

mo_

institut municipal d'ocupació
salvador seguí

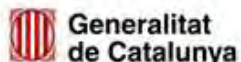
LA PAERIA



Ajuntament de Lleida



PROMO25 - Programa operatiu de millora de l'estratègia territorial de Lleida
2023-2025 per al foment de les polítiques actives d'ocupació



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

Índex

1.- Introducció	6
2.- Context socioeconòmic inicial	8
3.- Necessitats específiques.....	12
4.- Visió i objectius del programa	13
4.1.- Metodologia	13
4.2.- Àmbits estratègics clau	15
4.2.1.- Clima	17
4.2.3.- Energia	18
4.2.4.- Digitalització	19
4.2.5.- Economia responsable	21
4.2.6.- Salut	22
4.2.7.- Mobilitat	24
4.3.- Infraestructura.....	25
4.3.1.- Lideratge.....	27
4.3.2.- Xarxa.....	28
4.3.3.- Coneixement.....	30
4.3.4.- Intel·ligència	31
4.3.5.- Governança.....	33
4.3.6.- Personalització	34
4.3.7.- Plataforma	35

4.3.8.- Materialització.....	36
4.4.- Palanques estratègiques.....	37
4.4.1.- Revalorització.....	39
4.4.2.- Conscienciació.....	40
4.4.3.- Hibridació.....	41
4.4.4.- Transició.....	42
4.4.5.- Antifràgil / Contingència.....	43
5.- Model conceptual Promo25.....	45
6.- Actuacions prioritàries.....	47
6.1.- Desenvolupament d'un sistema d'intel·ligència per al desenvolupament local.....	47
6.2.- Consolidació de l'espai de concertació territorial.....	52
6.3.- Desenvolupament d'espais per a la materialització de projectes d'impuls de l'ocupació.....	56
6.3.1.- Revalorització d'oficis i ocupacions (prospecció d'emergents i en transformació).....	57
6.3.2.- Elaborar l'estratègia de comunicació màrqueting.....	58
6.3.3.- Desenvolupament d'un servei d'acompanyament integral.....	59
6.3.4.- Nou públic objectiu.....	61
6.3.5.- Millora i ampliació d'infraestructures.....	61
6.- Full de ruta.....	63
7.- Governança.....	66
Annex - Dades Estadístiques.....	67
A1.1- Demografia.....	67
A1.2.- Nivell formatiu de la població.....	67

A1.3.- Renda familiar.....	69
A1.4.- IRPF	70
A1.5.- Dades EPA	71
A1.6.- Dades atur	72
A1.7.- Perfil de l'atur registrat a Lleida	74
A1.8.- Atur registrat per sectors d'activitat	75
A1.9.- Atur per nivell d'estudis.....	75
A1.10.- Atur per codis postals/ barris.....	76
A1.11.- Prestacions o subsidis d'atur	77
A1.12.- Contractació laboral	78
A1.13.- Contractes per modalitat Lleida	82
A1.14.- Ocupacions més contractades 2021	83
A1.15.- Ocupacions més sol·licitades pels demandants d'ocupació aturats 2021	86
A1.16.- Desigualtat	88
A1.17.- Renda Garantia de Ciutadania	88
A1.18.- Salut mental i persones amb discapacitat	88
A1.19.- Competències digitals de la ciutadania	89
A1.20.- Equipament TIC a la llar.....	89
A1.21.- Ús d'ordinador i d'internet.....	89

A1.22.- Ús de determinats serveis d'internet (inclou compra per internet)	90
A1.23.- Grau de digitalització de les empreses	90
A1.24.- Activitat econòmica	92
A1.25.- Índex de clima empresarial	94
A1.26.- Comptes de cotització	95
A1.27.- Sectors econòmics emergents	96
A1.28.- Sectors econòmics resilients	97
A1.29.- Sectors econòmics decadents	97
A1.30.- Deslocalització d'empreses	97
A1.31.- Emprenedoria	99
A1.32.- Deslocalització, coneixement i talent	101
Annex 2- Fonts d'informació	102

1.- Introducció

El **context socioeconòmic** actual es compon de tendències i circumstàncies sobrevingudes d'especial rellevància. La **crisi sanitària i econòmica** provocada per la pandèmia, els **canvis geopolítics**, el desenvolupament de la **innovació tecnològica digital** i l'**emergència climàtica**, sumats a les **dificultats de transformació** dels actuals **models de gestió** de les organitzacions **empresarials i públiques** configuren un repte de primer ordre.

L'**impacte** que suposen aquestes circumstàncies actuals sobre l'**ocupació**, ja no es mesura solament **quantitativament** sinó que també pren interès l'observació **qualitativa**. arran d'una transformació de l'**ecosistema** socioeconòmic, dels **mitjans** i de **les fórmules de relació** entre totes les entitats implicades. No es tracta tant de si hi ha poca o molta ocupació, sinó que **l'ocupació i l'ocupabilitat es transforma en un nou terreny de joc**.

La **complexitat** en augment, l'**acceleració dels canvis** i la constatació d'una **evolució disruptiva** impulsada per les **innovacions tecnològiques**, configuren un **context extremadament dinàmic i incert**.

Els **marcs estratègics** i els **models de governança**, adreçats a l'**impuls de l'ocupació**, de l'ajuntament de Lleida, de l'Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí (IMO) i a nivell territorial, requereixen una **actualització profunda i sobretot urgent**.

Considerant aquest context, es proposa **una definició estratègica operativa i de naturalesa dinàmica** per adaptar-se a les circumstàncies que van sorgint en cada moment.

Els **programes operatius** constitueixen, per la seva naturalesa, una eina fonamental per donar resposta a les necessitats operatives a curt termini sense deixar de revisar els marcs estratègics.

Ens trobem en un moment crític i de grans oportunitats on **la capacitat d'adaptació representa una avantatge competitiva** davant de les capacitats de planificació tradicionals. **Lleida** constitueix un **organisme viu que s'adapta constantment** a les noves circumstàncies socioeconòmiques, tecnològiques i mediambientals.

El Programa operatiu de millora de l'estratègia territorial de Lleida 2023-2025 per a la foment de les polítiques actives d'ocupació (PROMO25), constitueix un **eix vertebrador** per trobar respostes als reptes d'impuls de l'ocupació en un context complex i incert. Aquest enfocament estratègic implica una **visió ampla i integradora** de entitats i marcs estratègics per crear **espais de col·laboració** que siguin capaços de crear **sinergies** alineades amb la millora i impuls de l'ocupació.

Enfocament metodològic del Programa operatiu de millora de l'estratègia territorial de Lleida 2023-2025 per a la foment de les polítiques actives d'ocupació (PROMO25):

- Com a punt de partida s'ha analitzat el **Programa Operatiu de Millora de l'Ocupació a Lleida i la seva àrea d'influència 2016-2022 (Promo22)**. La revisió dels objectius estratègics del Programa operatiu al context actual amb un enfocament més marcat per les oportunitats que estan sorgint de les noves tecnologies i dels reptes de la transició ecològica.
- S'han identificat **oportunitats de prosperitat i d'ocupabilitat**. Diagnòstic de la situació socioeconòmica actual, oportunitats (tecnològiques, tendències emergents, nous mercats...) i marcs estratègics públics i de sectors privats. Identificació estructurada dels factors i relacions clau per construir marcs conceptuals que ajudin a desenvolupar polítiques i accions operatives per a millorar la ocupabilitat.
- Consideració de la **integració els diferents plans per al desenvolupament local**. El Pla de Reactivació socioeconòmica Covid-19 a Lleida, El Pla d'Actuació 2021 de l'IMO i els plans estratègics que les entitats vinculades a la promoció econòmica del territori constitueixen la base de l'activitat operativa d'administracions públiques i sector privat. Cal elaborar un mapa de relacions en el qual s'identifiquin sinergies, estratègies d'eficiència i oportunitats de cooperació entre les diferents entitats.
- Anàlisi i disseny d'una **governança del programa operatiu** amb formules de cooperació publico-privada. Els reptes amb els quals ens enfrontem són d'una elevada complexitat. La capacitat operativa de cadascuna de les entitats

vinculades al desenvolupament local manifesta una accentuada especialització. La col·laboració de diferents entitats amb els seus àmbits competencials i serveis resulta clau per afrontar els reptes que suposa els nous models d'ocupabilitat a Lleida.

- **Conceptualitzar sistemes de prestació de serveis** adscrits en el programa operatiu. El programa operatiu es concep com un marc d'activitats adreçades a la millora de l'ocupabilitat. Es considera fonamental la sistematització d'aquestes línies d'actuació per avaluar les oportunitats de creació de sistemes o plataformes de prestació de serveis.
- Creació **d'espais d'anàlisi** amb els tècnics de l'IMO i amb els interlocutors de les diferents entitats del territori que participen a l'**espai de concertació territorial Voliana**.
- Aconseguir una **eina d'orientació estratègica i operativa** per a alinear actuacions adreçades a la millora de l'ocupabilitat.
- Aconseguir **organitzar els diferents plans i línies d'actuació** per generar sinergies, administrar adequadament els recursos i evitar duplicitats.
- **Resoldre els reptes operatius** vinculats a les **noves fórmules de cooperació publicoprivada**.
- **Definir la sistematització de la prestació de serveis** derivats del programa operatiu en format plataforma de serveis.

2.- Context socioeconòmic inicial

Lleida presenta un context socioeconòmic alineat amb les característiques de la majoria de les ciutats de similar volum. Òbviament presenta **especificacions pròpies degut a la seva configuració geogràfica, la seva cultura** específica i al particular mapa de relacions socioeconòmiques amb les poblacions i ciutats d'influència.

Amb les fonts d'informació oficials i de l'ajuntament de Lleida, identifiquem les següents dades estadístiques per emmarcar l'objectiu central del programa que constitueix el repte de l'impuls de l'ocupació a Lleida. **Veure Annex - Dades estadístiques.**

D'una forma sintètica destaquem, a través de l'anàlisi combinat dels indicadors més significatius en el context del projecte, una anàlisi sintètica:

Es manifesta un **profund canvi de paradigma socioeconòmic** gràcies a la utilització de les **tecnologies digitals** i l'impacte de les **crisis sanitàries, mediambientals, econòmica i geopolítica**. Aquests factors **desestabilitzen, negativament i positivament**, un model socioeconòmic consolidat i amb **dificultats d'actualització**.

- 140.080 habitants de Lleida
- 93.325 persones de 15 a 64 anys
- **8.397 (11,38%) Aturades**
- **56,69% Dones**
- **52,53% >45 anys**
- **42,36% > 12 mesos**
- **69% Sector serveis**
- Barris més afectats: Balàfia, Secà i Pardiniyes, Mariola, Magraners, Casc antic i Centre Històric_Magdalena
- **87% contractes temporals**
- **49,27% ocupacions elementals (peó, neteja,...)**

Alguns indicadors mostren lleugeres diferències a nivell de la resta de Catalunya, tot i això no són especialment significatives. **L'atur és important** i sobretot en **perfils d'edat avançada i gènere femení. Temporalitat contractual pronunciada i molta ocupació elemental.**

- **4,38% Taxa d'activitat emprenedoria** (CAT 6,60% BCN 6,86%, Tarragona; 6,65%, Girona; 5,91%)
- **21% Taxa de risc de pobresa** (CAT)

- **4.146 persones beneficiaries Caritas** (69% aliments)
- **118,6 Índex d'envelliment** (CAT 127,1)
- **19% Adults amb problemes de depressió o ansietat** (CAT) (Espanya líder en consum ansiolítics, hipnòtics y sedants)
- **15,1% població que ni estudia ni treballa** 15 a 29 anys (CAT)
- **3,4/10 confiança en els polítics catalans**

S'identifiquen dificultats a nivell d'emprenedoria, pobresa, precarietat, envelliment i desafecció política. Les entitats que impulsen serveis per al desenvolupament local evidencien un estancament i una **necessitat imperiosa d'actualització orgànica, funcional i de serveis**.

- **92% (Segrià) utilitza internet** (darrers 3 mesos) (CAT 95,5%)
- **67% /Segrià) Utilitza eCommerce** (darrers 3 mesos) (CAT 66%)

La penetració de l'**ús d'internet i del comerç electrònic**, segueix el **perfil ascendent** que mostra la resta de Catalunya. Aquesta dinàmica està **canviant els hàbits de consum, pressionant els models de negoci tradicionals i generant noves oportunitats socioeconòmiques** (eCommerç, innovació digital, xarxes socials,...).

- **20% de les empreses** de Lleida fan **formació continua** als seus treballadors
- **10.972 estudiants universitaris** UdL (CAT)
- **4.328 persones ateses IMO**
- **1.474 Insercions IMO**

Els sistemes de **formació i inserció** proporcionen un **impuls de transformació competencial** important de la ciutadania. En un context de transformació disruptiva i accelerada es troba a faltar més l'anàlisi de la tipologia de contingut pedagògic i del seu impacte per a l'ocupació. En general, el temps de **resposta de les entitats educatives a les noves necessitats socioeconòmiques és lenta o inapropiada** (degut al nivell d'innovació requerit).

Lleida com la resta del territori de Catalunya manifesta una **cultura d'incorporació lenta de les innovacions** econòmiques. La prudència és bona consellera en contextos socioeconòmics estables, però no tant en contextos complexos i incerts.

Es troben a faltar mecanismes d'observació, innovació i de cooperació per minimitzar els riscos i aprofitar les oportunitats d'aquest nou context. La majoria dels mecanismes en aquests camps, **no són capaços de materialitzar les oportunitats de progrés** necessàries per a aquest context socioeconòmic tant disruptiu.

La digitalització ofereix oportunitats que no es troben a l'abast d'una part de la població (persones d'edat avançada (13% persones de més de 70 anys), col·lectius amb risc d'exclusió social, ...). No es tracta tant d'una qüestió de coneixements instrumentals tant com **d'entorns d'interrelació digital que generen desconfiança, dubtes i poca ergonomia per determinats col·lectius** (accessibilitat, usabilitat...).

Per la dinamització del teixit econòmic i especialment el comercial, no es troba tant en quines propostes de valor i models de negoci són viables en un context tradicional, sinó **com identifiquem i comprenem el nou context socioeconòmic** que impactarà positivament o negativament amb les noves propostes de valor i models de negoci que necessitem. La **inconsciència** d'aquesta transformació disruptiva està provocant una **desertització d'oportunitats econòmiques i d'ocupació**.

Podem observar en conjunt, que el context socioeconòmic que ha de facilitar l'ocupació a Lleida, és complex i canviant. Si abordem les necessitats d'ocupació amb fórmules convencionals hi trobarem moltes dificultats i resultats modestos. Necessitem un nou enfocament de l'impuls de l'ocupació d'acord a les noves oportunitats que presenten sobretot l'ecosistema digital.

La **flexibilitat i el coneixement** necessaris per desplegar aquests nous enfocaments de l'impuls de l'ocupació, resulten **inaccessibles per a la majoria de les institucions i agents especialitzats, si s'actua de forma individual**. Necessitem **crear espais i mecanismes de col·laboració efectiva** per aconseguir els models, recursos, sistemes i coneixement necessaris per aquests nous reptes socioeconòmics. Les transformacions sistèmiques precisen de moviments de gran abast.

3.- Necessitats específiques

Fruit de l'anàlisi dels treballs realitzats a través de l'espai de cooperació Voliana i a nivell tècnic de l'IMO s'identifiquen les següents necessitats per a l'impuls de l'ocupació a Lleida:

- **Actualització de les organitzacions i entitats** d'impuls del desenvolupament local (orgànic, funcional i serveis)
- **Mecanismes d'observació** (monitoratge, prospectiva, anàlisi, síntesi,...) i **cooperació** (Identificació d'oportunitats, coneixement i intel·ligència...)
- **Transformació de la cultura d'emprenedoria**
- Identificació de **col·lectius vulnerables** (Segmentació)
- **Empoderament i conscienciació** de la ciutadania i dels agents de desenvolupament local
- **Revalorització d'oficis** (Posar en valor oficis i actius,...)
- **Entendre l'impacte de la digitalització** en els models de negoci analògics.
- **Crear espais d'oportunitats econòmiques** (digital, atenció a les persones,...).
- Contribuir al desenvolupament d'un **model econòmic sostenible i respectuós amb el medi ambient**.
- Necessitem innovar a tots els nivells (producte, serveis, atenció, ... i sobretot model de negoci).
- Necessitem **establir grans consensos** (Espais de deliberació)
- Crear **visió empàtica** de l'ecosistema socioeconòmic.
- Considerar la **contingència i la resiliència** com a **palanques de transformació**.
- Prestació de serveis **més humans i d'acompanyament** (diversitat cognitiva)
- Aconseguir **focalització i prioritació** (allau d'informació i de factors implicats)
- **Sistematitzar i socialitzar** bones pràctiques (solucions, serveis, eines, projectes, coneixement..)
- Sistemes per aconseguir una **claredat cognitiva** (intel·ligència col·lectiva)

4.- Visió i objectius del programa

Un dels objectius prioritaris de l'actual govern municipal se centra en el desenvolupament de polítiques actives d'ocupació mitjançant els recursos propis i l'establiment d'aliances estratègiques amb els agents per al desenvolupament local del territori. En aquest sentit es fa èmfasi, en el Pla d'Acció Municipal 2020-2023, en la definició de línies estratègiques per adaptar els recursos a les necessitats dels col·lectius en risc d'exclusió social i garantir la qualitat de l'ocupació amb valor públic i promoure la formació continuada.

El Programa operatiu de millora de l'estratègia territorial de Lleida 2023-2025 per a la foment de les polítiques actives d'ocupació (PROMO25) es configura com una eina per estructurar i integrar les diferents iniciatives d'impuls de l'ocupació a Lleida. Aquest caràcter integrador s'estableix com una eina que es posa a disposició dels diferents agents per al desenvolupament local a Lleida i que respecta la diversitat de línies d'actuació que es formalitzen en el territori.

4.1.- Metodologia

El Programa operatiu de millora de l'estratègia territorial de Lleida 2023-2025 per a la foment de les polítiques actives d'ocupació (PROMO25) s'ha desenvolupat en base a l'avaluació i actualització de les línies estratègiques impulsades en programes anteriors, el debat i deliberació amb diferents agents del territori i d'institucions públiques.

Els focus de treball s'han fonamentat amb els equips tècnics de l'IMO i de les sessions portades a terme per l'espai de concertació territorial Voliana. Aquest espai constitueix una eina de deliberació transversal a nivell tècnic de primer ordre.

Considerant la diversitat, quantitat i heterogeneïtat dels diferents agents implicats, s'ha considerat que, la síntesi de l'anàlisi desenvolupat en aquestes activitats, es materialitzés en una eina memorable i comunicativa. Per aquesta raó s'ha desenvolupat una infografia que sintetitza l'essència vertebradora del Promo25.

El Programa operatiu de millora de l'estratègia territorial de Lleida 2023-2025 per a la foment de les polítiques actives d'ocupació (PROMO25) es configura en base als següents components:

4.2.- Àmbits estratègics clau

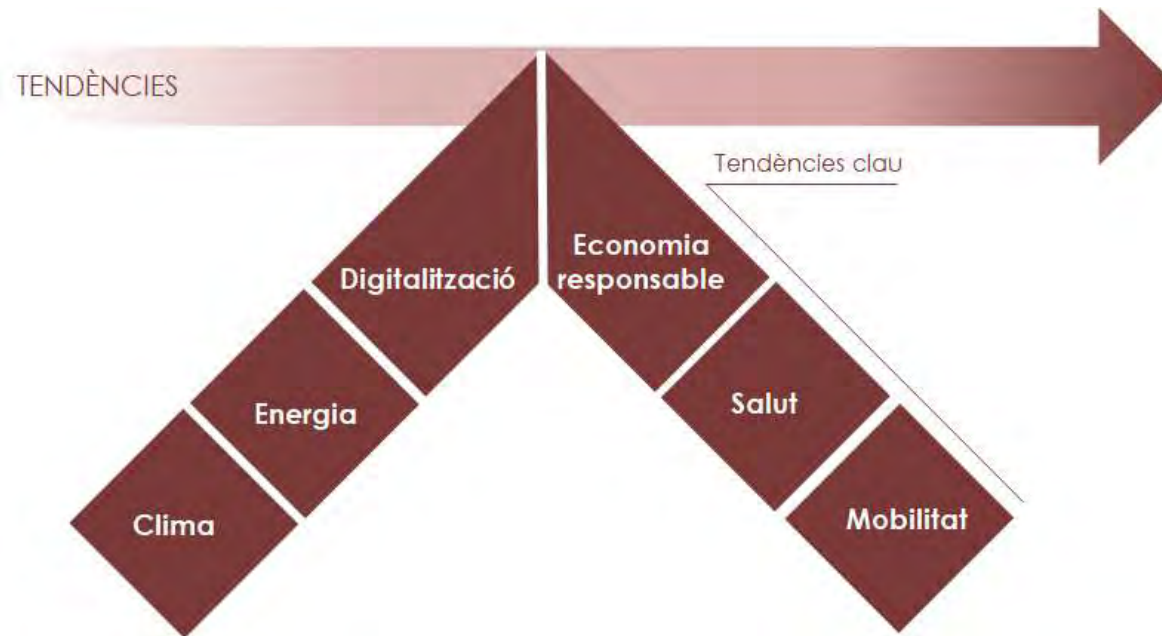
La evolució del context socioeconòmic mostra clares **senyals d'importants canvis disruptius** en diferents dimensions de la vida social, econòmica i vital de les persones. L'**Impuls de l'ocupació es veu afectada** per aquests canvis de context.

En la majoria dels casos, com es detalla més endavant, es presenten com a **canvis profunds que modifiquen per sempre els nostres paradigmes vitals**. Aquest fet no s'interpreta com un impacte negatiu, sinó com una exigència de realitzar un **canvi d'enfocament que permeti aflorar noves oportunitats**.

