

OFICINES D'ATENCIÓ A L'EMPRESA

ANÀLISI DE CASOS A LA PROVÍNCIA
DE BARCELONA



**Diputació
Barcelona**

Direcció i coordinació: Rosabel Hernández i Gemma Cortada
Realització del treball: Neus Aran, Gemma Cortada i Ferran Peiró

Gerència de Desenvolupament Econòmic i Ocupació – Àrea de Desenvolupament Econòmic Local.
Diputació de Barcelona

Octubre 2016 (versió revisada i actualitzada del document “Les Finestretes Úniques Empresarials. Anàlisi de casos de la demarcació de Barcelona” de febrer del 2015).

ÍNDEX

Pàg. - 5	Introducció
Pàg. - 7	Objectiu del document i contingut. Com s'ha fet?
Pàg. - 11	Què entenem per Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE)?
Pàg. - 13	Principals àmbits i actuacions associades a la implantació de les OAE's.
Pàg. - 23	Principals característiques de les OAE.
Pàg. - 27	Resultats de les OAE.
Pàg. - 31	Conclusions.
Pàg. - 33	Referències d'interès.

INTRODUCCIÓ

Actualment podem afirmar que hi ha un estat d'opinió generalitzat que cal facilitar l'activitat empresarial per part de les diferents administracions, especialment pel que fa a la tramitació. La crisi econòmica dels darrers anys, tot i que a partir del 2015 hi ha una certa recuperació, ha fet reduir l'activitat econòmica i augmentar l'atur. Els municipis han vist en els darrers anys com un gran nombre d'empreses i comerços tancaven i, per tant, cada nou negoci que s'obre o empresa que s'implanta al municipi es valora molt més. Fruit d'aquesta situació els poders públics prenen consciència que les empreses són un bé preuat a qui cal ajudar i facilitar la feina. Això suposa un canvi de cultura molt important per part de les administracions i els professionals que hi treballen passant de la visió garantista i sancionadora a un enfocament facilitador de l'activitat econòmica.

Aquest canvi de paradigma en la relació de l'administració amb les empreses s'inspira en la Directiva de Serveis¹ promoguda per la Comissió Europea l'any 2006 i que s'ha anat traslladant a les legislacions dels diferents estats membres i inspirant els seus textos legals. En el nostre àmbit, tan a nivell espanyol com català aquesta transposició es fa cada vegada més efectiva, un punt cabdal és el de la simplificació administrativa que ha de regir les relacions entre les diferents administracions i les empreses. De tota manera, queda molt camí per recórrer. A l'Estat espanyol, segons l'informe *Doing Business 2016* elaborat pel Banc Mundial, encara li queda bastant marge per millorar. L'informe estudia la facilitat de crear negocis en 189 economies del món i situa Espanya en la posició 33 del rànquing global, millorant 1 posició respecte l'any anterior (2015). Ara bé, empitjora 4 punts en l'àmbit d'obertura d'una empresa i permisos de construcció i únicament millora en el pagament de taxes, la protecció a petits inversors i l'obtenció d'electricitat (3 dels 10 ítems analitzats).

Pel que fa al món local també hi ha molt marge de millora. L'any 2012 la Diputació de Barcelona va fer un estudi per detectar els obstacles que tenien les empreses en els seus tràmits amb l'administració local. El treball es va basar en una enquesta a 404 empreses de la província de Barcelona (exceptuant Barcelona ciutat). Les principals conclusions van ser que les empreses valoraven el seu ajuntament en relació a la tramitació amb un 6,6 sobre 10, remarcant que calien millores en l'agilització i la simplificació de tràmits. També consideraven molt positiu poder realitzar els tràmits de manera telemàtica.

En aquest context, donada la necessitat que hi ha de facilitar la creació o implantació d'activitats econòmiques que generin ocupació, les diferents administracions públiques han endegat diverses iniciatives amb l'objectiu d'agilitzar la tramitació necessària per a la creació d'empreses: les Oficines d'Atenció a l'Empresa (OAE's) que estan implantant els ens locals amb més activitat econòmica; els Punts d'Atenció a l'Emprenedor (PAE) promoguts pel Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme com també l'entrada en vigor de la *Llei 16/2015 de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica* que té per objectiu reduir els tràmits, incrementar la transparència i la simplicitat dels procediments i eliminar el temps per iniciar una activitat. Una de les principals novetats d'aquesta Llei és que preveu que les administracions públiques de Catalunya adoptin el model organitzatiu de la Finestreta Única Empresarial (FUE) a fi que les empreses i els professionals puguin fer des d'un únic punt, amb independència de l'Administració responsable, tots els tràmits necessaris amb relació a la seva activitat.

Concretament, la Diputació de Barcelona col·labora amb els tres nivells d'administració: donant suport a les OAE's locals, promovent l'establiment de punts PAE a la província de Barcelona, mitjançant un

¹ Directiva de Serveis (2006/123, CE, de 12 de setembre que imposa els principis de llibertat d'establiment i lliure circulació de serveis, autoritzacions excepcionals i simplificació administrativa traduint-se tots aquests principis en la simplificació de procediments, finestreta única, dret d'informació als prestadors i als destinataris i procediments per via electrònica.

conveni de col·laboració amb el Ministerio de Industria, Energía y Turismo² i col·laborant amb la Generalitat facilitant la implantació de la FUE Local³ a través d'un Conveni signat el passat setembre del 2015 entre les 4 diputacions, la Federació de Municipis de Catalunya (FMC) i l'Associació Catalana de Municipis (ACM).

² Conveni de col·laboració entre el Ministeri de Industria, Energía y Turismo (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa) i Diputació de Barcelona per a l'establiment de Punts d'Assessorament i Inici de la tramitació (PAIT) integrats a la xarxa CIRCE. Conveni signat el 27/09/2013.

³ La Finestreta Única Empresarial (FUE), el punt de referència únic de les empreses, emprenedors i intermediaris en la seva relació amb l'administració. Es basa en un model de relació integrat d'atenció que permet a l'empresariat poder realitzar les seves gestions administratives i tràmits, independentment de qui en sigui l'ens responsable.

OBJECTIU DEL DOCUMENT I CONTINGUT

Donat que el model d'Oficines d'Atenció a l'Empresa (OAE) s'estan implantant de manera creixent en el món local, en línia amb les actuacions de la resta d'administracions de facilitar l'activitat econòmica, aquest document pretén ajudar a aquells ens locals que s'estan plantejant implantar-ne una i també a aquells que ja estan en procés.

En el document s'analitzen de manera comparativa les OAE ja en funcionament de la província de Barcelona. Es presenta de manera gràfica i comparada el procés que han seguit els ajuntaments per crear-les, les seves característiques i indicadors d'activitat i impacte. Com es desprèn del document, cada ens locals ha seguit un camí diferent a l'hora d'implantar l'OAE però hi ha aspectes comuns a totes elles que cal tenir en consideració. També, tot i que les característiques i serveis són similars, trobem OAE's amb un ventall més ampli de tràmits i serveis que d'altres.

L'actualització del document a finals de l'any 2016 ha sigut oportuna per dos motius:

- l'entrada en vigor de la Llei de Simplificació Administrativa (16/2015) que ha implicat un canvi en la regulació de la principal activitat econòmica (activitats innòcues i de baix risc que representa el 75% del total) i la obligatorietat de tots els ens locals de esdevenir FUE Local i amb això oferir la tramitació telemàtica d'aquestes activitats.
- i per la posada en marxa de noves OAE's a la província de Barcelona: Viladecans, Sant Vicenç dels Horts, Tecnocampus, Santa Coloma de Gramenet i Cardedeu.

Amb l'entrada en vigor de la Llei 16/2015, des del Servei de Teixit Productiu (STP) vàrem començar a utilitzar el terme Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE), reservant la nomenclatura de Finestreta Única Empresarial (FUE) al model determinat per la pròpia Llei.

COM S'HA FET?

El document s'ha elaborat en diferents passos. Per una banda durant l'any 2013 i part del 2014 es van visitar OAE's d'ens locals que ja les tenien en funcionament: Sant Cugat, Sabadell, Manresa, Rubí i Terrassa per conèixer de primera mà aquestes experiències. També durant l'any 2015 i 2016 es van visitar les OAE de Gavà, Mataró (Tecnocampus), Viladecans i Barcelona Activa.

D'altra banda es va constituir al 2013 un grup de treball per a la millora de l'entorn legal empresarial amb els ajuntaments que estaven impulsant projectes en aquest àmbit majoritàriament cofinançats pel Servei de Teixit Productiu de la Diputació de Barcelona.

