



PROMO 22

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

FASE ESTRATÈGICA

INSTITUT MUNICIPAL D'OCUPACIÓ SALVADOR SEGUÍ

Lleida, desembre de 2017

SOC

Servei d'Ocupació
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya



PRESENTACIÓ

Teniu a les mans la **Fase estratègica** del projecte **PROMO 22**: Definició i impuls del Programa Operatiu de Millora de l'Ocupació a Lleida i la seva àrea d'influència 2016-2022, 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 d'Ocupació de Catalunya.

Aquest document ha estat redactat durant el 2017, i ha comptat amb la participació dels 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 (COI PIS) 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)



Índex

1. Introducció.....	5
2. Definició de les línies estratègiques i els objectius centrals.....	8
2.1. Anàlisi DAFO.....	9
2.1.1. Dimensió interna.....	13
2.1.2. Dimensió externa.....	17
2.2. Selecció i prioritització dels factors crítics.....	22
2.2.1. Metodologia.....	22
2.2.2. Anàlisi DAFO participatiu.....	26
2.2.3. Anàlisi DAFO-FCE.....	32
2.2.4. Recull d'idees força.....	33
2.3. Construcció de les línies estratègiques i objectius centrals.....	35
2.3.1. Metodologia.....	36
2.3.2. Priorització de factors.....	38
2.3.3. Matriu CAME.....	44
2.3.4. Proposta estratègica.....	45

2.4.	Línies estratègiques i objectius generals.....	52
2.4.1.	Proposta de línies estratègiques i objectius generals	52
2.4.2.	Descripció dels objectius generals i específics	55

1. Introducció

A partir de la realització de la diagnosi i els seus diferents apartats, es disposa de les eines necessàries per a definir una estratègia coherent que articuli el pla d'actuació orientat a la consecució dels objectius proposats durant la fase prèvia.

La fase estratègica s'inicia amb l'anàlisi DAFO, inclòs a l'informe socioeconòmic anterior. L'anàlisi DAFO suposa una ordenació estructurada de les informacions i factors detectats al llarg de l'anàlisi local, el qual, a partir d'una determinada metodologia, permet la traducció dels resultats de la diagnosi en objectius generals, línies estratègiques i propostes concretes d'actuació.

Metodològicament la tècnica de creació d'estratègies s'estructura de la següent manera:

Síntesi de l'informe socioeconòmic

Atenent la complexitat i densitat del document de diagnosi, i la necessitat d'incorporar elements de participació que marquin un escenari compartit, l'equip redactor ha realitzat un document de síntesi de la diagnosi, el qual ha estat distribuït entre els diferents actors que prenen part en el procés de planificació a fi de redactar un anàlisi DAFO.

Aquest anàlisi és el primer aspecte a tenir en compte a fi de construir un seguit d'estratègies de desenvolupament territorial. L'anàlisi DAFO és una eina que permet sintetitzar la informació de forma prioritzada i classificada, de manera que poden crear-se creuaments entre els factors interns i els externs.



La prioritització fixa els factors crítics, els quals seran els que s'empraran per determinar les àrees estratègiques d'atenció. La matriu DAFO es realitza de forma participativa, amb la implicació de tots els actors que han pres part en la diagnosi i es resumeix en el primer capítol d'aquest document.

Tot i que el plantejament estratègic proposat pels actors pot ésser directament aplicable, necessita d'una segona revisió que el faci coherent i n'estructuri de forma més adient les diferents accions, quelcom que resulta de la impossibilitat de tenir en compte tots els elements de la mateixa manera que ho farien l'equip redactor i la direcció del pla estratègic. D'aquesta manera es pot aconseguir una major proximitat amb els objectius estratègics prefixats alhora que s'aconsegueix generar línies d'acció consensuades i compartides pel gruix dels participants.

Definició d'objectius centrals i línies estratègiques

A partir de la proposta estratègica efectuada pels actors participants i la revisió que en farà l'equip redactor, s'establirà un seguit d'objectius centrals i línies estratègiques. Aquesta acció es realitzarà mitjançant una metodologia pròpia, la qual es basa en l'encreuament de factors interns (Fortaleses i Debilitats) i externs (Oportunitats i Amenaces) per obtenir estratègies de tipus FO, FA, DO i DA, les quals ens marcaran la naturalesa de les accions a emprendre.

Els objectius centrals i línies estratègiques defineixen el model de territori al que es vol arribar. Es determinen metodològicament a partir del DAFO i el plantejament d'escenaris i contenen l'essència

del pla estratègic, ja que s'entén que la consecució de les línies estratègiques suposa la consecució dels objectius centrals.

Igualment, els objectius centrals desglossen la visió del projecte, de manera que, en una lògica vertical, assolir-los suposa assolir l'objectiu inicial.




Descomposició de les línies estratègiques i els objectius centrals en programes, projectes i actuacions concretes.

A partir de la definició estratègica, l'equip redactor s'encarregarà de fer una proposta d'acció concreta, la qual desglossarà els objectius centrals en un seguit de programes, projectes i actuacions concretes. Aquesta proposta ha de ser validada per la comissió rectora.

Un cop s'aconsegueix la validació, es procedirà a la redacció de les accions, les quals es realitzaran de forma estandarditzada, segons el model de mínims proposat a l'informe previ.

2. Definició de les línies estratègiques i els objectius centrals

L'objectiu general del Pla Estratègic és l'obtenció **la formulació les propostes d'actuació per a l'elaboració d'un pla d'actuació**. A partir d'aquest punt, el projecte marca un seguit d'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

Aquest document recull les aportacions dels agents del territori fetes en la sessió participativa de definició de les línies estratègiques. L'eina fonamental que s'emprarà és la matriu DAFO, la qual ha estat realitzada a través d'un seguit d'activitats participatives amb els principals actors en matèria de desenvolupament local i ocupació de la comarca, i que es presentarà a continuació.

2.1. Anàlisi DAFO

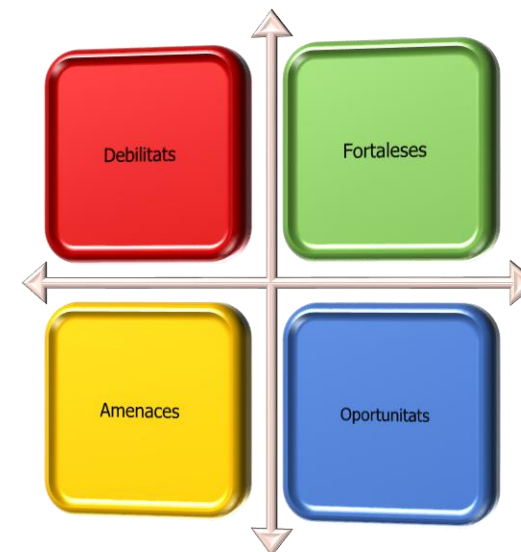
Un cop finalitzada la diagnosi i les activitats participatives que s'hi ha inclòs, es procedeix a realitzar l'anàlisi DAFO global. En aquest anàlisi es pren en consideració els elements més significatius detectats durant l'informe socioeconòmic i s'hi afegeixen les consideracions de caire més subjectiu obtingudes durant la fase d'entrevistes i dinàmiques participatives.

L'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Febleses, Oportunitats) és una metodologia d'estudi de les situacions competitives de les empreses i organitzacions i el seu mercat. Actualment se la considera l'eina estratègica per excel·lència i és la més emprada per conèixer la situació real en la que es troba una organització.

És una metodologia originària en la planificació estratègica de l'empresa privada, en el context anglès, on se sol anomenar SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Es considera que el seu introductor va ser Alfred S. Humphrey (1926-2006), en el marc d'una recerca sobre les raons del fracàs de la planificació corporativa en les empreses impulsada per la Universitat d'Stamford.

En tot cas, tant en l'àmbit privat com en el públic, ha tingut un gran reconeixement per la seva capacitat d'analitzar i relacionar les dimensions internes (febleses i fortalezes) i les situacions externes (amenaces i oportunitats) a partir d'un seguit de fets emanats de la diagnosi prèvia.

La dimensió interna té a veure amb les condicions de la pròpia organització, el que implica que són dimensions que, en major o menor mesura, poden ser controlables. En canvi, la dimensió externa



no pot ésser controlada per l'actor analitzat, pel qual cal *aprofitar les oportunitats*, al mateix temps que *minimitzar o anular les amenaces*.

En aquests termes, estem proposant un anàlisi DAFO que s'inclouria dins el model Harvard, que és el més adient per a la planificació estratègica urbana i, per tant, per a entitats locals com els ajuntaments.

En referència als nivells d'anàlisi, la lògica del DAFO ens convida a suportar el creixement en les fortaleces, aprofitar les oportunitats, corregir les debilitats i evitar les amenaces.

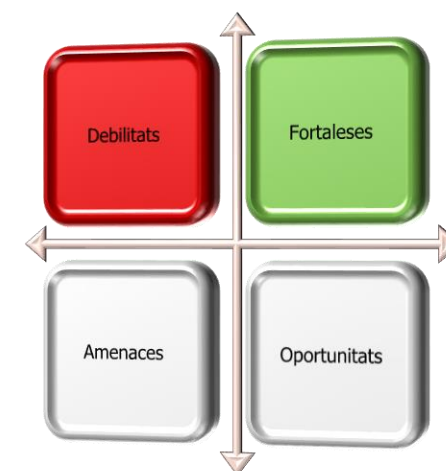
La dimensió interna de les organitzacions fa referència als recursos i les habilitats que disposa l'entitat, a nivell de lideratge, d'estratègica, de persones, aliances, recursos, processos...

Pel que fa als punts forts o fortaleces, en aquest grup s'inclouen els recursos i les habilitats que ha assolit l'organització, i que la fan diferent a la competència, posant en valor aquells processos amb major valor afegit.

En canvi, pel que fa als punts febles o febleses, aquest grup descriu els factors en els quals l'organització té una posició desfavorable respecte a la competència.

Aquest plantejament emana de l'empresa privada. Això ocasiona que sigui necessari adaptar les consideracions a la realitat de les entitats públiques.

Els factors interns:



- Debilitats:** aspectes que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament d'una ciutat, suposen una amenaça present i futura, i per tant han de ser controlats i superats.
- Fortaleses:** son aquelles capacitats, recursos, posicions assolides i avantatges competitius d'una ciutat que han i poden servir per explotar les oportunitats.

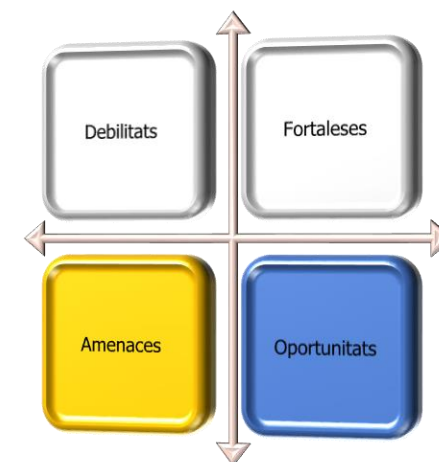
La dimensió externa fa referència als factors externs que afecten a una organització. Té una relació profunda amb l'anàlisi prospectiu, però també amb la naturalesa dels resultats de la pròpia diagnosi.

Així, la dimensió externa incideix sobre les oportunitats i amenaces presents en l'entorn, i què es poden classificar com factors polítics, econòmics, socials i tecnològics. En alguns anàlisis moderns també s'inclou els factors ambientals com elements independents dels econòmics.

Cal dir que, si bé el gruix principal del contingut de la dimensió externa prové de l'anàlisi prospectiu, la importància de la participació en qualsevol pla de desenvolupament local implica obrir també aquesta part als ciutadans, els quals han de poder ser lliures per incloure factors procedents de la seva consideració com a amenaces i oportunitats percebudes per ells mateixos.

