbit material, dissenya les polítiques per garantir, fomentar i promocionar l'accés a l'habitatge i coopera o col·labora amb la resta d'administracions públiques en el desenvolupament de les polítiques esmentades.

3. *L'execució i la gestió de les competències en matèria d'habitatge tant administratives com de contingut social i econòmic, es podran exercir en règim de descentralització funcional.*

4. *Concretament, correspon a l'Administració de la comunitat autònoma de les Illes Balears l'exercici de les competències següents:*

- a) La potestat reglamentària general en matèria d'habitatge.*
- b) La regulació del règim jurídic dels habitatges amb protecció pública.*
- c) La regulació de les ajudes i altres mesures de garantia, foment i promoció.*
- d) La integració de la política d'habitatge amb les polítiques d'ordenació del territori, del sòl i del medi ambient.*
- e) La programació de la despesa pública en habitatge i la seva integració en la política econòmica i pressupostària autonòmica.*
- f) L'aprovació dels plans autonòmics d'habitatge i de les actuacions de foment.*
- g) L'exercici d'actuacions per evitar l'existència d'habitatges desocupats.*
- h) La potestat d'inspecció i sanció en matèria d'habitatge.*
- i) La potestat expropiadora en els supòsits prevists legalment.*
- j) La defensa dels consumidors i usuaris en matèria d'habitatge.*
- k) Qualsevol altra que li atribueixin les lleis i la resta de normativa aplicable.*

Article 9. Institut Balear de l'Habitatge (IBAVI)

1. *L'entitat pública empresarial Institut Balear de l'Habitatge (IBAVI), com a organisme públic creat sota la dependència o la vinculació de l'Administració de la comunitat autònoma de les Illes Balears, pot dur a terme activitats d'execució i de gestió en matèria d'habitatge, tant administratives com de contingut econòmic, en règim de descentralització funcional.*

2. *Les funcions i les competències d'aquesta entitat s'han d'establir legalment o reglamentàriament.*

3. *En el marc de les competències pròpies dels consells insulars i dels ajuntaments, l'IBAVI pot concertar els instruments de col·laboració o cooperació que preveu la legislació, especialment convenis de col·laboració i plans i programes conjunts.*

Article 10. Competències dels consells insulars

1. *Els consells insulars tenen competències en matèria d'urbanisme i habitabilitat dels edificis, habitatges i locals radicats en el seu propi àmbit territorial. D'acord amb les seves competències en matèria social, podran actuar en matèria d'exclusió residencial i vulnerabilitat habitacional.*

2. *Els consells insulars poden subscriure convenis o acords de cooperació amb la resta d'administracions públiques, als efectes prevists en aquesta llei, en els quals s'estableixin lliurement els instruments de col·laboració necessaris per a la consecució de finalitats comunes d'interès públic.*

3. Els consells insulars poden adquirir sòl i edificacions per a la seva destinació a les finalitats previstes en aquesta llei. Aquest patrimoni públic podrà ser cedit pels consells insulars a altres administracions públiques per a la seva efectiva gestió.

Article 11. Competències dels ens locals

1. Els ens locals, sota el principi d'autonomia per a la gestió dels seus propis interessos, exerceixen les competències en matèria d'habitatge d'acord amb el que estableixen la legislació de règim local, la legislació urbanística i de sòl i aquesta llei, i, entre d'altres, tenen les competències següents:

- a) La protecció i la gestió del patrimoni històric.
- b) La promoció i la gestió de l'habitatge de protecció pública.
- c) La conservació i la rehabilitació de l'edificació.
- d) Totes aquelles que dintre del marc de les seves competències permetin la prevenció i la reversió de l'exclusió residencial i la vulnerabilitat habitacional.

2. A més de les competències de promoció i gestió que els reconeix la legislació de règim local, els ens locals poden concertar polítiques pròpies d'habitatge amb l'Administració de la comunitat autònoma de les Illes Balears, en el marc dels instruments de planificació que estableixen aquesta llei i la legislació urbanística, i, a aquest efecte, es poden crear consorcis o oficines locals d'habitatge per a la gestió de funcions i serveis vinculats a l'habitatge. **(Vegeu la Llei 23/2006, de capitalitat de Palma,)**

3. Els ens locals que, per llur dimensió o per manca de recursos, no puguin exercir plenament les competències en matèria d'habitatge poden sol·licitar a les administracions d'àmbit territorial superior la prestació d'assistència tècnica, financera i jurídica.

Article 12. Cohesió social

1. Les administracions públiques han de col·laborar en l'exercici de les seves polítiques d'habitatge i han de concertar les actuacions necessàries per aconseguir l'objectiu de cohesió social, entesa com l'existència d'un parc residencial públic (preferentment de lloguer, en dret de superfície o altres drets que incloguin l'ús) al servei de la ciutadania i d'entitat suficient per satisfer el dret constitucional al gaudi d'un habitatge digne i adequat.

2. Les administracions públiques han de col·laborar amb les entitats del Tercer Sector Social per tal de impulsar noves iniciatives per a l'accés a l'habitatge dels col·lectius més vulnerables.

Totes les referències legislatives anteriors serveixen per a indicar que abans d'emprendre qualsevol actuació en matèria d'habitatge –objecte principal del PMHRIBA– s'haurà d'estudiar el què i el com per a no envair competències d'altres administracions i utilitzar els mecanismes de col·laboració indicats per a actuar de manera conjunta i eficaç.

Canvis polítics

Els canvis polítics que normalment es produeixen cada legislatura afecten fonamentalment els òrgans directius que se succeeixen, per la qual cosa tenen un gran impacte en com es duen a terme les polítiques d'habitatge, però no tant en el què o programa polític local proposat ja que hi ha un cert consens entre tots els grups polítics municipals sobre la importància que s'ha de donar al foment de l'habitatge públic i a la rehabilitació dels barris vulnerables.

Canvis legislatius

Els canvis legislatius relatius a habitatge són normalment d'àmbit estatal o autonòmic i afecten fonamentalment l'àmbit competencial, que ja hem explicat anteriorment, les possibles modificacions en la naturalesa dels organismes autònoms i el finançament de les actuacions.

Tots són de gran envergadura, però el seu impacte no és a curt termini.

Impediment d'utilització de recursos i mitjans municipals

Si bé el PMHRIBA, com s'ha explicat anteriorment, és utilitzat sota l'escut d'ens instrumental per a encomanar-li funcions de dubtosa competència, quan la necessitat de col·laboració es reclama al revés, la resposta no és la mateixa:

Per a això el PMHRIBA "no és Ajuntament..."

Cal no oblidar que l'objecte d'aquesta entitat és molt ampli ja que es tracten i tramiten temes de diversa índole: habitatge, urbanisme, fons europeus, contractació, recursos humans, arrendaments urbans, processal, civil (...). Això suposa, d'una banda, una riquesa innegable en l'acompliment de funcions, però, de l'altra i fonamentalment per a la part juridicoeconòmica, una inseguretats contínua ja que és pràcticament impossible tenir un coneixement profund de totes aquestes matèries.

A l'Ajuntament de Palma succeeix al revés. Cada departament desenvolupa funcions concretes i especialitzades que permeten al personal que les exerceix treballar amb major rigorositat i seguretats jurídica.

