

Línies estratègiques del servei d'abastament d'aigua de Terrassa

Balanç i perspectives

Observatori de l'aigua de Terrassa

Joan Gaya

Enginyer Consultor

20 d'abril de 2022

El tomb històric: un nou model de gestió

- ▶ La fi de la concessió històrica del servei d'abastament d'aigua a Terrassa comportà un debat ciutadà que culminà, l'any 2016, amb la decisió de que en el futur el servei fos gestionat amb un model públic i participatiu.
- ▶ El model de gestió aprovat pel Ple municipal descansa sobre tres elements: el govern del servei, que correspon a l'Ajuntament, l'operador públic Taigua, i l'Observatori de l'Aigua com a òrgan de participació ciutadana
- ▶ El nou model, operat per l'empresa municipal Taigua, inicià el seu camí el desembre de 2018.
- ▶ Després de 176 anys, Terrassa ha recuperat la capacitat de gestionar el servei d'abastament i ha creat un model de gestió públic, transparent i participatiu que vol ser exemplar en l'àmbit de la gestió de l'abastament d'aigua i en la gestió dels serveis públics municipals.

El govern

- ▶ El govern del servei públic d'abastament d'aigua inclou decisions específiques que corresponen a l'Ajuntament i altres que estableixen el sistema de relacions entre l'Ajuntament i Taigua. El conjunt d'aquestes decisions han de ser coherents amb el model de ciutat desitjat pel govern municipal i en alguns casos inclouen decisions de més abast que l'estrictament inherent al servei d'aigua. En son bons exemples:
 - ❖ Les relacions institucionals amb l'ACA, la Xarxa Ter-Llobregat i els municipis vinculats a l'abastament
 - ❖ La futura integració de nous serveis en el nou model del cicle de l'aigua
 - ❖ Les necessitats relatives a noves instal·lacions com el laboratori
 - ❖ L'estratègia d'adquisició i/o producció d'energia renovable

L'operador

- ▶ Taigua és l'Entitat Pública Empresarial Local (EPEL) creada per operar el servei d'abastament d'aigua a Terrassa. Té la consideració de mitjà propi i servei tècnic de l'Ajuntament de Terrassa.
- ▶ Les seves funcions abasten un conjunt d'elements de caràcter tècnic i econòmic entre els quals es poden esmentar:
 - ❖ L'operació ordinària del servei en els aspectes tècnic econòmic i administratiu
 - ❖ La preparació i gestió dels pressupostos anuals
 - ❖ La formulació dels plans d'inversió i la seva execució, un cop hagin estat aprovats
 - ❖ La gestió de la informació associada a l'operació del servei
 - ❖ L'assistència i assessorament als serveis municipals en la formulació de les polítiques associades al servei d'abastament d'aigua

La participació

- ▶ La participació és un dels elements distintius del model de gestió de l'aigua a Terrassa. La creació d'un òrgan ciutadà específic, l'Observatori de l'Aigua de Terrassa, va respondre a la necessitat de que el model fos un exemple de participació ciutadana i transparència informativa.
- ▶ Els objectius, naturalesa i funcions de l'OAT estan definits a l'art 3. del seu reglament:
 - ❖ L'OAT incorpora la participació de la ciutadania en les decisions estratègiques que l'afecten
 - ❖ L'OAT articula aquesta participació en l'àmbit del cicle de l'aigua de forma permanent i queda adscrit a l'Ajuntament de Terrassa com a òrgan municipal de participació amb caràcter consultiu, assessor, deliberatiu i propositiu.
 - ❖ L'OAT és autònom en relació a l'exercici de les seves responsabilitats i funcions, i promourà la col·laboració i concertació entre el govern de la ciutat, els grups polítics, els serveis tècnics, les persones consumidores, la ciutadania organitzada en grups socials i els agents socials interessats en aquest àmbit.
 - ❖ L'objectiu de l'OAT és estimular i canalitzar la participació de la ciutadania.
- ▶ L'art. 4, entre altres funcions, li assigna la de promoure la màxima participació de les entitats, els col·lectius, les organitzacions i les persones usuàries del servei de l'aigua.

Per què un Pla Estratègic?