Els factors externs:

- Amenaces:** son aquelles forces que poden impedir o limitar la capacitat de desenvolupament d'una estratègia, incrementar riscos o reduir els beneficis esperats.
- Oportunitats:** son aquelles condicions de l'entorn que poden dotar a la ciutat d'un avantatge competitiu.



Finalment, la planificació estratègica, i especialment en l'àmbit públic, necessita d'una definició clara del punt de vista que s'orienta. En funció de l'observador, un mateix factor pot ésser considerat un element intern o extern, i fins i tot pot canviar la consideració positiva o negativa.

En aquest sentit, s'opta per orientar el DAFO des del punt de vista del Pla Estratègic, és a dir, es proposa una abstracció del projecte en la qual el Pla Estratègic podria entendre's com una *empresa privada*, formada pels actors econòmics del territori (institucions, empreses, associacions econòmiques...), i que tindria per objectiu el desenvolupar del territori. Aquest plantejament facilita la consideració dels factors externs, però exigeix una consideració extensiva dels factors interns.

Per fer-ho, els nombrosos factors localitzats durant la diagnosi han de classificar-se de forma interna o externa segons el següent enfocament.

DAFO

Anàlisi intern

Anàlisi extern

Recursos humans

Estratègia

Recursos financers

Equipaments i instal·lacions

Característiques del servei

Els beneficiaris

Situació macroeconòmica

Demografia i mercat de treball

La situació legal

2.1.1. Dimensió interna

2.1.1.1. Debilitats

ID	Resum del factor	Descripció de la debilitat
1	<i>Desconnexió formació mercat de treball</i>	Es fa palesa una desconnexió entre les necessitats de les empreses en termes de formació i el mercat de treball. En aquest sentit, bona part de les institucions que treballen a l'ocupació en general prioritzen la qualificació i les aptituds de persones per sobre de l'empresa, el qual pot ocasionar que s'envii al mercat de treball perfils que no s'adeqüen amb els requisits que es demanden.
2	<i>Poca especialització en destinataris</i>	Tot i que hi ha algunes entitats que s'enfoquen a beneficiaris concrets, per exemple en relació als col·lectius desfavorits, agricultura o universitaris, en general es pot parlar de l'existència de dinàmiques de competència i poca especialització en relació al públic objectiu de les entitats que treballen la formació i ocupació.
12	<i>Inflexibilitat dels programes</i>	Els requisits dels programes dels quals depenen bona part de les accions de millora de l'ocupabilitat, així com els estandards de qualitat, condicionen en forta mesura la possibilitat d'oferir determinats serveis en relació als perfils, el qual deixa fora persones que necessiten l'atenció i a més, impliquen una despesa notable en termes de seguiment i justificació tècnica i econòmica. Això és clarament visible en el cas de la formació, amb els certificats de professionalitat enfront la tendència a especialitzar en mòduls.
14	<i>Estructura jeràrquica</i>	L'estructura administrativa, excessivament jeràrquica i protocol·litzada, sovint es considera un element d'inflexibilitat i que alenteix les propostes de millora a implementar.
23	<i>Reducció del finançament</i>	Durant els darrers anys s'ha fet palesa una reducció del finançament disponible per a totes les entitats que treballen en matèria de desenvolupament local i ocupació.
45	<i>Usuaris no reben orientació inicial</i>	Dins el procés d'acompanyament en el procés de recerca de feina, possiblement el moment més important és la primera orientació, ja que permet enfocar als programes i definir les actuacions més adients per a cada perfil. Tot i això, alguns usuaris queden fora d'aquesta possibilitat perquè no encaixen en els programes.

ID	Resum del factor	Descripció de la debilitat
46	<i>Arrencada diferida del Consell de la FP</i>	Les diferents entitats que treballen en matèria d'ocupació a Lleida treballen sense coordinació. El Consell de la FP, ens que es va proposar amb l'objectiu de millorar les polítiques conjuntes, no sembla haver aconseguit encara la fórmula per aconseguir-ho.
47	<i>Dificultat per homologar espais formatius</i>	En matèria de formació, un dels problemes més significatius que trobem és la mancança d'espais que compleixin els requisits per ésser homologats i oferir les accions que ho requereixen.
49	<i>Enfocament dels serveis a persones preferentment que empreses</i>	L'enfocament dels serveis de l'IMO i la major part de les entitats que treballen en ocupació s'orienta més aviat cap a les persones que no cap a les empreses, el qual és positiu, però també ocasiona que el servei no sigui completament adequat a les necessitats del mercat de treball.
52	<i>Procediments de captació d'usuaris poc eficients</i>	Els processos de captació dels usuaris semblen poc eficients, ja que molts procedeixen de derivacions o de recomanacions familiars.
53	<i>Competència entre institucions</i>	Es fan paleses rivalitats i l'aparició de fenòmens de competència institucional entre organitzacions que treballen amb objectius similars. Tot i que la competència es positiva perquè obliga a millorar el servei, pot dificultar la construcció de projectes.
58	<i>Definició del servei des de l'òptica municipal</i>	La identificació de l'àmbit territorial d'actuació de l'IMO en termes administratius (ciutat de Lleida) pot suposar que queden fora de la definició dels programes un número significatiu de possibles beneficiaris.
64	<i>Pèrdua d'adequació dels models de suport a la recerca de feina</i>	En alguns casos es considera que el suport que s'ofereix als processos de recerca d'ocupació no s'ha actualitzat als temps actuals: la pèrdua d'importància del CV, la mobilitat laboral, la importància de les aptituds, etcètera.

ID	Resum del factor	Descripció de la debilitat
66	<i>Dificultats per organitzar i realitzar formació de tipus dual</i>	La formació dual és quelcom interessant, però té una organització i gestió molt complexa, perquè es superposen factors personals (lloc de residència, per exemple), amb formatius (com els horaris) i empresarials (compatibilitzar-ho tot i destinar algú al seguiment).
67	<i>Desconnexió de les borses de treball</i>	Gairebé totes les entitats disposen d'una o altra borsa de treball. Tot i que en alguns casos estan interconnectades, en general és una alternativa que s'usa més aviat poc.
68	<i>Competència i rivalitat en la selecció del catàleg de formació</i>	Existeix competència entre institucions en matèria de formació. En general, les diferents entitats tenen la necessitat de mantenir una oferta formativa, personal tècnic, professorat i estructura en general, el qual dificulta que les opcions formatives coincideixin amb precisió sobre les necessitats del territori i es prioritzin criteris funcionals o la voluntat "d'omplir les formacions".
69	<i>Dificultats per localitzar formadors</i>	Els formadors són l'element clau de qualsevol activitat formativa, però en ocasions es fa difícil localitzar els més adequats.
70	<i>Lentitud dels processos de detecció de necessitats formatives</i>	El procés de detecció de les necessitats formatives i generació de formació és complex i, en qualsevol cas, molt lent. Això suposa que des del moment que es detecta una necessitat fins el moment que s'envien persones formades adequadament, pot ser que l'empresa ja no la necessiti perquè els requeriments del sector han canviat.
74	<i>Necessitats de més personal per poder donar resposta a la destrucció d'ocupació</i>	En un entorn econòmic amb alta destrucció d'ocupació i contractació temporal, la demanda de serveis per part de l'usuari requereix de més personal per poder-la atendre adientment.

2.1.1.2. Fortaleses

ID	Resum del factor	Descripció de la fortalesa
3	<i>Molts equipaments</i>	La ciutat disposa d'un número molt significatiu d'institucions i de centres que es dediquen a la formació professional, així com a altres serveis relacionats amb l'ocupació. Em total es detecten 13 centres que ofereixen formació continuada subvencionada
21	<i>Nombrosos serveis i programes</i>	Tant l'IMO com la resta d'entitats de la ciutat acrediten una dilatada experiència en matèria de serveis per l'ocupació així com nombrosos programes especialitzats.
22	<i>Personal tècnic altament qualificat</i>	El gruix del personal tècnic encarregat de gestionar els diferents serveis demostren elevat bagatge i qualificació en les seves funcions. En general, les entitats consideren que el volum de personal disponible és adequat als requeriments tècnics i econòmics.
29	<i>Garantia juvenil</i>	Tot i que són millorables en diversos sentits, és clar que els programes relacionats amb la Garantia Juvenil han suposat un impuls als processos d'ocupació en persones joves i han permès activar nombrosos serveis arreu del territori.
36	<i>Oferta de formació dual creixent</i>	La formació dual és un fenomen creixent i amb bona consideració per part de les empreses. Actualment a Lleida es detecten 22 graus que opten per aquesta modalitat.
37	<i>Oferta diversificada de formació continuada</i>	Les accions formatives vinculades als PFI, FOAP, els CIFO i formació transversal per persones ocupades que es realitzen a Lleida abasten 13 de les 15 famílies formatives i amb nombroses alternatives de formats, de manera que es poden considerar àmpliament diversificades.
43	<i>Infraestructures i serveis adequades</i>	El 95% de les empreses enquestades consideren que les infraestructures i equipaments de Lleida són suficients per l'activitat empresarial. Igualment, el 77,2% considera que l'oferta de sòl industrial i comercial és correcta actualment.
44	<i>Els serveis més demandats per l'empresa</i>	El servei més interessant per les empreses són les subvencions a la contractació (8,69 de mitjana) i la informació d'ajuts a la contractació (7,83). Igualment, la formació pels treballadors (7,44) i la formació a demanda (7,18) són dos serveis que semblen interessar molt a les empreses.
48	<i>Els programes especialitzen i aporten recursos financers i tècnics</i>	Els programes permeten especialitzar-se i des d'un punt de vista tècnic i financer, són la única via que actualment disposem per oferir determinats serveis ocupacionals que d'altra manera no serien possible.

ID	Resum del factor	Descripció de la fortalesa
56	<i>Voluntat de treballar en xarxa</i>	El gruix de les entitats que operen en matèria d'ocupació es mostren receptives al treball en xarxa amb la resta d'entitats de la ciutat.
59	<i>Generalització dels serveis de prospecció</i>	El servei de prospecció empresarial ha anat creixent i estenent-se i generalitzant-se durant els darrers anys, el qual permet un major coneixement de les necessitats de l'empresa i afavoreix la incorporació del sector privat a les iniciatives ocupacionals
60	<i>Pràctiques no laborals i inserció de col·lectius desfavorits</i>	Sembla que les pràctiques no laborals poden ésser una eina important relació a la inserció dels col·lectius més desfavorits.
62	<i>Baix cost de la comunicació digital</i>	La comunicació més habitual per part de totes les entitats és via xarxes socials i mailing. És un sistema que permet enviar molta informació directament als destinataris a baix cost.

2.1.2. Dimensió externa

2.1.2.1. Amenaces

ID	Resum del factor	Descripció de l'amenaça
4	<i>Regressió demogràfica</i>	Demogràficament, la ciutat de Lleida presenta una estructura característicament regressiva per envelliment: la població té un creixement molt reduït, la piràmide de població té una zona central molt més ampla que la base i l'arribada d'emigració és molt més ampla que la base i l'arribada d'emigració és molt reduïda. L'efecte d'això és que l'edat mitjana està creixent durant els darrers anys.
5	<i>Reducció autònoms</i>	Durant els darrers anys, veiem que es dona un creixement del treball per compte d'altri molt més important que el treball per compte propi.