És absolutament necessari que així com el PMHRIBA gestiona els serveis municipals que se li encomanen es puguin establir col·laboracions i suports mutus entre les àrees municipals i altres organismes autònoms que, sens dubte, milloraran la gestió de manera exponencial.

Avenços tecnològics

Tal com s'ha exposat, les eines informàtiques de què disposa la plantilla del PMHRIBA –tant els equips informàtics com els programes que s'utilitzen– estan totalment obsolets per a afrontar amb garanties d'eficàcia i rapidesa les tasques a exercir.

Els avenços tecnològics i l'obligatorietat d'adaptar els procediments administratius a l'Administració electrònica (e-Administració) es produeixen a gran velocitat i el PMHRIBA no pot ni ha de quedar-se a la cua si pretén dur a terme la seva missió amb èxit.

Es fa molt necessari modernitzar aquestes eines per a poder afrontar la complexitat dels treballs que duim a terme (gestió, manteniment, projectes, accions judicials, contractació...) i les interaccions que es produeixen en una xarxa compartida.

D'altra banda, cal destacar la necessitat de plantejar-se la formació de la plantilla en el maneig de noves eines i noves tecnologies per a poder abordar la renovació dels programes i aplicacions a utilitzar. En conseqüència, s'ha d'establir una veritable agenda digital per a tota la legislatura que permeti aconseguir una administració totalment digitalitzada perquè els procediments siguin àgils i fàcilment accessibles, i per a reduir la bretxa digital tant de la plantilla com dels qui utilitzen els serveis del PMHRIBA.

3.3.2.2. Anàlisi PESTEL

A l'anàlisi PESTEL es valora l'impacte, més o menys rellevant, que la previsible evolució de cada factor (polític, econòmic, social, tecnològic, ecològic i legal) tindrà per al PMHRIBA, tant al nostre entorn més genèric com al ,és específic.

És una eina imprescindible per a entendre la nostra situació (*stakeholders map*) i necessària per a acabar de reflexionar sobre "qui és qui" i mesurar la nostra proposta en relació amb els nostres competidors.

FACTORS	DESCRIPCIÓ	VARIABLES A CONSIDERAR
POLÍTICS	Marc institucional que existeix en un determinat context socioeconòmic	Tipus i característiques del sistema polític vigent
		Transparència, solidesa i maduresa del sistema polític
		Nivell d'estabilitat del govern
		Polítiques monetària i financera
		Polítiques de benestar
ECONÒMICS	Variables macroeconòmiques que avaluen la situació actual i futura de l'economia	Creixement actual i esperat del PIB, del consum intern, de l'estalvi, de la inversió...
		Inflació
		Avaluació dels tipus d'interès
		Taxa d'atur
SOCIOCULTURALS	Variables demogràfiques, sobre canvis socials i culturals de la població	Evolució de la piràmide de població
		Densitat de població
		Taxa de natalitat i mortalitat
		Evolució d'emigració i immigració
		Nivell educatiu
		Valors socials, morals, ètics
TECNOLÒGICS	Nivell científic i infraestructures tecnològiques d' un context determinat	Nivell de desenvolupament tecnològic
		Grau d' implantació de tecnologies de la informació
		Grau d'obsolescència tecnològica
		% PIB dedicat a I+D+i
ECOLÒGICS I MEDIAMBIENTALS	Grau d'ecologisme i tendència a la sostenibilitat dels agents implicats en el nostre context.	% de reciclatge de productes
		Energies renovables
		Existència de taxes ecològiques
		Lleis mediambientals
LEGALS	Desplegament legislatiu que pogués afectar el sector.	Lleis i normatives (tributària, laboral, etc.)
		Drets de propietat intel·lectual

En principi, atès que l'anàlisi interna i externa és bastant extens, i s'extreuen d'aquest i del DAFO que es detalla més endavant les línies d'actuació o línies estratègiques més importants amb evident claredat, s'ha considerat oportú deixar l'eina anunciada i si es considera necessari implementar-la més endavant a la vista del desenvolupament del programa operatiu del Pla.

FASE 2. CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI. PRIORITATS ESTRATÈGIQUES. REDACCIÓ I COMUNICACIÓ DEL PLA

4. DIAGNÒSTIC

4.1. DAFO

Per a poder treballar sobre una base sòlida el PMHRIBA necessita fer un estudi detallat de la seva situació actual i analitzar en quina mesura estam desenvolupant efectivament les nostres activitats respecte de la nostra missió i les perspectives futures (visió).

Això permet veure les oportunitats amb les quals comptam per a l'enfortiment funcional i competitiu.

El diagnòstic que es reproduïx a continuació té per objecte reflectir les principals idees extretes de l'anàlisi interna i externa per a aprofundir en aquest major coneixement del seu funcionament, i aconseguir reconèixer les fortaleses i les bones pràctiques que s'han desenvolupat i que poden potenciar els seus objectius. Pretén, també, posar de manifest els processos que necessiten una intervenció que permeti millorar-ne l'acompliment.

La plantilla del PMHRIBA ha reflexionat sobre el DAFO i l'ha proposat per perquè no quedi sota cap circumstància pendent de resoldre o afrontar.

Una vegada que s'ha realitzat l'anàlisi del context i el DAFO, es proposa com a possibilitat usar la metodologia de l'Arbre de Problemes, amb la finalitat de detallar els principals problemes identificats i les seves relacions de causa-efecte. (Simplement s'enuncia a l'apartat 4.2.) Aquesta eina permetrà disposar d'una visió més clara de les problemàtiques evidenciades i de quins en són les causes i els efectes, la qual cosa finalment farà més fàcil identificar el pla d'acció a seguir.

El procés per a elaborar el DAFO ha estat el següent:

El passat 27 de setembre de 2019 la gerència del PMHRIBA va convocar una reunió amb tota la plantilla del PMHRIBA per a sol·licitar-los la seva opinió –manifestada a través d'un DAFO– amb la finalitat d'avaluar de manera objectiva la situació *ad intra* de l'organisme i proposar millores per a reorganitzar i millorar la missió-visió-valors i la seva situació mitjançant mesures transversals i de cohesió que es plasmaran en el programa operatiu del Pla estratègic .

Cal destacar l'alta participació de la plantilla en processos que inicialment són acollits amb incredulitat, de la qual cosa es dedueix una clara necessitat de canvi.

Les dades de participació són els següents:

D'una plantilla de 36 treballadors s'han rebut 26 aportacions, que suposen gairebé un 73% de participació. És una bona participació i que permet abordar les modificacions que es proposin amb èxit d'acolliment per la necessitat de canvi.

