

Monitorització y KPIs

Última actualització desembre 2025

Finançat per



C. del Foc, 57, edifici B
08038 Barcelona
Tel. 93 857 40 00

Índex

1.	Introducció i propòsit	3
2.	Palanques de valor	3
2.1	Eficiència operativa	3
2.2	Reducció de costos	4
2.3	Temps i agilitat	4
2.4	Qualitat del servei i del procés	5
2.5	Experiència de l'usuari i del ciutadà	5
2.6	Generació de valor potencial i real	5

Finançat per



Unió Europea
Fons Europeu
Next Generation



GOBIERNO
DE ESPAÑA



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



Next Generation
Catalunya

1. Introducció i propòsit

El CTTI posa a disposició dels diferents departaments un servei corporatiu basat en la plataforma Celonis, orientat a l'anàlisi i millora dels processos mitjançant dades objectives. Aquest servei s'emmarca dins l'estratègia de transformació digital i de millora contínua de l'Administració. **L'objectiu d'aquest document és definir un marc comú de KPIs que permeti mesurar de manera homogènia la disponibilització, l'adopció i la qualitat del servei Celonis, independentment que en una fase inicial no hi hagi casos d'ús definits.** Aquest marc facilitarà la governança del servei, el seguiment del seu impacte i la seva evolució futura cap a la generació de valor per als diferents departaments.

Es tracta d'exemples de KPI generals; després, cada departament els podrà adaptar als seus casos d'ús.

De manera específica, el projecte persegueix:

- Proporcionar un llenguatge compartit basat en palanques de valor.
- Establir un conjunt de KPIs comuns que puguin ser aplicables a tots els departaments.
- Permetre l'evolució del marc de KPIs cap a indicadors específics quan es defineixin casos d'ús i processos concrets.

Aquest enfocament garanteix que el servei Celonis pugui generar valor de manera progressiva, controlada i alineada amb els objectius estratègics de l'organització.

2. Palanques de valor

El servei Celonis proporcionat pel CTTI es concep com una **capacitat transversal** que permet analitzar i millorar els processos dels diferents departaments mitjançant dades objectives. El valor potencial del servei es materialitza a través d'un conjunt de **palanques de valor comunes**, que serveixen com a marc de referència per vincular els futurs casos d'ús amb impactes mesurables.

Aquestes palanques permeten establir un llenguatge compartit entre els diferents actors i faciliten la definició de KPIs i l'avaluació del valor generat pel servei.

2.1 Eficiència operativa

Aquesta palanca fa referència a la capacitat de millorar el funcionament dels processos mitjançant la reducció d'activitats innecessàries, reprocesos i variabilitat. Mitjançant l'anàlisi end-to-end dels processos, Celonis permet identificar colls d'ampolla, tasques redundants i desviacions que afecten el rendiment global. La millora de l'eficiència operativa contribueix a un ús més òptim dels recursos disponibles i a una major productivitat dels equips.

- **Lead Time end-to-end:** El temps total que transcorre des de l'inici fins al tancament d'un cas.
- **Temps d'espera (Waiting Time):** El temps en què un expedient/cas està aturat entre activitats (temps no productiu).
- **Nombre d'activitats per expedient/cas:** La complexitat operativa del procés i la presència de tasques innecessàries.
- **Variabilitat del procés (Variants):** El grau d'heterogeneïtat en l'execució del procés.
- **Taxa de reprocesos:** La freqüència amb què activitats es repeteixen dins d'un mateix expedient/cas.
- **Productivitat operativa (Throughput):** La capacitat del procés per finalitzar expedient/cas en un període determinat.

2.2 Reducció de costos

La reducció de costos es basa en la identificació d'ineficiències que generen sobre costos directes o indirectes en l'execució dels processos. El servei Celonis facilita la detecció de reprocesos, penalitzacions, sobrecàrregues operatives o ús inadequat de recursos, permetent quantificar el cost associat a aquestes situacions. Aquesta palanca permet identificar oportunitats d'estalvi potencial i prioritzar iniciatives amb impacte econòmic.

