

## TRES PROPOSTES DE REVOLUCIONS ORGANITZATIVES

### PER RECUPERAR LA VIABILITAT ECONÒMICA (I INSTITUCIONAL)

### DE LES INSTITUCIONS LOCALS

**Albert Calderó**

*(Resum de la ponència presentada a les VII JOMCAL, Jornades de Modernització i Qualitat de les institucions locals, organitzades per l'ajuntament de Màlaga i la FEMP l'octubre de 2012 al Palau de Fires i Congressos de Màlaga)*

A la majoria d'institucions locals no n'hi haurà prou només amb retallades per tornar a equilibrar els pressupostos. A més de no sortir del dèficit i la insolvència, només amb retallades les institucions i les ciutadanes cauran en la tristesa i depressió col·lectives. Per tant cal fer més coses, i fer-les liderant i donant bones notícies al personal. Cal fer alguna **revolució organitzativa**. En proposaré tres:

#### **1 La revolució del pressupost : El pressupost per projectes**

S'ha d'elaborar un Pla i pressupost anual per al 2013 simplificat, centrat en costos i prioritats. Un pressupost del govern i no de l'interventor. Tres blocs: Primer, el funcionament ordinari, reduït al mínim, simplificat, eliminant tot allò superflu. Segon, els **Projectes Més**, projectes nous, rellevants, poc costosos, connectant amb les grans preocupacions socials i buscant la màxima eficàcia a curt termini. Tercer, els **Projectes Menys, projectes rellevants d'estalvi** modificant aspectes del funcionament ordinari de manera contundent. Amb un afegit obligat: El **Pla de Mandat 2014-2015**, un pla i pressupost bianual dels dos anys restants del mandat amb la mateixa metodologia, assegurant bones notícies per a la ciutadania al final del mandat.

#### **2 La revolució de l'estratègia: La gestió estratègica dels projectes**

L'estratègia que funciona és tenir **projectes**, projectes que tinguin una bona relació cost/valor afegit social i institucional, amb capacitat paradigmàtica i mobilitzadora, amb alta motricitat estratègica, amb una prioritització poderosa i flexible. Un pla estratègic ha de ser un llistat de projectes. **Màxim, una pàgina**. Res de plans estratègics celestials, amb moltes pàgines de paraules boniques i políticament correctes que ningú llegirà ni posarà en pràctica. Projectes senzills i prioritats estrictes. Menys visió i més acció. Els valors practicats en projectes, i no en jaculatòries.

### 3 La revolució estructural: La professionalització jeràrquica

Per professionalitzar la jerarquia no cal cap canvi legal. Simplement cal reorganitzar a fons l'estructura, amb tres moviments simultanis:

**3.1.** Substituir els tres o quatre nivells jeràrquics inferiors per **un sol nivell jeràrquic professionalitzat**: els caps d'unitat. Cal crear grans unitats professionals homogènies, d'almenys 15 persones i un màxim de 100, i posar al comandament de cadascuna a un/a funcionari/a de la casa, professional competent i respectat/a amb dots de comandament, i amb dedicació exclusiva a les tasques jeràrquiques. Això farà possible recuperar la il·lusió i la implicació del personal de qualificació baixa i mitja mitjançant el lideratge competent de comandaments intermedis sorgits del seu propi col·lectiu.

**3.2.** Substituir els tres o quatre nivells jeràrquics superiors per **un sol nivell de directius professionals**, que o bé dirigeixin a grans unitats executives formades per professionals heterogenis, o bé dirigeixin a diversos caps d'unitats; format per funcionaris/es de la pròpia institució, professionals competents i respectats/des amb dots de comandament i formació directiva pràctica, i amb dedicació exclusiva a les tasques jeràrquiques. Això farà possible recuperar la il·lusió i la implicació del personal tècnic, mitjançant un lideratge executiu competent i proper.

**3.3.** Crear el **Gabinet de projectes estratègics**, un equip ampli de funcionaris/es de la pròpia institució, professionals competents i respectats/des amb dots creatives, executives i relacionals, amb formació en direcció de projectes, per crear **parelles directives de projectes** municipals fent parella amb regidors delegats, amb dedicació exclusiva a la invenció, direcció i relacions dels grans projectes. Això produirà l'èxit dels projectes i el del govern.

**1 + 2 + 3** significa el següent : **Passar...**



**de l'elefant amb cervell de mosquit...**



**...al tigre amb cap de tigre!**

**1 + 2 + 3** és el gran canvi organitzatiu que ningú va voler posar en pràctica en els anys d'eufòria econòmica; ara, en plena crisi, és possible fer-ho, i a més pot ser imprescindible per a la supervivència. I si no, tindrem el **fracàs**. El fracàs en el sector privat suposa l'eliminació de les empreses fracassades. En el sector públic, no: en el sector públic el fracàs no comporta el dolç consol de la mort. El fracàs en el sector públic són les **institucions zombis**. Ja en tenim un bon grapat vagarejant per ací i per allà...