

Treball de Fi de Màster

Màster Universitari en Enginyeria d'Organització

Qui governa el cicle de l'aigua? Proposta de governança per Barcelona

MEMÒRIA

Autor: Pau Ortínez Martí
Director: Mauro Castro Coma
Convocatòria: Juny 2018



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Industrial de Barcelona



Resum

L'aigua és un bé essencial per viure. L'aigua és, doncs, font de vida i la seva gestió és font de debat. La gestió del servei ha estat, a Catalunya, tradicionalment a mans privades però la tendència mundial a la remunicipalització ha arribat. L'aigua a Barcelona ha estat històricament gestionada per una empresa privada des de fa quasi 130 anys. Després de fer-se públic, el 2010, que l'empresa gestionava el servei sense contracte, el 2012 es va adjudicar sense concurs públic la gestió a una empresa mixta majoritàriament formada per la mateixa empresa que ho gestionava. Aquesta adjudicació a dit està pendent de la resolució del Tribunal Suprem. La situació judicial i l'actual correlació de forces polítiques pot comportar un canvi de gestió privada a gestió pública del servei i, per tant, obligar a canviar la relació entre l'empresa gestora i el govern del servei. Més enllà de l'elecció entre gestió pública i privada, el major repte és garantir la gestió eficient i sostenible del servei i, per tant, és necessari reflexionar sobre la governança del cicle de l'aigua.

Índex

1- Introducció	7
2- Marc teòric	11
2.1- Marc legislatiu	11
2.2- El cicle de l'aigua a l'ÀMB	13
2.3- Marc històric	14
2.4- Marc polític	16
2.5- Definició de governança	19
2.6- La governança del cicle de l'aigua a Paris	20
2.6.1- Marc històric	20
2.6.2- Actors i òrgans de governança	22
3- Marc pràctic	25
3.1- <u>Model analític pels casos d'estudi</u>	25
3.1.1- Metodologia analítica	27
3.1.2- Resultat pels casos d'estudi	30
3.2- <u>Proposta de governança per Barcelona</u>	49
3.2.1- Metodologia	49
3.2.2- Definició de l'empresa	52
3.2.3- Proposta general de governança	54
3.2.4- Proposta de governança per procés	59
3.2.5- Quadre resum de la governança per àrea	78
4- Conclusions	81
5- Bibliografia	83
Annex 1	85

1 - Introducció

Context

Els darrers 140 anys, la gestió de l'aigua a Barcelona ha estat en mans privades però la correlació de forces polítiques i un procés judicial sobre la concessió actual poden obrir la porta a la remunicipalització de l'aigua. A diferència d'altres serveis públics, el cicle de l'aigua és un monopoli natural. L'abastament d'aigua i el clavegueram són serveis que per les seves característiques només pot proveir una única empresa. Tenint en compte que l'empresa que gestiona el servei té el monopoli, és imprescindible que el titular del servei, el consistori municipal, governi el servei per garantir que es gestiona de la forma més sostenible i eficient, com obliga la llei. Joan Gaya -autor de *Barcelona i l'aigua*, el llibre de referència teòrica de la gestió de l'aigua a la ciutat- té la tesi que més enllà de l'elecció entre gestió pública i privada, el major repte és garantir la governança dels serveis del cicle de l'aigua. Gaya defensa que, en les darreres dècades, el grau de coneixement del funcionament de les empreses de gestió del cicle de l'aigua per part de càrrecs electes i tècnics dels ajuntaments és molt baix. Des que des del punt de vista acadèmic, és necessari aportar coneixement sobre el funcionament de les empreses d'aigua per tal que els actors corresponents (càrrecs electes i tècnics municipals) tinguin casos d'anàlisis de referència per governar el servei.

Objectiu

L'**objectiu general** del projecte és respondre a la pregunta:

Per gestionar els serveis del cicle de l'aigua de Barcelona de la forma més sostenible i eficient, quins actors han de participar en la governança?

El projecte proposa **dues possibles alternatives**:

- H1. La direcció de l'empresa i els càrrecs electes del consistori municipal
- H2. La major part dels actors relacionats amb el servei (direcció de l'empresa, càrrecs electes del consistori municipal, personal, usuaris, organitzacions...).

També es plantegen com a **objectius específics** respondre a les següents preguntes:

1. Quines decisions es prenen en cada un dels processos productius de l'empresa?
2. Quins actors i òrgans de governança prenen les decisions? Quins actors i òrgans de governança formulen la proposta (òrgan consultiu)?
3. Quines opcions es poden elegir per cada decisió?

Per completar la resposta a l'objectiu general, el projecte inclou una proposta de governança pel cas de Barcelona per establir una primera referència acadèmica.

Descripció del projecte

Llegint la bibliografia relacionada amb la governança del cicle de l'aigua es troben alguns articles que descriuen bones pràctiques en la participació de la ciutadania en les empreses d'aigua, per exemple, de Paris. La majoria d'articles analitzen quins òrgans de governança participen en la gestió del servei però no detallen quines decisions es prenen en cada un dels processos productius de l'empresa i qui pren cada decisió. Per poder desenvolupar el projecte, el marc teòric ha definit el marc legislatiu, històric i polític, una breu explicació del cicle de l'aigua a l'ÀMB, una definició del concepte de governança i, finalment, una aproximació al cas de Paris, una referència internacional de participació en el servei.

El present projecte és una primera aproximació acadèmica al funcionament de les empreses d'aigua. Tenint en compte que no hi ha estudis de referència, la metodologia elegida ha estat entrevistar a cinc actors relacionats amb empreses municipals d'aigua de Catalunya per conèixer les àrees de treball, els processos productius i les decisions que es prenen. Per cada decisió que és necessari prendre, es detallen les conclusions més importants de les entrevistes per tal que serveixi com a referència per definir la proposta pel cas de Barcelona.

Finalment, el projecte formula una proposta de governança per Barcelona. Per començar, es defineixen els actors i els òrgans que participen en la governança. Així mateix, es plantegen les àrees de treball de l'empresa, el mapa de processos i les decisions a prendre per definir el model empresarial. Per analitzar la proposta, es plantegen uns criteris empresarials, tècnics, polítics i econòmics per elegir els actors que prendran cada decisió. Finalment, com a primera referència acadèmica, la proposta determina les decisions a prendre, quins òrgans prendran la decisió (i quins seran òrgans consultius) i entre quines opcions podran triar.

Abast

L'abast del projecte es centra en els serveis del cicle de l'aigua que corresponen, actualment, a l'Àrea Metropolitana de Barcelona. El cicle de l'aigua té set fases però el projecte analitza únicament l'abastament (captació, potabilització i distribució) i el clavegueram. L'abast del projecte exclou l'elecció dels municipis que servirà l'empresa d'aigua perquè malgrat que la titularitat és municipal, els ajuntaments de Barcelona i 23 altres municipis van cedir la gestió a l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Per això, s'ha considerat que hi ha un òrgan de governança que és el Ple Municipal però no s'ha entrat a valorar si serà el Ple de l'Ajuntament de Barcelona o de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. El projecte tampoc no ha tingut com a objectiu definir el funcionament dels òrgans de governança, en canvi, s'ha considerat necessari per aconseguir l'objectiu general definir els òrgans de governança i fer una proposta dels actors que poden participar-hi.

2 – Marc teòric

2.1 - Marc legislatiu

L'abastament d'aigua potable als domicilis i l'evacuació i tractament d'aigües residuals és, segons els articles 25 i 26 de la Llei 7/1985 Reguladora de Bases de Règim Local, és responsabilitat dels municipis. El sanejament no es considera responsabilitat dels municipis i, per tant, tampoc de l'ÀMB malgrat que algunes empreses municipals d'aigua inclouen la gestió de plantes de depuració de l'aigua. Els equips de govern dels municipis tenen l'obligació de gestionar els serveis públics locals de la forma més sostenible i eficient i, per poder-ho fer, poden optar per diferents tipus de gestió: directa o indirecta.

L'administració local té gestió indirecta, segons la Llei de contractes del sector públic aprovada pel RD legislatiu de 3/2011, si encarrega a un privat la gestió d'un servei la presentació del qual ha estat assumida com a pròpia de la competència de l'administració a través d'un contracte de gestió de serveis públics. Segons l'article 277, la delegació de la gestió pot ser a través de concessió, gestió interessada, concert o societat mixta. La delegació no pot ser de forma indefinida, per això, s'ha de fixar la durada i les possibles pròrrogues sense que s'excedeixi, incloses les pròrrogues, les durades màximes establertes a l'article 278.

L'administració local té gestió directa si assumeix la gestió del servei per mitjà d'alguna d'aquestes opcions:

- Gestió per la pròpia entitat local.
- Organisme autònom local.
- Entitat pública empresarial local.
- Societat mercantil amb capital 100% pública.

El Ple Municipal aprova les tarifes, defineix la prestació del servei a través del Reglament del servei que especifica els drets i deures dels usuaris, la prestació del servei, garanties... El municipi és el titular del servei i, per tant, la responsabilitat de la prestació del servei és de l'alcaldia o en la regidoria que delegui i tenen l'obligació de fer seguiment i control del servei. Més enllà de l'elecció del model de gestió directa o indirecta, la titularitat del servei és municipal i, per tant, el control de la prestació del servei és municipal. En aquest sentit, la governança del servei és un element indispensable per part de l'administració titular i serà l'àmbit d'estudi principal del següent apartat d'aquest treball.

El cicle de l'aigua

El cicle de l'aigua té sis fases:

- Captació
- Potabilització
- Transport
- Distribució
- Clavegueram
- Depuració i retorn al medi



Imatge 2.1 – El cicle de la gestió de l'aigua. Font: Agència Catalana de l'Aigua (ACA)

El debat sobre el model de gestió de l'aigua abasta tots els àmbits del cicle de l'aigua, com és el cas de l'ens d'abastament Aigües Ter Llobregat (ATL), que va ser privatitzat el 2012 i que probablement tornarà a ser de gestió pública en els propers mesos, després de la sentència del Tribunal Suprem de febrer de 2018. El present treball centrarà el seu àmbit d'anàlisi únicament a les dues fases del cicle de l'aigua (abastament i clavegueram) que són responsabilitat del municipi amb l'objectiu que l'àmbit d'estudi i les conclusions del treball puguin extrapolar-se de Barcelona a tots els municipis de l'Estat espanyol.

2.2- El cicle de l'aigua a l'ÀMB

L'abastament és un dels primers passos en el cicle de l'aigua i consisteix en la captació, potabilització i distribució d'aigua de diverses fonts per al consum domèstic i industrial.

Captació

L'aigua procedeix majoritàriament de fonts superficials de les conques dels rius Ter i Llobregat. També s'aprofiten algunes fonts subterrànies, a través dels més de 60 pous repartits entre els aqüífers de la Vall Baixa i del Delta del Llobregat, la Cubeta de Sant Andreu i el Pla de Barcelona, així com l'aqüífer del Besòs. Per últim, una part menor de l'aigua per potabilitzar es capta al mar i es dessalinitza. La climatologia variant de la zona fa que les dades de procedència variïn any rere any. El procés de captació no sempre es realitza per després potabilitzar l'aigua. Existeixen més de 90 pous repartits pel territori metropolità des d'on els municipis extreuen aigua que, amb un tractament mínim, s'utilitza per al reg de jardins o la neteja de carrers.

Potabilització

Un cop acabat el procés de captació s'inicia el de potabilització. Ara, l'aigua és tractada, principalment, a les estacions de tractament d'aigua potable (ETAP) o plantes potabilitzadores d'Abrera i Cardedeu (ambdues fora de l'àmbit metropolità) i de Sant Joan Despí. Tot i ser aquestes les principals ETAP, al territori metropolità hi ha altres 10 potabilitzadores de menor envergadura. Des de les plantes potabilitzadores, l'aigua arriba (a través d'una xarxa denominada de transport) als 150 dipòsits de capçalera que emmagatzemen l'aigua abans de subministrar-la als diferents municipis metropolitans. Gran part d'aquest procés és el que es coneix com a "abastament en alta".

Les diverses potabilitzadores estan preparades per tractar l'aigua segons les particularitats d'aquesta a cada zona. Així, per exemple, el ferro (Fe) i el Manganés (Mn) són els principals elements de l'aigua que tracta la potabilitzadora Nicolàs, i els compostos orgànics volàtils ho són de la potabilitzadora de Sant Feliu. El subministrament des dels dipòsits de capçalera fins a les llars es coneix com a 'subministrament en baixa'. Hi ha punts de la xarxa que al no tenir dipòsit de capçalera, la connexió amb l'abastament en alta es fa de manera directa.

El subministrament des dels dipòsits de capçalera fins a les llars (a través d'una xarxa denominada de distribució) posa en marxa el procés de distribució i consum.

Distribució

La distribució de l'aigua es fa mitjançant grans canalitzacions que transporten l'aigua. Posteriorment, hi ha una xarxa de canonades menors que connecten les grans canalitzacions amb els punts d'ús de l'aigua.

El subministrament final d'aigua als ciutadans es realitza a través de diverses companyies operadores que s'encarreguen de la seva gestió. Aquestes companyies o entitats subministradores poden ser públiques, privades o mixtes, i es troben sota la gestió de l'AMB que regula i garanteix la qualitat del servei. Dels 36 municipis de l'àrea metropolitana, els municipis en color marró (Barcelona i 23 municipis de l'ÀMB) són gestionats per "Aigües de Barcelona, Empresa Metropolitana de Gestió del Cicle Integral de l'Aigua, S.A." i són l'objecte d'anàlisi d'aquest treball.

2.3- Marc històric

La construcció de l'Eixample de Barcelona suposà un repte: disposar de més aigua i a cotes més elevades. Per servir la ciutat es constitueix a la ciutat belga de Lieja, el 1867, l'empresa Compagnie des Eaux de Barcelona. El 1881, els problemes de finançament de la companyia motiven l'entrada a l'empresa de Société Lyonnaise des Eaux et de l'Éclairage que comportà la constitució a París, el 1882, la Sociedad General de Aguas de Barcelona (SGAB). A partir de 1891, la companyia SGAB ja havia absorbit les principals empreses subministradores fins a aconseguir l'hegemonia entre les empreses privades. Malgrat un intent de municipalització del servei el 1911, la gestió indirecta del cicle de l'aigua es consolida i el 1919 diferents empreses espanyoles compren participacions de l'empresa SGAB.

No va ser fins el juliol de 1936 que, amb l'alçament militar de Franco i el procés revolucionari republicà, que l'empresa es col·lectivitza. Finalitzada la guerra, es restableix la propietat privada de l'empresa i aquesta inicia un període d'expansió per l'increment de la demanda. Les restriccions d'aigua com a conseqüència de les periòdiques sequeres porten, el 1953, a la concessió de la captació d'aigua a Sant Joan Despí a favor de l'SGAB. Al mateix temps que es permet a l'empresa captar aigua de la conca del Llobregat, s'executen les obres de transvasament del Ter cap a l'Àrea Metropolitana de Barcelona amb una concessió d'aigües a favor de l'Ajuntament de Barcelona. Finalment, el 1966 el Plenari de l'Ajuntament aprovà les "Bases para el convenio con la SGAB" que és el primer document relacional conegut entre l'empresa i l'administració municipal.

El 1973 es va constituir el Consorci d'Abastament d'Aigua del Riu Llobregat (CAARLL) per la concessió, captació, tractament i distribució d'aigües superficials del Llobregat. Pocs anys després, la societat va iniciar la construcció de la planta potabilitzadora d'Abrera i la canonada de 2,4 metres de diàmetre per connectar la planta d'Abrera amb la de Sant Joan Despí. El 1974 es crea l'Entitat Municipal Metropolitana de Barcelona, més coneguda com a Corporació Metropolitana de Barcelona (CMB) que aprova el decret-llei 5/1974 pel que es consideren serveis públics d'interès metropolità els mateixos que la Carta Municipal de 1960 qualificava d'interès comarcal, amb expressa referència a l'abastament d'aigua. Després de diferent litigis sobre la titularitat dels actius de la societat, el 1983 es signa l'acord de compravenda dels actius del CAARLL per part de la CMB.

L'any 2000 va finalitzar el traspàs de la canalització de 2,4 metres de diàmetre i el deute associat a ATLL, i es va finançar el deute amb una quota fixa metropolitana específica. L'evolució política va fer que l'antiga CMB fos substituïda per l'Àrea Metropolitana de Barcelona (ÀMB) com a administració pública d'acord amb la Llei 31/2010 del Parlament de Catalunya. El nou organisme va assumir les competències dels tres ens creats el 1987 (Mancomunitat de Municipis de l'ÀMB, l'Entitat del Medi Ambient i l'Entitat Metropolitana del Transport) sense modificar-ne les competències en matèria d'abastament d'aigua i afegeix la reutilització o abastament d'aigua no potable.

La creació de l'empresa mixta

El 2010, una sentència judicial, arran de la denúncia d'un veí de Barcelona sobre el seu rebut d'aigua, va fer públic que l'empresa gestionava l'abastament d'aigua sense contracte de gestió de serveis públics. La situació legal, que segons la sentència qualificava la gestió d'il·legítima i el cobrament de la factura d'il·legal, es va demostrar que no només afectava la ciutat de Barcelona sinó 23 municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

En aquest context, el novembre de 2012 el Ple de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (ÀMB) regularitza la situació amb la creació d'una empresa mixta, participada per l'empresa que ja havia gestionat l'aigua durant dècades de forma irregular i la pròpia ÀMB, per gestionar l'abastament i el sanejament. L'adjudicació del contracte es va fer "a dit", és a dir, sense respectar el principi de la Llei de contractes del sector públic per un període de 35 anys. L'empresa mixta es va crear amb un repartiment d'actius del 85% per l'empresa privada (70% per Agbar i 15% per CaixaBank) i un 15% per l'ÀMB. Actualment el repartiment d'actius és del 85% d'accions per Agbar i el 15% per l'ÀMB.

El procés d'adjudicació de l'empresa va ser recorregut judicialment per diverses empreses i

el Tribunal Superior de Justícia de Catalunya (TSJC) va anul·lar, el març de 2016, l'adjudicació. La sentència del TSJC considera que l'ÀMB no va justificar adequadament l'adjudicació directa de la concessió, no es va valorar econòmicament l'elecció de la forma d'adjudicació i es va incomplir la Llei de contractes del sector públic per la manca de publicitat. La resolució judicial està pendent, actualment, de la sentència del Tribunal Suprem i l'anul·lació de l'adjudicació podria implicar el canvi de gestió indirecta a gestió directa.

La resolució judicial implicarà l'anul·lació o la continuïtat de la concessió i caldrà esperar a la sentència per veure quin serà el model de gestió. Si el Tribunal opta per l'anul·lació de la concessió, la sentència no resoldrà probablement un aspecte important com la identificació de la propietat dels actius de l'empresa mixta. Els contenciosos judicials entre les parts és probable que segueixin vigents després de la sentència del Tribunal Suprem i, per tant, el possible canvi de model de gestió tindrà, més enllà de la dimensió tècnica, política, econòmica i laboral, una important dimensió judicial.

2.4- Marc polític

El 13 de març de 2017, TV3 va emetre un programa de televisió en horari de màxima audiència que amb el títol "La batalla per l'aigua" analitzava el cas de Terrassa i Barcelona, entre d'altres ciutats, on la gestió sempre havia estat privada... però aquesta situació podia canviar. A partir de l'anàlisi de la situació de Terrassa el programa traslladava al món de l'aigua un debat que ja s'havia plantejat a Catalunya sobre d'altres serveis públics com l'educació, la salut, l'energia o els serveis socials.

El debat sobre la "remunicipalització" del servei d'aigua, el terme popular amb el que es coneix l'aposta per la gestió directa del servei, ha arribat amb força a Catalunya. Si els processos de "municipalització" de les darreres dècades a Catalunya havien tingut lloc en municipis de menys de 20.000 habitants, la capital del Vallès Occidental, tercera ciutat catalana amb major nombre d'habitants, és el primer cas de gran ciutat que canvia el model de gestió de l'aigua. Terrassa ha generat força expectativa política, social, tècnica i judicial perquè el procés, que té molta complexitat per la poca entesa entre el gestor antic (Mina Pública d'Aigües de Terrassa) i el nou gestor (un organisme propietat de l'Ajuntament de Terrassa), servirà de precedent per a ciutats com Barcelona.

El procés de Terrassa ha tingut, a l'Estat Espanyol, un cas molt similar a Valladolid tant pel nombre d'habitants de la població (entre 200.000 i 300.000 habitants) com pel fet que en els dos casos es tracta de la finalització del període de concessió del servei. A nivell europeu, els processos de reversió de la privatització de l'aigua han tingut viscut dos casos similars al volum de població de l'Àrea Metropolitana de Barcelona: París i Berlín. Les dues capitals han apostat, en els darrers anys, per canviar el model de gestió del servei de l'abastament d'aigua. La complexitat de la prestació del servei d'abastament d'aigua a Barcelona i el possible canvi de model de gestió té dues característiques que és necessari remarcar.

Barcelona

El resultat de les eleccions municipals del maig de 2015 van fer entrar al govern d'Ada Colau (BCN en comú) en substitució de Xavier Trias (CiU). El partit que va vèncer les eleccions, Barcelona en comú, va arribar a una acord de govern amb el PSC però, tot i així, els regidors del govern municipal (15 en total) no arribaven a la majoria absoluta (21).

Partit	Regidories
Barcelona en Comú	11
CiU	10
C's	5
ERC	5
PSC	4
PP	3
CUP	3
Total	41

Taula 2.1 – Resultat de les eleccions municipals a Barcelona (2015)

El març de 2016 va fer-se pública la sentència del TSJC sobre la creació de l'empresa mixta SEM per a la gestió de l'aigua a l'Àrea Metropolitana de Barcelona i això va tenir la seva repercussió en la política municipal a Barcelona. El Ple Municipal de l'Ajuntament de Barcelona va aprovar, el novembre del 2016, una moció en que instar el consistori a estudiar la viabilitat de "municipalitzar" el servei. La moció, aprovada per majoria absoluta (amb els vots favorables de Barcelona en Comú, Esquerra i CUP, l'abstenció del PSC, Ciutadans i PP i els vots en contra de CiU), evidencia que hi ha actualment una majoria de partits favorables a la gestió directa del servei d'abastament d'aigua. Altres municipis de l'Àrea Metropolitana

de Barcelona com Badalona, Santa Coloma de Gramenet, Sant Boi de Llobregat, Sant Adrià del Besós o Sant Vicenç dels Horts han aprovat, entre 2016 i 2018, mocions semblants per posicionar-se a favor de la gestió directa. Barcelona i 23 municipis del seu entorn tenen cedida la gestió de l'abastament d'aigua a l'empresa "Aigües de Barcelona, Empresa Metropolitana de Gestió del Cicle Integral de l'Aigua, S.A." des del 2012. Aquesta empresa, com s'ha detallat en l'anterior apartat, es troba pendent de la resolució judicial per confirmar si s'anul·la la creació de l'empresa. Tenint en compte que l'Ajuntament de Barcelona i 23 altres municipis de l'ÀMB han cedit la titularitat del cicle de l'aigua a aquesta empresa, es descriu a continuació el marc polític de l'ÀMB. No és objecte d'aquest treball analitzar la viabilitat i conveniència de recuperar, per part dels municipis, la titularitat del servei d'aigua.

Àrea Metropolitana de Barcelona

La major part dels partits polítics no tenen un posicionament polític definit en relació als possibles models de gestió del servei de l'aigua a l'ÀMB. El resultat de les eleccions municipals de 2015 va fer que el repartiment de consellers sigui per la legislatura 2015-2019:

Partit	Consellers
PSC-CP	34
Entesa	15
PDCAT	12
ERC	10
CUP	8
Ciutadans	5
PP	4
Compromís i Acord per Torrelles	1
Plataforma ciutadana per Barberà	1

Taula 2.2 – Resultat de les eleccions a l'Àrea Metropolitana de Barcelona (2015)

En primer lloc, el repartiment polític a l'ÀMB, a diferència de Barcelona, no es descanta clarament per cap de les dues opcions -gestió directa o gestió indirecta-. El partit que té més d'una tercera part dels consellers, el PSC, té partidaris de la gestió directa i partidaris de la gestió indirecta. L'Entesa, ERC i CUP, que representen més d'una tercera part dels consellers, defensen la gestió directa. L'aposta per la gestió indirecta també té oponents, com una part dels consellers del PDCAT, Ciutadans i el PP, que aposten per la gestió

indirecta.

En segon lloc, la complexitat de la situació rau, també, en el fet que l'ÀMB compta amb representants dels 36 municipis que en formen part però, en canvi, només 24 dels municipis són subministrats per l'empresa mixta. El posicionament dels representants dels altres 12 municipis que no són abastats per l'empresa mixta serà decisiu malgrat que la decisió no afectarà directament als ciutadans del seu municipi.

En tercer lloc, en aquest context caldrà esperar a la sentència per saber si els 24 municipis que són gestionats per l'empresa mixta aposten conjuntament per un mateix model de gestió o si, pel contrari, alguns municipis opten per exercir la titularitat del servei i, per tant, adoptar un model propi del servei. En cas d'anul·lació de la concessió, la decisió de l'Ajuntament de Barcelona serà decisiva tenint en compte la dimensió de la ciutat de Barcelona (1,6 milions d'habitants) respecte el conjunt de l'ÀMB (3,3 milions d'habitants).

