



# Pla Estratègic de SILME

Versió definitiva

Octubre 2020

<b>Resume executiu .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducció .....</b>	<b>4</b>
El procés .....	4
Sobre la identitat i posicionament de SILME .....	5
Resultats.....	6
En aquest document .....	6
<b>Identitat: Qué és SILME .....</b>	<b>7</b>
<b>Serveis i Organigrama.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetius i Projectes .....</b>	<b>9</b>
Objetius.....	9
Projectes .....	10
Comunicació .....	11
Organització.....	12
Persones .....	13
Producte .....	14
<b>Descripció dels projectes .....</b>	<b>15</b>
Comunicació .....	15
Organització.....	17
Persones .....	19
Producte .....	20

## Resum executiu

- El procés participatiu per a l'elaboració del Pla Estratègic ha permès **veure amb perspectiva la situació de SILME, valorar la trajectòria d'aquests trenta anys**, identificar àrees de millora i establir les línies de feina per als propers anys.
- SILME **aporta molt de valor i és un cas d'èxit** (encara que no s'hagi fet un esforç per comunicar-ho: resultats, agilitat, estalvi).
- **És una organització eficient**: es fa molt amb poc i s'ha adaptat als canvis tecnològics amb èxit (dels pocs de tot l'Estat que han complert dins termini l'aplicació de les lleis 39/40).
- Hi ha un consens sobre quines han de continuar essent les línies generals d'activitat: **prestar assistència en l'aspecte tecnològic a les entitats públiques de Menorca**. Hi ha dissentiments identificats sobre temes específics i es proposa un pla per afrontar-los.
- La vocació de servei i de resoldre problemes de SILME ha fet que, al llarg dels anys, **es prestin alguns serveis que no estaven definits**, cosa que ha generat alguns desequilibris.
- Aquest procés participatiu ha fet emergir algunes qüestions:
  - Sobre la **identitat i el posicionament**, els serveis que s'haurien d'oferir i l'organigrama necessari per fer-ho amb èxit.
  - Sobre els **aspectes organitzatius**: comunicació, organització, gestió...
- Aquest document proposa un **pla d'objectius i projectes perquè SILME actualitzi la seva missió i la continuï complint amb èxit en els propers 5-10 anys**, millorant les àrees que s'han identificat.

# Introducció

SILME és una empresa pública creada pel Consell Insular i els ajuntaments de Menorca, ara fa trenta anys, per cobrir les necessitats informàtiques de les organitzacions públiques. Amb el temps i el desenvolupament de la tecnologia, també presta serveis informàtics, de telecomunicacions, desenvolupament i integració d'aplicacions i creació de pàgines web.

## El procés

SILME va dur a terme, la primavera del 2020, un procés participatiu per a l'elaboració d'un pla estratègic. Els objectius d'aquest procés han estat:

- Reflexionar sobre el que ha funcionat bé aquests trenta anys i per què.
- Analitzar la situació de l'organització (detectar mancances i oportunitats de millora).
- Entendre les necessitats i visió dels treballadors i dels usuaris (organitzacions a les quals es dona servei: Consell i ajuntaments).

**Tot açò com a base per proposar un pla que defineixi les línies de feina dels propers anys.**

Una organització humana no ha de pretendre ser una màquina perfecta on tots els engranatges funcionin a la perfecció. Per tant, aquest pla no es presenta com una guia estricta de funcionament, ni com un manual d'instruccions tancat. L'objectiu d'aquesta pla és reflexionar sobre:

- Les àrees i formes de feina que han donat resultats rellevants durant trenta anys
- Els processos que són millorables
- Les línies d'acció de SILME del futur

Durant el procés ha emergit molta informació: percepcions, necessitats, desitjos... Part d'aquestes necessitats s'intuïen; d'algunes s'ha entès que tenen més importància de l'atorgada, i han sorgit nous punts de vista que, una vegada vists, encaixen sòlidament.

El resultat del procés culmina amb aquest document que planteja quins haurien de ser els objectius de l'organització en els propers anys i amb quins projectes dur-los a terme.