- ▶ La definició de les línies estratègiques es va fer d'acord amb els objectius del model de gestió i a partir del reconeixement del punt de partida de la nova etapa. El document aprovat l'abril de 2021 és el full de ruta que permet senyalar els objectius, verificar-ne el compliment i, eventualment, corregir el rumb de les decisions preses.
- ▶ Les circumstàncies de la creació del model de gestió van requerir i encara requereixen una gestió adient del règim transitori que asseguri la bona marxa del servei i reforci la capacitat de decisió futura.
- ▶ Per aquests motius el document Estratègic es va orientar a dos grans objectius:
 - ❖ Respecte al règim transitori, orientar el tractament de les relacions amb l'anterior concessionari tant pel que fa als pactes assolits com a les qüestions pendents de resoldre.
 - ❖ Con a objectiu principal, va definir les línies estratègiques específiques per al desenvolupament del govern del servei en els propers anys, del seu operador Taigua i del règim de participació ciutadana.

Els elements del model, en l'estratègia del servei

- ▶ Les línies estratègiques es refereixen a aquells àmbits que, en conjunt, suposen la consolidació del servei.
- ▶ Aquest Pla inclou decisions específiques que corresponen al govern municipal i altres que proposen el sistema de relacions entre l'Ajuntament i Taigua, i amb els ciutadans de Terrassa a través de l'OAT.
- ▶ Les Línies Estratègiques inclouen un conjunt de decisions de llarg abast que han de permetre la consolidació del model de gestió desitjat.

El règim transitori

- ▶ La consolidació del model de gestió ha de superar un règim transitori derivat dels condicionants de conflictivitat observada en la transició del vell al nou model. En aquest règim cal considerar:
 - ❖ Els conflictes judicials pendents de resoldre plantejats per l'anterior concessionari i altres amb interessos vinculats.
 - ❖ La liquidació de l'anterior concessió, encara pendent i en part dependent de la resolució d'algun conflicte judicial.
 - ❖ Els contractes d'interès mutu subscrits amb l'anterior concessionari per facilitar la transició, amb una durada variable entre 1 i 5 anys, relatius a les oficines i instal·lacions, l'intercanvi de cabals d'aigua, el laboratori, la conservació i lectura de comptadors, el Pla Director i els serveis informàtics.

Gestió i incerteses del règim transitori

- ▶ La definició de l'àmbit del règim transitori no exclou certes incerteses, que principalment estan en funció del temps judicial i les sentències que se'n derivaran.
- ▶ La gestió dels contractes vigents no pot excloure incerteses derivades de conflictes d'interpretació (així s'ha observat en el cas del Pla Director) o del temps de latència de les alternatives previsible, com pot ser la definició de la nova seu social de Taigua o la del laboratori municipal.
- ▶ En la mesura que Taigua recuperi el marge de maniobra compromès amb els contractes amb MPATSA caldrà haver previst les condicions en que es desenvoluparà el servei en el futur:
 - ❖ La configuració interna de l'organització i protocols de funcionament propis d'una EPEL, i molt especialment, el Contracte Programa avui en redacció, que ha de delimitar el sistema de responsabilitats que es delega i les condicions que el faran possible
 - ❖ La conclusió dels litigis, ja sigui per sentències o per acords extrajudicials.
 - ❖ La liquidació de la relació amb MPATSA i el pas a la tarifa en alta com a base de relació amb els municipis vinculats.
 - ❖ L'establiment de la seu del servei d'abastament d'aigua i les eventuais ampliacions a altres àmbits del cicle local de l'aigua.

El Pla, projectat al futur

- ▶ Més enllà del règim transitori, el Pla Estratègic es projecta al futur amb la convicció de que el model és vàlid i anirà mostrant les fortaleses a mesura que es vagi consolidant.
- ▶ Una primera prova de la seva capacitat d'adaptació a situacions greus imprevisibles, ho ha estat l'epidèmia de covid 19 en la que des de Taigua s'ha pogut contribuir pressupostàriament de forma ràpida i generosa a pal·liar els efectes de la crisi a Terrassa i a consolidar l'exercici del dret a l'aigua a la ciutat. En altres escenaris la cooperació hagués estat força més condicionada i amb resultats més limitats.
- ▶ No obstant, la projecció al futur depèn en bona part de que les altres dues parts del model assumeixin el seu paper. **Això suposa una cultura de gestió molt diferent de la heretada tant pel que fa a la relació amb l'anterior concessionari com en relació a altres serveis gestionats amb empreses municipals.**
- ▶ El pensament estratègic i l'articulació de les parts amb responsabilitats diferenciades i coordinades és un gran repte cultural. Probablement, avui, aquest és el repte més difícil que afronta el model.
- ▶ Si es volen resultats diferents, cal fer coses diferents (i millors). Aquest és el repte

Elements estratègics del Pla (1)

