



PROMO 22

Definició i impuls del Programa Operatiu de Millora de l'Ocupació a Lleida i la seva àrea d'influència 2016-2022.

INFORME PREVI

INSTITUT MUNICIPAL D'OCUPACIÓ SALVADOR SEGUÍ

Lleida, desembre de 2017

PRESENTACIÓ

Teniu a les mans l'**Informe previ del PROMO 22**, el qual s'ha redactat segons els criteris establerts en les ordres EMO/258/2014, de 5 d'agost i EMO/287/2014, reguladores del programa de suport i acompanyament a la planificació estratègica, en el marc dels programes de suport al desenvolupament local 2016 promoguts pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya.

Aquest document ha estat redactat al 2017, i en la seva redacció han participat els serveis tècnics del Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí, la Paeria de Lleida i de l'empresa DEL Consultors SL.

La redacció ha estat a càrrec del consultor en desenvolupament econòmic local Juanjo Pérez Amador, col·legiat al Col·legi de Politòlegs i Sociòlegs de Catalunya (COLPIS) nº 2062.

*El futur té molts noms.
Pels febles és l'inassolible.
Pels temorosos és el desconegut.
Pels valents és l'oportunitat.*

Víctor Hugo, escriptor francès (1802 – 1885)

1. Índex

1. Índex.....	3
2. Introducció.....	4
2.1. Les polítiques de desenvolupament local.....	4
2.2. L'ens promotor: l'Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí (IMO).....	6
2.3. La iniciativa.....	7
2.4. Els principals problemes socioeconòmics a afrontar.....	8
2.5. Missió i objectius.....	9
3. Aspectes metodològics.....	11
3.1. Metodologia proposada.....	11
3.2. Estructura del projecte.....	13
4. Informe previ.....	16
4.1. Recull d'informació prèvia en l'àmbit del desenvolupament local i l'ocupació.....	17
4.2. Organització del pla estratègic.....	22

2. Introducció

2.1. Les polítiques de desenvolupament local

El desenvolupament local és una política pública que té per objectiu afavorir un procés reactivador de l'economia i dinamitzador de les societats locals el qual, mitjançant l'aprofitament dels recursos endògens existents en el territori i la cooperació pública i privada, s'orienta a estimular, fomentar i diversificar l'activitat econòmica a fi de crear ocupació, renda i riquesa, i millorar la qualitat de vida i el benestar de les poblacions territorials locals.

Per tant el desenvolupament local és un procés amb tres grans objectius:

- 📄 Millorar la qualitat de vida i benestar de les poblacions locals.
- 📄 Crear ocupació digna i diversificar l'activitat econòmica.
- 📄 Aconseguir aquests objectius en un marc de cooperació i col·laboració entre els principals actors públics i privats d'un territori concret.

L'enfocament del desenvolupament local aposta per l'empresa micro i la PIME, les quals, sense perjudici dels recursos exògens que puguin venir de l'exterior, passen a ser enteses com el pilar de la generació d'activitat econòmica, creació de llocs de treball i innovació tecnològica.

En aquest sentit, **el desenvolupament local és un procés per solucionar de manera concertada els problemes d'un territori**, definits col·lectivament mitjançant la coordinació i concertació dels



Les polítiques de DEL s'han comparat amb una Torre de Hanoi, perquè intenten consolidar progressivament unes bases per assolir un objectiu.

recursos econòmics, tècnics i materials disponibles, realitzat a partir d'una estratègia orientada a arribar a apropar-nos als tres objectius mencionats.

L'amplitud i la complexitat dels objectius del desenvolupament local explica que les seves polítiques hagin de ser necessàriament gestionades a llarg termini i tenir en compte el conjunt de recursos presents en el territori.

La **planificació estratègica aplicada al territori, doncs, és aquella que tracta d'establir un conjunt d'objectius** d'una organització territorial a llarg termini i definir les actuacions que permetran assolir aquests objectius, tenint en compte el comportament probable de l'entorn exterior en el qual competeix el territori.

Entenent la gestió local del desenvolupament des d'una perspectiva integral, **la necessitat d'una estratègia que coordini i integri en una dinàmica coherent tots els elements**, accions sobre el territori i les dirigeixi cap a un mateix objectiu global **esdevé una premissa fonamental**.

La planificació d'un procés de desenvolupament es basa en la necessitat d'encarrilar d'una manera determinada l'evolució econòmica a mig termini mitjançant el disseny d'estratègies que permetin abordar el procés de desenvolupament des d'un punt de vista integral, tant pel que fa als camps en els quals ha d'actuar, com als instruments o recursos amb què s'ha de treballar. L'elaboració d'una estratègia com a mètode de treball permetrà conjugar la característica de pluridimensionalitat dels processos de desenvolupament.

Per tant, dotar-se d'una estratègia és el mitjà per integrar els recursos en la recerca d'objectius coherents, essent la fórmula adequada de plantejar el desenvolupament futur d'un territori.

Font: Elaboració pròpia a partir de Departament d'Empresa i Ocupació, GENCAT, 2013.

2.2. L'ens promotor: l'Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí (IMO)

L'Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí (IMO) és un organisme autònom de l'Ajuntament de Lleida que té per missió la millora de l'ocupabilitat de les persones i les empreses. L'IMO es troba adscrit a la Regidoria de Promoció de la Ciutat, del Comerç, del Turisme i de l'Ocupació i l'Emprenedoria.

L'any 1996, l'Institut de Treball Salvador Seguí inicia la seva activitat, com a organisme autònom municipal de caràcter administratiu adscrit en la Regidoria de Treball i Promoció Econòmica. L'IMT ve a substituir l'anterior Patronat de Formació Ocupacional que venia funcionant des de l'any 1992 i que a la seva vegada provenia de la primera Escola Taller que va començar a funcionar l'any 1987. L'any 2008, l'IMT passa a denominar-se Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí "IMO".

L'IMO porta el nom de Salvador Seguí i Rubinat, conegut com *El Noi del Sucre* (Tornabous, 1886 – Barcelona, 1923), qui fou un dels líders més destacats del moviment sindicalista català de principis del Segle XX. És reconegut per haver donat un fort impuls a la formació i educació de les classes obreres des dels sindicats, posicionant la preparació cultural, intel·lectual i tècnica dels

treballadors; així com per haver estat un dels principals impulsors de l'organització unitària sindical Solidaritat Obrera, l'any 1907 i haver estat secretari general de la CNT a Catalunya des de 1918.

