



## ÍNDEX

1.	Presentació del projecte .....	3
2.	Resum descriptiu del projecte .....	4
3.	Memòria del projecte.....	7
3.1.	Situació prèvia .....	7
3.2.	Objectius .....	9
3.3.	Valoració Econòmica .....	9
3.4.	Avaluació de resultats .....	9
3.4.1	Metodologia d'obtenció de resultats.....	9
3.4.2	Presentació dels resultats .....	10
3.4.3	Alguns resultats.....	11
4.	Annexos.....	14
4.1	Annex 1. – Indicadors control accessos EET – 2010 .....	15
4.1	Annex 1. – Indicadors control accessos ETSEIAT – 2010 .....	16
4.1	Annex 1. – Indicadors control accessos EUOOT – 2010 .....	17
4.2	Annex 2. – Evolució pressupost contractes de vigilància i auxiliars de control – 2007/2010.	18
4.3	Annex 3. – Altres indicadors del servei de vigilància – 2010.....	18
4.4	Annex 4. – Indicadors servei màquines vending – Curs 2009/2010 .....	19
4.5	Annex 5. – Indicadors servei escola d'idiomes – Curs 2009/2010 .....	20
4.6	Annex 6. – Indicadors servei de neteja – 2010 .....	21
4.7	Annex 7. – Indicadors servei de reproducció de la imatge – Curs 2009 / 2010.....	22

# 1. Presentació del projecte

---

**Títol:**                    **NOU MODEL DE GESTIÓ DELS SERVEIS EXTERNS  
AL CAMPUS DE TERRASSA**

**Unitat:**                    **Economia, Administració i Serveis Externs (EASE)  
Unitat Gestió Campus Terrassa (170)**

**Responsable:**        **Inmaculada Gómez  
Cap d'Economia, Administració i Serveis Externs (EASE)**

**Equip:**                    **Cristina Fernández de Diego  
Sonia Magaña González  
M. Dolors Melús Guerra  
Dolors Oriol Pladevall  
Patricia Sánchez Mojal**

## 2. Resum descriptiu del projecte

---

Des de l'EASE es gestionen els serveis comuns del campus de Terrassa a través de la contractació d'empreses externes. En aquesta tasca el principal objectiu sempre ha estat la millora contínua dels serveis que oferim sense increments de cost, considerant el cost tant la despesa en € com la resta de recursos aplicats (persones, material, consums...). En la crisi en la que ens trobem immersos els darrers anys aquest objectiu ha guanyat protagonisme, i tanmateix, des de la nostra unitat l'hem vist com una oportunitat per introduir una nova forma de gestió dels serveis externs que oferim al campus mitjançant la elaboració d'indicadors que permeten prendre decisions de futur basades en mesures objectives i obtingudes amb la implicació d'usuaris, empreses concessionàries i gestors del servei.

Aquesta necessitat d'introduir el concepte de mesura objectiva dins del procés organitzatiu ens ha portat a la definició d'eines de mesura i avaluació per tal de garantir la millora contínua dels serveis que oferim i que a la vegada suposin l'estalvi pressupostari. Els models que ens han servit de referència han estat el quadre de comandament proposat per Kaplan i Norton<sup>1</sup> i les propostes del Facility Management per a la gestió de serveis externs.

L'objectiu d'aquest projecte ha estat elaborar un model de seguiment de serveis, a través del quadre de comandament, que permet garantir la planificació, la seva connexió amb els resultats obtinguts i els recursos disposats, alhora que generem un circuit d'informació on tota la organització es troba implicada. En aquest projecte s'han desenvolupat una sèrie de tasques que, normalment no es realitzen a causa de la nostra immersió en la gestió diària que no permet pensar i desenvolupar planificacions en clau de futur i són imprescindibles per a la presa de decisions.

Per aconseguir-ho hem treballat a 4 nivells:

- 1) L'EASE amb les empreses externes. S'han consensuat quadres de comandament en fase experimental (en els casos de neteja i vigilància a l'espera de l'aprovació dels quadres comuns a tota la UPC) dels diferents serveis i també, les empreses han col·laborat en la recollida i elaboració dels indicadors definits en els esmentats quadres de comandament.