La metodologia mitjançant grups de treball s'ha emprat pel Servei de Teixit Productiu per tractar diversos temes i ha resultat molt útil a l'hora d'elaborar productes on es recull l'experiència i coneixement dels ens locals i, si s'escau, d'experts en la matèria tractada. En el cas de la millora de l'entorn legal un cop es va constatar l'interès dels ens locals en treballar aquest tema, i en concret, en implantar OAE es va considerar interessant organitzar un grup de treball format per aquells ens locals que estaven treballant el tema. Aquest grup no tenia previst una periodicitat fixada de trobades però si l'objectiu de disposar de resultats o productes concrets fruit d'aquestes reunions. Fins ara el grup s'ha reunit en dues ocasions.

La primera reunió es va realitzar el 29 de gener de 2013 i es van convidar els ens locals amb Oficina d'Atenció a l'Empresa activa en aquell moment (incloent aquells que tenien subvenció per aquest tema en el Catàleg de Serveis de Diputació). Finalment a la reunió hi van assistir Sabadell, Terrassa, Rubí,

Sitges, Molins de Rei, Castelldefels, Viladecans i la Mancomunitat Penedès Garraf. L'objectiu de la sessió va ser elaborar conjuntament una diagnosi en forma de DAFO dels diferents projectes d'OAE.

A continuació es presenta el DAFO dels projectes d'implantació d'una OAE resultat de la primera reunió del Grup de treball:

ANÀLISI INTERN:	ANÀLISI EXTERN:
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Lideratge i compromís polític • Voluntat i capacitat tècnica • Lideratge tècnic d'un departament superior a promoció econòmica • Augment de confiança de les empreses cap al departament de promoció econòmica • Existència de recursos externs (GIA, ordenances, consultores...) • Disposar d'altres eines prèvies com un catàleg de tràmits • Disposar d'informació d'empreses per millorar servei • Disposar d'interlocució única amb l'empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Millorar la confiança i esdevenir referent empresarial • Millorar els serveis a les empreses (més integral) • Atracció i generació d'activitat econòmica • Simplificar tràmits i processos administratius • Millorar el funcionament del propi ajuntament • Fomentar la consolidació d'empreses • Reorientar els serveis de promoció econòmica
Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultat i poca tradició en treballar transversalment • Diversitat d'ubicació dels depart. implicats (difícil espai OAE i comunicació) • Barreres tecnològiques (per facilitar treball) • Manca de RRHH suficients • Conflicte de competències • Departaments implicats amb diferent orientació a l'empresa • Dificultat d'assumir el funcionament formalment establert de la OAE • Manca co-responsabilitat dels altres departaments implicats 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca de recursos econòmics • Llei de bases i la pròpia llei de procediment administratiu • Trobar l'equilibri entre intervenció i promoció • Canvis normatius continus • Dificultat en el traspàs d'informació/cooperació amb altres administracions (interoperabilitat)

Amb la informació extreta de les visites a les OAE abans esmentades i la primera reunió del grup de treball, es va començar a elaborar un document que hauria de servir d'anàlisi comparativa de les diferents OAE's actives o en procés de constitució a la província de Barcelona.

Es van diferenciar tres blocs d'informació rellevants:

- Àmbits i actuacions associades al procés d'implantació
- Característiques de les OAE
- Resultats de les OAE's (indicadors d'activitat i d'impacte)

Es van dissenyar els quadres i es van completar amb la informació extreta de les visites efectuades en els mesos anteriors però es va considerar necessari contrastar i completar la informació amb els ens locals.

Per aquest motiu el 10 de juliol de 2014 es va organitzar una segona reunió del Grup de treball on es van convidar a tots els ens locals que van assistir a la primera reunió a més d'aquells que havien iniciat la implantació de l'OAE recentment. Durant la reunió, la presentació de temes ordenats segons els quadres esmentats en el paràgraf anterior va permetre una discussió sobre els diferents aspectes analitzats i també comparar les diferents experiències, aspecte especialment útil per als ens locals que encara no tenen l'OAE en funcionament. La informació dels quadres es va validar després per part de cada ens local.

Entre finals del 2014 i principis del 2015 es va redactar el document amb el títol: *“Les Finestretes Úniques Empresariales. Anàlisi de casos de la demarcació de Barcelona”*, el qual va ser difós entre totes les entitats que disposaven d'OAE, que estaven en procés d'implantació o bé sol·licitaven assessorament al Servei de Teixit Productiu de la Diputació de Barcelona.

Al llarg del 2015 es van anar implantant més OAE's a la província de Barcelona però, sobretot, va entrar en vigor la Llei 16/2015 de simplificació administrativa, fet que va impulsar la necessitat d'actualitzar el document incorporant aquest nou canvi de paradigma en la tramitació empresarial per part del món local.

L'any 2016 s'inicia l'actualització del document. Per portar-ho a terme s'han contactat totes les OAE's en funcionament i amb la persona referent de cadascuna d'elles s'ha verificat el funcionament, s'han recollit canvis i s'han actualitzat els indicadors. Les noves OAE's s'han visitat o contactat telefònicament per tal de conèixer com s'ha portat a terme el procés d'implantació i quina és la operativa.



Oficina d'atenció a l'empresa de Barcelona Activa

QUÈ ENTENEM PER OFICINA D'ATENCIÓ A L'EMPRESA (OAE)?

L'Oficina d'Atenció a l'Empresa (OAE) és l'espai de referència per a les empreses i persones emprenedores en la seva relació amb l'Ajuntament i ofereix:

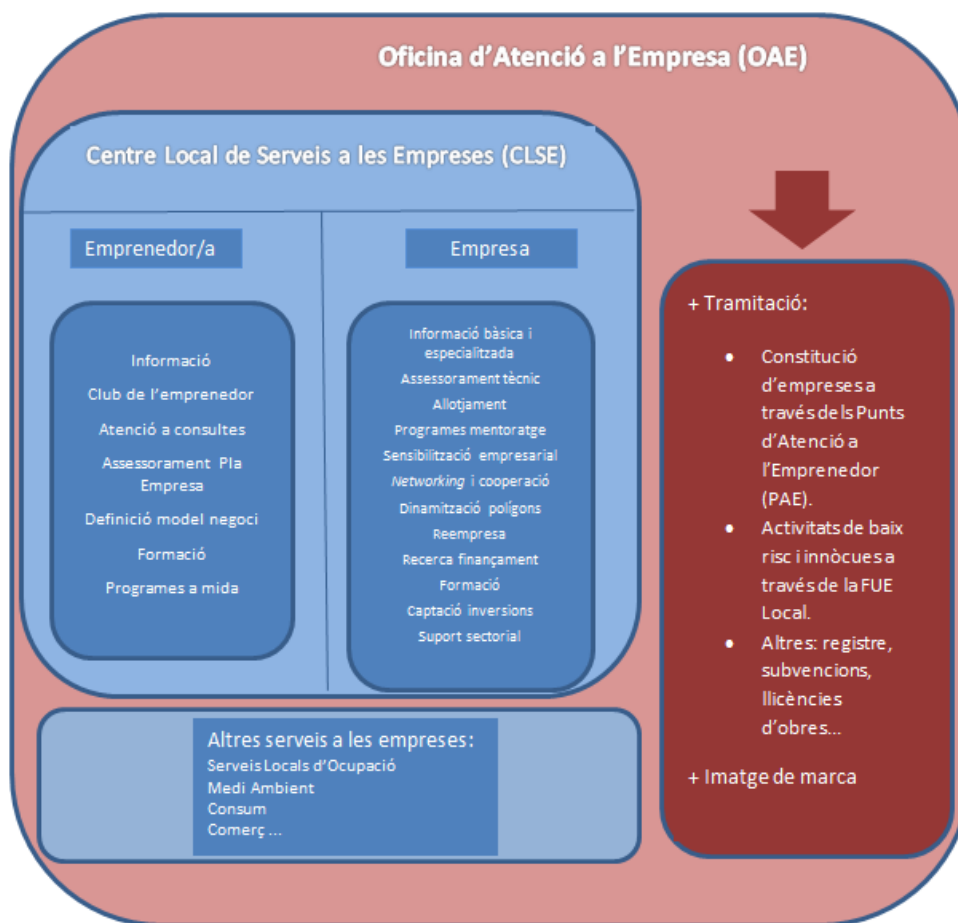
- Serveis especialitzats mitjançant el què s'anomena Centre Local de Serveis a les Empreses (CLSE) com informació, assessorament, allotjament empresarial, etc.
- Altres serveis relacionats amb medi ambient, consum, ocupació, etc.

I com a factor diferencial respecte al CLSE, l'OAE ofereix un servei de tramitació en:

- Constitució d'empreses a través dels Punts d'Atenció a l'Emprenedor (PAE).
- Activitats de baix risc i innòcues a través del sistema de tramitació de la FUE Local de la Generalitat.
- Altres tràmits: subvencions, llicències d'obres, llicències d'activitats, permisos d'ocupació de via pública, etc.

Cal assenyalar també que l'ajuntament dota a l'OAE d'una imatge de marca per facilitar la identificació de serveis específics a empreses i persones emprenedores del territori.