Els serveis de l'Institut, que s'ofereixen a empreses i a treballadors, es desenvolupen en un marc de col·laboració amb diferents departaments de la Generalitat de Catalunya, de l'Administració central i del Fons Social Europeu. A més, l'IMO està associat i manté convenis de col·laboració amb diverses institucions públiques i privades que tenen com a finalitat la formació i la promoció professional. L'IMO organitza i realitza un ventall ampli i variat de programes adreçats tant a treballadors com a empresaris. Cal destacar la intermediació i la inserció en el mercat de treball, accions d'informació i orientació professional, assessorament a empreses en matèria de contractació, programes de formació ocupacional i continuada i plans de treball-formació. A més a més, cal senyalar la formació i l'ocupació de persones amb dificultats d'inserció en el mercat de treball, en especial les discapacidades.

2.3. La iniciativa

La iniciativa que es proposa és la redacció d'un pla estratègic que faciliti l'adaptació de l'IMO al nou paradigma emanat de la Llei 13/2015, de 9 de juliol, d'ordenació i del sistema d'ocupació i el servei d'ocupació de Catalunya, especialment en allò referent al marc de concertació i cooperació territorial.

La necessitat de disposar d'una estratègia que coordini i integri en una dinàmica coherent tots els actors i les seves accions sobre el territori i les dirigeixi cap a un mateix objectiu global. En aquest



sentit, l'IMO requereix d'un procés de revisió de les estratègies d'ocupació que ja disposa però que es considera han quedat obsoletes. A l'hora, necessita disposar d'un pla d'acció consensuat amb els agents del territori implicats en els diferents processos d'ocupació per poder millorar la seva capacitat de resposta enfront els canvis socioeconòmics que s'estan produint.

2.4. Els principals problemes socioeconòmics a afrontar

Lleida ciutat té un paper rellevant com el centre de serveis de tota la província i de les Terres de Lleida. El seu paper com entitat potenciadora del paper de Ponent en tot el territori català ha estat i és clau, esdevenint el principal motor de competitivitat lligada a la generació de noves oportunitats d'ocupació.

Davant el repte de fer efectiva una política local d'ocupació orientada al reforç de la competitivitat dels treballadors i de les microempreses i la PIME, cal disposar d'una estratègia que coordini i integri tots els agents socioeconòmics implicats, quelcom que s'ha vist reforçat arran de la publicació de la Llei 13/2015, la qual suposa un canvi de paradigma en el plantejament, desenvolupament i implementació de les Polítiques Actives d'Ocupació (PAO). I és en aquest nou marc on l'IMO pren consciència de la necessitat d'afrontar el nou repte i poder respondre a les demandes de la ciutadania i el teixit empresarial.

En síntesi, queden elements que poden restar competitivitat, com són:



- La manca d'una massa crítica formada que doni resposta a les demandes de mà d'obra més qualificada.
- El predomini del model de microempresa i PIME.
- La distància respecte dels grans pols de producció i consum.
- La baixa tecnificació de les empreses i el predomini de les empreses de primera transformació.
- La reduïda capacitat innovadora de les empreses.
- La dificultat per atreure i retenir el talent, especialment en els sectors intensius en tecnologia i coneixement i que són clau pel desenvolupament d'un ecosistema innovador.
- Inexistència d'una estratègia global que posicioni Lleida com capital innovadora.
- Reduïda experiència en treball de col·laboració entre els agents socioeconòmics del territori.
- Excessiva burocratització dels procediments administratius i pèrdua d'eficàcia.

2.5. Missió i objectius

2.5.1. Missió

La visió d'un projecte es pot entendre com un pla bàsic d'acció. Aquest objectiu s'origina a través de la detecció d'una necessitat i serveix per orientar la metodologia que caldrà desenvolupar per assolir-lo.

En aquest sentit, la missió d'aquest projecte **aconseguir un pla d'actuació format per accions concretes i orientat en el seu conjunt a definir el paper de l'IMO en relació a la resta d'agents que operen al territori de Lleida en l'àmbit del desenvolupament local, l'ocupació i la formació.**






2.5.2. Objectiu general

El projecte té per objectiu general obtenir una radiografia de la situació actual de l'ocupació a Lleida i el seu entorn d'influència, basada en dades quantitatives i en l'opinió dels agents socioeconòmics implicats, així com formular les propostes d'actuació per a l'elaboració del Pla d'acció 2018 amb les activitats i actuacions concretes que s'han de desenvolupar.

2.5.3. Objectius específics

Amb la realització d'aquest programa, es pretén assolir els següents objectius específics:

-  Disposar d'una anàlisi i diagnosi de la situació de Lleida en relació a l'ocupació que permeti obtenir una radiografia actualitzada.
-  Obtenir, de manera concertada, els objectius i les línies estratègiques sobre les que caldrà intervenir.
-  Transformar els objectius i les línies estratègiques en projectes i accions concretes que s'han de dur a terme l'any 2018, amb l'aprovació dels agents implicats en el procés.

3. Aspectes metodològics

3.1. Metodologia proposada

Pel que fa a la tècnica de redacció d'aquest projecte, proposem una metodologia pròpia de la planificació estratègica, basada en una diagnosi territorial i econòmica amb participació dels diferents actors amb un pes específic dins el context administratiu i econòmic local; una segona fase metodològica, on per mitjà de la metodologia DAFO i altres tècniques de la gestió de projectes es plantejaran els diferents factors amb incidència sobre el teixit econòmic local i es classificaran en funció de la seva afectació; i finalment, una fase de pla d'actuació, en la qual es plantejaran les diferents actuacions necessàries per desenvolupar el teixit econòmic local.

Pel que fa a la fase del pla d'acció, les actuacions proposades han de referir-se a diferents àmbits de l'acció local a fi d'aconseguir un projecte global. Així, cal tenir en compte aspectes com són la millora de les estructures organitzatives i productives locals, amb especial atenció a les necessitats formatives dels treballadors i sempre amb l'objectiu central de fomentar-ne l'ocupabilitat.

Concretament, el projecte s'estructurarà en quatre fases clarament diferenciades: informe previ, diagnosi, fase estratègica i pla d'actuació; dintre de les quals es proposaran diversos àmbits temàtics.

En primer lloc, la fase introductòria serà formada per la proposta metodològica, la definició d'objectius generals i la definició de l'àmbit d'actuació, en els termes marcats per la memòria de projecte¹.