Els elements estratègics del Pla són els següents:

- ▶ **El Contracte Programa.** És el document que ha de regir les relacions entre l'ajuntament i l'EPEL. Inclou el conjunt de responsabilitats operatives que es traslladen a Taigua, els mitjans i recursos de que se la dota per poder assolir els objectius assenyalats i el conjunt de drets i deures que han de regir les relacions entre govern i l'operador del servei. També el sistema de verificació i rendiment de comptes i les pautes de conducta i cooperació lleial que s'han d'establir més enllà de les contingències explicitades en el Contracte.
- ▶ **El Consell d'Administració.** És l'òrgan encarregat del govern i de la direcció superior de Taigua i determina les línies generals d'actuació de l'operador. És convenient incrementar la professionalització dels membres i la definició d'un Codi Ètic que estableixi les pautes de conducta desitjables i les limitacions inherents a la condició de conseller.
- ▶ **L'Observatori de l'Aigua de Terrassa.** És l'eina per incorporar la participació de la ciutadania en la definició de les polítiques i en les decisions estratègiques que l'afecten. L'OAT tindrà dinàmiques pròpies que cal preveure en la mesura en que incidiran en les relacions institucionals del regim de participació i de govern del servei.
- ▶ **La política de comunicació i relacions** amb els col·lectius vinculats al servei. El servei es desenvolupa per l'acció i interrelació de diferents col·lectius amb interessos vinculats: els abonats i usuaris, el personal, els proveïdors, les institucions ciutadanes, els municipis veïns i les institucions amb competències i interessos en el món de l'aigua. En tots aquests àmbits cal disposar de polítiques específiques per promoure l'interès del servei d'abastament d'aigua de Terrassa i comunicar-lo de forma adient.

Elements estratègics del Pla (i 2)

- ▶ **La definició de l'àmbit del servei.** És a dir, el futur de l'abastament en alta i les seves implicacions pel que fa a responsabilitats, relacions institucionals derivades, inversions, cost i qualitat de l'aigua.
- ▶ **Les relacions amb terceres institucions.** En l'entorn territorial immediat hi ha un conjunt de municipis que tenen drets en relació a la concessió d'aigua i una tradició relacional en la gestió de l'abastament, que cal adequar a les noves circumstàncies. Anàlogament, Terrassa té interessos compartits amb la xarxa regional Ter Llobregat. Aquests interessos s'han d'encaixar i derivar en decisions importants en l'àmbit de la inversió i del mix d'aigua que ha de proveir la ciutat en el futur. De forma específica, s'han d'esmentar l'ACA, ATL i la Cubeta d'Abrera com a interlocutors amb els que concretar el règim de drets i obligacions mútues.
- ▶ **Les inversions.** L'abastament de Terrassa té dèficits d'inversió relacionats amb la necessitat de renovació de la xarxa existent, i de la seva millora en aspectes essencials com el sabor, la garantia d'abastament, la seu social o el laboratori.
- ▶ **L'economia i les finances del servei.** Les directrius econòmiques i financeres han de quedar reflectides en un Pla Econòmic i Financer avui en avançat estat d'elaboració, coherent amb les polítiques desitjades i en especial amb les necessitats d'operació i d'inversió del servei de manera que es garanteixi la seva sostenibilitat a mig termini.
- ▶ **La política tarifària.** La tarifa és el principal instrument econòmic per assegurar els ingressos del servei i és alhora el principal instrument per a l'aplicació de les polítiques desitjades. La política tarifària ha de respondre de forma coherent als objectius i a les necessitats del servei.

Elements de sostenibilitat del model

- ▶ L'abastament d'aigua és un servei que ha de perseguir l'excel·lència a mig i llarg termini. La condició bàsica és la sostenibilitat combinada en diverses direccions:
 - ❖ En el seu objectiu material, és la triple garantia: de quantitat, de qualitat i de servei, gràcies a un programa adient d'inversions.
 - ❖ En el seu objectiu social, assegurar el dret a l'aigua en el seu àmbit, i la transparència informativa.
 - ❖ En el seu objectiu ambiental, l'ús eficient de l'aigua.
 - ❖ En el seu objectiu econòmic, la sostenibilitat, basada en l'equilibri planificat entre costos i ingressos.
- ▶ Aquesta condició s'ha d'assolir amb un conjunt de decisions escalonades en el temps que permetin, en primer lloc, la consolidació de Taigua amb la seva progressiva desvinculació dels condicionants derivats del règim transitori, amb l'assumpció dels corresponents instruments propis, i la concreció dels elements bàsics de gestió i relació amb el govern municipal. Això requereix correspondència entre les decisions municipals del govern del servei i els instruments acordats a Taigua per al desenvolupament de la seva missió.

