

Criterio 9. Resultados globales

9 A.- RESULTADOS CLAVE.

RELEVANCIA Y UTILIDAD.

Relevancia: Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver cuadro 9.b.11).

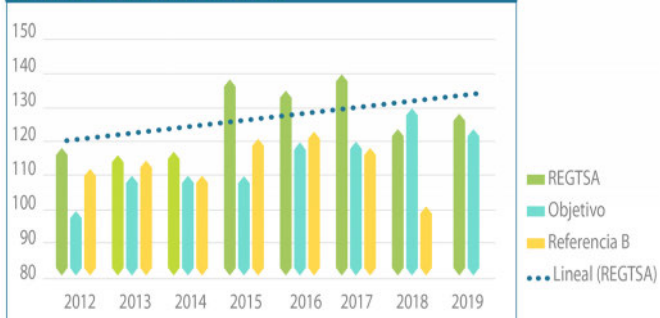
Integridad: Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente

Segmentación: En la cuota de mercado segmentamos la cuota del segmento de grandes clientes, y la denominada cuota cliente o porcentaje de los conceptos que nos han delegado los grandes ayuntamientos. Ambos ratios están creciendo desde 2004, año en que comenzamos esta segmentación. Los resultados de recaudación voluntaria son segmentados por concepto y por municipio. Esta segmentación demuestra una mejora constante en la mayoría de conceptos y, desde luego, en la mayoría de municipios. Los resultados de ejecutiva no son objeto de segmentación en la actualidad (hace años se hacía por zonas), justamente porque la estrategia de REGTSA es la centralización de los procesos, lo que implica que se embarga por contribuyentes, no por conceptos o municipios. Esto no impide una información puntual a cada municipio del resultado de dicha recaudación.

RESULTADOS.

1.- Resultados económico- financieros y de gestión del presupuesto.

9.a.1. AUTOFINANCIACIÓN



9.a.2. RESULTADO PRESUPUESTARIO COMPARADO 2018



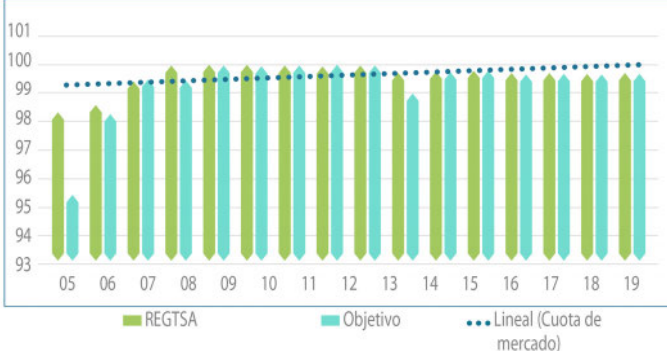
Tendencias: Desde el año 2000 en REGTSA los ingresos crecen por encima de los gastos, lo que permite que el ratio de autofinanciación sea siempre superior al 100 %. En los últimos cuatro años el ratio de autofinanciación ha estado por encima del 120 %, lo que nos ha permitido reducir los precios del servicio y devolver el superávit a los ayuntamientos, como si fueran dividendos.

Objetivos: el objetivo de mantener la autofinanciación se cumple año tras año. Esta circunstancia y la ausencia total de deuda, nos han facilitado la acumulación de un remanente líquido de tesorería que al liquidar el presupuesto de 2018 ascendía a **3.582.162,91 €**. Todo ello nos permite afrontar las inversiones futuras y los riesgos identificados desde una situación de solvencia financiera acreditada.

Comparaciones: Se ofrecen comparaciones sobre el ratio de autofinanciación y sobre el resultado presupuestario (para poder hacer la comparación se divide el resultado presupuestario ajustado por los derechos reconocidos netos de forma que obtenemos un ratio que permite una comparación, que no sería posible con cifras absolutas). De ellas puede inferirse que REGTSA es más eficiente y obtiene unos resultados económico-financieros superiores a las mejores organizaciones del sector.

2.- Volumen de actividad.