2.5 – Definició

La governança, segons la definició del Cercaterm, és l'estructura de relacions entre els diferents actors a través de la qual es prenen les decisions sobre la cosa pública. En aquesta definició apareixen dos dels conceptes bàsics d'anàlisi: els actors i les decisions que es prenen.

Per una banda, els actors que intervenen en el servei d'abastament d'aigua d'un municipi són molts. El fet que el servei d'abastament d'aigua sigui un mercat captiu, del qual tothom n'ha de fer ús, implica que tots i cada un dels ciutadania és un actor que rebrà el nom d'usuari. En aquest sentit, hi haurà actors de la ciutadania organitzada -entitats de consum, associacions de veïns, altres entitats...- i ciutadania no organitzada. El personal de l'empresa que proveeix el servei, el personal de l'Ajuntament, el personal de les empreses que es subcontracten per tasques i, com és obvi, l'alcaldia i els regidors de l'equip de govern o de l'oposició. El present treball analitza quins actors intervenen i quina incidència tenen en la governança del servei.

Per altra banda, les decisions que es prenen per a la gestió del servei marquen quin grau d'incidència té cada actor en la governança del servei. En aquest sentit, el treball analitza a quin és el mapa de processos d'una empresa d'aigua recollint informació sobre a qui correspon la decisió, sobre quina àrea de treball, quina decisió es pren, entre quines opcions

s'elegeix, quin actor pren la decisió, de quines accions, fets o decisions ve precedida i quines accions, fets o decisions genera.

Gestió, governança i usuaris

Habitualment quan es parla de governança hi ha dubtes entre dos conceptes relatius als serveis públics: la gestió i la governança. El Diccionari de l'Enciclopèdia Catalana defineix gestionar com l'*acció de dirigir els afers d'una empresa* però una definició més acurada del terme la trobem a la Viquipèdia quan la defineix la gestió com l'*organització i coordinació de les activitats d'una empresa, d'acord amb certes polítiques i en la consecució d'objectius clarament definits*. En aquesta definició s'observa una diferència entre gestionar i governar:

- Gestionar: organitzar i coordinar les activitats d'una empresa
- Governar: definir les polítiques i objectius de l'empresa.

En la prestació dels serveis públics com el cicle de l'aigua identificarem clarament tres actors que tenen objectius molt diferenciats:

- Govern: responsable de definir com i qui ha de prestar el servei
- Gestor: responsable de prestar del servei seguint les polítiques definides pel govern
- Usuari: receptor del servei

2.6– La governança del cicle de l'aigua a Paris

2.6.1 – Marc històric

Fins el 1984, els sistemes d'aigua de Paris havien estat gestionats per les autoritats locals amb una notable excepció: el cobrament de les tarifes, que des de 1860 estava externalitzat a Veolia (antigament anomenada *Compagnie Générale des Eaux*). L'eficiència de la xarxa va millorar amb els anys, del 56% d'eficiència (que implica un 44% de pèrdues) de després de la segona guerra mundial al 78% de 1966. L'eficiència però es va anar reduint a partir d'aquell moment fins el 68% de 1976 i l'administració local elegida el 1977 va tornar a revertir la tendència fins a situar l'eficiència en un 80% de mitjana entre el 1980 i el 1984.

El 1984, l'alcalde Jacques Chirac va concessionar la gestió de l'abastament d'aigua, del cobrament de tarifes i de la xarxa d'aigua no potable de la ciutat per 25 anys a les companyies Veolia i Suez. La ciutat es va dividir en dos: el marge dret del riu Sena va quedar en mans de Veolia i el marge esquerre del riu en mans de Suez. Per cobrar les factures, les dues empreses van crear un organisme únic, denominat Groupment d'intéret

économique (GIE) que utilitzava la base de dades de clients de Veolia.

Les empreses gestores van reduir les pèrdues d'aigua del 22% el 1985 fins el 17% el 2003 i, després d'una dura negociació del contracte entre l'Ajuntament i les operadores, la xifra es va reduir fins el 4% el 2009. Malgrat l'augment de l'eficiència, els usuaris van patir una pujada de preu de les tarifes del 265% entre 1985 i 2009, un període en que la inflació havia augmentat un 70'5%. L'increment de les tarifes havien augmentat desproporcionadament durant la privatització en comparació amb el que estava passant en altres ciutats franceses on, en el mateix període, l'augment havia estat menor que l'inflació.

Així mateix, l'Ajuntament va començar a perdre la governança del servei. Des del punt de vista tècnic, la manca d'una avaluació patrimonial de la xarxa abans de la privatització va fer que les autoritats locals passessin a dependre de Veolia i Suez per conèixer l'estat de la xarxa. Des del punt de vista econòmic, una auditoria de 2001 va concloure que l'organització encarregada del cobrament de les factures (GIE) mai havia estat controlada i que *un service satisfactori no justifica un cost tant elevat*. El benefici mitjà anual era entre el 6 i el 7% anual però Eau de Paris argumenta, sense tenir dades fiables, que podria ser del 15% com a conseqüència de la subcontractació d'obres i serveis a empreses del propi grup empresarial.

El 2001, l'alcalde de Paris, Bertrand Delanoë, va manifestar la necessitat de recuperar el control dels serveis del cicle de l'aigua. Per aconseguir-ho, es creà un equip específic destinat a realitzar el seguiment i control dels projectes de construcció d'infraestructures, es formà una comissió per incorporar els usuaris en les polítiques hídriques i es va recuperar un capítol independent del pressupost municipal dedicat exclusivament a l'aigua. L'equip de govern municipal va adonar-se de la manca de capacitat per controlar el servei i de l'opacitat financera del servei, per això, van negociar amb les operadores la revisió del contracte fins a acordar una reducció de la rendibilitat mitjana del al 4% i la inversió de 150 milions d'euros a la xarxa.

La primer pas per remunicipalitzar es va produir el 2007 quan el ple municipal va aprovar la sortida de Veolia i Suez de l'accionariat de SAGEP, l'empresa mixta encarregada de la supervisió de la concessió. En aquesta línia, també es va dissoldre GIE, l'opaca estructura financera encarregada del cobrament de factures. Així doncs, la tasca de monitoritzar l'activitat de les empreses va passar a mans de l'ajuntament.

El segon pas per remunicipalitzar va ser l'anunci en la campanya electoral de reelecció com a alcalde de Delanoë de la seva voluntat d'apostar per la gestió pública. Els motius per

remunicipalitzar van ser el possible estalvi econòmic i la unificació dels serveis d'aigua en una única empresa, però el missatge més repetit en campanya va ser que la gestió pública de l'aigua podia ser més eficient i que permetia a la ciutat gestionar l'aigua com un bé comú i no una mercaderia. Malgrat que Veolia i Suez argumentaven que era una decisió política sense tenir en compte criteris tècnics, el resultat electoral fou clar: Delanoë va ser reelegit amb un 57'7% dels vots.

El tercer pas per remunicipalitzar va ser la compra, per part de l'Ajuntament, de les accions de SAGEP que continuaven en mans privades. Amb aquest pas, i la decisió del ple municipal que a partir del gener de 2010 tota la gestió des de l'usuari final fins la protecció del servei havia de ser gestionada íntegrament per una empresa pública unificada, es feia oficial la remunicipalització. Malgrat diversos intents mediàtics de les empreses i legals per part de representants de l'oposició, l'aposta per la gestió pública de l'aigua es va fer efectiva.

2.6.2- Actors i òrgans de governança

Eau de Paris és l'empresa que proveeix l'abastament d'aigua a París. L'empresa té una forma jurídica és un organisme semiautònom amb pressupost i estatus legal independent. L'Ajuntament té el 100% de les accions de l'empresa. La governança del servei d'aigua a París ha estat posada de model per la majoria de ciutats europees que han optat per remunicipalitzar el servei de l'aigua.

El funcionament de l'empresa està condicionat per les decisions que prenen quatre òrgans de governança:

- Direcció Gerent. És el màxim responsable de l'empresa.
- Consell de Direcció. És el Consell d'Administració de l'empresa.
- Observatoire Parisean de l'Eau. És l'observatori ciutadà de l'aigua.
- Consell de París. És el ple municipal del departament de París, l'únic municipi de França que és un departament amb un únic municipi.

Les funcions de la Direcció Gerent i el Consell de París no difereixen de les funcions que poden desenvolupar els seus homòlegs en una empresa pública de l'aigua de Barcelona. L'anàlisi es centrarà en els dos òrgans de governança que tenen més interès:

- Els membres que formen part del Consell de Direcció.
- La missió, els membres i el funcionament de l'Observatoire Parisean de l'Eau.

Consell de Direcció

El Consell de Direcció és l'entitat rectora de l'organització i està constituïda per:

- La presidència és regida per una regidoria de l'equip de govern
- Deu membres de l'ajuntament
- Dos representants del personal
- Cinc persones amb expertesa en gestió de l'aigua
 - Dos experts en sanejament
 - Un representant d'una ONG medioambiental
 - Una organització de consumidors
 - Un membre de l'Observatori municipal de l'Aigua

Observatoire Parisean de l'Eau (OPE) – Observatori Ciutadà de l'aigua

L'Observatoire Parisean de l'Eau va ser creat a proposta del Consell de Paris el 2005.

Missió: La missió principal és oferir a la ciutadania els coneixements del cicle de l'aigua i rendir comptes de la seva gestió. L'observatori també té com a objectiu assessorar els càrrecs electes de l'Ajuntament de Paris sobre la seva política d'aigua en un sentit ampli: abastament, sanejament, recollida i utilització d'aigües pluvials, ús dels canals... El caràcter de l'Observatori és consultiu i, per tant, les seves decisions no són vinculants.

Membres: L'observatori municipal de l'aigua està format per un màxim de vint persones que són elegides per un període de 3 anys que poden ser reelegits en funció del seu compromís de la seva participació a l'òrgan. La composició de l'òrgan es va modificar el 2008 i 2013. Tots els seus membres participen de forma voluntària.

Els membres que en formen part es poden dividir en quatre grups:

- Representants polítics. Representants elegits per l'alcaldia i per cada un dels partits polítics representats del Consell de Paris.
- Representants dels usuaris. Representants de les entitats de consumidors, de llogaters, ecologistes, d'administradors de propietaris...
- Representants d'institucions. Representants d'institucions de l'àmbit de la salut, la planificació urbana, la planificació de l'ús del sòl, d'habitatge, l'agència sobre el canvi climàtic, la direcció regional de medi ambient, de l'energia, de la policia...
- Representants acadèmics. Representants d'universitats, organitzacions de recerca, investigadors independents...

L'Observatori ciutadà de Paris té dos càrrecs i una oficina de suport tècnic:

Presidència: Els membres de l'Observatori elegiran un membre, el president, que serà el representant de l'Observatori al Consell d'Administració de l'empresa Eau de Paris. Les funcions de la presidència són representar l'Observatori al Consell d'Administració, exercir de portaveu de l'òrgan, dirigir les reunions i presidir l'oficina tècnica. La designació de la presidència es realitza per un període de 3 anys per votació dels membres de l'Observatori, que poden presentar la seva candidatura. La presidència proposa la participació d'experts i actors interessats en les reunions i activitats de l'Observatori, l'organització de debats, visites de camp i activitats que fomentin la reflexió i la constitució de grups de treball temàtics.

Oficina tècnica: L'Observatori té una oficina tècnica formada per tres persones elegides pels membres del propi Observatori. Les funcions de l'oficina tècnica són escoltar les sol·licituds dels membres, garantir l'assoliment dels objectius de l'Observatori, elaborar el programa d'activitats i supervisar l'execució del pressupost.

Secretaria: L'oficina tècnica té el suport d'un membre del personal del Departament d'aigua de l'Ajuntament de Paris que té com a missió facilitar totes les eines necessàries als membres de l'Observatori de l'aigua per desenvolupar les seves responsabilitats.

Funcionament: Les activitats i reunions són públiques i, per tant, permeten a tothom conèixer els problemes del cicle de l'aigua. Les reunions es publiciten entre les persones interessades i en anuncis amb l'objectiu de fomentar la participació. L'Observatori és reuneix amb una periodicitat bimensual. El programa d'activitats anual estableix els temes que es treballaran durant l'any, la tipologia d'activitats que es realitzaran i les partides pressupostàries per cada activitat. El pressupost, d'aproximadament 10.000€ anuals, permet finançar activitats, visites de camp, formació o estudis.

3 – Marc pràctic

3.1- Model analític pels casos d'estudi

3.1.1- Metodologia analítica

L'**objectiu general** del projecte és respondre a la pregunta:

Per gestionar els serveis del cicle de l'aigua de Barcelona de la forma més sostenible i eficient, quins actors han de participar en la governança?

El projecte proposa **dues possibles alternatives**:

H1. La direcció de l'empresa i els càrrecs electes del consistori municipal

H2. La major part dels actors relacionats amb el servei (direcció de l'empresa, càrrecs electes del consistori municipal, personal, usuaris, organitzacions...).

Per respondre a l'objectiu general, el projecte es fixa com a **objectius específics** respondre a les següents preguntes:

1. Quines decisions és prenen en cada un dels processos productius de l'empresa?
2. Quins actors i òrgans de governança prenen les decisions? Quins actors i òrgans de governança formulen la proposta (òrgan consultiu)?
3. Quines opcions es poden elegir per cada decisió?

Per poder resoldre les preguntes plantejades pels objectius específics, el model analític elegit ha estat l'entrevista. Per conèixer el funcionament de les empreses i poder respondre les preguntes s'han realitzat entrevistes a persones vinculades amb empreses municipals d'aigua que gestionen el cicle de l'aigua en diferents municipis de Catalunya. Les entrevistes han estat realitzades entre el febrer i l'abril del 2018.

Les persones elegides per a ser entrevistades s'han elegit amb dues característiques:

1. Persones relacionades amb empreses que abasteixen municipis de com a mínim 5.000 habitants. El criteri s'ha aplicat per assegurar que siguin empreses amb una població suficient per tenir una empresa pràcticament dedicada, en exclusiva, al servei de l'aigua.

És per això que han estat elegides persones de les següents empreses: Aigües del Prat, S.A., Companyia d'Aigües de Vilanova i la Geltrú, S.A., Empresa Municipal d'Aigües de Vilafranca, SA, Comunitat Minera Olesana, S.C.C.L i Gestió Urbanística i Serveis Arenys de Munt, S.A.

2. Persones amb diferents càrrecs en l'empresa. El criteri s'ha aplicat per aconseguir una visió global i diversa de les empreses. És per això que han estat elegides persones amb els següents càrrecs:

- Aigües del Prat, S.A. - Gerència
- Companyia d'Aigües de Vilanova i la Geltrú, S.A. - Tècnica sense càrrec directiu
- Empresa Municipal d'Aigües de Vilafranca, SA - Membre del CA
- Comunitat Minera Olesana, S.C.C.L – President del CA
- Gestió Urbanística i Serveis Arenys de Munt, S.A - Gerència

Les entrevistes s'han realitzat amb aquestes característiques:

- Les entrevistes no han estat gravades, per generar comoditat a la persona entrevistada, i la transcripció s'ha fet en directe per part de l'autor del treball.
- L'entrevista transcrita ha estat facilitada a les persones entrevistades per si volien afegir informació rellevant que no hagués estat recollida en el moment de l'entrevista.

Per a la realització de l'entrevista s'ha seguit el següent guió:

1. Breu descripció de l'entrevistat. Nom i cognoms, càrrec i descripció del càrrec.
2. Breu descripció de l'empresa. Descripció del funcionament de l'empresa, incloent l'origen de l'empresa, l'abast de l'empresa i un breu context històric.
3. Òrgans de governança. Descripció del funcionament i la composició del Consell d'Administració, de la Junta General i de tots els òrgans de governança del servei.
4. Organigrama de l'equip tècnic. Descripció de les àrees de treball de l'equip tècnic.
5. Mapa de processos. Descripció del mapa de processos productius de l'empresa.
6. Entrevista. En relació al mapa de processos productius de l'empresa, descripció de:
 - Breu descripció dels actors que realitzen el procés productiu i amb quins criteris i procediments realitzen el procés productiu.
 - Quina persona o òrgan de governança pren les decisions en aquest procés productiu.
 - Entre quines opcions poden elegir per cada decisió.
7. Participació ciutadana. Es realitzen les següents preguntes.
 - Què pensa de la participació ciutadana en les empreses d'aigua? Creu necessària la participació ciutadana a les empreses d'aigua? Si ha respost afirmativament en l'anterior pregunta, en quins àmbits de decisió (o processos productius) creu que hi pot incidir la participació ciutadana?

Totes les entrevistes transcrites es poden llegir a l'Annex 1.

Per poder respondre a cada una de les preguntes s'ha seguit la següent metodologia:

1. Quines decisions és prenen en cada un dels processos productius de l'empresa?

1- Identificar les àrees de treball. Partint de l'organigrama de l'equip tècnic, l'entrevistat/da ha definit les àrees de treball de l'empresa.

2- Identificar el mapa de processos de l'empresa. Partint de les àrees de treball, l'entrevistat/da ha definit els processos productius de l'empresa per cada àrea de treball i, a partir d'aquests processos, el mapa de processos de l'empresa.

3- Identificar les decisions que es prenen en cada procés. Partint del mapa de processos, l'entrevistat/da ha definit les decisions que es prenen en cada procés, que poden ser una, varies o cap.

2. Qui pren les decisions?

Per cada decisió s'ha preguntat a l'entrevistat/da quina persona de l'empresa pren, habitualment, aquesta decisió. En la major part de casos l'entrevistat/da sabia què respondre i deia ràpidament la persona (Direcció Gerent) o òrgan de governança (Consell d'Administració o Ple Municipal) que prenia la decisió. En alguns casos, l'entrevistat/da no sabia qui havia de prendre aquella decisió i se li ha demanat que, per l'experiència, es posicionés elegint quin òrgan de governança creia que prendria aquella decisió.

3. Quines opcions es poden elegir per cada decisió?

Per cada decisió s'ha preguntat a l'entrevistat/da entre quines decisions es pot elegir.

Resultats

La forma elegida per presentar els resultats ha estat:

1- Encapçalament

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
Número de fitxa	Àrea de treball	Codi del procés	Nom del procés

2- Descripció

Breu explicació del procés productiu en base als coneixements adquirits en les entrevistes realitzades als membres de les cinc empreses d'aigua.

3.1.2 – Resultats dels casos d'estudi

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
1	Direcció	DRH	Direcció de Recursos Humans

Descripció:

La direcció dels recursos humans inclou:

- Gestió de l'equip tècnic. Resoldre els conflictes laborals, informar el personal sobre novetats en la gestió, interlocutar amb els representants sindicals...
- Gestió d'altres, reduccions de jornada i baixes del personal. Establir la quantitat de personal i definir quins llocs de treball de creen, mantenen o s'eliminen.
- Formació. Establir les formacions que rebrà el personal.
- Condicions laborals. Establir la jornada laboral, vacances, baixes...
- Escala salarial. Establir els salaris per cada lloc de treball i els suplementes per productivitat, perillositat, antiguitat...

La gestió de l'equip tècnic és una activitat gerencial que només pot realitzar la Direcció Gerent i es considera una decisió empresarial. En l'entrevista a l'empresa de Vilanova i la Geltrú es va fer evident la rigidesa del procediment d'altres de l'equip tècnic. Fruit d'una baixa de llarga durada, un dels llocs de direcció va quedar vacant durant mesos perquè la contractació de personal ha de ser validada pel Consell d'Administració, que es reuneix trimestralment, temps al qual s'ha de sumar el temps del concurs públic del lloc de treball. Per això, es considera que la Direcció Gerent pot assumir la gestió de les altres, reduccions de jornada i baixes del personal seguint els acords en relació a la quantitat de personal de l'empresa que hagi acordat el Consell d'Administració.

Les condicions laborals i l'escala salarial són decisions polítiques que es poden regir per les mateixes condicions del personal de l'Ajuntament o per unes condicions pròpies. L'Observatori Ciutadà, amb presència de membres del personal, pot fer propostes de modificació de les condicions laborals i l'escala salarial perquè siguin sotmeses a consideració del Consell d'Administració. En cas de subrogació del personal com a conseqüència de la remunicipalització, les condicions laborals i d'escala salarial han de ser respectades per llei, amb les mateixes condicions que amb gestió privada.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
2	Direcció	DDF	Direcció Financera

Descripció:

La direcció financera inclou :

- Control financer. Assegurar la viabilitat econòmica de l'empresa que implica bàsicament, en les empreses d'aigua, tenir liquiditat pel pagament de les nòmines, proveïdors i les inversions que s'executin.
- Tancament dels comptes anuals. Redactar el tancament de comptes anual a partir de les inversions realitzades, els ingressos i les amortitzacions dels béns.
- Finançament de les inversions. Decidir com es finançaran les inversions de l'empresa entre les diferents fonts de finançament.

El control financer i el tancament de comptes anuals són els principals encàrrecs de l'Àrea Econòmica de l'empresa i, malgrat poder tenir un suport extern, pràcticament sempre són realitzats per personal propi. En aquest àmbit, poques decisions es prenen sobre com realitzar aquestes dues activitats de caràcter bàsicament tècnic.

En la definició del model d'empresa és convenient que es decideixi si l'empresa pot endeutar-se i, si és el cas, definir la ràtio màxima d'endeutament. A més a més, anualment caldrà decidir com es financen les inversions i aquesta decisió, vinculada a l'elaboració del pressupost, es creu convenient que sigui presa pel Consell d'Administració. Les possibles fonts de finançament de la inversió pot ser el propi pressupost anual, demanar un préstec a l'Ajuntament o demanar un préstec a un tercer (entitat bancària o administració).

En aquest sentit, la crisi econòmica espanyola va endeutar els ajuntaments i algunes empreses d'aigua es convertiren en creditors de l'ajuntament. Aquest va ser el cas de l'empresa de Vilafranca del Penedès que va cedir capital a l'Ajuntament, sense interès, perquè pogues finançar partides d'inversions i deute no relacionades amb el cicle de l'aigua. Les empreses d'aigua no són creades amb el propòsit de prestar diners a l'Ajuntament, però tenint en compte que és l'únic propietari i que el préstec es fa pel benefici dels ciutadans (per estalviar-se els interessos de la banca) es considera oportú que aquesta decisió política sigui presa pel Ple Municipal.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
3	Direcció	DAJ	Assessoria jurídica

Descripció:

L'assessorament jurídic que pot necessitar de forma puntual l'empresa ha estat reclamat per les dues Direccions Gerents entrevistades i prové de diferents àmbits del dret:

- Dret laboral. Contractació de personal, gestió de reduccions de jornada, baixes del personal, accidents laborals...
- Dret penal. Qualsevol dany que causin els operaris sobre persones o propietats privades com a conseqüència de les seves accions.
- Altres necessitats jurídiques.

La gerència està condicionada per la dificultat del tema, els recursos de l'empresa i de l'Ajuntament. Malgrat que els càrrecs de l'equip de secretaria dels ajuntaments tenen habitualment l'encàrrec de donar suport jurídic a les empreses municipals, sovint la Direcció Gerent necessita el suport d'altres especialistes en dret per resoldre dubtes jurídics. En algunes de les empreses entrevistades, com és el cas d'Olesa de Montserrat, una persona del Consell d'Administració és de formació jurista per, precisament, poder fer-se càrrec de l'assessorament jurídic a la Direcció Gerent o de suggerir possibles suports externs.