ID	Resum del factor	Descripció de l'amenaça
6	<i>Desconeixement de l'oferta de serveis per part dels usuaris.</i>	En general es considera que hi ha un baix coneixement de l'oferta de serveis per part dels possibles beneficiaris. En aquest sentit, es confirma la percepció que les activitats comunicatives no acaben de funcionar i que encara avui és més potent el "boca orella".
7	<i>Estacionalitat del mercat de treball</i>	La principal característica del mercat de treball lleidatà és l'estacionalitat, la qual, amb una variació del 2%, gairebé és el doble d'intensa que la mitjana catalana (1,3%). Aquesta es dona a tots els sectors i s'ha incrementat durant els darrers anys.
9	<i>Atur estranger elevat</i>	L'atur estranger a Lleida (34,1%) és sensiblement més elevat que la mitjana catalana (19,5%).
11	<i>Indicadors del mercat de treball de Lleida en desavantatge respecte mitjana</i>	Els indicadors bàsics del mercat laboral són pitjors en el cas de Lleida que la mitjana Catalana: menor creixement de l'afiliació mitjana a la Seguretat Social (4% i 6%, respectivament), reducció més forta de la població activa (-1,4% i +0,2%),
15	<i>Necessitat d'ocupació immediata</i>	Els perfils de les persones aturades han anat canviant vers una major necessitat d'ocupació immediata, el qual perjudica el plantejament orientat al reciclatge professional.
16	<i>Procés de recerca feina traumàtic</i>	El procés de recerca de feina, així com el seu seguiment i la promoció de mesures correctores pot ésser traumàtic per la persona beneficiària, quelcom que incentiva l'abandonament.
17	<i>Diversitat de perfils</i>	Les persones beneficiàries presenten perfils extremadament diversificats, el qual dificulta l'aplicació de mesures correctores homogènies.
18	<i>Informació no desagregada</i>	Tot i les divergències entre els barris, les fonts d'informació es presenten agregades a nivell de ciutat, el qual dificulta un coneixement adequat per dissenyar accions més adequades a nivell territorial. Els censos de població, els quals ens ofereixen un nivell més territorial i una major font de detall tenen massa marge temporal entre un i altre estudi.
19	<i>Precarització dels col·lectius vulnerables</i>	Els col·lectius desfavorits són els que més han notat l'efecte de la crisi econòmica. Van ser els primers a perdre les seves ocupacions i, a més, denoten una capacitat molt reduïda de re-inserció.

ID	Resum del factor	Descripció de l'amenaça
20	<i>Contractació temporal i de baixa qualificació.</i>	Tot i que indubtablement s'està creant ocupació, aquesta és fonamentalment de tipus temporal, amb el 88,9% dels contractes que es realitzen. La major part dels contractes corresponen a ocupacions de baixa qualificació: ocupacions elementals (CCO9: 30,9%)
24	<i>La importància del sector agrícola</i>	El mercat de treball de Lleida és característic per la notable presència de l'agricultura (4,5% d'afiliats per 1,8% de mitjana catalana), la qual en certa manera ocupa el lloc de la indústria (8,6% d'afiliats per 14,5% a la mitjana). Això es considera un
26	<i>Ocupacions sense formació i atur</i>	S'observa una clara relació entre l'atur i les ocupacions elementals. Els tres subgrups amb més atur són 92-Altres personal de neteja (11% del total d'atur), 97-Peons manufactura (10,2%) i 52-Dependents de botigues i magatzems (9,8%).
27	<i>Edat i atur de llarga durada</i>	A la vista de les xifres d'atur de llarga durada, queda clar que hi ha determinats col·lectius que un cop es queden sense ocupació, tenen moltes dificultats per tornar a treballar. El principal condicionant sembla ser l'edat, especialment a partir dels 55 anys i, a més, ho és de forma molt més intensa que altres com el nivell formatiu o la nacionalitat.
28	<i>Sector i atur de llarga durada</i>	Les seccions d'ocupació amb més aportació a l'atur de llarga durada són el comerç (17% de l'atur de llarga durada) i l'hostaleria (7,5%). Les persones que es queden sense feina i provenen d'aquestes activitats tenen un risc més elevat de bloquejar-se a l'
30	<i>Atur estranger de llarga durada en determinades seccions d'ocupació</i>	En total, els estrangers són el 24% dels aturats de llarga durada, però hi ha algunes ocupacions en les quals l'atur de llarga durada té una enorme presència de persones estrangeres: agricultura (55,9% dels aturats de llarga durada són estrangers), sense
31	<i>Increment dels beneficiaris RMI i reducció quota mitjana</i>	Creixement del número d'expedients de RMI en paral·lel a la caiguda de l'assignació mitjana per expedient.
38	<i>Baixa formació empresarial</i>	El 30% dels empresaris (segons enquesta) declaren no tenir cap tipus de formació en relació a la gestió empresarial, xifra que arriba al 67% en el cas de les activitats unipersonals.
42	<i>Causas de dificultat de trobar treballadors</i>	Les causes de la dificultat a trobar determinats perfils (segons enquesta) són la manca d'experiència, aptituds o formació dels candidats (51%).

ID	Resum del factor	Descripció de l'amenaça
50	<i>L'efecte de les males experiències a l'empresa</i>	Un dels riscos que cal assumir quan es treballa amb les empreses està relacionat amb les experiències negatives. Quan una empresa queda descontenta amb un servei rebut, sol ésser molt difícil recuperar-ne la confiança.
61	<i>Col·lectius de molt difícil inserció</i>	Hi ha determinats perfils que es considera que, tot i participar en un procés de reciclatge, la seva inserció serà extremadament complexa: aturats de llarga durada de més de 50 anys, sense formació, col·lectius específics, etcètera.
63	<i>Saturació d'informació als usuaris destinataris</i>	Tot i que la comunicació digital té avantatges evidents, el fet que moltes entitats enviïn comunicacions de manera sistemàtica acaba per saturar els usuaris, que sovint simplement descarten la informació per considerar-la missatges brossa.
65	<i>Beneficiaris sense aptituds pre-laborals</i>	Es fa palesa l'existència de grups de beneficiaris que no reuneixen els criteris pre-laborals (lectura i escriptura, idioma, competències digitals bàsiques, etcètera) mínims per aconseguir una ocupació.
71	<i>El reciclatge professional a la microempresa és molt car</i>	El reciclatge professional (formació continuada) és molt costós per les microempreses. Al disposar de poc personal, enviar un treballador a formar suposa no poder disposar de bona part de la força laboral.
73	<i>Desregulació del mercat de treball precaritza l'ocupació</i>	La desregulació del mercat de treball es considera un problema per als treballadors, ja que ha contribuït a dualitzar i precaritzar l'ocupació.
75	<i>Acompanyament i orientació per persones que opten per formació superior</i>	Les persones que opten per la formació superior, especialment els universitaris, necessiten més orientació i acompanyament durant el procés de selecció de les carreres. És quelcom important en matèria del gènere, on trobem molt domini d'un o altre sexe en funció de la carrera (homes a les ciències, dones a la salut, etcètera).

2.1.2.2. Oportunitats

ID	Resum del factor	Descripció de la fortalesa
8	<i>Superació crisi econòmica</i>	Es pot considerar que s'està superant la crisi econòmic. El principal indicador és que durant els últims cinc anys l'atur ha caigut un 24% a Lleida i un 25,8% a Catalunya; així com un lleuger increment del PIB per càpita (+0,8%).
10	<i>L'efecte positiu de l'especialització formativa en l'ocupació</i>	L'especialització té un clar efecte de reducció de les possibilitats d'estar aturat. Les persones amb estudis especialitzats tenen un nivell d'atur molt més baix (12%) que les persones sense especialitzar (34%). A més a més, el gruix de les persones aturades tenen nivells d'estudis baixos.
13	<i>Llei del SOC</i>	La Llei 13/2015, d'ordenació del sistema d'ocupació de Catalunya hauria de permetre superar determinades inflexibilitats relacionades amb els programes i adequar les accions de millora de l'ocupabilitat a les necessitats del territori.
25	<i>Contractació als serveis</i>	El gruix de la contractació es produeix al sector serveis. Suposa el 80% de l'afiliació a Lleida, un 75,5% dels contractes, i un 12,5% dels quals són indefinits, de manera que el gruix de la contractació indefinida la trobem aquí.
32	<i>Estructura econòmica basada en el domini del sector serveis</i>	Moltes de les principals activitats en relació a l'afiliació a Lleida, són relacionades amb els serveis públics: Administració pública (16%), Sanitat (10%) i Educació (6%); i amb el comerç al detall (13%) el qual demostra que Lleida és un centre de serveis
33	<i>La PIME contracta més indefinits</i>	El teixit empresarial de Lleida es caracteritza pel domini de les empreses de petita dimensió, les quals presenten un perfil de contractació més basat en els indefinits (entorn el 14% de mitjana en empreses de fins a 10 treballadors) que les grans (entorn el 6% en empreses de més de 100 treballadors).
34	<i>Perfils més demandats amb contractació indefinida</i>	En termes qualitius (més ràtio de contractació indefinida), i tenint només en compte les ocupacions amb més de 200 contractes a l'any (2012-2016), els més demandats són els empleats domèstics (35% d'indefinites), Administratius amb atenció al públic (27,
35	<i>Perfils més demandats</i>	En termes quantitius (més contractació total), les ocupacions més demandades són els peons agraris (34% dels contractes), els peons de la manufactura (6%), treballadors indústria alimentària (5%), Personal de neteja (5%) i Assalariats de la restauració
39	<i>Reciclatge dels treballadors</i>	El 73,7% dels empresaris (segons enquesta) declaren que els seus treballadors participen en activitats de reciclatge no obligatòries. Les xifres més baixes les trobem a les empreses petites (64% entre 2 i 10 treballadors) i les més altes a les empreses grans (100% a partir de 100 treballadors).

ID	Resum del factor	Descripció de la fortalesa
40	<i>Formació més interessant dels treballadors</i>	En termes de formació, el nivell formatiu més demandat en relació a les futures contractacions (segons enquesta) és FP2/CFGS (60% dels casos).
41	<i>Ocupacions de més difícil cobertura</i>	Es fa palesa la necessitat dels següents perfils (segons enquesta): instal·ladors i muntadors, comercials especialitzats, comptables i administratius. També es detecten mancances al sector de la fusta, especialistes agraris i programadors informàtics.
54	<i>Exigència de l'usuari respecte el servei</i>	Es considera que l'exigència de idoneïtat del servei per part dels usuaris ha crescut durant els darrers temps, possiblement a causa de la major competència que hi ha al mercat de treball.
55	<i>Exigència de l'empresa respecte el treballador</i>	L'empresa actual ha canviat la seva orientació des d'un enfocament merament curricular a una exigència també d'aptituds ocupacionals: responsabilitat, implicació, serietat, etcètera.

2.2. Selecció i prioritització dels factors crítics

Un cop disposem de l'anàlisi DAFO, s'ha realitzat una activitat participativa de prioritització dels Factors Crítics d'Èxit. Aquesta activitat és preceptiva perquè, atenent el número de factors que s'han obtingut, no seria viable proposar creuaments estratègics de tots els factors interns amb tots els factors externs, atès que el número d'estratègies obtingudes seria tant gran que no es podria manejar.

2.2.1. Metodologia

La sessió es va realitzar el dia 25 d'octubre de 2017, entre les 10 i les 13 hores, amb la participació de 16 persones, entre els quals hi havia representants sindicals, patronals, del tercer sector i de



Benvinguda de la jornada participativa a càrrec de Rafael Peris, regidor de Promoció de la ciutat, del comerç, del turisme i de l'Ocupació i l'Emprenedoria de la Paeria

l'administració pública, així com personal tècnic de l'IMO. El mecanisme de desenvolupament dels factors es detalla a continuació.