## Sobre la identitat i posicionament de SILME

Una de les conclusions principals del procés participatiu és que SILME està immersa en una crisi d'identitat: què és SILME? Quins serveis ofereix? Amb quines persones s'han d'oferir aquests serveis? Aquestes tres preguntes tenien una resposta fa trenta anys quan SILME va començar, però el 2020 tenen una resposta diferent i en tindran una altra de diferent el 2030.

Fa trenta anys SILME era l'empresa d'informàtica.

El 2020 la gent segueix pensant, per inèrcia, que SILME és l'empresa d'informàtica, però mentre l'abast de la tecnologia ha canviat i augmentat de forma frenètica, la personalitat de SILME i els seus recursos no ho han fet en consonància: la tecnologia ha duit moltes noves feines i rols i SILME n'ha assumit, per inèrcia, moltes, sense que s'hagi reflexionat prèviament sobre la idoneïtat d'assumir-les o s'hagi dotat dels recursos mínims necessaris per fer-ho.

El resultat és que el que avui dia fa SILME no està reflectit ni en la seva identitat ni en la seva carta de serveis, i açò genera algunes friccions en la percepció, comunicació i organització.

Aquest procés participatiu per elaborar un pla estratègic ens dona una oportunitat d'aturar-nos a reflexionar sobre quina hauria de ser la identitat de SILME avui. I com que un canvi de personalitat no es fa d'avui per demà, ens dona una oportunitat de començar el camí per actualitzar la identitat de SILME, la seva carta de serveis i el seu organigrama per adequar-los a la realitat tecnològica que ens espera per poder seguir complint amb èxit la nostra missió.

## Resultats

Durant aquests anys SILME ha anat resolent amb eficiència les necessitats tecnològiques que han sorgit.

La tecnologia ens obliga a improvisar i moure'ns més ràpid del que, a priori, podria suportar la nostra estructura i això genera friccions i mancances en diferents fronts. A SILME s'intuïen àrees de millora i aquest procés participatiu ha permès que se'n parli obertament des de molts d'angles i des de qualsevol posició de l'organigrama.

El resultat del procés és un consens clar sobre:

- Les línies generals de feina i els objectius de l'organització
- La identitat i missió de SILME
- Processos que han de millorar
- La necessitat de comunicar més

És important ressenyar que és un consens divers quant a d'on venen les opinions: començant pels treballadors de SILME i els usuaris als quals es dona servei, el Consell i els ajuntaments, passant per els comandaments mitjans de SILME, fins a la gerència i el Consell d'Administració.

Òbviament, el consens no és total sobre alguns temes importants, per exemple el desenvolupament propi de programari o comprar fora. No s'ha arribat a una conclusió clara i hi ha arguments de pes en els dos sentits. Per afrontar aquests dissentiments, aquest pla proposa un mètode per reflexionar-hi de forma conjunta, sistemàtica i periòdica amb l'objectiu de seguir de prop aquesta qüestió entre tots (ajuntaments, CIM i SILME).

## En aquest document

En aquest document es dona resposta a les preguntes inicials: què és SILME avui i què ha de ser en els propers anys, així com també determinar quins són els objectius de l'organització i els projectes per dur-los a terme.

Alguns dels projectes que es plantegen són d'especial importància perquè proposen canvis essencials en l'estructura i carta de serveis de l'organització. Aquests projectes s'han desenvolupat amb més detall en aquest pla. La resta de projectes es presenten com a iniciatives d'alt nivell que s'haurien d'anar detallant en futurs documents.

## Identitat: què és SILME

Si la nostra identitat i el posicionament que projectam no han evolucionat en paral·lel a l'activitat intrínseca de l'organització, quins haurien de ser aquesta identitat i aquest posicionament actualitzats.

*Què necessitam ser?*

La identitat, el que som o pensam que som, i el posicionament, el que deim que som i com ens perceben els nostres públics, afecten a com els altres es relacionen amb nosaltres: les coses que pensen que feim, les coses que ens demanen i les que no, el perquè pensen que les hauríem de fer... Per açò és de capital importància reflexionar de forma periòdica sobre la nostra identitat i ajustar-hi el nostre posicionament.