L'economia

- ▶ La sostenibilitat econòmica del servei es refereix a la necessitat de compensar les entrades i sortides de fons en cada exercici, de forma que s'atenguin les necessitats de despesa en capital i en operació. Cal compensar la inflació, assegurar el pagament general de l'aigua i polítiques adients per a les llars vulnerables.
- ▶ La sostenibilitat financera es refereix a la necessitat de formació de prou passiu per poder incorporar els actius necessaris per a l'assoliment dels objectius estratègics establerts.
- ▶ La relació entre un i altre concepte s'estableix en un Pla Econòmic i Financer construït sobre la base de l'equilibri a llarg termini. En tenim redactades diverses versions però fins al moment no en prospera cap. En algun moment s'haurà de reconèixer la realitat de les necessitats del servei i afrontar-les.
- ▶ L'anàlisi de les necessitats del model estableix la necessitat d'invertir 100 M€ en 20 anys, dels que 60 corresponen a reposicions (3M€ anuals) i 40 a nova inversió.
- ▶ La necessitat de substitució d'actius estratègics exigeix la intensificació del ritme inversor en els primers anys, cosa que suposa la necessitat transitòria d'endeutament progressiu fins a un màxim de 23 M€ el 2025.
- ▶ Cal recordar que la sostenibilitat social del servei es fonamenta en la seva salut econòmica. No es coneixen alternatives.

L'entorn institucional de l'aigua

El desembre de 2018, l'ajuntament de Terrassa va signar un conveni amb l'ACA amb l'objecte de *determinar les condicions en les que es durà a terme per part de l'Ajuntament de Terrassa la prestació del servei i la gestió de les instal·lacions de la xarxa d'abastament Ter-Llobregat que són de titularitat de la Generalitat de Catalunya*. Aquest conveni està pendent de concrecions en relació a

- ❖ La titularitat de la concessió a favor de Terrassa de les captacions del Llobregat, que és vigent amb independència del canvi de forma de gestió del servei.
- ❖ La capacitat de Terrassa per decidir les inversions a efectuar per mantenir i millorar la garantia de subministrament en alta a la ciutat i municipis associats.
- ❖ Els mecanismes de finançament de les inversions necessàries
- ❖ La tarifa en alta resultant d'aquestes decisions (en tràmit)
- ❖ La garantia de retorn del capital residual no amortitzat en el moment en que l'ACA decideixi executar la reversió dels actius afectes a l'annex 1 del decret legislatiu 3/2003.
- ❖ Les responsabilitats derivades de la situació actual en que, en aquestes instal·lacions, l'ACA es reserva una capacitat d'intervenció pendent de concreció.

La rellevància competencial i econòmica de la qüestió suggereix la conveniència d'establir converses institucionals al màxim nivell. Avui, la predisposició de l'ACA per a un nou acord, és escassa.

Decisions i iniciatives essencials

- ▶ El document estratègic aprovat demana atenció per evitar que el transcurs del temps doni per resoltes en una direcció no desitjada algunes qüestions essencials:
 - ❖ L'establiment de converses amb la Generalitat a fi d'encaixar els interessos de Terrassa en el marc dels drets i deures del marc legal vigent. L'aprovació del Programa de Mesures 2022-2027 pot requerir una compareixença ferma de Terrassa en defensa dels seus interessos en matèria d'aigua: les concessions d'Abrera, l'ETAP, les impulsions, les canonades d'elevació i Can Boada.
 - ❖ L'aprovació d'un Pla Econòmic i Financer que garanteixi la sostenibilitat econòmica del model.
 - ❖ La definició d'un Contracte Programa que concreti l'encomana que l'ajuntament fa a l'operador i els instruments per a dur-la a terme. (en curs)
 - ❖ L'establiment d'una tarifa (PPCP) coherent amb els objectius estratègics del servei i que n'asseguri la sostenibilitat econòmica, social i ambiental.
- ▶ Recentment s'ha concretat la futura seu de Taigua en condicions favorables que poden permetre el trasllat abans de l'acabament del contracte de lloguer vigent