En el marc d'aquest estudi s'identifiquen una **relació d'àmbits estratègics considerats com a rellevants** per l'objectiu del programa estratègic. En aquest sentit destaquem que la **interdependència** d'aquests canvis comporta una **transformació secundària** de molts processos socials i econòmics d'àmbit més concret, que poden representar nous riscos i oportunitats. Es proposa una anàlisi que **vagi més enllà dels límits** i tingui en compte els efectes col·laterals. A títol d'exemple, els canvis climàtics no representen una problemàtica exclusivament mediambiental, sinó que impacta en aspectes: econòmics, de migracions (refugiats climàtics), salut de les persones, amenaces físiques al territori i edificacions...etc.

Una altra aspecte important identificat en el marc d'aquest estudi es troba en el fet de que la majoria de **conceptes** utilitzats en aquest context socioeconòmic de canvi, gaudeixen de **gran popularitat sense gaire profunditat cognitiva**. En general apliquem els conceptes de "digitalització", "sostenibilitat", "progrés"... d'una forma superficial esperant respostes uniformes i entenedores del significat que suposa aplicar-los en casos concrets. Proposem que **concretem i personalitzem** la conceptualització d'aquests factors claus.

Algunes de les implicacions d'aquests canvis són tant profunds que el seu **desconeixement pot provocar efectes contraris als buscats**. Per tant necessitem estructures i eines que ens ajudin a **descobrir, precisar i personalitzar** les **oportunitats facilitadores d'ocupació**.



4.2.1.- Clima

El canvi o emergència climàtica suposa un **repte de primer ordre** que impacta en moltes dimensions del nostre sistema social i econòmic. A part de les previsions i projeccions científiques i dels senyals que progressivament anem atribuint al canvi climàtic, **l'abast real és imprevisible i impredecible**. Tot i això és una evidència de transformació sobre la qual **comença haver un gran consens**. **L'escalfament global** és un dels paràmetres sobre els qual pensem atenció a nivell divulgatiu, sobretot per sensibilitzar la població. Les mesures preventives orquestrades a nivell internacional pel Panell intergovernamental d'experts en el canvi climàtic (IPCC) s'enfoquen a **evitar un escalfament superior als 2 graus** en relació a la temperatura preindustrial (actualment estem a 1,1 grau superior). Tot i que aquestes mesures preventives es troben cada vegada més estudiades i identificades, xoquen amb el model socioeconòmic actual. Molts països es **resisteixen a aplicar aquestes mesures** arran de l'impacte negatiu que suposarien al model social actualment implantat o del seu sistema econòmic. Ens trobem davant d'una situació en la qual es confirma la **dificultat d'evitar que la superació dels 2 graus** de la temperatura mitjana, provoqui un **impacte negatiu irreparable sobre la biosfera**. Es constata que és **extremadament difícil**, per la majoria dels humans, **comprendre l'impacte a 20 anys de les petites accions** de cadascun de nosaltres. Lamentablement comença a detectar-se un cert consens de que aquest **procés de transformació mediambiental és plausiblement imparabile**.

Aquest context implica un risc real de **transformació progressiva i accelerada** dels paràmetres en els quals se sustenta el nostre model socioeconòmic. Des del punt de vista de l'ocupabilitat identifiquem **activitats econòmiques que es troben en risc** (pèrdua de territori cultivable, canvi de la tipologia de conreus, dificultats per l'abastiment de l'aigua, impossibilitat d'activitats a l'aire lliure sota altes temperatures o alts nivells de contaminació, activitat econòmica situada en zones inundables,...)**provocant la desaparició de llocs de treball**.

Per un altre costat identifiquem que necessitarem: experts mediambientals, innovació agrària, estratègies de reordenació urbanística, nous models de salut pública, sistemes de predicció i d'actuació davant de riscos mediambientals específics, estratègies col·lectives de suport econòmic i de resiliència Aquest nou marc planteja reptes que suposen **noves fórmules d'activitat econòmica i per tant la creació de llocs de treball**.

Aquest estudi planteja que sigui quin sigui el procés que seguirà aquesta transformació mediambiental, no podem quedar-nos en una posició passiva a l'espera dels efectes que en el futur calibrarem degudament i actuarem, en el seu moment en conseqüència. Cal **prevenció encara que sigui de baix abast i anticipació mesurada** projectant els reptes i incentivant i socialitzant l'activitat intel·lectual.

4.2.3.- Energia

Una de les principals causes de **l'escalfament global** el trobem en **l'ús dels combustibles fòssils** (carbó, petroli, els seus derivats i gas natural (metà)), sobre els quals s'assenta gran part del model socioeconòmic dels **darrers 250 anys** (des de la primera revolució industrial). Aquest ús intensiu ha provocat **l'augment de les emissions de diòxid de carboni contribuint a l'efecte hivernacle**.

Un dels reptes globals se centra en la **reducció de les emissions de carboni** a l'atmosfera (especialment CO₂). La **descarbonització** persegueix una transformació del model energètic actual eliminant de forma important la producció d'energia mitjançant l'ús de combustibles fòssils.

En aquest sentit s'estan desenvolupant innumerables actuacions **d'innovació adreçades a descobrir noves fórmules de producció d'energia neta** (considerem energia neta a aquelles que la terra pot absorbir). L'any 2050 és el gran referent per la descarbonització de l'economia articular per un marc normatiu i d'impuls de energies alternatives netes. L'impacte d'aquesta transformació no se centra només en **l'àmbit ecològic sinó també en el de la salut a les persones**.

Aquest procés de transformació global comporta reptes importants al evidenciar que **l'electrificació de la energia no es aplicable** de forma directa **en tots els usos possibles** (transport marítim, aviació, transport pesat...). Davant d'aquesta realitat s'estan establint **polítiques de caràcter progressiu** que assegurin la viabilitat del teixit socioeconòmic a la vegada que es va

transformant els fonaments energètics. **La incentivació, l'impuls i mesures amb caràcter de penalització econòmica** constitueixen el marc sobre el que s'orquestra aquesta profunda transformació energètica.

El transport i els habitatges constitueixen dos àmbits d'aplicació d'aquestes mesures de transformació energètica. Òbviament aquest procés impacta a l'economia de la ciutadania i de les empreses, que tot i que en molts casos està subvencionat, suposa un **considerable esforç** que en molts casos arriba a ser impossible. La **pobresa energètica** s'instaura a les societats desenvolupades constituint un nou front inherent a la inevitable transformació energètica.

Aquest canvi suposarà la **transformació de llocs de feina** i sobretot la **consolidació i sorgiment de nous oficis emergents** impulsat per la imprescindible **innovació i especialització en solucions energètiques**. Els principals focus d'innovació energètica es troben en les **energies renovables** (Energies eòlica, Geotèrmica, Hidràulica, Higròelèctrica, Mareomotriu, Solar fotovoltaica, Solar tèrmica, Ones, Microcogeneració, Biomassa...), **captura del CO2, Biocarburants** (Biogas, autogas (GLP), biodièsel, biogas, hidrogen...).

4.2.4.- Digitalització

La digitalització es el darrer esglaió d'un procés exponencial imparabile d'innovació que va començar amb el descobriment i aplicació de les tecnologies de la informació i de la comunicació a meitats del segle passat (primer calculador i integrador numèric electrònic ENIAC 1946). La evolució d'aquestes tecnologies ha estat extremadament ràpida i estratègica per al progrés general de la societat i de l'economia.

D'un **món analògic** basat en processos i estructures materials s'ha anat transformant en un **món híbrid** en el qual la digitalització de qualsevol informació ha suposat l'apertura de noves oportunitats socials i econòmiques. De la **mecanització de processos** (informàtica), es va evolucionar cap la **transformació digital de la indústria de l'entreteniment** (musica, vídeo, ...). Les xarxes de comunicacions van evolucionar fins a configurar internet (1983). Aquesta xarxa ha impulsat la connexió planetària de la població mundial, a possibilitat el sorgiment de xarxes socials, el comerç electrònic i la digitalització de la

vida social. Les tecnologies de la informació i de les comunicacions han passat de ser un mitjà per a l'eficiència dels processos socials i econòmics a esdevenir un model econòmic i vital. En definitiva han **digitalitzat integralment** molts aspectes i dimensions de la nostra societat. Per un altra costat han **transformat models de negoci** (indústria 4.0, eCommerce...) i han permès el sorgiment d'una **indústria** que no s'entén sense l'aplicació de les tecnologies digitals (Plataformes de comerç electrònic, entreteniment, xarxes socials,...).

Aquesta dimensió està suposant un **salt disruptiu** important en molts sectors econòmics, amb la **transformació de les propostes de valor, models de negoci, destrucció de llocs de treball (robotització), transformació de competències (Reskilling, Upskilling) i sorgiment de nous llocs de treball.**

La digitalització implica **riscos** pel que fa a la pressió que suposa pels **espais de competència** entre el teixit econòmic. Les empreses es veuen forçades a una **innovació constant** de la qual sovint són **incapaces d'articular** degut als **recursos necessaris, els terminis o el coneixement necessari.**

Tot i que la **ciutadania** incorpora la digitalització en moltes dimensions de la seva vida quotidiana, aquesta s'efectua a **nivell d'usuari final**. L'empoderament digital de les persones passa per **desenvolupar competències, coneixements i accés a mitjans tecnològics**. L'acceleració de transformació digital, **dificulta l'orientació formativa creant entorns d'incertesa**, a més d'una **constant actualització dels mitjans tecnològics** que es queden **obsolets ràpidament.**

Per una altra costat aquesta **acceleració i transformació constant** genera noves **oportunitats econòmiques** i un **canvi de paradigma** en la formulació de l'ocupació. La formació i la **actualització competencial** de les persones s'ha de **flexibilitzar** mitjançant sistemes de formació molt **més lleugers, ràpids i focalitzats**. Aquest canvi constant provoca necessitats i innovacions que representen **noves oportunitats de negoci i d'ocupació**. Necessitem una **atenció constant sobre l'ecosistema socioeconòmic** per interpretar els **senyals emergents** que apunten cap espais d'oportunitat. Aquesta observació requereix d'una **mirada innovadora i en molts casos disruptiva.**

Un dels **reptes** que ens trobem davant de la digitalització, se centra en el fet de que la incorporen al teixit socioeconòmic mitjançant una **mirada analògica, estandarditzada o complementària dels models tradicionals**. Cal **descobrir nous significats** del que suposa la digitalització en cadascuna de les dimensions de la vida socioeconòmica. Aquesta mirada innovadora suposa un camp d'oportunitats d'ocupació important, a nivell de **nínxols de mercat i d'avantatges competitives** al esdevenir pioners.

4.2.5.- Economia responsable

La societat s'està sensibilitzat a través d'una **consciència de les causes i conseqüències** de l'**emergència climàtica antropogènica**, de l'impacte d'una **industrialització il·limitada de l'alimentació** i de l'impacte d'una **logística desorganitzada** de gran impacte mediambiental. Els models econòmics dels darrers decennis han suposat un creixement econòmic sense precedents a la vegada que impactava negativament en la biosfera. Des d'un punt de vista de la societat ha suposat una **millora important de la qualitat de vida**, a la vegada que provocava una gran **desigualtat** i uns **efectes negatius en la salut de les persones**, imperceptibles en primera instància.

La **conscienciació de la ciutadania** davant de l'actual model socioeconòmic, està provocant un **retorn a l'autenticitat, als productes ecològics i naturals**. Les persones es **preocupen de la seva salut i el futur de l'ecosistema mediambiental** i comencen a actuar amb conseqüència. S'està evidenciant nous **valors socials** adreçats a recuperar una **vida més humana i natural**. Els models de **negoci, productes i serveis conscients i responsables** amb el planeta, les persones i la societat representen un nou paradigma socioeconòmic, ben rebuts per als consumidors amb una major informació, coneixement i valors sostenibles.

Aquest context suposa un **repte important**, per als **models de negoci** concebuts en un paradigma en el qual es prima els beneficis econòmics, per davant de l'impacte social o natural de la seva activitat. La transformació pot ser vista com un **cost inassumible o inviable** en un entorn de gran competència.

A la vegada, se estan generant **nous nínxols de mercat** associats a projectes de proximitat o Km0, economia circular, projectes sostenibles, eco-economia, economia col·laborativa, economia social i solidària, prevenció de la salut, alimentació saludable.... Comença a destacar un **segment de client que cerca productes i serveis compromesos amb la societat, el benestar responsable i la naturalesa**. Aquesta tendència està creant **nous models de negoci, perfils professionals i aliances estratègiques**. Aquest dinamisme pot impulsar una **ocupació especialitzada en nous models d'economia més responsable**.

4.2.6.- Salut

La salut en la vida de les persones sempre és i ha estat un factor crucial. Sobretot en contextos en els quals es manifesta la nostra **fragilitat com a individus i espècie**. La **pandèmia de la Covid** va contribuir a ampliar la consciència del paper de la salut en les nostres vides. Des del punt de salut pública s'han desplegat **noves mesures a nivell polític i tècnic** per gestionar i prevenir episodis tant disruptius com ho ha estat aquesta pandèmia. Es ben cert que no és la primera vegada ni serà la última que la humanitat ha de fer front a situacions extremes.

En aquest sentit, l'impacte econòmic d'aquesta darrera pandèmia ha estat important, sobretot en alguns sectors econòmics. El **turisme i el comerç** han estat, entre altres, dos sectors **extremadament afectats amb una pèrdua important de negocis i de llocs de treball**. Òbviament aquest context d'emergència sanitària, ha generat un canvi de focus d'oportunitat, pel que fa a sectors econòmics emergents com poden ser el sector de la productes i serveis de prevenció i gestió sanitària. A més, aquesta emergència sanitària ha provocat efectes secundaris en la salut anímica de les persones, contribuint en un **efecte d'interdependència** a una transformació més profunda de les estructures socials i econòmiques.

Les emergències sanitàries, de l'abast d'aquesta darrera pandèmia, no constitueix solament un repte a superar per al nostre sistema socioeconòmic, sinó que **transformen el mateix sistema socioeconòmic**. La resiliència socioeconòmica no se centra en recuperar els models de negoci i llocs de treball coneguts, sinó que **ens obliga a repensar-los i a innovar**.

La necessitat i la urgència ens obliga a **reconceptualitzant sectors econòmics** que tenien uns fonaments de gran estabilitat. **La hibridació amb els mitjans tecnològics digitals, la innovació de models de negoci i la creació d'aliances** esdevenen algunes de les mesures que s'identifiquen en aquest nou context. Aquest nou entorn crea les condicions adequades per a la creació de **nous llocs de treball especialitzats**.

La salut es una **dimensió humana fonamental i estratègica** a nivell individual i a nivell social. Aquesta dimensió socioeconòmica suposa la creació i impuls d'ocupació en l'àmbit de l'assistència a les persones, innovació de productes i serveis de la salut, la innovació en polítiques de salut pública, ... La importància de la salut en les nostres vides assegura el seu paper com un **factor clau d'oportunitats d'ocupació**.

4.2.7.- Mobilitat

La nostra societat esta fonamentada, entre altres, en la capacitat de **mobilitat de les persones i mercaderies**. Aquesta capacitat de mobilització, ha permès **dinamitzar i globalitzar persones, productes i serveis** al llarg dels darrers cent anys d'una forma desconeguda. Aquest paradigma ha permès una important interconnexió socioeconòmica a nivell mundial, provocant taxes de creixement sense precedents i desenvolupament socioeconòmic de zones inhòspites del planeta. A la vegada també ha provocat una profunda desigualtat, pèrdua de diversitat i un elevat nivell d'insostenibilitat dels fluxos de comunicació.

La imprescindible mobilitat sobre la que se sustenta la globalització actual, manifesta senyals **d'esgotament i d'efectes col laterals** no desitjats (impacte mediambiental, paisatgístic, residus, ...). Ens trobem davant d'un gran repte global, en el qual hem de transformar en sostenibles uns mitjans de transport, sense perdre les seves potencialitats.

La mobilitat s'ha sustentat majoritàriament, des dels anys setanta, en base a les **energies fòssils**. Aquest model és **insostenible** a nivell de recursos, mitjans i efectes no desitjats (impacte mediambiental).

Aquest important repte de transformació de la mobilitat, està generant **noves necessitats de llocs de treball especialitzats, innovació tecnològica, transformació de hàbits** de transport i **reconceptualització de l'entorn vital** de les persones (ciutats, treball, lleure, consum...). El vehicle elèctric contribueix a minimitzar els efectes negatius del model de mobilitat actual, encara que no presenta una solució definitiva. El transport públic no està desenvolupat al nivell que permeti prescindir de la mobilitat privada en un alt percentatge de zones geogràfiques.

La clau de la transformació de la mobilitat actual no se centra tant en quines tecnologies apliquem als elements de mobilitat actuals com una **transformació disruptiva de la mobilitat** de les persones en aquest planeta. Com a societats, segurament **no voldrem renunciar als avantatges** que aquest model de mobilitat ens ha proporcionat aquest darrers anys i per tant el repte es troba en la dimensió de **canvi de paradigma** més que una actualització tecnològica de mitjans de transport.

Segurament, la mobilitat constitueix, conjuntament amb l'emergència climàtica, un dels reptes globals en els quals és **posarà a prova la nostra intel·ligència col·lectiva**. No es tracta tant sols de trobar solucions instrumentals, si no que necessitem resoldre problemes globals pels quals **no tenim ni l'experiència, ni els mitjans organitzatius ni institucionals adequats**. La complexitat és majúscula i en aquest sentit una oportunitat per trobar nous mecanismes institucionals i empresarials. El canvi i el nivell d'innovació que es necessita en aquest àmbit, tant sols es pot arribar a aconseguir mitjançant la pressió d'una emergència a nivell global.

La **mobilitat serà un dels focus estratègics** per als propers anys: Innovació de mitjans de transport, nous models energètics, nous models de mobilitat a les ciutats, nous sistemes de transport públics, transformació dels llocs de feina (teletreball) i de consum (eCommerce), impacte de la digitalització en la mobilitat de les persones, assistència a distància (telemedicina)... Aquesta necessitat generarà llocs de treball i nous models de negoci.

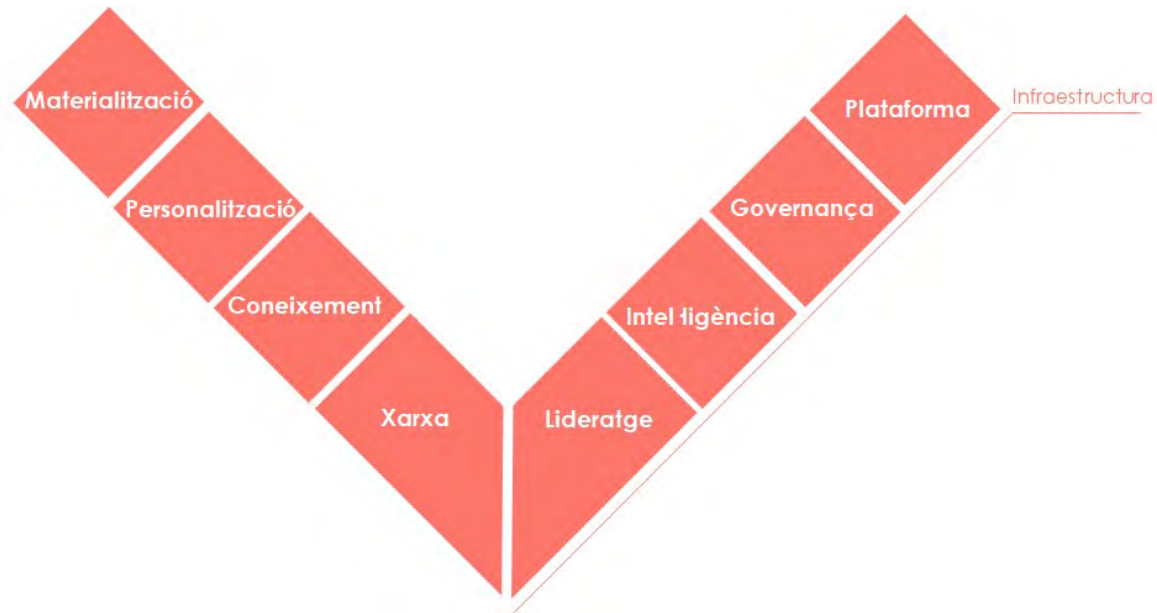
Com podem veure en aquesta darrera dimensió estratègica, no trobem cap àmbit estratègic que es trobi compartimentat i aïllat de la resta de factors. La **complexitat i la interdependència** és una conseqüència del dinamisme socioeconòmic de la nostra espècie. El **coneixement i la tecnologia** ens ha permès una evolució exponencial **sense precedents** en l'evolució del planeta. Aquesta mateixa evolució tecnològica està generant **grans reptes que impacten en el futur de la nostra supervivència**. Aquesta mirada manifesta una **urgència sense precedents històrics**. Per aquest motiu, constitueix uns **àmbits estratègics clau** els quals no ho són de forma opcional sinó d'una forma ineludible. Aquesta característica contribueix a definir-los com a reptes clau i com a **dimensions de grans oportunitats ocupacionals**, perquè serà on es decidirà no tant sols el futur de Lleida sinó el futur de la humanitat en els propers anys.

4.3.- Infraestructura

En el marc del projecte s'han identificat **àrees de millora en la infraestructura dels agents territorials per al desenvolupament local**. La **diversitat** de entitats **enriqueix un teixit especialitzat** en el desenvolupament local i especialment **l'impuls de l'ocupació**.

Hi ha consens, que considerant el **context socioeconòmic complex i en constant canvi** detallat en l'apartat anterior, les estructures orgàniques i funcionals de la majoria d'aquestes organitzacions, **necessiten una inexcusable actualització**. La majoria d'aquestes entitats presenten **models de gestió especialitzats i poc flexibles** per oferir una cartera de **productes i serveis dissenyats en un context socioeconòmic** que està en **profunda transformació**. El **risc d'obsolescència** és important i per aquesta raó trobem consens que necessitem aquesta actualització.

S'identifiquen, entre altres, una relació **d'àmbits infraestructurals clau** per aconseguir que aquests teixit impulsor del desenvolupament local **continui oferint valor públic** al territori de Lleida. Aquesta relació constitueix una proposta d'àmbits que es constitueixen **pedres angulars** d'una **transformació més profunda** de les organitzacions.



4.3.1.- Lideratge

Cadascuna de les organitzacions i entitats que conformen el teixit d'impuls del desenvolupament local constitueix una **estructura amb un propòsit específic concret**. L'estructura i el model de gestió s'han dissenyar per aconseguir el **màxim rendiment dins del marc estratègic establert**.