Durant el procés han emergit alguns conceptes relatius a la identitat, al que som però no deim, al que hauríem de ser:

- Innovació
- Assistència
- Formació
- Camí digital
- Lideratge
- Obertura
- Participació
- Proximitat als ciutadans
- Digitalització de Menorca
- Dades

També es va treballar amb possibles noves descripcions de SILME que capturin el que avui fa SILME que no feia en el passat i el que ha de fer en els propers anys. Una de les conclusions és que la identitat ha de girar entorn a dos conceptes: **tecnologia i cooperació local**.

En aquesta línia, es proposa actualitzar la descripció i missió de SILME.

### **Descripció**

SILME és l'empresa d'innovació i tecnologia de les administracions públiques de Menorca

### **Missió**

La missió de SILME és liderar la innovació tecnològica i donar resposta a les necessitats digitals: informàtica, comunicació, dades i productes digitals.

## Serveis i organigrama

Al fil de la identitat, el procés participatiu ha fet emergir dues qüestions que se situen a la base de la personalitat de SILME com a organització: el catàleg de serveis que presta i l'organigrama necessari per prestar-los.

Els canvis tecnològics provoquen que determinades àrees de negoci s'hagin mesclat amb la tecnologia i, a vegades, és difícil distingir la frontera entre ambdues.

Per exemple, quan hi ha un dubte sobre comptabilitat, és un dubte sobre la pròpia comptabilitat o sobre com es resol un determinat problema de comptabilitat amb el programa corresponent? En moltes ocasions la resposta és "les dues coses", i és necessari un perfil que sàpiga sobre comptabilitat i sobre el programa (la tecnologia) per resoldre el problema.

Açò ens ha duit a la situació en què SILME ha acabat prestant suport sobre qüestions de negoci (comptabilitat, nòmines, recaptació, temes jurídics...) per a les quals, inicialment, no s'havien definit els rols necessaris a l'organització.

Però si ens remetem als conceptes de *tecnologia* i *cooperació local* la conclusió és que sí que té sentit que SILME presti aquests serveis i, per tant, compti amb els rols necessaris per dur-los a terme.

Fins ara s'havien resolt aquestes necessitats *com s'havia pogut*; algunes de les mancances organitzatives són degudes a la falta de rols específics per a aquestes noves necessitats. Per tant té sentit aprofitar aquest moment de redefinició per repensar quin hauria de ser el catàleg de serveis de SILME i quins rols són necessaris per poder-los oferir.

Aquestes dues tasques són dos projectes específics que es plantegen en aquest pla.



## Objectius i projectes

A partir de l'anàlisi de necessitats, basada en enquestes i entrevistes personals, del treball en la trobada presencial i d'un treball de consolidació d'idees duit a terme per l'equip directiu de SILME i consensuat amb els participants, s'ha arribat a la proposta següent.

Aquesta és la proposta d'objectius que l'organització ha de perseguir en els propers anys i els projectes d'alt nivell amb els quals es proposa perseguir-los.

Els objectius s'han agrupat en quatre àrees principals: persones, comunicació, organització i producte.

### Objectius

Aquests són els objectius de SILME en els propers anys organitzats per cadascuna de les àrees definides.

Comunicació	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualitzar el posicionament de SILME</li> <li>Desenvolupar la comunitat SILME</li> <li>Millorar la comunicació interna i externa</li> <li>Millorar els mecanismes de circulació d'informació: necessitats, novetats, estat...</li> </ul>
Organització	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentar i millorar la coordinació entre àrees i persones</li> <li>Implementar processos de millora contínua</li> <li>Liderar en innovació</li> <li>Mancomunar i fer més transparent la presa de decisions</li> <li>Fer més transparent la gestió: fer accessibles plans, metodologies, estratègies i evolució dels projectes</li> </ul>
Persones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentar la motivació, sentiment de pertinença i benestar de l'equip</li> <li>Avaluació de l'acompliment i desenvolupament de carrera</li> <li>Formació contínua i aprenentatge col·laboratiu</li> <li>Racionalitzar, modernitzar i comunicar l'estructura</li> </ul>
Producte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentar la col·laboració en el disseny i evolució dels productes i serveis</li> <li>Identificar i planificar els projectes clau dels propers cinc anys</li> <li>Millorar el disseny, usabilitat i documentació dels productes</li> <li>Productes més complets, interoperables i integrats</li> </ul>

## Projectes

En els apartats següents es relacionen els projectes proposats per aconseguir cadascun dels objectius.

