
Valoració dels resultats de les tasques desenvolupades i esbós de tendències per a l'exercici 2004

I. VALORACIÓ DES DELS SERVEIS

A. LES UNITATS DE GERÈNCIA

1. L'Observatori Econòmic i Social de Terrassa

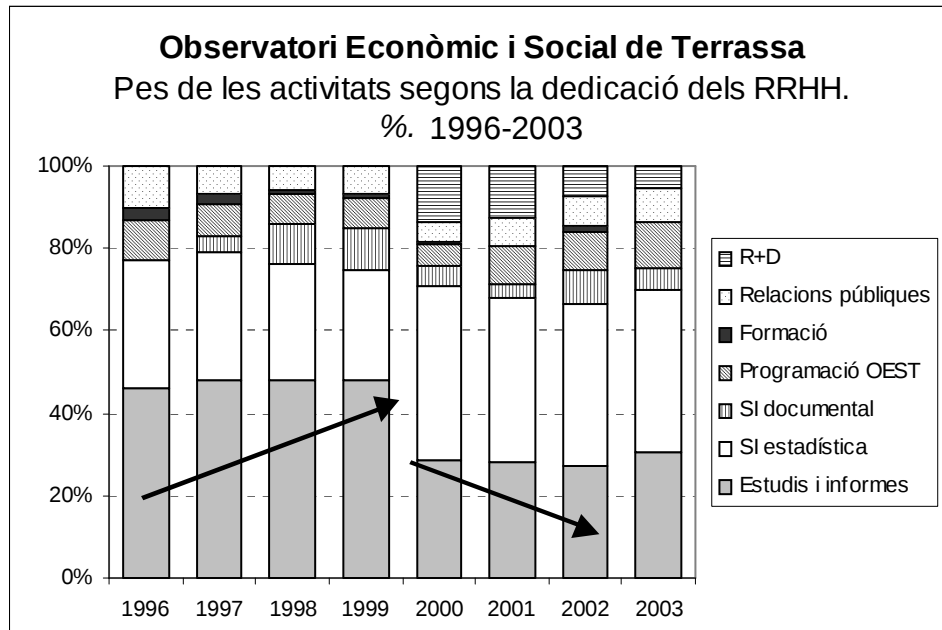
1.1. Aspectes generals

L'OEST es posicionant com a una estructura principalment interna, de suport a la presa de decisió i de suport metodològic a la resta d'unitats de Foment de Terrassa i el holding municipal, clarament com un servei de suport a la planificació estratègica de les polítiques de promoció econòmica de la Ciutat. Així ho mostra la disminució paulatina del volum de consultes de persones individuals en contrast de les realitzades per agències municipals i altres institucions. La distribució més gran dels productes de l'OEST (Anuari, Informe de Conjuntura), així com l'increment de la comunicació d'aquells productes a través dels mitjans telemàtics (web, intranet) explicarien, en part, aquella paulatina disminució, així com la disminució en termes absoluts de les consultes.

L'anticipació a la demanda d'informació, doncs, és clau en el desenvolupament de l'Observatori, que es va enfocant molt més a un ajust a les demandes majoritàries (principalment a través de les que es recullen en el si de l'equip de redacció de l'anuari i pels contactes amb el grup de suport a l'OEST) i al treball en funció d'objectius planificats (darrerament en funció de la planificació quadriennal vinculada al Pacte Territorial per a l'Ocupació de Terrassa).

Aquest enfoc encara segueix repercutint massa en l'actualització i adaptació dels sistemes d'informació (actualització i millora de les bases de dades estadístiques i documentals) que no pas en la valorització de la informació (estudis i informes), tendència que no és la més recomanable. De fet, la proporció de la dedicació de l'equip tècnic de l'OEST a tasques que es poden considerar d'anàlisi d'informació, valoració i generació de noves informacions i nova metodologia (R+D) dista molt de les xifres assolides als darrers exercicis dels anys 90 (màxim del 48% de la dedicació), a la que seria bo tornar a arribar.

Malgrat tot, durant l'exercici anterior (especialment en el segon semestre), s'aprecia un lleugeríssim canvi de tendència, que suposà un increment proper als 2 punts sobre el total de les tasques desenvolupades.



A aquesta situació s'arriba a causa fonamentalment de factors relacionats amb la disponibilitat de recursos humans i el dia a dia:

- a) La necessària atenció d'almenys un tècnic a temps complet a les tasques de manteniment i primeres explotacions del sistema d'informació.
- b) La disponibilitat de tècnics per a la valorització de la informació i per estudis tan sols ad-hoc. Manca de personal tècnic, doncs.
- c) L'atenció constant del responsable de la unitat a activitats, creixents, relacionades amb la programació interna de l'empresa i dispositius de control de gestió (qualitat, planificació i altres activitats burocràtiques), i l'atenció deguda a les relacions externes (participació a les diverses xarxes i projectes intermunicipals i municipals, contacte permanent amb el grup de suport) que impossibiliten que es pugui dedicar a substituir la manca de personal tècnic.
- d) Dedicació inestable de personal administratiu, emprat en l'actualització i sistematització del sistema d'informació documental.
- e) La dedicació de personal inicialment destinat a programes de l'OEST a d'altres tasques burocràtiques relacionades amb el suport a la gestió dels Pactes Territorials.

Això necessàriament redunda en la quantitat i la qualitat dels productes, la seva concentració en tasques més mecàniques que valoratives i, per tant,

en la qualitat del suport a la presa de decisió, que s'ha allunyat cada cop més de l'excel·lència desitjada.

Tanmateix, aquests factors que impedeixen la recuperació de la capacitat d'emprendre altres tasques d'anàlisi, de millora dels sistemes, d'innovació metodològica i de comunicació de la informació, s'han tractat de pal·liar durant el darrer trimestre de l'any amb el proveïment amb contracte fix d'una plaça de tècnic-analista al càrrec del sistema d'informació i amb l'estabilitat del suport administratiu a l'OEST, fonamentalment per atendre les tasques de procés de dades sobre el sistema d'informació documental. Així mateix, l'aprovació de la proposta de revisió del contingut i les funcions de l'OEST en la nova perspectiva de la Regidoria-Delegada d'Observatoris Socioeconòmics i Mediambientals del Municipi, fa preveure encara més millores en el seu equip, la qual cosa ha de redundar necessàriament en abundar en les previsions de canvi a positiu. Els efectes d'aquestes millores mínimes no es podran apreciar, doncs, fins a l'anàlisi del proper exercici.