És fàcil identificar **projectes d'impuls de l'ocupació** que es desenvolupen en **paral·lel** (digitalització, revalorització d'oficis, formació, orientació...). Aquesta dinàmica acceptable en contextos socioeconòmics més estables, resulta un **malbaratament de recursos** en contextos incerts i extremadament complexos.

Les **actuacions** que es necessiten per aconseguir l'impuls de l'ocupació són en molts casos **transversals, interdependents i d'un alt consum de recursos.**

La clau d'aquesta transformació es troba en els **lideratges de cadascuna de les organitzacions.** Els projectes d'impuls poden trobar-se adscrits a determinades organitzacions donada la seva especialització, però en nous casos es necessita dissenyar projectes d'escala superior on en primer lloc tenim de resoldre el lideratge d'aquests nous projectes.

Necessitem un lideratge transversal per a **projectes transversal de gran abast.** Aquest plantejament no és nou i en el territori trobem iniciatives de treball cooperatiu amb l'objectiu de sumar esforços. Un dels reptes d'aquestes iniciatives es troba en el **pensar** (anàlisi, disseny, conceptualització...), **que resulta factible de fer-lo de forma cooperativa.** Ara bé, quan arribem a la **materialització** d'aquests projectes ens trobem amb les **dificultats** pròpies de la **consecució de recursos i la dinamització de models de gestió transversals.** La clau radica en **determinar els adequats lideratges** per cada tipus de projecte. Necessitem lideratges que estiguin aprovats i legitimats per totes les organitzacions que hi participen. El lideratge que necessitem no és un lideratge orgànic sinó un **lideratge funcional concebut i orientat als objectius particulars del projecte transversal.**

4.3.2.- Xarxa

Les característiques dels reptes socioeconòmics impacten sobre la configuració de les polítiques actives d'ocupació. Les estratègies i serveis convencionals necessiten una **actualització innovadora i una mobilització de recursos superior** a la convencional.

La fragmentació i la sobirania de les entitats i agents del territori implicats en el desenvolupament local, impulsa **models de servei compartimentats i desconnectats**. Tot i que sovint sorgeixen sinergies i línies de col·laboració entre entitats i organitzacions afins en objectius i estratègia, aquestes iniciatives tenen un recorregut limitat.

Tot i obtenir **resultats en la proximitat**, els reptes amb els quals ens enfrontem, no es poden abordar amb un plantejament adaptat als recursos limitats disponibles. Necessitem **mobilitzar recursos, actius i organitzacions per treballar en xarxa i multiplicar les oportunitats** d'impacte en l'impuls de l'ocupació. La **diversitat** de les diferents entitats i organitzacions del territori suposen un **actiu estratègic** de primer ordre, si som capaços d'estructurar mecanismes de **dinamització i concertació territorial**. Precisem **sumar, combinar, dinamitzar** per aconseguir solucions a l'alçada dels reptes socioeconòmics actuals.

La **Generalitat de Catalunya** està impulsant **polítiques de concertació territorial**, conscients de la importància estratègia del treball cooperatiu en els diferents territoris de Catalunya. Diferents iniciatives han demostrat la bondat i l'eficàcia d'articular acords marc, que legitimin la cooperació de diferents entitats en un territori per a fer front a reptes comuns (canvis profund de l'ecosistema econòmic...).

A Lleida s'estan formalitzant diferents espais de cooperació. Aquestes fórmules han de permetre una **deliberació i negociació** respectuosa amb la **diversitats i sobirania** particular de cadascun dels integrants. La participació ha de comportar uns alts nivells d'**implicació** amb els reptes comuns (*engagement*). L'**espai** s'ha de percebre com a **útil, operatiu, resolutiu i intel·ligent**. En definitiva és un instrument que ens aporta valor i que pot canalitzar la expertesa i talent de cada integrant.

Les diferents experiències que s'han desenvolupat amb èxit, a nivell de Catalunya, han **mancomunat serveis** adreçats a una **necessitat supraterritorial important** (destrucció de sector econòmic motor, desertització poblacional, catàstrofe natural,...). Per un altra costat s'han desenvolupat sistemes de cooperació que cerquen impulsar objectius de promoció econòmica més genèrics, amb resultats més heterogenis.

A **Lleida** s'observa un **gran dinamisme per configurar sistemes de cooperació** impulsats per les administracions públiques, associacions empresarials o estructures mixtes. El **resultat real** d'aquests sistemes està lligada a la **capacitat de mobilització de**

recursos (humans, econòmics, tecnològics...), **el reconeixement individual** (visibilitat) i **la capacitat de materialització** (estratègia, configurar estructures executives...). En general es constata **dificultats per aconseguir resultats significatius** en l'àmbit del desenvolupament local i de l'ocupació, mitjançant estructures de cooperació.

Segurament ens trobem davant d'un repte estructural. Els models de gestió de les diferents entitats a cooperar no tenen previst els **processos de gestió dels enllaços a les xarxes** de cooperació. A la vegada les xarxes de cooperació **no disposen de la infraestructura apropiada per dinamitzar** la diversitat i els recursos necessaris. En la majoria de casos, l'interès de cooperació **sorgeix de forma espontània** entre un **nucli reduït** d'agents i es desenvolupa de forma secundària considerant el marc de prioritats dels diferents agents implicats.

Concloem amb la necessitat de **sistematització de la conceptualització, desenvolupament i la dinamització de les xarxes de col·laboració**. L'**estratègia en xarxa** implica un **model de governança específic de la xarxa i una actualització del model de gestió de cadascun dels integrants**.

4.3.3.- Coneixement

Actualment tenim **disponible una gran quantitat d'informació** que ens pot ajudar a comprendre les necessitats i a establir les estratègies oportunes per al desenvolupament local. El repte no es troba tant en l'accés a una informació quasi bé a cost zero, sinó aconseguir **tractar aquesta informació per destil·lar coneixement**. El coneixement requereix una acurada **combinació de processos, actius i recursos**: lectura, anàlisi, filtratge, prioritització, anàlisi, experiència, talent, sistemes, processos, validacions, síntesi... El **coneixement requerit no es troba tant en la seva localització com en la seva elaboració**. El **caràcter disruptiu** de moltes de les dimensions estratègiques que impacten sobre l'ocupació, **evidencien la manca de coneixement històric**.

En el complex context socioeconòmic actual precisem una **consciència del coneixement requerit, del que sabem i del que necessitem saber i no sabem. Identificar les llacunes de coneixement i aconseguir-lo** resulta estratègic en un context d'alt nivell d'incertesa.

L'ocupació ha evolucionat conjuntament amb l'ecosistema socioeconòmic. Aquest procés s'ha anat accelerant fins a arribar al nivells de complexitat i acceleració actuals. En el passat hem pogut adquirir el coneixement sobre un entorn evolutivament estable. **L'experiència del passat constituïa un mestratge** sobre el que es configurava el present i es planificava el futur.

El **sistemes educatius** del territori (formació reglada inicial, secundària, universitat,...), els **espais de debat** i els **sistemes d'accés al coneixement** a nivell global manifesten una **incapacitat de predicció** i consegüentment una **dificultat de planificació**. Moltes entitats i organitzacions, impulsores del desenvolupament local, es basen en **sistemes i metodologies del passat com un refugi** segur de planificació. Cada vegada més reconeixem **l'obsolescència de sistemes exitosos en el passat**. Per un altra costat, s'identifiquen entitats que **impulsen línies d'actuació arriscades** en un marc heurístic de prova i error. Segurament l'èxit es troba en no tancar cap portar i desenvolupar un profund **sentit de discerniment**.

La definició d'estratègies d'impuls de l'ocupació necessiten un **coneixement complementari a l'anàlisi de xifres quantitatives** (quantitats categoritzades,...). Necessitem comprendre el punt de partida, però l'exploració de futur **precisa d'una anàlisi qualitativa i interdependent**. Els factors decisius es poden trobar en àmbits distants de l'àmbit d'anàlisi podent afectar de forma indirecte al coneixement que estem elaborant.

El **coneixement** que necessitem es troba en l'experiència del **passat**, en una atenció dels **senyals emergents** en el present i una **cultura del risc** per desenvolupar prospeccions de futur.

4.3.4.- Intel·ligència

A més de coneixement necessitem intel·ligència entesa com la **mobilització del coneixement, talent i recursos per aconseguir resultats globalment satisfactoris** per l'objectiu establert.

En entorns estables les organitzacions i entitats (impulsors del desenvolupament local) estan **configurades amb les estructures i recursos necessaris** per complir el **seu propòsit**. El **focus** d'atenció se centra en el **model de gestió**, la **definició estratègica** i sobretot en la **consecució de recursos** (econòmics, humans i tecnològics). En general **no qüestionem l'essència de l'organització** ni la seva cartera de productes i serveis.

En el context de complexitat actual precisem noves **organitzacions adaptades a nous reptes socioeconòmics**. Podem considerar la possibilitat d'actualitzar-les o de crear-ne de noves, però en la majoria dels casos hem de **convivre amb les estructures existents**.

Plantegem en el marc del projecte Promo25 una actuació sobre les organitzacions i entitats impulsores del desenvolupament local que s'enfoqui al **desenvolupament d'una millor intel·ligència de gestió**. La millora dels sistemes d'intel·ligència de gestió es troba en el cor estratègic de la majoria de les grans corporacions a nivell mundial. La **mobilització del coneixement, estructures i actuacions** per desplegar estratègies, actualitzar processos o innovar productes i serveis són alguns dels objectius més representatius d'aquest **augment d'intel·ligència de gestió**.

L'ocupació precisa **d'actuacions més intel·ligents i adaptades a la realitat** de cada moment. La intel·ligència que es requereix la podem desenvolupar en sí de les diferents **entitats del territori** o crear mecanismes de creació **d'intel·ligència col·lectiva**.

Com s'ha apuntat en altres apartats estratègics d'aquest document, necessitem mecanismes de cooperació entre els diferents agents implicats en el desenvolupament local. La **cooperació** la podem entendre com a **operativa** però també la podem entendre com a **estratègica**.

La **intel·ligència col·lectiva** neix de la **voluntat d'obertura** de les diferents institucions i organitzacions per connectar amb una **capacitat resolutiva que es troba fora de les fronteres de l'organització**. La **fórmula amb la qual ens connectem** a aquesta potencialitat es determinant, per al futur de l'entitat i per al futur de la capacitat d'impuls de l'ocupació a Lleida.

La intel·ligència es pot manifestar, entre altres, en processos d'observació, d'anàlisi de la informació, de definició estratègica, de mobilització i consecució de recursos, de materialització d'idees, de desenvolupament de productes i serveis i de avaluació de resultats. Amb aquest plantejament apuntem que necessitem, per impulsar l'ocupació a Lleida, d'una **millora sistematitzada del coeficient d'intel·ligència dels diferents components de l'ecosistema de desenvolupament local** del territori. Es un objectiu específic que necessitem incorporar-lo en els models de gestió particulars i col·lectius per assegurar el progrés de Lleida.

4.3.5.- Governança

La governança de les estructures organitzatives que impulsen el desenvolupament local se centra, en general, en l'establiment de les línies estratègiques, la dinamització dels recursos interns i l'establiment de les aliances estratègiques clau, emmarcats en el corresponent àmbit competencial.

Aquest nou marc d'actuacions per a l'impuls de l'ocupació ens proposa combinar aquesta governança interna amb una **governança externa**. Aquesta governança ha d'estar legitimada per la totalitat de les entitats i organitzacions que conformen les estructures en xarxa proposades anteriorment.

La **governança de l'impuls de l'ocupació a Lleida** s'ha de **dotar del marc estratègic i recursos necessaris**. Aquesta formalització resulta imprescindible si volem aconseguir anar **més enllà d'una cooperació analítica** i arribar a la **materialització dels objectius estratègics** que es defineixin.

Aquesta governança **posa en valor** el **lideratge**, el **estructura en xarxa**, el **coneixement i la intel·ligència** descrites anteriorment. Les actuacions necessàries per a l'impuls de l'ocupació en aquests context socioeconòmic, necessiten d'un **mecanisme executiu integral** amb tots els components necessaris.

La comprensible dificultat de desenvolupament de fórmules de **governança participativa**, pot veure's minimitzada a través **d'acords de col·laboració** (acord marc), la **dotació de recursos econòmics específics** (subvenció) o un **marc jurídic que legitimi** el model de de governança participativa (concertació territorial).

S'identifica en el marc del desenvolupament d'aquest pla un cert **recl del sector privat davant del dinamisme contingut de les administracions públiques** (subjectes a un entorn normatiu més complex). Aquesta evidència provoca el sorgiment de fórmules de col·laboració i de governança de diferents naturaleses. El sector empresarial prefereix aliances i fórmules de col·laboració entre semblants, abans de crear estructures mixtes amb les administracions públiques. Aquest fet és especialment rellevant si volem aconseguir ampliar la participació de totes les organitzacions i entitats que poden contribuir al desenvolupament de l'ocupació a Lleida. **La governança ha de permetre igualar els processos i els paràmetres temporals** per aconseguir un **model de gestió híbrid còmode** per a totes les parts.

4.3.6.- Personalització

Amb algunes excepcions, la prestació de **productes i serveis** que els agents d'impuls del desenvolupament local ofereixen al territori estan configurats de forma **genèrica**. L'espai de relació amb el públic objectiu **no considera les particularitats** de cada persona usuària. La publicació d'ofertes de formació, serveis d'orientació, ajudes econòmiques ... s'adrecen de forma genèrica i acompanyades de les especificacions que estableixen els requeriments de cada convocatòria. Evidentment que moltes convocatòries s'adrecen a determinats col·lectius amb unes especificacions particulars, però **l'espai de comunicació no considera les característiques personals** de cadascuna de les persones usuàries.

Aquest enfocament crea una **distància** que, les persones usuaris finalistes, detecten com a negativa. Aquest fet contribueix a un **refredament de l'interès del públic** objectiu davant d'alguns productes i serveis per al impuls de l'ocupació.

Es proposa atendre la demanda d'una societat que ha incorporat els mitjans digitals a la seva vida quotidiana i que aquests, en la majoria dels casos, ofereixen un **espai de relació personalitzat**.

La **personalització** no es limita a la possibilitat de configuració específica de l'**espai d'interrelació**, sinó també a la possibilitat de personalització dels **productes i serveis** oferts. Els productes i serveis adreçats a l'impuls de l'ocupació, han d'incorporar a la seva concepció una arquitectura que permeti una **versatilitat i flexibilitat** suficients per aconseguir una **experiència d'usuari pròxima i d'impacte positiu a la seva cadena de valor**.

El **model de gestió** dels serveis adreçats a l'impuls de l'ocupació han d'estar desenvolupats amb aquestes funcionalitats de **personalització tant a nivell instrumental, a nivell funcional com de continguts d'informació**. El **coneixement de les particularitats específiques de cada persona usuària**, per part de l'agent promotor del servei, sumades a les accions de configuració personal que pugui executar la persona usuària, poden contribuir a personalitzar els serveis d'impuls de l'ocupació.

4.3.7.- Plataforma

Moltes de les propostes descrites en aquest pla, suposen un **esforç important d'actualització** a la majoria dels agents implicats en el desenvolupament local a Lleida. A part de desenvolupar espais de cooperació en els quals puguem sumar esforços, proposem el **desenvolupament de sistemes que facilitin el disseny, configuració i prestació de funcionalitats i serveis**.

Cada vegada que dissenyem un nou servei o funcionalitat ens cal aplicar uns processos específics en cadascuna de les organitzacions que l'impulsen. Molts productes i serveis manifesten una **estructura conceptual similar** entre les diferents organitzacions i entitats promotores. Aquesta mirada per la **sistematització i la creació d'economies d'escala**, pot **reduir el cicle de vida** del projecte (*Time to market*) a la vegada que **redueix costos econòmics, humans i tecnològics**.

Amb el concepte de Plataforma dissenyem el sistema que ens permet, a totes les entitats i organitzacions d'impuls del desenvolupament local, **desenvolupar serveis per a l'impuls de l'ocupació de forma ràpida, segura i eficient.**

Aquestes arquitectures s'estan aplicant en la majoria de les bones pràctiques de les grans plataformes digitals de comerç electrònic, xarxes socials, venda d'entrades... Es requereix un **esforç d'innovació tecnològica important i de transformació dels serveis cap a models digitals** o amb processos **híbrids**.

Els **serveis que necessitem per l'impuls de l'ocupació**, han de desenvolupar-se d'una forma **ràpida i flexible** per adaptar-se a les circumstàncies canvis de l'ecosistema socioeconòmic. El model de desenvolupament dels serveis tradicionals necessiten mobilitzar uns recursos i un temps de planificació que els pot convertir en obsolets en poc temps. Els models de serveis basats en plataformes, exigeixen un treball de disseny i **desenvolupament d'una arquitectura tecnològica** que permeti la incorporació de diferents **serveis de naturalesa similar i d'agents diferents**.

4.3.8.- Materialització

En general, pel que fa als programes estratègics tenim una **gran capacitat intel·lectual i de conceptualització**. La capacitat d'observació, d'anàlisi i de definició de projectes d'impuls de l'ocupació a Lleida gaudeix de bona salut a través de la **diversitat d'espais estratègics en el sí de les organitzacions i entitats i en els espais de col·laboració**.

Un dels reptes més habituals es troba en el fet d'aconseguir la materialització tangible de les solucions estratègiques i dels projectes que les materialitzen. No es inusual identificar una **bretxa** important **entre els objectius** que es volen aconseguir i les **capacitats materials** (recursos econòmics, humans, tecnològics, temps, legitimitat, suport, implicació...) per dur-los a terme.

Crear **sistemes específics** per a la **materialització dels projectes estratègics** definits pels agents d'impuls del desenvolupament local resulta una activitat estratègica clau. Aquests sistemes han de formalitzar entitats especialitzades a identificar i obtenir

recursos econòmics, humans i tecnològics, a la vegada que se sistematitza els mecanismes de cooperació entre entitats i organitzacions de diferents naturaleses.

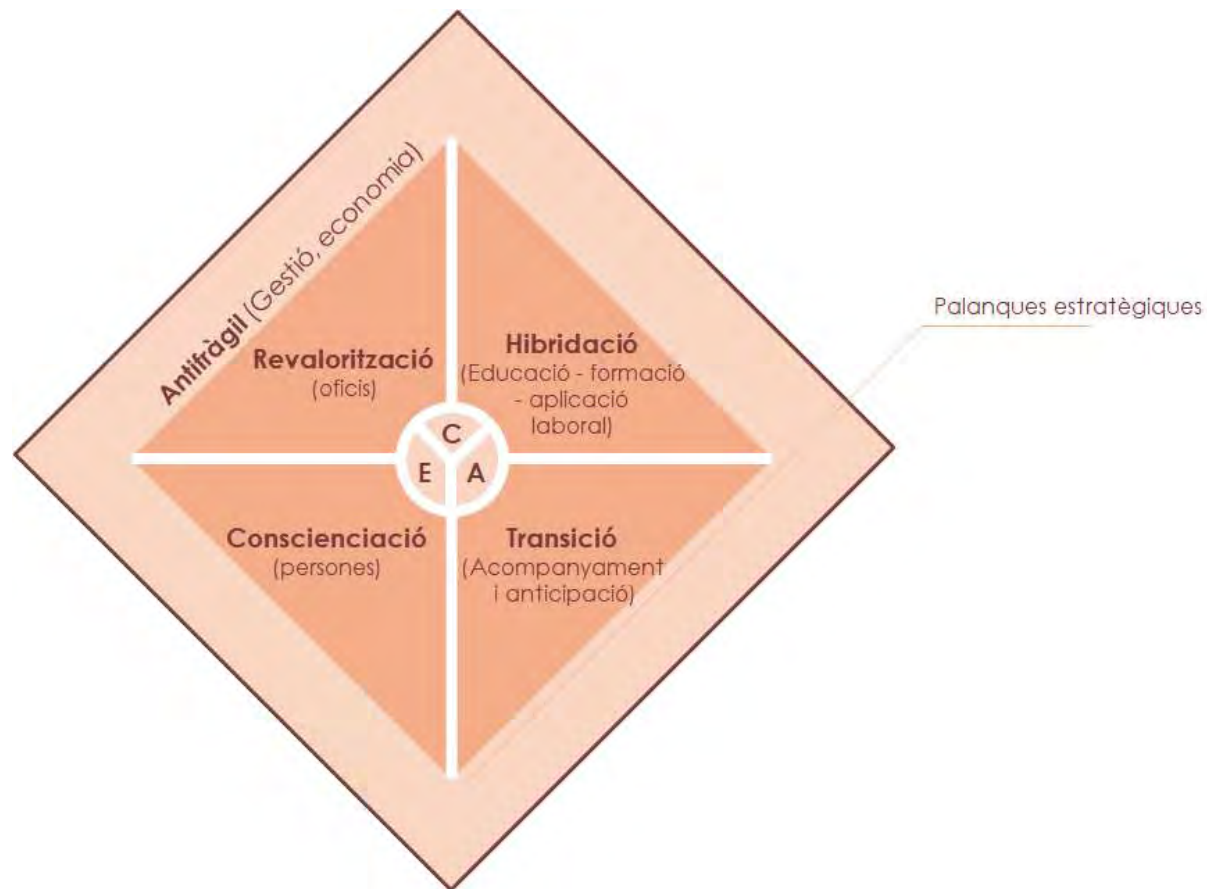
En aquesta línia estratègica també identifiquem aquesta necessitat de **facilitació i d'acceleració de la materialització de projectes en l'àmbit de la emprenedoria**. El **context normatiu** a nivell nacional i autonòmic **no acompanya l'emprenedoria poc madura**. Les dificultats i els costos de materialització de projectes exigeix una base econòmica robusta, idees ben plantejades, un equip humà preparat i motivat i un model de negoci viable i amb flexibilitat per sortejar els inicis de l'activitat. L'escenari normatiu actual i les condicions competitives dels diferents sectors econòmics, no dona cabuda a experimentacions i provatures primerenques, les quals acaben prematurament amb un cost per a les persones emprenedores important. Aquesta situació provoca una **cultura de l'emprenedoria frenada i temerosa**. Una gran quantitat d'idees i de talent es troba frenat per un marc normatiu poc facilitador de l'emprenedoria. En aquest cas apuntem el desenvolupament de **plataformes per la materialització de projectes empresarials** a través d'un suport continuat i proper a l'emprenedoria.