Per tant, l'OAE generalment coincideix amb el CLSE amb l'aspecte diferencial que la OAE inclou la tramitació i es dota d'una marca per facilitar donar-se a conèixer a les empreses⁴.



⁴ En alguns casos però com Gavà o Manresa, l'OAE és independent del CLSE però hi ha una estreta connexió entre ells de manera que l'OAE actua com a porta d'entrada, informació i inici de tramitació i deriva els usuaris al CLSE per als serveis especialitzats.

PRINCIPALS ÀMBITS I ACTUACIONS ASSOCIADES A LA IMPLANTACIÓ DE L'OAE

El primer quadre que trobareu a la pàgina 22 pretén recollir de manera comparativa com, els ens locals objecte d'anàlisi, han recollit els principals aspectes que s'han de tenir en compte en els processos d'implantació de les OAE. A continuació es descriuen els diferents àmbits i actuacions analitzades i s'inclou algun apunt a tall de comentari.

A. Lideratge i coordinació

1. Lideratge polític: és un element bàsic per dur el projecte a bon port. Com més alt és aquest lideratge i més formalitzada està la voluntat d'implantar una OAE (per exemple fent-ho constar al Pla de Mandat) més fàcil és traslladar a la resta de l'organització el projecte i executar-lo.

2. Direcció i coordinació supradepartamental: el fet que la direcció i coordinació del projecte sigui assumida per una figura jeràrquicament superior a les unitats que hi estan implicades, per exemple la Gerència, és clau perquè tothom s'alineï en l'objectiu comú executant la part que li correspon.

3. Sensibilització de visió estratègica i canvi de cultura organitzativa: les actuacions que cal portar a terme per informar i sensibilitzar l'organització envers la visió estratègica i la necessitat de creació de l'OAE. Ajuden a avançar de manera coordinada i a superar les objeccions i obstacles que es poden plantejar des de dins de l'organització. Aquesta visió estratègica s'inspira en la necessitat que l'administració faciliti l'activitat econòmica i, per fer-la possible, és imprescindible un canvi de cultura organitzativa que implica tot el personal de l'ajuntament. Es tracta de passar de la visió/missió de l'administració com un ens amb funcions sols sancionadores o de vigilància a un model on, sense deixar de complir la normativa, s'opti per facilitar a les empreses les seves gestions amb l'administració.

Pel que fa a aquests 3 aspectes, la sensibilització sobre la visió estratègica i canvi de cultura organitzativa s'ha treballat en tots els Ajuntaments que ja disposen d'OAE.

El fet de disposar d'una direcció i coordinació supradepartamental es dona en la majoria de projectes analitzats, tot i que en alguns casos, la direcció del projecte d'implantació de l'OAE recau en el departament de Promoció Econòmica, com és el cas de Sant Cugat, Rubí, Terrassa o Cardedeu.

B. Àmbit Jurídic

Treballar la base normativa que regula les activitats econòmiques en l'àmbit local és essencial ja que permet simplificar i agilitzar procediments. Aquesta tasca es recomana fer-la a l'inici del procés d'implementació de la OAE ja que, si es revisen els procediments sense prèviament haver revisat la normativa aplicable, perdem oportunitats de millora i simplificació que més tard o més d'hora s'hauran d'acabar abordant.

A més, cal que la revisió i simplificació de la regulació es faci sota els criteris d'una *Better Regulation*. Estudis de la OCDE i del Banc Mundial han demostrat que una regulació de mala qualitat té efectes negatius sobre la competitivitat d'un territori.⁵

Al llarg dels anys, la regulació de les activitats econòmiques ha estat objecte de contínues modificacions (Llei 3/1998, d'intervenció ambiental (LIIAA), Llei 20/2009, Llei 3/2010, Llei 1/2009, etc.) fet que ha acabat generant llacunes, contradiccions i inseguretat jurídica.

Davant aquesta situació, els serveis jurídics de Diputació de Barcelona van publicar el 19 d'octubre del 2012 les **Ordenances tipus**⁶, basades en la Directiva 2006/123⁷, amb un triple objectiu:

- Oferir als ajuntaments seguretat jurídica,
- Homogeneïtzar els règims d'intervenció per tal de facilitar la implantació de la finestra única (com apel·la la Directiva de Serveis)
- Integrar i simplificar procediments i tràmits.

Alguns ajuntaments de seguida van adoptar i aprovar les ordenances tipus per així assegurar el correcte compliment de tota la normativa vigent. Però en general l'adopció de les ordenances tipus per part de l'Administració local estava sent lent, per això, el passat 13 d'agost del 2015 va entrar en vigor la **Llei 16/2015, de 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica** amb l'objectiu d'impulsar definitivament la homogeneïtzació dels règims d'intervenció i així facilitar la implantació d'una finestra única, com apel·la la Directiva, però també per reduir tràmits, incrementar la transparència i la simplicitat dels procediments i amb això eliminar el temps per iniciar una activitat.

La Llei 16/2015 impulsa un canvi de model en la relació entre l'Administració i les empreses basat en la confiança en les empreses, redueix les barreres administratives i estableix com a règims generals d'intervenció la comunicació prèvia i la declaració responsable per a totes les activitats de baix risc i innòcues que representen el 75% de l'activitat empresarial.

La principal afectació per l'Administració local de la Llei 16/2015 és que abans del 13 d'agost del 2016 tots els ajuntaments de Catalunya han d'esdevenir **FUE Local**, això vol dir que a partir d'aquesta data han de fer possible la tramitació online de 17 tràmits relacionats amb l'activitat econòmica.

⁵ Perquè una regulació sigui de qualitat ha de reunir el principi de proporcionalitat, responsabilitat, coherència, transparència, enfoc i principi d'orientació a l'empresa/ciudadà. Per més informació, podeu seguir el següent enllaç: http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&file=viewFile&f=modules/news/files/relatos_partners_n_2_better_regulation.pdf&t=.pdf

⁶ Ordenança d'Intervenció municipal ambiental, de seguretat i salut pública i l' Ordenança d'Intervenció municipal en espectacles públics i activitats recreatives.

⁷ la Directiva 2006/123, de 12 de setembre que imposa els principis de llibertat d'establiment i lliure circulació de serveis, autoritzacions excepcionals (sols quan no sigui possible un control a posteriori o hi hagi raons imperioses d'interès general i per tant és compleixi amb els criteris de no discriminació, necessitat i proporcionalitat) i simplificació administrativa (transparència, eliminació de retards, tràmits innecessaris, duplicació d'operacions, despeses o sancions desproporcionades, etc.).

Concretament, els ens locals per esdevenir FUE Local han de complir com a mínim amb dos requisits:

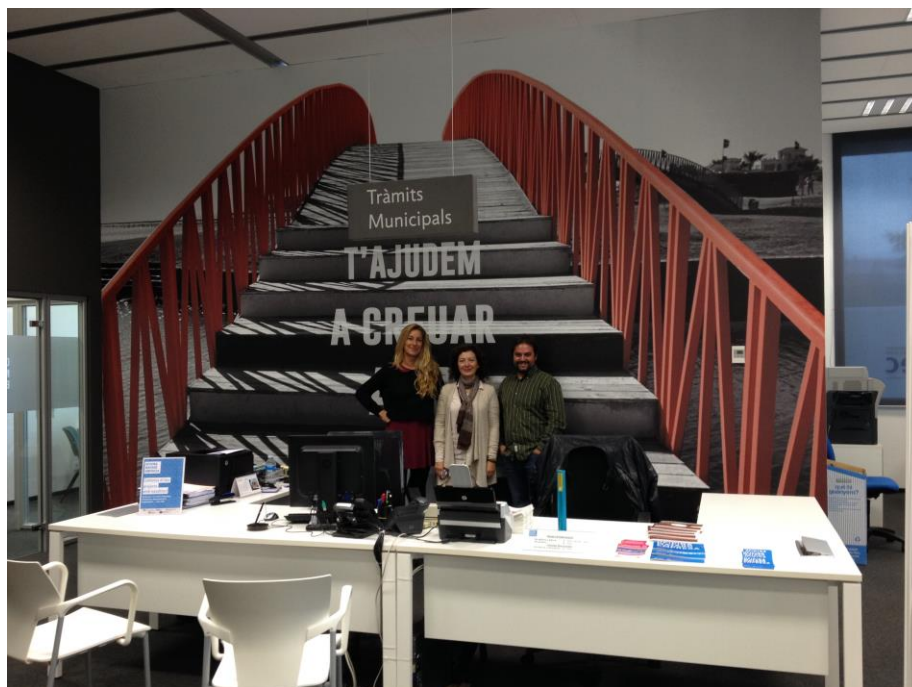
- Estandaritzar tots els tràmits que afecten l'activitat econòmica facilitant així la tramitació online.
- Connectar la pàgina web de l'ajuntament amb el Canal Empresa mitjançant un *banner*.