---

<sup>1</sup> Kaplan, R.; Norton, D. *Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1997.

- 2) L'EASE amb els diferents caps dels serveis de gestió i suport dels centres/instituts/departaments del campus de Terrassa. Aquests han col·laborat en la recollida d'indicadors. Cal destacar la col·laboració de les consergeries dels diferents edificis en les inspeccions setmanals de qualitat del servei de neteja.
- 

- 3) La informació referent als usuaris a través del Portal de Serveis: Durant el 2010 es va posar en marxa de forma experimental dins de la Web del Campus de Terrassa amb l'objectiu d'informar i facilitar les demandes dels usuaris i paral·lelament aconseguir indicadors. Durant el 2011 tenim l'objectiu de completar la informació que disposen els usuaris i obtenir indicadors.
- 

- 4) L'EASE amb els diferents responsables de serveis externs de la resta de la UPC (en concret Servei de Patrimoni, Campus Nord i Campus Baix Llobregat), en l'elaboració conjunta de Plecs de Condicions dels
-

serveis de neteja i vigilància a nivell UPC i propostes de quadres de comandament únics d'aquests serveis per tota la UPC, aquests últims actualment estan en fase d'aprovació per totes les parts.

---

## 3. Memòria del projecte

---

### 3.1. Situació prèvia

Des de l'any 2008 l'Àrea d'Economia, Administració i Serveis Externs (EASE) de la Unitat de Gestió de Serveis Comuns del Campus de la UPC a Terrassa ha tingut dins dels seus objectius la optimització dels serveis que ofereix tant des de l'àmbit propi del servei com des de la perspectiva d'estalvi pressupostari. Però la situació es pot resumir en 3 àmbits diferents:

- 1) A nivell d'empreses concessionàries dels serveis: amb les que no havíem definit indicadors i facilitaven algunes informacions sobre el servei que no responien a cap objectiu concret.
- 2) Amb el Portal de Serveis: abans de 2010 l'EASE només disposava d'una adreça electrònica perquè els usuaris poguessin comunicar incidències o demanar serveis.
- 3) A nivell de comunicació: amb els caps dels serveis de gestió i suport de les diferents escoles/departaments/instituts no estava sistematitzada la informació dels serveis, no hi havia un calendari de reunions sistemàtiques, no es facilitava informació detallada dels serveis externs contractats a no ser que hi hagués una demanda concreta per part d'aquests responsables.

L'EASE es trobava que a l'hora de fer propostes concretes d'actuacions li mancava informació sobre cada servei concret. En són exemples:

**Servei d'auxiliars controladors i vigilància:** seguint les indicacions de la gerència de la UPC al 2008 es planteja la possibilitat de reduir serveis a tots els centres del campus. Es rebutja la proposta donat que els serveis contractats es perceben imprescindibles (no es disposa d'indicadors).

**Servei de vending:** es considera no rentable en molts edificis, no tenim dades de vendes, ni d'incidències, ni d'avaries... Ens ho hem de creure? En aquest cas tampoc disposàvem de dades.

**Servei d'escola d'idiomes:** ens planteja que ha baixat molt la matrícula i demana una rebaixa del cànon anual. No podem fer un feedback ràpid d'aquesta afirmació.

**Servei de neteja:** sense queixes prèvies, en una Comissió de Campus un parell d'usuaris plantegen que el servei és molt deficient en general. Quan fem l'anàlisi pertinent descobrim que és un fet puntual. Però malauradament no disposem d'indicadors objectius per demostrar-ho.

**Servei de reproducció de la imatge:** servei deficitari, el concessionari tanca 2 dels 3 punts de servei amb la justificació de pèrdues i no paga cànon ni consums a la UPC. No disposem de dades objectives per respondre a les seves afirmacions.

Durant el 2009 algunes persones de la unitat tenen la oportunitat de formar-se en temes de gestió de Facilities Services i és a partir d'aquest moment que es comença a donar una forma més professional a la recollida de dades que es convertiran en indicadors indispensables per a la presa de decisions.