L'objectiu és, doncs, assolir en dos anys, almenys el mateix nivell de dedicació a tasques de valoració de la informació assolit el 1999 (48% de la dedicació de l'equip), que necessàriament ha de significar un augment substancial de l'execució i/o de la participació en estudis i programes de recerca i la incorporació directa o indirecta de personal tècnic adhoc.

No per aquest motiu s'ha d'oblidar la puntual dedicació al procés de la informació estratègica. És per això que també és necessari plantejar-se l'automatització de processos estadístics del sistema d'informació estadística i millora de les referències externes per al posicionament regional de Terrassa (en base principalment al desenvolupament dels projectes d'estudi del Perfil de la Ciutat, a nivell català i europeu) i augmentant la usabilitat dels seus productes.

1.2. L'Anuari en CD

L'Anuari Estadístic és ja una eina de referència consolidada i és un bon exemple de bones pràctiques pel que fa a la cooperació i creació de sinèrgies positives entre les institucions de la Ciutat. La publicació de l'Anuari en la versió digital ja contribuï en el seu dia a augmentar els continguts de coneixement de la web i la intranet municipal. Tanmateix, la publicació d'aquell contingut en una edició CD sembla haver tingut una acollida encara més positiva, especialment pel que fa a la comunicació d'una imatge de rigor i avenç de l'OEST i de la Ciutat. És per això que es proposa des de l'Equip de Redacció de l'Anuari, abundar en els aspectes d'usabilitat¹ d'aquesta eina en els seus formats digitals, sense renunciar per raons de tangibilitat i de presència física a les biblioteques, a l'edició tradicional en paper.

Això s'ha aconseguit, sense oblidar tampoc els aspectes d'imatge, mitjançant la introducció de cercadors conceptuals i geogràfics (en la

¹ Accés amb facilitat a la informació desitjada.

versió CD), tractant d'incrementar sobremanera la usabilitat de la informació continguda. Aquesta aposta ha propiciat la signatura d'un conveni de cooperació amb el Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia del Campus UPC de Terrassa.

La iniciativa d'introduir noves eines de cerca, entesa necessàriament com a una novetat, ha retardat en excés l'aparició de la versió CD de l'Anuari, malgrat el resultat ha estat certament positiu.

Es proposa, doncs, per a 2004, prosseguir amb la millora de les noves eines, especialment pel que fa a la imatge gràfica i la seva interactivitat, molt probablement tractant d'incorporar en la versió CD més elements de "venda de ciutat" associada a la transmissió d'informació i coneixement de la ciutat.

5.3. Execució d'estudis i transmissió del coneixement

Durant 2003, l'OEST ha participat en la finalització de dos estudis d'assistència (els que havien de començar i finalitzar-se inicialment dins de l'exercici 2002), en els quals es va posar de manifest inconformitats, deficiències i resultats insatisfactoris, fonamentalment atribuïbles maximització de l'eficiència per part de les consultores. És palpable, per tant, que els estudis executats per l'equip de l'OEST s'adequaran molt més als objectius traçats i derivaran en propostes operatives, més ajustades al possibilisme municipal.

En aquest sentit, tal i com ja es feia en la Memòria 2002, se segueix recomanant:

a) Que els estudis es desenvolupin sempre dins allò que estableixen els procediments de qualitat vigents, que estableixen l'observança de garanties de l'execució i que, entre altres coses, atribueix com a funció de l'OEST el plantejament, l'execució, la supervisió i la comunicació dels estudis. Així:

- S'evitaria les repeticions i duplicitats en el plantejament d'objectius, com ha succeït amb el cas de l'estudi sobre *La creació d'un centre de serveis avançats als emprenedors...*, en el que, a grans trets, s'arriba a les mateixes conclusions que ja resultaven d'estudis realitzats en exercicis anteriors per l'OEST.

- Es procediria a la puntual concreció d'objectius i resultats mínims a assolir-se per les assistències tècniques externes, mitjançant l'establiment d'una relació mercantil documentada (un contracte) i el posterior seguiment de processos i resultats en funció a l'exigència dels acords objectivats.

b) Que s'opti per la forma d'execució assajada principalment per l'OEST que consisteix en emprar només l'assistència tècnica externa per a la realització de treballs de camp i l'explotació estadística dels

resultats d'enquestes, atès que es posa de manifest l'augment de la qualitat, de l'efectivitat i l'eficiència d'aquesta via per a l'interès públic, en front als encàrrecs d'estudis sencers.

c) A això hi afegiríem el suggeriment de l'aplicació d'aquesta metodologia als circuits de disseny i execució d'estudis de tot l'Ajuntament, ateses les des economies d'escala que s'hi produeixen tan pel que fa a l'execució d'estudis i enquestes, com pel que fa a la contractació d'assistències tècniques externes, que es pretenen evitar en ares al principi d'economia². Es proposa, en aquest sentit, la constitució, almenys, d'una comissió tècnica informadora sobre la pertinència de les formes d'execució dels estudis socioeconòmics a nivell municipal.

Pel que fa a l'execució d'estudis, es proposa no perdre encara més la condició d'unitat d'anàlisi de la informació i mantenir o incrementar el ritme anual de l'activitat. En aquest sentit, es proposa implementar les demandes no respostes encara en la planificació del Pacte Territorial per a l'Ocupació de Terrassa, especialment pel que fa als aspectes d'anàlisi social. Molt en concret es proposa, l'execució dins de 2004 dels següents estudis:

a) ***Ciutat i multiculturalitat. La integració de la població nou-vinguda a Terrassa*** (que ja es proposava a la memòria de l'any anterior).

b) ***Mobilitat i sistema urbà de Terrassa.***

Dins els plantejament de les accions de dinamització de barris, es proposa reprendre la línia de desenvolupament d'estudis per al desenvolupament integral de territoris municipals (districtes o barris), executant un d'aquests estudis.

Molt probablement, seria també recomanable **recuperar la realització dels cercles de qualitat** assajats en altres exercicis (vegeu memòries dels exercicis 97 i 98), per tal d'exposar els resultats provisionals dels estudis davant l'equip de direcció i els tècnics interessats, abans de procedir a la presentació pública, per tal de comunicar-los, crear feedback i millorar molt especialment el contingut de propostes dels estudis, així com la explicitació de noves necessitats d'informació i de coneixement. En aquest sentit, aquest tipus d'actes afavoreixen la transmissió de coneixement, molt especialment al vèrtex estratègic de l'organització (direcció política i direcció tècnica), en ares a la definició d'estratègies de desenvolupament i foment de les accions de suport a les estructures.