9.a.3. CUOTA DE MERCADO



9.a.4. COMPARACIONES OFERTA SERVICIOS CLAVE

SERVICIO	REGTSA	SOCIO	REF B	REF A	REF C
Anticipos Recaudación	X	X	X	X	X
Asesoramiento Jurídico	X	X	X	X	X
Gestión Tributaria	X	X	X	X	X
Recaudación Voluntaria	X	X	X	X	X
Recaudación Ejecutiva	X	X	X	X	X
Catastro	X	X	X	X	X
Inspección	X	X	X		X
Multas	X		X	X	X
Modernización Administrativa	X				
Datos abiertos	X				

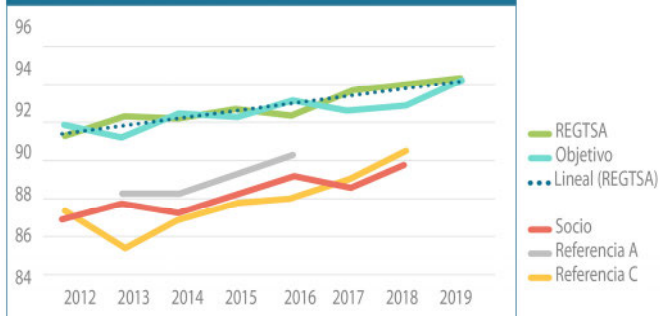
Tendencias: Desde el año 2003 en REGTSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 99,72 %.

Objetivos: el objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año, y a lo largo de estos años sólo hemos perdido un cliente.

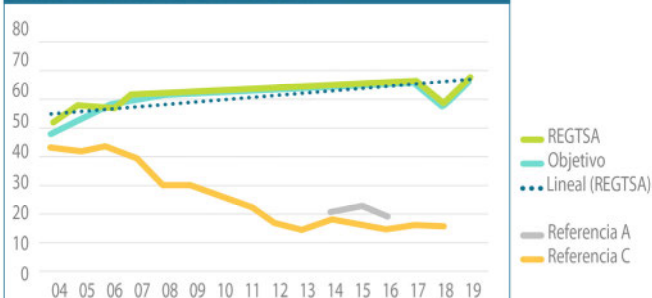
Comparaciones: Aunque resulta difícil comparar en cuota de mercado a unas provincias con otras, toda vez que ni el número de Municipios, ni la distribución de la población son iguales, solamente existe una Provincia con una cuota de mercado igual a la de REGTSA.

Por otra parte, se ofrece una comparación de la oferta de servicios clave por parte de las entidades con las que nos comparamos.

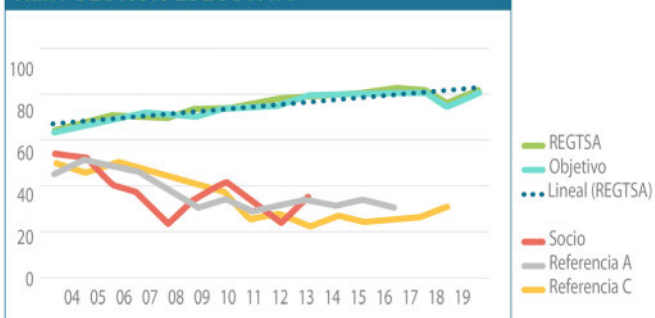
9.a.5. RECAUDACIÓN VOLUNTARIA



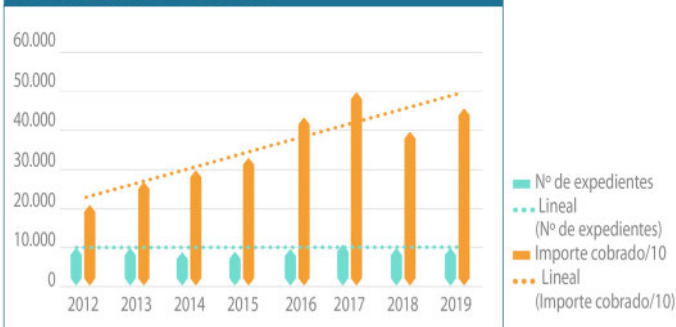
9.a.6. RECAUDACIÓN EJECUTIVA



9.a.7. GESTIÓN EJECUTIVA



9.a.8. MULTAS COBRADAS



3.- Resultados clave.

Los resultados de recaudación voluntaria y **ejecutiva** son el “**corazón del negocio**” de REGTSA, y aunque existen indicadores de otros procesos clave (p.e inspección tributaria), ofrecemos una selección de los más importantes.