En funció dels recursos amb que es compta, es pot optar per aconseguir l'assessoria jurídica per mitjà de:

- Personal propi
- Serveis jurídics de l'Ajuntament
- Associacions d'empreses d'aigües
- Assessorament extern

Tenint en compte que la Direcció Gerent és qui més coneixements del problema jurídic a resoldre i que es tracta, habitualment, de temes no previstos i urgents, en la majoria de casos es considera que és una decisió que pot prendre aquesta Direcció. En qualsevol cosa, el Consell d'Administració pot proposar a la Direcció Gerent amb quins recursos ha de comptar habitualment per resoldre aquests problemes. En el cas de l'empresa del Prat de Llobregat que ja té un nombre de treballadors elevat, per exemple, una persona del personal és de formació jurista, precisament, per resoldre aquests dubtes.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
4	Direcció	DPQ	Política de qualitat

Descripció:

Les empreses d'aigua han de fer analitzar les aigües de forma diària per part d'un laboratori autoritzat. Aquest és l'únic requeriment de qualitat que totes les empreses d'aigua han de complir però també pot ser que alguns dels actors vulgui aplicar la política de qualitat a altres àmbits de l'empresa. L'establiment d'un sistema de gestió de la qualitat (SGQ) en una empresa d'aigua és un mètode de treball adequat per millorar la qualitat dels productes i serveis. Les normatives més habituals són les proposades per l'Organització Internacional per la Normalització (ISO) com la norma ISO 9.001:2015 de Sistemes de Gestió de Qualitat o la norma ISO 14.001 de Sistemes de Gestió Ambiental. La decisió de tenir un sistema de qualitat es considera una decisió empresarial que ha de prendre la Direcció Gerent i, si es considera, a proposta del Consell d'Administració. Per l'experiència de les persones entrevistades, la imposició per part del Consell d'Administració a la Direcció Gerent d'una política de qualitat sense la seva conformitat no és convenient perquè és un sistema de millora contínua que ha de comptar amb el suport de la direcció.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
5	Direcció	DPI	Planificació de les inversions

Descripció:

La relació entre l'Ajuntament i l'empresa pública encarregada de la prestació del servei es defineix en un contracte programa que regula els drets i deures de cada una de les parts. Aquest contracte no és habitual que reguli, però, la forma en que es prestarà el servei. Per regular el servei hi ha un document, el reglament del servei, que defineix la forma en que es prestarà el servei. Habitualment, els ajuntaments encarreguen, per definir les inversions a realitzar, la redacció de plans directors per a cada servei del cicle de l'aigua (abastament, clavegueram i, si és el cas, sanejament) que recullen l'estat de la xarxa i les inversions necessàries a realitzar. Aquests documents fixen les actuacions a realitzar però habitualment no fixen terminis ni estimen el pressupost necessari per a cada actuació. Donat que les empreses gestores són qui més informació té de l'estat de la xarxa, és convenient que el Ple encarregui a l'empresa la redacció dels plans directors d'abastament. Si els plans directors són aprovats pel Ple, el Consell d'Administració hauria d'incloure una part de les inversions previstes en el pressupost anual segons el ritme i les condicions que fixin els documents.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
6	Direcció	DTS	Telecontrol i Sistemes d'Informació Geogràfica de la xarxa

Descripció:

La informació de la xarxa i de les infraestructures és un element indispensable per garantir una bona gestió del servei. Les principals eines que utilitzen les empreses d'aigua són:

- Telecontrol de la xarxa. La tecnologia ha de permetre analitzar de forma contínua:
 - El nivell dels dipòsits i, si és el cas, dels pous
 - La qualitat de l'aigua
 - L'estat de funcionament de les bombes que abasteixen els dipòsits
 - El consum d'aigua per sectors de la xarxa
- Sistemes d'Informació Geogràfica
 - Localització, tipologia, diàmetre i any d'instal·lació de les canalitzacions de la xarxa d'abastament i del clavegueram
 - Localització, tipologia, diàmetre i any d'instal·lació de les vàlvules de pas de la xarxa d'abastament
 - Localització i any d'instal·lació d'altres elements de la xarxa

Les empreses d'aigua sempre gestionen la informació del telecontrol i SIG de forma interna, amb personal propi, però poden optar per subcontractar la compra del software de gestió de l'informació. La modelització de l'empresa en aquest procés comportarà, per tant, prendre una decisió sobre si el desenvolupament del software de gestió es realitza amb personal propi o es subcontracta. Totes les persones entrevistades han ressaltat la importància de dedicar dedicació del personal en aquest àmbit per millorar el control de la xarxa fent possible la millora de l'eficiència i la reducció del temps de resposta en avaries.

Si bé és cert que les entrevistes realitzades han permès arribar a la conclusió que en aquest procés les decisions són bàsicament de la Direcció Gerent, es considera que el volum d'inversió en aquest àmbit no és únicament una decisió gerencial. Així doncs, en l'elaboració dels pressupostos anuals es tindrà en compte la partida destinada a inversió en tecnologia com una de les partides a incloure en el pressupost.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
7	Econòmica	EP	Pressupost anual

Descripció:

El pressupost estarà format per les despeses fixes (personal, explotació, generals...) i les despeses variables (impostos, inversions, cànon, financeres, amortitzacions...). Pel que fa a les inversions, els caps d'àrea, en base a les prioritats establertes en el Pla Director de cada servei, plantejaran quines obres es realitzaran i elaborarà un pressupost per cada obra.

La Direcció Gerent elabora una proposta de Pressupost anual tenint en compte:

Ingressos	Despeses
- Vendes d'aigua	- Personal
- Drets i escomeses	- Explotació
- Projectes i obres	- Generals
- Altres ingressos d'explotació	- Impostos
- Manteniment de clavegueram	- Cànon ACA abonats
- Connexions de clavegueram	- Cànon ACA propis
- Cànon ACA abonats	- Financeres
- Financers	- Retribució per finançar inversions
- Variació d'existències	- Amortitzacions
	- Cànon municipals

La Direcció Gerent és considera, amb el suport del cap de l'Àrea Econòmica, la responsable de l'elaboració de la proposta de Pressupost anual. La decisió d'aprovar el Pressupost anual, com en totes les societats anònimes, és legalment del Consell d'Administració. El procés del Pressupost anual és, probablement, la decisió més important -juntament amb les Tarifes- que es pren al llarg de l'any. En aquest sentit, l'existència d'un òrgan de governança que no tingui un paper en l'elaboració del Pressupost implicaria restar importància a aquest òrgan. Per això, es considera convenient que l'Observatori Municipal pugui proposar millores al Pressupost anual que hagi proposat la Direcció Gerent.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
8	Econòmica	ET	Tarifes

Descripció:

Segons la informació de l'Agència Catalana de l'Aigua, els usuaris paguen amb la factura de l'aigua per diferents conceptes i a diferents organismes:

1. Tarifa de subministrament d'aigua en baixa. Les tarifes del subministrament domiciliari d'aigua que es cobren pel servei poden tenir estructures diverses, tot i que normalment es basen en els següents elements:

- Quota fixa de servei i/o mínim de consum o facturació
- Part variable per blocs de consum
- Quota fixa o per blocs per la conservació de comptadors i connexions
- Altres cànon i recàrrecs vinculats al servei.

2. Cànon de l'aigua. És un impost que grava l'ús de l'aigua, entès en sentit ampli, incloent tant la captació i distribució com l'emissió de contaminants en el medi, entre d'altres usos. El cànon de l'aigua és establert pel Consell d'Administració de l'ACA.

3. Clavegueram. El preu del clavegueram es recapta per compte dels respectius ajuntaments i sol anar lligat al consum d'aigua, encara que podem trobar tarifes on la base de càlcul sigui, per exemple, el valor cadastral. L'estructura de la tarifa pot tenir un component fix i/o variable (en base al subministrament).

4. Resta de components. En alguns municipis en la factura de l'aigua es troben altres conceptes no relacionats amb el cicle de l'aigua. La factura de l'aigua també inclou l'IVA.

En base al Pressupost anual, la Direcció Gerent fixa la proposta de modificació de tarifes. La Direcció Gerent presenta la proposta de tarifes al Consell d'Administració que és l'encarregat d'aprovar una proposta de tarifes. El Consell d'Administració trasllada al Ple Municipal la proposta de tarifes. El Ple Municipal es posiciona sobre la proposta de tarifes. Si és aprovada la proposta de tarifes, es modifiquen les tarifes. Si no és aprovada la proposta de tarifes, es mantenen les tarifes. La proposta de modificació de tarifes es considera una decisió empresarial que ha de prendre la Direcció Gerent.

En canvi, l'estructura de les tarifes es considera una decisió política. L'estructura de tarifes implica decidir els elements de la tarifa (quota fixa, nombre de blocs, la quota per blocs i

altres cànon de servei) però també la possibilitat de tenir en compte el nombre d'habitants en cada habitatge per definir la tarifa a cobrar.

Tractant-se d'una decisió política, es considera que la proposta ha de ser aprovada pel Consell d'Administració a proposta de l'Observatori Ciutadà, sempre en base a la modificació de les tarifes de l'any anterior. La decisió implica fixar:

- Quota fixa. Quantitat econòmica que es cobra a tots els usuaris. Aquesta quota anirà variant quan es facin les propostes de modificacions de tarifa.

- Nombre de blocs. Quantitat de blocs en que es divideix el consum d'aigua.
 - De 0 a 6 m3 d'aigua bimensuals
 - De 6 a 18 m3 d'aigua bimensuals
 - De 18 a 30 m3 d'aigua bimensuals
 - Més de 30 m3 d'aigua bimensuals

- Quota per blocs. Quantitat econòmica que es cobra per cada tram de consum d'aigua. Aquesta quota anirà variant quan es facin les propostes de modificacions de tarifa.

- Altres cànon de servei. Quantitat econòmica destinada a altres cànon del cicle de l'aigua -com poden ser el cànon de comptadors, clavegueram o sanejament- o que no tinguin res a veure amb el servei de l'aigua, com el cànon de residus municipals.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
9	Econòmica	EFU	Facturació als usuaris

Descripció:

El procés de facturació als usuaris té els següents passos:

- Forma de pagament
- Elaboració i enviament

Si és el cas de factura en paper, també cal tenir en compte la impressió.

Totes les decisions sobre la facturació als usuaris es consideren empresarial i es considera convenient que la prengui el Consell d'Administració.

El cobrament per la factura per part de l'empresa es realitza per domiciliació bancària, pagament en caixer automàtic o en efectiu. És un procés que realitza, quasi sempre, el personal propi de l'empresa. Les factures es poden enviar als usuaris mitjançant factura electrònica per correu electrònic o factura en paper per correu postal. El model de factures està sent objecte de discussió en nombrosos Consells d'Administració d'empreses d'aigua i, en el cas de Vilafranca del Penedès, és probable que s'aposti en poc temps per la factura electrònica com a mitjà preferent bonificant econòmicament tots els usuaris que apostin per aquest model enlloc de la factura en paper. En cas d'elegir la factura electrònica, les factures es poden generar i enviar per part de personal propi o un contracte extern per la generació i enviament de les factures.

En cas d'elegir la factura en paper, les factures es poden imprimir per part de personal propi o un contractar extern. La major part d'empreses municipals entrevistades externalitza la impressió pel cost econòmic de manteniment de la maquinària d'impressió. Pel que fa a l'enviament de les factures es pot fer amb personal propi o subcontractar externament l'enviament de les factures. La major part d'empreses municipals entrevistades externalitza l'enviament de les factures. Pel que fa a qui externalitzar el servei, en el cas del Prat de Llobregat i Arenys de Munt, aposten per un enviament per part d'una empresa de treball especial pel valor afegit que aporta a la comarca.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
10	Econòmica	EPN	Pagament de nòmines

Descripció:

El pagament de les nòmines implica diferents passos:

- Elaboració de les nòmines
- Enviament de les nòmines al personal
- Pagament de les nòmines

Les decisions que corresponen a aquest àmbit es consideren totalment empresarials i, per això, es considera convenient que siguin preses per la Direcció Gerent.

L'elaboració i enviament de les nòmines es pot realitzar amb personal propi o per mitjà d'una empresa subcontractada. Habitualment, si l'empresa disposa d'un assessorament extern en temes de dret laboral, aquest servei extern ja inclou l'elaboració i enviament de nòmines. L'enviament de les nòmines es pot per diferents vies: per via electrònica per correu electrònic o en paper per correu postal. En canvi, el pagament de les nòmines, com passa amb la facturació a proveïdors, és una tasca que en el cas de totes les entrevistes realitzades es fa per part del personal propi de l'Àrea Econòmica de l'empresa.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
11	Econòmica	EFP	Facturació de proveïdors

Descripció:

El pagament de proveïdors, com passa amb el pagament de les nòmines, és una tasca que pràcticament sempre es realitza per part del personal propi de l'Àrea Econòmica de l'empresa. És una decisió empresarial que es creu convenient que prengui la Direcció Gerent. El pagament de proveïdors implica establir el termini de pagament de proveïdors des de la data de facturació fins a la data de pagament. Tenint en compte que la direcció financera recau en la Direcció Gerent o en la persona responsable de l'Àrea Econòmica, es considera que és aquest càrrec qui ha d'elegir el termini de pagament de les factures. El termini de pagament dels proveïdors és determinat per la disponibilitat de flux de caixa i la Direcció Gerent és la persona més informada per prendre la decisió.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
12	Tècnica	Abastament	AR	Reparació d'averies d'abastament

Descripció:

La reparació d'averies d'abastament és una incidència freqüent en una empresa d'aigua. L'avís per una possible avaria a l'abastament pot venir per diferents mitjans (usuari, personal propi...) com a conseqüència de la visualització en algun carrer d'una fuga d'aigua. L'actor encarregat de resoldre la incidència, si l'avís és en horari laboral, és el personal propi. En cas que l'avís sigui fora de l'horari laboral, l'empresa pot optar per resoldre la incidència per mitjà de personal propi o per part d'una empresa externa subcontractada. En els dos casos, la responsabilitat que assumeixen és:

- Mantenir una línia telefònica operativa permanentment per rebre els avisos
- En cas de trucada, dirigir-se a l'emplaçament per confirmar si hi ha una avaria

Si hi ha una avaria, procediran a:

- Tallar la fuga d'aigua tancant el pas de l'aigua a les vàlvules properes
- Executar les obres per excavar el carrer fins a localitzar l'avaría
- Localitzar la fuga en la canalització
- Canviar la canalització
- Executar les obres necessàries per terraplenar i restablir l'estat del carrer

La decisió sobre qui realitza la "guàrdia" de mantenir el telèfon d'averies disponible tots els dies i hores de l'any i de l'equip tècnic que pugui reparar l'avaría és important en funció del tamany de la companyia. En municipis petits, com Arenys de Munt o Olesa de Montserrat, la decisió és externalitzar aquesta gestió però en les ciutats com el Prat de Llobregat aquest servei ja és econòmicament assumible per l'empresa pel nombre d'usuaris servits. La decisió serà del Consell d'Administració perquè assumir-ho amb personal propi implica la contractació d'una quantitat d'operaris importants que suposen una despesa fixa elevada.

Pel que fa a les averies, la reparació d'averies dependrà de l'habilitat dels operaris per executar obra civil (obrir el carrer i, després, tancar-lo i restablir el seu estat inicial). L'execució per part de personal propi implica disposar d'una maquinària costosa i d'uns operaris més qualificats. En totes les entrevistes realitzades, l'empresa té externalitzada l'obra civil tant de les averies com de les obres i assumeix, únicament, la col·locació de canalitzacions i connexió amb la xarxa. Com en el cas anterior, la decisió serà del Consell d'Administració perquè fer-ho amb personal propi implica una despesa de maquinària alta.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
13	Tècnica	Abastament	AP	Inversió planificada d'abastament

Descripció:

La xarxa d'abastament es canvia, exceptuant les avaries, si es compleixen dos preceptes:

- La xarxa es troba en mal estat
- Es realitzen obres civils al carrer que obliguen a retirar terres fins a deixar el clavegueram accessible per a les actuacions de recanvi o manteniment

També és habitual que les empreses d'aigua facin inversions per substituir la xarxa d'abastament en funció de:

- Antiguitat o rendiment de la xarxa. El nombre d'anys des de que va ser instal·lada pot fer que es perdi molta quantitat d'aigua i que faci convenient canviar la xarxa.
- Tipologia de canalització. Alguns municipis opten per canviar les canalitzacions antigues de fibrociment per criteris sanitaris o per les pèrdues derivades de la seva rigidesa.

En qualsevol dels dos anteriors casos, és habitual que s'aprofitin les obres civils dels carrers per fer el canvi de la xarxa i que, per tant, no s'obri el carrer únicament per canviar la xarxa d'aigua. Si les obres són planificades es preveuen dins del pressupost anual i, per tant, la compra de material (canalització, vàlvules...) està prevista. Com ja s'ha detallat en l'anterior procés, l'execució de l'obra civil amb personal propi o per mitjà de contracte extern serà una decisió que prendrà el Consell d'Administració.

Pel que fa a les obres de connexió de les canalitzacions de nova instal·lació amb la xarxa pot ser realitzar per personal propi o per una empresa externa. En totes les empreses entrevistades qui realitza la connexió és personal propi.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
14	Tècnica	Abastament	ALC	Lectura de comptadors

Descripció:

La lectura de comptadors és un procés periòdic que realitza els operaris i que, en funció de la tipologia de comptador, pot tenir una durada menor o major. Les decisions en relació a la periodicitat amb que es fa la lectura del comptador i quin actor s'encarrega de la lectura.

L'elecció de la periodicitat amb que es llegiran els comptadors es considera una decisió empresarial que prendrà la Direcció Gerent en funció del tamany de municipi i de l'actor que realitzi les lectures. La major part dels municipis entrevistats realitzen lectures bimensuals.

L'elecció de la realització de les lectures dels comptadors és una decisió empresarial però, pel cost que té, es considera necessari que la prengui el Consell d'Administració. La realització de les lectures dels comptadors hi ha empreses com Vilanova i la Geltrú que ho tenen externalitzat i, en canvi, el Prat de Llobregat ho realitza amb personal propi.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
15	Tècnica	Abastament	ACC	Canvi de comptadors

Descripció:

El parc de comptadors és necessari que es renovi amb certa freqüència per tal d'assegurar la fiabilitat de les lectures que realitzen. El recanvi de comptador implica decidir quin tipus de comptador s'instal·la i les opcions són: mecànic, electrònic o de radar. El canvi de comptadors és una acció planificada que cal incloure en el pressupost anual i que, per tant, és decisió del Consell d'Administració.

En els darrers anys, les organitzacions de consumidors han formulat queixes en relació a les emissions dels comptadors electrònics. No hi ha, a Catalunya, un consens tècnic sobre quina tipologia de comptador és més convenient instal·lar. Per això, la tipologia de comptador a instal·lar es considera una decisió empresarial que prendrà el Consell d'Administració a proposta de la Direcció Gerent.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
16	Tècnica	Abastament	AQA	Anàlisi de la qualitat de l'aigua

Descripció:

La normativa obliga les empreses d'aigua a analitzar diàriament la qualitat de l'aigua per part d'una empresa acreditada pels anàlisis. Els operaris del servei hauran de recollir diàriament les mostres i portar les mostres al laboratori propi de l'empresa o de l'empresa externa contractada.

Els laboratoris per analitzar la qualitat de l'aigua requereixen d'un volum de negoci i unes acreditacions tècniques que fan inviable que empreses petites puguin disposar d'un laboratori acreditat. Per això, l'única empresa entrevista que disposa de laboratori propi és el Prat de Llobregat que no només analitza l'aigua del seu propi municipi sinó que dedica part dels seus recursos a l'anàlisi d'aigua per altres ajuntaments i empreses amb l'objectiu d'amortitzar la inversió realitzada en les instal·lacions. La decisió sobre l'anàlisi de la qualitat de l'aigua és responsabilitat del Consell d'Administració perquè es tracta d'una decisió empresarial que representa un cost alt i que s'acostuma a prendre en la definició del model d'empresa.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
17	Tècnica	Clavegueram	CR	Reparació d'avaries

Descripció:

Les avaries de clavegueram són difícils de visualitzar per part de l'empresa d'aigua perquè, en cas que el clavegueram s'hagi trencat, l'aigua s'infiltra cap al subsòl. La forma més habitual de descobrir aquesta incidència és per la presència de substàncies poc habituals als pous propers a l'avaria, com assenyalava l'entrevistat de l'empresa d'Olesa de Montserrat. El problema en la gestió és que si no hi ha pous a la rodalia és difícil detectar incidències. Així mateix, el major problema, en aquest cas de tipus polític, és que si la gestió és realitzada directament per l'ajuntament les inversions són difícilment avaluables.

Així doncs, es considera que les reparacions d'avaries es produiran sempre en horari laboral del personal propi de l'empresa i serà necessari definir qui executa les reparacions. La decisió sobre qui realitzarà les reparacions d'avaries del clavegueram és del Consell d'Administració.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
18	Tècnica	Clavegueram	CN	Neteja del clavegueram

Descripció:

La neteja del clavegueram és un procés que consisteix en:

- Retirar els residus sòlids dels embornals
- Retirar els residus sòlids del clavegueram
- Netejar el clavegueram amb aigua a pressió

El procés pot ser realitzat per personal propi o una empresa subcontractada. La decisió és empresarial i pel baix cost que suposa es considera una decisió de la Direcció Gerent.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
19	Tècnica	Clavegueram	CP	Inversió planificada clavegueram

Descripció:

La xarxa de clavegueram només es canvia, habitualment, si es compleixen dos preceptes:

- La xarxa es troba en mal estat
- Es realitzen obres civils al carrer que obliguen a retirar terres fins a deixar el clavegueram accessible per a les actuacions de recanvi o manteniment

Si les obres són planificades, les tasques de canvi o manteniment de la xarxa de clavegueram es preveuen dins del pressupost anual. En aquests cas, la decisió a prendre únicament és si realitzar les obres necessàries directament per part del personal propi o per part d'una empresa subcontractada. La decisió és empresarial i pel seu cost econòmic es considera que ha de ser presa pel Consell d'Administració.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
20	Tècnica	Captació i emmagatzematge	CRC	Manteniment i reparació d'averies de captació

Descripció:

El sistema de captació d'aigua inclou tots els mitjans per treure l'aigua del subsòl per mitja de bombes instal·lades en pous i el bombejament fins als dipòsits d'emmagatzematge municipals. Les averies de captació estan associades a:

- Problemes elèctrics o mecànics de l'equip de bombament
- Manca de senyal electrònic d'alguns dels elements en el sistema de telecontrol

La reparació d'averies de l'equip de captació dependrà dels coneixements tècnics del personal propi de l'empresa. El manteniment dels equips de captació és molt necessari per garantir el bon estat dels equips de bombament i dels dipòsits d'emmagatzematge. El manteniment dels dipòsits d'emmagatzematge és molt necessari i en totes les entrevistes realitzades és realitzat per personal propi. En el cas de la captació, no es pot considerar que les reparacions d'averies es produiran sempre en horari laboral del personal propi de l'empresa perquè un problema en el sistema pot deixar sense abastament tot el municipi. Per això, serà necessari definir qui executa les reparacions fora de l'horari laboral del personal propi. Totes les decisions en aquest procés tenen un cost econòmic baix però dependran dels coneixements tècnics del personal, per això es considera una decisió de la Direcció Gerent que és qui coneix les capacitats del personal contractat.

Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
21	Tècnica	Captació i emmagatzematge	CPC	Inversió planificada de captació i emmagatzematge

Descripció:

L'execució d'inversions en el sistema de captació d'aigua i d'emmagatzematge és necessari que siguin previstes en el pressupost anual. En aquests cas, la decisió a prendre únicament és si realitzar les obres necessàries directament per part del personal propi o per part d'una empresa subcontractada. La decisió és de caràcter polític però poden representar un alt cost econòmic que hauria de ser presa pel Consell d'Administració.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
22	Usuaris	UAU	Atenció a l'usuari

Descripció:

L'atenció a l'usuari és el principal procés de l'Àrea d'Usuaris. Les tasques del procés són:

- Donar d'alta o baixa el subministrament
- Canviar les dades de l'usuari
- Atendre les queixes, suggeriments i propostes de millora

L'atenció a l'usuari es pot realitzar per diferents mitjans (presencialment, per telèfon, per correu electrònic o al web) i en cada un d'ells hi ha diferents opcions a decidir. Totes les empreses entrevistades realitzen l'atenció a l'usuari per part de personal propi en uns dies i horaris determinats però algunes ofereixen un horari d'atenció telefònic (que no és el servei d'averies) així com un correu electrònic i un web d'informació general. La decisió en relació a l'atenció a l'usuari són decisions polítiques per això seran preses pel Consell d'Administració a proposta de la Direcció Gerent.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
23	Usuaris	UFI	Gestió de frauds i impagaments

Descripció:

El frau, quan parlem d'una empresa d'aigua, és la connexió il·legal que alguns usuaris fan directament a la xarxa per evitar pagar. Els frauds i els impagaments representen actualment el principal problema i, per tant, repte de les empreses d'aigua. En totes les entrevistes realitzades va ser el procés al que es va dedicar més temps i que va generar més dubtes a la persona entrevistada.

La legislació sobre els talls de subministrament són la Llei 24/2015 de mesures urgents per afrontar l'emergència en l'àmbit de l'habitatge i la pobresa energètica i la Llei 22/2010 del Codi de consum de Catalunya. El problema actual és que l'administració local, concretament el departament de Serveis Socials dels Ajuntaments, i les empreses gestores tenen punts de discussió en relació a les condicions de vulnerabilitat que eviten un tall de subministrament.

L'únic consens al que arriben les persones entrevistades en relació al procés de gestió de frauds i impagaments és la necessitat d'establir un reglament de talls per tal de definir:

- Quin procediment es realitzarà des del primer impagament fins a tallar el subministrament
- En quins casos es tallarà el subministrament i en quins casos no es realitzarà
- Quin és el paper dels diferents actors (empresa, Ajuntament, Serveis Socials)

La definició del protocol a seguir per gestionar els frauds i els impagaments és una decisió del Ple Municipal que és necessari que compti amb la participació en la redacció de tots els òrgans de governança implicats en el servei.