Les **administracions públiques ja desenvolupen serveis de sensibilització, formació i acompanyament** a les persones emprenedores. El que sorgeix en aquest programa se centra en **anar més enllà** per crear serveis operatius que generen **economies d'escala** en el **funcionament dels projectes empresarials**.

4.4.- Palanques estratègiques

De forma transversal s'identifiquen una relació de palanques estratègiques que en aquest moment resulten rellevants per aconseguir iniciatives que impulsin l'ocupació. Aquestes iniciatives han d'incorporar, a part del seu propòsit fonamental, alguna d'aquestes palanques estratègiques per **aconseguir assegurar els resultats** esperats. Aquestes palanques sorgeixen de l'anàlisi del **context socioeconòmic actual i de les característiques instrumentals** dels factors de transformació. De ben segur que el procés de transició paradigmàtica evidenciarà noves palanques estratègiques que podran ampliar aquest catàleg.

Aquest apartat evidencia que no en hi ha prou en formular iniciatives per a l'impuls de les polítiques de l'ocupació, des d'una òptica d'objectiu finals (fons), sinó que, en aquest moment, necessitem **cuidar la forma** amb la qual volem aconseguir l'objectiu final. La complexitat actual dificulta la materialització i operació de productes i serveis exitosos en contextos més estables i previsibles.



4.4.1.- Revalorització

El **teixit ocupacional** és **divers i polifacètic**, amb una gran diversitat d'oficis i professions. Les **tendències de l'ecosistema econòmic afavoreix sectors econòmics** davant d'altres sectors en declivi. En cada cicle econòmic, destaquen professions i oficis que generen ocupació per davant d'altres que no ofereixen aquesta oportunitat.

Les tendències econòmiques es **configuren** per una gran **heterogeneïtat de factors** (socials, econòmics, innovació, tecnologia, demanda, hàbits de consum, cultura,...). Alguns d'ells es formen per les dinàmiques socioeconòmiques, sense una orquestració determinada i en altres casos trobem **polítiques de promoció** que cerquen **revitalitzar** un sector econòmic determinat.

En el marc del projecte s'han identificat **oficis tradicionals i especialitzats** que poden crear **oportunitats ocupacionals** (agroalimentari, manteniment edificis, fusteria, instal·lacions, indústria alimentària de proximitat,...). El problema que trobem amb aquests oficis es troba en un cert **desprestigi en un context de digitalització** important. La construcció d'un sòlid relat que demostrï la validesa d'aquests oficis, en el context socioeconòmic actual constitueix el primer pas per a posar en valor una gran quantitat de talent soterrat per una uniformització professional. Com a la natura, la diversitat és signe de vitalitat i els sistemes econòmics, necessiten una gran diversitat per metabolitzar fluxos econòmics i progrés.

Troblem **especialitzacions que podem qualificar d'artesanals**, completament **invisibles a les joves generacions**. Unes generacions que de forma innata incorporen talent creatiu, energia i voluntat d'aprenentatge. Aquestes propostes **d'oficis a revaloritzar**, no les hem de considerar com anacròniques, sinó que poden mantenir **l'essència poètica** mitjançant **nous mitjans i models de negoci**.

Configurar **plataformes per la revitalització d'oficis** amb **possibilitats d'ocupació** i de **contribuir a reforçar el teixit econòmic** de Lleida, resulta una estratègia clau. Aquesta plataforma ha de facilitar la **visualització, formació, experimentació i la materialització d'oficis, professions, projectes empresarials** i de la **incorporació de professionals a nous llocs de treball**. La

sensibilització no es pot quedar en l'àmbit de la **ciutadania** sinó que s'ha d'estendre al **teixit empresarial** que ha d'observar aquestes línies d'impuls com una oportunitat competitiva.

4.4.2.- Conscienciació

Uns dels reptes claus per al desenvolupament local es troba en la **diversitat cognitiva** dels contextos econòmics de cada moment. La **complexitat projecta** cada cop **més factors i variables** en joc, que de forma **interdependent** es retroalimenten, en molts casos de forma **imprevisible**. **Cada observador forma el seu paradigma** econòmic, mirant d'encertar en la diagnosi per endevinar les tendències, amb els conseqüents riscos i oportunitats. Òbviament es genera una manca de consens i una gran **incertesa**, que contribueix a crear **inseguretat i temor** en les decisions.

Tot i que es del tot impossible clarificar l'actual context socioeconòmic, **necessitem fonaments** mínimament **sòlids i consensuats** per poder alçar i impulsar iniciatives d'emprenedoria i d'inversió econòmica. Aquesta **base de progrés** econòmic s'ha d'elaborar mitjançant **mecanismes de cooperació especialitzats**.

Aquesta informació i coneixement s'ha de poder socialitzar per aconseguir una conscienciació de la realitat i minimitzar la incertesa. A l'augmentar els nivells de seguretat, **la ciutadania i les empreses s'empoderen** i actuen amb més confiança i fiabilitat. L'economia sempre ha **necessitat estabilitat i confiança**; en aquest moment de gran complexitat hem de ser capaços de construir-la tot i que tinguem el risc d'equivocar-nos. La conscienciació s'enfoca a **compartir fonaments de progrés**, a **reconèixer els riscos** i a **determinar alternatives davant dels fracassos**. No es tracta tant d'encertar sempre l'estratègia d'èxit, com que despleguem una cultura en la qual **siguem capaços de refer-nos dels fracassos amb professionalitat i serenitat**. Necessitem una **cultura de la resiliència i de l'autoestima** de la ciutadania i de les empreses de Lleida.

4.4.3.- Hibridació

La **digitalització** està impulsant els models socioeconòmic cap una **virtualització important de la vida social i econòmica**. Els canvis a nivell **energètic, mediambiental i geoestratègics** (Transformació disruptiva de les aliances internacionals) suposen una transformació important de moltes de les dimensions socials i econòmiques. Aquesta complexitat a la que ens referim reiteradament en aquest estudi, evidencia un present marcat per una **transició d'un context socioeconòmic majoritàriament estable i previsible** (darrers 75 anys) **a un escenari socioeconòmic complex inestable i de gran incertesa**. Aquesta posició ens força a una resiliència en la qual l'escenari de recuperació ha desaparegut. Hem d'acceptar que els factors de transformació socioeconòmica son disruptius, profunds i de gran impacte. Aquesta observació no s'adreça cap una visió catastrofista sinó que estem davant d'un apassionant repte en el qual haurem de **co-crear nous models socioeconòmics superant grans dificultats, aprofitant les bones pràctiques del passat i les innovacions tecnològiques i evitant els possibles riscos**.

Probablement la millor estratègia en moments de **transició entre diferents paradigmes** se centri a l'apertura a la **innovació** sense rebutjar les bones pràctiques del passat, **discernint** quan hem de donar passos endavant. La clau es troba en la **combinació d'elements** tot i que sabem que pot arribar un moment en el qual hem de decidir-nos i descartar algunes fórmules obsoletes.

Per il·lustrar aquest plantejament, exposem el cas de la **transformació del teixit comercial**. El comerç tradicional amb models de negoci basat en espais físics, **està incorporant les tecnologies digitals** per tenir presència a internet, comerç electrònic o espais de fidelització a través de les xarxes socials. La competència de les grans plataformes de comerç digital és implacable i difícil de superar. La **especialització o la combinació de activitat física i virtual** pot esdevenir una solució imaginativa on poder prosperar models de negoci amb risc de desaparició.

Un altra exemple d'hibridació es troba en la combinació simultània de **formació i desenvolupament d'activitat professional** (FP Dual). Aquesta fórmula proposa solucions de valor a la fragmentació de les fases del cicle de vida de l'ocupació.

La hibridació materialitza una **forma d'innovació (combinació d'elements inconnexos)** que conjuntament amb altres elements estratègics, pot suposar una gran oportunitat d'impuls de l'ocupació.

4.4.4.- Transició

Els **cicles de vida de l'ocupació** estan perfectament **conceptualitzats, delimitats i regulats** (Orientació, formació, intermediació, pràctiques, desenvolupament professional, carrera professional, canvis laborals,...). En un context socioeconòmic estable, l'estructuració i perfeccionament de les fases i moments dels processos ocupacionals afavoreixen l'eficàcia i l'eficiència. En canvi en contextos incerts, **aquesta robustesa sistemàtica pot suposar un last en l'objectiu d'evolucionar nous escenaris més flexibles.**

Per un costat identifiquem **interdependències entre les diferents fases de l'acompanyament ocupacional.** La especialització en cadascuna de les etapes és un factor d'eficiència important, però sense la interconnexió amb les altres fases ens podem perdre valor de conjunt. Desenvolupar **acompanyaments amb una mirada integral** pot afavorir ajustos en cadascuna de les fases que contribueixin a una bona experiència d'usuari de forma integral.

Per una altra costat podem identificar posicions en el cicle de vida ocupacional que tot i esdevenir òptimes, manifesten un risc a mig o llarg termini. Desenvolupar capacitats **d'anticipació mitjançant processos de prospectiva i de anàlisi del coneixement** pot evitar situacions de ruptura o de grans dificultats evitables en les **transicions laborals.**

Aquesta mirada integral exigeix una **observació global del context, del sistema i de cadascun dels casos particulars** de les persones usuàries. Aquest plantejament, com hem observat en reflexions anteriors, requereix d'una intel·ligència de gestió transversal **posant en valor els actius del territori, sistematitzant els processos d'acompanyament** ocupacional i innovant noves **eines de suport i assistència.**

4.4.5.- Antifràgil / Contingència

El moment evolutiu que estem vivint mostra un comportament de **complexitat i incertesa** important. L'**acceleració i disrupció** dels esdeveniments comporten **actuacions reactives adequades en abast i temporalitat**. El **temps de reacció** de la majoria de les entitats públiques i moltes organitzacions dedicades al desenvolupament local, respon bé en **entorns estables i previsibles**. En aquest moment s'observa un augment gradual de **serveis obsolets** (la ciutadania i les empreses no els valora o no els entén com útils o els considera anacrònics, ...) davant de la **impotència** de professionals benintencionats.

Davant d'aquesta evidència hem **d'actualitzar els models de gestió i els serveis** d'impuls de l'ocupació amb **fórmules de gestió de la contingència**. Hem de tenir clar i saber **activar: reptes, actius, recursos, mitjans, estratègies, tàctica, objectius, crear sentit (orientació), gestió d'expectatives, gestió emocional, gestió de la complexitat, establir espais de diàleg, lideratge respectuós, consciència, intel·ligència,...** Com hem comentat anteriorment, no es tracta tant de resiliència entesa com tornar al que teníem, com **innovar, descobrir i impulsar nous subsistemes socioeconòmics** que donin resposta a les noves necessitats emergents.

Nassim Nicholas Taleb en el seu llibre "Antifràgil, les coses que es beneficien del desordre" apunta que entre els sistemes fràgils (fàcils de destruir, inhabilitat,...) i els sistemes robustos o resilents (resistents, que son capaços de recuperar-se...) existeixen sistemes antifràgils que son **capaços de beneficiar-se del desordre** contextual en el qual es troben. Seguint aquest enfocament necessitem un enfocament amb el qual no tant sols evitem o revertim les dificultats, sinó que desenvolupament unes capacitats específiques per **continuar progressant en mig d'entorns complexos, incerts i desordenats**.

Les polítiques actives d'ocupació han de desenvolupar-se en qualsevol context i han de considerar com una oportunitat les situacions caòtiques. Les confusions, la incertesa, les transformacions disruptives, la destrucció de llocs de treball,... s'han de considerar elements sobre els quals treballar la **innovació d'escenaris flexibles i adaptables**. Per tant identifiquen nous models de gestió de l'ocupació (gestió antifràgil, agent del canvi..."Change maker") a la vegada que, els contextos complexos i desordenats, poden suposar la **saó de nous sectors econòmics**. Podríem dir una **economia de contingència**, en la qual crear

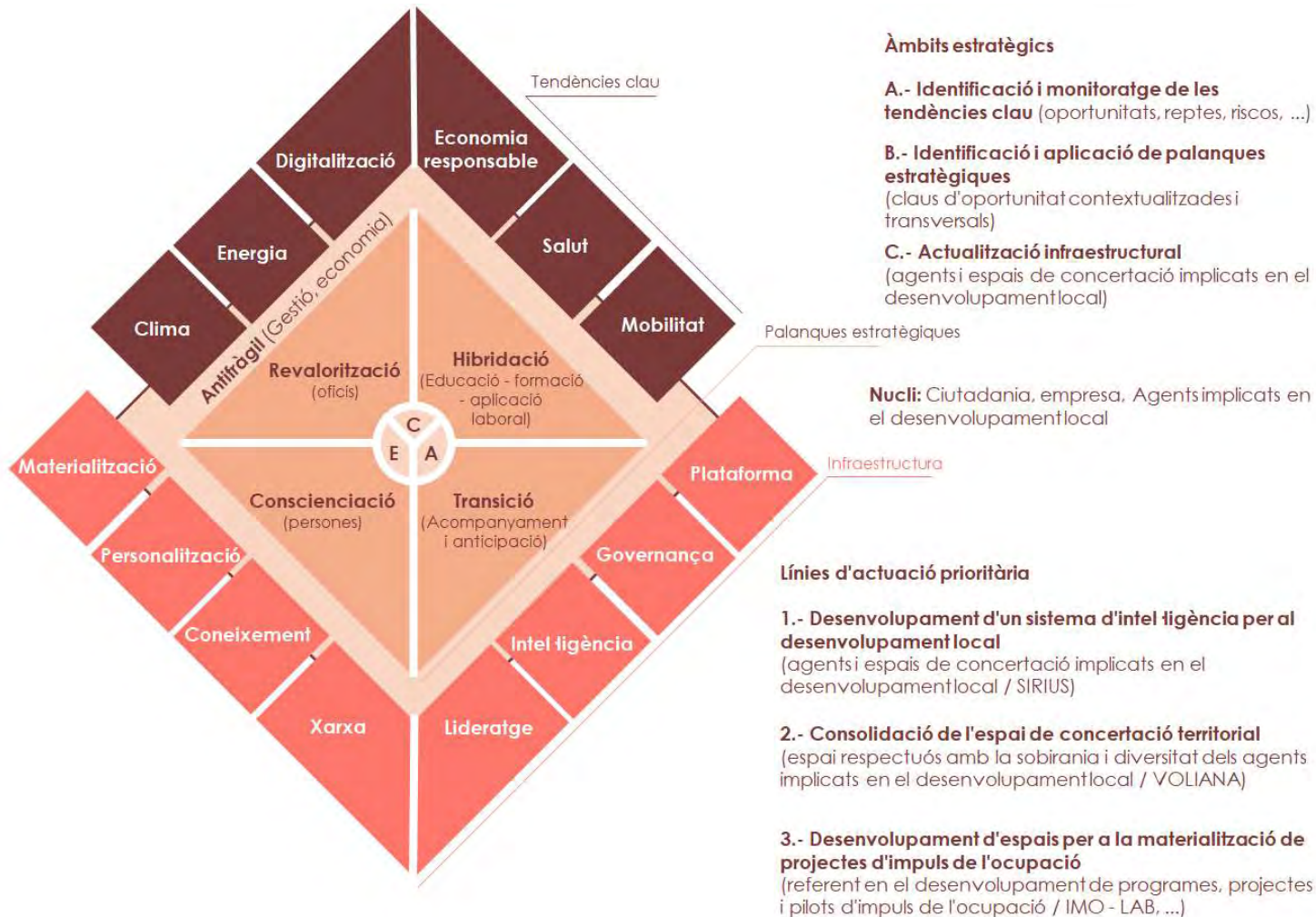
productes i serveis per **acompanyar, crear economies d'escala, innovar, crear coneixement i eines, socialitzar, materialitzar solucions específiques** adreçades a persones aturades, en transició o entitats i organitzacions que impulsen el desenvolupament local. Expertesa en observar, **aconseguir recursos, relacions, desplegar models de gestió i eines** per viure en un entorn complex i incert.

Aquesta economia de contingència ha de proporcionar **serveis d'interès públic** per minimitzar situacions de col·lapse econòmic, per la qual cosa es convenient **solucions públic-privades que aconseguixin autosuficiència i flexibilitat i equitat social.**

5.- Model conceptual Promo25

El Programa operatiu de millora de **l'estratègia territorial** de Lleida 2023-2025 per a la foment de les **polítiques actives d'ocupació (PROMO25)** se sintetitza en base a següent model conceptual. D'aquest model es formalitzen diferents actuacions prioritàries. El model constitueix un **marc de referència** per gestionar i incorporar qualsevol actuació que contribueixi el foment de les polítiques actives d'ocupació.

El centre del model hi trobem un **nucli** format per la **ciutadania, el teixit empresarial i els agents implicats en el desenvolupament local**. Els àmbits estratègics configuren el **marc en base a les tendències socioeconòmiques i sobretot tecnològiques**. La **infraestructura** estableix els factors clau de **transformació interna** de la majoria de les organitzacions i entitats implicades en el desenvolupament local a Lleida. Per últim les palanques estratègiques són els factors transversals aplicables a la majoria de actuacions adreçades a l'impuls de l'ocupació a Lleida.



6.- Actuacions prioritàries

Les actuacions prioritàries, identificades en el marc d'aquest estudi, s'han **calibrat** en base a la **necessitat estratègica del territori** (interès general, oportunitat estratègica, inversió, minimització de riscos...) i en base a la **viabilitat** (legitimació, recursos, interès col·lectiu...) en el context actual.

6.1.- Desenvolupament d'un sistema d'intel·ligència per al desenvolupament local

Objectiu general

Desenvolupament d'un sistema d'intel·ligència per al desenvolupament local i específicament l'ocupació.

Objectius específics

- Definició del **sistema d'intel·ligència per al desenvolupament local i específicament l'ocupació** (Especificacions tècniques, consecució i estructuració de recursos (econòmics, humans, tecnològics, legitimació, governança...)
- Identificació i monitoratge de les **tendències clau Promo25** (oportunitats, reptes, riscos, ...)
- Monitoratge de **palanques estratègiques Promo25** (claus d'oportunitat contextualitzades i transversals)
- Monitoratge **d'àrees d'actualització infraestructural** (agents i espais de concertació implicats en el desenvolupament local)
- Desenvolupament d'una **cartera de serveis específics** per l'impuls de l'ocupació

Marc conceptual sobre el que es desenvoluparan les accions concretes que es proposen dur a terme

En el marc del Pla de Reactivació a Lleida es va identificar un projecte estratègic centrat en el desenvolupament d'un sistema d'intel·ligència per al desenvolupament local, sota l'acrònim de **SIRIUS** (Sistema d'Intel·ligència de Revitalització Integral (i Universal) Socioeconòmica). Aquest projecte es va definir conceptualment a través de diferents espais d'anàlisi cooperatiu a l'ajuntament de Lleida i a l'espai Voliana.

El **consens** aconseguit en les diferents sessions de treball del Promo25, posicionen a Sirius com un **sistema clau i idoni** per a l'impuls de l'ocupació a Lleida.

L'objectiu d'aquest projecte, se centra en posar en valor la definició inicial, priorititzant l'àmbit de l'ocupació i aconseguint els mitjans i estratègies per materialitzar-lo.

Objectius específics:

- Millorar la intel·ligència col·lectiva per a la revitalització socioeconòmica (Sistema de ciutat / Pedra angular)
- Millorar l'observació i comprensió de l'ecosistema socioeconòmic a Lleida i el context global
- Conceptualització, sistematització i modelatge de la infoestructura
- Facilitar la Col·laboració i aliances entre tots els agents implicats
- Creació de sentit per vertebrar i orientar
- Facilitar la Materialització i desplegament de les accions operatives
- Proveir sistemes d'Assistència i suport
- Desenvolupar sistemes de dinamització

Descripció del projecte:

L'objectiu del projecte se centra en el desenvolupament d'una sistema d'intel·ligència especialitzat en desenvolupament local que representi un Sistema Operatiu Territorial, imprescindible en un context tant complex i contingent com el que estem

vivint. No es tracta tant d'una actualització instrumental com d'una actualització estratègica: territori competitiu responsable.

S'identifiquen els següents components del sistema:

1.- Sistema d'Observació i comprensió

Component d'Anàlisi (Observació, identificació, ingesta i anàlisi d'informació per comprendre les necessitats, oportunitats i tendències...). Aquest component serveix per detectar informació rellevant per a la revitalització socioeconòmica de Lleida, recollir-la, tractar-la i integrar-la en un sistema d'informació per al seu anàlisi. Aquest sistema pot proporcionar productes eines de tractament i anàlisi de la informació o l'elaboració de productes finals per a ser consumits per a tercers (Ciutadania, empreses, altres administracions públiques,...)

2.- Sistema de Conceptualització, sistematització i modelatge

Component de Conceptualització (Modelatge, identificació conceptual, definició d'accions, eines, solucions, integració del saber...). Aquest sistema elabora eines informacionals per estandarditzar el desenvolupament d'iniciatives de desenvolupament socioeconòmic. D'aquesta manera aconseguim un aprovisionament estratègic a tots els nivells i una alineació operativa.

3.- Col·laboració i aliances

Component Relacional (Aliances publico-privades, relaciona, combina, gestiona interaccions/relacions, Hub, integrar, reciprocitat, sinergies, posar en valor: cohesió social...). Objectiu específic: Consolidació d'espais de cooperació publico-privada. Aquest sistema identifica oportunitats de connexió amb altres entitats, empreses, administracions públiques o persones rellevants per aconseguir una millor intel·ligència de desenvolupament local.

4.- Creació de sentit

Component de creació de Sentit (Sense maker, identitat, marca, ADN Col·lectiu, ànima, essència, creació de consciència, ... Activitats de difusió, conscienciació, sensibilització implicació...)