² De fet, en el marc informal de coordinació horitzontal que permeten les reunions i connexions entre els membres de l'Equip de Redacció de l'Anuari Estadístic de Terrassa, ja es posà de manifest les mancances de coordinació entre els diferents serveis municipals a l'hora d'encarregar estudis i enquestes, desajustant agendes, solapant competències i passacions de qüestionaris i, com a conseqüència, encarin els productes enormement.

5.3. L'OEST en la maximització del concert socioeconòmic

Pel que fa a la maximització de la informació i el coneixement com a element per a l'afavoriment de la reflexió i l'acció de les col·lectivitats locals i dels agents econòmics i socials, amb la finalitat d'obtenció del màxim concert possible en la definició de polítiques públiques locals (segons s'explicita en la missió de l'OEST), es proposa que, paral·lelament a les iniciatives de manteniment del debat constructiu a l'entorn del desenvolupament del Pacte Territorial per a l'Ocupació de Terrassa, s'executi explícitament el projecte redactat per l'OEST de ***Dinamització de la participació dels agents econòmics i socials en les accions concertades de promoció econòmica local***, a base de la incorporació d'un tècnic AODL i el desenvolupament d'un sistema de comunicació telemàtic. L'execució per part de l'OEST d'aquest projecte, com estava previst, afavoriria la incidència directa de la unitat en l'execució d'aquella missió clau, especialment pel que fa a la retroalimentació dels mecanismes de presa de decisió.

5.4. El paper de l'OEST en la definició d'estratègies de promoció econòmica

És obvi que l'evolució dels elements de l'estructura productiva és funció i interès intrínsec de l'OEST. En convergència amb les propostes del *Pla Director de Promoció Econòmica de la Ciutat*, caldria recuperar també el projecte presentat en les propostes per al Pacte Territorial per a l'Ocupació del 2001, sobre el ***Disseny i implementació d'un sistema de vigilància intel·ligent de les empreses de Terrassa***, com a mínim per a determinar la metodologia i els mecanismes essencials per a l'assoliment efectiu de l'esmentat dispositiu d'observació. De fet, en la revisió efectuada de les funcions de l'OEST es plantejava l'execució d'aquest projecte com el nucli de desenvolupament del capítol d'observació de la competitivitat de la Ciutat (*Observatori de la Competitivitat*).

Pel que fa a les seves funcions, es proposa ampliar l'espectre d'atenció de l'OEST, pel que fa a la seva utilitat directa en els processos de planificació estratègica, a **tasques d'avaluació dels resultats i l'impacte de les polítiques públiques locals i proposta de mesures per a l'aplicació dels resultats de l'avaluació** (línies estratègiques i propostes operatives), en la clau de convertir l'OEST en un servei d'anàlisi i planificació de polítiques públiques de promoció econòmica i social.

2. Finançament de Projectes i Programes Europeus

2.1. Aspectes generals

La Unitat de Relacions Europees , adscrita segons acord polític a la Regidoria de Promoció de la Ciutat, Relacions Europees i Turisme, es configura, amb l'impuls polític del nou mandat (2003-2007) com una unitat de suport al servei de la resta d'àrees municipals així com d'altres entitats de la ciutat en tot allò relacionat amb les relacions europees i internacionals.

La missió principal és la d' apropar el procés de la construcció europea a la ciutat tot incentivant la seva participació en els programes i iniciatives comunitàries i fomentar les relacions amb organismes europeus i internacionals pel bon posicionament de Terrassa a l'exterior. La seva activitat s'ha de constituir doncs com un instrument dinàmic de col·laboració i treball transversal tant amb les diferents dependències municipals com amb els diversos organismes, locals, estatals

La valoració del període 2003 ha estat en el seu conjunt de molt positiva, tot seguint les línies del període anterior. Així, s'ha incrementat la participació en més projectes europeus i la presència de Terrassa en xarxes i en fòrums d'actuació europea. Tot i això però, perquè la seva consolidació de cara al 2004, i després de l'acord polític establert per poder actuar de manera transversal a nivell de tot el holding municipal, sigui possible , s'han de potenciar les seves línies d'actuació previstes així com el seu suport polític i de pressupost durant el següent exercici, per tal de configurar un servei fort on hi hagi un desenvolupament organitzatiu i una veritable gestió activa.

2.2. Principals línies d'actuació 2004

2.2.1. La Unitat de Relacions Europees haurà de ser el referent en assumptes europeus dins l'Ajuntament, per tant ha d'haver un sistema d'informació de la seva existència amb els objectius de donar a conèixer els seus serveis i alhora es sensibilitzi de les possibilitats que una major actuació i col·laboració en aquest àmbit obriria molt més la projecció de Terrassa a l'exterior.

2.2.2. L'objectiu és vendre Europa a Terrassa i Terrassa a l'exterior. L'administració local, com entitat més propera al ciutadà, és qui més pot fer per fomentar el coneixement de la Unió Europea i sensibilitzar sobre les diferents implicacions que té la seva integració. S'ha de potenciar la participació de Terrassa en més xarxes internacionals, en trobades de fòrums, col·loquis, seminaris etc, alhora que hem de sortir fora per donar a conèixer la nostra ciutat i el seu potencial dins l'escena europea i internacional on cada vegada més les ciutats tenen un paper més important i Terrassa no es pot quedar enrere.

2.2.3. Proporcionar informació, assessorament i ajuda en assumptes europeus, en especial dels programes i iniciatives comunitàries que puguin contribuir al desenvolupament de la ciutat.

2.2.4. Donar a conèixer la realitat comunitària als ciutadans i ciutadanes de Terrassa.

2.2.5. Impulsar i mantenir relacions entre Terrassa i la resta de països europeus així com amb organismes i institucions europees i internacionals.

2.2.6. Treballar en l'impuls de les relacions europees ja existents en els fronts institucional, empresarial, universitari, educatiu, cultural i esportiu per tal d'aconseguir sinèrgies, aprofitar contactes i impulsar projectes transversals.

És de vital importància el manteniment dels contactes establerts així com el seu desenvolupament posterior per tal de poder treure beneficis en un futur.

2.3. Propostes en matèria de Visites i Presentacions

- Diferents àrees municipals, institucions i organismes de la ciutat. (Cambres, Cecot, Universitats etc).