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
24	Usuaris	UGQ	Gestió de Queixes

Descripció:

La gestió de queixes forma part de la Política de Qualitat de l'empresa. Si l'empresa disposa de Política de Qualitat és necessari definir un protocol de queixes que seguirà uns passos similars als que s'exposen a continuació:

- Atendre la informació
- Recollir la informació a la base de dades de queixes
- Enviar la queixa al responsable de l'Àrea de treball corresponent
- Donar resposta, per part del responsable de l'Àrea de treball, la Direcció Gerent o, si fos necessari, per part dels càrrecs electes, a l'autor de la queixa
- Si la queixa es repeteix habitualment cal fer-la constar com una no conformitat i trametre la informació a la Direcció Gerent

Les incidències que poden arribar són:

- Queixes
- Suggestiments
- Propostes de millora

Aquest procés només existirà si realment hi ha una Política de Qualitat a l'empresa. En cas que no hi sigui, l'atenció de queixes correspondrà al procés d'Atenció a l'Usuari. La decisió de tenir un sistema de gestió de queixes correspon a la Direcció General a proposta del Consell d'Administració.

3.2– Proposta de governança per Barcelona

El model analític del cicle de l'aigua de les cinc empreses municipals de Catalunya ha permès conèixer qui governa el cicle de l'aigua en els cinc casos d'anàlisi. En aquest apartat es realitzarà una **proposta de governança pel cas de Barcelona**.

Per fer la proposta es decidiran:

- 1- Actors i òrgans de governança. Definir qui participarà en la governança del servei.
- 2- Criteris. Definir els criteris que serviran per elegir quin òrgan de governança pren les decisions en cada procés productiu.
- 3- Definició del model d'empresa. Definir les àrees de treball, la llista de processos per àrees de treball, el mapa de processos i les decisions a prendre per definir el model d'empresa.
- 4- Proposta de governança per Barcelona. Definir les decisions a prendre, quins òrgans prendran la decisió i entre quines opcions podran triar.

3.2.1- Actors i òrgans de governança

Per proposar un model de governança del servei d'aigua d'una ciutat és necessari identificar els actors que participaran la presa de decisions. L'anàlisi de la governança de Paris ha permès identificar els següents actors:

Codi	Actor
DG	Direcció Gerència
CA	Caps d'àrea: Cap d'Àrea Tècnica, Cap d'Àrea Econòmica i Cap d'Àrea d'Usuaris
PER	Resta de personal
SIN	Representants laborals del personal o organitzacions sindicals
	Alcaldia (ALC) i regidories de l'equip de govern (GOV)
OPO	Regidors de l'oposició
USU	Usuaris
ORG	Entitats organitzades: Associacions de veïns, de consumidors, ecologistes...
SUB	Empreses subcontractades
NOR	Normativa

Taula 3.2.1 – Actors relacionats amb el servei d'aigua. *Font: Elaboració pròpia.*

Òrgans de governança

La governança del servei d'abastament d'aigua és convenient que compti, amb diferents capacitats de decisió, amb tots els actors relacionats amb el servei. La participació dels actors és una garantia que els actors s'alinearàn amb l'objectiu empresarial de la màxima eficiència en la gestió del servei. Per això l'objectiu d'aquest apartat consistirà en:

- Definir els òrgans de participació en la governança
- Proposar els actors que en formaran part

La proposta d'actors que participaran en cada un dels òrgans de participació es basa en l'anàlisi del cas de París. En tot cas, la proposta d'actors que participin en cada òrgan és totalment orientativa perquè és necessari que s'adapti a la realitat local. No és objecte d'aquest treball analitzar el funcionament intern (organització, elecció i responsabilitats dels càrrecs, durada del mandats dels càrrecs, freqüència de reunió, pressupost de l'òrgan, retribució dels càrrecs...) dels òrgans de participació.

Els òrgans de gestió i governança que es considera necessari que participin en la governança del cicle de l'aigua per cas de Barcelona són:

Direcció Gerent (DG)

Responsabilitat: Executar les decisions del Consell d'Administració. La Direcció Gerent té delegades les responsabilitats de gestió per part del Consell d'Administració que defineix els límits del seu poder de decisió.

Membres: No és un òrgan de gestió perquè és unipersonal però es tracta del màxim responsable de la gestió de l'empresa i, per tant, un càrrec amb molt poder decisió. En empreses amb un nombre elevat de treballadors, és habitual tenir un consell de direcció format per la Direcció Gerent i els caps de les àrees de treball. L'existència d'un consell de direcció no implica que les decisions de la gestió siguin col·legiades ja que el responsable legal de les decisions sempre és la Direcció Gerent.

Tipologia de decisions: Empresarials

Caràcter de l'òrgan: Vinculant

Consell d'Administració (CA) de l'empresa pública

Responsabilitat: Gestionar i representar l'empresa. Els membres del Consell d'Administració responen davant de l'Ajuntament, i si és el cas dels creditors, pels danys que pugui causar per no exercir el càrrec amb la diligència necessària.

Membres: El consell d'administració de l'empresa si es tracta d'una Societat Anònima pot estar format per entre 3 o 12 membres, amb un president i un secretari. És habitual que estigui format per: representants dels grups polítics del govern municipal i representants dels grups polítics de l'oposició. També hi poden haver representants de: representants sindicals o del personal, representants de l'Observatori ciutadà, experts en la gestió del servei, càrrecs tècnics de l'Ajuntament i direcció Gerent

Tipologia de decisions: Empresarials i polítiques

Caràcter de l'òrgan: Vinculant

Observatori Ciutadà (OC)

Responsabilitat: Proposar accions al Consell d'Administració de l'empresa i/o al Ple Municipal per modificar el funcionament de l'empresa.

Membres: És habitual que estigui format per:

- Representants sindicals o del personal
- Representants d'organitzacions de consumidors
- Representants d'organitzacions veïnals
- Representants d'organitzacions ecologistes
- Experts en la gestió del servei

Tipologia de decisions: Polítiques

Caràcter de l'òrgan: Consultiu

Ple Municipal (PLE)

Responsabilitat: Determina i sanciona les polítiques en matèria d'aigua que ha de portar a terme el Consell d'Administració de l'empresa, supervisa el seu compliment i el bon funcionament de l'empresa.

Membres: Format pels representants dels grups polítics elegits en les eleccions municipals.

Tipologia de decisions: Empresarials i polítiques

Caràcter de l'òrgan: Vinculant

En aquest quadre es poden observar les diferències entre els quatre òrgans de gestió i governança:

	Direcció Gerent (DG)	Consell d'Administració (CA)	Observatori Ciutadà (OC)	Ple Municipal (PLE)
Tipologia de decisions	Empresarials	Empresarials i polítiques	Polítiques	Polítiques
Caràcter de l'òrgan	Vinculant	Vinculant	Consultiu	Vinculant

Taula 3.2.2 – Característiques dels òrgans de governança. *Font: Elaboració pròpia.*

3.2.2. Criteris

Per analitzar la governança de cada procés és convenient tenir en compte diferents criteris que han sigut els més citats pels entrevistats per a definir quin òrgan de governança pren les decisions en cada un dels processos. Els criteris que s'han tingut en compte són:

- Tipus de decisió
- Coneixements tècnics
- Cost econòmic
- Implicació política: alt, mig o baix.

Tipus de decisió

Els factors que afecten a les decisions que es prenen en una empresa són múltiples i és complexe definir quina tipologia de decisions es poden prendre. En l'empresa que es proposa hi ha quatre òrgans de governança: dos dels quals són clarament tècnics (Direcció Gerent i Consell d'Administració) i dos dels quals són clarament polítics (Ple Municipal i Observatori Ciutadà). Si bé és cert que les regidories de govern o oposició són uns actors que participaran de dos tipologies de decisions, es considera evident que la visió amb que participen dels dos òrgans (Consell d'Administració i Ple Municipal) és totalment diferent. Tenint això en compte, es proposen dues tipologies de decisions: empresarial o política.

Coneixements tècnics

Els coneixements tècnics necessaris per prendre una decisió és una limitació important per elegir qui prendrà la decisió. La ciutadania que participa de l'Observatori Ciutadà potser no té el temps ni els recursos necessaris per formar-se en determinats aspectes empresarials de la gestió. Un exemple evident d'aquest problema és la decisió sobre com es realitza el manteniment dels equips de captació i emmagatzematge. La decisió és en bona part empresarial perquè la persona que més coneixement de l'activitat i informació sobre les capacitats i coneixements dels operaris és la Direcció Gerent. Tenint això en compte, es proposen tres nivells de coneixements tècnics: alt, mig o baix.

Cost econòmic

El cost econòmic és una variable que influirà en la presa de decisions. El criteri establert ha estat que com menor és el cost de l'inversió més convenient és que la decisió la prengui la Direcció Gerent. En contraposició, la major part de decisions que tenen un cost econòmic alt són responsabilitat del Consell d'Administració o del Ple Municipal. En aquest aspecte, caldrà tenir en compte que hi ha decisions, com la periodicitat en el cobrament de tarifes, que no es considera que una opció o altra tingui un cost econòmic major o menor. Tenint això en compte, es proposen tres nivells de cost econòmic: alt, mig o baix.

Implicació política

L'implicació política d'una decisió vindrà determinada pel primer criteri, és a dir, totes les decisions amb una implicació política seran aquelles decisions que s'hagin considerat polítiques. Així doncs, totes les decisions empresarials serà aquelles que s'hagi considerat que són decisions gerencials. Les decisions amb una implicació política alta són les decisions que afectin a l'usuari com l'estructura de tarifes, pressupost o totes les decisions de l'Àrea d'Usuaris. Tenint això en compte, es proposen tres nivells d'implicació política: alt, mig o baix.

Amb aquests criteris s'han identificats els següents òrgans:

- Òrgan de decisió. És el càrrec o òrgan de governança que pren la decisió.
- Òrgan de consulta. En cas que n'hi hagi, és el càrrec o òrgan de governança que formula la proposta a l'òrgan de decisió (Ple Municipal o Consell d'Administració).

3.2.3- Definició del model d'empresa

Per a la modelització d'una empresa d'aigua es seguiran els següents passos:

- 1- Definició de les àrees de treball
- 2- Llista de processos per àrees de treball i mapa de processos
- 3- Decisions a prendre per definir el model d'empresa

Definició de les àrees de treball

Àrea de Treball	Descripció
Direcció	Inclou la gestió de recursos humans, financera, assessoria jurídica, la planificació d'infraestructures, la política de qualitat...
Àrea econòmica	Inclou l'elaboració del pressupost i tarifes, la facturació dels usuaris, proveïdors i nòmines...
Àrea tècnica	L'empresa realitzarà totes o algunes parts del cicle de l'aigua: - Abastament - Clavegueram - Captació - Emmagatzematge Si és el cas, també pot tenir: - Sanejament - Retorn de l'aigua al medi
Àrea d'usuaris	Inclou l'atenció a l'usuari, la modificació del subministrament i la gestió de queixes i fraus...

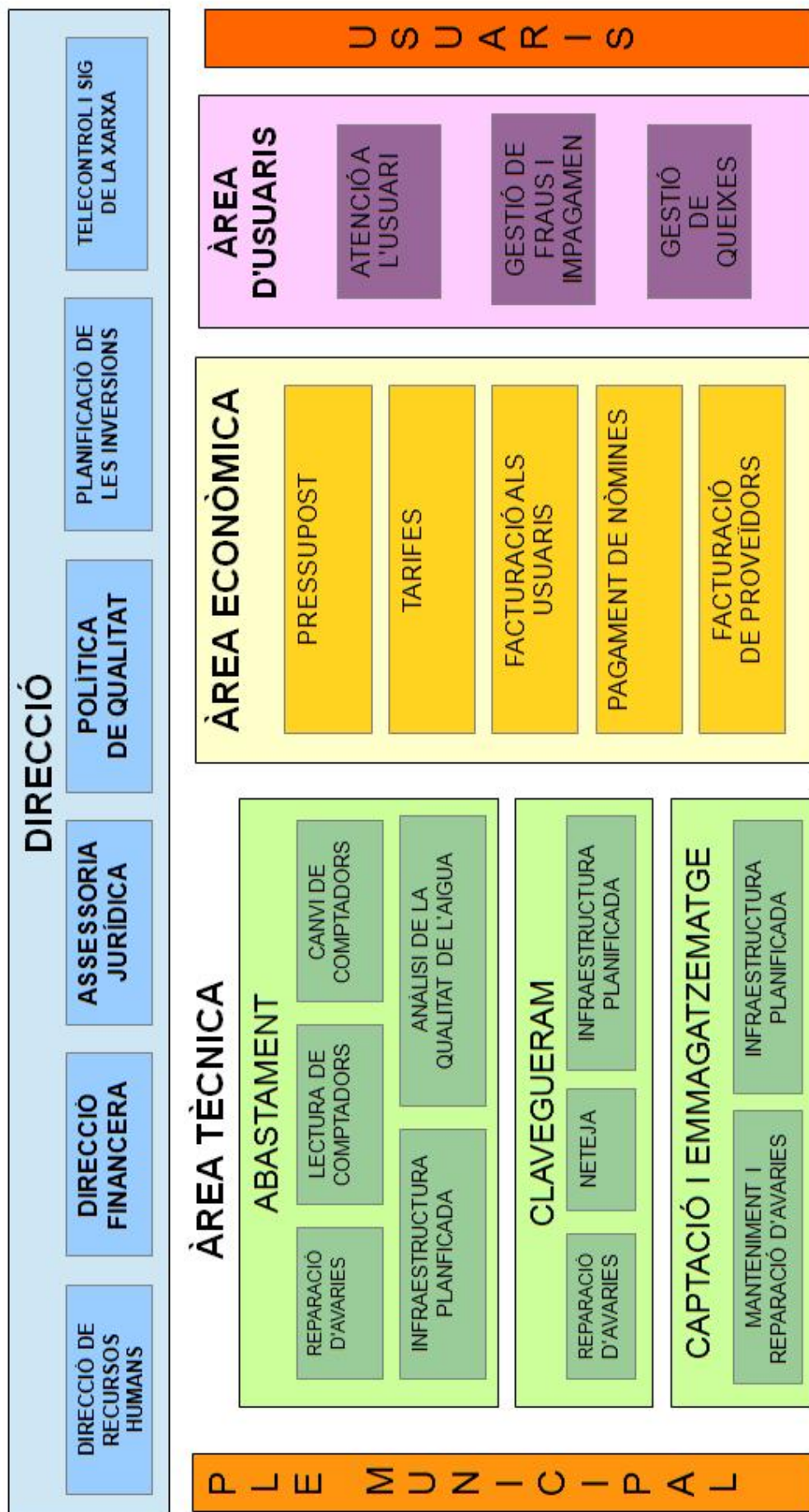
Taula 3.2.3 – Àrees de treball. Font: Elaboració pròpia.

Llistat de processos

Direcció	Àrea econòmica		Àrea tècnica						Àrea d'usuaris	
	EP	Pressupost	AR	CR	Clavegueram	CRC	Captació i emmagatzematge	UAU	Àrea d'usuaris	
DRH Direcció de Recursos Humans					Reparació d'avaries		Manteniment i reparació d'avaries		Atenció a l'usuari	
DDF Direcció Financera	ET Tarifes		AP Infraestructura planificada	CN Neteja del clavegueram			de captació i emmagatzematge	UFI	Gestió de frauds i impagaments	
DAJ Assessoria Jurídica	EFU Facturació als usuaris		ALC Lectura de comptadors	CP Infraestructura planificada			Infraestructura planificada de captació i emmagatzematge	UGQ	Gestió de queixes	
DPQ Política de qualitat	EPN Pagament de nòmimes		ACC Canvi de comptadors							
DPI Planificació de les inversions	EFP Facturació de proveïdors		AQA Anàlisis de la qualitat de l'aigua							
DTS Telecontrol i SIG de la xarxa										

Definició del mapa de processos

El mapa de processos ha estat elaborat seguint el model empresarial CANVAS:



Decisions a prendre per definir el model d'empresa

En la definició de la presa de decisions sobre el funcionament de l'empresa s'evidencia que hi ha decisions que no formen part del processos productius de l'empresa sinó que formen part de la definició del model de l'empresa. Entre aquestes decisions s'ha identificat:

- Forma fiscal
- Serveis que es prestin
- Nombre de municipis
- Fonts d'abastament

Forma fiscal

L'empresa ha de tenir una forma fiscal, que pot ser:

Gestió per part del propi Ajuntament. Sense forma fiscal pròpia.

Organisme autònom local. Ens públic amb personalitat jurídica pròpia i autonomia de gestió que es regeix pel dret administratiu.

Entitat pública empresarial local. Organisme públic amb personalitat jurídica pròpia i diferenciada, patrimoni, tresoreria pròpia i autonomia de gestió que es regeix pel dret administratiu en la presa de decisions i pel dret administratiu en l'activitat empresarial i que estarà adscrit a un ens públic.

Societat mercantil amb capital 100% pública. Societat mercantil amb el 100% de capital de l'ens local, que pot ser una SA o SL, que es regeix per la llei de societats de capital i tenint en compte les particularitats sobre els òrgans de presa de decisió que estableix el dret administratiu per a les societats mercantils.

Serveis que es prestin

L'empresa es pot crear amb l'objectiu de fer algunes o totes les parts del cicle de l'aigua, per això és necessari elegir quines de les parts del cicle de l'aigua prestarà l'empresa:

- Captació
- Potabilització
- Transport
- Distribució
- Clavegueram
- Depuració i retorn al medi

Nombre de municipis

L'empresa es pot crear amb l'objectiu de prestar servei a un sol municipi o més d'un municipi, per això s'obren diferents possibilitats:

- Empresa per un municipi. L'empresa presta el servei a un únic municipi.
- Empresa per més d'un municipi. L'empresa presta el servei a diversos municipis. En aquest cas hi ha dues possibilitats:
 - Accionariat únic. Totes les accions es troben en mans d'un únic municipi, habitualment la capital de comarca, però la resta de municipis servits no tenen accions de la companyia.
 - Accionariat múltiple. Els ajuntaments dels municipis als que es presta el servei tenen part de l'accionariat de la companyia.

Font d'abastament

L'Ajuntament ha de decidir de quina o quines fonts d'abastament d'aigua serveix els usuaris del servei. Hi ha diferents possibilitats:

- Fonts pròpies. L'empresa extreu aigua de pous propis.
- Ens d'abastament en alta. L'empresa compra l'aigua a algun ens d'abastament en alta com pot ser Aigües Ter Llobregat (ATL).
- Reutilització. L'aigua que s'utilitza pel reg de jardins públics o per qualsevol ús que no sigui de consum domèstic pot provenir de la depuració sense necessitat de potabilització.
- Dessalinització. En cas de ser un municipi costaner, es pot optar per l'extracció d'aigua del mar i dessalació fins a aconseguir una aigua apte pel consum humà.

Les quatre decisions es considera que han de ser preses pel Consell d'Administració a proposta del Ple Municipal. En el cas de la font d'abastament, per l'alt cost econòmic que implica, es considera que també hi pot participar l'Observatori:

Procés	Tipus de decisió	Coneixements tècnics	Cost econòmic	Implicació política	Òrgan	
					Decisió	Consulta
Forma fiscal	Política	Alt	-	Alt	CA	PLE
Serveis que es presten	Política	Alt	-	Alt	CA	PLE
Nombre de municipis	Política	Mig	-	Alt	CA	PLE
Font d'abastament	Política	Mig	Alt	Alt	CA	PLE, OC

Taula 3.2.4 – Òrgans de decisió per definir el model d'empresa. *Font: Elaboració pròpia.*

3.2.4 – Proposta per Barcelona

Per cada procés, s'ha realitzat una fitxa amb el següent format:




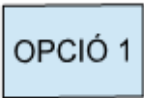
1- Encapçalament

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
Número de fitxa	Àrea de treball	Codi del procés	Nom del procés

2- Decisions del procés

Per cada procés es definiran les decisions que serà necessari prendre. També es descriuen els criteris que han influït en l'elecció de l'òrgan de governança que prendrà la decisió en aquest procés i entre quines opcions podrà elegir. L'explicació és acompanyada d'un gràfic amb les decisions, les opcions que es poden elegir i els òrgans de governança que participen en la presa de les decisions.

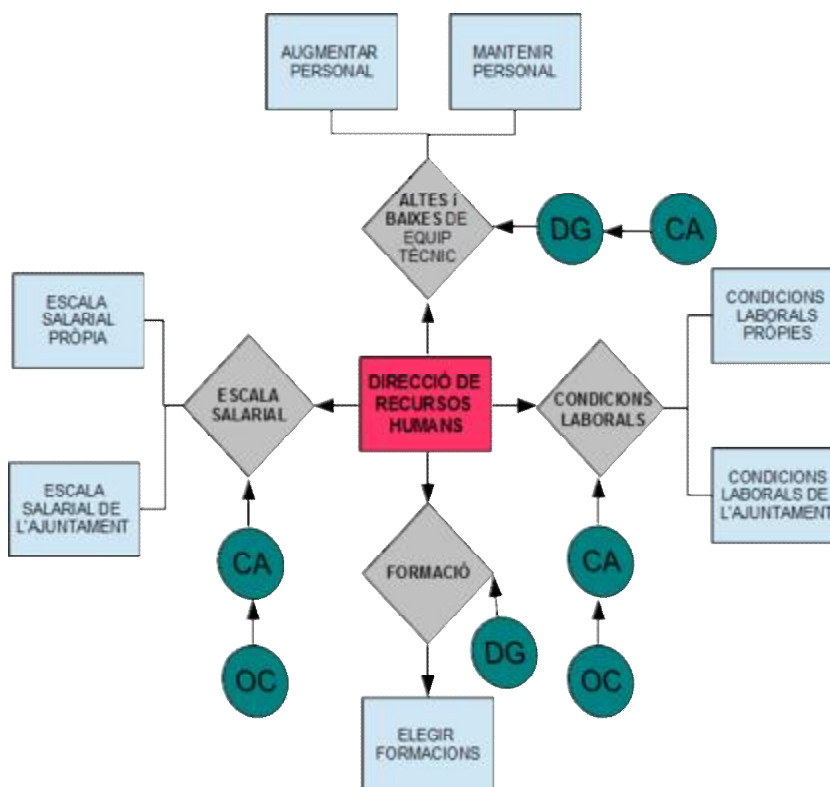
Elements gràfics:

Procés		Decisió que és necessari prendre per cada procés	
Actors que participen en la decisió		Opcions entre les quals elegir per cada decisió	

Número	Àrea	Codi	Nom del procés
1	Direcció	DRH	Direcció de Recursos Humans

En el procés de Direcció de Recursos Humans hi ha dues decisions polítiques (condicions laborals i escala salarial) i dues empresarials (les altes i baixes de l'equip tècnic i formació). L'elecció de les condicions laborals i l'escala salarial és una decisió d'alta implicació política, que no requereix de coneixements tècnics i que, per tant, serà presa pel Consell d'Administració a proposta de l'Observatori Ciutadà. Els membres del Consell d'Administració podran optar per unes condicions laborals pròpies o per tenir les mateixes que l'Ajuntament. La voluntat de tota empresa és tenir el personal implicat i, per tant, l'òrgan on més participarà el personal, l'Observatori Ciutadà, és el millor òrgan per fer les propostes de modificació dels salaris pels diferents càrrecs de l'empresa.

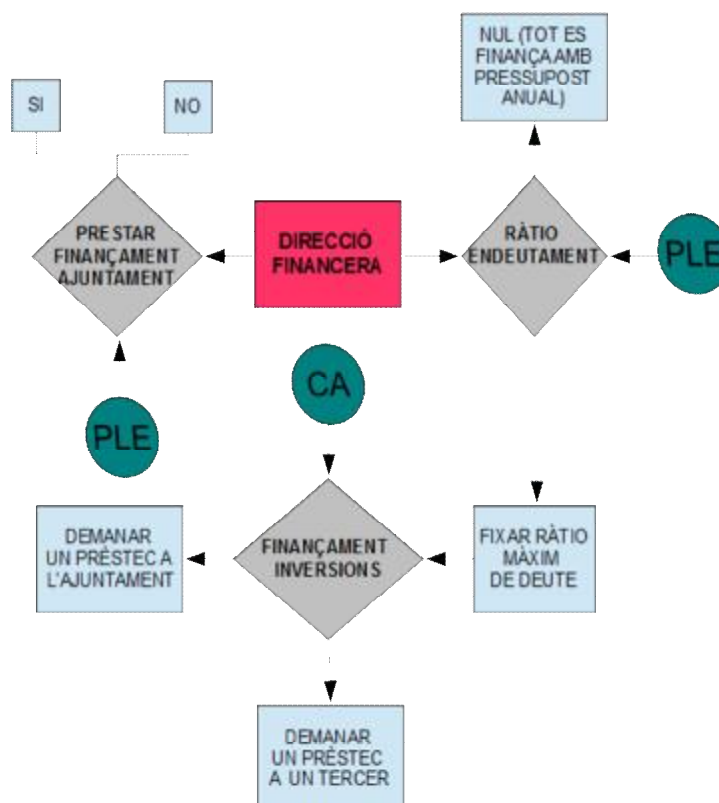
En l'entrevista del Prat, es considerarà necessari dotar a la Direcció Gerent de la capacitat de donar d'alta i baixa el personal de l'empresa sense passar pel ritme de reunions trimestral del Consell d'Administració. Els membres del Consell d'Administració han de decidir la quantitat aproximada de treballador, però la Direcció Gerent ha de poder donar d'alta i baixa el personal sense consultar-ho. En el cas de la formació, no es considera necessari l'assessorament del Consell d'Administració a la Direcció Gerent.