Les conseqüències de l'aplicació de la Llei 16/2015 en l'àmbit local és de gran importància ja que tots els ajuntaments apliquen (finalment) el mateix règim d'intervenció per les activitats innòcues o de baix risc que representen el 75% de l'activitat econòmica. També obliga als ens locals a revisar i refer tots els procediments interns per tal d'adaptar-se a la Llei i implantar un sistema de control a posteriori per les noves activitats que s'iniciïn en el municipi.

Degut a l'entrada en vigor de la Llei, la major part d'ajuntaments amb OAE han vist modificats els seus procediments interns i no tant el seu funcionament operatiu que queda en la major part dels casos inalterat.

Pel que fa als ens locals analitzats tots aborden la millora la regulació i molts d'ells van optar en el moment de creació de la OAE per revisar ells mateixos les ordenances municipals. Aquest va ser el cas de Sabadell o Terrassa. Altres van optar per adoptar les ordenances tipus de la Diputació de Barcelona com va ser el cas de Cardedeu o Mataró (Tecnocampus).

Actualment tots els ajuntaments, degut a l'entrada en vigor de la Llei 16/2015) hauran d'aplicar el mateix règim d'intervenció per les activitats de baix risc o innòcues, fet que significa un pas endavant en termes de simplificació administrativa per la majoria d'ajuntaments.



Oficina d'atenció a l'empresa de Mataró (Tecnocampus)

C. Àmbit organitzatiu

1. INTEGRAR el Departament de Llicències/Activitats dins la OAE (organitzativament parlant): aquesta seria l'aposta més agosarada i amb un major impacte organitzatiu ja que trenca amb l'organigrama tradicional dels ajuntaments on el Departament de Llicències ha estat vinculat gairebé sempre a Urbanisme. Els avantatges d'aquest enfocament és que la visió de promoció de l'activitat empresarial passa en primer terme i l'autorització administrativa de l'activitat se supedita més clarament a l'objectiu de facilitar l'activitat econòmica, sempre i quan per suposat la llei.

De moment només l'Ajuntament de Sabadell d'entre els analitzats ho ha aplicat i, malgrat les dificultats inicials, el balanç és molt positiu ja que s'estableix una major col·laboració entre els tècnics de Llicències i els de promoció econòmica i a l'estar sota una mateixa Direcció és més fàcil coordinar les tramitacions.

2. Ubicar en un MATEIX ESPAI els departaments més vinculats amb la tramitació empresarial:

Aquesta seria una opció intermèdia a l'anterior però també significa un pas endavant respecte a la situació tradicional on, a l'excepció d'ajuntaments molt petits, sovint els Departaments de promoció econòmica i llicències estan físicament separats la qual cosa dificulta la comunicació i fins i tot el coneixement entre els tècnics de les dues disciplines. El fet de situar junts en un mateix espai o dins un mateix edifici els departaments amb més vinculació amb la tramitació empresarial, facilita la comunicació i coordinació entre els tècnics tot i que el grau d'integració és menor que en el cas anterior.

Aquesta opció es dona en alguns casos analitzats: Sant Cugat, Rubí, Viladecans i Terrassa. En aquest cas, la proximitat física facilita l'intercanvi de percepció vers l'empresa i la relació entre tècnics i administratius que formen el back office de l'OAE. Un opció singular en aquest cas és que alguna persona del departament de Llicències es traslladi físicament a l'OAE. Aquest seria el cas de Mataró (Tecnocampus) o Viladecans on una persona tècnica o administrativa d'Activitats s'han traslladat a l'OAE.

3. COORDINACIÓ de tots els departaments implicats: Aquesta opció es planteja del tot imprescindible en qualsevol model organitzatiu de l'OAE. S'ha d'establir un sistema de coordinació entre els departaments implicats ja sigui a través de reunions (periòdiques o quan es cregui escaient) a més d'altres mecanismes que l'ens local pugui considerar.

En la majoria de casos es programen reunions periòdiques (setmanals o quinzenals) per comentar la situació dels diferents expedients en tràmit i així agilitzar-ne la resolució. Aquest seria el cas de Sant Cugat, Rubí, Terrassa, Gavà, Manresa. Alguns d'ells també opten per utilitzar intranets interns, trucades, e-mails, etc. per mantenir una comunicació fluida, aquest seria el cas de Sabadell, Sant Vicens dels Horts o Cardedeu.

4. Promoure la CORRESPONSABILITAT entre els departaments implicats: del que es tracta en aquest punt és de fer partícips a tots els departaments implicats de l'objectiu comú que és facilitar l'activitat econòmica al municipi. Fer-los veure que el paper de cadascú és important per assolir l'objectiu. Això es pot fer de maneres diverses:

- Establint sistemes de comunicació interna que posin en valor els resultats assolits: reduccions de terminis, resolució d'expedients complexos amb èxit, reconeixements o valoracions positives per part de les empreses, entre d'altres.
- Establint un sistema de rotació o d'estades temporals del personal que té a veure amb la tramitació empresarial pels diferents departaments implicats. Això facilita el coneixement mutu de les persones i una major comprensió del temes que tracta cada departament i la complexitat associada. En algunes ocasions, el personal de *front office*, en la seva formació inicial han estat en altres departaments de manera temporal per conèixer de primera mà el tractament d'expedients més habituals.
- Que les persones del *front office* siguin de diferents departaments de l'ajuntament implicats amb la tramitació empresarial i que de manera rotatòria facin la primera atenció a les empreses.

L'experiència d'estades temporals en altres departaments és de Rubí i establir un sistema de rotació entre els diferents departaments implicats en la tramitació empresarial va ser una experiència inicial de Sant Cugat. En alguns casos també s'ha optat per rotar personal de l'OAC a l'OAE, aquest seria el cas de Gavà.



Oficina Atenció Empresa Gavà



D. Millora de processos i procediments

En el procés d'implantació, la millora de processos i procediments és un àmbit indissociable a la implantació d'una OAE⁸. Generalment es realitza un cop ha finalitzat el procés de revisió normativa amb l'objectiu d'evitar processos contradictoris i incongruents. Cal doncs una revisió de la regulació per tal de assentar les bases i continuar amb la següent etapa de descriure, optimitzar i consensuar amb els departaments implicats tots els processos necessaris per a la tramitació eficient, àgil i d'acord amb la legislació vigent.

En el cas de voler portar a terme una revisió de procediments, els passos que han seguit la majoria d'entitats locals ha estat:

1. Identificar els serveis/tràmits relacionats amb les empreses: el primer pas en l'àmbit dels processos és identificar quins són els tràmits que es relacionen amb les empreses i les persones encarregades d'executar-los.

2. Definir serveis i tràmits que oferirà la OAE: en funció del model d'Oficina que es vol implantar es decidirà quins tràmits definits anteriorment, s'incorporaran a la futura OAE.

3. Anàlisi i millora de processos associats a la tramitació empresarial: es procedirà a analitzar i millorar els processos associats als tràmits que s'incorporin a la OAE. La manera més eficient de fer-ho és constituir grups de treball amb les persones de l'ens local implicades en cada tràmit i treballar la millora dels procediments en el marc d'aquests grups. Que una persona externa a l'entitat local condueixi i coordini els grups dibuixant els nous procediments acordats pot facilitar la tasca tot i que alguns ens locals ho han fet sols i amb resultats satisfactoris.

Un cop l'OAE esta en funcionament, es recomana abordar la millora de processos de manera continua, segons es va actualitzant la legislació vigent o bé quan es detecten disfuncions o contradiccions.

En alguns casos es disposa d'una persona dedicada per aquesta tasca de manera permanent. Aquest seria el cas de Terrassa i Sabadell. El cas de Gavà també és interessant perquè el responsable d'Activitats és especialista en l'àmbit jurídic i fàcilment han pogut portar a terme tasques contínues de millora simplificació de procediments.

⁸ Un procés és un conjunt d'operacions que porten a un objectiu i un procediment seria la manera com es desenvolupa un procés. En un procés hi ha un responsable i una medició i en un procediment hi participen varis responsables d'activitats i no té medició.

E. Recursos Humans (RRHH)

Les persones que formaran part de l'OAE són un aspecte clau ja que repercutirà directament en la qualitat del servei que s'oferirà. Fem especial èmfasi amb el *front office* perquè són les persones que fan la primera atenció i que, en la majoria de casos es convertiran en la persona de referència per la persona emprenedora o empresa. En molts casos esdevindran els tutors o gestors personals per l'empresa i referent a l'ajuntament per aquelles gestions que hagin de realitzar.

1. SELECCIÓ acurada dels membres del *front office*: En la mesura que sigui possible els responsables de l'OAE han de poder participar en la selecció de les persones que estaran al *front office*. En molts casos són persones que ja provenen de les Oficines d'Atenció Ciutadana (OAC) i per tant tenen unes competències adquirides en el tracte amb persones i empreses que facilita la seva adaptació.