Preguntes per compartir

- ▶ Ara farà un any que el document es va aprovar. Agraieixo la invitació de l'OAT a intervenir en aquesta sessió i proposo compartir un decàleg -no exhaustiu- de preguntes:
 - ❖ Està previst fer un balanç de la seva implantació i aplicació? Assoliments, dificultats, etc.
 - ❖ Quines decisions s'han pres en funció de les seves directrius? O, altrament dit, quines decisions s'haurien pres de forma diferent (o no s'haurien pres) si no el tinguéssim?
 - ❖ Quines decisions s'han pres sense considerar el seu contingut?
 - ❖ Com ha canviat la cultura de relació entre els actors del model (Ajuntament, OAT, Taigua)?
 - ❖ Com ha canviat la cultura de gestió municipal en relació a les empreses públiques locals i el seu enfoc estratègic?
 - ❖ Com progressa la definició del futur de l'abastament en alta?
 - ❖ Com s'ha assumit la singularitat del servei d'abastament d'aigua en relació a les grans necessitats d'inversió i la sostenibilitat econòmica, afectada per l'increment del cost energètic?
 - ❖ Quin és el grau d'autoavaluació de cada actor? Ajuntament, Taigua i Observatori de l'Aigua?
 - ❖ Quina vinculació hi ha d'haver entre el sistema d'indicadors i el compliment de cada actor?
 - ❖ Les candidatures que es presentaran a les properes eleccions tenen previst fer propostes de projecció al futur?

Preguntes de futur

De cara a les properes eleccions municipals, quines seran les propostes de els candidatures en relació al servei d'aigua?

- ▶ Mostrar fermesa en el manteniment del servei en alta?
- ▶ Estendre la gestió municipal diferenciada a la totalitat del cicle local de l'aigua?
- ▶ Quins seran els plantejaments econòmics i financers per al servei?
 - ❖ Aprovar el PEF en el cas de que s'arribés a les eleccions sense haver-lo aprovat?
 - ❖ Fer un plantejament tarifari realista per poder finançar les inversions necessàries?
- ▶ Com evoluciona, mentrestant, el marge de maniobra municipal en relació a la definició de l'àmbit del servei i les necessitats d'inversió?
- ▶ Quines seran les propostes de l'OAT en els debats públics que hi hauran?
- ▶ Quina serà la representativitat ciutadana que haurà assolit l'OAT en aquell moment?

Altres aspectes a comentar en relació al servei d'abastament d'aigua

La transició digital de l'aigua a Terrassa

- ▶ La digitalització del servei, una necessitat: cal auscultar el servei i automatitzar les decisions de la forma més eficient.
- ▶ Respecte als comptadors, la necessitat de renovar el parc deriva de la Llei de metrologia, del seu reglament, i de l'Ordre ICT/155/2020 que fixa l'any 2025 per haver renovat la totalitat dels comptadors que tinguin més de 12 anys de vida i la seva preparació per a la tele lectura.
- ▶ TAIGUA no s'ha de limitar a canviar comptadors:
 - ❖ ha de canviar el paradigma amb la instal·lació d'un sistema de telemesura i captació de dades de diversa indole que permetin l'auscultació constant del servei, inclosos els consums.
 - ❖ Ha de donar compliment a les normes metrològiques que prohibeixen el manteniment de comptadors i exigeixen la renovació del parc a curt termini
 - ❖ Ha de respondre amb tacte i coherència a la situació derivada dels acords relacionats en relació a la situació heretada.
 - ❖ Mirant a futur, TAIGUA ha d'abordar un projecte de telemesura a la ciutat. Per tant cal recuperar de l'activitat d'instal·lació dels comptadors, doncs sense tenir la gestió integral dels aparells de mesura és poc viable un control operatiu eficaç que integri la capacitat i potència dels sistemes de telemesura que s'ha d'integrar necessàriament al sistema de telecontrol del servei operat.

Fons Next Generation i canvi de paradigma

- ▶ Una oportunitat que no es pot deixar escapar: els Fons Next Generation
- ▶ Cal seguir les bases per a entrar en aquesta concurrència competitiva per la consecució de fons del projecte de digitalització.
- ▶ Terrassa va preparar un catàleg de 40 projectes ´que no recollien la necessitat de digitalitzar el servei d'abastament d'aigua. Per aquest motiu, recentment es va presentar al Ple municipal una proposta ciutadana **Impuls de projectes estratègics de l'aigua a Terrassa - La transició digital de l'aigua**, que va ser aprovada per unanimitat.
- ▶ En aquests moments, el projecte Fem **Terrassa Resilient** agrupa necessitats de diferents aspectes del cicle local de l'aigua.
 - ❖ El plantejament global que es fa és propi d'un Pla Director del Cicle de l'Aigua.
 - ❖ En relació a l'abastament, ignora el caràcter estratègic, la maduresa del projecte i la necessitat urgent de la renovació del parc de comptadors.
 - ❖ En tot cas, cal valorar si la forma de presentar-ho afavoreix o no la puntuació del projecte.
 - ❖ En opinió meua, el PERTE de Digitalització de l'aigua s'hauria de desdoblarse de forma que quedin clarament destacats els avantatges i la necessitat estratègica de renovar comptadors i modificar el perfil tècnic de l'abastament d'aigua.