A continuació, la diagnosi recollirà tota la informació disponible respecte les diferents activitats en l'àmbit de l'activitat econòmica i el desenvolupament local que s'han anat tirant endavant per part dels agents privats, ajuntaments, consorcis i altres institucions supramunicipals amb rellevància i afectació al territori. En aquest sentit, s'estudiaran tant fonts primàries com fonts secundàries, a més a més d'una diagnosi presencial sobre el territori, la qual serà realitzada pels tècnics encarregats del projecte.

La fase de la diagnosi conclourà amb la realització d'un anàlisi DAFO per a classificar-los en un enfocament intern - extern i positiu - negatiu. La matriu DAFO permetrà tenir una visió clara i sintètica respecte dels resultats de la diagnosi. Amb això es procedirà a la definició dels objectius específics i les línies estratègiques d'actuació. S'entén que cada objectiu específic respondrà a l'acció d'una línia estratègica i s'orientarà a la solució d'un problema en concret.

La tercera gran fase del projecte s'identifica com la fase estratègica, la qual té la funció d'estructurar lògicament els diferents factors localitzats durant la diagnosi i que tenen afectació

¹ La memòria s'inclou als annexes del projecte.

sobre el teixit econòmic local. Aquesta fase partirà de la definició de l'escenari de futur, el qual és necessari per a contextualitzar l'estratègia en el seu ambient previsible, així com definir quin és l'escenari més adient per a desenvolupar-la.

La fase estratègica també inclourà diferents tècniques pròpies de la gestió de projectes que, a partir dels factors inclosos i classificats en el DAFO permetran localitzar les diferents estratègies a implementar així com la seva lògica, fent especial incís en aquells que tenen una major influència sobre la problemàtica del territori.

La darrera fase de l'estudi serà la fase de propostes o pla d'actuació, si bé, en essència, aquesta serà formada per dues fases superposades. D'una banda, el propi pla d'actuació, el qual contindrà les diferents accions proposades per a actuar sobre el teixit econòmic local, i de l'altra els aspectes que implica cadascuna de les accions proposades i que inclouen la creació d'indicadors d'avaluació i seguiment, el pressupost aproximat d'execució, la proposta temporal i d'altres ítems amb afectació directa sobre la pròpia execució de les actuacions. A tal efecte, el pla d'actuació s'estructurarà en un seguit de "fitxes de projecte" estandarditzades, i que contindran tota la informació rellevant per desenvolupar i executar i el pla.

3.2. Estructura del projecte

En termes d'estructura, el Pla Estratègic constarà de la suma dels documents i els continguts següents:



Informe previ

- Recull documental
- Organització del pla
- Definició de la missió
- Determinació de les àrees estratègiques

Informe socioeconòmic

- Informe
- Introducció
- Anàlisi territorial
- Anàlisi demogràfic
- Anàlisi econòmic
- Anàlisi organitzatiu

Anàlisi competitiu (DAFO)

- DAFO àrea estratègica #1
- DAFO àrea estratègica #2
- DAFO àrea estratègica #n

Fase estratègica

- Prospectiva
- Escenaris possibles
- Escenari elegit
- Objectiu central
- Línies estratègiques i objectius generals

 Pla estratègic







- Accions línia estratègica #1
- Accions línia estratègica #2
- Accions estratègica #n

 Recull documental i llista de col·laboracions

4. Informe previ

L'informe previ és una fase de gran importància davant la millor realització d'un pla estratègic, ja que conté les directrius que n'estructuraran tot el contingut, proposant-ne els criteris generals i establint el marc de treball.

L'informe previ consta de les següents parts:

-  Recull d'informació prèvia.
-  Organització del Pla.
-  Definició de la Missió.
-  Determinació de les àrees estratègiques.
-  Mapa d'actors.
-  Pla de comunicació.

4.1. Recull d'informació prèvia en l'àmbit del desenvolupament local i l'ocupació

El recull d'informació prèvia té per objectiu identificar la situació de les polítiques de Desenvolupament Local impulsades per les entitats promotores del Pla. En aquest sentit, s'ha realitzat una recerca sobre fonts secundàries, orientat a acumular i permetre l'anàlisi posterior de la informació referent la realitat del territori.




Les fonts secundàries són aquelles fonts elaborades de forma prèvia, sovint per ens diferents del promotor del projecte, les quals estableixen un marc d'actuació general. Entre aquestes, cal destacar el marc estratègic de nivell català (que anomenem fonts secundàries de primer nivell), així com la planificació estratègica d'àmbit proper i amb afectació directa al projecte.

4.1.1. Fonts secundàries de primer nivell

La informació de primer nivell consta d'activitats de **planificació a nivell regional**, és a dir, europeu, estatal, nacional o bé provincial. Igualment, segons l'article 5 de la Llei 13/2015, de 16 de juliol, d'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, s'estableixen com instruments estratègics, els quals han de ser tinguts en compte per la redacció d'aquest document l'Estratègia Catalana per a l'ocupació i el Pla de desenvolupament de les polítiques d'ocupació de Catalunya, els quals han de ser coherents amb els instruments estratègics estatals i europeus; així com el Pla general de la formació professional de Catalunya.

En aquesta fase es proposen:





-  **Estratègia Europa 2020:** Document promogut per la Comissió Europea, el qual pretén esdevenir una resposta coordinada a nivell europeu a la situació de crisi econòmica. Proposa uns objectius de creació d'ocupació, incentiu a la I+D, reduir els índex de fracàs escolar i reduir els nombre de persones en risc de caure a la pobresa; en un marc de sostenibilitat ambiental. Per aconseguir-ho, es plantegen 7 iniciatives emblemàtiques i un seguit de recomanacions concretes per a cada estat membre (programa de reformes, programa d'estabilitat i recomanacions específiques). En el cas d'Espanya, les recomanacions es concentren en la reforma del mercat laboral i aspectes de política fiscal².
-  **Estratègia Espanyola d'activació de l'ocupació 2014-2016:** El document estableix l'objectiu de fomentar la creació d'ocupació, de forma paritària i millorant la productivitat i qualitat del mercat de treball. Per aconseguir-ho, es focalitza en l'atenció a les persones desocupades i atorga una major flexibilitat a les Comunitats Autònomes en la gestió del propi mercat de treball, sota un marc de 4 línies de treball: Orientació, Qualificació, Oportunitats de Treball i Emprenedoria i desenvolupament econòmic local³.
-  **Estratègia catalana per l'ocupació 2020:** Promogut pel Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) del Departament d'Empresa i Ocupació, el document té la missió d'esdevenir una referència en les

² A l'adreça http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm podeu trobar informació general sobre l'estratègia Europa 2020.