- Consell Comarcal del Vallès Occidental

- Diputació de Barcelona. Gabinet Europeu + selecció d'àrees

- Generalitat de Catalunya. Departaments + Patronat Català Pro Europa

- Direccions Generals de la Comissió i Parlament Europeu a Brussel·les i altres organismes comunitaris (Employment & European Social Fund, Europe Aid Co-operation Office, European Employment Observatory, European Observatory on the Social Situation, European Science and Technology Observatory).

- Organitzacions europees no comunitàries: Consejo de Municipios y Regiones de Europa, European Science Foundation, Institut Mediterrani de Estudios Europeos, United Nations Economic Commission for Europe, Assembly of European Regions.

- Delegacions de ciutats i organismes d'altres estats a Brussel·les.

- Diferents Universitats catalanes, UB, UAB, UPC, UNED etc.

- Ciutats de la resta de Catalunya i de l'Estat amb les que ja s'ha col·laborat i hi ha contactes.

- Barcelona Activa
- CIDEM
- CDTI

2.4. Per aconseguir tot això.

- 2.4.1 Suport Polític: corporatiu i de totes les àrees municipals
- 2.4.2 Recursos econòmics: materials, traduccions, visites, viatges, co-finançaments
- 2.4.3 Recursos tècnics: foment dels idiomes, capacitat de negociació, interrelació, empatia vers altres cultures, etc.
- 2.4.4 Capacitat d'integració d'altres agents locals específics.
- 2.4.5 Comunicació, dins i fora l'organització.

B. L'ÀREA D'ASSEGURAMENT DE LA QUALITAT

Durant l'any 2003 s'ha assolit l'objectiu de mantenir el sistema de qualitat. El mes d'abril va realitzar-se l'adaptació i certificació de la nova norma UNE-EN-ISO 9001:2000, sistema més orientat cap a la millora contínua, la satisfacció del client i la participació i implicació de tot el personal de l'organització.

S'han assolit també els següents objectius:

- . Realització de formació interna orientada a la polivalència de les persones. Durant el 2003 s'han realitzat un total de 14 cursos interns (Ajuntament i Foment), en els quals han participat un total de 86 treballadors/es.
- . Increment del número de suggeriments en un 2%. S'ha realitzat un suggeriment més que l'any 2002 (increment del 16%).
- . Reducció del número de queixes en un 2 %. S'han produït un total de 3 queixes respecte a les 9 de l'any passat, que suposa una reducció del 33.3%.
- . Increment de nous procediments realitzats o revisats en un 10%. Durant l'any 2003 s'han realitzats i revisat un total de 70 procediments, que suposa un increment del 75.7%, respecte als 17 procediments de l'any anterior.

- . Realització de nous instruments de comunicació interna. El mes de juny va aprovar-se el procediment per a sol·licitar les accions de comunicació (FOMENT-PRO-077).

- . Número de no conformitats aixecades a l'auditoria interna. S'han aixecat una totalitat de 17 no conformitats, que suposen un increment del 12% respecte a les 15 de l'any anterior.

Pel que fa a l'objectiu de millorar les eines de recollida de la satisfacció dels diferents usuaris cal comentar que només s'ha realitzat una enquesta de satisfacció durant el mes de març quedant pendent la del mes de novembre, que es realitzarà el mes de gener de 2004.

Igualment, es treballarà en l'elaboració d'una enquesta dirigida a valorar la satisfacció de les empreses que utilitzen els serveis de Foment de Terrassa, com són la Borsa de treball. No obstant, l'Índex de satisfacció calculat pel 2003 dóna un valor de 29'37, enfront d'un Grau d'insatisfacció del 85'11.

Respecte al fet d'agilitar el circuit de queixes i suggeriments cal destacar que no es segueix el procediment establert en quant al termini de resposta de les queixes o suggeriments realitzats.

Pel que fa a les sessions de sensibilització estava prevista la realització d'un total de 9 sessions sota la denominació de "Notes de qualitat". Aquestes sessions sorgiren davant la detecció de la dificultat que suposava per alguns treballadors/es comprendre i aplicar correctament alguns dels procediments de qualitat. Alhora, volien aprofitar-se aquestes sessions per a introduir millores en els procediments i incrementar així la participació del personal en la gestió de les accions de l'organització.

Les sessions eren de caire voluntari i es planificaren per als mesos de juliol i setembre (mesos de menys activitat a l'organització). Finalment, només es van poder realitzar 2 sessions. La resta van haver-se d'anul·lar per manca d'assistents.

En base a la informació extreta dels indicadors bàsics de gestió i comparant-los amb els de l'any anterior, cal destacar:

- . Reducció del nombre subcomitès de qualitat realitzats.
- . Increment de les revisions de la documentació de qualitat i la distribució dels procediments.
- . Increment de les sessions informatives als treballadors (acollida).
- . Reducció del nombre de queixes realitzades.

Per a l'any 2004 han estat fixats els següents objectius de qualitat:

- . Millorar i implantar un nou procediment per a la confecció del Pla de Formació i el seu seguiment, així com l'avaluació de l'eficàcia de la formació.

- . Millorar i implantar un nou sistema per a recollir i avaluar la satisfacció del client extern. Analitzar l'evolució.

- . Potenciar la implementació del circuit de queixes i suggeriments i fer-ne el seguiment.

- . Mantenir el sistema de qualitat i realitzar la integració del sistema de qualitat, medi ambient i prevenció de riscos.

- . Desenvolupar i implementar un sistema per a l'avaluació de la satisfacció del client intern.

- . Millorar i implantar un nou procediment per a potenciar la participació del personal en el sistema de qualitat, evitant la repetició en els temes a tractar. Incrementar la motivació.

C. L'ÀREA D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS

1. El Viver d'Empreses de Terrassa

L'atenció a emprenedors ha esdevingut, des de l'any 1989, un dels eixos principals de l'activitat del Viver d'Empreses. Tots els projectes assessorats tenen un interès múltiple, però potser el més destacat és que el **binomi generació d'ocupació i satisfacció de necessitats** -moltes de les quals són noves- és molt important, ja que han estat atesos més de 1.300 emprenedors/res, promotors tots ells de nous projectes d'autoocupació i de creació d'empresa. D'altra banda, tots els àmbits d'activitat són representats en els projectes que han passat pel Viver.