L'abastament en alta

- ▶ Les decisions en relació a l'abastament en alta estan pendents de prendre i emmarcades en el conveni amb l'ACA. La Comissió de seguiment del Conveni té les següents funcions:
 - ❖ Acordar les actuacions per assolir els objectius d'eficiència energètica i de rendiment de la xarxa Ter-Llobregat.
 - ❖ Analitzar la disgregació dels costos associats a l'abastament en alta i a l'abastament en baixa.
 - ❖ Delimitar funcional i estructuralment el sistema d'abastament en alta que ha de servir a Terrassa i als diferents municipis afectats, i el personal que està vinculat a la seva gestió.
 - ❖ Revisar l'estat d'ús i funcionament de les instal·lacions de l'Annex I, i la definició de les possibles necessitats, reposicions i millores, en funció de les necessitats futures.
 - ❖ Determinar els mecanismes d'informació entre les parts fins a la reversió de les instal·lacions en alta,.
 - ❖ Determinar els mecanismes que permetin l'accés a la informació i la participació en aquests treballs dels municipis afectats.
- ▶ El conveni venç a final de 2022. El seu futur dependrà de les voluntats que es manifestin i de com s'encaixin en relació a la titularitat de les instal·lacions, les inversions a efectuar, la forma de finançar-les i la forma que prengui la relació amb els municipis vinculats.
- ▶ Seria recomanable estudiar les propostes del Programa de Mesures 2022-2027 i comparèixer en defensa dels interessos de la ciutat. També, establir converses institucionals al màxim nivell.
- ▶ La posició oficiosa de l'ACA és la de no renovar el conveni vigent, ja de per si prou ambigu. També es desconeix l'estat de la tarifa en alta tramitada i que s'hauria de considerar a la fi dels contractes d'intercanvi de cabals vigents fins a desembre de 2022.

La funció dels indicadors de servei

- ▶ Els indicadors tenen per objecte conèixer l'evolució de les principals magnituds de funcionament del servei i avaluar-ne l'adequació a les expectatives esperades.
- ▶ En primer lloc han de considerar la perspectiva estratègica del servei, mesurar el grau d'aproximació que s'observa als objectius definits en les línies estratègiques i identificar les eventuais disfuncions que es puguin produir.
- ▶ En segon lloc, s'han d'adequar a la realitat dels mitjans disponibles i a la progressiva millora dels instruments tècnics, econòmics i de gestió

Pla estratègic i indicadors

- ▶ La proposta d'indicadors ha de ser conseqüent amb les línies estratègiques aprovades per al servei d'abastament d'aigua.
- ▶ La proposta d'indicadors del servei ha de considerar els que ja es fan servir històricament, fer-ne una anàlisi funcional i veure la forma d'adequar-los o complementar-los per ser útils al model de gestió del servei establert i a les línies estratègiques aprovades per als seu compliment.
- ▶ Els indicadors de servei han de contemplar el servei com un tot i alhora han de permetre avaluar els avenços que corresponen a cada una de les branques que el determinen: Ajuntament, Operador i Observatori.
- ▶ La interpretació dels indicadors relatius a objectius concrets han de ser conseqüents amb els instruments pràctics disponibles. Per exemple: els indicadors organolèptics passaran de ser una simple constatació a una interpretació de compliment en el moment en que s'hagin pogut materialitzar les inversions necessàries per millorar-lo.

Sobre els indicadors del servei

- ▶ El sistema d'avaluació de la qualitat del servei ha de permetre avaluar el funcionament de les parts d'acord amb les seves responsabilitats i adequació a les línies estratègiques, i avaluar el servei com un tot en funció dels objectius senyalats.
- ▶ Aquests indicadors haurien de relacionar objectius i instruments disponibles i ser la base per identificar els colls d'ampolla, compassar els ritmes en el temps i adaptar-los a les circumstàncies
- ▶ El grau d'assoliment d'objectius s'hauria de referir al servei en el seu conjunt, i a cadascuna de les parts que l'integren
- ▶ La definició dels indicadors ha d'anar acompanyada de l'explicació de la seva utilitat, significació i cost.