2.2.1.1. Activitat 1: definició de factors crítics interns (45')

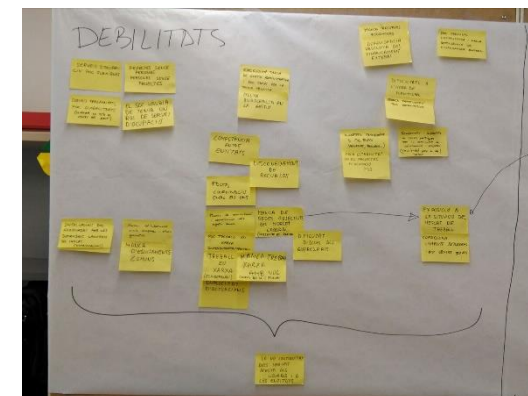
En primer lloc es llegiran els factors que corresponen a la **dimensió interna**, a fi de clarificar dubtes i assegurar-se que tothom entén el significat del factor.

TASCA DEL GRUP (30'): Cal escriure una sèrie de factors que reflecteixi, de la millor manera possible, la vostra opinió sobre els següents àmbits:

- Les característiques dels serveis d'ocupació.
- Els equipaments i instal·lacions.
- L'estratègia en matèria d'ocupació.
- Els recursos humans.
- Els recursos financers.

A la taula teniu un llistat d'exemple, el qual podeu fer-lo servir per agafar idees. Podeu afegir els factors que considereu adients, agafar els de la llista que us semblin més interessants o importants, crear-ne de nous a partir de la llista, etcètera.

Els criteris per aquesta tasca són:



Resultats de l'activitat de definició dels FCE interns (a la imatge, les Debilitats)

- REDACCIÓ CLARA DELS FACTORS: La redacció ha de ser clara i inequívoca. Quan escrivim un factor ha de quedar molt clar a què ens referim. No cal afegir dades quantitatives, però hem de procurar que allò que escrivim sigui demostrable o que sigui compartit pel grup.
- NÚMERO DE FACTORS PER ÀMBIT: No hi ha cap número de factors mínim ni màxim, però és important contenir el número perquè si no esdevé impossible de manejar. Una quinzena de factors seria més que suficient. En tot cas, l'important és que a l'acabar cregueu que es reflecteix la vostra opinió sobre els quatre àmbits plantejats.



Resultats de l'activitat de definició dels FCE interns (a la imatge, les Amenaces)

Cada vegada es localitzi un factor s'ha d'apuntar amb lletra ben clara a un post-it. És important donar-li un codi per identificar-lo: el nom de la vostra taula, un número correlatiu i debilitats en un color i fortaleces en un altre.

POSADA EN COMÚ: Un cop cada grup hagi enllestit el seu llistat de factors, es passarà a posar-los en comú. Aquesta activitat es farà preguntant un a un sobre els factors que s'han localitzat i enganxant-los a la paret. Tal com vagin sortint nous factors s'aniran creant relacions, enganxant factors a prop dels relacionats o dibuixant fletxes. En aquest moment, sempre que sigui possible també es realitzarà una tasca d'agrupació de factors.

2.2.1.2. Activitat 2: definició de factors crítics externs

En primer lloc es llegiran els factors que corresponen a la **dimensió externa**, a fi de clarificar dubtes i assegurar-se que tothom entén el significat del factor.

TASCA DEL GRUP (30'): La metodologia és la mateixa que a l'activitat anterior, però aquest cop es demana que el resultat dels factors seleccionats reflecteixi, de la millor manera possible, la vostra opinió sobre:

- Els beneficiaris del servei.
- La demografia i el mercat de treball.
- La situació legal.
- La situació macroeconòmica.

POSADA EN COMÚ: La mateixa metodologia que el punt anterior.

2.2.1.3. Activitat 3: construcció de la matriu DAFO-FCE

Un cop tenim tots els factors enganxats a la paret i agrupats, cal prioritzar-los segons la importància subjectiva que cada persona li atorgui. Per fer-ho, **desfarem els grups inicials i formarem en 4 grups el més heterogenis possible**, amb perfils diversos. Un grup s'encarregarà de les debilitats, un altre de les fortaleses, un altres de les amenaces i un altre de les oportunitats.

TASCA DEL GRUP: La prioritització consisteix en comparar els factors entre ells i determinar quins són més importants. En funció del número de factors que superin les activitats anteriors, caldrà seleccionar un màxim de 15 factors i ordenar-los de major a menor importància.

Cal que s'anotin els factors a un post-it i es vagin ordenant a cada taula. Un cop s'acordi l'ordre de prioritització, cada grup exposarà els factors seleccionats i l'ordre d'importància i els anirem enganxant a la pissarra, dibuixant la forma definitiva del DAFO.

Durant l'exposició i formació del DAFO final, el grup podrà fer aportacions a l'ordre proposat.

2.2.2. Anàlisi DAFO participatiu

El resultat d'aquestes tres activitats és un anàlisi DAFO format pels factors crítics d'èxit, el qual es presenta a continuació.

2.2.2.1. Debilitats crítiques

 La inflexibilitat dels serveis d'ocupació:


- Els serveis d'ocupació són poc flexibles, el qual ocasiona que ens trobem que s'ofereixin serveis que no tenen demanda, al mateix temps que determinats perfils no tenen servei.
- Els serveis d'ocupació que es presten manquen d'un enfocament global. El servei està fragmentat, no té un enfocament prou centrat en la persona, el qual suposa que ens concentrem en el propi servei enlloc de la necessitat de la persona.
- Es troba a faltar un major rol del SOC en matèria d'ocupació.

 Els tècnics no es dediquen a allò que fan millor.


- L'excés de burocràcia i tasca administrativa derivada de les justificacions, el seguiment i altres activitats suposa que els tècnics dediquen molt de temps a activitats burocràtiques, enlloc de poder-se concentrar en l'atenció a les persones.

 Les instal·lacions i equipaments són poc adequades a les necessitats canviants del mercat.

- Adaptar-se a un mercat àgil i dinàmic demanda d'unes instal·lacions flexibles, però tant les homologacions com la pròpia instal·lació fa que tinguem poca capacitat d'aconseguir-ho.
- La manca de col·laboració entre empresa i entorn formatiu condiciona també que no puguem disposar d'instal·lacions més adequades, les quals moltes vegades sí les podríem trobar al sector privat o que sí disposen altres entitats, però que no compartim.

 Poca coordinació entre els ens amb competència en ocupació, la principal conseqüència és l'aparició d'actuacions duplicades.

- Existeix una forta competència entre les entitats, especialment plausible en matèria formativa, però existent a tots els àmbits. L'organització del propi sistema de programes afavoreix que sigui així.
- Desconeixement dels recursos que disposen els diferents ens.
- Manca de comunicació i col·laboració dels agents socials.
- Poc treball en xarxa.
- Dificultats d'accés als empresaris.

 Poca estabilitat en els projectes d'ocupació i les Polítiques Actives d'Ocupació (PAO).

- Manca de recursos tècnics i financers propis, el qual suposa una dependència absoluta del finançament extern.
 - La incertesa del finançament a mig termini i la dependència dels programes.
 - La discontinuïtat dels equips de govern es tradueix en canvis en les línies generals de les PAO.
- La planificació d'actuacions és complexa i la carència d'un pla estratègic compartit.
- Manca de dades objectives del mercat laboral.
 - Necessitat de més traçabilitat i seguiment dels impactes de les actuacions sobre l'usuari.
 - Dificultat per dissenyar PAO més adequades a la realitat local.

2.2.2.2. Fortaleses crítiques




- El sistema de qualitat permet una unificació i organització dels serveis que redunda en positiu a l'usuari.
 - Tot i la significativa demanda, el servei continua podent oferir una atenció personalitzada a totes les persones que ho demanen.
 - Infraestructures de qualitat i adaptades.
 - Personal tècnic qualificat i especialitzat.
- Alta qualificació dels professionals i tècnics que treballen en matèria d'ocupació.

- Aquesta qualificació suposa una capacitat d'adaptar-se als canvis i a les situacions externes per part de les entitats.
- Diversitat d'entitats que treballen per l'ocupació.
 - Entitats especialitzades conviuen amb entitats més genèriques.
 - Hi ha nombroses entitats, encapçalades per la UdL, que tenen la capacitat de liderar la generació de coneixement tècnic i especialitzat.







2.2.2.3. Amenaces crítiques

- Precarització del mercat laboral.
 - Elevada estacionalitat del mercat de treball.
 - Els objectius que persegueixen les polítiques socials i laborals, incloent la legislació laboral no són adequats a la necessitat del territori.
 - Inexistència de serveis i recursos adequats per persones en situació d'irregularitat legal.
 - Desequilibri entre la formació de les persones i els llocs de treball que ocupen.
- Cronificació creixent de la situació d'atur de determinats col·lectius.
 - Els ajuts socials dificulten la inserció.
 - Dificultat d'inserció dels col·lectius vulnerables.

- Increment de les persones en risc d'exclusió.
- Diversitat dels beneficiaris i necessitats a les que donar resposta.
 - Convivència de tres perfils generals desiguals dins un mercat canviant, amb necessitats diferents.
 - L'usuari en general, així com l'empresa, desconeix els serveis que s'ofereixen.
- Els programes no s'adeqüen a les veritables necessitats del territori.
 - Els programes no es defineixen des de l'àmbit local.
 - La possibilitat d'oferir serveis als usuaris queda condicionada a les convocatòries.
 - La normativa i l'excés de burocràcia vinculada als programes alenteix els processos d'adequació de les PAO.
 - El mercat de treball és canviant i dinàmic en comparació a les estructures inflexibles pròpies dels programes.
- Manca una veritable cultura empresarial moderna, principalment a la PIME i la microempresa.
 - Resistència a la col·laboració empresarial.
 - Percepció exagerada del cost de la formació per les petites empreses.
 - Dificultat per part de la pròpia empresa per definir les seves pròpies necessitats laborals.

-  Els factors polítics externs condicionen les polítiques d'ocupació.
-  Les fronteres administratives no són coherents amb la realitat del servei.
-  La globalització és un element que complica la realitat de les PAO, ja que afegeix noves dimensions de treball.

2.2.2.4. Oportunitats crítiques

-  L'usuari té una veritable necessitat del servei.
-  L'especialització permet acostar-se a les necessitats de l'usuari.
-  L'autoocupació pot ésser positiva.
-  La polivalència incrementa les oportunitats d'ocupació.
-  La globalització ofereix oportunitats al mercat de treball.
-  La nova llei del SOC hauria de permetre apropar les PAO a la realitat del territori.




2.2.3. Anàlisi DAFO-FCE





Taula 1: Resultat dinàmica DAFO


DEBILITATS	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexibilitat dels serveis d'ocupació. • Els tècnics no es dediquen a allò que fan millor. • Les instal·lacions i equipaments són poc adequats a les necessitats canviants del mercat. • Poca coordinació entre els ens amb competència en matèria d'ocupació. • Poca estabilitat en els projectes d'ocupació i les PAO. • La planificació d'actuacions és complexa i manca un pla estratègic compartit. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Qualitat permet una unificació i organització dels serveis positiva per l'usuari. • El servei continua oferint una atenció personalitzada a tots els usuaris. • Infraestructures de qualitat. • Personal tècnic qualificat i especialitzat. • Diversitat d'entitats que treballen per l'ocupació. 	FORTALESES
AMENACES	<ul style="list-style-type: none"> • Precarització del mercat laboral. • Cronificació creixent de la situació d'atur de certs col·lectius. • Diversitat de beneficiaris i necessitats a les que donar resposta. • Els programes no s'adeqüen a les necessitats del territori. • Manca una veritable cultura empresarial moderna, principalment a la PIME i microempresa. • Els factors polítics externs condicionen les PAO. • Les fronteres administratives no són adients a la realitat del servei. • La globalització afegeix complexitat a les PAO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servei amb demanda, l'usuari té una veritable necessitat. • L'especialització permet acostar-se a les necessitats de l'usuari. • L'autoocupació pot ser una alternativa positiva. • La polivalència incrementa les oportunitats d'ocupació. • La globalització ofereix oportunitats al mercat de treball. • La nova llei del SOC hauria de permetre apropar les PAO a la realitat del territori. 	OPORTUNITATS

2.2.4. Recull d'idees força

Les idees força són els eixos que reflecteixen els principals elements de debat que s'han fet palesos durant la sessió participativa:

-  **Les PAO són quelcom necessari que s'ha de mantenir.** El servei que es presta és necessari, hi ha una demanda tangible per part de la ciutadania; però hem saber situar el beneficiari al centre de les PAO.
-  **Cal adequar les PAO a un món globalitzat i en canvi constant i accelerat.** En un món globalitzat, el mercat de treball esdevé dinàmic, complex i canviant, però també creix el risc de precarització. Els canvis són cada vegada més ràpids, el qual és una dificultat afegida per trobar respostes a les noves necessitats. La regulació laboral sembla enfocada a la creació d'ocupació, independentment de la qualitat, quelcom que és no desitjat, perquè suposa l'aparició de col·lectius vulnerables, cronificació de l'atur i augment de persones en exclusió. Davant tot això, la necessitat de disposar d'informació actualitzada i de qualitat sobre el mercat laboral i l'impacte de les PAO esdevé un imperatiu per aconseguir els nostres objectius.
-  **Els serveis d'ocupació es consideren inflexibles.** Els programes, tot i que són la fórmula per aconseguir recursos tècnics i econòmics, sovint no estan plantejats de forma prou adequada a la realitat del territori: generen *projectes sense persones i persones sense projectes*, impedeixen que els tècnics dediquin tot el seu temps a oferir el servei pel qual són contractats (a causa de les justificacions), dificulten que els equipaments formatius s'adeqüi a les necessitats del mercat, etcètera.