Tendencias: Las tendencias de los ratios de recaudación voluntaria son muy positivas, alcanzando el 94,24 % en 2019 (puede verse mejor este aspecto si observan las comparaciones de otras organizaciones). En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en año, y lógicamente desciende el pendiente. No obstante, los resultados de 2018, son consecuencia de la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión de la información (14/11/2018), lo que supuso un parón en las actividades ejecutivas en los dos últimos meses del año, tal y como estaba previsto. Ello ha supuesto un descenso coyuntural del porcentaje (en 2019 se produce el mejor de la historia) tanto de recaudación como de gestión ejecutiva, alcanzándose de todos los modos las metas previstas.

Objetivos: son ambiciosos, creciendo de año en año, y alcanzándose en todos los casos menos en recaudación voluntaria en el año 2016.

Comparaciones: Los resultados de recaudación voluntaria y ejecutiva son los mejores de España, teniendo en cuenta las memorias de los servicios de recaudación que se publican. De las comparaciones expuestas se deduce claramente que REGTSA está resistiendo mejor la crisis, tanto en voluntaria como en ejecutiva, que las organizaciones con las que nos comparamos.

Causas y confianza: El conjunto de resultados expuestos, tanto económico- financieros (superávit sostenido, cero deuda y remanente de tesorería acumulado) como los correspondientes a los procesos clave (mejores resultados del sector con menores impactos de la crisis que las otras organizaciones del **sector**), junto a la identificación de las causas de estos resultados (ver 9.b.9), permiten a REGTSA y a la propia Diputación mantener una gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.

9 B).- INDICADORES DE RENDIMIENTO.

RELEVANCIA.

Relevancia: Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones.

Integridad: Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidos en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente

Segmentación: De los resultados expuestos, dada la naturaleza centralizada de la mayoría de procesos no existen datos segmentados.

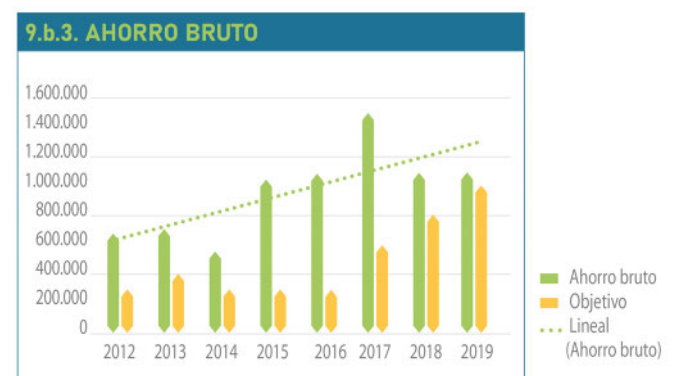
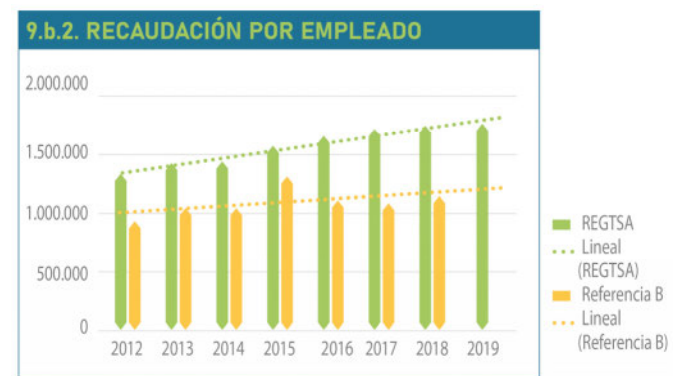
RESULTADOS.

1.- Rendimiento global.

REGTSA es una organización que tiene como visión ser reconocida por nuestros ayuntamientos, contribuyentes y

empleados como **la mejor Administración Pública**. En 6a y 7a puede verse el alto grado de satisfacción e identificación de estos grupos de interés con la organización, incluso en 8.a.2 pueden verse los reconocimientos nacionales e internacionales recibidos por REGTA, entre los cuales destacamos que somos la única Administración Pública iberoamericana que cuenta con el reconocimiento **Trayectoria Excelente** otorgado por FUNDIBEQ. Respecto a la evaluación del liderazgo puede verse 7.a.2.

2.- Indicadores de rendimiento económico-financiero.