Els indicadors de servei a Terrassa

- ▶ Indicadors disponibles per al seguiment de l'operació del servei
 - ❖ Servei d'Estudis i Observatori de la ciutat: sèrie 2009 - 2020
 - ❖ Cicle de l'aigua Terrassa. Pla de treball abastament. Indicadors municipals
 - ❖ Cercles d'intercomparació municipal DIBA
 - ❖ Indicadors interns Taigua
 - ❖ Els proposats per l'Observatori de l'Aigua
- ▶ Un model singular com el de Terrassa necessita indicadors específics que permetin fer-ne el seguiment
- ▶ Aspectes que desconec:
 - ❖ S'ha fet una reflexió sobre la relació entre els indicadors amb les Línies estratègiques?
 - ❖ S'ha fet una reflexió sobre com avaluar el compliment de cada part del model de gestió de l'abastament d'aigua a Terrassa?

La interpretació dels indicadors

Els indicadors, per si sols tenen un significat limitat. El seu sentit i la seva utilitat s'assoleixen quan els valors mesurats es poden relacionar d'alguna manera:

- ▶ La seqüència temporal. Informa de com evoluciona el paràmetre entre una mesura i la següent, o de com evoluciona una sèrie de mesures en un determinat període. Un exemple en seria el rendiment hidràulic, que informa de les millores o empitjoraments que s'observen en la relació entre l'aigua entrada a xarxa i l'aigua mesurada en els comptadors dels abonats al servei.
- ▶ Aproximació als objectius estratègics que s'hagin fixat per al servei. La realitat que mesura l'indicador es posarà en relació amb l'objectiu establert i el seu significat s'obtindrà d'aquesta comparació. Així, si es determinen objectius de reposició de xarxa o de comptadors, es podrà fer el seguiment de la realitat en direcció a l'objectiu

El sistema d'indicadors a considerar

- ▶ El sistema d'indicadors necessari per a l'avaluació del servei ha de ser concordant amb l'estructura del model, és a dir,
 - ❖ ha de ser capaç d'avaluar l'actuació de cada branca en funció de les responsabilitats assignades i els recursos disponibles per exercir-les
 - ❖ Ha de ser conseqüent amb les vinculacions establertes amb l'entorn del servei
- ▶ En el seu conjunt ha de poder avaluar resultats en relació a les directrius que estableixen les Línies Estratègiques. Més en concret haurà de considerar l'evolució de
 - ❖ Les mesures transitòries fins a la consolidació del model
 - ❖ Les mesures estratègiques de llarg abast.
- ▶ La forma d'avaluar el rumb i el ritme de les decisions
- ▶ La forma de reconèixer els compliments i/o demanar responsabilitats sobre els incompliments

Situació actual

- ▶ Els indicadors que es poden considerar amb tradició i/o d'obligat compliment en el marc del servei, són 145 segons el següent detall:
- ▶ Aquest indicadors són el resultat agregat de
 - ❖ aquells que elabora històricament el Servei Municipal agrupats sota l'epígraf Cicle de l'Aigua de Terrassa
 - ❖ els que integra el Servei d'Estudis i Observatori de la Ciutat
 - ❖ els que s'elaboren per participar en els Cercles d'intercomparació municipal de la Diputació.
 - ❖ els que prepara el Consell de Xarxa Ter Llobregat i que aviat haurà de complimentar Taigua.

Resum indicadors tradicionals		
	Dades generals	12
Tècnics	Abastament en alta	18
	Abastament en baixa	30
	No diferenciat	4
Econòmics	Abastament en alta	0
	Abastament en baixa	6
	No diferenciat	26
De qualitat del servei a l'abonat	Atenció comercial	7
	Atenció en avaries	5
	Abonats amb tarifa social	14
	Fraus	9
	Talls per impagament	
	Enquesta de satisfacció	0
	Altres	15
	Total	146