## Comunicació

<p>Actualitzar el posicionament de SILME</p>	<p>Definició del nou posicionament, identitat i missió</p> <p>Pla d'implantació del nou posicionament</p>
<p>Desenvolupar la comunitat SILME</p>	<p>Espai de comunicació per a treballadors i usuaris</p> <p>Foment del treball en obert</p> <p>Jornades anuals</p> <p>Laboratori - Grups motors</p>
<p>Millorar la comunicació interna i externa</p>	<p>Creació del rol de responsable de comunicació</p> <p>Memòria anual pública lleugera i visual</p> <p>Pla de comunicació</p> <p>Redefinició de la web de SILME</p>
<p>Millorar els mecanismes de circulació d'informació: necessitats, novetats, estat...</p>	<p>Actualització de catàleg de processos bàsics</p> <p>Manual de benvinguda de nous treballadors (a SILME, ajuntaments+Consell)</p>

## Organització

<p>Augmentar i millorar la coordinació entre àrees i persones</p>	<p>Reunions de feina i seguiment</p> <p>Reunions per col·lectius i producte</p>
<p>Implementar processos de millora contínua</p>	<p>Avaluacions estratègiques de tecnologia</p> <p>Implementació de sistemes de qualitat i millora contínua</p> <p>Incrementar la planificació estratègica</p> <p>Investigació de necessitats d'usuaris</p>
<p>Liderar en innovació</p>	<p>Dades obertes</p> <p>Desenvolupament de productes en col·laboració amb altres administracions públiques</p> <p>Digitalitzar el territori (e-govern, e-ciudadà, e-comerç...)</p> <p>Introduir la innovació en processos i projectes</p>
<p>Mancomunar i fer més transparent la presa de decisions</p>	<p>Espai de seguiment de decisions</p> <p>Eines de participació</p> <p>Reunions informatives</p>
<p>Fer més transparent la gestió: fer accessibles els plans, metodologies, estratègies i evolució dels projectes</p>	<p>Consensuar procediments de comunicació + informació interna</p> <p>Quantificar i comparar els estalvis</p> <p>Implantar i estendre metodologia i eines de gestió de projectes</p>

## Persones

Augmentar la motivació, sentiment de pertinença i benestar de l'equip	Espai de col·laboració i cocreació  Formació en gestió de persones
Avaluació de l'acompliment i desenvolupament de carrera	Desenvolupament de carrera  Reunions personals (estatus, avaluació de l'acompliment...)
Formació contínua i aprenentatge col·laboratiu	Pla de formació intern
Racionalitzar, modernitzar i comunicar l'estructura	Actualització del catàleg de serveis  Actualització de l'organigrama

## Producte

<p>Augmentar la col·laboració en el disseny i evolució dels productes i serveis</p>	<p>Elaborar un protocol per institucionalitzar la participació</p> <p>Reunions entre SILME i els clients durant la creació de nous productes</p>
<p>Identificar i planificar els projectes clau dels propers cinc anys</p>	<p>Anàlisi de necessitats</p> <p>Definir la metodologia d'identificació</p> <p>Pla d'implantació de millores</p>
<p>Millorar el disseny, la usabilitat i la documentació dels productes</p>	<p>Estudi de necessitats de formació</p> <p>Implantar sistemes i protocols d'avaluació d'usabilitat de productes i processos (formació, comunicació, etc.)</p> <p>Modernitzar tecnologies: responsives, evolucionar a web, etc.</p> <p>Pla de millora de la usabilitat</p> <p>Protocol d'unificació de criteris de disseny</p>
<p>Productes més complets, interoperables i integrats</p>	<p>Anàlisi de necessitats d'integració</p> <p>Consolidació de dades, depuració i unificació</p>

## Descripció dels projectes

A continuació feim una descripció breu i àmplia dels projectes. Una vegada s'hagin d'executar es treballarà en el seu desenvolupament i detall.