DAFO RESUMIT⁴

DEBILITATS (INTERN DEL PMHRIBA)	FORTALESES (INTERN DEL PMHRIBA)
RECURSOS HUMANS	RECURSOS HUMANS
Manca d'optimització de recursos humans	Plantilla implicada i amb feina vocacional en la seva majoria
CAPACITATS DEL PERSONAL (EQUIP)	CAPACITATS DEL PERSONAL (EQUIP)
Descoordinació entre professionals (manca de consciència d'equip)	Plantilla pluridisciplinària i experimentada Capacitat d'adaptació Riquesa de plantejaments
QUALITAT DEL SERVEI	CALITAT DEL SERVEI
Enfront de persones usuàries: sensació d'inoperativitat	Enfront de persones usuàries: empatia mútua (entre persones usuàries i treballadores) coneixement de la realitat
Enfront de l'administració tutelar: manca de situació de la marca PMHRIBA "bonisme" generalitzat del personal cap a d'altres departaments	Enfront de l'administració tutelar: efectivitat del servei universalitat de professionals coneixement de la realitat
GESTIÓ I PLANIFICACIÓ	GESTIÓ I PLANIFICACIÓ
Absència de planificació Manca de gestió integral Indefinició de tasques	
IDENTITAT DEL PMHRIBA	IDENTITAT DEL PMHRIBA
Pèrdua de l'objectiu del PMHRIBA Confusió competencial de la missió i la visió del PMHRIBA	Identitat com a grup
COMUNICACIÓ INTERNA	COMUNICACIÓ INTERNA
Deficitària a nivell interdepartamental però efectiva gràcies a la companyonia existent entre el personal Canals de comunicació deficitaris en relació amb els objectius del PMHRIBA	Efectiva gràcies a la companyonia existent entre el personal
IMATGE	IMATGE
Desordre intern generalitzat	Interès a recuperar la imatge perduda del PMHRIBA
TRAJECTÒRIA (HISTÒRIA)	TRAJECTÒRIA (HISTÒRIA)
Declivi continu de trajectòria	Desig de recuperar el paper del PMHRIBA en la rehabilitació integral de barris
FORMACIÓ	FORMACIÓ
Manca de formació continua	Alt grau de formació complementària a la plantilla de personal
TECNOLOGIA	TECNOLOGIA
Absència absoluta d'eines	Afany de millora per part del personal
ALTRES	ALTRES

⁴ Per al DAFO complet amb les aportacions del personal vegeu l'annex DAFO PARTICIPATIU.

OPORTUNITATS	AMENACES
(EXTERN DEL PMHRIBA)	(EXTERN DEL PMHRIBA)
NECESSITATS SOCIALS	NECESSITATS SOCIALS
Incentiu, motivació per a mitigar tant com sigui possible les necessitats socials de les persones usuàries	Desbordament social per necessitat d'habitatge
SUPORT	SUPORT
Cap	Ingerències constants de l'administració dominant en l'objectiu del PMHRIBA
FINANÇAMENT	FINANÇAMENT
Possibilitat de finançament públic	Com a organisme instrumental, dependència total de l'administració dominant
LEGISLACIÓ	LEGISLACIÓ
Nínxol de treball de gran valor per a l'Administració central	Disparitat legislativa competencial (legislació dispersa)
POLÍTICA (ACTORS SECTORIALS) (Qualsevol que pugui intervenir en polítiques públiques)	POLÍTICA (ACTORS SECTORIALS) (Qualsevol que pugui intervenir en polítiques públiques)
Supervivència de l'entitat Nínxol de treball de gran valor per a l'Administració central	A mercè de l'administració dominant Disparitat competencial
TECNOLOGIA	TECNOLOGIA
Oportunitat d'aprofitament dels nous avenços tecnològics per a optimitzar la missió del PMHRIBA	Velocitat dels avenços tecnològics davant la manca de recursos
OPINIÓ PÚBLICA	OPINIÓ PÚBLICA
Confiança externa en el desenvolupament de la missió del PMHRIBA	Minva de la marca "PMHRIBA"
ALTRES	ALTRES
Possibilitat de recuperar l'estatus de referent en la rehabilitació integral de barris	Descoordinació amb altres àrees

Entrant de manera succinta en les conclusions del DAFO, cal destacar el següent:

- Es dona una similitud enorme entre les aportacions recollides, el DAFO i les LÍNIES ESTRATÈGIQUES proposades a l'avanç del Pla estratègic presentat a la plantilla en la reunió del 27 de setembre ja esmentada.
- L'anàlisi del DAFO comunitari reflecteix la gran preocupació del personal per la millora de l'estructura organitzativa del PMHRIBA. Totes les aportacions en aquest sentit es recullen a la LÍNIA 1 de l'avanç del Pla estratègic. En aquesta mateixa L1, pràcticament la majoria dels comentaris es dirigeixen a reivindicar la figura del PMHRIBA mitjançant la seva delimitació clara de competències, totalment ignorada per la resta del Ajuntament. "Som és cul de sac de l'Ajuntament" és un expressió recurrent a les aportacions.
- De les aportacions també es desprèn la sensació que el PMHRIBA té una mala imatge davant la societat (persones usuàries, Ajuntament, altres administracions...) malgrat la plantilla, ja que l'esforç per a fer la feina és molt gran i els resultats no es transmeten ni fidelment ni eficientment.

- El sentiment general del personal no recull tant la preocupació pel finançament (que també es reflecteix) sinó per la falta evident de línies clares d'actuació, la dispersió d'encàrrecs i ordenis i el desdibuixament palès de la missió del PMHRIBA.
- La millora de la cooperació amb les àrees de l'Ajuntament i els organismes autònoms és un altre dels punts en els quals s'incideix. S'esmenta especialment la necessitat d'accedir a la base de dades de Benestar Social.
- La preocupació pel desbordament de funcions i el poc o nul suport amb què compta el PMHRIBA, tant des de l'administració tutelar com des de la resta d'actors sectorials, és una altra qüestió a destacar.
- Cal assenyalar també el malestar de la plantilla per les seves condicions laborals: sou, clarificació de funcions, promoció interna, carrera professional, encàrrecs fora de les competències del PMHRIBA...
- És present també la tasca ingent que es realitza envers les persones usuàries, especialment en la gestió dels habitatges municipals i en concret en la resolució de tota classe d'incidències. Aquest punt es veu agreujat per la situació actual del mercat immobiliari (mancances, augment de lloguers, impagaments...).

Les conclusions del DAFO confirmen les febleses i les amenaces plantejades per l'avanç del Pla i consoliden la necessitat d'abordar en primer lloc la reorganització de l'estructura interna del PMHRIBA.

4.2. CAME

C	Corregir les Debilitats Conèixer les limitacions	D
A	Afrontar les Amenaces Avaluar riscos	A
M	Mantenir les Fortaleses Potenciar	F
E	Explotar les Oportunitats Reorientar	O

CAME

ESTRATÈGIES D'ATAC EXPLOTAR LES OPORTUNITATS	ESTRATÈGIES DE REORIENTACIÓ CORREGIR LES DEBILITATS
Apoderar a la plantilla de treballadors Valorar les qualitats no habituals de la plantilla	Recuperar la missió del PMHRIBA Clarificar les competències
Crear i treballar la xarxa de suports externs	Crear la RPT per a planificar la visió del PMHRIBA i la definició de tasques
Exploitar els coneixements de la realitat exterior	crear una xarxa de comunicació externa
Crear una base de dades per a aprofitar i exportar les dades	Aprofitar el nínxol en rehabilitació
Difondre els èxits en matèria de gestió i rehabilitació	Reafirmar la tasca del PMHRIBA en el funcionament de l'administració tutelar
Promoure la formació del personal Crear i promoure la xarxa de comunicació interna	
Reforçar el web i mantenir-lo al dia	
ESTRATÈGIA DEFENSIVA MANTENIR LES FORTALESES	ESTRATÈGIA DE SUPERVIVÈNCIA AFRONTAR LES AMENACES
Mantenir la feina de suport a la rehabilitació privada als barris	Maximitzar les possibilitats del parc d'habitatges
Clarificar les àrees competencials del PMHRIBA	Crear un pla plurianual de millora en matèria de sostenibilitat i estalvi energètic al parc d'habitatges
Recuperar la marca "PMHRIBA"	Capacitar el personal mitjançant formació en la utilització de noves tecnologies
Cohesionar l'equip de treballadors	
Treballar i mantenir l'empatia amb les persones usuàries	

5. REDACCIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

Una vegada conculsa la primera fase i analitzats els resultats del DAFO, abans d'endinsar-nos en el que serà el document base del Pla no podem deixar de fer referència a dos acords municipals que han de ser considerats per qualsevol organisme autònom de l'Ajuntament de Palma.