³ A l'adreça https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/estrategia_14_16.pdf podeu trobar un detall de les línies d'actuació proposades.


polítiques actives d'ocupació dels propers anys. La diagnosi consta d'un recull de les Polítiques Actives d'Ocupació (PAO) realitzades a Catalunya, focalitzant l'anàlisi dels recursos a nivell comarcal⁴. El seu objectiu és la millora de l'ocupabilitat de les persones treballadores i la competitivitat de les empreses catalanes.

-  *Observatori del Treball i Model Productiu*: Responsabilitat del Departament d'Empresa i Ocupació, l'observatori incorpora les dades actualitzades respecte de l'atur i les demandes d'ocupació desagregades en diferents nivells i sobre diverses variables. L'observatori forma part del sistema d'informació comuna que estableix la Llei del SOC⁵.
-  *Pla de desenvolupament de les Polítiques d'Ocupació de Catalunya (PDPO 2014-2016)*⁶. El document fa un punt més de concreció en les prioritats dels Sistema d'Ocupació de Catalunya i estableix un seguit de perfils prioritaris, defineix els serveis ocupacionals, estableix els drets i obligacions de les persones i empreses usuàries i defineix les fonts de finançament. També anuncia els principals plans i programes que es desenvoluparan durant tot el període de programació, incloent les convocatòries previstes.

⁴ A l'adreça http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/detall.do?id=117091 podeu trobar un detall de les línies generals de l'Estratègia Catalana.

⁵ L'observatori és a l'adreça <http://observatorit treball.gencat.cat/ca/>.


⁶ El document es pot descarregar a https://www.oficinadetreball.gencat.cat/socweb/export/sites/default/socweb_ca/web_institucional/_fitxers/PDPO_2014-2016.pdf

 **III Pla general de la formació professional de Catalunya (2013-2016)**⁷. El pla Estableix els objectius i mesures de les polítiques de FP durant el període de programació. El seu objectiu general és adaptar el sistema de formació i qualificació professional a les necessitats prioritàries de l'economia catalana i a la millora de l'ocupabilitat de la població, fent-la més atractiva i millorant la qualitat i el rendiment de l'oferta formativa i consolidant la integració del conjunt del sistema



4.1.2. Fonts secundàries de segon nivell

La informació de segon nivell consta dels documents emesos pels actors del territori, els quals determinen el marc d'actuació del pla estratègic; així com altres documents relacionats amb la planificació i avaluació en l'àmbit del desenvolupament local.

En aquest sentit, cal destacar i concentrar-se en la nombrosa projectiva que ha anat promovent l'IMO durant els darrers anys, i que sintetitzem a continuació:

 **Estatuts de l'IMO**. Els estatuts de l'IMO van ser aprovats durant a la sessió plenària de la Paeria de Lleida el 25 de juliol de 2008. En ells s'estableix la naturalesa de l'IMO, el seu règim jurídic, objecte, competències, potestats i vigència; juntament amb les consideracions habituals d'un document d'aquestes característiques.

⁷ El document es pot descarregar a http://consellfp.gencat.cat/ca/arees_actuacio/iii_pla_gral_de_fp/

-  Actes i documents de seguiment dels grups de treball: Coneixement I i II, Pràctiques, Xarxes socials i millora de la prospecció. Aquests documents tenen un especial interès per haver-se realitzat a partir de la creació d'un seguit de grups de treball o grups de millora, els quals pretenen impulsar actuacions per millorar l'actuació de l'Institut en relació a la consecució del seu objectiu bàsic.
-  *Plans d'actuació, memòries i procediments generals.* Documents generals que regeixen la gestió anual de l'IMO en relació a la seva actuació i els serveis oferts. Una característica de l'IMO és la vocació i aposta per l'homogeneïtzació dels procediments que permeten oferir els serveis als seus destinataris.

4.2. Organització del pla estratègic

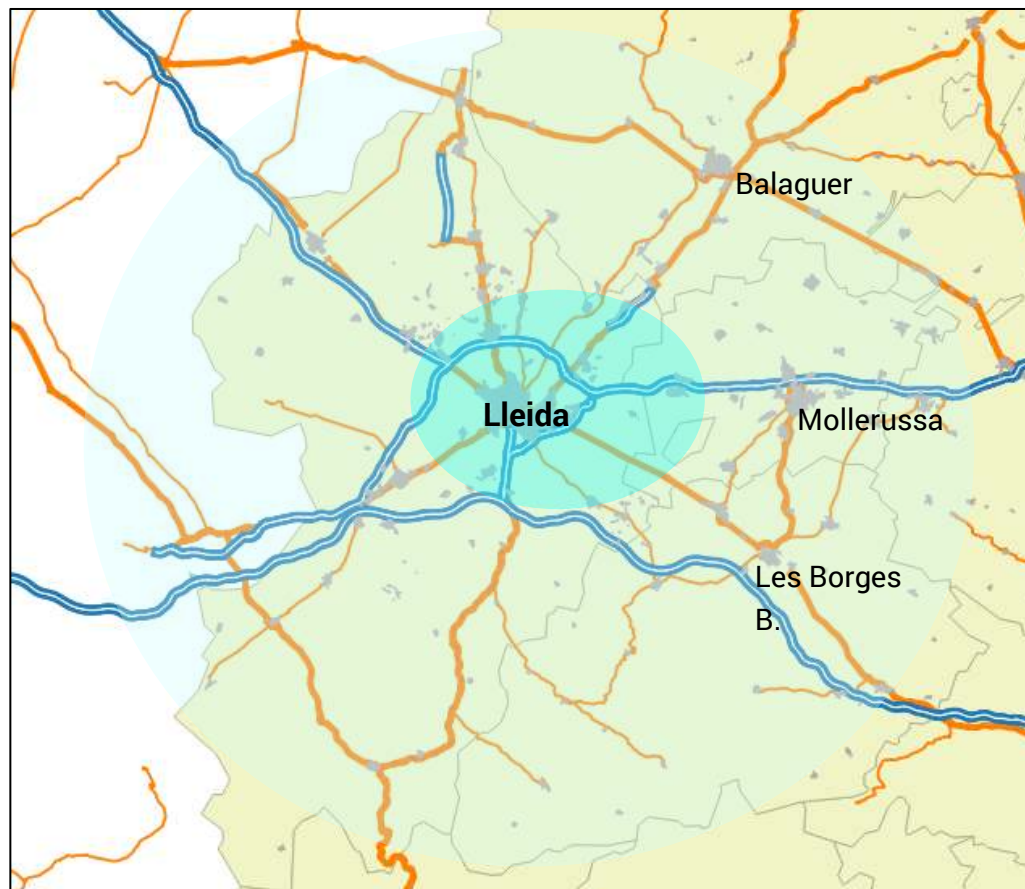
La fase d'organització consisteix en organitzar els aspectes formals del Pla, incloent del territori on produirà efectes, al termini de vigència i l'organigrama.