### Comunicació

Pla de formació intern	<p>Elaboració d'un pla de formació intern que connecti amb els projectes Reunions personals i desenvolupament de carrera</p> <p>Anàlisi d'àrees a reforçar de cada rol Fixació d'objectius Xerrades internes Cursos en línia</p>
Definició del nou posicionament, identitat i missió	Una vegada establerts el catàleg de serveis i l'organigrama, s'ha de finalitzar l'exercici de definició del nou posicionament, que inclogui una descripció de l'organització, la seva missió, competències, etc.
Pla d'implantació del nou posicionament	<p>Definició de les accions i calendari per a la implantació efectiva del nou posicionament: accions de comunicació interna i externa encaminades a donar a conèixer el nou posicionament i els seus elements (cartera de serveis, organigrama, processos, etc.).</p> <p>Un canvi de posicionament és complex i lent; les accions durarien entre un i dos anys com a mínim i s'haurien d'establir punts de control (enquestes, entrevistes) per validar que les accions implementades han tingut èxit. També seria ideal definir indicadors objectius que es puguin mesurar de forma automàtica.</p>
Creació del rol de responsable de comunicació	<p>Creació i definició de competències del rol de responsable de comunicació de SILME. En relació amb el catàleg de serveis i organigrama.</p> <p>Àmbits:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació externa: el que SILME comunica al públic extern (ciutadania, mitjans, altres organitzacions, etc.)</li> <li>- Comunicació intermèdia: relació amb els usuaris de SILME - Consell, ajuntaments</li> <li>- Comunicació interna: comunicació dins de SILME</li> </ul> <p>Inventari preliminar de tasques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparació i execució de plans de comunicació: què s'ha de comunicar, a qui, en quin moment.</li> <li>- Anàlisi i avaluació de processos de comunicació, eines, etc.</li> <li>- Elaboració de materials: informes, presentacions, documents, etc.</li> </ul> <p>En col·laboració amb altres àrees de l'organització:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaluació del rendiment de les accions formatives de l'organització</li> <li>- Anàlisi sobre la usabilitat de les eines i dels productes proporcionats per SILME</li> </ul>

Pla de comunicació	Definició anual de les accions de comunicació que s'han de dur a terme. - Interna - Intermitèdia - Externa
Memòria anual pública lleugera i visual	Elaboració anual de la memòria d'activitats de SILME que reporti les activitats realitzades, equip, indicadors, etc. Ha d'incloure un apartat d'anàlisi de costos on es compari la despesa/inversió en tecnologia dels usuaris de SILME, les prestacions ofertes i es compari amb la despesa d'entitats comparables de l'Estat.
Redefinició de la web de SILME	La web de SILME ha de ser un element fonamental en l'estratègia de comunicació de l'organització. Una vegada elaborat el pla de comunicació emergiran els continguts i l'estructura que ha de tenir la web. Possibles continguts:  Publicació de memòries Catàleg d'app/serveis Directori de persones i d'activitats Registre mensual amb fites: decisions, nous lliuraments o aparicions, plans, imprevistos Butlletí informatiu que envii el registre mensual a empleats, a usuaris i a ciutadans
Actualització de catàleg de processos bàsics	Desenvolupament d'un manual de processos en què es revisin els temes següents: Comunicació Coordinació Decisions Suport Investigació Formació Avaluació compliment Onboarding treballadors i usuaris
Manual de benvinguda de nous treballadors (a SILME, ajuntaments+Consell)	Elaboració d'un manual de benvinguda de treballadors de SILME i de treballadors d'ajuntaments i del Consell que permeti que les noves incorporacions entenguin els servei de SILME i els permeti interactuar-hi: saber on consultar materials d'ajut, quins mecanismes de comunicació utilitzar, com poder realitzar peticions, com enviar suggeriments de millora...
Jornades anuals	Trobades de la comunitat SILME (treballadors, responsables, usuaris de Consell i ajuntaments) per reflexionar sobre el que s'ha duit a terme durant l'any, reflexionar sobre temes que es podrien millorar, treballar en temes específics... En la línia de la trobada que va tenir lloc el juliol de 2020.