Aquests són:

- Acord de govern de Cort (acords de Govern de l'Ajuntament de Palma)
- Pla estratègic de Palma 2016-2036 aprovat pel Ple el 17/12/2015.

A l'Acord de govern de Cort, subscrit pels partits polítics que governen l'Ajuntament de Palma aquesta legislatura, pel que fa a l'àrea de la qual depèn el PMHRIBA s'han pactat, entre d'altres, les següents actuacions:

- foment de les cooperatives d'habitatge
- recuperació de l'antiga presó
- posada en marxa de projectes per a construir 1.500 habitatges públics de lloguer assequible
- ajudes per al pagament de lloguer, especialment per a joves i col·lectius vulnerables, i ajudes per a la rehabilitació d'edificis
- mecanismes de col·laboració públic-privat per a establir percentatges mínims d'habitatges de lloguer
- creació d'un observatori de l'habitatge
- mesures de recuperació de la població a barris vulnerables

Totes les que siguin competència del PMHRIBA s'han de posar en marxa des d'aquest organisme i, per tant, deixar-ne constància als diferents plans anuals que despleguin el Pla estratègic del PMHRIBA 2019-2023.

D'altra banda, el 17/12/2015 el Ple de l'Ajuntament de Palma va aprovar el Pla estratègic de Palma 2016-2036, que persegueix les següents metes desenvolupades en objectius estratègics:

- Palma ciutat ecològica i saludable
- Palma ciutat còmoda per a viure-hi
- Palma ciutat motor de creixement econòmic i pol d'atracció
- Palma ciutat diversa, cohesionada i atractiva
- Palma ciutat cultural
- Palma ciutat de la ciutadania

Aquestes metes han de ser presents –i inspirar– a qualsevol pla estratègic que desenvolupin els organismes autònoms municipals.

La metodologia utilitzada al Pla estratègic del PMHRIBA, com es veurà més endavant, es basa en les següents premisses:

- La planificació estratègica és un procés dinàmic i flexible, que ha d'actualitzar-se permanentment, i es constitueix com una eina de gestió i avaluació.

- La participació de la plantilla i el suport polític és essencial per al posicionament dels objectius clau del PMHRIBA.

A més, requereix d'un doble nivell: operatiu i el temporal.

Nivell operatiu:

- línies estratègiques
- objectius
- accions (pressupostades, amb responsables, indicadors...)

Nivell temporal:

- cronograma o diagrama de Gantt

5.1. LÍNIES ESTRATÈGIQUES ^{5 6}

Les línies estratègiques resultants de l'anàlisi interna i externa, concretada al DAFO, són les següents:

1. MILLORAR L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA
2. MILLORAR LA COOPERACIÓ AMB LES ÀREES MUNICIPALS I ELS ORGANISMES AUTÒNOMS
3. CERCAR FINANÇAMENT PER A PROJECTES
4. DESENVOLUPAR UN OBSERVATORI DE BARRIS
5. POSAR EN MARXA EL PLA D'ACTUACIÓ PER A LA REHABILITACIÓ DELS BARRIS DEFINITS
6. MILLORAR LA GESTIÓ DE L'ENCÀRREC MUNICIPAL EN L'ADMINISTRACIÓ D'HABITATGE PÚBLIC
7. PERFECCIONAR L'ELABORACIÓ DELS INFORMES DE DISPONIBILITAT D'HABITATGE ADEQUAT PER A ESTRANGERS NO COMUNITARIS

5.1.1. Objectius i accions

Per a poder dur-les a la pràctica, les línies estratègiques es desenvolupen en objectius i en accions a les quals s'assignen un responsable, un termini d'execució i un indicador de resultat. A més, com que algunes necessitaran la col·laboració i fins i tot l'impuls d'altres àrees municipals, es fa referència també a aquestes àrees col·laboradores.

⁵ Vegeu l'annex I: Programa operatiu. Línies estratègiques, objectius i accions.

⁶ Veure l'annex II: Programa operatiu valorat. Responsables i cronologia.

Entrem en l'anàlisi de cada una.

1. MILLORAR L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

- 1.1. CREAM ÀREES DE FEINA
 - 1.1.1. DEFINIR L'ESTRUCTURA ORGÀNICA I DEPARTAMENTAL
 - 1.1.2. DONAR A CONÈIXER L'ESTRUCTURA
 - 1.1.3. APROVAR L'ESTRUCTURA ORGÀNICA I DEPARTAMENTAL
 - 1.1.4. PROTOCOLAR LA COMUNICACIÓ INTERNA I L'ORGANITZACIÓ TRANSVERSAL DEL PMHRIBA

- 1.2. DEFINIR LA RLF
 - 1.2.1. PROPOSAR DOCUMENT
 - 1.2.2. NEGOCIAR AMB ELS DELEGATS DE PERSONAL
 - 1.2.3. APROVAR LA RLF

- 1.3. RECUPERAR L'OBJECTIU DEL PMHRIBA
 - 1.3.1. DELIMITAR LES COMPETÈNCIES DEL PMHRIBA D'ACORD AMB EL SEU OBJECTIU
 - 1.3.2. APODERAR EL PMHRIBA DINS L'ESTRUCTURA DE L'AJUNTAMENT DE PALMA. VISIBILITZAR ELS ÈXIT DEL PMHRIBA
 - 1.3.3. DONAR COMPTE DEL DESENVOLUPAMENT DEL PLA A LES REUNIONS DE COORDINACIÓ POLÍTiques I DINS L'ORGANITZACIÓ DE L'AJUNTAMENT DE PALMA (INTERVENCIÓ I SECRETÀRIA)

- 1.4. ABORDAR L'AGENDA DIGITAL I LA FORMACIÓ CONTÍNUA
 - 1.4.1. DIAGNOSTICAR L'ESTAT DEL PMHRIBA PER A ADOPTAR LES MESURES NECESSÀRIES. INCIDIR EN LA FORMACIÓ I LES EINES A UTILITZAR
 - 1.4.2. FORMAR EL PERSONAL

Aquesta primera línia d'actuació té com a finalitat millorar i consolidar l'estructura interna del PMHRIBA i fixar el seu objectiu amb vista a la plantilla i a la resta d'àrees municipals.

Sense determinar, impulsar i afirmar clarament els objectius d'aquesta línia el PMHRIBA quedarà condemnat a una indefinició permanent.

La majoria de les accions plantejades han de ser tutelades i impulsades pel gerent del PMHRIBA, encara que sens dubte necessitarà suport legal, econòmic i administratiu per a elaborar l'estructura orgànica redactar la relació de llocs de feina, que haurà de consensuada amb els delegats de personal.