5.- Materialització i desplegament

Component de Desplegament. Facilita la materialització de projectes, aprovisiona (Recursos, estratègics, operatius, econòmics, humans...), Impulsa / executa (Accions, projectes,...). monitoritza. Genera economies d'escala i el coneixement d'accessibilitat a l'aprovisionament de mitjans.

6.- Assistència i suport

Component d'Assistència i suport (Sistema multicanal de suport, cartera de serveis, eines...). Aquest sistema se centra en posar en valor el coneixement de Sirius. El públic objectiu és la ciutadania, les empreses, les entitats, altres administracions públiques. Proporciona informació, diagnòstic, assessorament, orientació, eines, ...

7.- Dinamització

Aquest sistema se centra en els mecanismes organitzatius de legitimitat, lideratge i dinamització de Sirius i dels projectes, en l'àmbit del desenvolupament local, als quals pot aportar impuls.

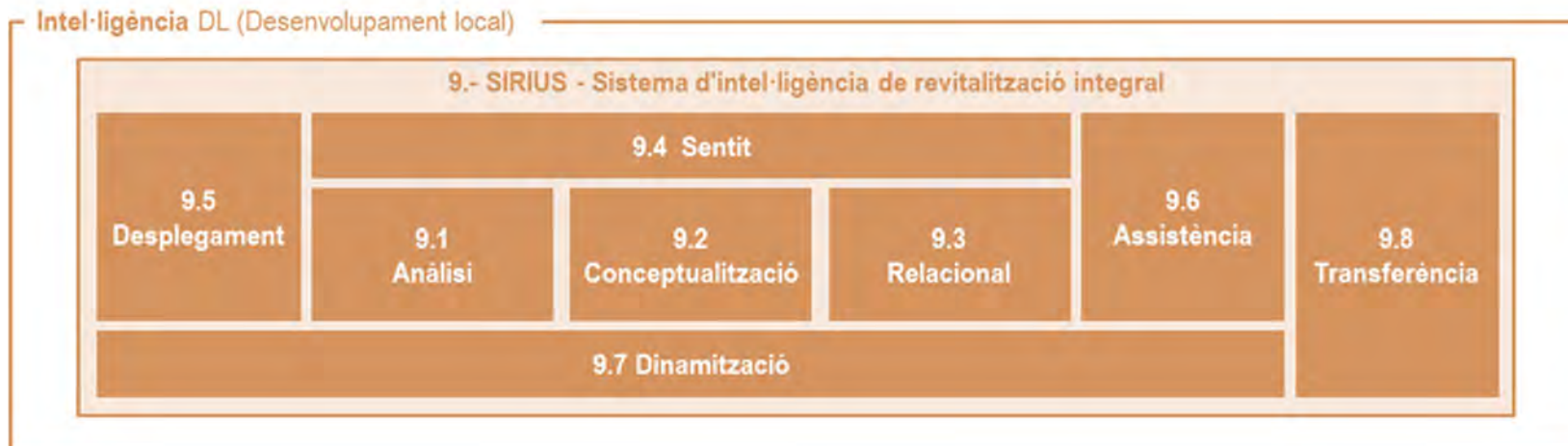
8.- Transferibilitat

Actuació especialitzada en valoritzar el sistema Sirius més enllà del seu àmbit territorial. La cooperació amb altres territoris pot afavorir una valoració del sistema des d'una òptica externa a la vegada que pot establir noves relacions i sinergies.

Sirius elabora i ofereix productes i serveis de la majoria dels seus components (Informes, guies, eines, coneixement, models, sistemes, infografies, protocols, mapes, contactes, espais d'interacció, visibilitat de projectes, marc estratègic, creació de sentit, aprovisionament de recursos, assistència,...). Sirius es un sistema que s'actualitza d'acord amb el context i els resultats aconseguits. D'aquesta forma perfecciona els seus sistemes, serveis i productes per aconseguir el millor resultat en cada moment.

El projecte planteja un desenvolupament progressiu en tres fases:

- Fase I (Test) sistema bàsic per poder sensibilitzar, implicar i mobilitzar els recursos interns avaluant la bondat dels objectius, la resistència organitzativa i les necessitats de transformació. En aquesta fase aconseguim un sistema d'intel·ligència bàsic amb productes i serveis incipients. Fase de test i prototipatge de les prestacions a consolidar en la fase II. De la intel·ligència individual, construïm les bases per a una intel·ligència col·lectiva desacoblada.
- Fase II (Intel·ligència Humana) sistema consolidat amb els components desenvolupats i en funcionament. Aquesta fase se centra en aconseguir producció gràcies als sistemes desenvolupats. El factor humà continua sent un element clau per aconseguir la intel·ligència del sistema (70% persones + 30% Sistemes d'Informació).
- Fase III (Intel·ligència híbrida Humana-artificial) sistema avançat amb els components evolucionats. Aquesta fase se centra en aconseguir valor gràcies a la sofisticació dels sistemes d'informació de SIRIUS. La sensorització, generació i aplicació de coneixement (Catabòlic / Anabòlic) i automatització dels sistemes d'informació mitjançant el coneixement aconseguit en les fases precedents. Aquesta fase constitueix un salt qualitatiu operatiu important, de capacitat de generació de coneixement i de concepció integral (30% persones + 70% Sistemes d'Informació).



6.2.- Consolidació de l'espai de concertació territorial

Objectiu general

Consolidació de l'espai de concertació territorial en el nou marc normatiu i d'iniciatives territorials

Objectius específics

- **Consolidació de l'espai de concertació territorial Voliana** (Incorporació de nous membre, legitimació de gran abast...)
- Desenvolupament de **formules per una execució cooperativa** (Gestió de recursos, governança,...)
- Desenvolupar **mecanismes de coordinació amb altres iniciatives de cooperació** per l'impuls de l'ocupació
- Identificació de **reptes transversals vertebradors** de la concertació territorial

Marc conceptual sobre el que es desenvoluparan les accions concretes que es proposen dur a terme

L'espai de cooperació Voliana s'emmarca en la necessitat de **crear espais de cooperació territorial** a Lleida i el **marc normatiu** per l'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, en l'àmbit de la **concertació territorial**.

Voliana és un espai de concertació que és va **configurant progressivament de forma participativa, respectant la sobirania i diversitat** dels agents implicats en l'impuls de l'ocupació.

Segons el DECRET 48/2020, de 24 de març, de desplegament de la Llei 13/2015, del 9 de juliol, d'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, en l'àmbit de la concertació territorial:

"...l'enfocament de les polítiques actives d'ocupació i de desenvolupament econòmic local que estableix la Llei 13/2015, del 9 juliol, i que es desenvolupa mitjançant aquest Decret, respon a un **conjunt de pràctiques que des de fa anys s'estan implementant arreu de Catalunya, de manera desigual i asimètrica** en funció del grau de maduresa dels processos de cooperació, col·laboració i concertació que hi ha en cadascun dels territoris en els quals s'estan desenvolupant aquests processos..."

"...Aquest enfocament, que se centra a **construir les polítiques des dels diferents territoris** de Catalunya amb l'objectiu de crear **ocupació de qualitat, diversificar l'activitat econòmica dels territoris i millorar la qualitat de vida de la població local i territorial**, respon fonamentalment a principis com **la integració de les polítiques ocupacionals i la col·laboració amb actors de tipus socioeconòmic, comunitari i educatiu**, entre d'altres; la **gradació pel que fa a la seva posada en marxa**; el **respecte per l'autonomia local**; el **reconeixement de la diversitat geogràfica i la diferenciació territorial** de les situacions d'ocupació existents a Catalunya; el **increment de la participació dels col·laboradors socials i la responsabilització dels actors locals**, tant **públics com privats**; la **integració, de baix a dalt**, de les diferents polítiques que a escala territorial incideixen en el

desenvolupament dels territoris i en la seva ocupació atenent prioritàriament als vectors social, econòmic i mediambiental; **l'orientació de les polítiques cap als col·lectius més vulnerables i més desfavorits**, i l'aposta per **les empreses que generen ocupació**, la **integració dels diferents sectors productius** que hi ha en l'àmbit territorial i la prioritització dels seus **sectors emergents**.

D'altra banda, la concertació territorial per al desplegament d'estratègies territorials d'ocupació i desenvolupament socioeconòmic als diferents territoris de Catalunya **requereix la participació dels actors territorials públics, les organitzacions sindicals i empresarials** que tenen la condició legal de més representatives a Catalunya i, si escau, **altres agents institucionals i actors rellevants i arrelats** per al desenvolupament socioeconòmic en cada territori de Catalunya. Però per arribar a la concertació territorial i perquè aquesta permeti elaborar les estratègies territorials, és necessari **crear veritables espais de col·laboració, cooperació i consens** als diferents àmbits territorials establerts a la Llei, no tan sols perquè puguin donar lloc a acords de concertació, sinó perquè, com a tals, puguin **constituir-se en una xarxa de relacions estable dels actors implicats** per induir als processos de canvi que han acordat impulsar de manera concertada. Des de mitjans dels anys vuitanta, aquest lideratge ha estat exercit, principalment, per les administracions locals i territorials, tal com reconeix la Llei 13/2015, del 9 de juliol.

Aquestes experiències han estat objecte d'anàlisi i d'avaluació en els últims anys, i totes recomanen que els **processos de concertació territorial haurien de tenir en compte** les qüestions fonamentals següents: que la política de concertació ha de definir d'una manera clara des de l'inici quin **propòsit té**; que la **motivació** dels actors a la concertació no hauria de basar-se principalment en la captació de recursos (pseudopartenariats), però que és convenient que hi hagi una **referència vàlida** des de l'inici pel que fa al **pressupost disponible** per **controlar les expectatives**; que la configuració de l'àmbit territorial hauria de tenir en compte, **no sotmetre's, el criteri de la delimitació administrativa** com a criteri per aplicar l'enfocament establert a la Llei 13/2015, del 9 de juliol; que el partenariat o associació territorial que es derivi de la concertació territorial s'hauria de definir en funció d'un territori i d'un **projecte a mitjà i llarg termini** que, bàsicament, **generi compromisos** entre els agents que concerten per portar a terme una **estratègia d'interès compartit**; que el **mecanisme de la subvenció anual és contradictori amb la naturalesa dels programes ocupacionals i de desenvolupament econòmic local**, que haurien de tenir un **marc de continuïtat previsible i estable** per a **períodes superiors a un any**. Finalment, aquests estudis i avaluacions proposen i

destaquen la necessitat d'establir una **relació més contractual entre el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i els actors territorials**, així com el manteniment de la diversitat de **models d'organització i gestió de la cooperació i concertació** entre els actors públics i les organitzacions sindicals i empresarials dels diferents territoris de Catalunya. "

"La Llei 13/2015, del 9 de juliol, també estableix el concepte de **governança** per aconseguir la interacció entre tres actors: **les administracions, la societat civil i el sector privat**. Es tracta d'una nova forma de govern dinàmic, reticular o en xarxa, amb **procediments més cooperatius**, que fa èmfasi especial en la participació, i s'entén com un procés que, no només comprèn una manera de funcionar que estructura les relacions entre els diferents actors que intervenen en la presa de decisions sobre les polítiques públiques d'ocupació, sinó que principalment persegueix que la formulació de les **polítiques es faci amb els territoris perquè estiguin ben orientades a les persones, a les empreses, als sectors i als territoris**."

"Finalment, l'article 15.10 de la Llei 13/2015, del 9 de juliol, estableix que **la formalització del suport** del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya a les estratègies territorials s'ha d'establir mitjançant **contractes programa o altres instruments jurídics adequats de col·laboració i cooperació** amb les entitats que constitueixen les estratègies territorials, per tal de fer possible el disseny, la planificació, l'execució, la gestió, el seguiment i l'avaluació de les polítiques públiques d'ocupació de les estratègies territorials. Aquest fet es torna a remarcar a la disposició addicional sisena de la Llei, que estableix explícitament que el Govern ha de tendir a **reduir la subvenció com a mecanisme de relació amb les entitats del sistema d'ocupació de Catalunya**, i fomentar l'establiment de **contractes programa o concerts** per garantir l'estabilitat a mitjà termini de les polítiques i de les diferents entitats del sistema."

"L'objecte d'aquest Decret és la **regulació de les actuacions de foment de la concertació territorial** de les **polítiques actives d'ocupació** en el **marc del sistema d'ocupació de Catalunya**, mitjançant el suport a les estratègies territorials, d'acord amb el que preveu la Llei 13/2015, del 9 de juliol, d'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya"

6.3.- Desenvolupament d'espais per a la materialització de projectes d'impuls de l'ocupació

El repte no es troba tant en analitzar i dissenyar els projectes, com en ser capaços de materialitzar-los. Donada la complexitat inherent a aquest Programa d'impuls de l'ocupació, es considera estratègic crear **referents del desenvolupament** de projectes d'impuls de l'ocupació. La següent relació de projectes, de forma parcial o total es troben emmarcats en la planificació estratègica dels proper anys de l'IMO. Aquest enfocament, no exclou que altres entitats impulsin iniciatives que poden convergir en sinergies de cooperació.

Donada la naturalesa del context socioeconòmic actual, els projectes han d'incorporar **fonaments importants d'innovació** per descobrir fórmules que impulsin noves Polítiques Actives d'Ocupació. Tot i que no en tots els projectes, la gestió del risc, els sistemes de prova i error, actuacions pilot, innovació funcional, orgànica, i de producte, ... configuraran un estil de **desenvolupament més proper a les activitats de experimentació** que al del desenvolupament d'un producte conegut. Aquest concepte de **laboratori d'iniciatives (IMO-LAB)** és un component cultural estratègic a socialitzar amb altres organitzacions i entitats del territori.

6.3.1.- Revalorització d'oficis i ocupacions (prospecció d'emergents i en transformació).

Objectiu general

Fomentar l'ocupació de qualitat en oficis i ocupacions emergents.

Objectius específics

- Revaloritzar els oficis en el mercat de treball com a oportunitats laborals
- Reorientar professionals provinents de sectors afectats per la crisi.
- Facilitar la transició de treballs en la indústria 4.0.
- Identificar empreses de sectors estratègics
- Reduir les necessitats no cobertes de les empreses
- Promoure la contractació laboral de les dones i la millora de la qualitat dels contractes

Accions concretes que es proposen dur a terme

- a. Programació de tastet d'oficis des dels programes de formació de l'IMO que treballin oficis (Casa d'oficis, FOAP, Singlars...)
- b. Accions d'iniciació als oficis mitjançant realització d'accions de capacitació especialitzada
- c. Reforçar la prospecció d'empreses per sector d'activitat específics (ocupació verda, digital, curs, logística, esports, cultura...) que contractin persones que treballen en oficis emergents i/o en transformació
- d. Identificació d'empreses de sectors estratègics de la base de dades.
- e. Difusió d'oficis i noves ocupacions a les XXSS (mitjançant fitxes professionals i experiències de primera persona i de les empreses que els contracten)

- f. Incrementar l'oferta de formació per a l'ocupació adreçada a dones, tenien en compte els diferents col·lectius.
- g. Impulsar ajudes a la contractació en les empreses que contracten personal en aquests oficis.
- h. Desenvolupar un **sistema de Prospecció ocupacions** relacionades amb Clima, Energia (Formacions), "ocupacions verdes", empenedoria digital. Projecte integrat conjuntament amb medi ambient
- i. Desenvolupament un sistema de **Tastet d'oficis (Taller / Workshop)**. Definir, Adreçar, Adaptar oficis emergents o en transformació (Espais).
- j. EX Consolidació, promoció i difusió de les **Fitxes perfils professionals**
- k. **Desenvolupar Capsules difusió d'oficis i noves ocupacions** (Protagonitzades en primera persona pels treballadors i les empreses del sector)
- l. Desenvolupament **eina d'identificació d'ocupacions en declivi** (autoservei, propostes d'alternatives,...)
- m. Promocionar l'ocupació per a les dones (projecte Espai Dona_Coell)
- n. Sensibilització a secundària del sector oficis "Projecte Fem Sectors" de la Coell.

6.3.2.- Elaborar l'estratègia de comunicació màrqueting

Objectiu general

Potenciar la imatge i reputació corporativa mitjançant la millora i sistematització de la comunicació interna i externa,

Objectius específics

- Implantar estratègies de comunicació efectives en el col·lectiu jove
- Millorar els continguts digitals de difusió dels serveis d'ocupació
- Fidelitzar empreses de sectors estratègics
- Reconèixer empreses amb bones pràctiques

Accions concretes que es proposen dur a terme



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

- a. Fer la web de l'IMO més accessible (organització i lectura fàcil)
- b. Estructurar un sistema de Màrqueting i estratègia de comunicació (Imatge, Xarxes, Presencial, Crear continguts, relat, (Web)...))
- c. Actualització de la plataforma multicanal d'atenció (web IMO (AI, serveis, accessibilitat, interactivitat, organitzada, ergonòmica,... APP (ergonòmica, tràmits, ofertes SIL, accessibilitat,...)
- d. Crear nous canals de xarxes socials per arribar a tots els perfils de joves (Personalització)
- e. Realitzar reconeixement anual d' empreses de bones pràctiques que ens serviran per fer el catàleg (anualment)
- f. Creació d'un pla de comunicació que reforci les senyes d'identitat de l'IMO i millori posicionament i projecció envers la societat

6.3.3.- Desenvolupament d'un servei d'acompanyament integral

Objectiu general

Millorar l'ocupabilitat de les persones en recerca activa d'ocupació tot incrementant les seves oportunitats laborals, el seu nivell de qualificació professional i les seves competències

Objectius específics

- Conèixer i identificar les transicions laborals presents al context socioeconòmic actual d'acord amb els diferents col·lectius.
- Dissenyar cicle integral d'acompanyament (inserció, inclusió digital, emocional-psicològic, emprenedoria)
- Incorporar la perspectiva de gènere en totes les actuacions que es portin a terme en el marc del Programa Operatiu de Millora de l'ocupació. Aquí caldrà fer especial atenció a la línia al IV Pla municipal de polítiques d'igualtat de gènere a Lleida 2022-2026 .
- Proporcionar formació a joves amb necessitats educatives especials per tal que adquireixin les competències bàsiques.

- Treballar amb un model competencial orientador per facilitar la incorporació progressiva a la vida adulta.

Accions concretes que es proposen dur a terme

- Mantenir xarxes i relacions per a generar metodologies i pràctiques per oferir el servei i la derivació integral
- Disseny del Servei d'acompanyament integral** (Propi i permanent) /personalitzat en les diferents transicions laborals/Orientació
- Crear / Contribuir Suport a la creació d'empreses i a l'emprenedoria
- Creació Mentoria per l'ocupació
- Elaborar un catàleg de bones practiques de les empreses locals en matèria d'implementació de mesures de conciliació, flexibilitat horària i desconexió digital
- Elaborar un estudi sobre la implementació – i possibles dificultats- de plans d'igualtat i mesures de conciliació a les empreses locals
- Organitzar sessions individuals i tallers grupals per a la millora de les habilitats i l'apoderament de les dones que estan en procés de recerca (o canvi) de feina o inserció laboral
- Realitzar sessions de contacte empreses i persones usuàries. Tipus speed-networking amb empreses o sessions amb responsables de RRHH.
- Fer accions d'informació i sensibilització sobre les diferències de tasques de les treballadores de la llar i les de les auxiliars de geriatría
- Realitzar accions per al foment de la inserció laboral de les dones trans.
- Confeccionar un recull de recursos per treballar la igualtat de gènere.
- Consensuar en què consisteix introduir la perspectiva de gènere als programes.
- Creació del grup mixt de coordinació orientació-prospecció
- Actualització de recursos i coneixements en recursos laborals, educatius, legals i socials

6.3.4.- Nou públic objectiu

Objectiu general

. Identificar i facilitar l'accés a nous col·lectius.

Objectius específics

- Conscienciar a les empreses de la necessitat de formar el seu personal
- Detectar sectors empresarials no usuaris IMO
- Identificar nous col·lectius afectats per la bretxa digital

Accions concretes que es proposen dur a terme

- a. Identificar el col·lectiu de persones que no accedeixen a l'IMO (Qui son, per què? Identificar sectors empresarials no usuaris IMO. Col·lectius diana en xarxa (Derivació)
- b. Dissenyar producte d'acord amb aquests nous col·lectius
- c. Identificació i desenvolupament d'un pla acció per tal de captar empreses de nous sectors estratègics.

6.3.5.- Millora i ampliació d'infraestructures

Objectiu general

Ampliar i consolidar les instal·lacions i espais físics i virtuals

Objectius específics

- Millorar l'aula virtual
- Aconseguir instal·lacions adequades i amb òptimes condicions
- Promoure la implicació dels òrgans de gestió de l'IMO.
- Promoure la implicació política envers les necessitats que surtin de l'estudi.