4.2.1. Abast territorial

L'abast territorial de la iniciativa es correspon al terme municipal de Lleida ciutat, tot i que cal preveure que l'IMO té un àmbit d'influència que va molt més enllà de la divisió administrativa, i que engloba tant els municipis i comarques veïnes com les zones d'activitat econòmica al voltant dels principals eixos d'actuació.

Per tant, la iniciativa no té una referència territorial clarament definida, sinó que pren com a punt de partida el terme municipal de la ciutat de Lleida, àrea sobre la qual versarà la diagnosi, però té uns efectes clars sobre les relacions socioeconòmiques del territori de l'entorn. A la figura es mostra aquesta disjuntiva amb àrees de diferents colors.

Figura 1: Abast territorial de la iniciativa



Font: elaboració pròpia amb cartografia OSM, 2017.

4.2.2. Abast temporal

L'abast temporal del projecte determina el termini de prospecció de la diagnosi, a més a més del plantejament del pla d'actuació. Es considera adequat redactar el pla estratègic en coherència al gruix dels programes que regeixen les polítiques actives d'ocupació, amb una durada de 5 anys, repartits de la següent manera:

Figura 2: Abast temporal



4.2.3. Pla de treball i cronograma

Es preveu que la redacció del primer projecte de PROMO 22 tingui una durada de 9 mesos. En aquests termes, les dades que, a priori, es contempen serien:

- 📅 Inici de les actuacions i informe previ: segona quinzena de desembre de 2016 fins finals de febrer de 2017.
- 📅 Diagnosi: entre la primera quinzena de gener de 2017 i la segona de maig de 2017.
- 📅 Fase estratègica: entre el juny i el juliol de 2017.
- 📅 Programa Operatiu: entre juliol i l'agost de 2017.
- 📅 Finalització i presentació final: agost/setembre de 2017.

Figura 3: Cronograma definitiu

Activitat	Anys 2016 i 2017									
	des	gen	feb	mar	abr	mai	juny	jul	ago	
FASE PRÈVIA										
Recopilació informació prèvia										
Organització del pla										
Pla de comunicació										
Presentació del projecte										
DIAGNOSI										
Anàlisi de fonts secundàries										
Anàlisi de fonts primàries										
Aprofundiment participatiu										
PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA										
Arbre de problemes										
Matriu DAFO										
Prospecció i selecció de l'escenari										
Definició d'estratègies										
PLANIFICACIÓ OPERATIVA										
Disseny de programes i projectes										
Redacció del pla d'actuació										

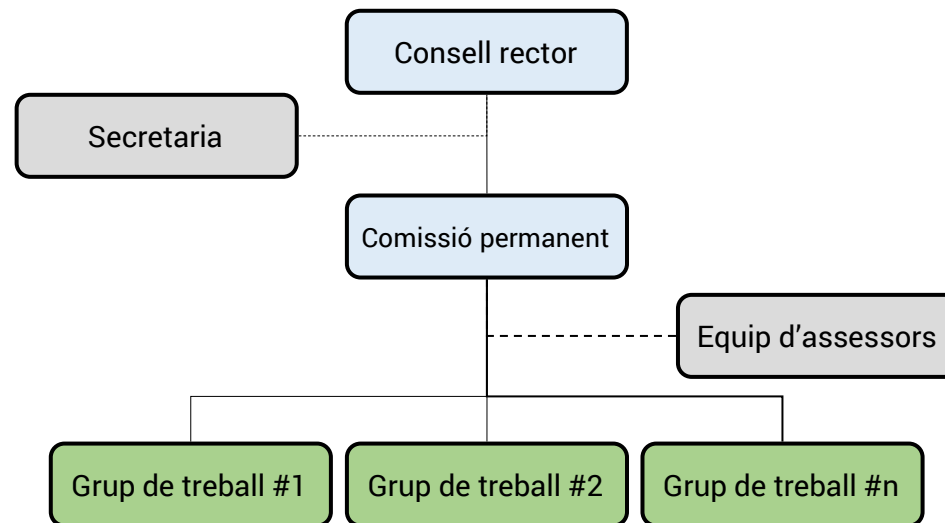
4.2.4. Organigrama

L'organigrama determina les relacions entre els diferents agents que formen part del Pla Estratègic.

Els òrgans proposats es componen per representants dels ens administratius presents en el territori:

- **Consell rector:** La comissió rectora és l'òrgan de direcció, supervisió i màxima representació del Pla. És formada pels màxims representants polítics dels ens impulsors del Pla i els encarregats de les àrees amb competències en promoció econòmica i desenvolupament local. Li correspon el plantejament de partida del pla estratègic, així com l'acceptació i la revisió de cadascuna de les actuacions impulsades durant la realització del projecte, pel qual es reunirà a l'inici i la finalització de cadascuna de les fases proposades. Igualment, serà l'encarregat de validar definitivament el contingut del pla.
- **Secretaria:** La secretaria té la funció de aixecar les actes de les actuacions realitzades, donar fe de les reunions i promoure la tramitació de la documentació que es pugui requerir per l'adient realització del Pla.
- **Comissió permanent:** La comissió permanent serà l'ens encarregat de coordinar l'execució del pla d'actuació i vetllar per la correcta realització del pla, en coherència als principis determinats

Figura 4: Organigrama del Pla



pel consell rector. Serà formada per un grup de representants reduït, podent prioritzar el caràcter tècnic d'aquests, i serà designat pel Consell Rector. També tindrà la missió de convocar els membres dels grups de treball en el seu degut moment i de realitzar les tasques de suport i orientació a l'equip d'assessors.



-  **Equip d'assessors:** Serà l'encarregat de la redacció del Pla Estratègic, oferint assessorament tècnic permanent a totes les instàncies del Pla i orientació tècnica respecte les diferents actuacions a emprendre per a la millor execució del mateix.
-  **Grups de treball o Comissions temàtiques:** Els grups de treball seran formats per les persones participants en cada àrea de treball. Els membres dels grups de treball seran decidits per acord de la comissió rectora amb l'orientació de l'equip d'assessors. Cada grup de treball respondrà a una de les àrees estratègiques indicades en aquest document.