La proposta de l'OAT

- ▶ El treball efectuat per l'Observatori de l'Aigua de Terrassa proposa 122 indicadors estructurats en 9 categories segons els següents criteris i número d'indicadors:
 - ❖ Assequibilitat servei, 3
 - ❖ Cultura aigua, 8.
 - ❖ Dret humà, 24.
 - ❖ Participació ciutadana, 5.
 - ❖ Qualitat aigua, 9.
 - ❖ Qualitat servei, 32.
 - ❖ Sostenibilitat servei, 17.
 - ❖ Transparència, 8.
 - ❖ Indicadors genèrics-Dimensió Entorn, 15
- ▶ Es tracta d' un excel·lent treball bibliogràfic. Observacions:
 - ❖ En aparença, llevat als indicadors genèrics del Cercle d'Intercomparació, no ha tingut en compte els antecedents esmentats, que són d'obligat compliment.
 - ❖ Tampoc es relaciona amb allò que en matèria d'indicadors estableixen les Línies Estratègiques del Servei d'Abastament d'aigua, en especial pel que fa a la configuració del SIG de Taigua, que hauria de proporcionar de forma automàtica la gran majoria de dades necessàries per a elaborar els indicadors, i en molts casos, els mateixos indicadors degudament elaborats.

Situació actual i propostes

Resum indicadors		Tradicionals	Taigua	OAT
	Dades generals	12	5	15
Tècnics	Abastament en alta	18	35	9
	Abastament en baixa	30		
	No diferenciat	4		
Econòmics	Abastament en alta	0	15	17
	Abastament en baixa	6		
	No diferenciat	26		
De qualitat del servei a l'abonat	Atenció comercial	7		3
	Atenció en avaries	5		
	Abonats amb tarifa social	14		
	Fraus	9		
	Talls per impagament			
	Enquesta de satisfacció	0		32
	Altres	15		45
	Total	146	55	121

Indicadors de servei a l'abastament d'aigua a Terrassa

- ▶ Indicadors pendents d'incorporar al sistema:
 - ❖ Elaboració en el procés de construcció del SIG: Indicadors interns Taigua per al control de processos tècnics, econòmics i administratius. S'han aportat 55 indicadors dels quals 37 són coincidents i 18 són nous. Sumats als anteriors suposen 163 indicadors.
 - ❖ Els elaborats per l'Observatori de l'Aigua de Terrassa: 121 indicadors.
 - ❖ Els de propera implantació en l'àmbit Ter Llobregat
- ▶ Indicadors addicionals necessaris per a conèixer l'evolució del nou model servei implantat l'any 2018
 - ❖ Referits a les responsabilitats municipals no traslladades completament a Taigua
 - ❖ Referits a l'Observatori de l'Aigua
 - ❖ Referits a l'evolució del model en funció de l'assoliment de les fites establertes a les Línies Estratègiques

Anàlisi del sistema actual

- ▶ En el conjunt d'aquests indicadors s'observen diferències en la intensitat i l'orientació dels ítems a valorar. Així, no hi ha indicadors econòmics per a l'abastament en alta, és escassa per a la baixa i abunden els indicadors indiferenciats que consideren l'abastament d'aigua a terrassa com un tot.
- ▶ També hi ha indicadors que tendeixen a valorar qüestions similars tot i que amb criteris o bases de càlcul diferents. Per exemple, és de senyalar que no es diferencien els talls per frau o per impagament.
- ▶ Tampoc s'observa relació amb les Línies Estratègiques ni amb el sistema de responsabilitats que assigna el model de servei de l'abastament d'aigua de Terrassa als diferents actors.

Proposta en relació al Sistema d'indicadors de l'OAT

- ▶ La proposta d'indicadors que l'OAT ha sotmès a la consideració municipal és aconsellable que s'orienti a complementar el sistema d'indicadors que resultin validats i que
 - ❖ responguin a una tradició que en permeti l'anàlisi temporal
 - ❖ siguin d'obligat compliment en l'entorn normatiu del servei d'abastament d'aigua de Terrassa.
 - ❖ Permetin fer el seguiment evolutiu del model de gestió en el marc de les Línies estratègiques del servei
- ▶ Cal una reordenació general del sistema d'indicadors, la seva actualització i adequació al model actual de gestió per avaluar el sistema de responsabilitats i l'evolució del model en el seu conjunt.
- ▶ El que tenim i les aportacions que ha fet l'OAT poden ser la base de partida, però cal una reflexió de conjunt molt a fons.

Contracte Programa i indicadors

En relació al Contracte Programa, els indicadors necessaris han de respondre a dos criteris:

- ▶ Els necessaris per verificar el desenvolupament de l'operador en les tasques encomanades.
- ▶ Aquelles informacions que l'operador pugui facilitar al Servei Municipal per conèixer la realitat del servei i fer-ne el seguiment a nivell intern i en els fòrums en els que calgui comparèixer.

Moltes gràcies per l'atenció