Número	Àrea	Codi	Nom del procés
2	Direcció	DDF	Direcció Financera

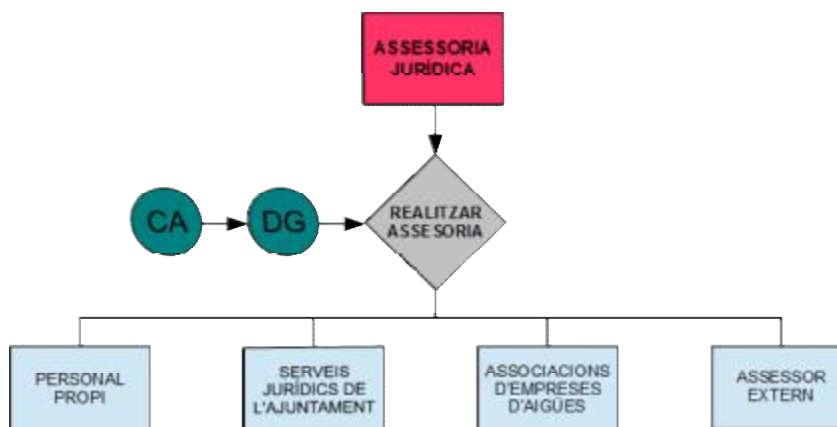
Les decisions en l'àmbit de la direcció financera tenen una importància cabdal per garantir la viabilitat de l'empresa, per això, totes les decisions es consideren polítiques. La principal decisió és habilitar o denegar a l'empresa la possibilitat d'endeutar-se. Si no es pot endeutar, l'empresa haurà d'assumir les inversions a partir del pressupost anual. Aquesta decisió serà presa pel Ple Municipal. No endeutar-se pot ser una limitació pel ritme d'inversió en la xarxa, com que reconeixen la majoria d'entrevistats de les empreses municipals, però és una garantia per la viabilitat futura de l'empresa. També serà presa pel Ple Municipal la decisió de prestar diners de l'empresa a l'Ajuntament. En un context econòmic de profund endeutament, algunes empreses d'aigua han fet de creditors als ajuntaments.

Si es pot endeutar, el Consell d'Administració haurà de decidir quina serà la font de finançament de les inversions. El finançament pot provenir del propi ajuntament o d'un préstec d'una entitat bancària. Si els diners són facilitats per un banc, és imprescindible que sigui el Ple qui fixi una ràtio d'endeutament màxim per assegurar que l'empresa no s'endeuta. Els interessos del deute entre empresa i ajuntament és habitual que siguin sense interès. En canvi, els préstecs dels banc poden suposar uns interessos elevats i obligar a augmentar les tarifes del servei, per això es tracta d'una decisió important de caire polític.



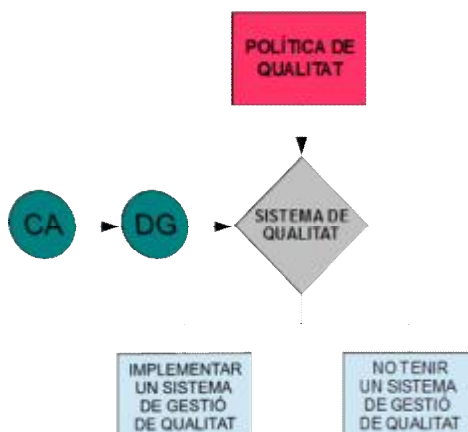
Número	Àrea	Codi	Nom del procés
3	Direcció	DAJ	Assessoria jurídica

L'assessoria jurídica és un procés poc habitual però que és imprescindible per garantir les bones decisions de la Direcció Gerent. L'única decisió és saber qui realitza l'assessoria: personal propi, els serveis jurídics de l'Ajuntament o demanar-ho a actors externs com les associacions d'empreses d'aigües o a assessors externs. La decisió és empresarial i no suposa un cost elevat respecte el pressupost total del servei. Per això, serà presa per la Direcció Gerent a proposta del Consell d'Administració.



Número	Àrea	Codi	Nom del procés
4	Direcció	DPQ	Política de qualitat

La decisió de tenir una política de qualitat pròpia per l'empresa és una decisió empresarial que prendrà la Direcció Gerent. El Consell d'Administració pot assessorar la Direcció Gerent però qui s'ha de creure la importància de la política de qualitat és la Direcció Gerent. És una decisió que no té uns costos elevats i que implica decidir tenir un sistema de gestió de qualitat propi o no tenir-lo.

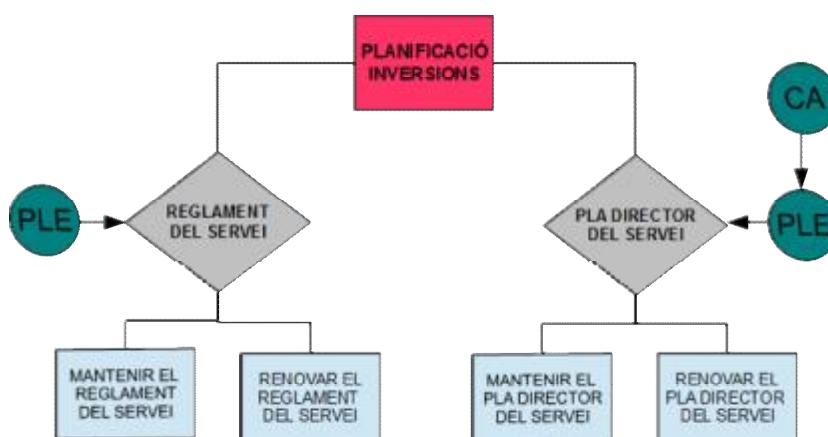


Número	Àrea	Codi	Nom del procés
5	Direcció	DPI	Planificació de les inversions

La redacció del reglament del servei i els plans directores dels servei no formen part, estrictament, del procés diari de l'empresa. En tot cas, per la seva importància, són dos documents que defineixen el funcionament del servei. En els dos casos són decisions que prendrà el Ple Municipal per la seva forta càrrega política.

El reglament del servei és el contracte que regeix com es presta el servei per part de l'empresa gestora. És un document que la Direcció Gerent ha de tenir present per garantir que compleix el que dictamina el reglament. La decisió a prendre és renovar el reglament de servei o mantenir l'actual. Els plans directores de servei, que es realitzen per cada un dels serveis: abastament (un document general o un document per cada una de les parts - captació, emmagatzematge i distribució), clavegueram i, si és el cas, sanejament. La Direcció Gerent ha de basar les inversions anuals que es realitzen en els plans directores. Si les accions previstes en el pla director vigent s'han executat, és necessari que la Direcció Gerent proposi al Consell d'Administració la revisió dels documents. La decisió, per tant, és del Ple Municipal a proposta del Consell d'Administració. Les opcions a prendre són renovar o mantenir els plans directores del servei vigents.

La qualitat del diagnòstic dels plans directores és transcendental per la futura gestió del servei. Si el document té identificades les mancances del servei i realitza les propostes adequades, és la millor eina per augmentar l'eficiència. La redacció dels plans directores del servei pot ser realitzada per la pròpia empresa, que és l'actor que millor coneix la xarxa, o una empresa externa. Així mateix, l'empresa podria redactar el pla director de serveis que realitza directament l'ajuntament, com passa en alguns municipis amb la xarxa de clavegueram.



Número	Àrea	Codi	Nom del procés
6	Direcció	DTS	Telecontrol i Sistemes d'Informació Geogràfica de la xarxa

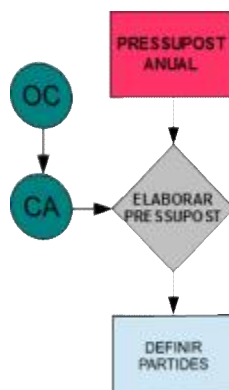
En la mateixa línia que l'anterior procés, la sistematització de la informació de la xarxa és un procés que garanteix l'eficiència de l'empresa. Fa uns anys una empresa d'aigua es podia plantejar si invertia o no en el desenvolupament d'eines tecnològiques de control de la xarxa. Actualment, no és una opció no invertir en el Telecontrol i la SIG. La decisió és quants diners s'inverteix i decidir quants recursos humans es destinen en el pressupost. Els membres del Consell d'Administració són els responsables de prendre la decisió que s'englobarà en el marc del procés d'elaboració del pressupost, juntament amb totes les altres inversions. És un procés empresarial, per la poca implicació política.



Número	Àrea	Codi	Nom del procés
7	Econòmica	EP	Pressupost anual

L'elaboració del pressupost és la decisió més important que cada any pren qualsevol empresa. És una decisió que barreja els criteris polítics i empresarials, que requereix d'un profund coneixement del funcionament del servei i l'empresa i que dictamina el repartiment d'una elevada quantitat econòmica. La proposta és que l'Observatori Ciutadà faci la proposta de pressupost. Aquesta proposta és la principal aportació de l'Observatori a la governança del servei i, en una empresa en funcionament, sempre es basarà en el pressupost anterior.

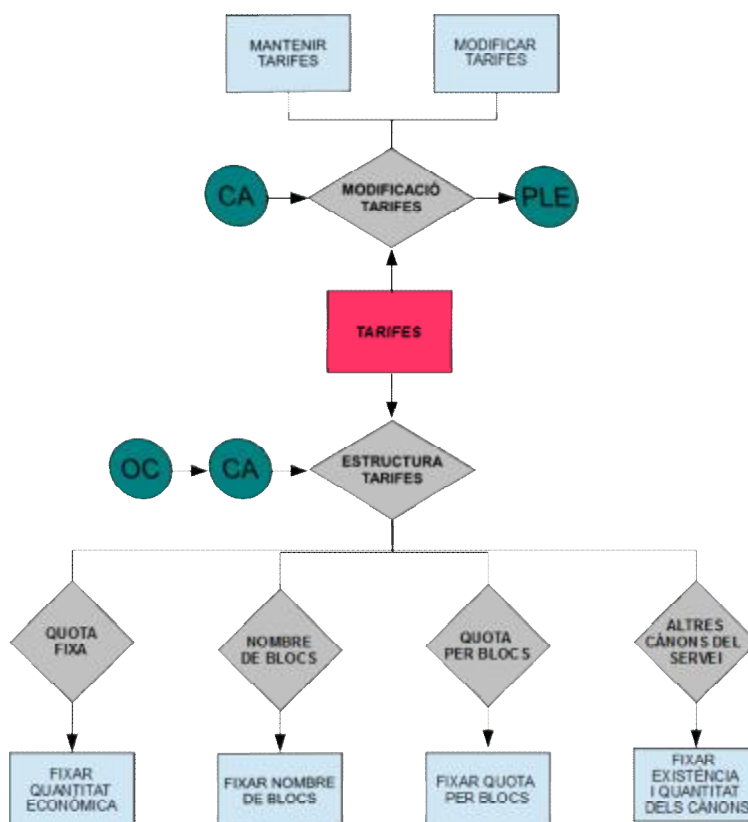
L'Observatori Ciutadà farà anualment la proposta al Consell d'Administració que analitzarà la proposta i serà l'encarregat d'elaborar el pressupost definitiu. El grau de participació de la ciutadania a l'Observatori Ciutadà dependrà, en bona part, de la importància que tinguin les decisions que proposen. En aquest cas, la proposta del treball és dotar a l'Observatori del major encàrrec que pot tenir al llarg de l'any, establir quina quantitat econòmica tingui cada àmbits del servei i quines partides es proposi que augmentin la seva quantitat econòmica. L'aprovació del pressupost correspon exclusivament al Consell d'Administració. La decisió que han de prendre els seus membres és decidir quina quantitat econòmica destinarà a cada partida del pressupost.



Número	Àrea	Codi	Nom del procés
8	Econòmica	ET	Tarifes

Les tarifes tenen una part molt vinculada a l'anterior procés, el pressupost. Les despeses de l'empresa han de ser compensades pels ingressos i, per tant, a l'inici de l'any s'ha de preveure una quantitat econòmica total a rebre per mitjà de les tarifes. Si el pressupost augmenta i no es vol generar deute, les tarifes hauran d'augmentar proporcionalment. Si pel contrari es congelen les despeses, es podran mantenir les tarifes. El Consell d'Administració, com a conseqüència del pressupost, és qui proposarà si es mantenen o modifiquen les tarifes i en quina de les parts de l'estructura de les tarifes es modifiquen aquestes quantitats. El Consell d'Administració passarà la proposta al ple municipal que serà l'òrgan de governança responsable de prendre la decisió.

L'estructura de tarifes és una decisió política que té un gran impacte en l'usuari. L'estructura de les tarifes està composta per quatre àmbits (quota fixa, nombre de blocs, quota per blocs i altres cànon de servei) que es proposa que decideixi el Consell d'Administració a proposta de l'Observatori Ciutadà. L'Observatori haurà de fixar la quantitat econòmica de la quota fixa (és una càrrega pel ciutadà però és l'única garantia que l'empresa tindrà uns mínims ingressos sigui quin sigui el consum), el nombre de blocs, la quota per blocs (decidir si la quota augmenta proporcionalment o exponencialment quan augmenta el consum) i decidir si incloure altres cànon del servei.

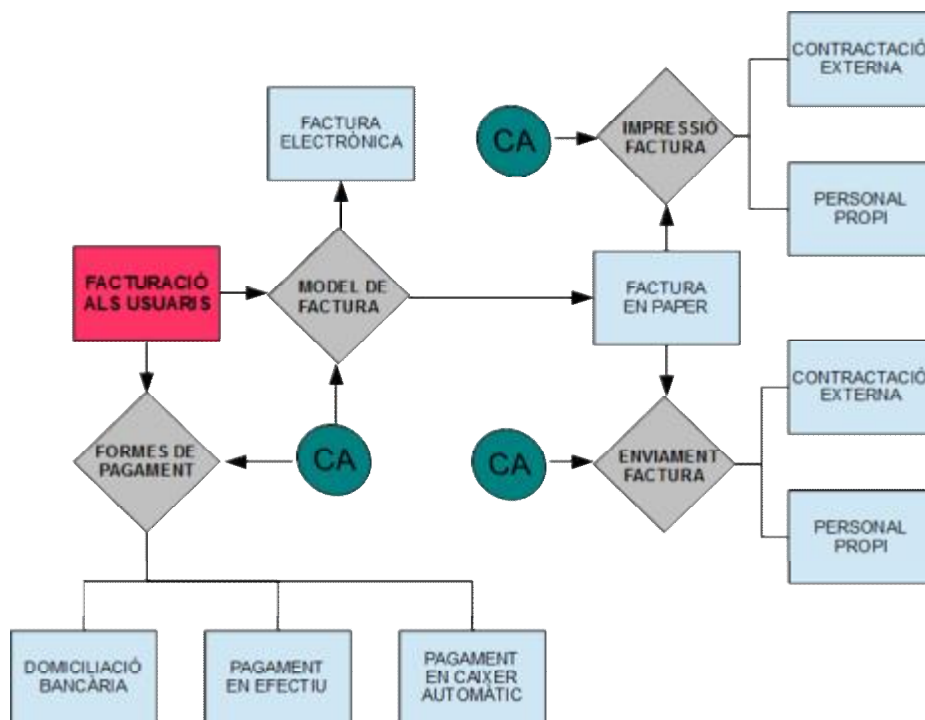


Número	Àrea	Codi	Nom del procés
9	Econòmica	EFU	Facturació als usuaris

Les decisions que corresponen als usuaris són de tipus empresarial. Totes les decisions seran preses pel Consell d'Administració. Les decisions a prendre tenen a veure amb la forma de pagament, el model de factura i, si és el cas de factures en paper, l'impressió de la factura i l'enviament.

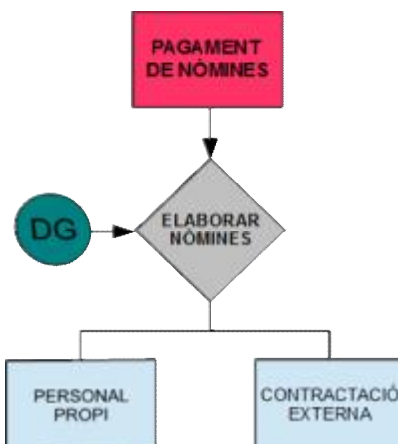
Les formes de pagament poden ser per domiciliació bancària, pagament en efectiu i pagament en caixer automàtic. Les factures poden ser en factura en paper per correu postal o electrònic per correu electrònic. Si s'elegeix la factura en paper, el Consell d'Administració haurà d'elegir entre realitzar-ho amb personal propi o contractar una empresa externa.

Les decisions en aquest procés no tenen un alt cost ni una implicació política important, però al mateix temps, com que afecten als usuaris, es considera que no poden ser preses per la Direcció Gerent sinó pel Consell d'Administració.



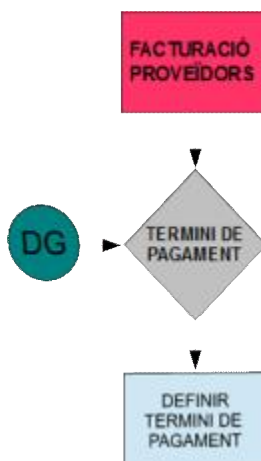
Número	Àrea	Codi	Nom del procés
10	Econòmica	EPN	Pagament de nòmines

El procés de pagament de nòmines inclou una única decisió, decidir qui elabora i envia les nòmines. La decisió és empresarial, amb un baix cost econòmic i nul·la implicació política, per això, serà presa per la Direcció Gerent. Les opcions a elegir són realitzar-ho amb personal propi o externalitzar-ho.



Número	Àrea	Codi	Nom del procés
11	Econòmica	EFP	Facturació de proveïdors

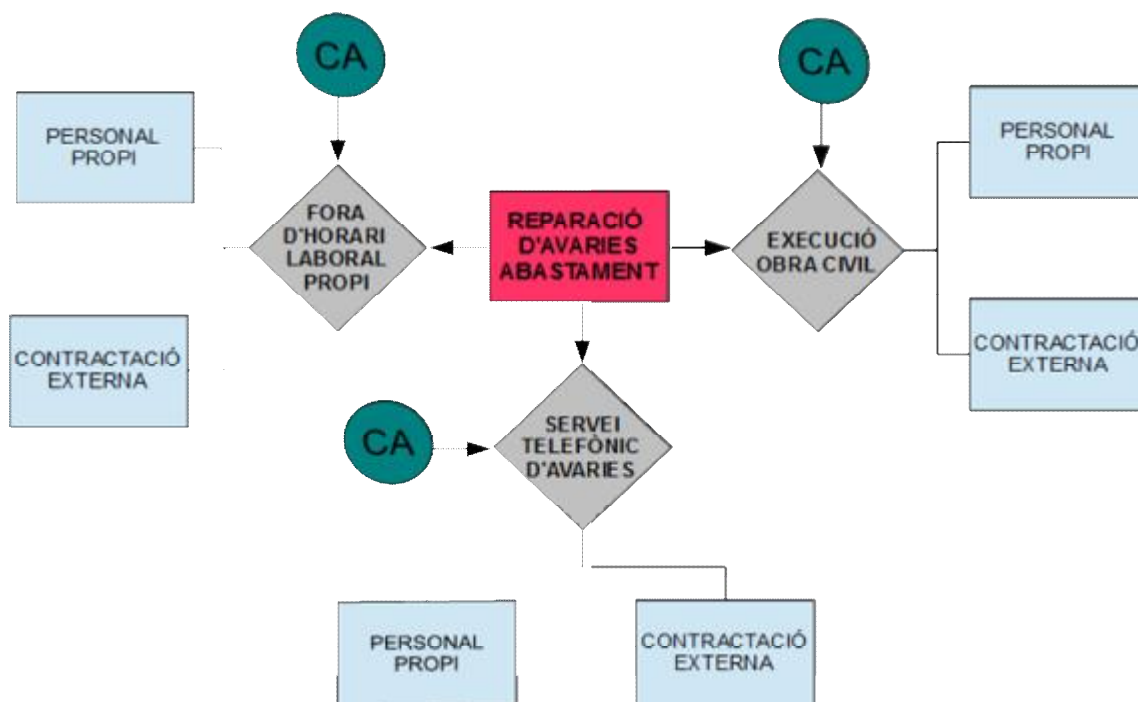
El procés de facturació de proveïdors inclou una única decisió, decidir el termini de pagament als proveïdors. En aquest cas, l'execució dels pagaments als proveïdors només pot ser realitzat pel personal propi que fa la gestió financera de la pròpia empresa. La decisió és empresarial, amb un baix cost econòmic i nul·la implicació política. La decisió a prendre és definir el temps que passarà entre la data de factura i la data de pagament. No tots els òrgans de governança tenen suficient informació per prendre aquesta decisió, per això, la prendrà la Direcció Gerent.



Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
12	Tècnica	Abastament	AR	Reparació d'averies d'abastament

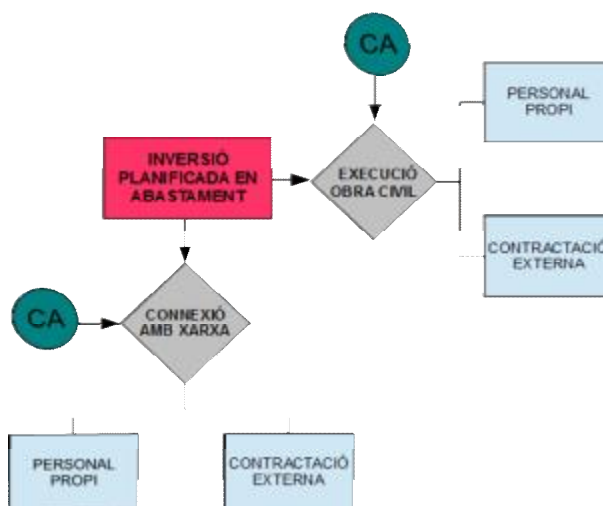
El servei d'abastament té en el procés de reparació d'averies l'activitat bàsica per mantenir el funcionament de l'abastament. Inclou la reparació d'averies, que poden arribar per mitjà del servei telefònic de recepció d'averies, i l'execució d'obra civil per fer la reparació. Totes les decisions en aquest àmbit són empresarials, poden tenir un cost elevat i, per tant, seran preses pel Consell d'Administració.

En horari laboral, la reparació d'averies sempre és feta per personal propi. Si és fora d'aquest horari laboral serà decisió del Consell optar per fer-ho per personal propi o extern. Sigui quin sigui l'horari de la reparació, els membres del Consell hauran de decidir si executen l'obra civil per reparar la canalització o si ho subcontracten. En aquest cas, és important remarcar que habitualment l'obra civil s'externalitza, per la necessitat de maquinària, però que la connexió amb la xarxa pràcticament sempre la fa personal propi en qualsevol horari. Finalment, també s'haurà de decidir si el servei telefònic d'averies serà gestionat per personal propi o extern.



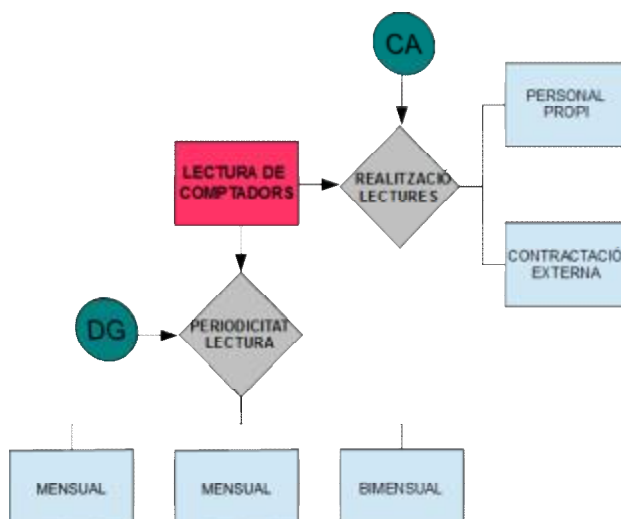
Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
13	Tècnica	Abastament	AP	Inversió planificada en abastament

La diferència entre el procés d'inversió planificada i reparació d'averies és que aquest treballs d'inversió planificada són obres previstes en el pressupost anual. Les decisions del procés són empresarials i són molt similars al procés de reparació d'averies. L'execució d'obra civil i la connexió amb la xarxa és decidida pel Consell d'Administració.