Els ens locals analitzats són conscients de la importància de la selecció de l'equip que formarà part de l'OAE, per això, els responsables de les Oficines han dedicat especials esforços a l'hora de seleccionar les persones. En tots els casos els equips s'han format amb persones que ja treballaven a l'Ajuntament i la majoria d'ells provenen de l'OAC. Aquest seria el cas de Manresa. Un cas peculiar és Gavà ja que totes les persones de l'OAC van rotant a l'OAE. Un altre cas específic seria Barcelona Activa que té externalitzada la primera atenció a la Cambra de Comerç de Barcelona i que té una delegació a la mateixa seu de Barcelona Activa.

2. FORMACIÓ específica a l'equip de *front office*: La formació del personal del *front office* és fonamental per garantir una correcta adaptació a unes funcions que són noves, tant per la persona en qüestió com pel mateix ens local, ja que es tracta d'una nova manera de treballar. En funció de l'experiència prèvia de cada membre de l'equip aquesta formació pot tenir unes parts comunes per tothom i/o aspectes específics per cobrir mancances d'algú en concret. Els coneixements que s'han de garantir són: tràmits i serveis (procediments associats) que es gestionen des de la OAE, l'aplicatiu informàtic per la gestió de la informació i habilitats comunicatives i d'atenció al públic. A més de la formació específica es pugui organitzar. Alguns ajuntaments han optat per formar a les persones mitjançant estades curtes als diferents departaments implicats per tal que coneguin de primera mà com funcionen.

La formació de les persones que formaran el front office s'ha realitzat en tots els casos. El més habitual és que s'elabori formació a mida específica per l'OAE. Altres casos com Rubí o Mataró (Tecnocampus) s'ha optat perquè el personal de l'OAE realitzi estades temporals en els departaments implicats en la tramitació empresarial.

3. PERFIL professional del *front office*: Tot i que no hi ha un únic perfil professional vàlid, l'experiència fins ara demostra que un administratiu/va qualificat és un perfil molt adient. Més enllà dels coneixements requerits, els aspectes que es valoren com a més necessaris són les habilitats comunicatives, la capacitat de resolució i la proactivitat.

En relació al perfil del front office, la majoria d'ens locals opten per un perfil administratiu tot i que n'hi ha d'altres que opten per personal tècnic com Mataró (Tecnocampus), Sabadell o Sant Cugat. La raó principal és que la majoria de tràmits que es resolen són de naturalesa administrativa, i els de més complexitat són derivats als departaments corresponents.

F. Àmbit tecnològic

Per a un correcte funcionament de l'OAE és necessari disposar d'eines que facilitin la gestió de la informació i la comunicació entre els diferents departaments implicats. Conèixer l'estat d'un expedient en tot moment, compartir bases de dades i/o disposar d'un gestor d'expedients àgil millora notablement la resolució d'un expedient i amb això l'atenció a l'empresa.

1. Ús d'un SISTEMA D'INFORMACIÓ INTEGRAT entre els departaments implicats (gestor d'expedients compartit): La gestió de la informació és un element bàsic pel bon funcionament de la OAE. Totes les persones vinculades a la OAE haurien de tenir com a mínim accés a la informació sobre l'estat dels expedients a més d'altres permisos si també tramiten. La major part dels ens locals disposen de gestors d'expedients però habitualment estan en mans dels departaments de llicències. A l'implantar la OAE cal permetre que les persones del *front office* puguin accedir als expedients per així iniciar tramitacions i informar a les empreses sobre l'estat del seu expedient.

2. CONSULTA EN LÍNIA de l'expedient per part de l'empresa: Aquest punt es refereix a si l'usuari final, empresa o persona emprenedora, pot consultar *on line* l'estat del seu expedient. Aquesta opció requereix d'aplicacions d'Internet avançades amb un suport tecnològic més elevat (pel que fa a permisos de seguretat, protecció de dades, més ample de banda,...) que si es tracta d'aplicacions d'ús intern.

3. TRAMITACIÓ ONLINE: Que l'empresa o persona emprenedora pugui escollir com gestiona els seus tràmits, presencialment o de manera telemàtica. Segons la legislació vigent, qualsevol usuari de l'Administració pública té dret a escollir com es relaciona amb l'Administració. Per tant no sols és un dret sinó també una obligació per l'Administració oferir el servei de tramitació online. Actualment, el Consorci AOC ofereix a les entitats locals un servei de tramitació online que els ajuntaments poden adoptar mitjançant l'e-tram⁹. També hi ha la opció que cada entitat local adapti les seves plataformes informàtiques perquè la tramitació online sigui possible¹⁰.

4. INTEROPERABILITAT amb altres administracions: Per interoperabilitat s'entén el fet que des d'una administració, en aquest cas l'ajuntament, es puguin realitzar gestions i tràmits amb altres administracions. El fet de tenir ubicats en els ens locals els Punts d'Atenció a l'Emprenedor (PAE) en seria un exemple, ja que aquest servei permet fer tràmits vinculats a l'Administració de l'Estat per constituir empreses. També ho seria la vinculació (mitjançant un *banner*) amb els tràmits autonòmics a través del Canal Empresa de la Generalitat de Catalunya, aquest últim és d'obligat compliment a partir de l'agost del 2016, segons la Llei 16/2015 de simplificació administrativa.

5. PORTAL virtual específic per a les empreses: Es tractaria d'un portal adreçat específicament a les empreses i a persones emprenedores on aquestes puguin trobar informació i recursos tant pel que fa a tramitació com a aspectes vinculats a la gestió empresarial en totes les fases del cicle de vida del projecte (creació, consolidació i creixement).

6. ALTRES EINES de suport: existeixen aplicacions informàtiques al mercat que tenen com objectiu facilitar a l'empresa l'inici d'una activitat.

⁹ L'e-tram és un mòdul de gestió municipal de sol·licituds i tràmits per internet integrat a la plataforma del Consorci AOC. L'accés a l'e-tram es fa des del web de cada ajuntament.

¹⁰ Aquesta opció seria més habitual en ajuntaments de certa dimensió com Terrassa, Sabadell, Cardedeu...

En l'àmbit tecnològic hi ha més disparitat en quan al nivell de desenvolupament. El més comú és disposar d'un gestor d'expedients compartit entre els diferents departaments implicats. Aquest seria el cas amb excepció de l'OAE de Sant Cugat.

La majoria d'ajuntaments que disposen d'OAE són Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE). La excepció seria Gavà. En altres casos el servei PAE és externalitzat a una altre entitat però físicament estan ubicats a l'OAE: aquest seria el cas de Tecnocampus (Mataró) o Barcelona Activa.

Molts dels ajuntaments amb OAE disposen d'un portal virtual específic per a les empreses. Aquest seria el cas de Rubí, Sant Cugat, Gavà, Sabadell o Mataró.

L'ajuntament de Gavà utilitza un aplicatiu específic que facilita la gestió al front office ja que es tracta d'una web de consulta ràpida dels tràmits i documentació necessària per a iniciar una activitat econòmica a Catalunya. Per més informació de l'aplicatiu podeu seguir aquest enllaç: www.acticlic.cat



Exemple d'aplicatiu informàtic disponible en el mercat.

Quadre 1 – Principals àmbits i actuacions associades a la implantació de l'OAE:

	Any inici projecte	Lideratge i coordinació			Àmbit jurídic	Àmbit organitzatiu				Millora de processos i procediments			Àmbit de recursos humans		Àmbit tecnològic				
		Lideratge polític (OAE apareix en el Pla de Mandat i/o compromís al més alt nivell)	Direcció i coordinació supradepartamental (gerència, etc.)	Sensibilització de visió estratègica i canvi de cultura organitzativa (a nivell de tot l'Ajuntament)	Adoptar les ordenances tipus de la Diba	Revisió i simplificació de les pròpies ordenances	Integrar el departament de llicències dins l'OAE (organitzativament)	Ubicar en un mateix espai els departaments més vinculats amb la tramitació empresarial	Coordinar tots dels departaments implicats	Promoure la corresponsabilitat entre departaments implicats	Identificar els serveis/tràmits relacionats amb les empreses	Definir serveis i tràmits que oferirà l'OAE	Anàlisi i millora de processos associats a la tramitació empresarial	Selecció acurada dels membres del front office	Formació específica a l'equip de front office	Perfil professional del front office	Ús d'un sistema d'informació integrat entre departaments implicats (gestor d'expedients compartit)	Consulta en línia de l'expedient en tràmit	Interoperabilitat amb altres administracions
SANT CUGAT DEL VALLÈS	2009	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	TECNIC	●			
MANRESA	2010	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	ADMIN	●	●	●	●
SABADELL	2010	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	TECNIC	●	●	●	●
RUBI	2011	●		●	●		●	●		●	●	●	●	●	ADMIN	●		●	
TERRASSA	2011	●		●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	ADMIN + TEC	●		●	●
GAVÀ	2012	●	●	●	●			●	●	●	●	●		●	ADMIN	●	●		●
CARDEDEU	2013	●		●	●			●	●	●	●	●		●	TECNIC - ADMIN	●	●	●	
VILADECANS	2013	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●		ADMIN	●	●	●	●
BARCELONA ACTIVA	2014	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	TECNIC			●	●
MATARÓ (TECNOCAMPUS)	2014	●		●	●	●		●	●	●	●	●			ADMIN	●		●	●
SANTA COLOMA DE GRAMANET	2014	●	●		●					●								●	
SANT VICENS DELS HORTS	2015	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	TECNIC - ADMIN	●	●	●	

Font: elaboració pròpia a partir del grup de treball i visites fetes a les pròpies OAE's (dades recollides l'any 2016)

PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DE LES OAE

El segon quadre, que trobareu a la pàgina 26, correspon a les principals característiques de les OAE així com l'abast dels serveis que ofereix. És la continuació del primer quadre treballat. S'hi incorpora informació sobre població i empreses de cada un dels municipis analitzats per tal de donar una idea de la seva dimensió.