Al 2010, amb la oportunitat de visitar la University of Washington (UW) a Seattle (EEUU) on ja fa més de 5 anys que han posat en marxa la gestió dels serveis mitjançant els Quadres de Comandament, l'EASE seguint els models de l'UW comença a elaborar els seus propis per a presentar amb totes les dades de les quals disposa.



## 3.2. Objectius

1. Definir com a mínim 3-4 indicadors claus per a cada servei gestionat. Consolidar una metodologia de recollida de dades objectiva implicant a tots els agents (els responsables de les diferents Unitats de la UPC / els responsables de la Unitat de Contractació Serveis Externs del Servei de Patrimoni / els responsables de serveis de Campus Nord i Campus Baix Llobregat / les empreses concessionàries) sempre que sigui possible.
2. Implicar mitjançant reunions informatives a tots els caps dels serveis de gestió i suport dels centres, instituts, departaments del campus de Terrassa.
3. Implicar en la recollida d'indicadors a les consergeries i recepcions del campus.
4. Crear/consolidar el Portal de Serveis a la web del Campus de Terrassa com a plataforma d'informació/comunicació als usuaris i com a eina per aconseguir indicadors.
5. Consolidar un model de presentació d'aquests indicadors molt gràfics i fàcils d'interpretar (aprofitant l'experiència del departament de Facilities Services de la University of Washington) per facilitar la presa de decisions.

## 3.3. Valoració Econòmica

El cost en € de posta en marxa d'aquest nou sistema de treball és 0, donat que es basa en canvis en la forma de treball de les persones que habitualment ja estan implicades en la gestió. És més, un cop posat en marxa estalviarà hores de treball de les persones que gestionen els serveis al tenir sistematitzat un patró de presentació dels indicadors perfectament definit.

## 3.4. Avaluació de resultats

### 3.4.1 Metodologia d'obtenció de resultats

A nivell de Campus de Terrassa hem creat uns circuits d'informació on estan implicats els responsables de centres, instituts i departaments, les consergeries, les empreses concessionàries i els gestors dels serveis externs de l'EASE.

La implicació l'hem aconseguit a diferents nivells:

**A nivell informatiu:**

- 1) **Al Campus de Terrassa:** reunint periòdicament als caps dels servei de gestió i suport dels centres, instituts i departaments del campus de Terrassa per explicar quines són les característiques dels serveis que tenim contractats i per demanar la seva implicació en el seguiment geogràfic d'aquests: "És més fàcil valorar si un servei és correcte o no si tots sabem quins tipus i quin nivell de servei tenim contractat".
- 2) **Portal de Serveis:** durant el 2010 és va posar en marxa de forma experimental dins de la Web del Campus de Terrassa amb l'objectiu d'informar i facilitar les demandes dels usuaris i paral·lelament aconseguir indicadors. Durant el 2011 tenim l'objectiu de completar la informació que disposen els usuaris i obtenir indicadors.

**A nivell operatiu:**

- 1) **Implicant a les consergeries** dels diferents edificis en els controls de qualitat (en el cas dels serveis de neteja i vigilància).
- 2) **Implicant a les empreses proveïdores** dels diferents serveis (vending, restaurant, escola d'idiomes, ...) perquè ens facilitin les dades que prèviament hem acordat. En aquesta primera fase hem recollit els indicadors que d'una manera o altra ens eren fàcils d'aconseguir per tal de què la nova cultura de treball sigui més fàcil d'implantar per part de totes les persones implicades.

## 3.4.2 Presentació dels resultats

L'objectiu és la presentació dels indicadors que siguin de fàcil lectura i molt intuïtius de manera que en un sol full es pugui veure la representació gràfica dels resultats i al costat una breu llegenda on s'explica:

- Qui és el responsable del contracte
- Qui és el responsable de les mesures i control del servei
- Quina és l'empresa concessionària
- Un breu anàlisi dels resultats
- Quines iniciatives s'han dut a terme
- Quines actuacions estan previstes

### 3.4.3 Alguns resultats.

#### SERVEI DE VIGILÀNCIA/AUXILIARS CONTROLADORS

Cal comentar els resultats d'alguns indicadors:

##### **A) Control d'accessos als edificis**

Davant la situació exposada en l'apartat anterior referent a la negativa dels centres a tancar durant les nits i els caps de setmana vam pensar que un indicador molt il·lustratiu seria el volum de PAS/PDI i alumnes que accedia al centre durant els horaris en què hi ha contractat servei amb una empresa externa. Disposàvem de les dades a través dels fulls de control d'accessos que el personal de l'empresa externa ens lliura diàriament, vàrem elaborar les dades dels anys 2008 i 2009 i vàrem presentar aquesta informació als responsables dels diferents centres amb la proposta que es podria suprimir el servei durant el més d'agost durant les nits i els caps de setmana atenent que, com és pot observar fàcilment al gràfic el volum d'usuaris era 0 o molt proper. Amb l'argument de que cal ajustar l'oferta de servei a les necessitats reals dels usuaris. Amb una primera experiència positiva a l'estiu del 2009, es va proposar detectar altres dates on l'accés era molt baix i es va acordar conjuntament que els edificis es tancaríen durant les nits i els festius del període de Nadal'09. Al 2010, en base a les dades presentades al 2009, en molts centres també es van poder anul·lar els servei durant les nits i els caps de setmana de la segona quinzena de juliol (a l'annex 1 es pot veure un exemple de presentació de dades).

##### **Resultat:**

Amb l'estalvi aconseguit durant el 2010 hem pogut assumir:

- La despesa de l'automatització dels accessos del TR11 (que es traduirà durant aquest exercici 2011 en anul·lacions de serveis contractats i per tant d'estalvi pressupostari).
- Les despeses derivades de diverses avaries produïdes a les barreres d'accés als pàrkings del campus.
- Un romanent per cofinançar amb el PPIEE l'automatització dels accessos de l'Escola d'Òptica i Optometria del campus, que també suposarà un estalvi de la partida 227, aquest estalvi es produirà a l'exercici 2012.

**B) Altres indicadors:****B.1) Pressupost:**

Amb motiu de la finalització dels contractes de vigilància i auxiliars controladors vàrem fer una anàlisi de l'evolució de la partida pressupostària en els 2 contractes respecte del pressupost que va sortir a concurs inicialment, amb la grata sorpresa que pel que fa a vigilància havíem arribat en els 4 anys de contracte al 100% del pressupost de licitació, però en el cas del contracte d'auxiliars controladors respecte del pressupost de licitació s'ha aconseguit un estalvi del - 6,89% (annex 2).

**B.2) Altres indicadors més qualitius:**

Vàrem engegar el control com a experiència pilot durant els mesos de setembre-desembre de 2010 i els resultats els podem veure a l'annex 3. En aquest cas ens permet demanar a l'empresa concessionària mesures correctores.

**SERVEI DE MÀQUINES VENDING**

En aquest servei hem plantejat el control de 2 indicadors: el volum de vendes per centre i el nombre d'incidències (diferenciant entre el vandalisme i les avaries). Els resultats es poden observar a l'annex 4. Amb aquests, es pot respondre a l'empresa concessionària que el resultat global és positiu, malgrat algun centre no és rentable, i es poden estudiar mesures conjuntes per millorar el servei.

**ESCOLA D'IDIOMES**

En aquest servei hem considerat com indicadors claus el nombre de persones matriculades en cursos d'anglès, valorant el nombre de PDI/PAS, estudiants i familiars (categories contemplades en el contracte de concessió del servei). I per altra banda els resultats acadèmics (annex 5). Cal comentar que davant la petició de l'empresa de rebaixar el cànon i mirant els resultats, veiem que el nombre de matrícules va en augment per tant no podem acceptar la petició de l'empresa.

**SERVEI DE NETEJA**

En el cas del servei de neteja, durant el darrer trimestre de 2010 vàrem començar com a experiència pilot a recollir els indicadors que com a gestors considerem molt important, a l'espera d'arribar a un acord de quadre de comandament comú per tota la UPC i l'empresa concessionària (annex 6). Aquests primers resultats ens han permès exigir a l'empresa el compliment o correcció dels indicadors no assolits, aconseguint l'execució del

contracte, i en el cas de les hores no treballades una compensació que ens permet donar resposta als imprevistos sense cost extra.