Figura 5: Composició orgànica del pla estratègic

Òrgan	Integrants	
	Càrrec	Representant
Consell rector	<ul style="list-style-type: none"> • President • Representant grup municipal CIU • Representant grup municipal Ciutadans • Representant grup municipal Comú • Representant grup municipal PP • Representant grup municipal PSC • Representant grup municipal Crida-CUP • Representant grup mun.ERC-Avancem • Representant COELL • Representant FECOM • Representant CCOO • Representant UGT 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafael Peris • Andreu Vázquez • Ángeles Ribes • Carlos González • Joan Vilella • Xavier Rodamilans • Ferran Dalmau • Nuria Marín • Ester Pagano • Maria Rosa Armengol • Helena Motos • Jose Luis Aguilà
Comissió permanent	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de programes • Responsable de la secretaria tècnica • Agent d'Ocupació i Desenvolupament Local 	<ul style="list-style-type: none"> • Marina Guivernau • Gustau Dos Santos • Marta Pujol
Equip d'assessors	<ul style="list-style-type: none"> • DEL Consultors 	<ul style="list-style-type: none"> • Juanjo Pérez

4.2.5. Determinació de les àrees estratègiques i comissions sectorials






Les àrees estratègiques d'intervenció⁸ són les àrees de treball que caldrà tenir en compte per elegir els temes que formen part del pla estratègic i les que no. A partir dels temes crítics es realitzarà un seguit de translacions i agrupacions per afinitat temàtica que permetran determinar els noms finals de les comissions i els assumptes que s'hi tractaran.

Les persones integrants de les comissions seran elegides segons el criteri de la Comissió Rectora, a partir de les persones convocades i les que vulguin participar-hi de forma voluntària. També, a partir d'aquesta llista, es decidiran els diferents agents que hauran de prendre part en la fase d'entrevistes i les dinàmiques de participació que es desenvoluparan durant la diagnosi i la fase estratègica.

A partir de la memòria, les àrees estratègiques s'han elegit mitjançant una activitat amb els membres de la Comissió Permanent i un seguit d'entrevistes amb les persones responsables dels principals programes que desenvolupa l'IMO.

⁸ Cal fer un aclariment en relació a la terminologia que s'emprarà en aquest espai. Atès que s'ha considerat que les àrees estratègiques han de ser coincidents amb les diferents activitats que es realitzen a l'IMO, es pot donar una confusió amb l'ús de la terminologia "àrea". Cal recordar que l'IMO no treballa per àrees organitzatives, sinó que ho fa per programes. Tot i això, hi ha nombroses parts dels programes que són compartides entre diferents programes i són fins i tot executades per les mateixes persones, quelcom que pot portar a confusió. A fi de no confondre, ens referirem a "àrees" per identificar les unitats funcionals, com podria ser les persones que es dediquen a realitzar tasques d'intermediació per diferents programes; tot i que aquesta no sigui una organització realment existent al IMO.

Durant aquesta primera reunió, els temes crítics seleccionats van ésser:

-  Orientació.
-  Formació.
-  Intermediació.
-  Igualtat d'oportunitats.
-  Prospecció.

A fi d'aprofundir en el contingut i l'orientació de cadascun d'aquests temes, es va realitzar un seguit d'entrevistes exploratòries breus amb els responsables tècnics de diferents programes. Aquests responsables van ésser seleccionats pels membres de la Comissió Permanent sobre un criteri d'adequació.

Orientació

L'àrea d'orientació té per objectiu la definició de l'objectiu professional de la persona, és a dir, a partir del coneixement de la feina volguda, se n'observen les competències i es defineix la direcció ocupacional que aquesta persona pot optar.

S'intenta dotar la persona demandant de les eines i tècniques necessàries per la recerca de feina. Sovint es troben que aquestes persones no entenen que sense un enfocament previ és molt més difícil trobar una ocupació.





El principal problema que es troba l'àrea d'orientació és la vinculació amb programes. Els requeriments econòmics necessaris per realitzar aquesta activitat són molt elevats i no és possible



de realitzar-la fora dels programes. Per tant, els perfils que no encaixen en algun dels programes no pot ésser atès, quelcom que s'interpreta com un inconvenient important, si bé no es coneix quantes persones queden excloses a causa d'aquesta limitació.

La persona que rep la orientació disposa de més recursos per a la recerca de feina: pot ésser dirigida a formació, a eines de recerca de feina, etcètera. És una situació d'avantatge respecte d'altres perfils.

En aquests termes, els temes a tractar proposats són:

-  La sensibilització ciutadana de l'orientació.
-  La flexibilització dels programes i l'adequació dels perfils a les necessitats de l'àrea de Lleida. Són els perfils actualment definits en els programes els més adequats pel nostre territori?
-  Necessitats de generalització de la funció d'orientació al conjunt de les persones demandants d'ocupació, també sense encaix o vinculació amb els diferents programes.
-  La homogeneïtzació de la metodologia d'aproximació i servei al ciutadà. És possible un servei d'orientació universalitzat i coordinat amb altres entitats del territori?

Formació

L'àrea de formació es l'encarregada d'organitzar les activitats formatives, sempre amb l'objectiu final d'aconseguir la inserció laboral. La visió de la unitat és que la formació ha d'anar sempre encarada a les necessitats de les empreses.

Si una empresa busca un perfil, es pretén que aquest sigui adaptat a les necessitats de l'empresa. El mètode per aconseguir-ho, és emprar professionals amb experiència al món de l'empresa, especialment els formadors, els quals es considera que són el principal valor afegit de qualsevol activitat formativa.

És interessant la consideració que els alumnes han avançat en la seva relació amb la formació, en part en paral·lel a l'avanç de la crisi econòmica. Actualment, l'alumne busca un camí més ràpid cap al món laboral, mentre que abans hi havia un plantejament més vinculat amb el procés de reciclatge. També es fa palès una major exigència davant els cursos, hi ha més participació i més interès.

El procés de definició d'un curs és complex. Hi intervenen múltiples factors i està fortament condicionat per les pròpies capacitats de l'ens en termes d'homologacions de les aules i els equipaments. Les homologacions són molt exigents, quelcom que repercuteix positivament en la qualitat de la formació, però que també limita la possibilitat d'oferir determinades activitats formatives.

D'altra banda, els propis programes, plans formatius i certificats no semblen prou flexibles. És relativament habitual que altres ens sol·licitin activitats formatives específiques, però les limitacions que imposen els programes ho impedeixen, de manera que si una empresa requereix una formació, aquesta l'ha de finançar íntegrament perquè no hi ha pressupost.