A. Característiques operatives

1. Personal de front office: Fa referència a les persones que atenen en primera instància a les empreses o persones emprenedores. És el personal que l'ens local adscriu a l'OAE, generalment denominada Oficina d'Atenció a l'Empresa, buscant un paral·lelisme amb les OAC: Oficines d'Atenció Ciutadana o al Ciutadà.

2. Personal de back office: Personal tècnic i administratiu que no treballa directament de cara al públic però les seves tasques estan directament relacionades amb la OAE. Per exemple el personal de llicències, via pública, etcètera.

3. Horari d'atenció: Horari d'obertura de les OAE. Es valora que hi hagi també atenció a la tarda. En funció de l'ens local i/o de la tipologia de "necessitat/consulta" l'atenció es fa amb o sense cita prèvia.

4. Localització: Ubicació física de la OAE, bàsicament si està ubicada al centre del municipi o en un polígon industrial, en aquest segon cas és rellevant quan en el polígon s'hi concentra bona part de l'activitat econòmica del propi municipi.

5. Interlocució única: En el cas que la persona que atén a l'usuari sigui sempre la mateixa, facilita les gestions/consultes de les empreses o persones emprenedores alhora que permet realitzar un tracte més personalitzat.

6. Tramitació on line: Fins a quin punt poden realitzar-se els tràmits a través d'Internet i si s'aprofita aquesta eina per apropar i facilitar la tramitació, evitant els desplaçaments que suposa la tramitació presencial. Segons la Llei 16/2015 tots els tràmits relacionats amb l'inici d'activitat de baix risc o innòcues es podran realitzar online a través de la pàgina web de cada entitat local a partir del 13 d'agost del 2016.

Més enllà de les característiques de cada ens local, a nivell de personal dedicat directa o indirectament amb la OAE, destaca que majoritàriament s'ha optat per ubicar l'atenció presencial al centre del municipi per facilitar l'accessibilitat. De tota manera, existeixen casos d'èxit com Rubí que ha optat per ubicar la seva OAE en un polígon industrial perquè hi tenen la major part dels usuaris i perquè disposaven d'un equipament propi.

Destacar també la voluntat de varies OAE d'assignar un interlocutor únic per a les atencions, oferint d'aquesta manera un seguiment més proper i personalitzat a les empreses. Terrassa finalment ho ha desestimat i per Manresa és un valor afegit que ho ha mantingut vigent des de l'inici.

Tot i que amb la Llei 16/2015, totes les entitats locals estan obligades a oferir la tramitació telemàtica per tràmits d'activitats de baix risc o innòcues. L'ajuntament de Castellar i Castellbisbal van ser dels primers en oferir la tramitació bàsica d'activitats telemàtica amb col·laboració del Consorci Administració Oberta de Catalunya (AOC).

B. Principals Serveis de les OAE

1. INFORMACIÓ general: el personal adscrit al *front office* hauria de tenir coneixement sobre tota la informació d'interès per a l'empresa i l'emprenedoria, de tal manera que més enllà d'informar i iniciar els tràmits sol·licitats, es pogués donar informació d'altres àmbits i derivar al servei corresponent.

2. REGISTRE documentació: Fa referència a si des de l'OAE es pot fer Registre de la documentació que aporta l'usuari.

3. INICI DE LA TRAMITACIÓ: S'han tingut en compte els tràmits més habituals que les empreses han de fer en l'àmbit local. En aquest punt recordar que tots les entitats locals hauran d'oferir la tramitació online d'activitats de baix risc i innòcues tal com indica la Llei 16/2015 d'obligat compliment des del 13 d'agost del 2016. Per tant en aquest apartat s'indicarà si el servei s'ofereix de manera presencial des del front office de l'OAE.

- Comunicacions prèvies
- Declaracions responsables
- Llicències ambientals
- Llicències recreatives/espectacles
- Llicències d'obres
- Canvis de nom
- Ocupacions de via pública i mobilitat
- Autoritzacions sanitàries
- Tresoreria (cobrament de taxes)

Tots els ens locals en menor o major mesura inclouen la tramitació en la seva OAE amb l'excepció de Santa Coloma de Gramenet que només informa. L'OAE es la majoria de casos esdevé el front office del departament de promoció econòmica de cada ajuntament.



C. Derivació de la persona emprendedora o empresa a altres serveis:

1. SERVEI PAE (Punts d'Atenció a l'Emprenedor): a través del qual l'entitat local pot constituir determinades formes jurídiques (SL, SLNE, empresaris individuals). A finals de l'any 2014, la Diputació de Barcelona va signar un conveni amb el Ministeri d'Indústria amb l'objectiu de promocionar i facilitar que entitats locals de la província de Barcelona esdevinguessin punt PAE i amb això estiguessin autoritzats a constituir determinades formes jurídiques de manera telemàtica i gratuïta.

De tots els ajuntaments que disposen d'OAE, són Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE) gràcies al Conveni signat entre el Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç i la Diputació de Barcelona amb l'excepció de Barcelona Activa i Castelldefels que ja ho eren. Actualment a la província de Barcelona hi ha 35 entitats locals que són punt PAE.

2. ALTRES serveis especialitzats: Es relacionen de manera agrupada els diferents serveis d'atenció a l'emprenedoria i a l'empresa que es porten a terme des dels Centres Locals de Serveis a les Empreses (CLSE) i que fan referència als processos de creació, consolidació i creixement empresarial. Destaca el paper del front office de l'OAE com a porta d'entrada als serveis que s'ofereixen des dels diferents CLSE:

- D'emprenedoria i creació d'empreses
- De consolidació i creixement empresarial
- Informació específica (subvencions, formació, etc.)
- Atracció inversió i facilitat implantació
- Altres

Des de la majoria de front office s'informa a l'empresa i es realitzen les principals tramitacions a excepció de Santa Coloma de Gramenet que només informa. Totes les entitats locals que disposen d'OAE ofereixen cita prèvia i deriven a un ventall ampli d'altres serveis relacionats amb l'àmbit empresarial (consolidació, inversions, polígons, subvencions, etc.)

3. ALTRES serveis de Promoció Econòmica: Més enllà dels serveis a l'emprenedoria i a l'empresa, hi ha altres àmbits que afecten a l'empresa i que poden ser també gestionats des de les OAE. Aquest apartat els recull.

- Fires
- Mercats
- Comerç
- Ocupació

En el cas de l'ajuntament de Manresa, l'OAE incorpora fires i mercats.

Quadre 2 – Principals característiques de les OAE

Dades del municipi		Característiques Operatives							Catàleg de Serveis																						
									Informació general	Registre documentació	Inici Tramitació*						Constitució empreses	Serveis especialitzats				Altres serveis de Promoció Econòmica									
Promotor	Any Obertura OAE	Població (hab.2016)	Empreses 2016	Personal de <i>líder oficina</i>	Horari d'atenció	Localització	Interlocució única	Cita prèvia				Comunicacions prèvies	Declaracions responsables	Llicències ambientals	Llicències recreatives/espectacles	Llicències d'obres	Canvis de nom	Ocupacions de via pública i mobilitat	Autoritzacions sanitàries	Tresoreria (cobrament de taxes)	Son punt PAE	D'emprenedoria i creació d'empreses	De creïment i consolidació empresarial	Informació específica (subvencions, formació, etc)	atracció inversió i fallititat implantació	Fires	Mercats	Comerç	Ocupació		
BARCELONA ACTIVA	2014	1.604.555	74.050	3	M+4T	CENTRE		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CARDEDEU	2016	17.338	509	1	M+1T	CENTRE		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
GAVÀ	2013	46.405	1.359	1	M+2T	CENTRE		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MANRESA	2011	74.655	2.480	4	M+4T	CENTRE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
RUBI	2013	74.536	2.038	3	M+4T	POL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SABADELL	2010	207.814	5.470	5	M	CENTRE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SANT CUGAT DEL VALLÈS	2009	87.830	3.136	3	M	CENTRE		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SANT VICENS DELS HORTS	2015	27.983	615	2	M+2T	CENTRE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SANTA COLOMA DE GRAMENET	2016	116.350	1.844	3	M+2T	CENTRE		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
TECNOCAMPUS MATARÓ	2015	124.867	3.604	2	M+4T	POL		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
TERRASSA	2013	215.214	5.722	3	M	CENTRE		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
VILADECANS	2015	65.549	1.543	2	M+2T	POL		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Font: elaboració pròpia a partir del grup de treball i visites fetes a les pròpies OAE (dades recollides l'any 2016)

RESULTATS DE LES OAE

Finalment el tercer quadre que trobareu a la pàgina 29 recull els principals resultats obtinguts durant l'any 2015 de les OAE que ja estan en funcionament.