### **SERVEI DE REPRODUCCIÓ DE LA IMATGE**

Aquest servei va sortir a concurs amb les dades que ens havia facilitat l'antic concessionari (servei clarament deficitari). Malgrat això la nova empresa concessionària ha canviat la filosofia del servei apostant per màquines d'autoservei de qualitat i els resultats demostren que el servei pot prosperar en aquesta línia. A l'annex 7 es pot veure el volum de còpies realitzades per col·lectius i la importància del servei personalitzat davant de l'autoservei. La previsió és garantir la rentabilitat del servei mitjançant la disminució de costos i això passa per potenciar l'autoservei.

## 4. Annexos

---

## 4.1 Annex 1. – Indicadors control accessos EET - 2010.

**EET** (Escola d'Enginyeria de Terrassa)

Servei Auxiliars Controladors

Responsable del Contracte: Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol

Empresa concessionària: Alianzas y Subcontratas

Anàlisi

S'ha detectat que la major afluència d'alumnes al centre es produeix en tres puntes (gener; abril/ maig/juny;octubre/novembre/desembre), coincidint amb els exàmens

L'afluència de PDI/PAS és poc significativa.

Iniciatives

Fer una proposta de tancament per cada centre amb funció de l'afluència mensual d'alumnes PDI/PAS.

Previsió

Ampliar els períodes en què el centre tanca durant les nits, caps de setmana i festius.

## 4.1 Annex 1. – Indicadors control accessos ETSEIAT - 2010.

ETSEIAT (Escola Tècnica Superior d'Enginyeries i Aeronàutica de Terrassa)

### Servei Auxiliars Controladors

Responsable del Contracte: Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol

Empresa concessionària: Alianzas y Subcontratas

### Anàlisis

Es detecta gran afluència d'alumnes durant els mesos de maig i juny.

L'afluència de PDI/PAS durant els festius es manté estable entre 5 i 10 persones de mitjana mensual. S'observa molt poca afluència de PDI/PAS durant el mes de juliol.

### Iniciatives

Proposta d'ajustar el servei d'auxiliars controlador a les necessitats dels usuaris.

### Previsió

Anar ajustant el servei d'auxiliar controlador a les necessitats d'accés dels usuaris.



## 4.1 Annex 1. – Indicadors control accessos EUOOT - 2010.

EUOOT (Escola Universitària d'Òptica i Optometria de Terrassa)

	PDI/PAS		ALUMNES	
	ENTRE SETMANA	DISSABTES DIUMENGES I FESTIUS	ENTRE SETMANA	DISSABTES DIUMENGES I FESTIUS
<b>TOTALS</b>				
GENER	25	51	110	109
FEBRER	0	32	16	67
MARÇ	14	6	26	27
ABRIL	0	10	19	149
MAIG	0	5	24	77
JUNY	0	4	101	86
JULIOL	42	26	7	11
AGOST	0	0	0	0
SETEMBRE	0	1	0	5
OCTUBRE	3	6	18	45
NOVEMBRE	0	5	18	51
DESEMBRE	0	10	1	27

### Servei Auxiliars Controladors

Responsable del Contracte: Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol

Empresa concessionària: Alianzas y Subcontratas

### Anàlisi

L'afluència dels alumnes no arriba a les 15 de mitjana mensual en caps de setmana.

S'observa una caiguda d'accessos en els mesos d'agost i setembre.

### Iniciatives

Ajustar el servei al calendari d'exàmens.

### Previsió

Automatitzar els accessos a l'edifici.

## **4.2 Annex 2. – Evolució pressupost contractes de vigilància i auxiliars de control – 2007/2010.**

## **4.3 Annex 3. - Altres indicadors del servei de vigilància - 2010.**

Responsable del Contracte: Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol

Empresa Concessionària: PROTECCIÓN DE PATRIMONIOS (vigilància); ALIANZAS Y SUBCONTRATAS (auxiliars de control)

Anàlisi: En la major part dels ítems s'assoleix el 100%.