Tot d'una que s'hagi aprovat el Pla estratègic –es preveu que sigui durant el mes de gener de 2020– s'han de posar en marxa de manera paral·lela totes les seves accions, ja que constitueixen la base sobre la qual es desenvoluparan les competències del PMHRIBA.

La recuperació de l'objectiu del PMHRIBA ha de comptar amb el suport de l'Ajuntament en el seu conjunt, d'acord amb la seva naturalesa d'ens instrumental. Per això és bàsic fixar les reunions necessàries de tipus polític i tècnic (Secretaria i Intervenció) per a afermar el seu àmbit competencial i dotar-lo dels mitjans necessaris per a complir-lo.

En aquesta línia estratègica també és un objectiu bàsic aprovar una agenda digital per a la

implantació progressiva de l'Administració electrònica (e-Administració).

Totes aquestes línies estratègiques s'han d'iniciar al més aviat possible, entre la segona quinzena de febrer i la primera de març de 2020, ja que constitueixen la línia medul·lar i la base organitzativa sobre la qual s'assentaran les tasques concretes que s'encomanin al PMHRIBA.

2. MILLORAR LA COOPERACIÓ AMB ÀREES MUNICIPALS I ORGANISMES AUTÒNOMS

2.1. INSTAURAR MECANISMES DE COL·LABORACIÓ AMB L'ÀREA DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA I GOVERN INTERIOR

2.1.1. ESTABLIR I MANTENIR REUNIONS DE COL·LABORACIÓ

2.1.2. APROFITAR ELS RECURSOS MUNICIPALS EN MATÈRIA DE CONTRACTACIÓ (MESA DE CONTRACTACIÓ)

2.2. INSTAURAR MECANISMES DE COL·LABORACIÓ AMB L'ÀREA DE FUNCIÓ PÚBLICA

2.2.1. ESTABLIR I MANTENIR REUNIONS DE COL·LABORACIÓ

2.2.2. APROFITAR ELS RECURSOS MUNICIPALS EN MATÈRIA DE PERSONAL

2.3. INSTAURAR MECANISMES DE COL·LABORACIÓ AMB L'ÀREA MODEL DE CIUTAT, SOSTENIBILITAT I HABITATGE DIGNE

2.3.1. ESTABLIR I MANTENIR REUNIONS DE COL·LABORACIÓ

2.3.2. CREAM SINERGIES DE COL·LABORACIÓ EN LES MATÈRIES OBJECTE DE L'ENCÀRREC AL PMHRIBA

2.4. INSTAURAR MECANISMES DE COL·LABORACIÓ AMB ORGANISMES AUTÒNOMS

2.4.1. ESTABLIR I MANTENIR REUNIONS DE COL·LABORACIÓ

2.4.2. COL·LABORAR EN L'HARMONITZACIÓ GESTORA DELS ORGANISMES AUTÒNOMS, PER A APROFITAR ELS RECURSOS MUNICIPALS

L'objectiu d'aquesta línia estratègica és implantar sinergies de col·laboració entre les àrees municipals i la resta d'organismes autònoms.

La complexitat i la diversitat de temes que s'aborden des del PMHRIBA, juntament amb l'avenç dels procediments digitals, impedeix, sobretot al personal jurídic i a l'econòmic, fer feina amb seguretat i eficàcia.

Es necessita encaridament poder comptar amb els mitjans municipals –fonamentalment amb la Mesa de Contractació municipal i amb l'assessorament formal del Departament de Personal– per a un bon compliment de les nostres funcions.

D'altra banda, també és bàsica per a dur a terme els projectes que se'ns encomanin la col·laboració amb els departaments que depenen de l'Àrea Model de Ciutat, Sostenibilitat i Habitatge Digne. En treballar a barris vulnerables i de manera integral és absolutament necessària la seva implicació pel que fa a planejament, gestió i disciplina.

També s'han de delimitar les competències entre el PMHRIBA i la Direcció General de l'Habitatge.

Aquestes accions també s'han d'iniciar tot d'una ja que afecten el quefer diari del PMHRIBA. Es planteja que s'iniciïn la primera quinzena d'abril de 2020 i han de ser impulsades pel gerent,

secundades per les àrees afectades i tutelades pels departaments Jurídic, Econòmic i Tècnic del PMHRIBA, que ja hauran d'estar creats i aprovats.

3. CERCAR FINANÇAMENT PER A PROJECTES

3.1. CREAR UNA LLISTA DE FONS DE FINANÇAMENT ESTRUCTURALS SOBRE OBJECTE D'INVERSIÓ

- 3.1.1. ANALITZAR POSSIBLES FONTS DE FINANÇAMENT (EUROPEU, AUTONÒMIC...)
- 3.1.2. ESTABLIR XARXA DE CONTACTES PER A FINANÇAMENT

Paral·lelament a la consolidació del treball estructural, s'han d'anar estudiant possibles vies de finançament per a executar els plans dels barris vulnerables en els quals es decideixi intervenir. El finançament municipal no és suficient per a emprendre aquest tipus d'actuacions integrals.

En aquesta línia, la intervenció de les àrees o entitats col·laboradores és fonamental, ja que hi ha subvencions *ad hoc* que permetran el finançament dels plans de rehabilitació integral.

Es preveu que s'iniciï la primera quinzena d'abril de 2020 i que sigui una acció continuada en el temps, ja que el coneixement de les subvencions existents permet afrontar projectes amb garantia de finançament.

4. DESENVOLUPAR UN OBSERVATORI DE BARRIS

4.1. ENCARREGAR DIAGNÒSTIC

- 4.1.1. ESTABLIR I MANTENIR REUNIONS DE COL·LABORACIÓ INTERÀREES
- 4.1.2. REBRE PREDIAGNÒSTIC (CONFIRMAR INDICADORS DE BARRIS VULNERABLES JA ESTUDIATS)

4.2. DETERMINAR ZONES OBJECTE D'ACTUACIÓ

- 4.2.1. ANALITZAR EL PREDIAGNÒSTIC
- 4.2.2. DECIDIR/CONFIRMAR ZONA/ES D'ACTUACIÓ

La decisió d'actuar en un barri determinat amb diners públics ha d'estar emparada per un diagnòstic clar que confirmi la necessitat d'intervenció en unes zones abans que en d'altres.

En aquesta línia el PMHRIBA només pot ajudar a tutelar les reunions de seguiment perquè el document que conculguin els tècnics de l'Observatori de Barris (abans dependent de Benestar Social) i de l'Observatori de l'Habitatge (Model de Ciutat, Habitatge Digne i Sostenibilitat) estigui redactat en termini.

Una vegada redactat i lliurat al PMHRIBA, els responsables polítics hauran de decidir, sense deixar d'atendre els indicadors tècnics que resultin de l'Observatori de Barris, a quin barri s'ha d'actuar.