Bona part d'aquests projectes assessorats queden emmarcats en el que anomenem nous filons d'ocupació, és a dir, noves necessitats socials que exigeixen noves respostes. Aquests projectes ofereixen nous espais personals i professionals a les persones que lideren aquestes iniciatives. Des del Viver creiem que cal mantenir i potenciar aquesta línia de servei. Així mateix, considerem que cal complementar el servei amb propostes innovadores que millorin i diversifiquin substancialment el servei, com per exemple un espai ambiciós de recursos que s'està projectant perquè els emprenedors, de manera tutoritzada però alhora autònoma, i amb l'ajut de les noves tecnologies, puguin desenvolupar els seus projectes de nova activitat.

Una altra línia d'activitat a desenvolupar per al 2004 és el servei tècnic orientat a **donar suport a entitats del tercer sector social**. El progrés del nostre entorn ha generat que una part important d'homes i dones de la nostra ciutat treballin, però ha estat alhora la causa de l'aparició de noves necessitats socials i ha provocat un increment dels factors de risc d'exclusió social de parts significatives de la població. L'atenció d'aquestes necessitats, que no sempre poden ser ateses ni per

l'administració ni pel sector privat lucratiu, poden ser cobertes per entitats no lucratives d'acció social: associacions promogudes des de diferents col·lectius, empreses d'economia social, fundacions, empreses d'inserció, etc. Aquest sector, que també crea ocupació, que canalitza voluntariat, que estimula la participació i que genera capital social, viu una situació de canvi normatiu que genera incertesa i que pot condicionar la seva viabilitat futura. És per això que aquest projecte, en col·laboració amb altres àrees municipals, està projectat per a donar informació, orientació i assessorament sobre el marc jurídic i financer adequat que faciliti la tasca de les entitats socials d'aquest tercer sector a la ciutat.

El treball amb **joves, dones emprenedores** i la convocatòria de la tercera edició del Premi Terrassa Iniciativa Jove, complementaran les activitats prioritàries del Viver d'Empreses.

2. La Unitat de Comptabilitat i Justificacions

Per a l'exercici 2004 es presenten com a objectiu essencial la reducció temps de resposta en temes econòmics i de justificacions.

D. L'ÀREA DE DIRECCIÓ DE Programes

1. La Unitat d'Ocupabilitat

1.1. Anàlisi i valoració de la unitat

El passat gener de 2003 va implantar-se un nou procediment d'atenció als ciutadans i ciutadanes que s'adreçaven a la nostra entitat el qual ha representat un canvi important en el funcionament de la unitat d'Ocupabilitat. L'objectiu del canvi ha estat la possibilitat d'oferir una atenció més acurada (disminuir el temps d'espera, oferir una orientació personalitzada i adequada a cada demandant,...), alhora que rendibilitzar els recursos humans de que es disposa per aquest fi, amb independència del programes o projectes atorgats.

Després d'un any d'aplicació de la nova metodologia i recollint les aportacions dels tots els professionals de la unitat es pot fer una valoració molt positiva, de la qual es desprèn les següents millores:

- . Diferenciar Informació d'orientació. Fins aleshores tota persona seguia un mateix circuit amb independència de la demanda, la qual cosa ocasionava la impossibilitat de dur a terme accions d'orientació ja que la demanda d'informació era molt elevada.

- . Optimitzar el recurs d'informació i orientació. Dins del recurs d'informació podem diferenciar dos tipus d'informació segon la demanda. Una més puntual que queda resolta en el mateix moment

de sol·licitar-la (s'ha elaborat un material de suport i per a lliurar a qui ho demani) i una informació més detallada la qual es resolta a partir d'una sessió grupal que s'ofereix diàriament. Per tant hem reduït el temps d'espera per a rebre informació i la divulgació d'aquesta és més efectiva. D'altra banda, s'han pogut desenvolupar itineraris de millora de l'ocupabilitat personalitzats, cosa que en exercicis anterior ha estat impossible.

. Possibilitat de treballar per objectius. El disseny de la nova metodologia ha implicat elaborar pautes d'actuació per a assolir els objectius a curt, mig i llarg termini, les quals han estat concretades en un cronograma per a cada servei i el consegüent full de seguiment. Com a eina d'avaluació. Aquestes eines han propiciat la revisió mensual d'objectius (mitjançant les reunions de coordinació programades) la qual cosa a suposat el coneixement, en tot moment, del desenvolupament de l'activitat de la unitat.

. Coordinació. Ha estat indispensable la coordinació amb els diferent programes i serveis tant de la pròpia unitat com de la resta d'unitats. El circuit enguany emprat determina un engranatge entre informació, orientació, formació i recursos per a la inserció, el qual suposa una coordinació molt acurada.

. A partir de la implantació del nou circuit, i tenint en compte la importància de la coordinació entre serveis especificada anteriorment, la utilització sistemàtica del programa informàtic Gestió és una eina bàsica de funcionament. Cada servei és responsable de tenir al dia l'expedient informàtic de cada persona atesa. En cas contrari la manca d'informació dificulta el desenvolupament de les tasques dels altres serveis. S'han consensuat i homogeneïtzat criteris d'utilització i explotació.

De l'anàlisi més general del desenvolupament de la unitat d'ocupabilitat en l'exercici 2003 es destaca:

- . Increment en la definició i seguiment d'itineraris ocupacionals.
- . Millor resultats d'inserció laboral de les persones tutoritzades
- . Increment de l'autonomia per a la recerca de feina de les persones tutoritzades.
- . Increment de l'atenció personalitzada.
- . Bona coordinació entre els diferents professionals i programes.
- . Necessitat de continuar treballant en la sistematització del programa informàtic Gestió.

. Increment en la dificultat de les persones ateses. Podríem destacar com a elements principals d'aquestes dificultats:

- . Poca qualificació i poca disponibilitat per a la formació.
- . Increment de problemàtiques psicosocials afegides.
- . Obsolescència professional.
- . Retorn de persones ja ateses, cíclicament.

. Estancament de persones en els serveis, principalment dones (de totes les edats) i persones immigrades.

. Durant aquest període no s'ha detectat cap tipus d'incidència referent a les demandes del servei d'ocupabilitat.

1.2. Suggestiments de millora

. Elaboració de material necessari per a les accions dissenyades.

. Per tal de millorar l'atenció oferta als ciutadans/es és imprescindible continuar treballant per una coordinació més estreta entre tots els departaments de Foment de Terrassa, SA. (Punt d'acollida, Ocupabilitat, Inserció, Formació i Viver d'empreses. Continuar treballant estratègies de coordinació.