L'establiment d'indicadors és bàsic per avaluar l'activitat i l'impacte de les OAE. A continuació es proposen uns indicadors que permeten per una banda conèixer la dimensió de l'activitat i per tant organitzar millor la prestació del servei i, per altra banda, analitzar l'impacte i si la OAE és útil en termes d'eficiència i satisfacció.

Un repte que es planteja a partir de la lectura d'aquests indicadors és el de trobar una metodologia que permeti també incorporar informació sobre la disminució dels costos que suposa per l'empresa la implantació de mesures orientades a la simplificació administrativa.

A. Indicadors d'activitat

1. Nombre d'atencions realitzades (anuals): Nombre d'atencions fetes en un any natural: es comptabilitzen el nombre de persones que van a l'OAE amb una demanda d'informació, tràmit,... Si durant l'any una persona hi va diverses vegades es compta cada vegada.

2. Nombre de persones emprenedores ateses (en un any natural, sense repetició): Es tracta de persones diferents, és a dir que si una persona emprenedora va a la OAE 5 cops durant l'any es compta només un sol cop.

3. Nombre d'empreses ateses (en un any natural, sense repetició): Es tracta d'empreses diferents, cada empresa es compta només un sol cop.

4. Nombre de nous expedients (en un any natural, sense repetició): Per expedient entenem un expedient administratiu que s'associa un procediment determinat (licència ambiental, canvi de nom, declaració responsable,...). Cada empresa pot tenir associats diversos expedients.

5. Nombre de noves activitats econòmiques establertes al municipi (en un any natural): En relació a les altes d'activitats realitzades en un any determinat des de la OAE. No fa referència a totes les noves activitats establertes al municipi sinó només a les ateses des de la OAE, només es comptabilitzen les activitats que han passat per la OAE. Cal tenir en compte que hi ha activitats econòmiques a qui no els són necessaris tràmits amb l'ajuntament per donar-se d'alta.

Les dades que es presenten en el quadre d'indicadors es refereixen a l'any 2015.

B. Indicadors d'impacte

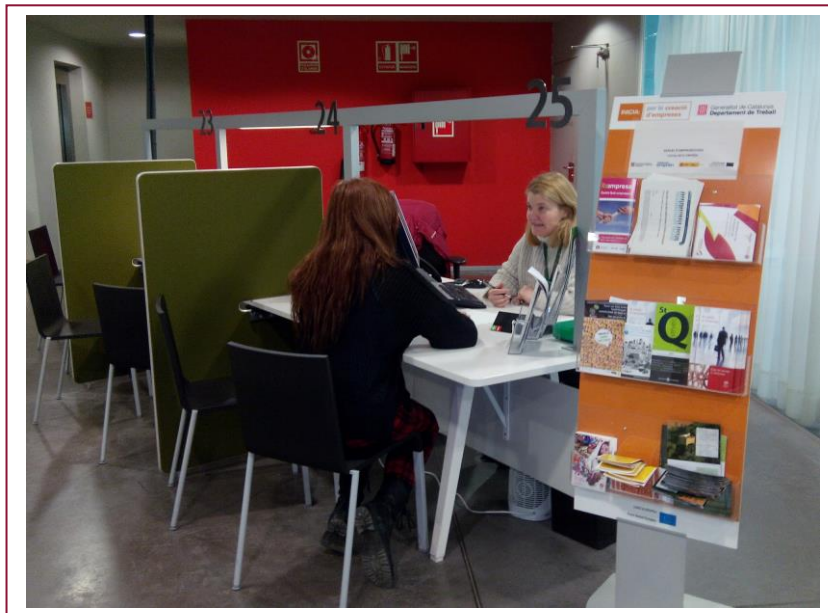
1. Reducció del temps mig per resoldre la llicència ambiental (comparativa entre dos anys consecutius): Pel cas que ens ocupa es calcula el temps mig per resoldre les llicències ambientals de 2014 i les de 2015 i es calcula en % la reducció de temps entre tots dos anys.

2. Percentatge de resolucions amb comunicació prèvia i/o declaració responsable al 2015 (% sobre el total noves activitats): Aquest indicador calcula el percentatge de declaracions responsables i de comunicacions prèvies sobre el total (declaracions responsables + comunicacions prèvies + llicències ambientals + llicències activitats recreatives).

3. Valoració mitjana (sobre 10) de la qualitat del servei prestat per la OAE: En referència a les enquestes de satisfacció als usuaris de la OAE, amb una nota promig sobre 10 de satisfacció del servei per a les valoracions de 2015. És molt recomanable utilitzar sistemes que permetin l'avaluació sobre el nivell de satisfacció dels usuaris.

S'han establert aquests indicadors que han de permetre visualitzar el posicionament i resultats de cada OAE. Com que moltes OAE són de recent creació, es fa difícil la interpretació de les dades recollides perquè no poden comparar-se amb un històric. De totes maneres sí que permet visualitzar el remarcable volum d'activitat que s'ha portat a terme i, per tant, posa de relleu la idoneïtat i conveniència en la implementació d'aquestes OAE com a porta d'entrada en la seva relació amb l'Administració local.

En els dos casos on es disposa de qüestionaris de valoració per part de les empreses usuàries (Sant Cugat i Rubí) és molt positiva. Per altra banda els ens locals que disposen de dades per avaluar la reducció del temps mig de resolució de les tramitacions d'activitats (Sabadell i Manresa), constaten que la reducció és significativa gràcies a la implementació de l'OAE i amb la millora de processos i regulació que implica.



Oficina d'Atenció a l'Empresa de l'Ajuntament de Sant Cugat

Quadre 3 – Resultats de les OAE

	Indicadors d'activitat					Indicadors d'impacte		
	Nombre d'atencions realitzades (any 2015)	Nombre de persones emprenedores ateses (any 2015, sense repetició)	Nombre d'empreses ateses (any 2015, sense repetició)	Nombre de nous expedients (any 2015)	Nombre de noves activitats econòmiques establertes al municipi (any 2015)	Reducció del temps mig per resoldre la llicència ambiental (comparativa 2013-2015)	Percentatge de resolucions amb comunicació prèvia i/o declaració responsable al 2015 (% sobre el total noves activitats)	Valoració mitjana (sobre 10) de la qualitat del servei prestat per l'OAE
BARCELONA ACTIVA	17.655	4.347	2.932	523	542	x	100%	8,62
CARDEDEU	Sense indicadors (inici funcionament)							
GAVÀ	1.968	x	x	254	191	x	98%	x
MANRESA	6.956	395	76	532	161	x	93%	x
MATARÓ (TECNOCAMPUS)	2.577	522	860	483	205	x	x	x
RUBI	2.817	200	1.645	541	278	x	89%	9
SABADELL	Dades no disponibles							
SANT CUGAT	2.376	1.115	105	X	287	X	98%	X
SANT VICENS DELS HORTS	242	11	101	x	31	x	96%	x
SANTA COLOMA DE GRAMANET	Sense indicadors (inici funcionament)							
TERRASSA	5.033	1.266		749	489	x	86%	x
VILADECANS	2.307	438	278	304	155	x	85%	x

X Indicador no recollit per l'ens local

L'indicador sobre la reducció del temps mig no és mesurat per cap ens local, tot i ser "el temps de resolució d'un expedient /tràmit" una de les principals queixes de moltes empreses i persones emprenedores.

Font: elaboració pròpia a partir del grup de treball i visites fetes a les pròpies OAE (dades recollides l'any 2016)

CONCLUSIONS

La implementació de les OAE és un fenomen relativament recent en les administracions locals. A la demarcació de Barcelona la iniciativa pionera comença al 2009 amb l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès però és en els darrers anys quan comencen a haver-hi més iniciatives. La implantació d'una OAE pretén donar resposta a la necessitat manifestada per les empreses de tenir una tracte més fàcil i àgil pel que fa als tràmits amb l'Administració. Aquesta necessitat, més urgent encara amb la crisi, es tradueix en la voluntat política d'impulsar les OAE en l'àmbit municipal en consonància amb el Pla de Finestreta Única de la Generalitat de Catalunya i altres iniciatives estatals, sota el paraigües i principis de la legislació europea.