Accions concretes que es proposen dur a terme

- a. Fomentar la formació en elaboració i creació continguts digitals
- b. Identificació de les instal·lacions necessàries i el cost econòmic de les noves infraestructures.
- c. Valoració dels beneficis econòmics i socials en relació amb les noves infraestructures.
- d. Establir un pla triennal en l'Eix d'Infraestructures en actuacions d'acord amb els objectius específics per fixar les actuacions l'any 2023-2026. (Timing)

6.- Full de ruta

Actuacions prioritàries	Objectius / Accions estratègics/es	Accions específiques	2023			2024			2025			
1.- Desenvolupament d'un sistema d'intel·ligència per al desenvolupament local (INTEL·LIGÈNCIA)	Definició del sistema d'intel·ligència per al desenvolupament local i específicament l'ocupació (Especificacions tècniques, consecució i estructuració de recursos (econòmics, humans, tecnològics, legitimació, governança...)	a. Fase I (Test)										
		b. Fase II (Intel·ligència Humana)										
		c. Fase III (Intel·ligència híbrida Humana-artificial)										
	Identificació i monitoratge de les tendències clau Promo25 (oportunitats, reptes, riscos, ...)											
	Monitoratge de palanques estratègiques Promo25 (claus d'oportunitat contextualitzades i transversals)											
Monitoratge d' àrees d'actualització infraestructural (agents i espais de concertació implicats en el desenvolupament local)												
Desenvolupament d'una cartera de serveis específics per l'impuls de l'ocupació												
2.- Consolidació de l'espai de concertació territorial (CONCERTACIÓ)	Consolidació de l'espai de concertació territorial Voliana (Incorporació de nous membre, legitimació de gran abast...)											
	Desenvolupament de formules per una execució cooperativa (Gestió de recursos, governança,...)											
	Desenvolupar mecanismes de coordinació amb altres iniciatives de cooperació per l'impuls de l'ocupació											
	Identificació de reptes transversals vertebradors de la concertació territorial											

3.- Desenvolupament d'espais per a la materialització de projectes d'impuls de l'ocupació (LABORATORI)	3.1.- Revalorització i transformació d'oficis i ocupacions emergents	a. Programació de tastet d'oficis des dels programes de formació de l'IMO que treballin oficis (Casa d'oficis, FOAP, Singlars...)																				
		b. Accions d'iniciació als oficis mitjançant realització d'accions de capacitació especialitzada																				
		c. Reforçar la prospecció d'empreses per sector d'activitat específics (ocupació verda, digital, curs, logística, esports, cultura...) que contractin persones que treballen en oficis emergents i/o en transformació																				
		d. Identificació d'empreses de sectors estratègics de la base de dades.																				
		e. Difusió d'oficis i noves ocupacions a les XXSS (mitjançant fitxes professionals i experiències de primera persona i de les empreses que els contracten)																				
		f. Incrementar l'oferta de formació per a l'ocupació adreçada a dones, tenien en compte els diferents col·lectius.																				
		g. Impulsar ajudes a la contractació en les empreses que contracten personal en aquests oficis.																				
		h. Desenvolupar un sistema de Prospecció ocupacions relacionades amb Clima, Energia (Formacions), "ocupacions verdes", empenedoria digital. Projecte integrat conjuntament amb medi ambient																				
		i. Desenvolupament un sistema de Tastet d'oficis (Taller / Workshop) . Definir, Adreçar, Adaptar oficis emergents o en transformació (Espais).																				
		j. EX Consolidació, promoció i difusió de les Fitxes perfils professionals																				
		k. Desenvolupar Capsules difusió d'oficis i noves ocupacions (Protagonitzades en primera persona pels treballadors i les empreses del sector)																				
		m. Promocionar l'ocupació per a les dones (projecte Espai Dona Coell)																				
		n. Sensibilitzar a secundària del sector oficis "Projecte Fem Sectors" de la Coell.																				
		3.2.- Elaborar l'estratègica de comunicació i màrqueting	a. Fer la web de l'IMO més accessible (organització i lectura fàcil)																			
b. Estructurar un sistema de Màrqueting i estratègia de comunicació (Imatge, Xarxes, Presencial, Crear continguts, relat, (Web)...)																						
c. Actualització de la plataforma multicanal d'atenció (web IMO (AI, serveis, accessibilitat, interactivitat, organitzada, ergonòmica,... APP (ergonòmica, tràmits, ofertes SLI, accessibilitat,...)																						
d. Crear nous canals de xarxes socials per arribar a tots els perfils de joves (Personalització)																						
e. Realitzar reconeixement anual d' empreses de bones pràctiques que ens serviran per fer el catàleg (anualment)																						
f. Creació d'un pla de comunicació que reforci les senyes d'identitat de l'IMO i millori posicionament i projecció envers la societat																						

3.- Desenvolupament d'espais per a la materialització de projectes d'impuls de l'ocupació (LABORATORI)	3.3.- Acompanyament integral	a. Mantenir xarxes i relacions per a generar metodologies i pràctiques per oferir el servei i la derivació integral																						
		b. Disseny del Servei d'acompanyament integral (Propi i permanent) /personalitzat en les diferents transicions laborals/Orientació																						
		c. Crear / Contribuir Suport a la creació d'empreses i a l'emprenedoria																						
		d. Creació Mentoria per l'ocupació																						
		e. Elaborar un catàleg de bones practiques de les empreses locals en matèria d'implementació de mesures de conciliació, flexibilitat horària i desconnexió digital																						
		f. Elaborar un estudi sobre la implementació - i possibles dificultats- de plans d'igualtat i mesures de conciliació a les empreses locals																						
		g. Organitzar tallers grupals per a la millora de les habilitats i l'apoderament de les dones que estan en procés de recerca (o canvi) de feina o inserció laboral																						
		h. Realitzar sessions de contacte empreses i persones usuàries. Tipus speednetworking amb empreses o sessions amb responsables de RRHH.																						
		i. Fer accions d'informació i sensibilització sobre les diferències de tasques de les treballadores de la llar i les de les auxiliars de geriatría																						
		j. Realitzar accions per al foment de la inserció laboral de les dones trans.																						
		k. Confeccionar un recull de recursos per treballar la igualtat de gènere.																						
		l. Consensuar en què consisteix introduir la perspectiva de gènere als programes.																						
		m. Creació del grup mixt de coordinació orientació-prospecció																						
	n. Actualització de recursos i coneixements en recursos laborals, educatius, legals i socials																							
	3.4.- Nou públic objectiu	a. Identificar el col·lectiu de persones que no accedeixen a l'IMO (Qui són, per què? Identificar sectors empresarials no usuàri IMO. Col·lectius diana en xarxa (Derivació)																						
		b. Dissenyar producte d'acord amb aquests nous col·lectius																						
	3.5.- Millorar i ampliació d'infraestructures	c. Identificació i desenvolupament d'un pla acció per tal de captar empreses de nous sectors estratègics.																						
		a. Fomentar la formació en elaboració i creació continguts digitals																						
		b. Identificació de les instal·lacions necessàries i el cost econòmic de les noves infraestructures.																						
		c. Valoració dels beneficis econòmics i socials en relació amb les noves infraestructures.																						
	d. Establir un pla triennal en l'Eix d'Infraestructures en actuacions d'acord amb els objectius específics per fixar les actuacions l'any 2023-2026. (Timing)																							

7.- Governança

El Programa operatiu de millora de l'estratègia territorial de Lleida 2023-2025 per a la foment de les polítiques actives d'ocupació és **impulsat per l'Institut Municipal d'Ocupació** Salvador Seguí (Ajuntament de Lleida) amb una **mirada oberta i transversal a tot el territori**. A través de l'espai de cooperació territorial de **Voliana** s'han implicat, diferents entitats i organitzacions, en **l'anàlisi prèvia i la definició dels objectius**.

Una vegada aprovat el programa Promo25, entra en la fase de desenvolupament dels objectius. La fase d'execució té una planificació de **3 anys** i exigeix una governança específica del projecte.

Es proposa emmarcar la **governança del Promo25 en l'espai Voliana** donada la naturalesa transversal de la iniciativa. Amb independència que cadascuna de les entitats, que formen part de Voliana, impulsin projectes específics mitjançant els recursos pròpies de cadascuna de les entitats, es considera un objectiu clau de la línia d'actuació 2, el desenvolupar **mecanismes de gestió de recursos (econòmics, humans, tecnològics..) de forma cooperativa**, ja sigui a través del marc de **concertació territorial (acord Marc)** o a través de **fórmules específiques a Lleida**.

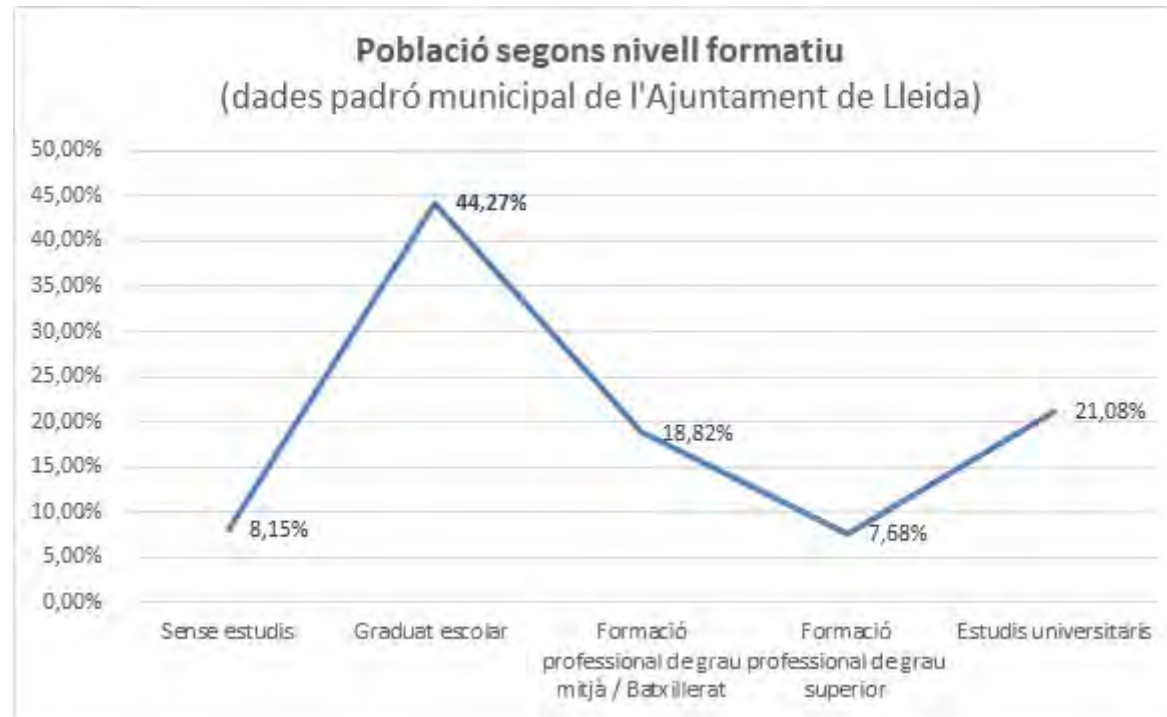
Annex - Dades Estadístiques

A1.1- Demografia

	Total
Població	140.080
Homes	63.380
Dones	70.690
Població de 0-14 anys	21.150
Població de 15-64 anys	93.325
Població + 65 anys	25.605
Població estrangera	28.186
Índex envelliment	118,6 (CAT 127,1)
Índex sobraenvelliment	17,8 (CAT 16)
Índex de recanvi de la població edat activa	111,9 (15-19 > 60-64)
Índex de dependència gent gran	28,1 (CAT 28,9)
Índex de dependència juvenil	23,7 (CAT 22,7)

Font: Idescat. 2021

A1.2.- Nivell formatiu de la població



Font: Padró municipal. Lleida 2022

A1.3.- Renda familiar

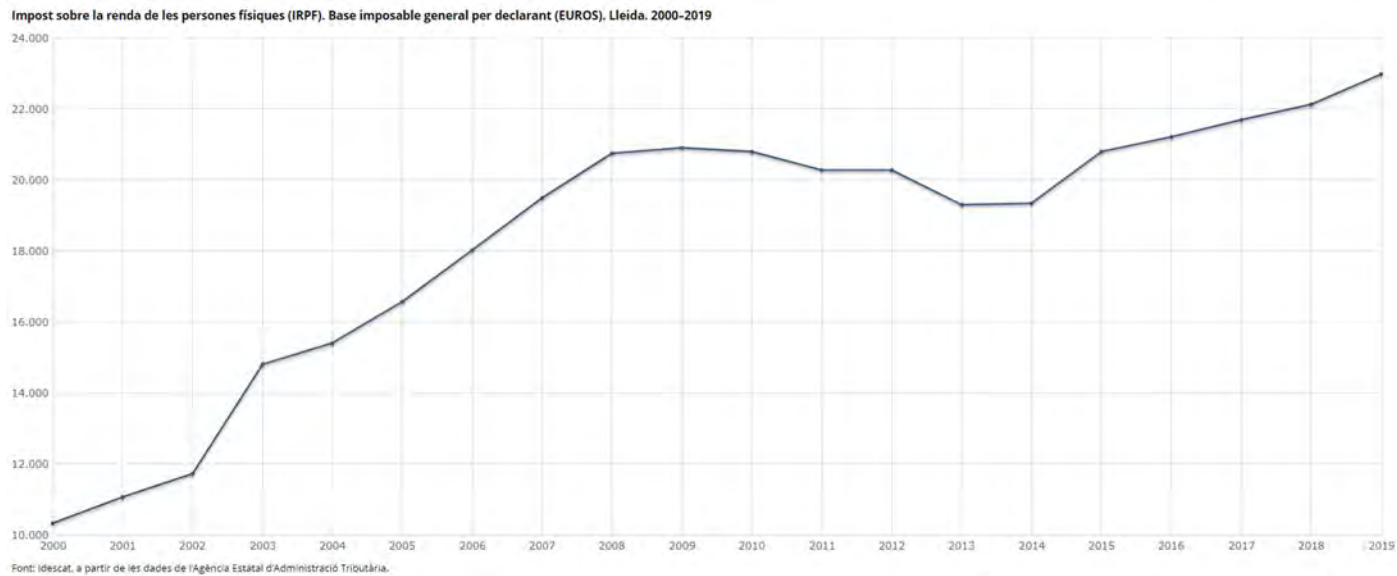
Renda familiar disponible bruta (RFDB). Revisió estadística 2019. Índex. RFDB per habitant.
Milers d'euros. Lleida. 2010-2018



Fuente: Idescat.

Lleida: 3r municipi de la comarca (1er, Alpicat, 2on Benavent de Segrià) i 195è de Catalunya.

A1.4.- IRPF

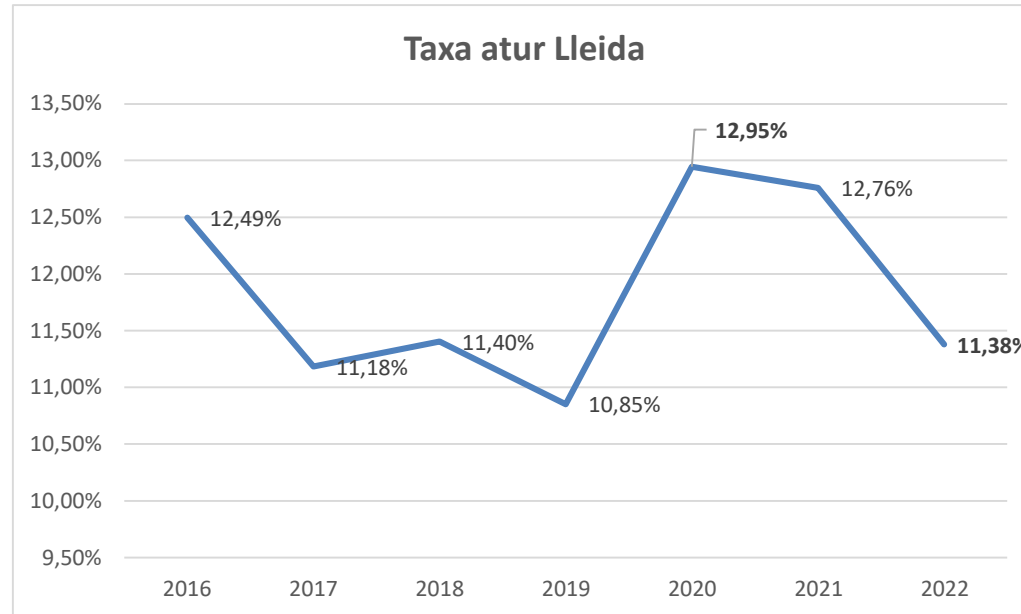


IRPF. 2019: 22.973€

A1.5.- Dades EPA

PROVÍNCIA DE LLEIDA	2018	2019	2020
Taxa d'activitat	62,61%	63,67%	62,97%
Taxa d'ocupació	53,5%	56,1%	55,3%
Taxa atur	11,40%	10,85%	12,95%

A1.6.- Dades atur



Any	Sexe		
	Homes	Dones	Total
2022	3.637,00	4.760,00	8.397,00
2021	4.134,80	5.279,30	9.414,10
2020	4.258,60	5.295,50	9.554,10
2019	3.477,80	4.530,80	8.008,60
2018	3.756,50	4.658,70	8.415,20

2017	3.800,30	4.453,10	8.253,30
2016	4.396,30	4.824,50	9.220,80

L'atur a Lleida continua en descens, tot i això, els graus de temporalitat es manté tot i que es denota un augment de la contractació indefinida.

En relació a l'atur, les dones són les més afectades. En relació a l'edat, els majors de 45 anys són els que tenen més atur juntament amb els aturats de llarga durada.

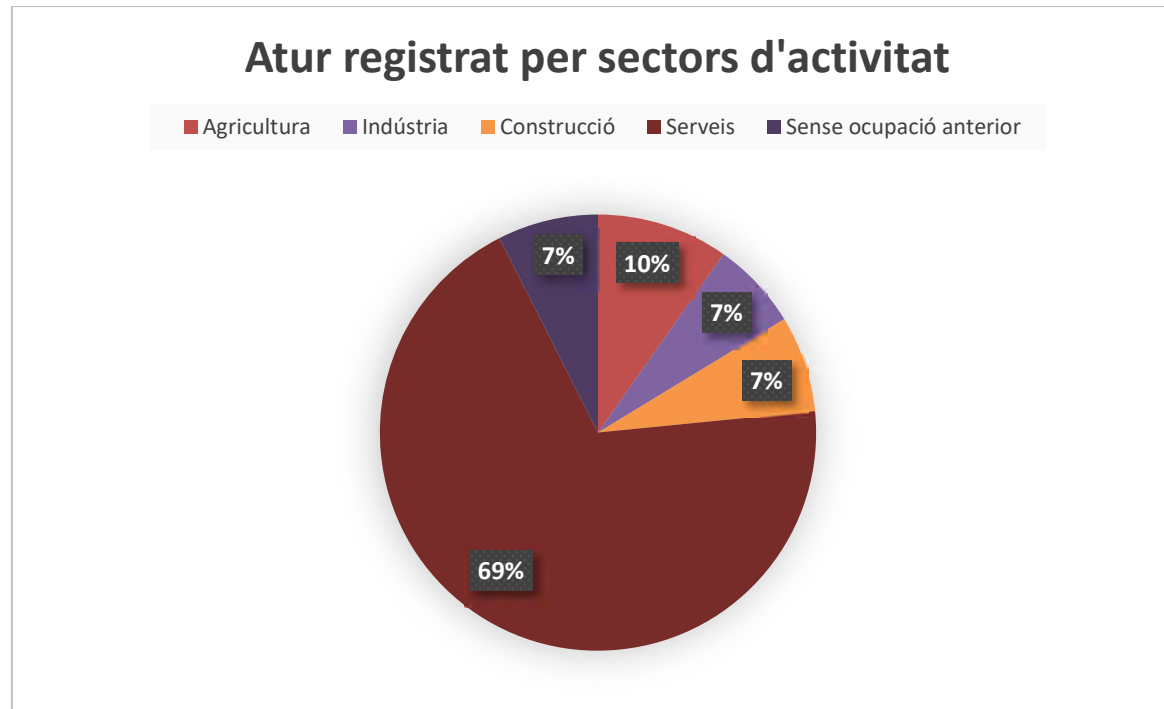
El que demostra que la recuperació tot i s'està fent palesa, és desigual i pot ser inestable i difícil de revertir per segons quin col·lectius.