En aquests termes, els temes a tractar proposats són:



- L'actualització dels models formatius vers un model que afavoreixi una col·locació més ràpida.
- La col·laboració entre els diferents programes i la formació com eix fonamental per la qualificació professional.
- L'adequació del procés de definició de l'oferta formativa a les necessitats de les empreses i el món laboral.
- La col·laboració entre els diferents ens públics i privats en termes d'equipaments per fomentar una formació més completa i adequada a la necessitat del mercat de treball.
- La flexibilització de la formació: la necessitat de promoure unitats formatives de continguts específics per facilitar un currículum flexible i adequat a les seves especificitats a la persona que demanda formació.

Intermediació




El Servei d'Intermediació Laboral (SIL) va ser creat al 1996, esdevenint la llavor del futur IMO. Fou promogut pel Paer Antoni Siurana com resposta davant un increment de l'atur, pel qual el primer que es va crear va ser una agència de col·locació inspirada en l'antic INEM, però amb algunes adaptacions pensades per la realitat del mercat de treball lleidatà. Encara avui és l'únic servei de l'Institut finançat exclusivament per la Paeria.

Els objectius del SIL són realitzar un acompanyament del demandant d'ocupació cap al lloc de treball i l'acompanyament de l'empresa cap al treballador que està buscant. La visió d'acompanyament és substancial: tot el procés és un model de mediació en el qual hi ha una voluntat expressa d'aconterar l'usuari. Cal entendre que el procés de recerca de feina pot ésser

extremadament estressant per algunes persones i que sovint, la feina més important és el suport emocional. Una atenció pròxima a la persona no solament contribueix a la recuperació de l'autoestima, sinó que també facilita que aquesta persona tingui més motivació per tornar a les següents sessions d'acompanyament.

Un element sobre el qual cal prestar atenció és el món de l'empresa. El SIL té un enfocament de servei eminentment ciutadà, deixant la vessant empresarial una mica de banda. Actualment l'IMO treballa en dos programes: el Programa de projectes innovadors i experimentals i el Programa de desenvolupament local, que compta amb un Agent d'Ocupació i Desenvolupament Local (AODL), orientats a transferir el tracte que es dona a l'aturat cap a l'empresa.

En aquests termes, els temes a tractar proposats són:

-  Les necessitats específiques de la intermediació a Ponent.
-  Adequació i millora del model de suport al demandant d'intermediació.
-  Les relacions amb l'empresa, una eina per casar la demanda i l'oferta laboral.

Igualtat d'oportunitats

L'àrea d'igualtat d'oportunitats de l'IMO té per objectiu aconseguir la inserció de les persones amb discapacitats a través d'un procés d'adaptació al lloc de treball a les capacitats dels beneficiaris. Principalment la inserció s'orienta al propi IMO, és a dir, les persones que hi participen esdevenen treballadors de la Paeria. Es tracta d'una unitat interna de l'IMO, però amb la seva pròpia

idiosincràsia, segons la qual, tot i l'enfocament eminentment formatiu, les persones beneficiàries no són alumnes, sinó que són treballadors i treballadores.

Figura 6: Instal·lacions de l'Escola de Jardineria







Font: www.imolleida.com, 2017.

L'activitat principal del CET (Centre Especial de Treball) és la jardineria i s'adreça a joves amb discapacitat. Té la seva base a l'Escola de Jardineria de l'Ajuntament de Lleida de Les Basses, també coneguda com l'Escola de jardineria de l'Ajuntament de Lleida o, simplement, *L'Escola de les Basses*. És un centre en el qual s'imparteix Educació Secundària Obligatòria adaptada de l'especialitat de jardineria i un programa de Formació i Inserció (PFI) adaptat d'auxiliar de vivers i jardins. Orgànicament es divideix en *producció*, àrea encarregada de l'activitat productiva, és a dir, l'activitat pròpia de jardineria; i la *USAP*, àrea encarregada de les activitats tècniques i de l'adaptació.

Tot i que també hi ha la vessant d'inserció a altres empreses, durant els anys de la crisi es va fer palès un procés de retorn de moltes de les persones que treballaven a altres empreses o entitats. En altres paraules: aquestes persones, tot i haver estat inserides amb èxit prèviament, amb la crisi econòmica van ser dels primers col·lectius en ésser expulsats.

És interessant subratllar el fregament que es produeix entre la missió de foment de la igualtat d'oportunitats, la qual prioritza la inserció i adaptació; amb el servei públic de jardineria que ha d'oferir l'Ajuntament, el qual prioritza els resultats. Al situar-se dins les àrees funcionals de la Paeria, l'Escola de Jardineria es troba amb una cadena de comandament molt alta.

En aquests termes, els temes a tractar proposats són:

-  L'adopció de noves tècniques efectives en els processos d'inserció i d'adaptació del lloc de treball a les necessitats de les persones capacitades.
-  Els reptes de la consolidació laboral de les persones capacitades. Com assegurar la permanència de les persones inserides a entitats i associacions?
-  La dignificació i empoderament personal de les persones capacitades. La millora de la qualitat de vida dels col·lectius capacitats a través del treball i la contribució a la família.
-  El model de gestió i la piràmide de comandament.

Prospecció

L'IMO no disposa d'un servei específic de prospecció empresarial, però sí que alguna de les seves unitats ha començat a fer incursions en aquesta àrea, com és el cas del Programa de Treball als

Barris. També s'ha creat un grup de millora de prospecció, el qual es reuneix periòdicament per posar en comú les activitats que s'han anat realitzant. La filosofia del prospector és una mica diferent a la tònica general de l'IMO, ja el seu espai natural sempre està en contacte amb l'empresa.

L'activitat prospecció i el grup de millora permeten conèixer en quin moment es troben les relacions amb cada empresa. El procediment per entaular relacions s'inicia amb algun contacte formal, al qual segueix una visita exploratòria en la qual es presenten l'IMO com institució i els serveis que s'ofereixen.

En aquests termes, els temes a tractar proposats són:




-  La necessitat de donar a conèixer l'IMO entre la ciutadania com principi fonamental per oferir un servei.
-  La comprensió de les necessitats del teixit empresarial per adequar els serveis a les necessitats del mercat i aconseguir una millor inserció de les persones desocupades.
-  L'establiment i la consolidació de la prospecció de forma transversal en el disseny d'activitats formatives i polítiques ocupacionals locals.