. L'acompanyament personalitzat és eina vital per la nostra feina, no podem deixar de banda que sovint, encara que hi hagi un major domini, per part de la persona atesa, de les eines necessàries i un major coneixement del mercat laboral, és imprescindible la intermediació directe entre el mercat laboral i la persona tutoritzada. Ens proposem aquesta intervenció, per part del tècnic - tutor o de la tècnica - tutora per tal d'optimitzar la nostra actuació com a tutors d'itinerari.

. Tanmateix, i per tal de poder assolir, amb la qualitat que correspon, els objectius marcats per el proper any i rendibilitzar millor els recursos humans, fora convenient comptar amb suport administratiu.

. Incrementar i dirigir la prospecció empresarial en sectors on la demanda de professionals sigui més heterogènia, amb independència de gènere i diversificació del sectors.

. Potenciar la utilització sistemàtica de la base de dades en tots els programes i serveis de l'àrea. Estudiar els buit existents a partir de la implantació del nou circuit d'atenció. Completar el disseny i l'explotació.

. Estudiar i elaborar recursos per a les persones (noies, dones i persones immigrants amb permís de residència) estancades en els diferents serveis per la dificultat de trobar feina.

2. La Unitat de Planificació i Coordinació de Projectes

2.1. Accions d'inserció

2.1.1. Sala de recerca de feina

El canvi de funcionament i de circuits iniciat al gener del 2003 ha proporcionat una millora en diferents aspectes:

- . **Disminució de l'afluència al servei**, descens del número d'usuaris i de les assistències a sala.

- . **Millora en la qualitat del servei i l'atenció que s'ofereix**: seguiments i tutories individualitzades, més facilitats per a la dinamització i l'atenció personal i menys afluència massificada al servei, fet que permet els usuaris treballar amb més comoditat i tenir més accessibilitat als recursos

- . Possibilitat de desenvolupar **accions noves**: tutories, entrevistes de borsa i accions grupals. S'han creat accions que abans no es duïen a terme de cara a intervenir de manera més propera i individualitzada a les demandes dels usuaris/àries del recurs.

- . Gràcies a la **delimitació del perfil d'assistents**, els usuaris que ens han arribat al servei han estat una població més homogènia que ha permès respondre de manera més acurada i individualitzada les demandes dels usuaris. Des de tots els serveis Foment (genèric i específics) s'ha seguit el perfil establert, cosa que ha contribuït a millorar les derivacions i a donar una resposta més ajustada a la demanda.

- . **Disminució del percentatge de persones que no arriben al servei**, tot i tenir-hi accés.

D'altra banda, **valorem de manera positiva** la realització de seminaris temàtics i accions grupals, doncs permeten treballar aspectes concrets relacionats amb la recerca i potencia l'intercanvi d'opinions i experiències entre els usuaris.

Seria interessant que l'oferta laboral que s'ofereix des de la borsa de Foment, s'adeqüés a la tipologia de perfils professionals que tenim a la Sala. Ja que no sempre determinats perfils, per exemple llicenciats, cicles formatius, etc. troben ofertes que s'ajustin al seu objectiu professional. Això seria factible mitjançant l'increment de les tasques de prospecció i la signatura de convenis i acords amb empreses, gremis, col·legis professionals, sector educatiu, etc.

D'altra banda la formació ocupacional hauria d'adaptar-se a les necessitats del mercat laboral i s'hauria de començar a pensar la

possibilitat de fer formació a mida i de reciclatge mitjançant convenis i accions d'esponsorització amb empreses.

També seria convenient potenciar el contacte dels tècnics amb la resta d'agents i serveis locals implicats en les tasques sociolaborals, per tal de compartir informació i experiències, així com la participació en taules i fòrums de debat sectorials: immigració, formació, etc.

Per últim, comentar que hi ha necessitat d'actualitzar i renovar material obsolet de la Sala com els psicotècnics i dedicar temps a conèixer nous recursos de recerca mitjançant les noves tecnologies.

2.1.2. Borsa de treball - Prospecció d'empreses

Durant l'any 2003 s'ha produït un augment en la gestió d'ofertes en relació a l'any 2002. Assenyalem el mes de Setembre com un dels mesos amb més demanda de personal, un total de 69 ofertes, diferenciant-lo amb el mes on hi hem gestionat menys ofertes, que va ser a l'Abril amb un total de 35.

La taxa d'efectivitat ha estat d'un 36 % el que significa un notable descens respecte l'any anterior. Un dels possibles motius és l'augment de les ofertes que s'han hagut de gestionar respecte a anys anteriors amb un descens del temps de dedicació a aquest treball de gestió per la incorporació en la metodologia de realitzar entrevistes de candidats de borsa amb una mitjana de dedicació de 25 minuts per persona.

La realització d'aquestes entrevistes suposa una millora de la qualitat del servei ja que ens permet conèixer millor als candidats i fer una selecció més acurada, conèixer amb més profunditat el perfil professional, la disponibilitat i les expectatives laborals de les persones inscrites. Aquesta informació ha permès millorar el casament oferta-demanda, però també ens suposa un descens del temps de dedicació a gestionar aquestes ofertes.

Un altre dels factors que considerem que influeix significativament en la reducció de la taxa d'efectivitat és la quantitat de feina administrativa que genera la gestió d'ofertes: realització de portades de fax, enviament, feines d'arxiu... Trobem que és imprescindible la instal·lació d'un sistema de xarxa telemàtica que permeti l'enviament dels currículums dels candidats una vegada es faci el creuament mitjançant el nostre programa de gestió.

Respecte a la tasca amb les empreses s'ha de potenciar la comunicació i el seguiment de les ofertes, ja que la majoria no ens informen dels processos de selecció i la manca de temps no ens permet fer un seguiment de les mateixes. Aquesta manca de temps ens pot estar distorsionant les dades reals d'inserció.

Tanmateix s'hauria de potenciar la prospecció augmentant el nombre de visites a noves empreses i les visites de seguiment a les empreses que ja han utilitzat algun servei de Foment, per incrementar el número d'ofertes de feina i potenciar la col·laboració Empresa-Foment per als programes que es duren a terme durant l'any 2004.

2.2. Accions de formació (formació professional ocupacional)

La formació ocupacional segueix en la seva tendència d'intentar adaptar-se als canvis del mercat laboral, oferint especialitats demandades per les empreses i impartint una formació cada cop més especialitzada i de major qualitat.

Per part de l'equip de formació, aquest esforç es centra en donar resposta a les empreses i alhora als usuaris, des d'aquesta perspectiva de treball aquest any s'han ofertat tres noves especialitats que són: xapista pintor de vehicles, lampista i fuster de tancaments metàl·lics i PVC.