Espai de comunicació per a treballadors i usuaris	<p>Definició d'eines i processos per facilitar la comunicació entre SILME i usuaris del Consell i ajuntaments. L'objectiu d'aquest espai és fer més transparent i directa la comunicació. Una vegada definits amb més precisió els objectius, s'implementaran les eines. Algunes possibles idees:</p> <p>Fòrum: espai de preguntes i respostes, suggeriments i petició d'informació sobre les diferents aplicacions.</p> <p>Directori de persones amb les seves competències: per permetre "navegar"</p> <p>Wiki: on es vagi elaborant documentació formal i informal sobre les aplicacions i productes.</p> <p>Listes de correu: sobre temes específics per permetre la col·laboració.</p> <p>Aquestes eines hauran de connectar amb l'esquema de laboratori/grups motors que es defineixi.</p>
Laboratori - grups motors	Definició d'un esquema de grups motors o comunitats d'aprenentatge amb participació oberta a tots per treballar en temes específics.
Foment del treball en obert	Impulsar la feina en obert publicant tots els documents de disseny, actes de reunions, plans i projectes en un espai compartit perquè tot aquell que ho vulgui consultar ho pugui fer.

## Organització

Reunions informatives	Reunions internes (dins de SILME) i intermèdies (de SILME amb usuaris d'ajuntaments i Consell) per fer una actualització d'estat, comunicar plans, reportar els resultats i poder rebre preguntes i consultes generals.
Espai de seguiment de decisions	Publicar i fer accessibles les decisions que es vagin prenent a diferents nivells (gerència, departaments, projectes).
Eines de participació	<p>Implementació d'eines de participació per afavorir la col·laboració, comunicació i cocreació a la comunitat SILME.</p> <p>Relacionat amb el projecte: espai de comunicació per a treballadors i usuaris.</p>
Quantificar i comparar els estalvis	Anàlisi comparativa dels costos i inversions en tecnologia de SILME, Consell i ajuntaments, i comparació amb el cost/inversions per a les mateixes prestacions en entitats equivalents. Es farà un seguiment d'aquesta anàlisi perquè sigui un element clau que informi en la presa de decisions sobre la compra de productes o desenvolupament propi. Es farà pública i s'inclourà en la memòria anual.

<p>Implantar i estendre metodologia i eines de gestió de projectes</p>	<p>Implementació d'una metodologia de gestió de projectes per estandarditzar el procés de creació o implantació d'un producte, definint fases com anàlisi, comparació, execució, proves, avaluació... Estandardització de les eines utilitzades per gestionar els projectes. L'accés a les eines serà transversal i obert.</p> <p>Relacionat amb: actualització de catàleg de processos bàsics</p>
<p>Consensuar procediments de comunicació + informació interna</p>	<p>Definir de forma consensuada els processos de comunicació i informació interns perquè les actualitzacions sobre estat, decisions, plans, etc. transcendeixin a tota l'organització i les persones puguin plantejar els seus dubtes o suggeriments.</p> <p>Relacionat amb: actualització de catàleg de processos bàsics</p>
<p>Reunions de feina i seguiment</p>	<p>Definició d'una sèrie de reunions horitzontals (empresa, entre departaments) i verticals (dins dels departaments) per coordinar la feina, informar sobre el progrés, detectar i compartir bloquejos i problemes...</p> <p>Relacionat amb: actualització de catàleg de processos bàsics</p>
<p>Reunions per col·lectius i producte</p>	<p>Relacionat amb: creació de grups motors + CAP</p>
<p>Incrementar la planificació estratègica</p>	<p>Implementar processos de planificació estratègica que introdueixin un mètode per a la definició dels propers projectes, així com l'avaluació dels ja fets.</p>
<p>Implementació de sistemes de qualitat i millora contínua</p>	<p>Implementació de sistemes de qualitat com puguin ser certificacions o sistemes similars.</p>
<p>Investigació de necessitats d'usuaris</p>	<p>Implementar processos per a la investigació i anàlisi de les necessitats dels usuaris de les aplicacions de manera que es disposi de dades i aprenentatges que informin i sustentin la presa de decisions. Aquestes tasques es podrien dur a terme de forma transversal entre disseny, comunicació i formació.</p>
<p>Avaluacions estratègiques de tecnologia</p>	<p>Dur a terme, publicar i compartir anàlisis periòdiques sobre les tecnologies que més impacte tenen a SILME i els seus usuaris: programari d'administració electrònica, comunicacions, etc. Definició dels requeriments dels usuaris de SILME i veure el grau de compliment de les diferents opcions en el mercat, així com els seus costos.</p> <p>L'objectiu és poder tenir dades i reflexions compartides sobre la idoneïtat del desenvolupament propi de determinats productes.</p>
<p>Introduir la innovació en processos i projectes</p>	<p>Posar en primer pla la innovació com a mètode per resoldre problemes mitjançant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboració d'una guia d'innovació per implementar en projectes</li> <li>- Anàlisi i explotació de dades</li> <li>- Creació d'un espai per a la innovació contínua</li> </ul>