Tendencias: La **productividad** mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los **costes por unidad** miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más eficiente será el Organismo. Como puede comprobarse los ingresos por empleado crecen de forma sostenida años tras año, muy especialmente a partir de 2017, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja, si bien se ha producido un cierto repunte en los dos últimos años como consecuencia de la implantación del nuevo sistema informático. Una consecuencia es el mantenimiento del ahorro bruto anual (9.b.3) o diferencia entre ingresos y gastos corrientes, por encima del millón de

euros. Un indicador fundamental para contener el gasto por unidad de producto es la contención de la plantilla que decrece levemente a lo largo del tiempo (ver 7.b.1) a pesar del lanzamiento de nuevos servicios.

Objetivos: Los objetivos tanto de productividad por empleado, como de ahorro vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

Comparaciones: Ofrecemos comparaciones del ratio de productividad (9.b.1) y del importe recaudado por empleado (9.b.2), que ponen en evidencia que nuestra eficiencia es mayor.

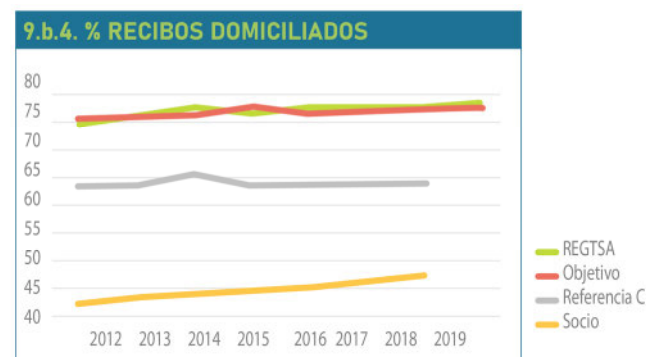
3.- INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE.

3.1.- Recaudación voluntaria.

Tendencias: La gestión de recibos domiciliados (cuadro 9.b.4) mejora los resultados de la recaudación voluntaria, porque el porcentaje de recaudación es mucho más alto en recibos domiciliados que en los no domiciliados. Igualmente apoya la optimización del gasto, toda vez que la gestión de un recibo domiciliado es mucho más económica que la de los no domiciliados. La tendencia es positiva, a pesar del alto nivel de rendimiento alcanzado.

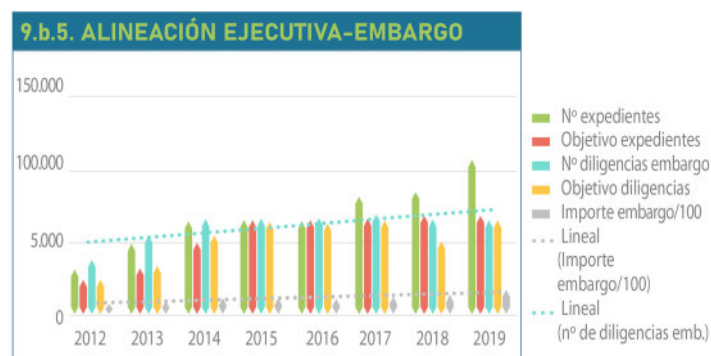
Objetivos: Los objetivos se cumplen habitualmente y se incrementan de año en año.

Comparaciones: Los resultados de gestión de domiciliados de REGTA son los mejores que hemos encontrado en las memorias publicadas, estando más de diez puntos por encima de otras organizaciones, lo que explica a su vez el mejor resultado en recaudación voluntaria (9.a.6)

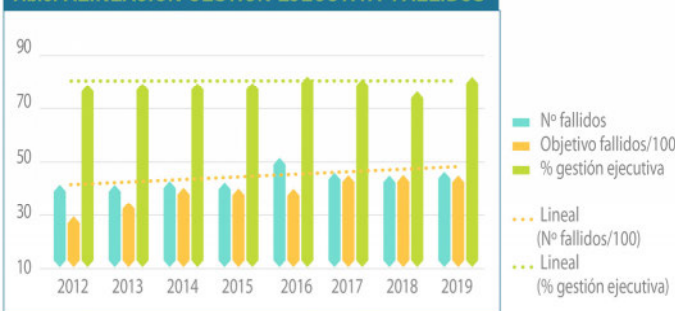


3.2.- Recaudación y gestión ejecutiva.

Tendencias: Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.5), que impulsan la recaudación ejecutiva y que, año a año, vienen creciendo. La tramitación de fallidos, que mejora constantemente, impulsa el indicador de gestión de ejecutiva (9.b.6), ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor.