-  **Serveis d'ocupació estan massa condicionats pels programes.** Els programes, com la Qualitat, són beneficiosos perquè aporten recursos tècnics, econòmics i procediments regulats, però han esdevingut un condicionant massa fort per les accions d'ocupació: les homologacions, els procediments, les justificacions... són elements d'inflexibilitat que no ens permeten adequar-nos a les necessitats canviants i perjudiquen la qualitat que rep l'usuari.
-  **Cal reduir la competència, mitjançant la coordinació i treball en xarxa.** Ha Lleida hi ha nombroses entitats que treballen en ocupació, amb tècnics altament qualificats i bons equipaments que cobreixen molts perfils d'usuaris. Tot i això, les institucions no estan coordinades, el qual acaba suposant una reducció de la qualitat del servei. Aquesta descoordinació s'origina en un enfocament excessivament competitiu dins el sector públic, generant rivalitats i dificultant el treball en xarxa i la cooperació.
-  **És necessària més cooperació pública - privada.** Cal una major cooperació pública privada. La prospecció és una activitat cada vegada més important, fonamental per entendre les necessitats de l'empresa, que hem de potenciar. Però també l'empresa ha d'evolucionar i modernitzar-se. La PIME, però sobretot la microempresa, ha d'entendre que la col·laboració, la formació continuada i la responsabilitat social genera beneficis.
-  **La incertesa a l'entorn genera discontinuïtat a les PAO.** La inestabilitat política local i supralocal es trasllada a l'administració i genera incertesa. Els factors externs condicionen les PAO i la seva continuïtat: canvien els tècnics, els programes, i els objectius, però els beneficiaris segueixen igual.


 **La planificació d'accions és complexa.** Els límits administratius no coincideixen amb els límits econòmics i socials, la inestabilitat política es trasllada a l'administració, els recursos depenen de tercers, coexisteixen nombrosos perfils amb necessitats diferents i la competència destructiva suposa un gran repte a superar.



2.3. Construcció de les línies estratègiques i objectius centrals

La construcció de les línies estratègiques és el nucli d'aquest document. A partir de la metodologia emprada fins el moment, la qual és recollida per l'anàlisi DAFO i la fase participativa, s'ha realitzat un segon anàlisi dels elements de valor i s'ha construït un seguit de línies estratègiques, les quals al seu temps han estat desglossades en objectius centrals. Com ja hem vist, la matriu CAME ens ofereix algunes línies d'actuació relativament clares, però cal que s'hi afegixi l'enfocament competitiu per tenir una visió estratègica real.

Per aconseguir-ho, en aquest punt, a partir dels elements detectats durant les fases anteriors, es realitzarà un seguit de creuament entre els factors crítics, amb la següent lògica:

 **Fortalesa + Oportunitat = Estratègia ofensiva.** Aquest tipus d'estratègies es basen en les fortaleses combinades amb les oportunitats i promouen activitats agressives amb la competència orientades a reforçar el lideratge de l'organització.

 **Fortalesa + Amenaça = Estratègia defensiva.** Aquestes estratègies parteixen d'una situació de fortalesa interna, però combinada amb una situació externa poc favorable. Es fonamenten en subratllar els elements diferencials d'un territori per superar la situació desfavorable.

-  **Debilitat + Oportunitat = Estratègia de revitalització.** Aquest tipus d'estratègies es basen en *aprofitar les oportunitats per superar les debilitats*. Des d'un enfocament bàsic, el sentit de l'estratègia és que l'organització ha d'impulsar un seguit de canvis els quals permetin aprofitar les oportunitats.
-  **Debilitat + Amenaça = Estratègia de supervivència.** Aquestes són les situacions més complicades per afrontar per una organització, ja que no tenen cap element per recolzar-se a nivell intern o extern. En aquest sentit, la lògica estratègica diu que davant aquest tipus d'acció cal esperar a que la situació externa canviï per implementar els canvis organitzatius necessaris.

2.3.1. Metodologia

Per generar els creuaments estratègics i els objectius centrals s'ha realitzat una segona dinàmica participativa, el dia 7 de novembre de 2017. La sessió consta de dues activitats. D'una banda, la prioritització dels factors crítics proposats en el DAFO i de l'altra, la construcció d'estratègies pròpiament dita.

2.3.1.1. Activitat 1: prioritització de Factors Crítics

La primera activitat consisteix en valorar els FCE inclosos en el DAFO numèricament. S'explica als participants que cal valorar cadascun dels factors amb un número, donant 5 punts al factor més important i, correlativament, 4 al segon, 3 al tercer, 2 al quart i 1 al cinquè. S'estableix el límit de cinc punts perquè és el número menor de factors dins les dimensions del DAFO – FCE. Cada grup realitza la seva proposta i finalment es posen en comú.

Per al càlcul de la prioritat de cada factor es sumen els valors que cada grup ha atorgat. Els casos d'empat es solucionen recomptant el número de primeres prioritizacions (és a dir, quantes valoracions de 5 punts ha obtingut). Si l'empat persisteix, es compten les segones prioritizacions (quants 4) i així successivament.

2.3.1.2. Activitat 2: construcció d'estratègies

La proposta estratègica es construeix mitjançant dos passos. En primer lloc, s'introdueix una matriu CAME en correspondència la matriu DAFO proposada, la qual permet començar a inferir les diferents estratègies que caldrà seguir. La metodologia CAME és basada en la idea de:

1. Corregir Debilitats.
2. Afrontar Amenaces.
3. Mantenir Fortaleses
4. Explotar Oportunitats.

En aquesta activitat definirem un seguit d'àmbits d'actuació a partir de la situació fotografiada. Es tracta de creuar els factors crítics interns amb els externs. Per fer-ho, a partir dels FCE definits, prendrem en consideració la guia següent:

1. FO: Com podem utilitzar les oportunitats emprant les meves fortaleses?
2. FA: En quines fortaleses ens podem recolzar per protegir-nos de les amenaces?
3. DO: Com podem corregir les nostres febleses aprofitant les oportunitats que se'ns presenten?
4. DA: Com podem sobreviure a les amenaces que afecten les nostres debilitats?

A grans trets, l'enfocament d'una línia estratègica consisteix en l'articulació de projectes i programes que condueixen a l'obtenció dels objectius mitjançant:

1. El recolzament en els punts forts.
2. La correcció dels punts febles.
3. La utilització de les oportunitats.
4. La prevenció de les amenaces.

TASCA DEL GRUP: Aquesta activitat es farà mitjançant el gran grup. El dinamitzador demanarà als participants que enumerin un seguit d'àrees d'intervenció que es considerin adequades a partir de la fotografia realitzada al DAFO i que descriu els objectius perseguits d'aquestes àrees d'intervenció. En la descripció d'objectius s'han de prendre en consideració els factors interns i els condicionants externs que figuren al DAFO.

2.3.2. Priorització de factors

L'activitat de priorització de factors resulta en el següent:

Taula 2: Resultat de la dinàmica de priorització (DEBILITATS)

Codi	Factor crític	Taula 1	Taula 2	Taula 3	Sumatori*
DC6	La planificació d'actuacions és complexa i manca un pla estratègic compartit.	5	4	5	14
DC1	Inflexibilitat dels serveis d'ocupació.	2	5	4	11
DC4	Poca coordinació entre els ens amb competència en matèria d'ocupació.	5	3	3	11
DC5	Poca estabilitat en els projectes d'ocupació i les PAO.	4	1	3	8
DC3	Les instal·lacions i equipaments són poc adequats a les necessitats canviants del mercat.	0	2	2	4

DC2	Els tècnics no es dediquen a allò que fan millor.	1	0	1	2
------------	--	----------	----------	----------	----------

*Els casos d'empat es resolen pel número de prioritzacions més altes. En aquest cas, DC 1 havia rebut una primera prioritziació i una segona, mentre que DC4 té una primera prioritziació però cap segona.

Com podem veure, Debilitat Crítica 6, és la més important pels actors participants. Aquesta és relacionada amb la dificultat per planificar actuacions, la qual inclou els factors de manca de dades del mercat laboral, la necessitat de més traçabilitat i els problemes per dissenyar PAO adequades a la realitat local.

En segon lloc trobem la DC1, la inflexibilitat dels serveis d'ocupació, la qual també inclou els problemes d'adequació dels perfils als programes, la manca d'un enfocament global que prioritzi la persona i una reclamació d'un major paper del SOC en el procés.

El tercer factor prioritzat és el DC4, la manca de coordinació entre els ens amb competència en matèria d'ocupació, dins el qual trobem la competència entre les entitats, el desconeixement dels recursos que disposen els diferents ens, la manca de comunicació, manca de treball en xarxa i la dificultat d'accedir als empresaris.

Taula 3: Resultat de la dinàmica de prioritziació (FORTALESES)

Codi	Factor crític	Taula 1	Taula 2	Taula 3	Sumatori*
FC5	Diversitat d'entitats que treballen per l'ocupació.	3	5	4	12
FC1	La Qualitat permet una unificació i organització dels serveis positiva per l'usuari.	2	4	5	11
FC4	Personal tècnic qualificat i especialitzat.	5	2	2	9
FC2	El servei continua oferint una atenció personalitzada a tots els usuaris.	4	3	3	10
FC3	Infraestructures de qualitat.	1	1	1	3

*Els casos d'empat es resolen pel número de prioritzacions més altes. En aquest cas, FC4 queda com tercera prioritziació tot i sumar menys punts, ja que rep una prioritziació màxima, mentre que FC2 no en té cap.

Pel que fa a les Fortaleses, veiem que la FC5, la diversitat d'entitats que treballen per l'ocupació és la més important pels participants. En segon lloc apareix la capacitat del sistema de qualitat per homogeneïtzar i organitzar els serveis i la presència de personal tècnic qualificat seria la tercera.