Iniciatives: Aconseguir la identificació del personal.

Previsió: Resolució del nou concurs durant el 1r trimestre de 2011.

## 4.4 Annex 4. – Indicadors servei màquines vending - Curs 2009/2010.

### Núm. serveis

Responsable del contracte: Inmaculada Gómez  
Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol.  
Empresa Concessionària ETSEIAT: UNIVERSAL LA POMA.  
Empresa Concessionària Resta Edificis: EUVESA

Anàlisi: Només l'EET, EUOOT i ETSEIAT són clarament rentables; IPCT, INTEXTER; CITM són deficitàries.

Iniciatives: Informar als usuaris dels edificis deficitaris de la poca rendibilitat del servei; reunió amb les empreses per analitzar possibles iniciatives per remuntar facturació o retirar del servei.

Previsió: Comunicar els nous plans als centres i mirar de traçar línies d'actuació molt més adaptades a les seves necessitats: canvis de productes, adaptació de l'oferta i la demanda, ...

### Incidències

Responsable del contracte: Inmaculada Gómez  
Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol.  
Empresa Concessionària ETSEIAT: UNIVERSAL LA POMA.  
Empresa Concessionària Resta Edificis: EUVESA

Anàlisi: En el cas del vandalisme, el centre més afectat és l'ETSEIAT, al igual que en el volum d'avaries pròpies. A la resta de centres el vandalisme és poc important i el volum d'avaries tampoc és massa rellevant excepte en l'EET.

Iniciatives: Reunió amb les empreses responsables per tal de demanar solució a les avaries pròpies. Existeix un pla de renovació de màquines pel 2011. Vandalisme, s'ha intensificat la vigilància en els espais vending.

Previsió: Es proposa la instal·lació de càmeres de vigilància en els espais vending.

## 4.5 Annex 5. – Indicadors servei escola d'idiomes – Curs 2009/2010.

Responsable de contracte:

Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol.

Empresa Concessionària: FIAC

Anàlisi

El 75% dels matriculats son alumnes, amb una diferència important amb el personal UPC.

Respecte al 2009 el nombre de matriculats va en augment.

Iniciatives

Treball conjunt amb l'empresa FIAC per a la promoció dels estudis d'anglès.

Previsió

Propostes per l'increment del nombre d'alumnes PDI/PAS matriculats en cursos d'anglès, per tal de garantir la viabilitat del servei.

## 4.6 Annex 6.- Indicadors servei de neteja – 2010.

Responsable del Contracte: Inmaculada Gómez.

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol amb la col·laboració de les consergeries dels diferents edificis.

Empresa Concessionària: ISS FACILITY SERVICES

Anàlisi:

En la major part dels ítems s'assoleix el 100%.

En el cas de la identificació dels treballadores, es va començar el mes de desembre de 2010.

Pel cas de les hores contractades l'assoliment és el 90% i el volum d'hores no treballades ha servit per fer una bossa d'hores amb les que es paguen els serveis extres. **Com a conseqüència no s'ha facturat cap servei extra.**

Iniciatives:

Posta en marxa del control horari informàtic facilitant el control de les hores no treballades. Inici de la identificació del personal amb 4 mesos de retard.

Previsió:

Pel 2011 s'espera mantenir els valors que ja s'han assolit al 100%. La identificació del personal, s'espera completar-la durant el primer trimestre.

S'espera mantenir el control de les hores contractades per tal d'aprofitar les hores no treballades per serveis extres.

## **4.7 Annex 7. - Indicadors servei de reproducció de la imatge – Curs 2009 / 2010.**

ETSEIAT

EET

EUOOT

Responsable del contracte: Inmaculada Gómez  
Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol  
Empresa concessionària: COPISTERIA IMATGE

Anàlisi:

El servei personalitzat és el més important, entre el 40% i el 65% de la producció

Iniciatives:

Promocionar l'autoservei.

Previsió:

Augmentar els punts d'autoservei en els diferents centres per tal de garantir la viabilitat del servei.