5. POSAR EN MARXA EL PLA D'ACTUACIÓ PER A LA REHABILITACIÓ DEL/S BARRI/S DEFINIT/S

5.1. TREBALLAR ELS EIXOS ESTRATÈGICS DELS PLANS D'ACTUACIÓ DELS BARRIS VULNERABLES

- 5.1.1. PROMOURE ELS MECANISMES NECESSARIS PER A INTEGRAR SOCIALMENT LA POBLACIÓ I IGUALAR LES OPORTUNITATS
- 5.1.2. IMPLANTAR ELS MECANISMES NECESSARIS PER A DONAR SUPORT AL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC, A L'OCUPACIÓ I A LES TIC
- 5.1.3. DEFINIR ELS MECANISMES NECESSARIS PER A PROTEGIR I MILLORAR EL MEDI AMBIENT URBÀ
- 5.1.4. MILLORAR ELS MECANISMES PER A EMPRENDRE LES INFRAESTRUCTURES I ELS EQUIPAMENTS SOCIALS
- 5.1.5. COL·LABORAR EN LA REDACCIÓ DEL PLANEJAMENT URBANÍSTIC I LA SEVA GESTIÓ
- 5.1.6. FIXAR LES MESURES NECESSÀRIES PER A ERRADICAR LES SITUACIONS D'INFRAHABITATGE

Igual que succeeix amb la línia 3, la línia 5 es pot anar implementant perquè quan es determini el barri objecte d'actuació, ja estiguin pactades, juntament amb el finançament LE3– les accions per a cada objectiu que cada àrea municipal –sota la gestió, el control i el seguiment del PMHRIBA com a organisme autònom encarregat del Pla de rehabilitació integral– hagi de tutelar a la zona d'actuació.

Cal recordar que l'objectiu que el PMHRIBA pretén consolidar és la rehabilitació integral de barris vulnerables i això requereix l'actuació conjunta i coordinada de cada una de les àrees municipals en funció del seu àmbit competencial. Per això, és imprescindible que a les reunions interàrees en les quals es decideixin els termes concrets de les actuacions que hagi d'executar cada una hi assisteixin els responsables polítics des d'un primer moment, per a donar solidesa als acords que s'hi prenguin.

6. MILLORAR LA GESTIÓ DE L'ENCÀRREC MUNICIPAL EN L'ADMINISTRACIÓ D'HABITATGE PÚBLIC

6.1. MILLORAR LA GESTIÓ, EL MANTENIMENT I LA CONSERVACIÓ DE L'HABITATGE PÚBLIC MUNICIPAL ENCOMANATS AL PMHRIBA

- 6.1.1. CREAR UN EQUIP TÈCNIC DE MANTENIMENT
- 6.1.2. ESTABLIR UN PROTOCOL DE MANTENIMENT
- 6.1.3. DISSENYAR I IMPLANTAR UN PROGRAMA INFORMÀTIC DE GESTIÓ DE MANTENIMENT
- 6.1.4. PROGRAMAR I EXECUTAR EL MANTENIMENT PREVENTIU
- 6.1.5. PROGRAMAR I EXECUTAR EL MANTENIMENT CORRECTIU
- 6.1.6. ELABORAR EL LLIBRE DE MANTENIMENT PER A ADJUDICATARIS
- 6.1.7. APROVAR EL LLIBRE DE MANTENIMENT PER A ADJUDICATARIS
- 6.1.8. COMPONDRE, IMPRIMIR I DIFONDRE EL LLIBRE DE MANTENIMENT PER A ADJUDICATARIS
- 6.1.9. ELABORAR EL PROTOCOL ENFRONT DE L'OCUPACIÓ
- 6.1.10. NOMENAR EQUIP PER A DESENVOLUPAR LES ACCIONS I EL SEGUIMENT DEL PROTOCOL ANTIOCUPES

- 6.2. MILLORAR ELS PROCEDIMENTS DE GESTIÓ I ADJUDICACIÓ D'HABITATGE PÚBLIC
 - 6.2.1. CREAR UN EQUIP JURÍDIC I SOCIAL
 - 6.2.2. ESTABLIR UN PROTOCOL D'ADJUDICACIÓ, RESOLUCIÓ D'INCIDÈNCIES I MOROSITAT
 - 6.2.3. MILLORAR EL PROTOCOL ALS PROCEDIMENTS D'ADJUDICACIÓ
 - 6.2.4. REVISAR EL PROTOCOL EXISTENT SOBRE ACTUACIONS PRÈVIES A LA INTERPOSICIÓ D'ACCIONS JUDICIALS
 - 6.2.5. APROVAR EL PROTOCOL EXISTENT SOBRE ACTUACIONS PRÈVIES A LA INTERPOSICIÓ D'ACCIONS JUDICIALS
 - 6.2.6. IMPLEMENTAR EL PROTOCOL SOBRE ACTUACIONS PRÈVIES A LA INTERPOSICIÓ D'ACCIONS JUDICIALS
 - 6.2.7. DISSENYAR I IMPLANTAR EL PROGRAMA INFORMÀTIC DE GESTIÓ D'HABITATGES

- 6.3 ELABORAR L'INVENTARI
 - 6.3.1. RECOPIAR DADES IDENTIFICACTIVES
 - 6.3.2. ELABORAR LA LLISTA DE BÉNS MOBLES I IMMOBLES (PROPIS I ADSCRITS)
 - 6.3.3. VALORAR ELS BÉNS IMMOBLES
 - 6.3.4. APROVAR L'INVENTARI

Aquesta línia d'Actuació és una de les més difícils d'emprendre, ja que afecta de ple la missió actual del PMHRIBA: la gestió dels gairebé 400 habitatges municipals.

Els objectius i les accions proposades han de ser consensuades per tots els departaments del PMHRIBA i liderades per la Gerència, ja que en el seu desenvolupament hi incideixen qüestions tècniques, jurídiques, socials i econòmiques.

S'hauran de desenvolupar mitjançant un mapa de processos per a protocol·litzar les actuacions de manera conjunta i integral. Es proposa l'inici immediat de totes les accions i objectius d'aquesta línia ja que afecten el quefer diari del PMHRIBA i les seves persones usuàries.

7. PERFECCIONAR L'ELABORACIÓ DELS INFORMES DE DISPONIBILITAT D'HABITATGE ADEQUAT PER A ESTRANGERS NO COMUNITARIS

- 7.1. ELABORAR ELS INFORMES DE DISPONIBILITAT D'HABITATGE ADEQUAT
 - 7.1.1. CREAR UN EQUIP DE DISPONIBILITAT D'HABITATGE ADEQUAT
 - 7.1.2. ESTABLIR UN PROTOCOL D'ACTUACIÓ
 - 7.1.3. REDACTAR I TRAMITAR ELS INFORMES

Aquesta darrera línia se centra en la millora d'una actuació que es du a terme amb normalitat des de l'any 1999. Hem de tenir en compte que encara que vàrem ser pioners en l'elaboració d'aquests informes i encara avui dia serveixen de model per a les administracions locals que no compten amb un servei com el que ofereix el PMHRIBA, s'han de revisar per a la seva millora contínua.

Cal recordar també que és obligatori penjar els informes a la plataforma ACCEDA del Ministeri. Totes aquestes accions de millora i protocol·larització es poden iniciar durant el mes de gener de 2020 i finalitzar l'abril de 2020, ja que ja estan implantades.

6. APROVACIÓ FORMAL DEL PLA ESTRATÈGIC

El Consell Rector del PMHRIBA és, segons els seus Estatuts, l'òrgan de govern competent per a aprovar el Pla estratègic. Així es desprèn dels apartats a, b i p del seu art. 11.

Correspon al gerent, en virtut de l'article 20 dels Estatuts, elaborar el Pla perquè l'aprovi l'òrgan competent.