El fet de comptar a l'equip de formació amb dos tècnics de l'any anterior ha facilitat el dur a terme algunes propostes de millora introduïdes l'any 2002, tot i això, hi ha aspectes que encara cal millorar i cada nova etapa permet realitzar noves propostes de millora que han de possibilitar avançar de cara al futur de la formació ocupacional.

Atorgaments.- L'endarreriment en els atorgaments respecte a la viable planificació feta des de Foment fa que pràcticament tots els cursos es realitzin durant el segon semestre de l'any i sovint s'inicien el mes de juny o juliol, amb l'inconvenient que suposa el trencament durant el període de vacances.

Per altra banda, gairebé tots els centres col·laboradors inicien els cursos al mateix temps i sovint els usuaris/àries han sol·licitat cursos en diferents entitats i participen en més d'un procés de selecció al mateix temps, això fa que fins el mateix dia d'inici dels cursos hi hagi desercions i que el procés es compliqui.

Sol·licituds.- La dinàmica del centre, i el fet de treballar bàsicament amb persones que són usuàries dels serveis de Foment, permet fer un seguiment més acurat dels/les alumnes participants en els cursos, així com integrar els programes formatius dins el disseny d'itineraris professionals. Cal remarcar però, que el fet que no es pugui donar resposta a les sol·licituds de formació fins el mes de juny fa que moltes d'aquestes sol·licituds es perdin i que cada any augmenti el nombre de persones que no figuren a la base de dades de Foment que accedeixen als programes formatius. Per aquest motiu la coordinació amb la resta de serveis que hauran d'atendre després aquests usuaris és fonamental, així mateix, també cal assegurar que les persones nou-vingudes figurin a la base de dades i que el primer disseny d'itinerari es faci des de formació. Aquest és un aspecte al que aquest any s'hi ha dedicat un esforç especial per garantir que les persones que han estat alumnes de cursos no quedin desateses en finalitzar.

Procés de selecció.- Una bona selecció d'alumnes garanteix en gran part l'èxit final i l'aprofitament que en definitiva faran els participants. El fet de comptar amb un nombre elevat de sol·licituds d'especialitats que no oferim i que per tant, que queden sense resposta i la innovació en especialitats, comporta una dificultat afegida, ja que a vegades hi ha mancances de sol·licituds pel fet de no haver-se anunciat (difós externament) amb més anticipació, l'oferta formativa de la nostra organització.

Realitzar el procés de selecció abans, informant als participants que s'està pendent de l'atorgament permetria saber amb quantes persones comptem i a l'hora mantenir un contacte amb les persones seleccionades fins a l'inici del curs.

Tutories.- El treball de tutorització i seguiment realitzat pels tècnics, així com el fet d'haver comptat amb una tècnica d'origen àrab que ha pogut respondre a la diversitat idiomàtica i cultural, s'ha instaurat ja com un servei de recolzament personal i de complement al mòdul de tècniques de recerca de feina que imparteixen els propis tècnics de formació.

Col·lectius.- L'atur tendeix a afectar cada cop més al grup de més baixa qualificació professional, que acostuma a interessar-se per accions formatives que no estan al seu abast. Aquest fet fa que sigui molt necessari dissenyar plans d'orientació per afavorir que els interessos professionals dels usuaris/àries s'adaptin a les seves possibilitats reals, i/o dissenyar altres accions més adaptades als col·lectius en situació d'atur.

El percentatge d'alumnes immigrants va en augment cada any, la demanda de formació per part d'aquest col·lectiu creix i alhora constitueix un recurs imprescindible per a aquestes persones per poder entrar en el mercat laboral, però sovint resulta complex poder donar resposta a aquesta demanda per diversos motius:

Les limitacions amb l'idioma que fan que s'hagin d'adaptar els continguts, sobre tot d'alguns dels mòduls com el català o les tècniques de recerca de feina.

El fet de que un alt percentatge de persones no tinguin permís de treball fa que la inserció sigui molt complicada perquè les empreses han de realitzar tràmits més tediosos i invertir un temps d'espera que no sempre és possible. Tot i així, aquest ha estat un altre dels aspectes en el que s'han aconseguit millores destacables aquest any ja que s'ha donat suport i assessorament a les empreses en temes de contractació i això es reflexa en el nombre d'alumnes que tenen el tràmit del permís de treball realitzat.

Gestió de les pràctiques.- El contacte amb les empreses clients de Foment de Terrassa, SA ens permet mantenir una col·laboració mútua en tres vessants força importants dins l'àmbit de la formació ocupacional:

- . L'actualització dels programes formatius en funció de les demandes del mercat de treball,
- . La cessió d'instal·lacions per a la realització dels cursos que requereixen maquinària especialitzada, i
- . L'acollida d'alumnes per a la realització de les pràctiques i/o la contractació.

Mantenint aquest lligam podem oferir una formació de qualitat que millori la qualificació professional dels usuaris/àries participants i alhora doni resposta a la demanda del mercat laboral, aconseguint un alt grau d'inserció laboral dels alumnes a curt i llarg termini.

Organització de l'equip tècnic.- Des de l'equip de Formació, es coincideix en destacar els problemes que comporta el fet de no comptar amb l'equip de tècnics en les fases prèvia i posterior a la realització dels cursos.

En la fase prèvia és molt important realitzar una bona planificació i programació de les accions, si això no es pot fer de forma adequada acaba ocasionant complicacions de gestió durant tot el període, donat que el ritme de treball i el repartiment de tasques que es fa entre els tècnics fa que sigui impossible dedicar temps a les tasques que no queden resoltes en el seu moment.

En aquest sentit aquest any hi va haver una persona dedicant part del seu temps a aquesta tasca i això ha comportat millores importants:

- . L'atorgament es va rebre un mes abans que l'any anterior perquè es va presentar la documentació de la segona fase un temps abans d'exhaurir el termini i amb tota l'expedient complet (convenis/contractes d'experts signats, convenis de col·laboració amb altres entitats resolts, fitxes d'experts i documentació administrativa degudament signada).

- . Es va poder contactar amb els experts un temps abans d'iniciar els cursos de forma que van poder fer propostes per a la programació, compra de material didàctic i es van establir els calendaris definitius amb antelació.

- . Les accions s'han pogut realitzar sense haver de renunciar a hores, tot i la complexitat dels calendaris.

Això ha estat molt positiu però no ha estat suficient perquè la resta de tècnics es van incorporar una setmana abans d'iniciar els cursos i amb tots els processos de selecció per realitzar, malauradament aquest temps no és suficient donada la complexitat dels processos de selecció.