Taula 4: Resultat de la dinàmica de priorització (AMENACES)

Codi	Factor crític	Taula 1	Taula 2	Taula 3	Sumatori*
AC4	Els programes no s'adeqüen a les necessitats del territori.	5	5	2	12
AC5	Manca una veritable cultura empresarial moderna, principalment a la PIME i microempresa.	0	4	5	9
AC2	Cronificació creixent de la situació d'atur de certs col·lectius.	3	2	4	9
AC6	Els factors polítics externs condicionen les PAO.	4	1	0	5
AC1	Precarització del mercat laboral.	3	3	3	9
AC3	Diversitat de beneficiaris i necessitats a les que donar resposta.	2	0	0	2
AC7	Les fronteres administratives no són adients a la realitat del servei.	1	0	1	2
AC8	La globalització afegeix complexitat a les PAO.	1	0	0	1

*Els casos d'empat es resolen pel número de prioritzacions més altes. En aquest cas, AC5 queda segona perquè té una primera prioritziació i AC2 no en té cap.

Dins les amenaces, el factor amb més prioritzacions han estat el AC4: els programes no s'adeqüen a les veritables necessitats del territori, factor que inclou la manca de definició dels programes des de l'àmbit local, el fet que les convocatòries condiciona la possibilitat d'oferir serveis, l'alentiment dels processos d'adequació de les PAO a causa de la normativa i excés de burocràcia i que els programes redueixen la capacitat d'adequar-se al mercat de treball canviant i dinàmic.

En segon lloc s'ha prioritzat la AC5, la manca d'una veritable cultura empresarial moderna, quelcom que inclou la resistència a la col·laboració empresarial, l'exagerada percepció sobre el cost de la formació a la petita empresa i la dificultat per part de la pròpia empresa per definir llurs necessitats laborals.

El tercer element prioritzat és l'AC2, cronificació creixent de la situació d'atur per determinats col·lectius, dins el qual trobem que els ajuts socials dificulten la inserció, la pròpia dificultat d'inserció dels col·lectius vulnerables i l'increment de les persones en risc d'exclusió.

Taula 5: Resultat de la dinàmica de priorització (OPORTUNITATS)

Codi	Factor crític	Taula 1	Taula 2	Taula 3	Sumatori*
OC6	La nova llei del SOC hauria de permetre apropar les PAO a la realitat del territori.	5	5	2	12
OC2	L'especialització del servei permet acostar-se a les necessitats de l'usuari.	3	3	5	11
OC1	Servei amb demanda, l'usuari té una veritable necessitat.	4	4	4	12
OC4	La polivalència incrementa les oportunitats d'ocupació de l'usuari.	2	1	3	6
OC5	La globalització ofereix oportunitats al mercat de treball.	1	2	1	4
OC3	L'autoocupació pot ser una alternativa positiva.	0	0	0	0

*Els casos d'empat es resolten pel número de prioritzacions més altes. En aquest cas, OC2 queda segona perquè té una primera priorització i OC1 no en té cap.

Pel que fa a les oportunitats, trobem que el més prioritzat ha estat l'OC6, la possibilitat que la nova Llei del SOC serveixi per apropar les PAO al territori, seguida per l'OC2, l'especialització dels serveis permet acostar-se a les necessitats de l'usuari i l'OC1, que és tracta d'un servei amb demanda, l'usuari en té veritable necessitat.

Finalment, només a tall informatiu, proposem una taula amb la prioritització en general dels factors, segons la metodologia descrita.





Taula 6: Resultat de la dinàmica de prioritització (TOTS ELS FACTORS)

Codi	Factor crític	Taula 1	Taula 2	Taula 3	Sumatori*
DC6	La planificació d'actuacions és complexa i manca un pla estratègic compartit.	5	4	5	14
AC4	Els programes no s'adeqüen a les necessitats del territori.	5	5	2	12
OC6	La nova llei del SOC hauria de permetre apropar les PAO a la realitat del territori.	5	5	2	12
FC5	Diversitat d'entitats que treballen per l'ocupació.	3	5	4	12
DC1	Inflexibilitat dels serveis d'ocupació.	2	5	4	11
FC1	La Qualitat permet una unificació i organització dels serveis positiva per l'usuari.	2	4	5	11
AC5	Manca una veritable cultura empresarial moderna, principalment a la PIME i microempresa.	0	4	5	9
DC4	Poca coordinació entre els ens amb competència en matèria d'ocupació.	5	3	3	11
OC2	L'especialització permet acostar-se a les necessitats de l'usuari.	3	3	5	11
FC4	Personal tècnic qualificat i especialitzat.	5	2	2	9
OC1	Servei amb demanda, l'usuari té una veritable necessitat.	4	4	4	12
FC2	El servei continua oferint una atenció personalitzada a tots els usuaris.	4	3	3	10
AC2	Cronificació creixent de la situació d'atur de certs col·lectius.	3	2	4	9
DC5	Poca estabilitat en els projectes d'ocupació i les PAO.	4	1	3	8
AC6	Els factors polítics externs condicionen les PAO.	4	1	0	5
AC1	Precarització del mercat laboral.	3	3	3	9
OC4	La polivalència incrementa les oportunitats d'ocupació.	2	1	3	6
DC3	Les instal·lacions i equipaments són poc adequats a les necessitats canviants del mercat.	0	2	2	4
OC5	La globalització ofereix oportunitats al mercat de treball.	1	2	1	4
AC3	Diversitat de beneficiaris i necessitats a les que donar resposta.	2	0	0	2
FC3	Infraestructures de qualitat.	1	1	1	3

Codi	Factor crític	Taula 1	Taula 2	Taula 3	Sumatori*
AC7	Les fronteres administratives no són adients a la realitat del servei.	1	0	1	2
DC2	Els tècnics no es dediquen a allò que fan millor.	1	0	1	2
AC8	La globalització afegeix complexitat a les PAO.	1	0	0	1
OC3	L'autoocupació pot ser una alternativa positiva.	0	0	0	0

*Els casos d'empat es resolen pel número de prioritzacions més altes.

En general, com podem veure a la taula, podem veure que hi ha quatre factors que sumen 12 o més punts, és a dir, un mínim de tres segones prioritzacions, el qual ens fa pensar que són elements de gran importància:

-  DC6: Dificultat de la planificació d'accions i manca d'un pla estratègic compartit.
-  AC4: Els programes no s'adeqüen a les necessitats del territori.
-  OC6: La nova llei del SOC hauria de permetre apropar les PAO a la realitat del territori.
-  FC5: Diversitat d'entitats que treballen per l'ocupació.

2.3.3. Matriu CAME

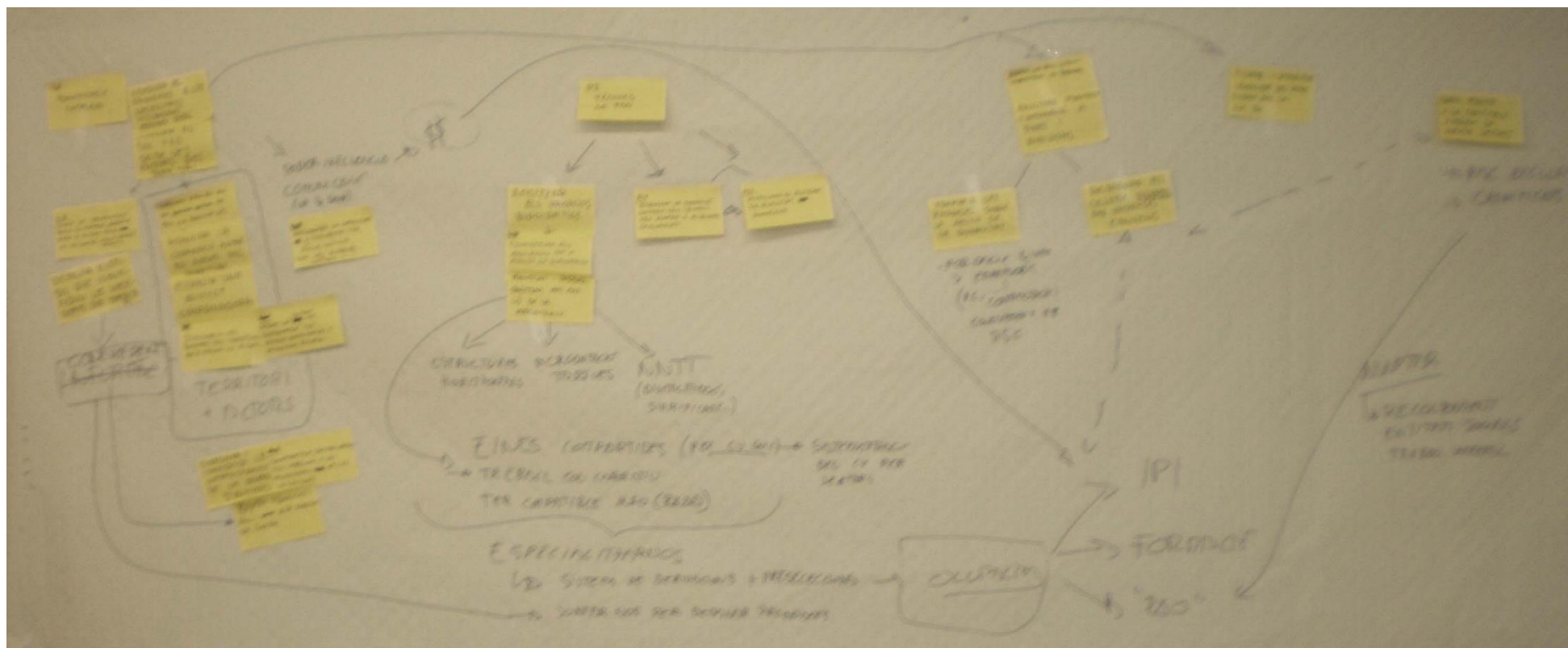
Taula 7: Matriu CAME

CORREGIR	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar la planificació d'actuacions i realitzar un pla estratègic compartit (DC6) • Flexibilitzar els serveis d'ocupació (DC1) • Coordinar els ens amb competència en PAO (DC4). • Mantenir en el temps els projectes PAO (DC5). • Adequar els equipaments a les necessitats canviants del mercat de treball (DC3). • Dedicar tot el temps dels tècnics a prestar serveis (DC2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenir la diversitat d'entitats que treballen per l'ocupació (FC5). • Mantenir la Qualitat per unificar i organitzar dels serveis (FC1). • Mantenir el personal tècnic (FC4). • Mantenir l'atenció personalitzada (FC2). • Mantenir les infraestructures de qualitat (FC3) 	MANTENIR
AFRONTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Apropar els programes a la realitat del territori (AC4). • Introduir una cultura empresarial moderna (AC5). • Trencar amb la cronificació de l'atur dels col·lectius vulnerables (AC2). • Desvincular les PAO dels factors polítics externs (AC6). • Dignificar el mercat laboral (AC1). • Adaptar-se a la diversitat d'usuaris i necessitats (AC3). • Superar els límits administratius en relació a la realitat del servei (AC7). • Tenir en compte que la globalització complica les PAO (AC8). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofitar la nova regulació del SOC per apropar les PAO al territori (OC6). • Especialitzar el servei per adequar-se a les necessitats de l'usuari (OC2). • Visibilitzar que és un servei amb demanda i veritablement necessitat (OC1). • Afavorir usuaris polivalents per incrementar les possibilitats d'ocupació (OC4). • Internacionalitzar i globalitzar la cerca d'ocupació (OC5). • Afavorir l'autoocupació en els casos que sigui possible (OC3). 	EXPLOTAR

2.3.4. Proposta estratègica




A partir de les metodologies anteriors, arribem a la possibilitat de realitzar una proposta d'estratègia general, la qual es plasma a la imatge següent:

Figura 1: Proposta estratègica a la participació






2.3.4.1. Síntesi general de l'estratègia

L'estratègia proposada té diversos elements. Es genera a partir de la DC6, la qual és la que té més prioritzacions. Amb la voluntat de corregir la dificultat de la planificació i la manca d'un pla estratègic compartit, es van sumant al plantejament altres factors que s'hi relacionen, així com noves idees que el quòrum accepta.