A1.7.- Perfil de l'atur registrat a Lleida

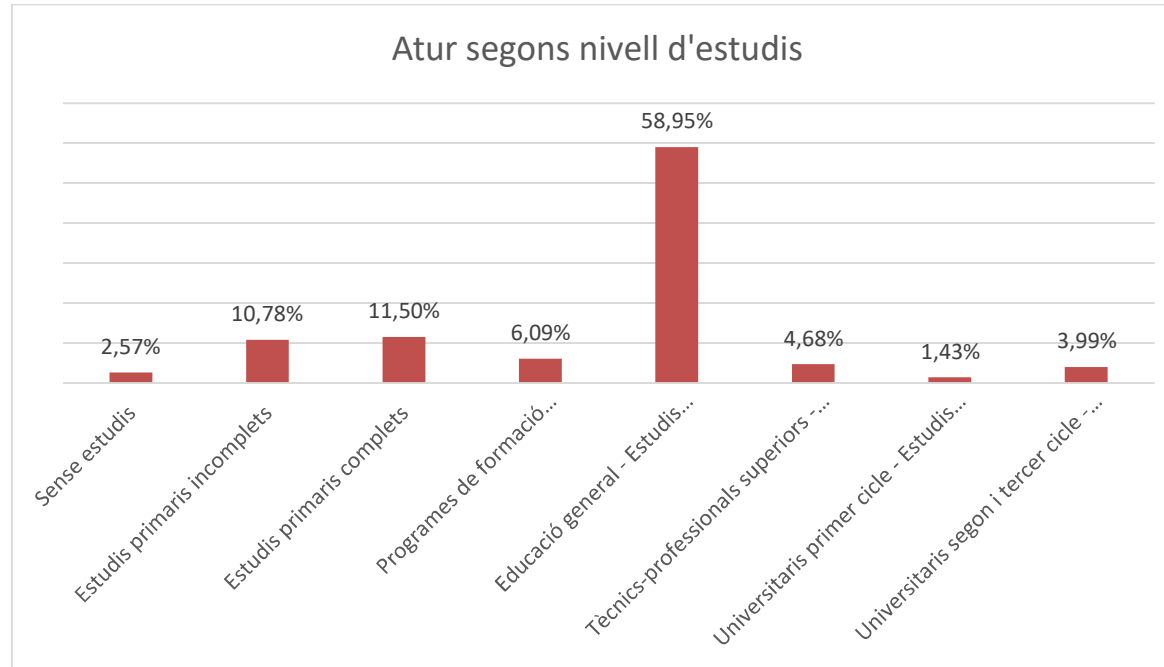
Març 2022		
	Nombre	% del total
TOTAL ATURATS	8.397	100,00%
Sexe:		
Homes	3.637	43,31%
Dones	4.760	56,69%
Edat:		
< 25 anys	605	7,20%
25 a 44 anys	3.381	40,26%
45 i més anys	4.411	52,53%
Estudis:		
Primaris o sense	2.086	24,84%
Educació general	5.459	65,01%
FP-Tècnics	397	4,73%
Universitaris	455	5,42%
Durada:		
Fins a 6 mesos	3.977	47,36%
De 6 a 12 mesos	863	10,28%
Més de 12 mesos	3.557	42,36%
Estrangers:		
	3.088	36,78%
Perceptors (%):	34,46%	

El perfil tipus majoritari de persona aturada, és una **dona, major de 45 anys, amb educació general i provinent del sector serveis, amb més d'un any a l'atur.**

A1.8.- Atur registrat per sectors d'activitat



A1.9.- Atur per nivell d'estudis



A1.10.- Atur per codis postals/ barris

Codi postal	Nº persones aturades MARÇ 2022	Nº persones aturades MARÇ 2021	Nº persones aturades MARÇ 2022
25005	1745	2252	1898
25003	1676	2153	1742
25001	1564	2131	1746
25002	935	1211	942
25004	613	878	669

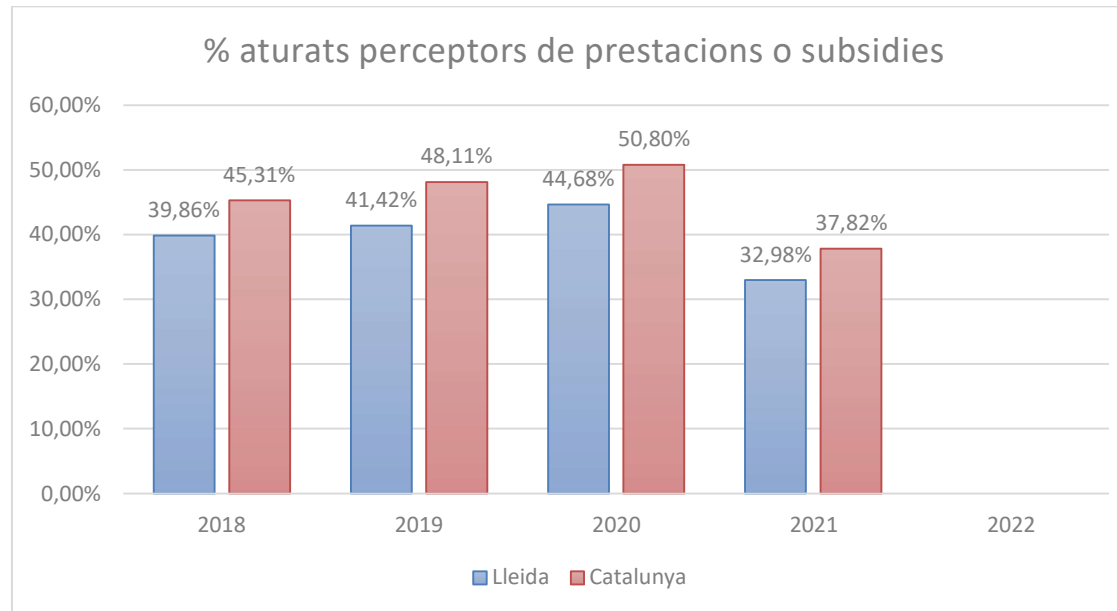
25007	590	797	613
25008	521	690	541
25006	420	616	505

Codis postals:

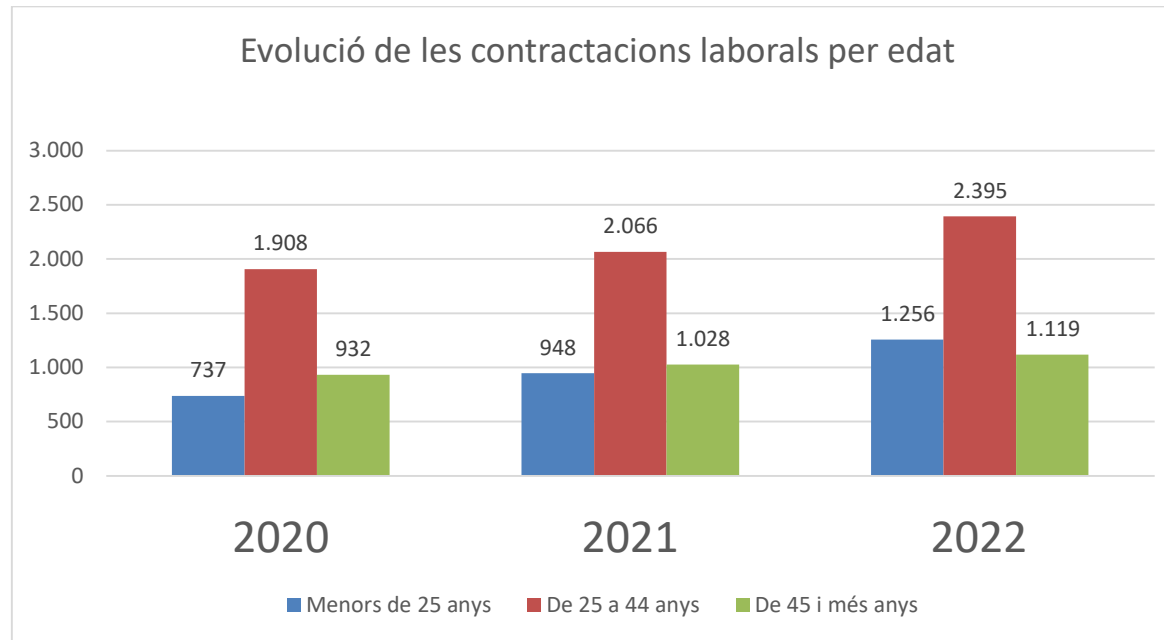
- 25001 Cappont, Bordeta i Magraners
- 25002 Casc Antic, Av. Madrid- Instituts Templers
- 25003 Mariola, Joc de la Bola, Universitat
- 25004 Centre històric- Magdalena
- 25005 Balàfia, Secà i Pardinyes
- 25006 Zona Alta
- 25007 Noguerola i Av. Del Segre
- 25008 Clot de les Granotes - Xalets Humert Torres

Barris més afectats, Balàfia, Secà i Pardinyes; Mariola; Cappont, Bordeta Magraners; Cas Antic i Centre Històric_Magdalena

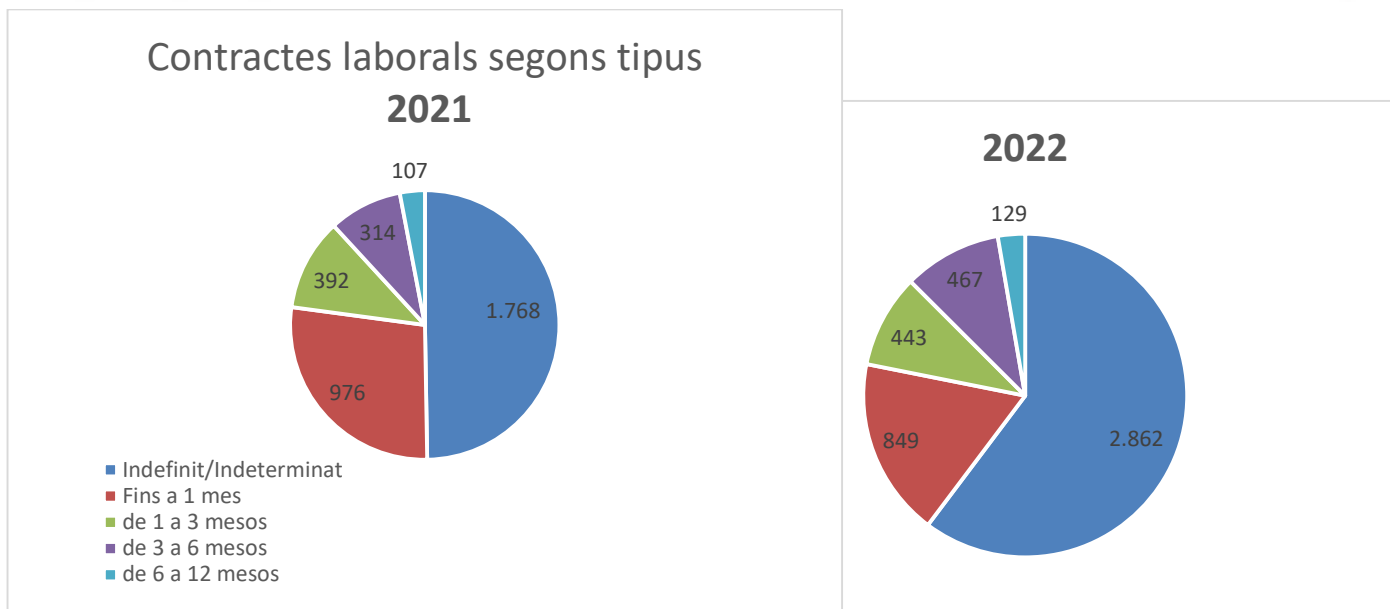
A1.11.- Prestacions o subsidis d'atur



A1.12.- Contractació laboral



En relació a les contractacions laborals veiem que hi ha un bon ritme de contractació, a l'hora amb la reforma laboral, han augmentat els contractes indefinits.



En relació a les afiliacions per sectors a la demarcació de Lleida, la gran davallada anual es concentra al sector serveis, on el nombre d'afiliats ha disminuït en un 1,8% per l'efecte de les restriccions derivades de la pandèmia., si bé aquest descens es força més baix que al registrat a altres demarcacions.

El **grau de temporalitat** de les afiliacions a la Seguretat Social per compte d'altri, el municipi de Lleida a data febrer de 2022, compta amb un 29% de temporalitat per sobre del 23% de Catalunya.

En relació a la bretxa salarial entre homes i dones, segons dades de l'IRFP de 2020, les dones assalariades van cobrar a Lleida un salari mitjà 17.831 euros, i els homes, de 20.881 euros. Al 2019 va ser de 17.541 euros i de 20.754 euros, respectivament. Per tant, les dones lleidatanes assalariades, al 2020, **van cobrar 3.050 euros** menys de mitjana anual que els homes. Així doncs, al 2020 la bretxa salarial corresponent és del 14,6 %, és a dir, les dones perceben un 14,6 % menys de salari mitjà anual que els

homes. Al 2019 va ser del 15,5 % i al 2018 era del 16 %. Millorem, però anem molt a poc a poc, un escàs punt per any. Amb dades del 2020, els salaris de les dones s'haurien d'incrementar un 17 % més de mitjana anual per eliminar la bretxa salarial a la demarcació de Lleida.

L'esclletxa salarial entre homes i dones es dona en totes les franges d'edat, en tots els nivells educatius, nacionalitats i grups professionals, en gairebé la totalitat dels sectors i amb tot tipus de contracte i jornada, amb independència del seu pes relatiu en cadascun d'aquests àmbits.

A1.13.- Contractes per modalitat Lleida

C.10.1. Contractes per modalitat. ST Lleida (1)

desembre de 2021

Tipus de contracte	Dades mensuals		Acumulats		Variacions			
	Mes actual	Mes anterior	Any actual	Any anterior	Mes anterior Absoluta	Mes anterior Relativa(%)	Acumulat any anterior Absoluta	Acumulat any anterior Relativa(%)
Contractació indefinida								
Ordinari temps indefinit	559	843	8.583	6.396	-284	-33,69	2.187	34,19
Foment de la contractació indefinida	2	2	25	34	0	0,00	-9	-26,47
Indefinit persones amb discapacitat	7	14	87	59	-7	-50,00	28	47,46
Convertits en indefinits	764	1.267	9.376	7.217	-503	-39,70	2.159	29,92
Total indefinits	1.332	2.126	18.071	13.706	-794	-37,35	4.365	31,85
Contractació temporal								
Obra o servei	2.820	4.222	72.212	75.810	-1.402	-33,21	-3.598	-4,75
Eventuals circumstàncies produïdes	3.142	4.492	46.168	35.176	-1.350	-30,05	10.992	31,25
Interinitat	725	912	10.490	8.465	-187	-20,50	2.025	23,92
Temporal persones amb discapacitat	9	30	258	188	-21	-70,00	70	37,23
Inserció	12	2	44	44	10	500,00	0	0,00
Relleu	5	5	42	35	0	0,00	7	20,00
Jubilació parcial	14	20	173	172	-6	-30,00	1	0,58
Substitució jubilació 64 anys	1	1	7	9	0	0,00	-2	-22,22
Pràctiques	18	54	465	203	-36	-66,67	262	129,06
Formació	0	3	98	123	-3	-100,00	-25	-20,33
Altres	2	1	129	97	1	100,00	32	32,99
Total temporals	6.748	9.742	130.086	120.322	-2.994	-30,73	9.764	8,11
Total contractació	8.080	11.868	148.157	134.028	-3.788	-31,92	14.129	10,54

ST Lleida: Garrigues, Noguera, Pla d'Urgell, Segarra, Segrià i Urgell.

(1) La distribució dels contractes per territori es fa a partir del municipi del lloc de treball.

Font: Observatori del treball

A1.14.- Ocupacions més contractades 2021

Tabla 39. Ocupaciones con más contratos por grupo ocupacional

Gran grupo ocupacional / Ocupación	Total contratos	% total contratos	% var. 2020/19	Índice de rotación	Tasa de estabilidad	Tasa de mujeres
1 Directores y gerentes	287	0,19	-22,43	1,09	59,58	33,80
1221 Directores comerciales y de ventas	39	0,03	-25,00	1,00	79,49	25,64
1313 Directores de industrias manufactureras	39	0,03	25,81	1,39	25,64	0,00
1315 Directores de empresas de abastecimiento, transporte, distribución y afines	31	0,02	-6,06	1,03	61,29	35,48
1219 Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos no clasificados bajo otros epígrafes	16	0,01	-30,43	1,00	68,75	50,00
2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	9.638	6,40	-25,69	1,70	11,49	60,54
2824 Profesionales del trabajo y la educación social	1.228	0,81	-19,84	2,55	6,76	72,72
2121 Enfermeros no especializados	1.173	0,78	2,45	2,83	4,43	76,81
2932 Compositores, músicos y cantantes	911	0,60	-43,80	4,22	0,11	31,17
2210 Profesores de universidades y otra enseñanza superior (excepto formación profesional)	716	0,48	-15,27	1,08	0,98	56,28
3 Técnicos, profesionales de apoyo	7.559	5,02	-30,66	1,36	17,83	48,17
3724 Monitores de actividades recreativas y de entretenimiento	3.038	2,02	-38,13	1,53	7,87	55,50
3713 Profesionales de apoyo al trabajo y a la educación social	594	0,39	12,93	1,89	6,06	60,94
3510 Agentes y representantes comerciales	453	0,30	-28,10	1,10	43,71	31,35
3723 Instructores de actividades deportivas	394	0,26	-57,08	1,28	9,90	36,29
4 Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	7.379	4,90	-21,35	1,43	22,14	68,76
4500 Empleados administrativos con tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	2.550	1,69	-18,92	1,20	28,98	76,86
4221 Empleados de servicios de correos (excepto empleados de mostrador)	1.480	0,98	-2,76	3,64	4,32	63,72
4309 Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	1.377	0,91	-20,31	1,18	32,39	66,88
4412 Recepcionistas (excepto de hoteles)	288	0,19	-32,08	1,48	13,54	78,47



5 Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	24.158	16,03	-35,62	1,53	11,64	66,84
5120 Camareros asalariados	5.922	3,93	-57,92	1,51	10,10	59,39
5220 Vendedores en tiendas y almacenes	5.281	3,50	-21,54	1,35	15,00	67,66
5611 Auxiliares de enfermería hospitalaria	3.150	2,09	-1,90	2,60	5,84	83,43
Trabajadores de los cuidados a las personas en servicios de salud no clasificados bajo otros epígrafes	1.912	1,27	-1,70	1,74	9,31	79,50
6 Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	2.680	1,78	-25,16	1,23	8,28	17,31
6110 Trabajadores cualificados en actividades agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	1.787	1,19	-27,80	1,24	4,70	18,19
6120 Trabajadores cualificados en huertas, invernaderos, viveros y jardines	312	0,21	-48,09	1,41	8,33	11,22
6410 Trabajadores cualificados en actividades forestales y del medio natural	243	0,16	44,64	1,17	7,41	16,46
6203 Trabajadores cualificados en actividades ganaderas de porcino	104	0,07	15,56	1,07	31,73	15,38
7 Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	13.318	8,84	-22,19	1,24	16,23	34,30
7705 Trabajadores conserveros de frutas y hortalizas y trabajadores de la elaboración de bebidas no alcohólicas	4.204	2,79	-15,05	1,34	3,73	76,14
7121 Albañiles	1.648	1,09	-14,03	1,25	22,57	0,24



TABELA 39. OCUPACIONES CON MÁS CONTRATOS POR GRUPO OCUPACIONAL

Gran grupo ocupacional / Ocupación	Total contratos	% total contratos	% var. 2020/19	Índice de rotación	Tasa de estabilidad	Tasa de mujeres
7899 <i>Oficiales, operarios y artesanos de otros oficios no clasificados bajo otros epígrafes</i>	1.153	0,77	0,17	1,25	18,13	16,31
7323 Ajustadores y operadores de máquinas-herramienta	636	0,42	-7,29	1,34	14,15	19,34
8 Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	12.688	8,42	-4,02	1,29	17,55	18,74
8432 <i>Conductores asalariados de camiones</i>	4.537	3,01	2,72	1,30	27,15	2,60
8193 Operadores de máquinas de embalaje, embotellamiento y etiquetado	2.470	1,64	23,87	1,08	2,59	63,60
8412 Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas	1.035	0,69	-16,67	1,31	20,97	5,22
8321 <i>Operadores de maquinaria agrícola móvil</i>	932	0,62	-3,02	1,20	14,27	5,79
9 Ocupaciones elementales	72.998	48,44	-16,58	1,49	5,65	26,44
9511 Peones agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	29.693	19,70	-8,17	1,62	2,24	13,74
9700 Peones de las industrias manufactureras	11.980	7,95	-9,26	1,58	5,60	33,81
9530 Peones agropecuarios	5.942	3,94	-26,48	1,24	2,64	25,19
9210 Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	5.936	3,94	-22,61	1,67	9,05	84,28

Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos del SISPE. Total año 2020.

Nota: Faltan contratos del gran grupo 5 Ocupaciones militares

Se han señalado en negrita y cursiva las ocupaciones que presentan mejor situación en el mercado de trabajo de la provincia en 2020 (OMSMT-20). [Ver glosario](#)

A1.15.- Ocupacions més sol·licitades pels demandants d'ocupació aturats 2021

Tabla 44. OCUPACIONES MÁS SOLICITADAS POR LOS DEMANDANTES PARADOS SEGÚN GRAN GRUPO OCUPACIONAL

Gran grupo ocupacional / Ocupación	Total solicitudes ¹	% total solicitudes	% var. 2020/19	Tasa de mujeres	Tasa de <30 años
1 Directores y gerentes	419	0,42	22,51	33,89	6,92
1221 Directores comerciales y de ventas	92	21,96	13,58	30,43	5,43
1315 Directores de empresas de abastecimiento, transporte, distribución y afines	56	13,37	33,33	17,86	14,29
1211 Directores financieros	37	8,83	27,59	37,84	5,41
1327 Directores de sucursales de bancos, de servicios financieros y de seguros	22	5,25	0,00	40,91	4,55
2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	3.101	3,12	33,95	59,85	23,22
2252 Técnicos en educación infantil	163	5,26	19,85	95,71	29,45
2230 Profesores de enseñanza secundaria (excepto materias específicas de formación profesional)	157	5,06	30,83	56,05	19,11
2624 Especialistas en políticas y servicios de personal y afines	138	4,45	32,69	80,43	15,94
2824 Profesionales del trabajo y la educación social	133	4,29	11,76	83,46	23,31
3 Técnicos; profesionales de apoyo	5.556	5,59	35,98	47,66	21,06
3510 Agentes y representantes comerciales	873	15,71	30,49	33,68	6,99
3613 Asistentes de dirección y administrativos	664	11,95	32,01	78,92	19,28
3724 Monitores de actividades recreativas y de entretenimiento	560	10,08	28,44	76,96	32,50
3723 Instructores de actividades deportivas	266	4,79	58,33	29,32	39,47
4 Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	7.001	7,04	40,64	81,29	16,07
4309 Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	2.582	2,60	37,63	81,91	15,88
4412 Recepcionistas (excepto de hoteles)	1.891	1,90	39,25	91,49	16,23
4422 Recepcionistas de hoteles	314	0,32	85,80	73,25	24,52
4111 Empleados de contabilidad	303	0,30	35,87	78,22	10,56
5 Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	20.682	20,80	36,23	77,08	22,87
5220 Vendedores en tiendas y almacenes	6.766	32,71	35,43	86,02	23,13
5120 Camareros asalariados	3.538	17,11	51,52	64,78	34,37

TABLA 44. OCUPACIONES MÁS SOLICITADAS POR LOS DEMANDANTES PARADOS SEGÚN GRAN GRUPO OCUPACIONAL

Gran grupo ocupacional / Ocupación	Total solicitudes ¹	% total solicitudes	% var. 2020/19	Tasa de mujeres	Tasa de <30 años
5500 Cajeros y taquilleros (excepto bancos)	1.830	8,85	38,85	88,85	30,22
5942 Auxiliares de vigilante de seguridad y similares no habilitados para ir armados	1.096	5,30	26,12	30,29	8,85
6 Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	4.454	4,48	27,15	26,38	11,25
6110 Trabajadores cualificados en actividades agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	2.955	66,34	27,65	29,58	10,12
6120 Trabajadores cualificados en huertas, invernaderos, viveros y jardines	888	19,94	26,86	23,42	14,98
6410 Trabajadores cualificados en actividades forestales y del medio natural	223	5,01	30,41	5,38	13,90
6209 Trabajadores cualificados en actividades ganaderas no clasificados bajo otros epígrafes	134	3,01	20,72	20,15	16,42
7 Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	12.113	12,18	29,05	34,24	14,27
7705 Trabajadores conserveros de frutas y hortalizas y trabajadores de la elaboración de bebidas no alcohólicas	3.498	28,88	22,48	87,31	16,41
721 Albañiles	1.118	9,23	26,90	0,27	2,59
7231 Pintores y empapeladores	783	6,46	31,60	4,34	16,99
7701 Matarifes y trabajadores de las industrias cármicas	718	5,93	34,21	45,26	12,26
8 Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	6.368	6,41	24,38	18,62	9,39
8412 Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas	2.015	31,64	27,69	5,56	11,12
8333 Operadores de carretillas elevadoras	1.049	16,47	33,80	2,86	13,92
8432 Conductores asalariados de camiones	713	11,20	15,37	1,96	3,79
8153 Operadores de máquinas de coser y bordar	374	5,87	3,03	95,99	1,34
9 Ocupaciones elementales	39.722	39,96	29,01	49,45	15,38
9700 Peones de las industrias manufactureras	10.726	27,00	27,19	55,44	15,17
9210 Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	7.963	20,05	26,74	89,14	12,26
9811 Peones del transporte de mercancías y descargadores	3.726	9,38	35,44	6,39	22,92
9511 Peones agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	3.719	9,36	30,86	27,32	13,87

Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos del SISPE. 31 de diciembre de 2020.