Figura 7: Relacions entre els temes plantejats

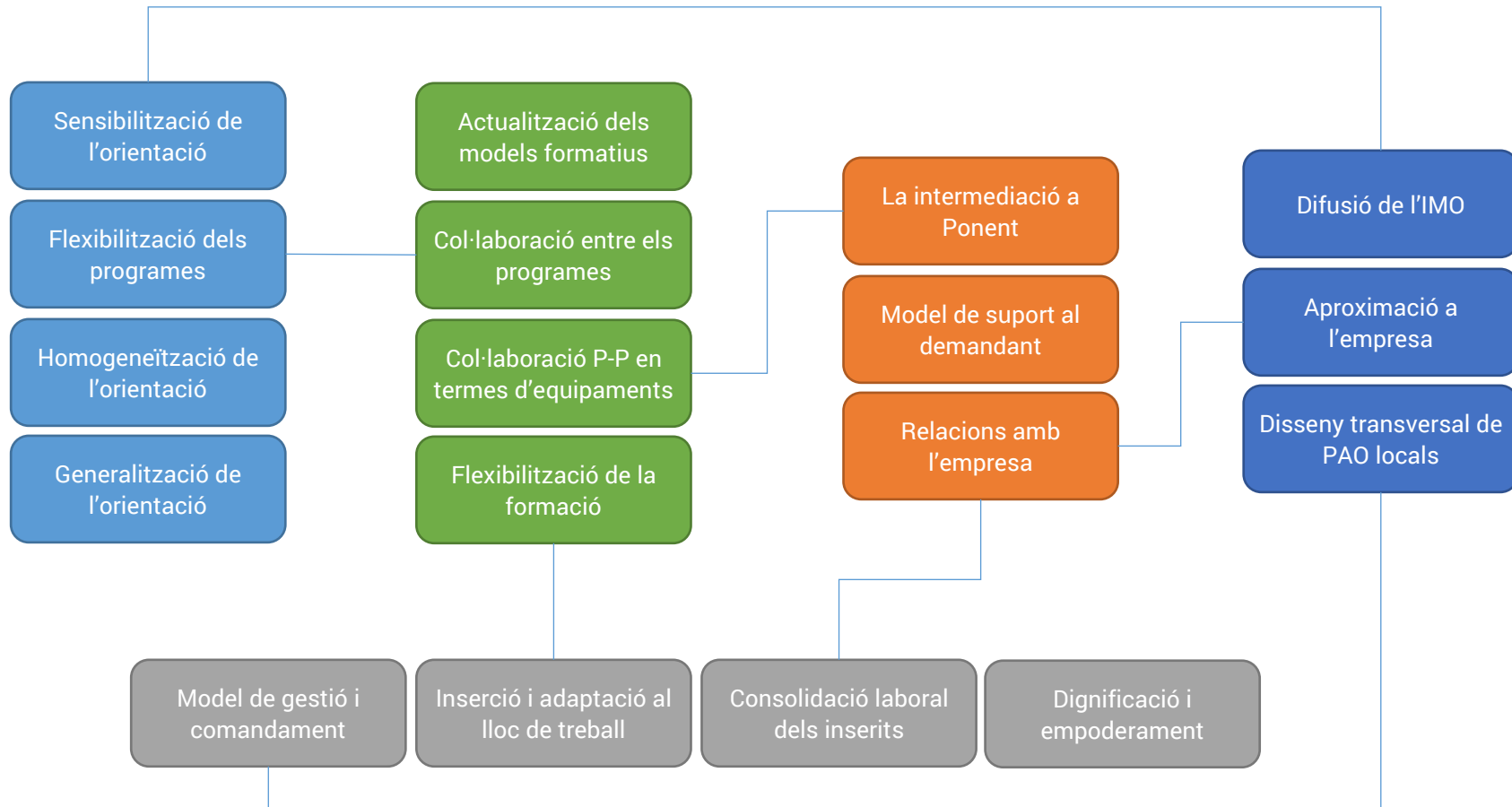






Figura 8: Composició orgànica de les comissions temàtiques

Comissió temàtica	Entitat participant
Orientació	• Associació ASPID
	• Associació Reintegra
	• Prosec
	• Servei d'Educació. Paeria
	• IDFO- UGT
	• Salesians
Formació	• Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Serveis de Lleida
	• Fundació Paco Puerto (CCOO)
	• Centre Tècnic Ilerdense
	• General d'Estudis
	• Fundació Jaume Rubió i Rubió
	• Federació Provincial d'Empresaris de Comerç de Lleida (FECOM)
	• COELL
Intermediació / Prospecció	• Adecco
	• Randstad
	• PIMEC
	• Federació Provincial d'Hostaleria Lleida
	• Fundació Pagesos Solidaris
	• Incorpora- La Caixa
	• Optima Business Consulting
Igualtat d'oportunitats	• Creu Roja
	• Federació Allem
	• Regidoria d'Igualtat. Paeria

4.2.6. Pla de comunicació del Pla Estratègic



En el marc de transparència i adequada publicitat del sector públic, la comunicació ha esdevingut un element fonamental. Una adequada política comunicativa no solament garanteix el dret a la informació, sinó que també es tradueix en una millor participació del ciutadà en el procés de planificació i de presa de decisions.

En aquest sentit, el pla de comunicació del pla estratègic estableix els següents objectius:

-  Garantir la transmissió d'informació i participació entre els diferents actors, així com la correcta notificació de les convocatòries per activitats de grup.
-  Mantenir un canal obert i estable de comunicació entre els actors i l'equip redactor del pla estratègic.
-  Donar a conèixer els objectius del pla estratègic i la metodologia.
-  Facilitar la comunicació entre l'equip redactor i els responsables tècnics del projecte.

Atenent aquests objectius, el pla de comunicació del pla estratègic es fonamentarà en canals de comunicació digitals i telefònics. Per tant, es basaran en la llista de contactes que actualment disposa l'IMO.

Concretament, els mitjans que s'empraran són:

-  Correu electrònic.
-  Telèfon.



 Espai web d'intercanvi d'informació.

Tot i això, no es descarta l'ús d'altres plataformes en el cas que així es consideri adient en funció de l'avenç de les activitats previstes al pla estratègic.

D'altra banda, durant la redacció del Pla es realitzarà una enquesta, la qual es realitzarà via web. Les activitats de comunicació per omplir aquesta enquesta es realitzaran de forma transversal, és a dir, es sol·licitarà als actors participants que facin difusió de la importància de realitzar l'enquesta entre els seus associats i col·laboradors.

Igualment, l'IMO emprarà els seus canals comunicatius habituals (pàgina web, xarxes socials, llistes de difusió i premsa) per donar a conèixer el projecte i cridar a la participació en els aspectes que es considerin més significatius.



Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local.



Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local.