-  **L'objectiu central de l'estratègia apunta a l'especialització de les entitats en relació als destinataris per trencar amb les dinàmiques de competència no desitjada i rivalitat.** Es considera que, tot i que hi ha unes entitats que són més genèriques, en termes generals les entitats estan adaptades segons col·lectius de referència. D'aquesta conveniència d'especialització n'apareix la primera necessitat, ja que el model actual competitiu genera rivalitat i desconfiança.
-  **Necessitem un coneixement real del mercat de treball local per poder planificar les PAO en funció de les veritables necessitats del territori.** La informació s'ha d'entendre com *coneixement*, no s'accepta la possibilitat que es creï un possible *observatori* que únicament es dediqui analitzar les dades que són a l'abast de tothom (Observatori del mercat de treball, IDESCAT, etcètera), sinó que es requereixen estudis específics sobre Lleida i el seu àmbit d'influència que permetin planificar PAO conjuntes, adequades i amb veritable impacte sobre el territori i que, a més a més, aquest coneixement sigui compartit i a l'abast de tothom.
-  **Cal coordinar les entitats amb competència en matèria de PAO per especialitzar-se i prestar un servei més adient, així com poder assolir projectes compartits de major impacte potencial.** La




diversitat d'entitats es considerada quelcom clarament positiu, ja que afavoreix l'objectiu pretès de la especialització, però en l'actualitat no estan coordinades, no coneixen els recursos d'unes i altres i això genera desconfiança. El problema de partida que genera la desconfiança sembla ser el plantejament dels programes, el qual afavoreix un tipus de competència no desitjat entre les entitats, especialment en matèria formativa. Es destaca la importància de guanyar poder i influència a través de la coordinació, el qual també hauria de permetre captar més recursos i afavorir l'estabilitat.

-  **Cal compartir recursos i treballar en xarxa per poder donar respostes als canvis del mercat.** No solament s'aposta per una major coordinació entre les entitats. El coneixement del mercat de treball ha de servir també per generar confiança entre els agents, mitjançant el qual poder plantejar-se objectius més elevats: compartir recursos, instal·lacions, realitzar projectes comuns, etcètera.
-  **Cal agilitzar els processos burocràtics per ser més eficaços en la prestació del nostre servei,** com són les justificacions, ja que és quelcom que suposa haver d'invertir massa temps en activitats que no suposen cap benefici per les persones demandants. S'accepta que no es pot prescindir d'aquesta activitat perquè té una funció de seguiment i control, però hauria de ser més simple per poder reduir la burocràcia. Es considera que la combinació d'una adient planificació i desburocratització permetrà especialitzar-se.
-  **Cal fomentar estructures de govern horitzontals per apropar la presa de decisions a les necessitats de les persones beneficiàries:** hi ha massa distància entre les persones que reben

el servei i les que prenen les decisions, el qual alenteix tot el procés i fa que els programes que s'implementin no siguin els més adequats a les necessitats de la ciutadania.

-  **Cal crear eines compartides i sistematitzades, fer compatibles les bases de dades i propiciar el treball col·laboratiu per possibilitar un marc general de treball en xarxa.** Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) han de servir per facilitar el treball del personal tècnic, compartir la informació i permetre un millor servei a l'usuari. Fer compatibles i compartir bases de dades hauria de servir per millorar tot el sistema de derivacions i preseleccions, el qual és propicia la idea de *finestreta única de l'ocupació*, un element clau per aconseguir que les persones demandants d'ocupació rebin els serveis més especialitzats i adequats a les seves necessitats.
-  **Cal apostar per la formació continuada entre el personal tècnic per mantenir els beneficis per la Qualitat.** La Qualitat és un element fonamental dins una estratègia de treball en xarxa, ja que permet homogeneïtzar i garantir una adequació elevada de totes les entitats a les necessitats dels beneficiaris. En aquest punt, el personal tècnic és l'element clau, ja que és, en última instància, el responsable de la prestació del servei. Per tant, cal garantir que tot el personal té una formació mínima i especialitzada, coneixements tècnics i de la situació del mercat de treball adients i actualitzats.
-  **Cal apropar el món de l'empresa i el sector públic per propiciar un teixit econòmic més modern i basat en el coneixement.** La capacitat d'aconseguir el coneixement necessari depèn en gran mesura de la col·laboració entre els sectors públics i privats, pel qual també és necessari que

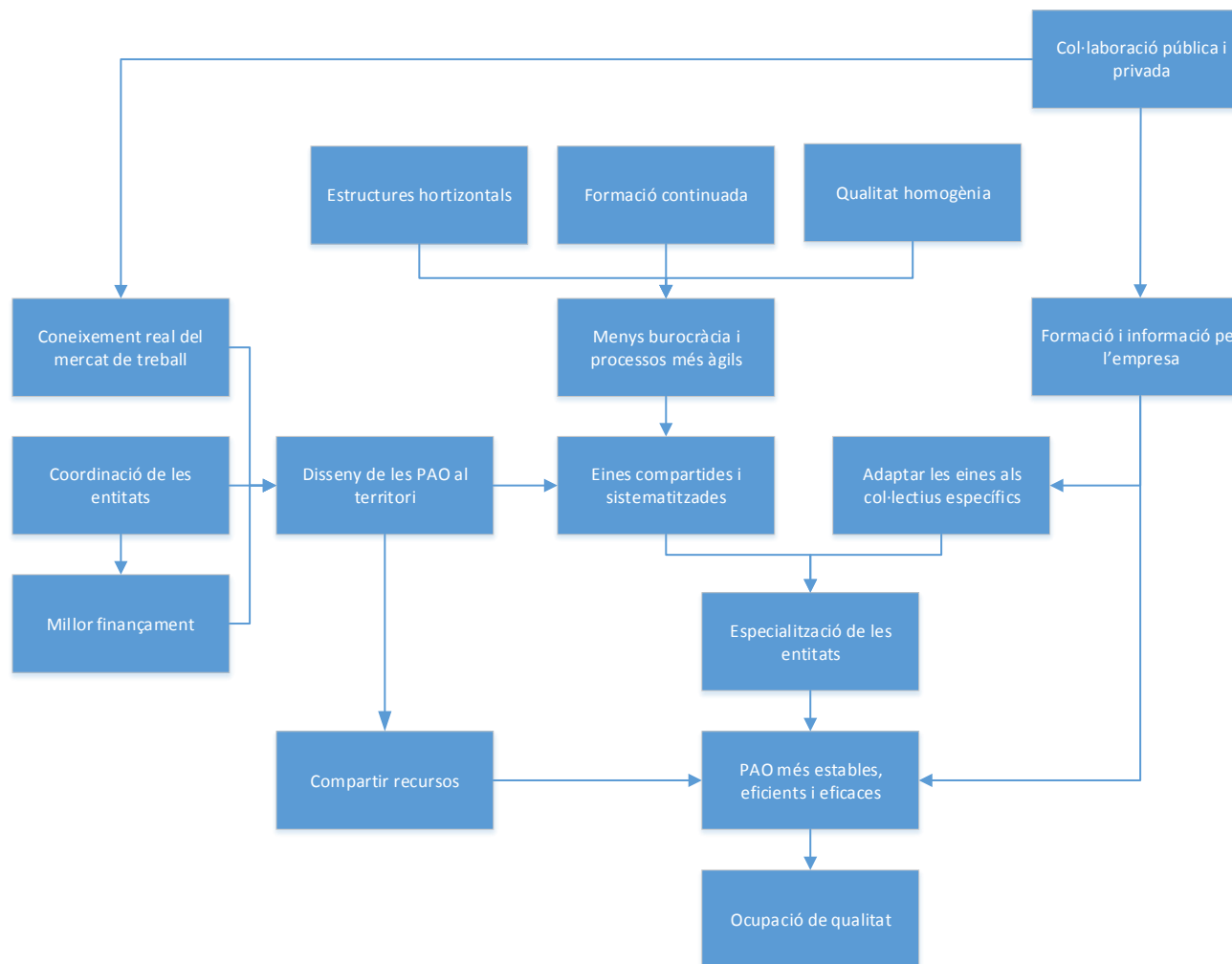
tots els agents que participin comparteixin visions i objectius. En aquest sentit, posar a disposició formació i informació adient a l'empresariat en matèria d'ocupació, de gestió de la diversitat, coneixement del mercat de treball, contractació, responsabilitat social corporativa i nous models de gestió, amb l'objectiu de trencar amb la percepció de la baixa utilitat de la formació en relació al seu cost, etcètera.

 **Cal adequar les eines de treball per l'ocupació a les necessitats dels col·lectius desfavorits, en risc d'exclusió i atur cronificat per poder donar resposta també a les persones en risc d'exclusió.**

Els col·lectius amb necessitats especials, com són les persones en situació d'atur de llarga i molt llarga durada, immigrants, majors de 55 anys, sense formació, persones capacitades, etcètera, que no responen de la mateixa manera a les PAO tradicionals. Per donar un servei adient a aquestes persones cal que adequem els serveis que se'ls ofereixen, així com reinterpretar adequadament l'objectiu general d'ocupació envers un plantejament de treball integral i recolzament en les entitats socials basat en l'empoderament, capacitació pre-laboral, reciclatge i altres eines específiques que relacionin aquests col·lectius amb el món de l'empresa, com poden ser els convenis.

Per completar aquesta plantejament i oferir una idea més visual de l'estratègia i les relacions entre els diferents elements que hi figuren, a la pàgina següent proposem una síntesi gràfica de l'estratègia adoptada.

Figura 2: Síntesi gràfica de l'estratègia adoptada



2.3.4.2. Model de territori

A tall de resum de l'estratègia, es proposa un model de territori en coherència a orientacions estratègiques que s'han fet paleses al punt anterior. Segons això, el model de territori es pot resumir en:

1. Ens hem de moure vers un territori on **l'especialització de les entitats** que operen en l'àmbit de l'ocupació permeti **superar les dinàmiques competitives** que actualment generen rivalitat i són el principal escull per treballar en xarxa.
2. Per aconseguir que un grup d'entitats especialitzades treballin de forma conjunta, cal que aquestes estiguin **coordinades, disposin d'eines, finançament adequat i mètodes de treball compartits i sistematitzats**, així com tenir accés a un veritable **coneixement** de la realitat del mercat de treball.
3. Generar aquestes eines comunes requereix un procés de **reestructuració dels models organitzatius de les entitats**, així com una homogeneïtzació de la Qualitat, el qual només serà possible mitjançant una política de **formació continuada** orientada al personal tècnic que garanteixi el **nivell d'excel·lència** requerit en un servei de la importància pel ciutadà com són les PAO.
4. En tot aquest enfocament, el paper de l'empresa és fonamental. Cal garantir que **l'empresa comparteix i participa activament en l'estratègia**, així com de l'actualització dels models corporatius, el foment de la cooperació pública i privada i l'aposta per un model laboral basat

en l'adequació de les persones a les necessitats de l'empresa, però també de la plena comprensió de les necessitats de les persones per part de l'empresa.

5. Finalment, l'estratègia no pot obviar les **necessitats dels col·lectius en risc d'exclusió**, pels quals els objectius i les eines tradicionalment relacionades amb les PAO poden no ser els més adequats i que, per tant, serà necessari **adaptar en funció de cada perfil**.