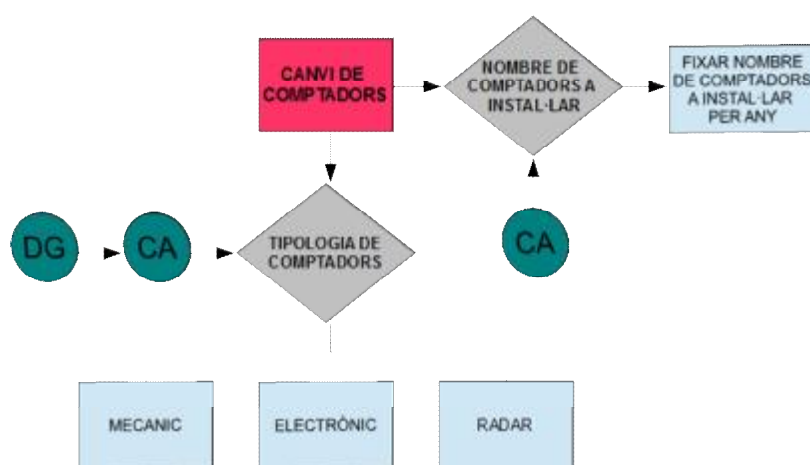
Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
14	Tècnica	Abastament	ALC	Lectura de comptadors

El procés de lectura de comptadors inclou decidir la periodicitat de la lectura i la realització de les lectures. Les dues decisions són empresarials. La periodicitat de lectura, que pot ser mensual, bimensual o trimestral, és una decisió de la Direcció Gerent perquè és empresarial, no té una implicació política ni té cost econòmic. La realització de lectures té un major cost econòmic i, per tant, serà una decisió presa pel Consell d'Administració. Les dues opcions seran fer-ho amb personal propi o contractar una empresa externa.



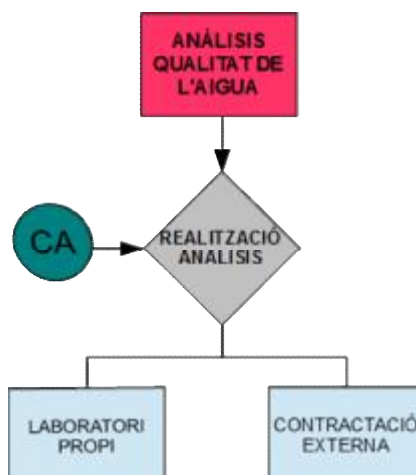
Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
15	Tècnica	Abastament	ACC	Canvi de comptadors

El procés de canvi de comptadors inclou dues decisions: decidir la tipologia de comptadors i el nombre de comptadors a instal·lar anualment. Per una banda, la decisió sobre la tipologia de comptadors és una decisió empresarial que pel seu alt cost econòmic i el requeriment de coneixements tècnics serà presa pel Consell d'Administració a proposta de la Direcció Gerent. Les opcions a elegir seran el comptador mecànic, electrònic o per radar. Per altra banda, la decisió de quants comptadors instal·lar està marcada per la quantitat econòmica que s'hi destini al pressupost anual i, per tant, és una decisió del Consell d'Administració.



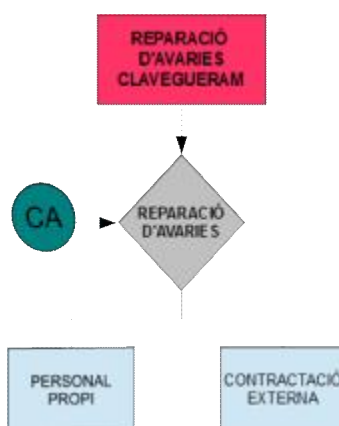
Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
16	Tècnica	Abastament	AQA	Anàlisi de la qualitat de l'aigua

L'anàlisi de la qualitat de l'aigua és un procés empresarial en que es pot elegir entre tenir un laboratori propi o contractar a una empresa l'anàlisi. La decisió es regeix per criteris empresarials, té un alt cost econòmic i, per això, serà presa pel Consell d'Administració.



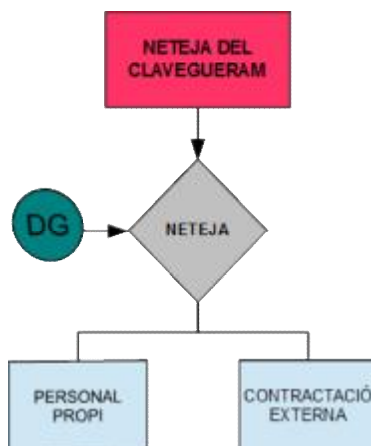
Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
17	Tècnica	Clavegueram	CR	Reparació d'averies

El procés de reparació del clavegueram és una activitat que consisteix en la detecció i reparació de fuites en el clavegueram. La decisió serà presa pel Consell d'Administració perquè és empresarial però pot tenir un cost elevat perquè és probable que inclogui l'execució d'obra civil. L'elecció és entre realitzar la reparació amb personal propi o contractar a una empresa externa.



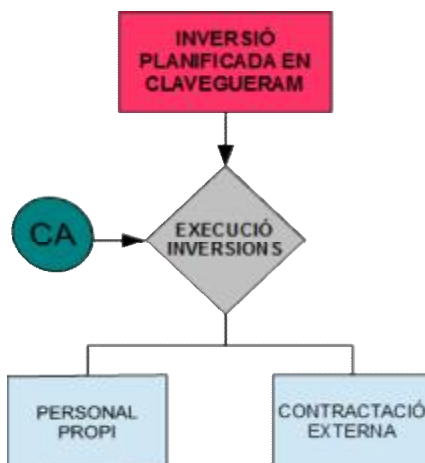
Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
18	Tècnica	Clavegueram	CN	Neteja del clavegueram

El procés de neteja del clavegueram és una activitat constant que habitualment és realitzada per personal propi. La decisió serà presa per la Direcció Gerent perquè és empresarial però no té un cost elevat. L'elecció és entre realitzar la reparació amb personal propi o contractar a una empresa externa.



Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
19	Tècnica	Clavegueram	CP	Inversió planificada en clavegueram

El procés de reparació del clavegueram és una activitat que consisteix en realitzar obres al clavegueram. La decisió serà presa pel Consell d'Administració perquè és empresarial i tindrà un cost elevat perquè pot incloure l'execució d'obra civil. L'elecció és entre realitzar la inversió amb personal propi o contractar a una empresa externa.

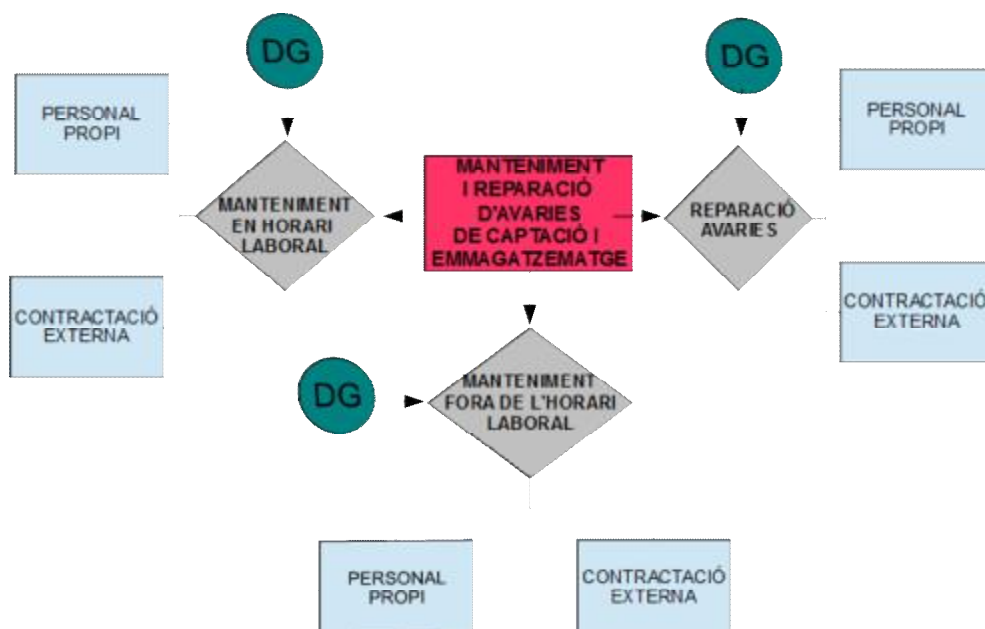


Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
20	Tècnica	Captació i emmagatzematge	CRC	Manteniment i reparació d'avaries de captació

El servei de clavegueram té en el procés de manteniment i reparació d'avaries les activitats bàsiques per mantenir el funcionament del clavegueram. Totes les decisions en aquest àmbit són empresarials, requereixen d'uns coneixements tècnics alts de la xarxa i d'un coneixement de les capacitats del personal i, per tant, seran preses per la Direcció Gerent.

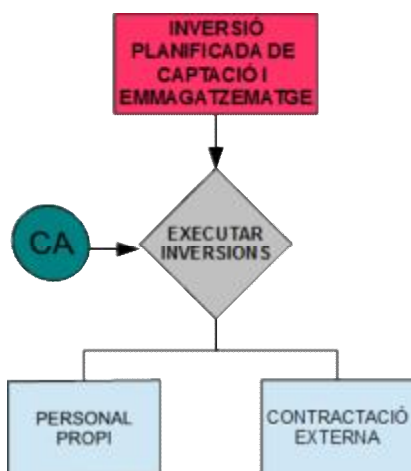
La primera decisió serà decidir qui realitza el manteniment de les infraestructures de captació i emmagatzematge en horari laboral i fora de l'horari laboral. La decisió serà condicionada pel nivells de coneixements de la maquinàries i les instal·lacions (dipòsits, equips de bombament, equips de cloració...). L'execució del manteniment pot ser feta per personal propi o d'una empresa externa.

La segona decisió és qui realitzarà la reparació d'avaries. La reparació de les avaries de la maquinària requereix d'uns coneixements més elevats que el manteniment i, per tant, també requerirà conèixer les capacitats del personal. L'elecció també és entre personal propi o d'una empresa externa.



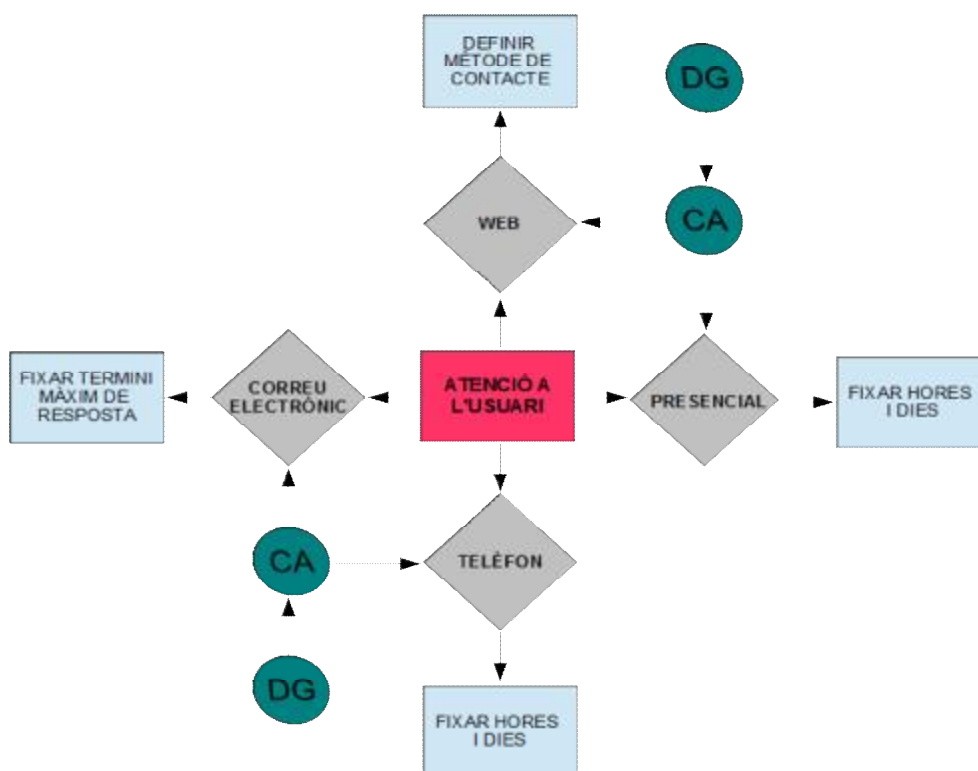
Número	Àrea	Àmbit	Codi	Nom del procés
21	Tècnica	Captació i emmagatzematge	CPC	Inversió planificada de captació i emmagatzematge

El procés d'inversió planificada de captació i emmagatzematge inclou l'execució d'inversions en la captació i l'emmagatzematge. La decisió és empresarial i amb un alt cost econòmic, per tant, serà presa pel Consell d'Administració. Si el manteniment i la reparació de la maquinària de captació i emmagatzematge requereix d'uns coneixements tècnics elevats i, en el cas de la construcció de pous, canalitzacions llargues o dipòsits, requerirà de maquinària. L'elecció serà entre personal propi o una empresa externa.



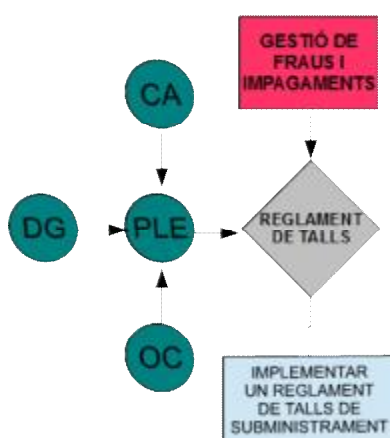
Número	Àrea	Codi	Nom del procés
22	Usuaris	UAU	Atenció a l'usuari

Les decisions de l'Àrea d'Usuaris són, generalment, polítiques perquè afecten directament als usuaris. L'atenció a l'usuari serà determinada per l'elecció dels dies i hores d'atenció presencial i del servei telefònic, l'existència i rapides en la resposta als correus electrònics i el mètode de contacte per via web. Les decisions tenen un cost econòmic mig o baix i seran preses pel Consell d'Administració a proposta de la Direcció Gerent.



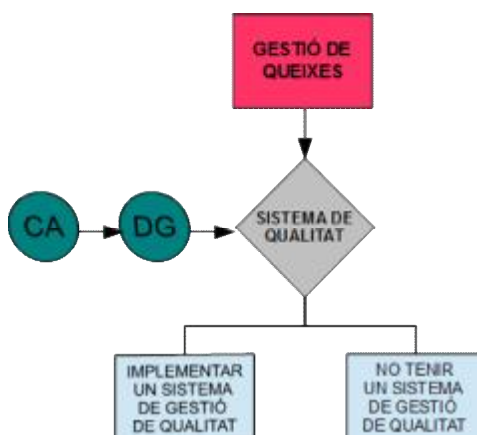
Número	Àrea	Codi	Nom del procés
23	Usuaris	UFI	Gestió de frauds i impagaments

El procés de gestió de frauds i impagaments té una alta complexitat però poques decisions a prendre. La principal decisió és implementar un reglament de talls de subministrament. L'aplicació del reglament de talls implica un seguit de decisions de tanta complexitat que han quedat fora de l'abast d'aquest projecte perquè, probablement, requeririen un projecte únicament per aquest àmbit. La decisió a prendre serà del ple municipal perquè és política. La complexitat tècnica és baixa però com que la implicació política i el cost econòmic són alts, és l'únic procés que requerirà de la participació de tots els òrgans de governança.



Número	Àrea	Codi	Nom del procés
24	Usuaris	UGQ	Gestió de Queixes

La decisió de tenir una política de qualitat pròpia per l'empresa és l'única decisió empresarial de l'Àrea d'Usuaris. El Consell d'Administració pot assessorar la Direcció Gerent però qui s'ha de creure la importància de la política de qualitat és la Direcció Gerent. La decisió doncs, responsabilitat de la Direcció Gerent, serà implementar un sistema de gestió de qualitat o no implementar-lo.



3.2.5- Quadre resum de la governança per àrea

Per concloure aquest capítol del projecte, es facilita un quadre resum de tots els processos per àrea de treball. Per cada procés, seguint les descripcions i els gràfics de l'apartat 5.4, s'han resumit en uns quadres els processos, criteris i òrgans de decisió.

Àrea de Direcció

Procés	Tipus de decisió	Coneixements tècnics	Cost econòmic	Implicació política	Òrgan	
					Decisió	Consulta
Direcció de Recursos Humans						
Condicions laborals	Política	Baix	Mig	Alt	CA	OC
Escala salarial	Política	Baix	Mig	Alt	CA	OC
Altes i baixes de l'equip tècnic	Empresarial	Baix	Alt	Mig	DG	CA
Formació	Empresarial	Baix	Baix	Baix	DG	
Direcció Financera						
Ràtio d'endeutament	Política	Baix	Alt	Alt	PLE	
Finançament de les inversions	Empresarial	Baix	Alt	Baix	CA	
Prestar finançament Ajuntament	Política	Baix	Alt	Alt	PLE	
Assessoria Jurídica						
Assessoria jurídica	Empresarial	Alt	Baix	Baix	DG	CA
Política de Qualitat						
Política de Qualitat	Empresarial	Mig	Baix	Baix	DG	CA
Planificació de les inversions						
Reglament del servei	Política	Alt	Baix	Alt	PLE	
Pla Director del servei	Política	Alt	Baix	Alt	PLE	CA
Telecontrol i SIG de la xarxa						
Inversió en tecnologia	Empresarial	Alt	Baix	Baix	CA	

Taula 3.2.5 – Quadre resum Àrea de Direcció. *Font: Elaboració pròpia.*

Àrea Econòmica

Procés	Tipus de decisió	Coneixements tècnics	Cost econòmic	Implicació política	Òrgan	
					Decisió	Consulta
Pressupost						
Elaboració pressupost	Política	Mig	Alt	Alt	CA	OC
Tarifes						
Modificació de tarifes	Empresarial	Mig	-	Baix	CA	
Estructura de tarifes	Política	Mig	-	Alt	CA	OC

Facturació als usuaris						
Formes de pagament	Empresarial	Baix	Baix	Baix	CA	
Model de factura	Empresarial	Baix	Baix	Baix	CA	
Impressió de factures	Empresarial	Baix	Mig	Baix	CA	
Enviament de factures	Empresarial	Baix	Mig	Baix	CA	
Pagament de nòmnes						
Elaboració nòmnes	Empresarial	Baix	Baix	Baix	DG	
Facturació als proveïdors						
Termini de pagament	Empresarial	Mig	Baix	Baix	DG	

Taula 3.2.6 – Quadre resum Àrea Econòmica. Font: Elaboració pròpia.

Àrea Tècnica

Procés	Tipus de decisió	Coneixements tècnics	Cost econòmic	Implicació política	Òrgan	
					Decisió	Consulta
Reparacions d'averies d'abastament						
Servei telefònic d'averies	Empresarial	Baix	Baix	Baix	CA	
Reparacions fora d'horari laboral	Empresarial	Mig	Mig	Baix	CA	
Execució d'obra civil	Empresarial	Alt	Alt	Baix	CA	
Inversió planificada d'abastament						
Connexió amb xarxa	Empresarial	Mig	Mig	Baix	CA	
Execució d'obra civil	Empresarial	Alt	Alt	Baix	CA	
Lectura de comptadors						
Periodicitat de lectures	Empresarial	Baix	-	Baix	DG	
Realització de lectures	Empresarial	Baix	Mig	Baix	CA	
Canvi de comptadors						
Tipologia de comptadors	Empresarial	Mig	Alt	Mig	CA	DG
Nombre de comptadors a instal·lar	Empresarial	Baix	Alt	Baix	DG	
Anàlisi de la qualitat de l'aigua						
Realització d'anàlisi	Empresarial	Baix	Alt	Baix	CA	
Reparació d'averies						
Reparació d'averies	Empresarial	Baix	Baix	Baix	CA	
Neteja del clavegueram						
Neteja	Empresarial	Baix	Baix	Baix	DG	
Manteniment i reparacions de						

captació i emmagatzematge						
Manteniment en horari laboral	Empresarial	Baix	Baix	Baix	DG	
Manteniment fora horari laboral	Empresarial	Baix	Mig	Baix	DG	
Reparació d'averies	Empresarial	Mig	Mig	Baix	DG	
Inversió planificada de captació i emmagatzematge						
Executar inversions	Empresarial	Mig	Alt	Baix	CA	

Taula 3.2.7 – Quadre resum Àrea Tècnica. *Font: Elaboració pròpia.***Àrea d'Usuaris**

Procés	Tipus de decisió	Coneixements tècnics	Cost econòmic	Implicació política	Òrgan	
					Decisió	Consulta
Atenció a l'usuari						
Presencial	Política	Baix	Mig	Mig	CA	DG
Telefònica	Política	Baix	Baix	Mig	CA	DG
Web	Política	Baix	Baix	Mig	CA	DG
Correu electrònic	Política	Baix	Baix	Mig	CA	DG
Gestió de frauds i impagaments						
Reglament de talls	Política	Alt	Alt	Alt	PLE	DG/CA/OC
Gestió de queixes						
Política de Qualitat	Empresarial	Mig	Baix	Baix	DG	CA

Taula 3.2.8 – Quadre resum Àrea d'Usuaris. *Font: Elaboració pròpia.*

6 – Conclusions

L'elaboració del TFM ha estat una oportunitat per conèixer el funcionament de les empreses de gestió del cicle de l'aigua. Els coneixements adquirits en les assignatures del Màster, els estudis d'Enginyer de la Construcció, l'experiència professional i, sobretot, el procés d'aprenentatge del projecte, em permeten plantejar una resposta a la pregunta pel projecte:

Per gestionar els serveis del cicle de l'aigua de Barcelona de la forma més sostenible i eficient, quins actors han de participar en la governança?

De les dues possibles alternatives plantejades considero que la hipòtesi correcte és H2

H1. La direcció de l'empresa i els càrrecs electes del consistori municipal

H2. La major part dels actors relacionats amb el servei

La resposta a la pregunta del projecte es basa en tres conclusions:

La primera conclusió és que els processos productius de les empreses d'aigua no són d'alta complexitat i, per això, es considera viable la participació dels actors relacionats amb el servei en bona part de les decisions. Com a criteri d'elecció dels òrgans que poden decidir s'han considerat els coneixements tècnics però en la major part de les decisions el nivell de coneixements tècnics no és tant elevat com per impedir participar els actors en la decisió.

La segona conclusió és que les decisions col·lectives generen més adhesió i disminueixen l'oposició. Ho deia clarament un conseller de l'empresa de Vilafranca del Penedès, cap partit política ha utilitzat mai l'aigua de forma partidista. La gestió de l'aigua, un bé escàs en una ciutat mediterrani en ple canvi climàtic, requerirà de la implicació dels actors relacionats amb el servei per afrontar, col·lectivament, el repte de l'escassetat. Davant d'aquest i d'altres reptes, que obligaran probablement a pujar el rebut, el fet que les decisions siguin preses per tots els actors ajudaran a reduir l'oposició social.

La tercera conclusió és que fer participar els actors relacionats amb el servei en la governança no li resta poder a ningú sinó que, simplement, aclareix el poder decisió de cada actor. El projecte és evident que és innovador perquè cap de les persones entrevistades no coneixien de l'existència d'un document que aclareixi les funcions de cada actor a l'empresa. De fet, el treball no només no li resta poder a la Direcció Gerent, sinó que deixa clar que els reptes polítics són responsabilitat dels càrrecs electes i, per tant, la responsabilitat de decidir que es fa amb els talls de subministrament, per exemple, no l'ha d'assumir la Direcció.

Com a conclusió final, per garantir una gestió sostenible i eficient del cicle de l'aigua és necessària la participació dels actors relacionats amb el servei.

L'aigua no és un servei públic més. És un bé comú imprescindible per a la vida i, per tant, un mercat captiu del que tota la ciutadania en fa ús. Per les seves característiques, l'aigua és un monopoli natural i, per tant, és necessari que el govern municipal es responsabilitzi de la governança del servei per tal que la gestió sigui sostenible i eficient. El projecte és una primera aportació acadèmica per definir la governança del cicle de l'aigua i, prenent com a cas d'anàlisi Barcelona, estableix una proposta de governança.

La proposta per Barcelona ha estat elaborada definint els actors i els òrgans de governança, les decisions que es prendran, quins actors prendran cada decisió i entre quines opcions podran elegir. La proposta es formula partint de tres conceptes resultants del procés d'aprenentatge del projecte. El primer concepte és que incloem un òrgan de governança més al servei. Prenent com a referència Paris, afegint als tres òrgans habituals (Ple Municipal, Consell d'Administració i Direcció Gerent) un quart òrgan format pels usuaris: l'Observatori Ciutadà. L'objectiu és implicar la ciutadania en el servei per augmentar la transparència de la gestió i reduir el risc d'irregularitats en la gestió.

El segon concepte és que els òrgans de governança elegits democràticament (directament, el Ple Municipal, i, indirectament, el Consell d'Administració) són els responsables de prendre la major part de les decisions. Aquests actors són els únics responsables en el cas de les decisions importants, entenent que s'inclou en aquest grup les decisions amb majors conseqüències econòmiques o polítiques. Els altres actors, la Direcció Gerent i l'Observatori Ciutadà, poden servir d'òrgans consultius per aquestes decisions. La resta de decisions es considera que han de ser preses, bàsicament, per la Direcció Gerent.

El tercer concepte és que els òrgans de governança polítics (Ple Municipal i Observatori Ciutadà) ha d'assumir les decisions polítiques i els òrgans de governança empresarials (Consell d'Administració i Direcció Gerent) han d'assumir les decisions empresarials. Malgrat que la diferència entre els tipus de decisions no són clares i que hi ha actors (els càrrecs electes, per exemple) que participen d'òrgans empresarials i polítics al mateix temps, és important diferenciar el tipus de decisions. El millor exemple és la decisió sobre els talls de subministrament que és, segons totes les entrevistes realitzades, el principal repte de les empreses. Les decisions relacionades amb la garantia de l'accés a l'aigua i els talls de subministrament són decisions polítiques que han d'assumir els càrrecs electes i, per tant, aquest problema no pot recaure, únicament, en la Direcció Gerent.