¹ Cada demandante parado puede solicitar hasta un máximo de seis ocupaciones.

Se han señalado en negrita y cursiva las ocupaciones que presentan mejor situación en el mercado de trabajo de la provincia en 2020 (OMSMT-20). [Ver glosario](#)

A1.16.- Desigualtat

	ÍNDEX GINI (%)				
	2019	2018	2017	2016	2015
Lleida	33.6	34.2	34.7	36.1	36.8

	Increment dels ingressos (increase production) (%)				
	2019	2018	2017	2016	2015
Lleida	2.9	3.0	3.2	3.5	3.4

A1.17.- Renda Garantia de Ciutadania

LLEIDA (municipi)	Nombre mitjà de prestacions	Mitjana de persones beneficiàries	Import anual	Prestació mitjana a desembre
2020	1.393	3.608	12.632.385	700
2019	1.270	3.346	10.981.747	68
2018	1.199	3.306	10.724.878	727

A1.18.- Salut mental i persones amb discapacitat

La taxa d'ocupació durant l'any 2020 va ser del 17,1%, una xifra dos dècimes per sobre de la que es va registrar l'any anterior segons l'informe d'ocupació de persones amb discapacitat de l'INE. A Lleida, l'any 2020 s'han registrat 13.375 persones amb discapacitat (51% dones, 49% homes) de les quals, el 18% tenen problemàtica de Salut Mental.

Els índexs de trastorns mentals arribin fins al 15% a Catalunya.

A1.19.- Competències digitals de la ciutadania

	Ús ordinador (alg una vegada)	Ús ordinador (darrers 3 mesos)	Connexió Internet (alg una vegada)	Connexió Internet (darrers 3 mesos)
Segrià	92,4	88	92,3	92,1
Catalunya	93,6	86,9	94,2	93,7

A1.20.- Equipament TIC a la llar

	Tinença d'ordinador	Connexió a Internet	Telèfon mòbil	Banda ampla	Incidència amb el proveïdor d'Internet
Segrià	85,3	96,9	98,7	95,6	28,6
Catalunya	84,9	94	98,4	93,9	28,7

A1.21.- Ús d'ordinador i d'internet

	Ús ordinador(alg una vegada)	Ús ordinador(dar rers 3 mesos)	Connexió Internet(alg una vegada)	Connexió Internet(dar rers 3 mesos)
Segrià	92,4	88	92,3	92,1
Catalunya	93,6	86,9	94,2	93,7

A1.22.- Ús de determinats serveis d'internet (inclou compra per internet)

	Ús correu elec.(darrers 3 mesos)	Compres per Internet(alguna vegada)
Segrià	76,2	67,5
Catalunya	79,3	66,5

A1.23.- Grau de digitalització de les empreses

L'estudi de la COELL "Camí cap a la digitalització" mostra que la digitalització és una assignatura pendent de les empreses de Lleida.

Algunes dades de l'estudi:

- 50% familiaritzat amb XXSS
- 27% tenen serveis digitalitzats propis, 24% els té al núvol

- 78% disposa de pàgina web. Ús de la web vendre productes i serveis (50%), rebre comandes (25%) i fer comandes online (16%)
- 82% de les empreses han comprat electrònicament (a altres) però només el 4% d'aquestes ha fet vendes per aquesta via.
- En relació al grau de digitalització propi, el 14% nivell alt en processos operatius i un 11% que tenen nivell alt. El 40% consideren que tenen un grau mig i el 18% grau baix o inexistent.
- A nivell de seguretat, el 33% apliquen un procés de còpia de seguretat automatitzat, el 29% en suport d'emmagatzematges i el 18% fan còpies servei on line protegit i accés restringit i còpies a totes les dades corporatives i BBDD.

La transformació digital comporta que moltes companyies i autònoms hagin de canviar el seu model de negoci, i resulta evident que aquest procés impliqui grans esforços. En aquest sentit, l'estudi ha mostrat que els empresaris de més edats son els que tenen mes dificultat ja que tenen més mentalitat de taller que visió d'empresa, i per tant porten tota una vida treballant d'una manera i ara canviar no és fàcil. Així, més enllà de facilitar el seu funcionament intern, el que costa fer entendre és que la digitalització pot ajudar a ser més competitius i a guanyar mercat.

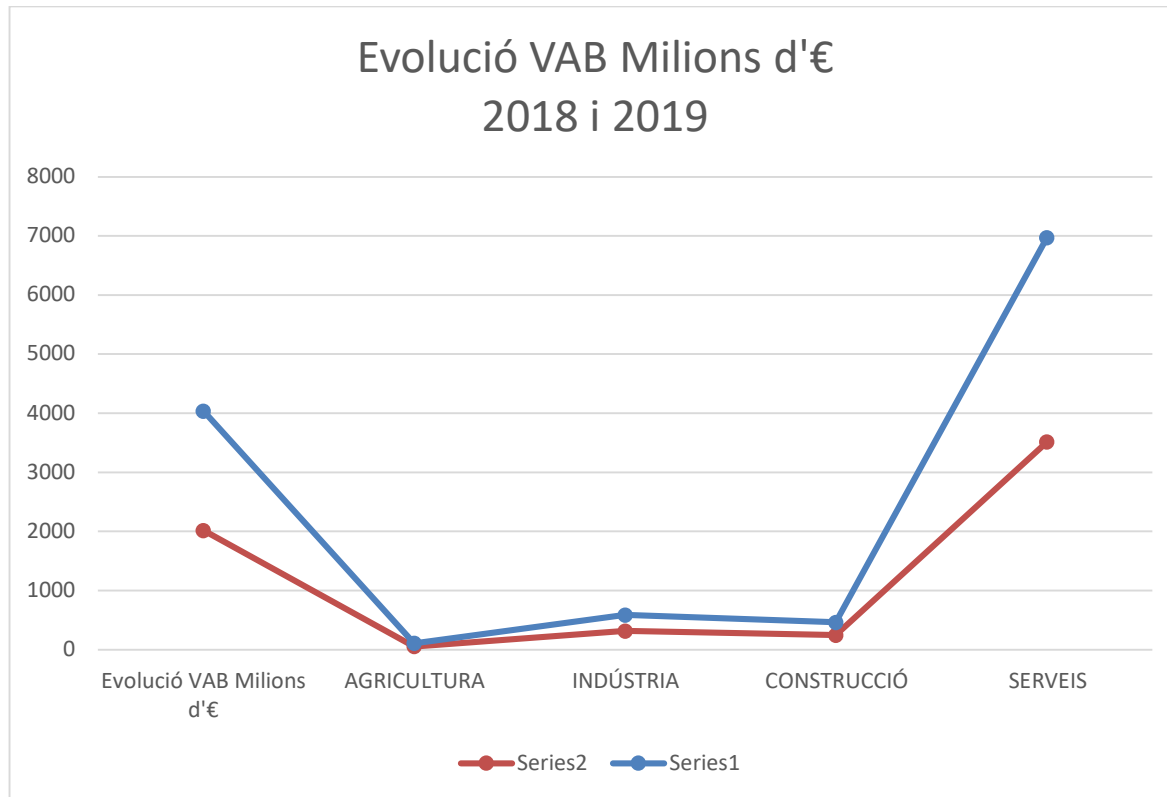
A1.24.- Activitat econòmica

Activitats segons VAB

PER SECTORS	VAB	
ANY 2019	MILIONS D'€	% LLEIDA
AGRICULTURA	55,4	1,34%
INDÚSTRIA	317,8	7,69%
CONSTRUCCIÓ	245,2	5,93%
SERVEIS	3.515,40	85,05%
TOTAL	4.133,10	100,00%

0

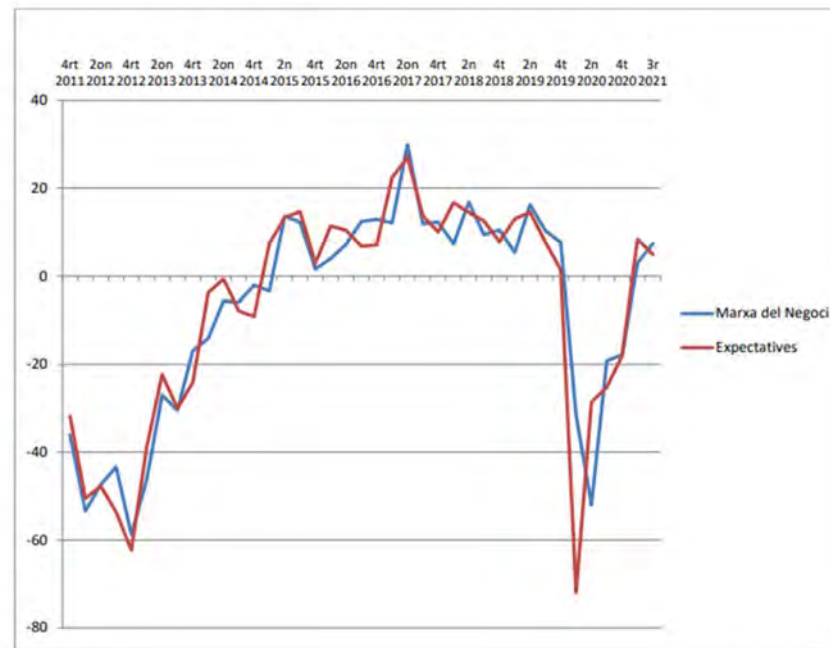
Evolució VAB Milions d'€	2018	2019
AGRICULTURA	55,4	55,4
INDÚSTRIA	270,6	317,8
CONSTRUCCIÓ	216,8	245,2
SERVEIS	3.459,40	3.515,40



A1.25.- Índex de clima empresarial

La marxa del negoci per sectors d'activitat és positiva, més que Catalunya, la més destacada és construcció i indústria. També a nivell d'expectatives, les empreses Lleidatanes son més positives en tots els sectors excepte el de Comerç i serveis.

3. Evolució de la Marxa del Negoci Fins a 3r trimestre 2021



Font: Cambra de comerç de Lleida

En relació amb la demanda externa, a diferència de la resta de demarcacions, Lleida registra un augment de les exportacions i de les importacions, assolint en ambdós casos màxims històrics. El manteniment del comerç amb l'exterior s'ha donat gràcies al **sector agroalimentari i el químic**, dels pocs que han rebut un impacte positiu per la pandèmia. En relació amb el teixit empresarial, el 2020 s'han perdut més de 1.000 empreses a Lleida (-7,1%), especialment dels serveis i la indústria.

A1.26.- Comptes de cotització

Segons l'evolució dels comptes de cotització a la demarcació de Lleida, març 2020-març 2021, observem que hi ha hagut una disminució de les empreses del comerç i de l'energia i aigua.

"Cal posar en context el descens de comptes en les empreses de subministrament d'energia i aigua, atès que van registrar un increment molt significatiu del febrer al març del 2020. Val a dir que es tracta d'un sector volàtil en tant que els centres de treball poden fluctuar força en funció de les oscil·lacions de demanda" (Cambra de Comerç de Lleida)

Per contra com a sector en creixement són el de transport i emmagatzematge i construcció.

Taula 5
Evolució dels comptes de cotització a la demarcació de Lleida, març 2020 - març 2021
 (nombre, variació absoluta)

	Microempreses	Petites empreses	Mitjanes empreses	Grans empreses	Total
Agricultura	29	6	-1		34
Indústries extractives	-3	2	0		-1
Indústries manufactureres	-84	-14	4	1	-93
Energia i aigua	-584	-30	-2	-1	-617
Construcció	191	11	-2	1	201
Comerç	-45	-31	-8	-4	-88
Transport i emmagatzematge	541	105	21	4	671
Hostaleria	-16	-6	-2	1	-23
Informació i comunicacions	-6	4	0		-2
Activitats financeres i d'assegurances	6	0	0	0	6
Activitats immobiliàries	-3	1			-2
Activitats professionals, científiques i tècniques	1	1	-1		1
Activitats administratives i serveis auxiliars	-7	-4	3	2	-6
Administració pública, defensa i SS	-16	1	2	1	-12
Educació	21	-3	-1	0	17
Activitats sanitàries i serveis socials	-12	-7	1	0	-18
Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment	-5	5	-2	1	-1
Resta de serveis	-21	-7			-28
Total	-13	34	12	6	39

Font: CambràBCN a partir del MISSM

Nota. Règim general i Minería i Carbó. Darrer dia de mes. En cas de no haver-hi cap compte de cotització en la categoria corresponent, s'ha deixat la cel·la buida

A1.27.- Sectors econòmics emergents

Lleida, és una de les terceres ciutats de Catalunya amb més ofertes de feina del sector TIC a data març del 2022, actualment en disposa de 51, i es col·loca després de Barcelona (179) i Girona (59).

També si analitzem dades d'evolució i creixement empresarial s'observa que el sector **transport i emmagatzematge** també es troba en evolució positiva. Tot i això, aquest sector que per la Covid19 es va veure en un primer moment força afectat però, amb l'En els següents mesos de confinament, les activitats personals que implicaven desplaçaments físics es van començar a fer des de casa gràcies a l'acceleració de la digitalització de molts negocis, fet que al seu torn va tenir un efecte positiu sobre el transport i l'emmagatzematge. Ara que es recupera amb més força la mobilitat, caldrà veure que en queda d'aquestes pautes de consum en el futur i com afectarà al sector per decidir si és un sector emergent.

A1.28.- Sectors econòmics resilients

El sector de la **construcció i la indústria** són els sectors que semblen més resilients a la crisi d'acord amb ritme econòmic que mostra l'estudi de la Cambra de Comerç de Lleida.

El sector de la **construcció** es destaca aquesta capacitat de resiliència en activitats de construcció especialitzada i a la construcció d'edificis, però negativa en enginyeria civil (segons Cambra de Comerç)

Per altre banda, l'agricultura es manté estable, ni augmenta ni disminueix.

A1.29.- Sectors econòmics decadents

El sector **comerç** és la que disposa d'una marxa menys positiva i amb unes expectatives més negatives.

A1.30.- Deslocalització d'empreses

En els darrers sis anys, han marxat de Lleida un total de 428 empreses (Deslocalització d'empreses, Cambra de Comerç de Lleida, 2022) essent la província espanyola amb més deslocalització de totes les comparables per proximitat o densitat

empresarial. A més a més, és un fenomen que afecta de manera proporcional a companyies de totes les dimensions. Els sectors amb més deslocalització són el comercial i el de la construcció, però l'impacte també és transversal.

Segons l'estudi realitzat per la UdL, les causes de deslocalització de les empreses de Lleida son:

- Les que van a Barcelona: bones connexions, disponibilitat de treballadors i oportunitats d'ampliar clients
- Les que van a Osca: actitud de les autoritats i les normatives fiscals i urbanístiques
- Les que van a Madrid: subvencions i incentius fiscals

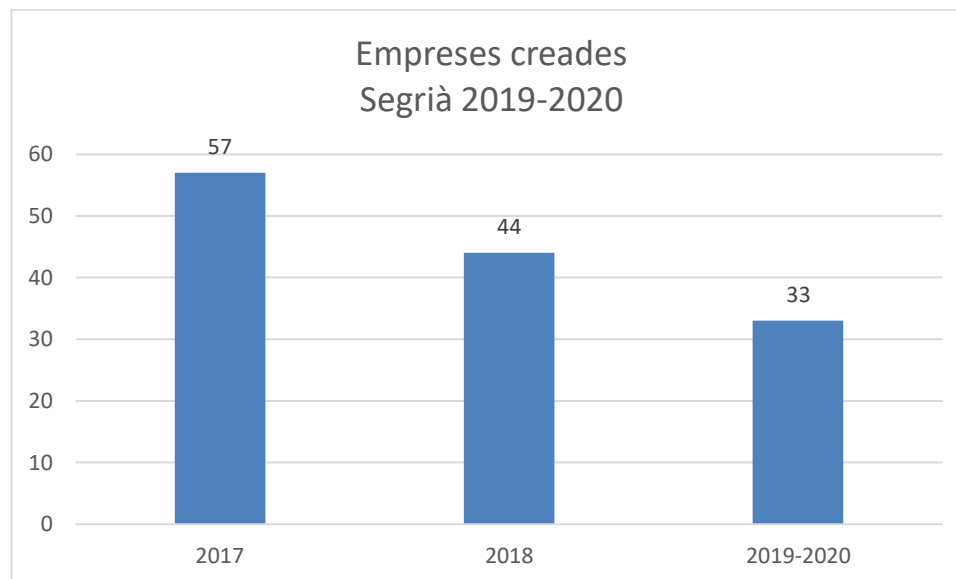
A Lleida la deslocalització d'empreses pot comportar una fuga de talent i també pot suposar un perill per a la demografia de Lleida.

A1.31.- Emprenedoria

Catalunya sempre ha destacat pel seu esperit emprenedor i en el 2020 va liderar l'activitat emprenedora a Espanya, sent la seva TEA del 6,60%. És a dir, prop de set persones de cada cent adultes d'entre 18 i 64 anys es trobava involucrada en negocis en fase inicial. Per demarcacions, la TEA de Barcelona és de 6,86%, la de Girona de 5,91%, la de Lleida de 4,38% i la de Tarragona de 6,65%.

Així, l'àmbit de Ponent és el que menys nombre d'emprenedors aglutina (d'acord amb nombre de població).

A nivell de comarca, l'evolució de nombre d'emprenedors mostra un descens de les empreses creades, que contrasta amb el de Catalunya



Empreses creades	2017	2018	2019-2020
Segrià	57	44	33
Catalunya	2821	2968	4821

A1.32.- Deslocalització, coneixement i talent

Atracció territorial de la UdL

A través de l'activitat acadèmica, la UdL atreu prop de 4.500 estudiants de la resta de Catalunya, l'Estat i altres països, xifra equivalent al 45% dels estudiants de grau, màster i doctorat de la Universitat. UdL és la 5a universitat de l'Estat amb % estudiants de grau de fora la província (Salamanca, Santiago, Granada, Valladolid i Lleida).

A nivell de fora de Catalunya, Lleida és la 3a ciutat amb centres universitaris de Catalunya que atreu major proporció d'estudiants de fora de Catalunya (12%), per darrera de Barcelona (42%) i Cerdanyola del Vallés (15%).

A part dels estudis, la situació geogràfica i les bones comunicacions són factors que contribueixen a la capacitat d'atracció d'estudiants de les comunitats situades al voltant de l'Ebre (Aragó i Navarra, especialment), i les àrees de l'atlàntic.

Capacitat d'atracció d'estudis, de l'any 2020 és el doctorat la que té major capacitat.

Annex 2- Fonts d'informació

- Barcelona Digital Talent. Ajuntament de Barcelona.
- Cambra de Comerç de Lleida. Informe del ritme econòmic. Lleida, 3r trimestre 2021.
<https://www.cambralleida.org/wp-content/uploads/INFORME-2021-3T.pdf>
- Cambra de Comerç de Catalunya. Memòria econòmica de Lleida 2020. Catalunya. Especial. Impacte de la covid-19 sobre l'economia, l'empresa i la societat. https://www.cambralleida.org/wp-content/uploads/MEC_Lleida_2020.pdf
- Dades del sistema universitària Català. <https://estudis.aqu.cat/dades/>
- Global Entrepreneurship monitor informe GEM 2020-2021. Informe regional Catalunya. <https://www.gem-spain.com/informes-regionales/>
- Feixa, Carles. L'emigrant 2.0. Barcelona, març de 2017 https://dretssocials.gencat.cat/web/.content/JOVENTUT_documents/arxiu/publicacions/col_estudis/Estudis_35.pdf
- Moreno, J. Boar ,A. Montanyà, O. Estudi sobre la deslocalització empreses de les comarques de Lleida. Dimensió, causes i solucions. Lleida, 2022
- https://www.udl.cat/export/sites/universitat-lleida/ca/serveis/oficina/.galleries/docs/documents-premsa/Estudi_CCL_2022_v3.pdf
- Observatori sobre la discapacitat a Lleida. Odislleida. <https://www.odislleida.cat/>
- El Empleo de las Personas con Discapacidad .Institut Nacional d'Estadística. 2020.
https://www.ine.es/prensa/epd_2020.pdf
- L'impacte laboral de la Indústria 4.0 a Catalunya. Departament empresa i coneixement. (Papers de l'Observatori de la Indústria ; 3). 2018 https://empresa.gencat.cat/web/.content/19_-_industria/documents/papers_observatori_industria/03_industria.pdf
- Observatori del Treball i Model Productiu. Departament d'Empresa i Treball.
- CCOO. Dades salarials a la demarcació de Lleida. La bretxa salarial de gènere a Lleida. 22/02/22
- Pla d'adaptació al canvi climàtic. Municipi de Lleida. Agència de l'energia. 2013.
<https://urbanisme.paeria.cat/sostenibilitat/fitxers/publicacions/pla-adaptacio-canvi-climatic-lleida>

- Contractació laboral. Observatori del treball.
https://observatoritreball.gencat.cat/ca/ambits_tematicos/mercat_de_treball/contractacio_laboral/estadistica_contractacio_laboral/
- Padró d'habitants de l'Ajuntament de Lleida. Paeria de Lleida.
- Pla d'adaptació al canvi climàtic. Municipi de Lleida. Agència de l'energia. 2013.
<https://urbanisme.paeria.cat/sostenibilitat/fixers/publicacions/pla-adaptacio-canvi-climatic-lleida>
- Cartografia de recursos ocupacionals <https://imolleida.com/espais/>

Anton Queralt Altes

Soci-Director Connex Staff S.L. NIF: B55546634
antonqueralt@connex.cat +34 675781198
C/ Llaberia, 11 43205 Reus Tarragona