- **Cost mitjà per expedient/cas:** El cost total associat a la tramitació d'un expedient/cas, incloent recursos humans i activitats executades.
- **Cost de reprocesos:** El cost econòmic derivat de la repetició d'activitats dins d'un mateix expedient/cas.
- **Cost per variant de procés:** El cost mitjà associat a cada variant d'execució del procés.
- **Cost d'ineficiències per temps d'espera:** El cost associat als temps morts entre activitats (cost indirecte).
- **Cost de penalitzacions o incompliments:** L'impacte econòmic derivat de no complir terminis legals o SLA.
- **Estalvi potencial identificat:** L'estimació de l'estalvi econòmic possible si s'elimina una ineficiència concreta.

2.3 Temps i agilitat

Aquesta palanca se centra en la millora dels terminis d'execució dels processos i en l'increment de la capacitat de resposta dels serveis. L'anàlisi detallada dels temps de cada fase del procés permet detectar retards, esperes innecessàries i punts de bloqueig. La reducció dels lead times contribueix a una administració més àgil, amb una millor capacitat de resposta davant les necessitats dels usuaris i del ciutadà.

- **Temps de resposta inicial:** El temps transcorregut entre la recepció de la sol·licitud i la primera actuació administrativa.
- **Temps d'espera acumulat:** El temps total en què un expedient/cas roman inactiu durant el procés.
- **Temps per fase del procés:** La durada mitjana de cada fase o subprocés.

- **Percentatge de casos dins termini** (SLA / termini legal): El grau de compliment dels terminis establerts normativament o per compromís de servei.
- **Variabilitat dels temps de procés**: La dispersió dels temps d'execució entre expedient/cas similars.

2.4 Qualitat del servei i del procés

La palanca de qualitat està orientada a millorar l'estabilitat, la fiabilitat i el grau de compliment dels processos definits. Mitjançant la detecció de desviacions, excepcions i errors recurrents, Celonis permet identificar les causes arrel que afecten la qualitat del servei. La millora de la qualitat redueix la necessitat de reprocesos, incrementa la confiança en els processos i contribueix a una millor percepció del servei.

- **Nombre mitjà d'errors o excepcions per expedient/cas**: La freqüència amb què es produeixen excepcions, incidències o errors dins del procés.
- **Desviacions del procés** (Variants no desitjades): La proporció de casos que segueixen variants alternatives no previstes o no òptimes.
- **Reobertura d'expedient/cas**: La freqüència amb què un expedient/cas es reobre després del seu tancament per incidències o errors.

2.5 Experiència de l'usuari i del ciutadà

La millora de l'experiència de l'usuari intern i, de manera indirecta, del ciutadà, és una conseqüència directa de processos més eficients, previsibles i de major qualitat. Celonis permet identificar punts del procés que generen fricció, retards o incidències, facilitant la seva correcció. Aquesta palanca contribueix a una millor percepció dels serveis i a un increment de la satisfacció dels ciutadans.

- **Temps de resposta al ciutadà**: El temps que transcorre entre una sol·licitud o interacció del ciutadà i la resposta de l'administració.
- **Nombre d'interaccions per expedient/cas**: El nombre de contactes o comunicacions necessàries per resoldre un expedient/cas.
- **Reobertura d'expedient/cas per incidències**: La freqüència amb què els expedient/cas es reobren per errors o insatisfacció.
- **Temps sense activitat (silenci administratiu)**: Temps durant el qual un expedient/cas roman sense cap actuació registrada per part de l'Administració, generant una percepció d'inactivitat o manca de resposta envers el ciutadà.

2.6 Generació de valor potencial i real

Aquesta palanca fa referència a la capacitat del procés per identificar oportunitats de millora i transformar-les en valor tangible de manera progressiva. En una fase inicial, el valor pot ser potencial, identificant oportunitats i impactes estimats; posteriorment, es pot materialitzar

mitjançant la implementació d'iniciatives de millora. Aquesta palanca permet mesurar l'evolució del servei des de la identificació del valor fins a la seva captura efectiva.

- **Valor potencial identificat:** L'impacte estimat associat a les oportunitats de millora detectades mitjançant l'anàlisi amb Celonis.
- **Nombre d'oportunitats de millora identificades:** La capacitat del servei per detectar punts de millora accionables.
- **Valor real capturat:** El valor efectivament materialitzat després de la implementació de les iniciatives de millora.
- **Percentatge de valor capturat sobre el potencial:** El grau d'efectivitat en la materialització del valor identificat.



Generalitat de Catalunya

Imatge 1: Imatge de la Generalitat de Catalunya