Dades obertes	<p>Considerar les dades com una infraestructura bàsica (com ho és la llum o l'aigua) i posar en marxa iniciatives per donar accés a reutilitzadores (empreses, ciutadania) de les dades que gestiona SILME.</p> <p>Dades obertes com a infraestructura perquè altres tercers desenvolupin productes i serveis.</p> <p>Dades obertes com a compromís amb la ciutadania</p>
Digitalitzar el territori (e-govern, e-ciutadà, e-comerç...)	Iniciatives per simplificar i automatitzar procediments que millorin la vida de les persones i empreses en els diferents àmbits en els quals SILME té presència.
Desenvolupament de productes en col·laboració amb altres administracions públiques	Avaluar la possibilitat de desenvolupar productes en col·laboració amb altres organitzacions públiques i reutilitzar productes realitzats de forma externa.

## Persones

Actualització del catàleg de serveis	Definició del catàleg de serveis i competències de SILME, inventari del que es fa ara, reflexió sobre si és apropiat que es prestin determinats serveis i definició de cada servei per acotar l'abast i poder dimensionar els recursos necessaris per oferir-los. El catàleg de serveis serà la base per ajustar les expectatives entre els usuaris (Consell, ajuntaments) sobre quines són les competències de SILME.
Actualització de l'organigrama	<p>A partir del catàleg de serveis i de les conclusions del procés participatiu, es durà a terme una anàlisi de com té sentit estructurar l'organització per poder prestar els serveis amb eficiència i cobrir algunes mancances detectades. Es farà una reflexió sobre l'organigrama ideal a mitjà i llarg termini, així com l'organigrama possible a curt i mitjà termini i les diferents mesures de transició que es puguin anar establint.</p> <p>L'organigrama resultant per a cada fase serà públic per a treballadors i usuaris.</p> <p>Juntament amb el catàleg de serveis i l'organigrama, el projecte d'actualització del catàleg de processos bàsics, conformen un exercici inicial de reflexió per establir les bases de la resta de projectes del pla i dels processos de l'organització.</p>
Espai de col·laboració i cocreació	
Formació en gestió de persones	<p>Formació, guies i recomanacions perquè els responsables dels departaments posin el seu focus en la dimensió humana de la gestió de l'equip i revisin de forma periòdica el benestar de les persones que estan sota la seva responsabilitat.</p> <p>Relacionat amb: avaluació de l'acompliment</p>

<p>Reunions personals (estatus, avaluació de l'acompliment...)</p>	<p>Implantar reunions trimestrals de cada persona amb el seu responsable per dur a terme un seguiment periòdic i proper de, entre d'altres, els següents punts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estat de cada treballador: comprovar el seu nivell de satisfacció, circumstàncies personals que puguin afectar el seu acompliment, etc.</li> <li>- Avaluació l'acompliment: dur a terme i comunicar l'avaluació de la qualitat de la feina, detectar àrees de millora i problemes, etc.</li> <li>- Detectar idees i retroalimentació: fomentar que els treballadors comparteixin idees i suggeriments sobre diferents aspectes de l'empresa - formes de comunicar, execució de projectes, enfocament dels productes, etc.</li> <li>- Detectar possibles friccions: amb companys i responsables, sobre temes de comunicació, projectes, etc.</li> <li>- Mesurar el clima: entendre l'estat d'ànim personal i col·lectiu.</li> </ul> <p>Aquestes reunions, un a un, es podrien complementar amb una avaluació 360 en la qual tothom avalua tothom amb qui interactua (responsables, companys, gerència, etc.).</p>
<p>Desenvolupament de carrera</p>	<p>Definir un pla per crear un entorn que permeti el creixement personal i professional dels treballadors, mitjançant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificació de competències: les competències (tècniques, humanes, organitzatives, etc.) que hauria de tenir una persona. Identificació inicial i periòdica d'aquestes, evolució, etc.</li> <li>- Pla, horitzó i fites: pla d'objectius en l'adquisició de competències de cada persona, amb dates, objectius i fites que cal aconseguir.</li> <li>- Formació: iniciatives de formació per ajudar cada persona a executar el seu pla.</li> <li>- Escala de sous/posicions: relació del pla amb l'escala de llocs i sous.</li> </ul>
<p>Pla de formació intern</p>	<p>Elaboració d'un pla de formació intern que connecti amb els projectes de reunions personals i desenvolupament de carrera.</p> <p>Anàlisi d'àrees que cal reforçar de cada rol          Fixació d'objectius          Xerrades internes          Cursos en línia</p>