7 – Bibliografia

- Agència Catalana de l'Aigua (ACA). La factura de l'aigua
http://aca-web.gencat.cat/aca/appmanager/aca/aca?_nfpb=true&_pageLabel=P54000240131436518669343
- Àrea Metropolitana de Barcelona (ÀMB). El cicle de l'aigua a l'ÀMB.
<http://www.amb.cat/web/medi-ambient/aigua/cicle-de-l-aigua/abastament>
- Gaya i Fuertes, Joan (2014). Barcelona i l'aigua. L'abastament d'aigua a la Barcelona moderna i la seva projecció al futur. Edicions del Llobregat. Pp 17-260.
- L'Observatoire Parisien de l'Eau (2014). Mairie de Paris. Pp 1-8
- Pigeon, Martin (2012). Agua pública para París: simbolismo y éxito en la cuna del agua privada. Transnational Institute. Pp 24-39

Altres referències bibliogràfiques:

Imatge 1.1 – El cicle de la gestió de l'aigua. *Font: Agència Catalana de l'Aigua (ACA)*

http://aca-web.gencat.cat/aca/documents/Agencia/Sensibilitzacio/Recursos%20pedagogics/poster_gestio_cicle_aigua.pdf

Annex 1- Entrevistes



1- Aigües del Prat, S.A.

1- Breu descripció de l'entrevistat

Nom i cognoms: Aureliano Garcia Ruz

Càrrec: Gerent

Descripció del càrrec: La seva tasca va començar a l'àrea tècnica treballant al laboratori d'anàlisi d'aigua i, des de fa uns anys, és gerent.

2- Breu descripció de l'empresa

Aigües del Prat, S.A. és una societat municipal que neix l'any 1988 com a instrument de gestió pública eficaç per millorar la qualitat del servei d'abastament d'aigua al municipi del Prat de Llobregat. Treballa sota les directrius i orientació de la Junta General d'Accionistes, formada pel propi plenari de l'Ajuntament, i del Consell d'Administració, integrat per regidors i tècnics anomenats per la junta General. Els resultats econòmics de l'empresa són fiscalitzats per l'Ajuntament que, una vegada l'any, es constitueix en Junta General d'Accionistes per tal de conèixer i, si és el cas, aprovar els comptes i la gestió

El funcionament quotidià d'Aigües del Prat, S.A. és autònom respecte a l'Administració municipal. Per tal d'assegurar aquesta autonomia funcional, en el Plenari de constitució de la societat, es va aprovar, el Reglament del Servei Municipal de Proveïment d'Aigua on, a més a més d'establir les seves funcions, es defineix de forma molt clara com han de ser les relacions entre abonats i empresa, amb especificació dels drets i obligacions d'ambdues parts. Aigües del Prat, S.A. treballa per garantir un servei de qualitat al menor preu possible pels seus abonats, reinvertint els beneficis en la reducció de les tarifes, la modernització i millora de les seves instal·lacions i la preservació del medi ambient.

3- Òrgans de governança

Junta General (JG)

La Junta General està formada pels membres del Ple Municipal de l'Ajuntament del Prat de Llobregat, és l'òrgan suprem de la Societat, les seves funcions venen definides pel RDL 1/2010 de 2 de juliol (Llei de Societats de Capital) i pels estatuts socials.

Consell d'Administració (CA)

La Junta General nomena el Consell d'Administració que és l'òrgan que té la facultat d'exercir l'administració i representació de la Societat. El Consell d'Administració es reuneix de forma ordinària trimestralment i compta amb la presència de membres de l'equip de govern (format per representants d'ICV i PSC) i de l'oposició (Ciutadans, Esquerra i PP).



El Consell d'Administració d'Aigües del Prat, SA està format pels següents membres:

President	Lluís Tejedor Ballesteros
Vicepresident	Juan Pedro Pérez Castro
Vocals	Rafael Duarte Molina, Alba Bou Jordà, Margarita Garcia Domínguez, Marta Mayordomo Descalzo, Jordi Ibern i Tortosa, Norman Muñoz Madrigal i Miguel Ángel Ochoa Oliva
Secretari no conseller	Josep Mateo Marqués
Director Gerent	Aureliano Garcia Ruz

4- Organigrama de l'equip tècnic

Director/a Gerent		
Àrea econòmica	Àrea tècnica	Àrea d'atenció als usuaris
- 4 tècnics	- 15 operaris d'abastament - 8 operaris de clavegueram - 10 operaris de laboratori - 6 tècnics	- 5 tècnics

5- Llista de processos

Gerència		Abastament		Sanejament		Administració	
GPT	Pressupost i tarifes	ARA	Reparacions d'averies d'abastament	SRS	Reparació d'averies de sanejament	AFU	Facturació als usuaris
GPI	Planificació d'infraestructures	AP	Infraestructura planificada d'abastament	SP	Infraestructura planificada de sanejament	AMS	Modificació subministrament
GRH	Gestió de Recursos Humans	ANP	Infraestructura no planificada d'abastament	SNP	Infraestructura no planificada de sanejament	AGF	Gestió de frauds
GF	Gestió Financera	ASI	Actualització del SIG de la xarxa			AGQ	Gestió de queixes
GAJ	Assessoria Jurídica	ACC	Canvi de comptadors			ALC	Lectura de comptadors
GPQ	Política de qualitat	AQA	Anàlisi de la qualitat de l'aigua			APN	Pagament de nòmnes
						AFP	Facturació de proveïdors

6- Entrevista

Model d'empresa: L'empresa treballa per altres ajuntaments i empreses fent anàlisis d'aigua al laboratori.



Pressupost: L'àrea econòmica fa un esborrany del pressupost i ho trasllada a la Gerència. La Gerència presenta al CA la proposta de pressupost que, si és aprovada, es trasllada al Ple Municipal. Si la proposta de tarifes és aprovada es trallada al Ple de l'ÀMB i, si és aprovada, es proposa a la Comissió de preus de Catalunya. Ho passen a l'ÀMB però no tenen clar que s'hagi de fer perquè no està escrit enlloc que hagin cedit la titularitat a aquest òrgan supramunicipal. El Pla Director d'inversions és elaborat per la Gerència i se n'informa al CA però no s'aprova al Ple.

Recursos humans: Ho porta la Gerència i ho decideix el CA.

Gestió financera: Ho porta la Gerència i ho decideix el Ple. La política és no endeutar-se.

Assessoria Jurídica: Hi ha una persona que va ser contractada per l'empresa d'aigua, i que prové de l'Ajuntament, que és la responsable de l'assessoria jurídica. També tenen el suport de l'Ajuntament i el secretari. L'assessoria laboral i fiscal està externalitzada a un empresa subcontractada.

Política de Qualitat: Hi ha una política de qualitat a l'àmbit del laboratori i es segueixen les directius de la ISO 9.000 I 17.025 (ENAC).

ABASTAMENT

Avaries: Les avaries es resolen amb personal propi i tots els operaris es dediquen a avaries (8 treballadors).

Infraestructures: Les infraestructures es poden finançar amb:

- Personal propi
- Transferència de capital de l'Ajuntament
- Subvencions de l'administració (ACA, DIBA...)

La planificació de les inversions es responsabilitat de l'àrea tècnica.

Les obres importants, com la substitució de la xarxa de fibrociment, es subcontracta l'obra civil i treure el fibrociment però l'empresa d'aigua és l'única que toca les canalitzacions.

Canvi de comptadors: Ho fan amb personal propi, ja sigui a proposta pròpia o motivat pel mal funcionament d'algun aparell mesidor, i ho executa personal propi.



Telecontrol i SIG de la xarxa: Hi ha un tècnic de QGIS i un programa de telecontrol de la xarxa.

Anàlisi de la Qualitat de l'aigua: Es comparteixen recursos amb Mataró i Manresa i cada empresa té un àmbit d'especialització.

SANEJAMENT

Infraestructures de sanejament: les obres de sanejament són realitzades per personal propi.

ADMINISTRACIÓ

Facturació als usuaris: Ho realitzen ells. La impressió de factures està subcontractada. La distribució de factures està subcontractada a una empresa de treball especial (Rubricatus).

Atenció a l'usuari: Ho fan ells.

Lectura de comptadors: Ho fan ells de forma bimensual.

Facturació als proveïdors : Ho fan ells.

Gestió de frauds i impagaments: No hi ha voluntat de tallar, però hi ha molta gent amb dificultats. Segueixen tallant però només a la gent que serveis socials els autoritza a fer-ho. Demanen sempre informe i, en cas de rebre trucada de serveis socials, reconnecten i després ja analitzen el problema. Hi ha un reglament de talls.

Pagament de nòmines: El pagament de nòmines està externalitzat a una empresa subcontractada.

7- Participació ciutadana

Si el CA és 100% polític no sap on es pot aplicar la participació ciutadana. Quan l'empresa es munta hi havia membres de l'equip de govern i tècnics de l'Ajuntament al CA però fa uns anys la composició va canviar. No veuria malament més participació ciutadana al CA. Està disposat a anar explicant com gestionen l'aigua a tot arreu però donar poder de decisió sense coneixement del servei ho troba inapropiat.



2- Companyia d'Aigües de Vilanova i la Geltrú, S.A.M

1- Breu descripció de l'entrevistat

Nom i cognoms: Núria Baqués Capellades

Càrrec: Tècnica adjunta de l'àrea de Sanejament, d'Obres i Projectes.

Descripció del càrrec: La seva tasca va començar centrant-se a passar la base de dades d'un sistema amb AutoCAD a GIS però actualment es centra en la redacció, direcció d'obra i supervisió de les obres que s'executen a la xarxa d'abastament i totes aquelles obres que es subcontracten relacionades amb l'execució de projectes.

2- Breu descripció de l'empresa

La Companyia d'Aigües de Vilanova i la Geltrú, SAM, és una empresa constituïda l'1 d'octubre de 2004, recollint el llegat del Servei Municipal d'Abastament d'Aigua i amb capital social integrament municipal. La Companyia d'Aigües de Vilanova i la Geltrú és l'òrgan de gestió directa de l'Ajuntament en les competències pròpies del cicle integral de l'aigua.

L'objecte social de l'empresa s'organitza en tres línies de treball que es complementen:

- Aconseguir els cabals d'aigua necessaris, potabilitzar-los i distribuir-los, fent arribar els cabals d'aigua potable contractats, als abonats, a través de les xarxes i escomeses.
- Recollida de les aigües pluvials i residuals i la seva conducció des del desguàs dels abonats, a través dels col·lectors, fins al seu lliurament a la planta de tractament d'aigües residuals.
- Realització, assistència i execució de projectes, estudis i informes tècnics d'enginyeria, construcció i manteniment, dins l'àmbit de les activitats esmentades anteriorment, i altres que configuren el servei públic local corresponent al cicle integral de l'aigua.

3- Òrgans de governança

Consell d'Administració (CA)

El Consell d'Administració es reuneix trimestralment de forma regular però es pot reunir amb caràcter extraordinari a proposta de l'alcaldia i/o la Direcció Gerent. El CA és l'òrgan de governança de les competències pròpies del cicle integral de l'aigua.

Presidenta	Neus Lloveras i Massana
Vicepresident	Joan Giribet de Sebastián



Vocals	Glòria Garcia i Prieto, Miguel Ángel Iglesias Montouto, Helga Rovira Borrell, Maria Goretti Ruiz, Martí Juan Alberto Isern Claur, Juan Manuel Rodríguez Serrano. Carmen María Rodríguez Martínez i representant dels treballadors
--------	---

Junta General (JG)

La Junta General està formada pels membres del Ple Municipal de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú, és l'òrgan suprem de la Societat, les seves funcions venen definides pel RDL 1/2010 de 2 de juliol (Llei de Societats de Capital) i pels seus estatuts.

Presidenta	Neus Lloveras i Massana
Vocals	Juan Luis Ruiz López, Glòria García i Prieto, Teresa Llorens i Carbonell, Ariadna Llorens i García, Gerard Llobet Sánchez, Gerard Martí Figueras i Albà, Joan Martorell i Massó, Joan Giribet De Sebastián, Gisela Vargas i Reyes, Blanca Albà i Pujol, Josep M. Domènech Gibert, Raimon Ràfols i Florenciano, Marta Jofra i Sora, Josep Asensio Albà, Berta Belaskoain Comaposada, Queti Vinyals i Florenciano, Jordi Medina Alsina, Olga Arnau Sanabra, Adelaida Moya Taulés, Francis Álvarez Marín, Carmen Reina Padilla, Enver Aznar Méndez, Deborah Zimmerman Mileguir i Carlos Remacha López

4- Organigrama de l'equip tècnic

Director/a Gerent		
Cap de Sanejament, Projectes d'obres	Cap de Producció	Departament d'Administració i atenció al públic
- Tècnic adjunt - Especialista de Sanejament - Oficial Vigilant d'Obres i Serveis i de Projectes i Obres	- Sots Encarregat/da i especialista Prevenció de Riscos - Oficial, operaris i operari/a Especialista	- Administratiu/va o especialista Administratiu/va - Auxiliar Administratiu/va

5- Mapa de processos

Gerència		Abastament		Sanejament		Administració	
GPT	Pressupost i tarifes	ARA	Reparacions d'avaries d'abastament	SRS	Reparació d'avaries de sanejament	AFU	Facturació als usuaris



GPI	Planificació d'infraestructures	AP	Infraestructura planificada d'abastament	SP	Infraestructura planificada de sanejament	AMS	Modificació subministrament
GRH	Gestió de Recursos Humans	ANP	Infraestructura no planificada d'abastament	SNP	Infraestructura no planificada de sanejament	AGF	Gestió de frauds
GF	Gestió Financera	ASI	Actualització del SIG de la xarxa			AGQ	Gestió de queixes
GAJ	Assessoria Jurídica	ACC	Canvi de comptadors			ALC	Lectura de comptadors
GPQ	Política de qualitat	AQA	Anàlisi de la qualitat de l'aigua			APN	Pagament de nòmines
						AFP	Facturació de proveïdors

6- Entrevista

Pressupost: El Director/a Gerent reclama, entre el mes de juliol i setembre, al Cap de Producció i al Cap de Sanejament, Obres i Projectes un pressupost per cada àrea que inclogui les inversions necessàries del proper any. En base a les demandes de les dues àrees, el Director/a Gerent redactarà el Pressupost Anual d'Inversió i Finançament o PAIF per fixar les despeses anuals i, en base a aquestes despeses, es fixarà la proposta de tarifes. El PAIF i les tarifes es presentaran al CA i, si són aprovades, es presentaran al Ple Municipal que haurà de validar la proposta de tarifes o, pel contrari, mantenir les tarifes de l'any anterior.

Planificació d'infraestructures: El Reglament del servei municipal d'abastament d'aigua potable de 2013 i el Reglament regulador dels serveis de sanejament de Vilanova i la Geltrú són els dos documents que fixen les prioritats en les inversions tant pel que fa a l'abastament com al sanejament. Aquests dos documents, aprovats en Ple municipal, no fixen terminis ni estimen el pressupost necessari per fer les inversions però sí que marquen quines actuacions s'han de realitzar.

Recursos Humans: La decisió de quines condicions laborals té el personal (conveni salarial, vacances...) es regeix per el conveni i les vacances del personal de l'Ajuntament. Aquesta decisió de ser regit amb les mateixes condicions que la resta de personal municipal va ser presa pel CA. La contractació de noves places laborals o de substitucions per cobrir baixes de llarga durada és proposada per Gerència però és el CA qui té la decisió d'acceptar o no la proposta. L'assessoria i formació en temes de prevenció de riscos és responsabilitat de l'Ajuntament.



Gestió Financera: La gestió financera és responsabilitat de la Gerència.

Assessoria Jurídica: La Gerència té el suport d'un tècnic de l'equip de secretaris de l'Ajuntament i, per tant, qualsevol necessitat d'assessoria jurídica que tingui la Companyia és responsabilitat de l'Ajuntament.

Política de Qualitat: No hi ha política de qualitat

ABASTAMENT

Avaries: El Cap de Sanejament i el Cap de Producció fan una estimació anual de les incidències no planificades que té la xarxa i també valoren quin serà el cost econòmic de cada intervenció. Amb aquesta informació estimen el cost econòmic de les inversions no planificades que es licitaran per quatre anys de durada a una empresa subcontractada externa. En cas d'una avaria, el procediment és:

- a. L'empresa subcontractada obre la rasa
- b. Els operaris de l'empresa d'aigües canvien les canalitzacions o vàlvules malmeses
- c. L'empresa subcontractada tapa la rasa

Infraestructures: La millora de les condicions de la coberta del dipòsit i la instal·lació d'equips de telecontrol per mesurar la cloració, que són dues de les inversions que estan programant en aquests moments. Aquestes decisions, en funció del seu cost econòmic, són preses pels caps d'àrea i el Director/a Gerent en funció de la quantitat econòmica i, a posteriori, condicionen també l'empresa executora tal com s'exposa en aquest quadre:

Tipologia d'inversió	Cost econòmic	Quin càrrec o òrgan pren la decisió?	Qui ho executa?
Servei	A partir de 15.000€	Consell d'Administració	Licitació
	Menys de 15.000€	Cap d'àrea i Director/a Gerent	L'empresa que presenti el pressupost més econòmic dels tres demanats
Obres	A partir de 50.000€	Consell d'Administració	Licitació
	Menys de 50.000€	Cap d'àrea i Director/a Gerent	L'empresa que presenti el pressupost més econòmic dels tres demanats

Darrerament, han rebut forces demandes per poder tenir aigua als habitatges directament, és a dir, que la pressió de la xarxa sigui suficient per arribar sense l'ús de bombes als pisos més alts dels blocs d'habitatges. També és habitual planificar el recanvi d'aforaments per



comptadors.

El Cap de Sanejament i el Cap de Producció fan una estimació anual de les incidències no planificades que té la xarxa i també valoren quin serà el cost econòmic de cada intervenció. Amb aquesta informació estimen el cost econòmic de les inversions no planificades que es licitaran per quatre anys de durada a una empresa subcontractada externa.

En cas d'una avaria, el procediment és:

- a. L'empresa subcontractada obre la rasa
- b. Els operaris canvien les canalitzacions o vàlvules malmeses
- c. L'empresa subcontractada tapa la rasa

Telecontrol i SIG de la xarxa: Els operaris tenen com a tasca necessària localitzar les canalitzacions cada vegada que resolen una avaria o en col·loquen de noves i passar la informació a l'enginyera per tal que ho introdueixi al sistema SIG.

Canvi de comptadors: Recanvi dels comptadors antics per comptadors nous. L'objectiu de l'empresa és poder fer el canvi contínuament de tal manera que tinguin una vida útil de màxim 10 anys.

SANEJAMENT

Infraestructura planificada de sanejament: Les obres de sanejament són realitzades per una empresa externa subcontractada. Quan es detecta un problema en una ubicació propera a un habitatge i és el veí qui contacta amb l'empresa municipal d'aigües poden haver-hi tres opcions:

- a. Si l'escomesa està trencada i requereix una intervenció, si aquesta s'ha de fer des del límit de la façana cap a fora al carrer qui realitza la reparació és la companyia d'aigua mitjançant una empresa externa subcontractada.
- b. Si l'escomesa està trencada en una localització de la façana cap a dins l'habitatge, l'operari ha d'encarregar-se de la reparació.
- c. Si l'escomesa està embussada en una localització dins de l'habitatge, l'operari demana a l'usuari que busqui algun lampista que pugui fer la neteja de l'escomesa o la reparació.

ADMINISTRACIÓ

Atenció a l'usuari: L'usuari pot demanar a l'empresa municipal d'aigües modificar les condicions de subministrament en diferents sentits:

- a. Donar d'alta un comptador



- b. Donar de baixa un comptador
- c. Demanar una modificació del nom de l'usuari, del compte corrent o de qualsevol altre informació
- d. Informar que per les seves condicions econòmiques no pot pagar el rebut

En els tres primer casos el personal d'administració es fa càrrec d'atendre la petició i emet una ordre per tal que el personal de producció realitzi les accions demanades. Pel que fa al quart cas, l'usuari seguirà el procediment recollit en el protocol de talls de subministrament, aprovat pel CA, que consisteix en no tallar el subministrament si l'usuari presenta el document de Serveis Socials que acredita la manca d'ingressos econòmics.

Gestió de Fraus: En cas de no tenir capacitat econòmica per fer front als rebuts, els usuaris poden demanar un “comptador solidari” que consisteix en pagar el fet de “donar d'alta” el comptador però no pagar els consums d'aigua. En cas que hi hagi algun usuari que hagi punxat l'aigua, es posa denúncia i, en la mesura del possible, es posen en contacte amb l'usuari per saber si ha fet aquella connexió. En cas de problemes s'hi va amb la policia.

Gestió de Queixes: Habitualment arriben queixes d'usuaris ja sigui directament al servei d'atenció al client o per mitjà de regidories, al govern o a l'oposició, per diferents canals. Les peticions són rebudes, es passen al cap de l'àrea corresponent i és aquesta persona la responsable de respondre a la queixa.

Lectura de comptadors: La lectura dels comptadors està externalitzada a SOREA. La lectura és trimestral i es va treure a licitació fa uns quants anys. L'equip d'administració facilita a l'empresa adjudicatària la informació necessària per fer les lectures.

7. Participació ciutadana

D'entrada, considera que és un tema tècnic i focalitza la possible participació en tres àmbits:

- Tarifes. Decidir els criteris amb que s'apliquen les tarifes.
- Comptadors solidaris. Decidir com es controlen els comptadors, amb quins criteris...
- Campanyes de comunicació. Decidir què i com es comunica amb la ciutadania (campanyes d'estalvi, atenció al ciutadà, campanyes als centres educatius...)
- Abastament. Elegir la font d'abastament del municipi. Actualment a Vilanova és via ATLL i, en una petita part, per mitjà de pous propis.



3- Empresa Municipal d'Aigües de Vilafranca, S.A.

1- Breu descripció de l'entrevistat

Nom i cognoms: Jordi Cuyàs Soler

Càrrec: Coordinador de Projectes Estratègics de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès i membre del Consell d'Administració de l'Empresa Municipal d'Aigües de Vilafranca, S.A.

Descripció del càrrec: És tècnic de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès i ha estat elegit per ERC Vilafranca com un dels tres tècnics de l'Ajuntament que formen part del Consell d'Administració.

2- Breu descripció de l'empresa

L'Empresa Municipal d'Aigües de Vilafranca, SA és una societat privada municipal amb capital 100% de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès, que adopta la forma de societat anònima i que inicià les seves operacions el dia 1 de gener de 1993. Són objectius essencials d'EMAVSA optimitzar la disponibilitat d'aigua potable per satisfer les necessitats de la població, gestionant les fonts de subministrament segons criteris de sostenibilitat mediambiental: optimització dels recursos disponibles i augment de la versatilitat de les fonts de subministrament, així com aconseguir una gestió de qualitat del servei de clavegueram. Tot això cercant la màxima eficàcia i el menor cost de les inversions d'acord amb les expectatives de fiabilitat i període de vida de les infraestructures que el tipus de servei requereix, i que això permeti donar una cobertura integral del servei. A més de Vilafranca del Penedès, també gestiona el subministrament d'aigua d'altres municipis de la comarca de l'Alt Penedès ocupant-se de la conservació, reposició i millora de la xarxa d'abastament, administrant els recursos hídrics disponibles per tal de donar la màxima garantia de quantitat i qualitat a totes les poblacions servides. Concretament aquests municipis són Les Cabanyes, Pacs del Penedès, Vilobí del Penedès, Olèrdola, Santa Margarida i Els Monjos i La Granada.

3- Òrgans de governança

Junta General (JG)

El Ple de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès exerceix les funcions de la Junta General de la societat. Seran President i Secretari l'Alcalde de Vilafranca del Penedès i el Secretari General de la Corporació respectivament. Correspon a la Junta General nomenar els membres del Consell d'Administració.