La consolidació juridicoadministrativa del Pla es materialitzarà amb la seva aprovació al Consell Rector, s'haurà de presentar a tots els seus membres i implicar-los en la seva avaluació i el seu seguiment.

7. ACCIONS DE COMUNICACIÓ I DIVULGACIÓ DEL PLA

L'objecte de qualsevol pla de comunicació és descriure els mecanismes de comunicació interna i externa del pla estratègic que es pretengui divulgar, establint les pautes de comunicació necessàries entre els diversos nivells, llocs i funcions de l'organització i entre els grups d'interès externs per a garantir una recepció, processament, aplicació i transmissió adequats de la informació.

L'objectiu que es persegueix amb aquests mecanismes és donar a conèixer la missió i la visió de l'entitat i les seves activitats, i potenciar-ne la credibilitat, la confiança i la valoració positiva entre els grups d'interès interns i externs (plantilla, Administració, societat, etc.).

En l'àmbit intern, a més de donar a conèixer la missió i la visió del PMHRIBA, pretenen assegurar que el personal sigui conscient dels potencials efectes que les seves activitats generen en el compliment de la política i objectius del PMHRIBA, la qual cosa es durà a terme promovent el seu interès i implicació en el funcionament de l'organització (normativa interna, filosofia organitzacional, plans de conciliació, seguretat, etc.), així com el coneixement i organització específics del lloc de feina.

Per a un desplegament efectiu de la política i estratègia a l'àmbit intern es requereix la implicació de totes les persones que integren l'organització, la qual cosa s'aconsegueix fomentant-ne el coneixement, la identificació i el compromís mitjançant els mecanismes de delegació, comunicació, participació i reconeixement.

Els principals mecanismes utilitzats per a la seva difusió interna són:

- les reunions informatives
- la intranet

Les polítiques i estratègies es comuniquen també a altres grups d'interès externs. Els principals mecanismes utilitzats per a la seva difusió cap a l'exterior són:

- els mitjans de comunicació
- el web corporatiu
- tríptics informatius

Grups d'interès externs:

Entenem per grups d'interès externs els individus o conjunts socials en els quals l'organització genera un impacte; és a dir, que afecten i/o poden ser afectats (positivament o negativa) per les activitats, els productes o els serveis de l'organització i del seu acompliment.

Els grups d'interès o parts interessades poden ser membres de l'òrgan de govern –Consell Rector del PMHRIBA on estan representats tots els grups polítics amb representació municipal–, persones de l'organització, socis estratègics, creadors d'opinió i coneixement, comunitats locals, Administració pública, proveïdors i subcontractistes, institucions financeres i, en el nostre cas, l'Ajuntament de Palma i la ciutadania.

A continuació s'indiquen els punts que s'han d'abordar per a elaborar un pla de comunicació.

Estudi de l'entorn	Es proposa la redacció i l'aprovació d'un pla de comunicació per a donar a conèixer el Pla estratègic del PMHRIBA. Al Pla, a través de l'anàlisi i del DAFO, s'exposen els resultats de l'entorn que s'utilitzaran per a divulgar les accions de comunicació.
Objectius	Comunicar la imminent posada en marxa de el Pla que garantirà la millora de l'organització i, per tant, de la prestació de serveis competència del PMHRIBA
Públic objectiu	<ul style="list-style-type: none"> • organització del PMHRIBA • òrgans polítics • àrees i departaments de l'Ajuntament de Palma • ciutadania receptora dels seus serveis
Missatge	El PMHRIBA reprèn el seu objectiu: la rehabilitació integral de barris
Estratègia	Missatges DIRECTES i clars que refermen l'objectiu del PMHRIBA
Accions de comunicació	<ul style="list-style-type: none"> • reunions informatives • intranet • mitjans de comunicació • web corporatiu • tríptics informatius
Cronograma	Inici: el mateix dia que es produeixi l'aprovació formal del Pla estratègic Final: desembre de 2023
Pressupost i recursos	<ul style="list-style-type: none"> • confecció de tríptics informatius (1.700 €) • resta d'accions a través dels mitjans municipals
Control i seguiment	Trimestrals per part del responsable de comunicació
Avaluació	Semestral per part de qui exerceix la Gerència i del responsable de comunicació

FASE III. PLANS ANUALS, SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL PLA. ACCIONS CORRECTIVES

Aquest document s'ha centrat fonamentalment en l'anàlisi interna i externa del PMHRIBA, en el DAFO participatiu i en el programa operatiu del Pla estratègic.

El programa operatiu que es planteja es realitza des de les conclusions extretes d'una anàlisi i d'un DAFO que recull les aportacions de la plantilla del PMHRIBA. Aquestes aportacions han permès dibuixar el Pla estratègic, però s'haurà d'abordar aquesta tercera fase que ara s'enuncia.

Sense un seguiment apropiat, una avaluació de resultats i les seves corresponents accions correctives tot quedarà en un document escrit.

8. SEGUIMENT I REVISIÓ DEL PLA. ACCIONS CORRECTIVES ⁷

Amb el seguiment i la revisió del Pla estratègic es pretén aconseguir-ne l'eficàcia i que serveixi de guia per al control adequat del rumb de l'organització.

Es proposa que aquest procés de seguiment i avaluació del Pla es dugui a terme mitjançant els denominats plans d'acció anuals, els informes de seguiment i la memòria anual d'execució.

8.1. Indicadors i diagrama de Gantt⁸

Per al detall dels indicadors del Pla que ens serviran per a emplenar els documents que es proposen a continuació vegeu l'annex III (Indicadors d'objectius) i l'annex IV (Diagrama de Gantt).

Com a agents involucrats en el procés de seguiment es proposen:

- El Comitè Director del Pla Estratègic, del qual ineludiblement haurà de formar part qui exerceixi la Presidència i la Gerència del PMHRIBA.
- Un equip nomenat *ad hoc*, que haurà d'estar format per professionals de dins i fora de l'organització, els quals seran els responsables del desenvolupament de les línies estratègiques (LE).

El procés de seguiment i avaluació tindrà, doncs, les següents fases:

1. Plans d'acció anuals

Els responsables assignats a cadascuna de les LE del Pla estratègic elaboraran, durant el darrer trimestre de cada any, un pla d'acció que expressarà els compromisos que s'adquireixen a les LE que es troben sota la seva responsabilitat. Aquesta informació s'incorporarà a l'eina informàtica de seguiment del Pla estratègic. En aquest procés els responsables de línies podran assignar i/o canviar la temporalitat de les seves accions definint els anys en què es realitzarà

⁷ Vegeu l'annex V: Fitxa de seguiment d'acció.

⁸ Vegeu l'annex IV: Cronograma- diagrama de Gantt

cada acció. Aquests plans d'acció configuraran el pla operatiu anual, que s'integrarà en l'elaboració del pressupost.

El pla operatiu anual serà revisat pel Comitè Director del Pla estratègic i se n'emetrà informe, juntament amb el pressupost, abans que l'aprovi l'òrgan competent.

2. Informes de seguiment

El primer trimestre de cada any els responsables de les LE aportaran informació sobre les actuacions dutes a terme l'any anterior a les línies estratègiques que tenen encomanades i dels resultats dels indicadors associats a aquestes. Aquesta informació també s'incorporarà a l'eina informàtica de seguiment del Pla estratègic.