2.4. Línies estratègiques i objectius generals

2.4.1. Proposta de línies estratègiques i objectius generals

A continuació i recollint tot l'exposat anteriorment, s'exposa la proposta de línies estratègiques:

Taula 8: Proposta de línies estratègiques i objectius centrals

Codi LE	Descripció de la línia estratègica	Objectius generals
1	Coordinar les entitats que treballen en l'àmbit de les PAO a Lleida.	1.1. Afavorir la col·laboració i la promoció de projectes compartits. 1.2. Donar a conèixer els recursos de les diferents entitats. 1.3. Coordinar les entitats i gestionar els recursos conjunts. 1.4. Millorar els processos de comunicació externa i la captació d'usuaris.
2	Planificar les PAO en funció de les necessitats del territori.	2.1. Determinar l'abast territorial real del territori en termes d'usuari. 2.2. Flexibilitzar i adequar les PAO a les necessitats del territori i els diferents perfils, el qual inclogui un mecanisme de creació de valor públic.
3	Garantir la qualitat i incrementar l'eficàcia i l'eficiència de les PAO.	3.1. Promoure instruments d'apoderament i formació continuada pels tècnics, el qual permeti integrar les noves tendències en matèria d'ocupació en el servei. 3.2. Generalitzar l'ús de les TIC i altres eines innovadores en les PAO. 3.3. Crear una metodologia d'atenció unificada, amb derivacions i preseleccions i sistematitzar les eines de treball.

Codi LE	Descripció de la línia estratègica	Objectius generals
4	Aprofundir en les relacions de cooperació entre els sectors públic i privat.	4.1. Afavorir la modernització de la cultura empresarial en termes d'ocupació, gestió i RSE. 4.2. Dissenyar metodologies formatives flexibles basades en la formació dual, les pràctiques i altres de similars que afavoreixin l'ocupació. 4.3. Integrar les associacions empresarials en el disseny de les polítiques d'ocupació. 4.4. Accelerar els processos de detecció de les necessitats i resposta. 4.5. Afavorir l'autoocupació en els perfils susceptibles. 4.6. Promoure un sistema conjunt de prospecció empresarial.
5	Adequar les eines de treball a les necessitats dels col·lectius desfavorits, en risc d'exclusió i les situacions d'atur cronificat.	5.1. Crear programes i eines específiques pels col·lectius desfavorits, dissenyades en funció de les característiques dels diferents perfils i adequar els serveis ocupacionals a les necessitats dels col·lectius específics. 5.2. Cercar mesures per reduir la temporalitat i l'estacionalitat del mercat de treball.

Figura 3: Síntesi gràfica de la proposta de línies estratègiques



2.4.2. Descripció dels objectius generals i específics

Objectius generals	Descripció i objectius específics inclosos
LÍNIA ESTRATÈGICA 1: Coordinar les entitats que treballen en l'àmbit de les PAO a Lleida.	
1.1. Afavorir la col·laboració i la promoció de projectes compartits.	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar dinàmiques de col·laboració entre les entitats que treballen en les PAO a Lleida, cercant la realització de petites activitats conjuntes que permetin aproximar dinàmiques de treball i establir relacions entre el personal tècnic, afavorint el desplegament de metaestructures organitzatives i Espais d'Innovació Pública (EIP). • Afavorir, mitjançant el treball compartit, la reducció de les dinàmiques de competència negativa i la seva substitució progressiva per un paradigma col·laboratiu. • Promoure la realització de noves activitats experimentals i innovadores en matèria d'ocupació, les quals recullin noves tendències i metodologies. • Realitzar activitats formatives orientades a interioritzar metodologies i promoure el treball en xarxa.
1.2. Donar a conèixer els recursos de les diferents entitats.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundir en les relacions de confiança i les relacions entre les diferents institucions i personal tècnic. • Crear un <i>mapa de recursos</i> en matèria de PAO del territori. • Determinar les orientacions i especialitats de cada entitat. • Cercar possibles col·laboracions en termes de recursos tècnics i materials. • Dissenyar un sistema que permeti compatibilitzar les diferents bases de dades de les entitats de manera que la informació estigui disponible per tots els agents, incloent també les borses de treball.
1.3. Coordinar les entitats i gestionar els recursos conjunts.	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar un sistema de control i orientació general de la coordinació. • Dissenyar un sistema de captació i gestió de recursos financers. • Definir un calendari de desplegament del sistema, el qual inclogui un seguit d'actuacions orientades a la efectiva realització de les funcions. • Garantir unes estructures administratives horitzontals i la màxima simplificació dels tràmits en els nous processos a crear. • Redactar un protocol, conveni de col·laboració o acord polític entre les entitats que participen a l'estratègia, el qual permeti accedir a recursos compartits i altres serveis comuns.

Objectius generals	Descripció i objectius específics inclosos
1.4. Millorar els processos de comunicació externa i la captació d'usuaris.	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar una estratègia comunicativa conjunta, la qual permeti arribar als usuaris amb més eficàcia i evitar la saturació d'informació, de manera que es millori la difusió d'ofertes laborals, activitats formatives, convocatòries i altres informacions d'interès.
LÍNIA ESTRATÈGICA 2: Planificar les PAO en funció de les necessitats del territori	
2.1. Determinar l'abast territorial real del territori en termes d'usuari.	<ul style="list-style-type: none"> • Analitzar i definir l'abast real del servei en termes de demanda de tots els ens que participen de l'estratègia i acordar quina extensió territorial tindrà l'estratègia.
2.2. Flexibilitzar i adequar les PAO a les necessitats del territori i els diferents perfils, el qual inclogui un mecanisme de creació de valor públic.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema local i unificat de planificació i disseny de noves PAO, orientat a trencar amb la desconexió existent entre el mercat de treball i les polítiques ocupacionals, així com flexibilitzar els diferents serveis que intervenen en cada projecte ocupacional. • Establir eines de revisió, seguiment, verificació i revisió de les actuacions basat en indicadors conjunts d'impacte de les PAO. • Implantar un sistema de valor públic i crear un sistema de rendició de comptes a través de mecanismes d'escolta activa. • Dissenyar mecanismes de difusió interns de la informació entre tots els ens que participen a l'estratègia.
LÍNIA ESTRATÈGICA 3: Garantir la qualitat i incrementar l'eficàcia i l'eficiència de les PAO	
3.1. Promoure instruments d'apoderament i formació continuada pels tècnics, el qual permeti integrar les noves tendències en matèria d'ocupació en el servei.	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar un calendari de formació continuada que garanteixi l'actualització dels coneixements del personal tècnic. • Realitzar accions formatives conjuntes orientades a l'apoderament del personal tècnic de les entitats que participen a l'estratègia. • Crear un calendari formatiu conjunt i una borsa de formadors especialitzats unificada.
3.2. Fomentar estructures d'actuació horitzontals i flexibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar projectes estratègics interns a les diferents entitats participants. • Centralitzar serveis de seguiment, justificació, avaluació i control de les activitats i dissenyar indicadors estandarditzats que permetin una major traçabilitat i seguiment de l'impacte de les accions sobre els beneficiaris.

Objectius generals	Descripció i objectius específics inclosos
3.3. Generalitzar l'ús de les TIC i altres eines innovadores en les PAO.	<ul style="list-style-type: none"> Realitzar programes d'introducció de les TIC i altres noves tecnologies que permetin optimitzar les dinàmiques de treball conjuntes i compartir informació. Dissenyar un programa conjunt de Qualitat basat en normes ISO adreçat a garantir un nivell d'excel·lència en la prestació del servei a través de l'estandardització de procediments.
3.4. Crear una metodologia d'atenció unificada, amb derivacions i preseleccions i sistematitzar les eines de treball.	<ul style="list-style-type: none"> Dissenyar un protocol d'atenció al ciutadà en matèria d'ocupació unificat el qual permeti realitzar una primera orientació de forma estandarditzada. Dissenyar un sistema de derivacions que permeti dirigir a les persones demandants d'ocupació a les entitats més adequades a les seves necessitats, de forma independent al lloc on hagi sol·licitat aquesta atenció. Realitzar projectes específics per analitzar les necessitats funcionals dels principals subsectors de l'economia, per localitzar les aptituds i els coneixements requerits pels treballadors i poder crear currículums funcionals de forma sistematitzada.
LÍNIA ESTRATÈGICA 4: Aprofundir en les relacions de cooperació entre els sectors públic i privat.	
4.1. Afavorir la modernització de la cultura empresarial en termes d'ocupació, gestió i RSE.	<ul style="list-style-type: none"> Organitzar activitats públiques de sensibilització orientades al teixit empresarial en matèria de Responsabilitat Social Empresarial, la importància de la formació continuada, la gestió moderna, etcètera. Convocar activitats formatives orientades als empresaris, especialment a la micro i petita empresa, orientades a facilitar el procés de detecció de les pròpies necessitats en termes d'ocupació.
4.2. Dissenyar metodologies formatives flexibles basades en la formació dual, les pràctiques i altres de similars que afavoreixin l'ocupació.	<ul style="list-style-type: none"> Realitzar un anàlisi sobre les problemàtiques específiques que afecten a la formació dual i/o altres enfocaments basats en la formació simultaneïtat a l'empresa i cercar respostes que permetin facilitar a l'empresa i als centres que les promouen la realització. Cercar empreses que estiguin disposades a oferir les seves instal·lacions per acollir activitats de tipus formatiu i crear un índex d'equipaments per a la formació professional pràctica. En la mesura del possible, homologar aquestes instal·lacions.
4.3. Integrar les associacions empresarials en el disseny de les polítiques d'ocupació.	<ul style="list-style-type: none"> Afavorir la participació d'associacions empresarials específiques en el disseny de les PAO, seleccionant i especificant el màxim possible en funció de cada acció a dissenyar.

Objectius generals	Descripció i objectius específics inclosos
4.4. Accelerar els processos de detecció de necessitats i de resposta.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de detecció de les necessitats formatives basat en la prospecció de l'empresa. • Dissenyar un protocol que permeti reduir el temps necessari entre la detecció d'una necessitat formativa i l'enviament al mercat de treball de les persones formades en aquesta necessitat.
4.5. Afavorir l'autoocupació en els perfils susceptibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Incloure elements per detectar possibles perfils emprenedors durant les accions d'orientació. • Col·laborar de forma específica amb els vivers d'empresa per crear itineraris d'acompanyament, formació i suport per l'autoocupació basats en un anàlisi de les capacitats de la possible persona emprenedora.
4.6. Promoure un sistema conjunt de prospecció empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un servei únic de prospecció empresarial, de manera que les empreses que rebien les visites puguin conèixer de forma agregada l'oferta de serveis i no percebin una oferta poc estructurada, la mateixa informació procedent de molts àmbits, etcètera.
LÍNIA ESTRATÈGICA 5: Adequar les eines de treball a les necessitats dels col·lectius desfavorits, en risc d'exclusió i les situacions d'atur cronificat.	
5.1. Crear programes i eines específiques pels col·lectius desfavorits, dissenyades en funció de les característiques dels diferents perfils i adequar els serveis ocupacionals a les necessitats dels col·lectius específics	<ul style="list-style-type: none"> • Realitzar un seguiment analític específic de l'evolució de la situació entre els col·lectius desfavorits. • Dissenyar accions específicament orientades als col·lectius desfavorits del territori, prenent en consideració de les diferents necessitats de cada grup i les seves possibilitats reals d'ocupació. • Dissenyar programes d'ocupació específics per les persones en situacions ocupacionals especials, com persones en cerca de primera ocupació i aturats de llarga durada. • Introduir mecanismes de prioritització i sistemes específics d'avaluació d'impacte en els diferents programes ocupacionals que permeti que les persones integrants de col·lectius desfavorits puguin accedir a serveis de forma prioritària.
5.2. Cercar mesures per reduir la temporalitat i l'estacionalitat del mercat de treball.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una taula de treball, amb la participació d'agents públics i privats, específicament orientada a determinar les causes i cercar solucions a les situacions estructurals de contractació temporal i de l'estacionalitat en el mercat de treball que se'n deriva.

imo_
institut municipal d'ocupació
salvador seguí



Ajuntament de Lleida



DEL Consultors, SL

Carrer de la Carrerada, número 8

Seròs 25183

Lleida

www.delconsultors.com



**Generalitat
de Catalunya**



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