Consell d'Administració (CA)

El mandat dels Consells té una durada de quatre anys. Està establert que el Consell



d'Administració cessarà en el moment en què finalitzi el mandat de la Corporació municipal, si bé continuarà en funcions per a l'administració ordinària fins que es procedeixi al nou nomenament. El Consell d'Administració té les més àmplies facultats per a la gestió dels negocis de la societat i és qui designa la Direcció de l'empresa. La composició del Consell d'Administració està format per sis consellers en representació de cada partit polític representat al Ple Municipal i tres conselleres escollits a proposta del govern. L'actual composició del Consell d'Administració és la següent:

President	Aureli Ruiz Milà
Consellers	Ramon Calmet López, Jordi Cuyàs Soler, Marc Marrugat Coll, Pere Martí Casado, Albert Olivella Mata, Josep Anton Pons Saumell, Joan Tarrida Busquet i Enrique Villanueva Cabado.
Secretari conseller	no Francesc Giralte Fernández

4- Organigrama de l'equip tècnic

Direcció Gerència	Formada per quatre persones amb formació en dret, enginyeria i direcció d'empreses	
Cap d'Abastament	Cap de Sanejament	Àrea d'Administració i atenció
Operaris d'abastament	Operaris de Sanejament	- Tècnics d'administració

5- Mapa de processos

Gerència		Abastament		Sanejament		Administració	
GPT	Pressupost i tarifes	ARA	Reparacions d'averies d'abastament	SRS	Reparació d'averies de sanejament	AFU	Facturació als usuaris
GPI	Planificació d'infraestructures	AP	Infraestructura planificada d'abastament	SP	Infraestructura planificada de sanejament	AMS	Modificació subministrament
GRH	Gestió de Recursos Humans	ANP	Infraestructura no planificada d'abastament	SNP	Infraestructura no planificada sanejament	AGF	Gestió de frauds
GF	Gestió Financera	ASI	Actualització del SIG de la xarxa			AGQ	Gestió de queixes
GAJ	Assessoria Jurídica	ACC	Canvi de comptadors			ALC	Lectura de comptadors
GPQ	Política de qualitat	AQA	Anàlisi de la qualitat de l'aigua			APN	Pagament de nòmines
						AFP	Facturació de proveïdors



6- Entrevista

Pressupost: Els Pressupostos i les Tarifes són proposades per la Gerència. La Gerència és compartida amb Reus i Tremp i està formada per quatre persones amb formació en dret, enginyeria i direcció i administració d'empreses. Els caps d'àrea proposen les inversions necessàries a la Gerència, que ho trasllada al Consell d'Administració i, finalment, el CA ho trasllada al Ple Municipal. Les tarifes compten amb una tarificació social. Els beneficis empresarials es distribueixen per cada municipi com a romanent per la millora de la xarxa en base al contracte programa establert entre l'Ajuntament i l'empresa.

Infraestructura planificada: Totes les obres petites s'externalitzen a un únic proveïdor extern que s'encarrega d'executar aquestes obres per un període d'un any. Qualsevol externalització de més de 15.000€, segons la legislació vigent, passa per un concurs públic.

Recursos humans: La Gerència és responsabilitat de la Gerència.

Gestió Financera: L'empresa mai ha considerat necessari endeutar-se. Quan l'Ajuntament ho ha necessitat l'empresa ha prestat diners a l'Ajuntament. Si és per inversions o funcionament no es plantegen endeutar-se.

Assessoria jurídica: L'assessoria jurídica s'assumeix des de l'advocat de la gerència. Tenen assessor extern especialista en temes de dret. El reglament de consum ha establert els drets i deures dels consumidors.

Política de Qualitat: Hi ha una política de qualitat a l'empresa però no en té més informació.

ABASTAMENT

Avaries: Totes les avaries es realitzen amb personal propi. Les avaries de cap de setmana són realitzades per un proveïdor extern que s'encarrega d'executar les avaries per un període d'un any.

Telecontrol i SI de la xarxa: L'empresa disposa d'un programa de Telecontrol i d'un programa pel control de les infraestructures de la xarxa.

Canvi de comptadors: L'empresa ha tingut una política molt clara de posar comptadors a llocs on hi havia aforaments. Han passat del 30% d'aforaments al 7% en pocs anys. Ara estan posant comptadors electrònics que fan les mesures de forma contínua. Actualment s'ha aprovat una inversió de 300.000€ o 400.000€ pels propers mesos en inversió en



comptadors.

Anàlisi de la Qualitat de l'aigua: Els anàlisis d'aigua són realitzats per la Mancomunitat Penedès – Garraf.

SANEJAMENT

Infraestructures de sanejament: El funcionament del clavegueram, tant pel que fa a obres petites i grans, és el mateix que l'abastament.

ADMINISTRACIÓ

Facturació als usuaris: El personal propi de l'administració realitza la facturació i estan caminant cap a la factura electrònica. Pensen que és massa car l'enviament.

Atenció als usuaris: L'empresa té una oficina d'atenció al públic i un telèfon d'averies.

Gestió de fraus: Qualsevol impagament passa per l'admissió de serveis socials de l'Ajuntament que disposa d'un fons de solidaritat en aquests casos. En alguns casos es talla el subministrament i en d'altres s'assumeix la despesa des del fons de solidaritat. Generen la factura igualment es pagui o no.

Gestió de Qualitat: El reglament recull reclamacions, queixes i indemnitzacions.

Lectura de comptadors: Ho fa personal propi de forma conjunta amb Reus.

Pagament de nòmines: Ho fa personal propi de forma conjunta amb Reus.

AFP: Ho fa personal propi de forma conjunta amb Reus.

7- Participació ciutadana

El model espanyol d'empreses d'aigua i d'energia és el model borbònic de gestió centralitzada. El model alemany d'empreses d'aigua i energia és responsabilitat d'empreses municipals que gestionen l'aigua, l'electricitat, l'energia tèrmica i la telefonia. Si no hi ha participació ciutadana no hi haurà pas futur. Penso que la ciutadania hauria d'invertir (amb un retorn econòmic superior al que actualment ofereixen els bancs) en instal·lacions locals d'energia i aconseguir que la branca d'energia de l'empresa municipal hauria de ser cooperativa. La participació ciutadana en la gestió de l'aigua és necessària i em xoca que la gestió de l'aigua en molts llocs sigui gestionada de forma privada. Si l'energia es descentralitza caldrà control ciutadà als municipis i, en el cas de l'aigua, també.



4- Comunitat Minera Olesana S.C.C.L

1- Breu descripció de l'entrevistat

Nom i cognoms: Joan Arévalo i Vilà

Càrrec: President del Consell Rector de la Societat (1993-2003 i 2011-actualment), Director Gerent (2003-2011) i membre de la Companyia Minera Olesana (1989-2018). Fundador d'Aigua.coop

2- Breu descripció de l'empresa

La Comunitat Minera Olesana és una Societat fundada l'any 1868 per un grup d'Olesans amb l'objectiu de poder disposar d'aigua corrent a les cases i amb garanties de salubritat pel consum. En cada moment, s'ha aplicat la tecnologia i els mitjans per assegurar la qualitat sanitària de l'aigua. Al mateix temps, que s'ha donat a la Societat les formes jurídiques i administratives que han sigut necessàries en cada època, assegurant la continuïtat del servei i la personalitat jurídica. Actualment la Comunitat Minera Olesana SCCL és una cooperativa de consumidors i usuaris (08/12/1992)

L'activitat de la Cooperativa inclou la captació i subministrament d'aigua potable a tot el terme municipal d'Olesa de Montserrat per mitjà d'una adjudicació de la concessió administrativa del servei d'explotació integral de l'abastament i distribució d'aigua que finalitza el 2047. Les aportacions per fer-se socis dels usuaris que volen formar part de la cooperativa han generat una gran quantitat de fons propis (4M€) pel volum de facturació anual de la companyia. El 40% de la facturació anual es reinverteix a la xarxa i això ha permès una eficiència aproximada del 85%. El municipi disposa de fons d'abastament pròpies i, per tant, no estan connectats a la xarxa ATLL.

3- Òrgans de governança

Consell Rector (CR)

El Consell Rector no compta amb la participació de càrrecs electes sinó de socis de la companyia i està format per:

President	Joan Arévalo		
Sots President	Jaume Parent (Sots President 1r) i Josep Escarrer (Sots President 2n)		
Secretari	Daniel Pujol	Tresorer	Jaume Morera
Vocals	Jaume Font, Esteve Creus, Magí Tobella, Ricard Valls, Josep Ma. Pallarès, Elies Valldeperas, Jaume Font i Josep Anton Viñals		



Comitè de recursos	de	Miquel Martínez, Maria Salut Margarit, Maribel Panadero, Agustí Fuertes i Francisco Serrano
Interventors de comptes	de	Ramón Llosa i Ramón Boada

Assemblea General de Socis (AGS)

L'Assemblea General de Socis es convoca dues vegades a l'any:

- Una convocatòria pels volts de desembre per a l'aprovació del Pressupost i les Tarifes.
- Una convocatòria pels volts d'abril pel tancament comptable de l'anterior exercici.

4- Organigrama de l'equip tècnic

Direcció Gerència		Miquel Egea
Abastament	Sanejament	Administració
1 tècnic de control de qualitat	- 4 tècnics de manteniment	- 1 tècnic d'administració
- 1 tècnic de control de consums	-1 tècnic comercial	-1 tècnic comercial

5- Mapa de processos

Gerència		Abastament		Administració	
GPT	Pressupost i tarifes	ARA	Reparacions d'averies d'abastament	AFU	Facturació als usuaris
GPI	Planificació d'infraestructures	AP	Infraestructura planificada d'abastament	AMS	Modificació subministrament
GRH	Gestió de Recursos Humans	ANP	Infraestructura no planificada d'abastament	AGF	Gestió de frauds
GF	Gestió Financera	ASI	Actualització del SIG de la xarxa	AGQ	Gestió de queixes
GAJ	Assessoria Jurídica	ACC	Canvi de comptadors	ALC	Lectura de comptadors
GPQ	Política de qualitat	AQA	Anàlisi de la qualitat de l'aigua	APN	Pagament de nòmnes
				AFP	Facturació de proveïdors

6- Entrevista

GERÈNCIA

Pressupost: La proposta de pressupost i tarifes és proposat per la DG, si s'escau validat pel



CR i, finalment, sotmès a l'aprovació de l'AGS que es celebra el gener. La proposta de tarifes es trasllada al Ple Municipal en què els representants del consistori es posicionen en relació a la proposta de l'AGS de la cooperativa. La DG elabora la proposta de pressupost amb l'objectiu que la diferència entre les despeses i els ingressos sigui pràcticament nul·la. L'objectiu és no obtenir beneficis econòmics per no haver de pagar impost de societats. El valor de les amortitzacions es reinverteix en la xarxa i cada soci fa una aportació anual de capital, d'aproximadament 3'5€. Aquesta aportació anual de capital no entra dins de la factura i, per tant, no paga IVA. La DG és l'encarregada La DG també proposa un tancament de l'exercici comptable, que si s'escau és validat pel CR i, finalment, sotmès a l'aprovació de l'AGS que es celebra el maig.

Planificació d'infraestructures: El Pla d'Inversions està recollit en el Pla Director d'Abastament que elabora la DG, valida el CR i, finalment, sotmeses a l'aprovació de l'AGS.

Gestió financera: L'empresa només té unes despeses financeres anualment de 4.000€ perquè la major part d'inversions entren en el pressupost anual o es cobreixen amb fons propis.

Assessoria jurídica: La companyia està coberta per una assegurança de Responsabilitat Civil amb una cobertura per valor de 900.000€. Tenen contractats advocats per temes relacionats amb la gestió de recursos humans i quan han de realitzar accions com el canvi d'estatuts busquen assessorament a la Federació de Cooperativistes o les associacions d'empreses d'aigua ASAC, AAA i la Cubeta d'Abrera. Tradicionalment el CR compta amb algun advocat que és l'encarregat de buscar possibles advocats que resolguin incidències en funció de la temàtica.

Política de Qualitat: La gestió de la CMO té una política de qualitat basada en la ISO 9001:2015 i està establert en un Manual de Qualitat.

ABASTAMENT

Avaries: La reparació d'avaries està subcontractada a un taller de lampisteria. Hi ha un servei telefònic d'atenció a les incidències que atent les 24 hores del dia les possibles avaries que realitzen operaris de la companyia.

Infraestructura planificada: Quan les obres són planificades, es demanen diversos pressupostos a paletes. Les obres planificades són subcontractades a un paleta que realitza l'obra civil d'obrir el carrer, esperar a que l'operari de la CMO instal·li la canalització i a



continuació torna a pavimentar el carrer. Si l'obra és realitzada per una altra companyia (per exemple, en el cas de la construcció o ampliació d'un polígon industrial o urbanització), supervisen que la qualitat dels materials sigui la prevista al Pla d'Abastament i qui connecta la nova xarxa a l'actual sempre és la CMO.

Infraestructura no planificada: Les obres són realitzades sempre pel mateix paleta. Les obres planificades són subcontractades a un paleta que realitza l'obra civil d'obrir el carrer, esperar a que l'operari de la companyia d'aigua instal·li la canalització i a continuació torna a pavimentar el carrer.

Telecontrol i SIG de la xarxa: La xarxa està informatitzada i sectoritzada per controlar les pèrdues per sectors i, per tant, poder reparar les avaries. El sistema de telecontrol permet no només saber en quins sectors hi ha avaries sinó que també informa de quines vàlvules es poden tancar i a qui afectarà. Els socis acostumen també a facilitar informació a la companyia quan visualitzen fugites d'aigua al carrer.

Canvi de comptadors: La companyia assumeix el canvi de comptadors, aproximadament 400 comptadors (amb un cost aproximat de 100€ per comptador) cada any del total de 10.000 del parc de comptadors.

Anàlisi de la Qualitat de l'aigua: L'anàlisi de l'aigua es fa mitjançant un control intern i també mitjançant un anàlisi al laboratori. L'anàlisi intern a pous, dipòsits i xarxa és comandat per telecontrol.

SANEJAMENT

El clavegueram és responsabilitat de l'Ajuntament que va fer un Pla Director del Sanejament però que no ha concessionat mai. La redacció del Pla Director del Sanejament va suposar incloure una taxa de clavegueram però quan es va acabar de pagar la redacció es va eliminar la taxa i, per tant, més enllà d'actuacions puntuals de reparació d'avaries que realitza el propi personal de l'Ajuntament, no es fa una gestió del clavegueram. La companyia ha ofert diverses vegades fer la gestió del clavegueram, ja que algunes de les avaries acaben afectant la qualitat de l'aigua extreta dels pous, però l'Ajuntament sempre s'hi ha negat.

ADMINISTRACIÓ

Facturació als usuaris: Les persones de l'administració tenen una aplicació pròpia per a facturar als usuaris. Les persones de l'administració atenen les modificacions de



subministrament.

Gestió de fraus: La facturació no cobrada per impagament anual és d'aproximadament 2.000€. El tall de subministrament es realitza únicament en cas de frau. La CMO instal·la comptadors als pisos ocupats amb un limitant de consum (per subministrar únicament el consum necessari segons l'OMS) perquè volen evitar els fraus. La CMO no dona d'alta als usuaris de pisos ocupats que no paguen subministrament per evitar pagar la part proporcional de la factura corresponent al cànon de l'ACA.

Lectura de comptadors: La companyia assumeix la lectura de comptadors i amb una periodicitat trimestral. Els comptadors funcionen via ràdio (el 40% ja s'han canviat) i, per tant, es realitzen les lectures directament. La companyia avisa l'usuari quan augmenta el consum per si té una pèrdua d'aigua a l'interior de l'habitatge.

Pagament de nòmines: El pagament de nòmines està subcontractat a una gestoria.

Gestió de Qualitat: La gestió de la CMO té una política de qualitat basada en la ISO 9001:2015 i, per tant, analitzen la satisfacció del client fent una enquesta telefònica anual als socis i usuaris tal com especificar un protocol de satisfacció del servei que tenen.

7- Participació ciutadana

La gestió de l'aigua a Olesa de Montserrat té com a origen l'acció col·lectiva de persones d'Olesa per proveir-se d'aigua fa més d'un segle. Actualment, es considera que el model cooperatiu, que a Catalunya només es troba a Olesa de Montserrat, és el millor model de gestió per assegurar la participació ciutadana perquè són els socis els que controlen el funcionament de l'empresa.



5- Gestió Urbanística i Serveis Arenys de Munt, S.A

1- Breu descripció de l'entrevistat

Nom i cognoms: Montse Mayolas i Muns

Càrrec: Gerent de Gestió Urbanística i Serveis Arenys de Munt, S.A. (GUSAM) des de 2011. Anteriorment havia estat auxiliar d'administració (2005-2011).

2- Breu descripció de l'empresa

La societat municipal Gestió Urbanística i Serveis Arenys de Munt s.a. (Gusam), va ser constituïda per l'ajuntament d'Arenys de Munt el 20 de gener de 2003 i va començar a operar el dia 1 de febrer d'aquest mateix any. La gestió, explotació i administració dels serveis públics d'abastament domiciliari d'aigua potable, clavegueram i depuració d'aigües residuals, incloent totes les fases del cicle integral de l'aigua, així com el manteniment, reposició, millora i ampliació de xarxes i construcció d'infraestructures hidràuliques, dipòsits, obres de captació i el subministrament i comercialització de l'aigua, així com totes aquelles accessòries, complementaries i derivades d'aquests serveis. També gestiona altres serveis com la deixalleria, l'escola bressol, la neteja d'edificis municipals i l'aula de formació per adults.

3- Òrgans de governança

Junta General (JG)

La Junta General és el màxim òrgan rector de la societat municipal i està integrada pels regidors de l'Ajuntament d'Arenys de Munt. La Junta General es reuneix, com a mínim, un cop a l'any per aprovar els comptes de l'exercici, l'informe de gestió i l'aplicació del repartiment de fons. Els comptes i procediments de cada una de les seves fases o promocions, són des dels seus orígens auditats anualment per professionals externs i independents.

Consell d'Administració (CA)

El Consell d'administració és designat per la Junta General i al llarg de l'any es realitzen un mínim de 4 reunions de caràcter ordinari i un promig de 2 reunions extraordinàries. Tanmateix, els membres del Consell també formen part de les meses de contractació que es constitueixen segons el desenvolupament dels treballs en curs. A part, els membres del Consell assisteixen habitualment a les reunions informatives que es realitzen a petició del president. El CA actualment està format per:

President	Josep Sánchez i Camps
------------------	-----------------------



Vicepresident a	Pilar Ruiz i Carrión		
Secretari	Gemma García i Ramos	Tresorer	Montserrat Mayolas i Muns
Vocals	Joan Rabasseda i Ferrer, Àngels Castillo i Campos, Àngel Castillo i Vallcorba, Ramon Planas i Freixas, Alexandre Soler i Casals, Sonya Salvany i Segué, Alfons Molons i Antius i Jordi Colomer i Missé		

4- Organigrama de l'equip tècnic

Gerència	Montse Mayolas
Abastament	Administració
- 1 cap de servei	- 1 tècnic d'administració
- 2 operaris	
- 1 operari de guàrdia de cap de setmana	

5- Mapa de processos

Gerència		Abastament		Administració	
GPT	Pressupost i tarifes	AR A	Reparacions d'averies d'abastament	AFU	Facturació als usuaris
GPI	Planificació d'infraestructures	AP	Infraestructura planificada d'abastament	AMS	Modificació subministrament
GRH	Gestió de Recursos Humans	AN P	Infraestructura no planificada d'abastament	AGF	Gestió de frauds
GF	Gestió Financera	ASI	SI de la xarxa	AGQ	Gestió de queixes
GAJ	Assessoria Jurídica	AC C	Canvi de comptadors	ALC	Lectura de comptadors
GPQ	Política de qualitat	AQ A	Anàlisis de la qualitat de l'aigua	APN	Pagament de nòmnes
				AFP	Facturació de proveïdors

6- Entrevista

GERÈNCIA

Pressupost: La Gerència proposa un pressupost i unes tarifes que són aprovades pel CA i es traslladen al Ple Municipal en el propi pressupost consolidat de l'Ajuntament ja que es considera el cobrament de la factura una taxa. El pressupost s'elabora a partir de la facturació prevista i les despeses fixes (personal i amortitzacions, bàsicament) i no fixes (inversions).



La Gerència proposa una tarifa que inclou diferents opcions:

- El consum dels residents té en compte les persones empadronades per cada habitatge.
- El consum per trams inclou un primer tram de 9 metres cúbics per habitant i trimestre a preu de primer tram perquè s'entén que cal facilitar la quantitat d'aigua indispensable per la vida (segons l'OMS) a un preu econòmic.

El cobrament de les factures és trimestral.

Recursos humans: La Gerència s'ocupa de la contractació segons un Reglament de selecció del personal. La decisió de contractar i el procediment està condicionat al tipus de contracte:

- Temporal. Ho decideix la Gerència
- Fix. El procés de selecció segueix el Reglament i, per tant, és un procés publicitat i amb un comitè de selecció. La decisió de contractar ha de ser validada pel CA.

Gestió financera: La “velocitat” de l'empresa és lenta perquè tenen com a objectiu no crear deute. Ara mateix no tenen deute. En cas de necessitar endeutar-se per executar inversions cal demanar permís al CA i al Ple de l'Ajuntament.

Assessoria jurídica: La gestoria que els gestiona el pagament de nòmines també els resol els dubtes en temes de personal. La secretaria del CA correspon a una advocada de l'Ajuntament que assessora jurídicament la Gerència.

Política de Qualitat: No tenen política de qualitat.

ABASTAMENT

Avaries: Les avaries per urgències són realitzades per un paleta del municipi si es tracta d'un contracta menor.

Planificació d'infraestructures: L'empresa té un encàrrec de l'Ajuntament d'Arenys de Munt per mitjà d'un Contracta Programa, aprovat el 2011. L'empresa és un mitjà propi de l'ajuntament i només treballa per l'ajuntament. La relació contractual entre l'empresa i l'adjudicatari implica que no cal imputar IVA en els pagaments i cobraments entre govern i gestor. El contracte programa regula drets i deures de cada part sense termini. El mes abans de remunicipalitzar, l'octubre de 2011, l'empresa va rebre el Pla Director de l'Abastament d'aigua. L'Ajuntament facilitarà en els propers mesos 200.000€ per executar obres incloses al Pla Director d'Abastament.



L'empresa intenta realitzar el major nombre d'obres possibles en funció del tamany:

- Obres petites. Ho realitzen els propis operaris.
- Obres grans. Es subcontracta per mitjà d'un concurs.
- Moviments de terres i l'obra pública. Es subcontracta al paleta habitual.

Infraestructura no planificada: La Gerència i el cap de servei decideixen com procedir en aquestes obres. En funció del cost de l'obra, s'opta pel procediment habitual en contractació pública:

- Pressupost petit. Paleta habitual.
- Pressupost gran. Es publica un plec de condicions (que redacta el secretari del CA).

Telecontrol i SIG de la xarxa: Poden controlar tota la xarxa per mitjà d'un telecontrol. Tenen sistematitzada la xarxa per mitjà de programari CAD i ho gestiona el cap de servei. Reconeixen que la xarxa està molt malament.

Canvi de comptadors: Han canviat 500 comptadors dels 4.000 del total del parc de comptadors.

Anàlisi de la Qualitat de l'aigua: L'empresa realitza un anàlisi diari de la qualitat de l'aigua i es subcontracten les analítiques a un laboratori de GIACSA (del grup CONGIAC) que es realitzen a Mataró.

SANEJAMENT

Infraestructura de sanejament: L'Ajuntament ha sol·licitat la redacció del Pla Director de Sanejament d'aigua.

ADMINISTRACIÓ

Facturació als usuaris: Ho realitza la tècnica d'administració mitjançant un programa informàtic. Els canvis als usuaris són realitzats per la tècnica d'administració mitjançant un programa informàtic.

Gestió de frauds: el pagament trimestral de la factura es pot fer per gir bancari o amb pagament en caixer bancari mitjançant codi de barres. Si un usuari no paga se li reclama el pagament mitjançant una carta de reclamació (primera notificació d'acús de rebut avisant del tall) que, si no es contesta, es torna a enviar (segona notificació d'acús de rebut avisant del tall). Si no es rep resposta, l'Ajuntament comprova que el veí no sigui usuari dels serveis



socials i, per tant, no tingui una de les premisses que impedeix el tall per vulnerabilitat. Si no és usuari dels serveis socials es publica una notificació al BOE, per part de l'Ajuntament. Finalment, es posa un paper a la porta de l'habitatge, tres dies abans del tall i si no es rep resposta, es procedeix al tall.

Si es vol un descompte hi ha dues opcions:

- Bo social. 50% de descompte de la quota fixa, 50% de descompte en el primer tram de consum i 25% de descompte en el segon tram de consum.
- Fons social. Les persones que no es poden pagar les factures no paguen, per mitjà d'un fons de 3.000€.

Gestió de Queixes: Ho realitza la tècnica d'administració gestiona les queixes. Hi ha un servei d'atenció telefònic les 24 hores del dia subcontractat a un centre especial de treball (ASPID) que també s'encarrega d'imprimir les factures.

Lectura de comptadors: La lectura de comptadors i el repartiment de les factures està subcontractada a un centre especial de treball (Fundació Baix Montseny). La lectura es fa trimestralment per mitjà d'un sistema amb PDA que s'entra al programa. Quan veuen que n'hi ha que se'n van més del que es habitual es posen en contacte amb ells per informar-los.

Pagament de nòmines: El pagament de les nòmines correspon a una gestoria per la qual paguen una quota mensual.

Facturació als proveïdors: Ho realitza la tècnica d'administració mitjançant un programa informàtic.

7- Participació ciutadana

Hi hauria d'haver més pedagogia sobre les fons d'abastament, el cost i el desgloss de la factura. La participació ciutadana sense cultura de l'aigua és un perill. Si es fa bona pedagogia es podrien decidir infraestructures i obres, considera necessària la participació i des del seu punt de vista creu que només tens cures de les coses quan les entens.