3. Memòria anual d'execució

Amb la informació de seguiment aportada pels responsables de les LE es valorarà la consecució de les accions i línies del Pla i s'elaborarà la memòria anual d'execució, que serà revisada pel Comitè Director del Pla Estratègic i presentada al Consell Rector del PMHRIBA en el segon trimestre de l'any.

Accions correctives

Sobre la base de la informació continguda als informes de seguiment i a les memòries anuals d'execució del Pla estratègic, l'equip de govern establirà periòdicament les prioritats i decidirà les accions que siguin necessàries per a l'execució correcta del Pla.

Amb les mesures que hom decideixi implementar, i que només s'han esbossat a manera d'idea, s'ha d'assegurar:

- Control operacional:

Procés consistent a assegurar que les tasques específiques es compleixin en forma eficaç i eficient.

- Control de gestió:

Conjunt de procediments que guien no sols el control del resultat, sinó també l'elecció del comportament dels que han de prendre decisions perquè actuïn el més eficientment possible a fi d'aconseguir els objectius de l'organització a partir dels recursos disponibles.

- Control estratègic:

El control estratègic suposa l'adaptació del sistema de control als requeriments de la direcció estratègica i se centra en dos punts: si l'estratègia s'està implementant com es va planificar i si els resultats que ha produït són els esperats.

CONCLUSIÓ

La incertesa i la pèrdua d'un objectiu clarament definit per part del personal i de la direcció del PMHRIBA, per les causes explicades a l'anàlisi interna i externa, així com al DAFO, han quedat plenament identificades. N'hi ha prou a llegir detingudament el DAFO participatiu complet per a adonar-se'n.

La intenció de la Direcció donant suport a la proposta d'elaboració del Pla estratègic és un signe evident de la voluntat de millorar una situació que ha heretat i de tornar a col·locar el PMHRIBA en el lloc que mereix.

El propòsit final d'aquest Pla estratègic és que recuperi l'essència del PMHRIBA per a complir la seva missió i encaminar el seu quefer cap a la seva visió de futur –inspirada pels valors proposats– i poder així satisfer de manera reeixida el servei públic al qual estam cridats com a empleats públics.

Palma, 7 de gener de 2020

María Ángeles Deyá Gómez
Jurídica del PMHRIBA

María A. Palmer Ponsell
Arquitecte tècnic del PMHRIBA

BIBLIOGRAFIA

- <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/analisis-interno-de-la-empresa.html>
- <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/10/analisis-came-trabajando.html>
- <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- <http://themaasesores.com/la-importancia-los-valores-plan-estrategico/>
- <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>
- <http://www.cem-malaga.es/innocem/innotutor/modulo.aspx?modulo=2&ficha=4>
- <http://www.idluam.org/blog/los-organismos-publicos-locales-cuando-entre-en-vigor-la-lrjsp-2015-francisco-velasco/>
- <http://www.upv.es/entidades/VRSC/info/U0569909.pdf>
- <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- <https://anatenza.com/guia-plan-estrategico/>
- <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
- <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- <https://concepto.de/trabajo-en-equipo/#ixzz60XcMpDxX>
- <https://destrategico.uca.es/wp-content/uploads/2017/06/guia.pdf>
- <https://es.slideshare.net/Alexdfar/plan-estrategico-y-gestion-de-procesos>
- <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>
- <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- <https://isoscorecard.wordpress.com/2016/10/30/3-7-plan-estrategico-fase-i-paso-7-definicion-de-valores/>
- <https://itcblogblog.wordpress.com/tag/plan-estrategico/>
- <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/competencias-municipales-materia-vivienda-242443>
- <https://miwork.co/como-realizar-un-diagnostico-empresarial-y-un-plan-de-accion/>
- <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-para-elaboracion-e-implementacion-del-plan-estrategico-y-plan-de-gestion-en-entidades-no-lucrativas-de-accion-social-con-voluntaris.pdf>
- <https://renatamarciniak.wordpress.com/2018/05/28/vision-mision-y-valores-de-la-organizacion-2/>
- <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/9-implementacion-de-la-estrategia/f-cuadro-de-mando-integral>
- <https://slideplayer.es/slide/85789/>
- <https://web.unican.es/plan-estrategico/mision-vision-y-valores>
- <https://www.ancap.com.uy/innovaportal/v/1842/1/innova.front/mapa-estrategico-corporativo.html>
- <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- https://www.ecured.cu/Indicadores_de_gesti%C3%B3n
- <https://www.esic.edu/empleabilidad/pdf/recursos/el-valor-del-compromiso.pdf>
- https://www.familiasnumerosas.org/fileadmin/user_upload/PDF/Jornadas_de_Juntas_Directivas/170311Sesio_nPlanificacio_n_Estrate_gica_FFN.pdf
- <https://www.foromarketing.com/plan-estrategico-pequeno-comercio/>
- <https://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>
- <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

<https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/default.aspx>

<https://www.mariamelchor.com/>

<https://www.mariamelchor.com/blog/si-no-se-mide-no-sirve-crea-tus-propios-indicadores>

<https://www.monografias.com/trabajos85/planificacion-y-control-estrategico/planificacion-y-control-estrategico.shtml>

<https://www.normas9000.com/content/Glosario.aspx>

<https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/el-dialogo-en-la-empresa-una-asignatura-pendiente.html>

https://www.palma.cat/portal/PALMA/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/9_112066_1.pdf

<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

<https://www.puromarketing.com/14/29238/tenemos-hacia-transparencia-organizativa.html>

<https://www.sugerendo.com/blog/analisis-de-la-competencia/como-elaborar-un-plan-estrategico-ii/>

<https://www.tablerodecomando.com/3-motivos-justifican-elaborar-plan-estrategico/>

ENLLAÇOS

AJUNTAMENT DE PALMA	https://www.palma.cat/portal/PALMA/home.jsp?codResi=1
EUROLOCAL	https://www.eurolocal-cas.com/es/
GOVERN DE LES ILLEES BALEARS	https://www.caib.es/govern/index.do?lang=ca
ADMINISTRACIÓ DE L'ESTAT	https://administracion.gob.es/
FONS ESTRUCTURALS	https://ec.europa.eu/
CENTRE BALEARS EUROPA	http://www.cbe.es/
CULTURA I BENESTAR SOCIAL	Cultura i Benestar Social
JUSTÍCIA SOCIAL, FEMINISME I LGTBI	Justícia Social, Feminisme i LGTBI
PROMOCIÓ ECONÒMICA I OCUPACIÓ	Promoció Econòmica i Ocupació
MEDI AMBIENT I BENESTAR ANIMAL	Medi Ambient i Benestar Animal
INFRAESTRUCTURES I ACCESIBILITAT	Infraestructures i Accessibilitat
MOBILITAT SOSTENIBLE	Mobilitat Sostenible
TURISME, SANITAT I CONSUM	Turisme, Sanitat i Consum
MODEL DE CIUTAT, HABITATGE DIGNE I SOSTENIBILITAT	Model de Ciutat, Habitatge Digne i Sostenibilitat

ANNEXOS

Annex I. Programa operatiu. Línies estratègiques, objectius i accions

Annex I bis. Programa operatiu valorat. Responsables i cronologia

Annex II. DAFO participatiu complet (Document intern)

Annex III. Indicadors del programa operatiu

Annex IV. Diagrama de Gantt del programa operatiu

Annex V. Fitxa de seguiment d'acció