## Producte

<p>Anàlisi de necessitats d'integració</p>	<p>Fer una anàlisi de les necessitats dels usuaris quant a la integració i interoperabilitat de les aplicacions. Com a resultat s'elaborarà un full de ruta per a la implementació de les millores.</p>
<p>Consolidació de dades, depuració i unificació</p>	<p>Definició d'iniciatives per consolidar la infraestructura de gestió de dades, processos d'unificació i depuració per a una explotació transversal d'aquestes.</p>

Definir metodologia d'identificació	<p>Desenvolupament d'un marc de referència i metodologia per a la identificació dels projectes que l'organització ha de perseguir a curt i mitjà termini. En aquesta metodologia es tindran en compte aspectes com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anàlisi i investigació: de les necessitats dels usuaris, avaluació de les millores amb millor relació cost/benefici i classificació amb altres criteris</li> <li>- Col·laboració: exercici liderat per SILME involucrant tots els usuaris</li> <li>- Mercat: anàlisi de les opcions comparables del mercat</li> </ul> <p>Relacionat amb: planificació estratègica</p>
Anàlisi de necessitats	<p>Anàlisi i investigació de les necessitats dels usuaris de les aplicacions, classificació sobre la base de diferents criteris (cost/benefici, impacte, productivitat, nombre d'usuaris impactats, criticitat dels processos, etc.).</p> <p>Relacionat amb: anàlisi de necessitats d'integració.</p>
Pla d'implantació de millores	<p>Definició de les millores que cal implementar derivades de l'anàlisi de necessitats. Full de ruta consensuat.</p>
Elaborar un protocol per institucionalitzar la participació	<p>Com a part i extensió dels processos bàsics, elaboració d'un protocol per introduir la participació com a part de les tècniques i mètodes per a la investigació, anàlisi i definició de nous productes i serveis.</p>
Reunions entre SILME i el client durant la creació de nous productes	<p>Definició de fites en el procés de gestió de projectes que incloguin la comunicació i la validació amb els usuaris de les passes que es vagin fent.</p>
Modernitzar tecnologies: disseny responsiu, evolucionar a web, etc.	<p>Continuant amb el treball que es va desenvolupant, migrar els productes clau a tecnologies modernes.</p>
Pla de millora d'usabilitat	<p>Derivat de projectes com el de l'anàlisi de necessitats, anàlisi de necessitats d'integració, etc., sorgiran una sèrie de tasques relatives a la usabilitat dels productes. Aquest projecte s'encarregarà de consolidar-les, prioritzar-les i crear un full de ruta per a la implantació de les millores.</p>
Protocol unificació criteris de disseny	<p>En línia amb el creixement d'una àrea de disseny que apropi les qüestions amb una perspectiva global, es planteja potenciar un llenguatge de disseny que millori la imatge, consolidi criteris per simplificar la implementació i proporcioni un estil d'interacció i visual reconeixible en tots els productes de l'organització.</p>
Implantar sistemes i protocols d'avaluació d'usabilitat de productes i processos (formació, comunicació, etc.)	<p>Associat a l'establiment d'una metodologia de definició i gestió de projectes s'implantaràn fites específiques relatives a punts de control que avaluen i revisen la usabilitat dels productes construïts, cosa que redundarà en una millor qualitat d'aquests, menys demandes de suport i formació, i major satisfacció dels usuaris.</p>
Estudi de necessitats de formació	<p>Estudiar i analitzar amb enquestes i entrevistes a usuaris quina formació i materials serien més eficients.</p>