9.b.6. ALINEACIÓN GESTIÓN EJECUTIVA-FALLIDOS



Objetivos: Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

Comparaciones: No se ofrecen comparaciones porque no existen datos de otras organizaciones, que sean equiparables al ser distintos los mercados.

4.- Innovación.

La actividad de mejora e innovación de REGTSA es permanente como puede verse en el cuadro 9.b.8.

5.- Rendimiento de partners y proveedores.

Proporcionamos información sobre los resultados de nuestras principales alianzas: Colegio de Secretarios, que nos permite realizar con éxito anticipos a los ayuntamientos que se han incrementado paulatinamente año tras año, y Gestorías, que facilita que más del 76 % de los trámites en el impuesto sobre vehículos sean realizados por las gestorías.

9.b.9. RENDIMIENTO ALIANZA AYUNTAMIENTOS

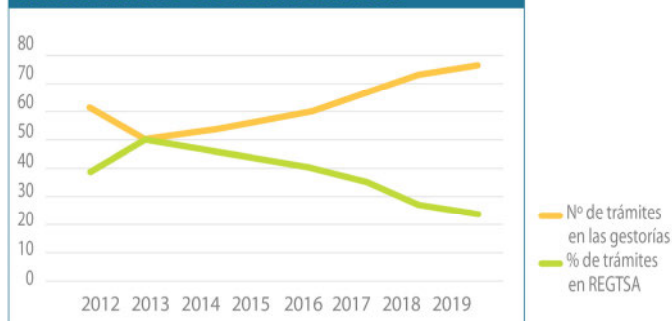
AÑO	CUANTÍA ANTICIPOS	INCREMENTO	% INCREMENTO
2012	23.986.000	1.257.000	5,53 %
2013	29.047.000	5.061.000	21,09 %
2014	30.509.000	1.462.000	4,79 %
2015	30.796.000	287.000	0,94 %
2016	30.067.000	-729.000	-2,3 %
2017	35.126.505	5.059.617	16,8 %
2018	37.046.442	1.919.937	5,47 %
2019	43.924.525	6878083	18,54%

9.b.8. LANZAMIENTO DE SERVICIOS CLAVE

AÑO	SERVICIO
2005-2006	Centro de llamadas
2006-2007	Oficina sin papeles
2007-2008	Policía en red
2007-2008	Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y gestorías
2008-2009	Inspección tributaria
2008-2012	Administración electrónica Municipal
2009-2011	Intranet- Portal del empleado
2012	Portal del proveedor
2012-2015	Portales de transparencia
2013-2014	ATMV, Testra, Nostra, ANCERT
2015-2017	Portales web municipales
2016-2018	Nuevo sistema información
2018	Alojamiento en "cloud" Enrédete con REGTSA
2019	Portal de datos abiertos Avisa Ciudad Rodrigo Nueva intranet

Causas y confianza : REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. El comportamiento de los indicadores clave del rendimiento (productividad, costes, ahorro o embargo) y los enfoques puestos en práctica, generan una gran confianza en que nuestros resultados clave van a seguir siendo buenos en el futuro.

9.b.10. ALIANZA GESTORÍAS EN IVTM



9.b.11. CUADRO DE RELACIONES CAUSA-EFECTO. CRITERIO 9

EJE DE LA VISIÓN	RESULTADOS CLAVE	INDICADORE CLAVE	MAPA DE AGENTES
DIPUTACIÓN: Convertirnos en una organización sostenible que alcanza prestigio internacional	Puntuación EFQM		
	Autofinanciación	Ahorro bruto Productividad y eficiencia Contención Cap. I Incremento cargo voluntaria Recaudación por empleado	Estrategia económico- financiera Costes por actividades Estrategia inversiones Ahorro recursos
	Cuota de mercado Cuota grandes Ayuntamientos	% firma nuevos convenios	Nuevo convenio tipo Gestión experiencia clientes Segmentación, procesos relaciones y mejora relaciones clientes
	Recaudación voluntaria	% recibos domiciliados % cargo domiciliado	Mejora domiciliaciones Mejora distribución avisos pago Difusión fechas Planes de pago personales
	Recaudación ejecutiva	Expedientes ejecutivos y diligencias de embargo	Mejora distribución notificaciones Planes de pago personales
	Gestión ejecutiva	Importe y nº de expedientes fallidos	Planes embargo Convenios interoperabilidad
	Gestión de multas	Recaudación de multas	Policía en red