En tots els ens locals analitzats l'OAE implica un canvi molt important en la manera d'atendre i tractar les empreses i persones emprenedores. De fet aquesta és la dificultat més gran a vèncer, trencar les dinàmiques tradicionals i maneres de treballar compartimentades per passar a una atenció integral a l'empresa, amb un únic interlocutor, si és possible, que li facilita les gestions i tràmits que ha de fer amb el seu ajuntament. Això suposa necessàriament que els diferents departaments han de col·laborar i compartir informació.

Pel que fa al **procés d'implementació** de les OAE, de l'anàlisi realitzada en el present document les principals conclusions que en podem extreure són:

- El lideratge polític i la coordinació supradepartamental entre els departaments implicats és un element comú en el 90% dels casos analitzats. Al tractar-se de canvis profunds en la manera d'atendre i treballar amb les empreses s'entén que aquest lideratge polític al més alt nivell és imprescindible per a l'èxit del projecte. Així mateix és important la tasca que cal fer un cop iniciat el servei de l'OAE, en el sentit de treballar bé la difusió i la comunicació per tal d'arribar a la ciutadania en general i a l'empresa en particular.
- L'àmbit jurídic, que és la base per construir processos més eficients amb seguretat jurídica és abordat per tots els casos analitzats i ha quedat força resolt amb l'entrada en vigor de la Llei 16/2015 de simplificació administrativa. Aquesta Llei té per objectiu reduir els tràmits incrementant la transparència i la simplicitat dels procediments i eliminant el temps per iniciar una activitat ja que estableix com a règims generals d'intervenció la comunicació prèvia i la declaració responsable. En aquest sentit i concretament, la Llei obliga a les administracions públiques de Catalunya a esdevenir FUE amb l'objectiu que les empreses puguin fer des d'un únic punt, tots els tràmits necessaris en relació a la seva activitat, independentment de l'Administració responsable. En els casos on l'entitat disposa d'OAE, la FUE, com a sistema de tramitació, hi queda inclosa.
- En relació als canvis organitzatius també s'han tractat en totes les OAE's que ja estan en funcionament tot i que el canvi més radical, que és passar el departament d'Activitats a dependre orgànica i funcionalment de Promoció Econòmica, s'ha produït en el cas de Sabadell.
- La millora de processos és un tema que tots els ens locals tenen clar que s'ha d'abordar quan es vol implantar una OAE. En casos complexos s'ha optat per la contractació d'una persona externa que facilita i fa de mediatra per avançar amb èxit cap a l'OAE. Rubí i Cardedeu han optat per contractar una empresa externa que agilitzi aquest procés. Altres com Terrassa o Sabadell ho han fet amb propis mitjans.
- El personal del front office de l'OAE també és un tema clau. La major part opten per personal administratiu qualificat. En totes les OAE es dóna molta importància al perfil d'aquestes

persones valorant la proactivitat i habilitat comunicatives. També en totes les OAE en funcionament es fa formació específica per les persones del front office que atendran a empreses i persones emprenedores.

L'àmbit tecnològic, també molt important per assegurar el treball interdepartamental i la circulació d'informació es treballa en tots els casos tot i que els temes on encara s'ha de progressar més són aquells que impliquen facilitar la informació a l'empresa mitjançant eines com la consulta en línia de l'expedient i els portals virtuals.

Pel que fa a les **característiques de les OAE** analitzades, fent una visió global d'aquelles que ja estan **en funcionament** podem concloure:

- Els principals serveis que presta l'OAE és informació, registre i inici de la tramitació. En la major part dels casos, s'ofereix cita prèvia per a la resta de serveis especialitzats i/o relacionats amb l'empresa. Sols Sant Cugat i Santa Coloma de Gramenet tenen un model d'OAE basat en la informació i derivació, sense registre ni inici de tramitació.
- Les OAE s'ubiquen en llocs accessibles i centrats buscant la facilitat d'accés per part dels usuaris. Només Rubí, Viladecans i Mataró (Tecnocampus) s'ubiquen en polígons.
- Les OAE tenen en general una dotació adequada de personal al *front office* en funció de la dimensió del municipi. El personal sol tenir un perfil administratiu tot i que a vegades pot ser tècnic. En molts casos el personal del *front office* de l'OAE prové de l'OAC.
- L'horari d'atenció s'intenta adaptar en general a les necessitats de les empreses oferint horari de tarda en la major part de casos.
- El model d'interlocució única es realitza per part dels ajuntaments de Sabadell, Manresa i Rubí.
- La majoria d'ajuntaments que disposen d'OAE són Punts d'Atenció a l'Emprenedor amb excepció de Gavà.

Finament pel que fa als indicadors tant d'activitat com d'impacte de l'OAE, aquest és un tema encara incipient, malgrat la importància que té de cara a mesurar els avenços i la millora continua. Pel que fa als indicadors d'activitat (usuari, expedients...) això es contempla en tots els casos; la major dificultat es troba en mesurar l'impacte de l'OAE ja que no es disposa de suficients dades. Sols l'Ajuntament de Rubí i Barcelona Activa valoren la satisfacció de l'usuari i amb resultats excel·lents.

Per l'experiència acumulada en aquests anys de trajectòria, l'OAE és un servei molt ben valorat per les empreses i motiu de satisfacció per aquells ens locals que ho ha implementat. La previsió per als propers anys és que les OAE en funcionament aniran millorant la qualitat i s'aniran incorporant noves OAE a la província de Barcelona. De fet des del 2014 fins ara s'han quasi doblat el nombre d'OAE's a la província. Aquestes constitueixen un pas endavant en el model de relació dels ens locals amb les empreses del seu territori que sens dubte contribueix a un major arrelament de les activitats econòmiques en el municipi on desenvolupen la seva activitat.

REFERÈNCIES D'INTERÈS

Direcció General d'Empresa i Indústria – Comissió europea
Smart regulation

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/smart-regulation/index_en.htm

Directiva 2006/123/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 12 de desembre de 2006, relativa als serveis en el mercat interior

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/l33237_es.htm

Punts d'atenció a l'emprenedor - Portal CIRCE

Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme

www.circe.es

Canal empresa – Generalitat de Catalunya

<http://canalempresaweb.gencat.cat/ca>

Pla per la implantació de la FUE - Generalitat de Catalunya

http://canalempresaweb.gencat.cat/web/shared/canalempresa/auxiliars/statics/pla_detallat_de_la_finest_reta_unica_empresarial_fue.pdf

E-tram: mòdul de gestió municipal de sol·licituds i tràmits per Internet. Consorci Administració Oberta de Catalunya

<http://www.aoc.cat/Inici/SERVEIS/Relacions-amb-la-ciutadania/e-TRAM>

Ordenança tipus d'intervenció municipal ambiental de seguretat i salut pública (BOP de 19 d'octubre de 2012) i Ordenança tipus d'espectacles públics i activitats recreatives (BOP de 19 d'octubre de 2012)

Diputació de Barcelona

<http://www.diba.cat/secretaria>

Guia de tramitació d'expedients d'activitats i establiments – Diputació de Barcelona

<https://www1.diba.cat/uliep/pdf/54722.pdf>

GIA: Gestor d'Informació d'Activitats – Diputació de Barcelona

<http://www.diba.cat/web/hua/activitats/gia>

Millora de l'entorn legal empresarial a nivell local – Diputació de Barcelona

http://www.diba.cat/web/promoeco/entorn_legal

Enllaços a les OAE actives dels ens locals:

Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

<http://www.santcugat.cat/web/oficina-datencio-a-empresa>

Ajuntament de Sabadell

<http://www.sabadellempresa.cat/>

Ajuntament de Manresa

<http://www.manresa.cat/web/article/3986-oficina-d-activitat-economica-oe>

Ajuntament de Gavà

<http://www.portaleconomic.gavaciutat.cat/cartadeserveis>

Ajuntament de Rubí

<http://www.rubiempresa.net/web/guest/empresa/ventanilla-unica-empresarial>

Ajuntament de Terrassa

<http://www.terrassa.cat/Front/minisite/ fbagpzHARB0BGNd-Dwpx VliAL9Jam5Oiqcw7r0TK-kmzF5-jwA-5g>

Ajuntament de Viladecans

<http://cancalderon.info/>

Ajuntament de Barcelona - Barcelona Activa

<http://empresa.barcelonactiva.cat/empresa/cat/index.jsp>

Ajuntament de Mataró (Tecnocampus)

http://www.mataro.cat/portal/ca/Ajuntament/Aciudadana/tramits/detall/Cita_previa_amb_OME.html

Ajuntament de Sant Vicenç dels Horts

<http://www.svh.cat/ajuntament-seu-electronica/siae-servei-dinformacio-i-atencio-a-empresa/>



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Desenvolupament
Econòmic Local

Travessera de les Corts, 131-159
Recinte Maternitat - Pavelló Mestral
08028 Barcelona
Tel. 934 022 227
Fax 934 022 785
www.diba.cat/empresa



Mancomunitat
de Catalunya

1914 2014