També s'ha assenyalat de forma generalitzada la falta de seguiment posterior al procés formatiu, aspecte important alhora de fer una bona valoració del funcionament del projecte. Donat que una de les funcions del tècnic/a de formació és la valoració de l'índex d'inserció laboral, es fa palesa la necessitat de continuïtat del mateix un cop finalitzat el període de l'acció formativa. No té sentit fer aquesta valoració quan els alumnes encara estan fent el curs i per tant no es troben en procés evident de recerca de feina. D'altra banda, si es disposa d'aquest temps es podria visitar cada empresa personalment per fer una valoració més personalitzada i passar un qüestionari a l'empresa perquè valorin el significat i utilitat de les pràctiques. Així com en aquestes visites aprofitar per veure en el seu lloc de treball l'alumnat que després de pràctiques ha estat contractat i fer també una valoració del nou contracte.

II. CONSIDERACIONS AVALUATIVES EN RELACIÓ ALS RESULTATS I ELS PROCESSOS

1. Elements remarcables

1.1. Durant el segon trimestre de 2003 s'ha practicat una modificació substancial dels procediments d'atenció del públic que acudeix als serveis d'orientació laboral de Foment, introduint-se una sèrie de criteris d'accés als serveis en efocar-lo al públic objectiu de les polítiques actives de foment de l'ocupació i la promoció de l'activitat econòmica. La introducció d'aquests criteris ha suposat que no arribin als tècnics d'ocupabilitat o inserció aquell públic que no demanda accions d'orientació per a l'ocupació o per a la millora professional, diferentment al que succeïa fins llavors. Entre d'altres extrems, en general, es requereix els usuaris la possessió dels corresponents carnets de les OTG que avalin la seva situació de desocupació o la seva voluntat de millora laboral per tal de ser atesos.

Per causa d'aquest ajust dels serveis, es produeix el trencament de les sèries estadístiques anteriors pel que fa al seguiment de la servucció, en tots aquells estadístics i indicadors que mesuraven precisament l'atenció als usuaris i la seva aflluència, endevinant-se necessàriament, per tant, una nova lectura que no és comparable a les que fins ara s'havia fet de

l'evolució, en especial, dels serveis d'orientació laboral (SLOO). En qualsevol cas, la nova lectura s'adapta millor a la mesura sobre el compliment dels objectius de Foment i recull més fidelment la demanda.

L'aplicació d'aquests criteris ha evitat els estrangulaments per manca de recursos humans que es manifestaven en la Memòria 2002 respecte del personal d'atenció i d'orientació.

1.2. Les polítiques d'ocupació s'enfoquen decididament cap a nous clients, tan pel que fa a accions d'ocupabilitat, com pel que fa a accions d'autoocupació (Viver). És força rellevant que més d'un 73% del total de persones ateses ho hagin estat per primera vegada, representant un augment dels nous usuaris de 4,4 punts percentuals.

1.3. D'altra banda, si la conjuntura econòmica ens segueix apuntant que un objectiu de les polítiques actives ha de ser reduir l'atur entre les dones, és del tot positiu comprovar que durant el 2003 s'ha recuperat la taxa d'atenció a dones, en 5 punts més respecte del que es registrà durant l'exercici anterior. Malgrat això, hem d'estimar encara insuficient aquesta circumstància, donat el manteniment d'una diferència important entre les taxes per raó de sexe.

1.4. És d'esperar que la reducció de l'afluència a la Sala de Recerca de Feina (propera a un 21%, pels motius adduïts) hagi redundat en un augment de la qualitat de l'atenció, atès el manteniment de l'equip de tècnics dedicat a aquella tasca.

1.5. S'ha augmentat sensiblement el nombre de persones beneficiades per les accions de formació desenvolupades per Foment, seguint un promig d'alumnes per curs semblant al que es recollia per a l'exercici 2002 (19), que es relaciona directament amb les substitucions per raó d'abandonament. Malgrat això, el nivell d'aprofitament dels cursos ha disminuït notablement, gairebé 9 punts percentuals, atorgant-se el diploma a un 69% dels alumnes que els cursaren. Més encara notori ha estat la disminució de la inserció dels alumnes formats, que passa a ser del 55%, quan durant el 2002 s'apropava al 70%.

1.6. Fer pràctiques professionals es revela com un mecanisme efectiu per a la inserció en el mercat de treball dels alumnes dels diferents programes formatius. Així, s'ha aconseguit que un 64% dels alumnes n'hagi pogut gaudir, un 8% més que en l'exercici anterior, mercè a un augment també dels nombre d'empreses col.laboradores. Malgrat això, el nombre d'alumnes insertats en les mateixes empreses després de finalitzar el període de pràctiques ha estat un 13% inferior al que s'assolí per al 2002.

1.7. El Viver d'Empreses ha experimentat una recuperació del ritme de creixement d'activitat, especialment pel que fa al volum d'accions d'assessorament i consultes, que suposa un augment superior a un 10% respecte de l'activitat de l'exercici anterior. El sosteniment d'aquest ritme s'explicaria per l'ajust i la complementarietat de l'equip que, per increment

de l'expertesa, hauria experimentat també un augment de la seva diligència i efectivitat.

1.8. Es presenta un moderat augment de les persones que acudeixen al Viver d'Empreses (5,22%), extrem que mostra un ritme força inferior al de les campanyes dels dos exercicis anteriors, molt probablement relacionat amb l'assoliment d'un sostre de gestió que explicaria una certa saturació d'agenda. Malgrat això, els nivells d'atenció del Viver, tant pel que fa a quantitat com qualitat és notablement superior als de fa 4 anys, extrem que s'identifica directament amb l'ampliació de l'equip humà i de la seva cohesió. Això ha redundat també en un positivíssim creixement del nombre d'empreses creades, 96 (9 vinculades al Viver i 87 assessorades), que ha reportat la generació de 238 llocs de treball relacionats directament amb aquelles, nombre que no és gens despreciable.

1.9. Persisteix un augment notable de l'heterogeneïtat dels assumptes tractats en les visites ateses, la qual cosa mostra que en cada visita s'hi tracta una mitjana de 3 temes diferents. D'aquests temes, el més recurrent segueix sent el del finançament, però cada vegada més interessen d'altres aspectes, com tot allò relatiu al marketing o als serveis que el viver pot donar en el procés de la creació dels negocis.

1.10. És de destacar el notable augment de l'activitat de l'Observatori a partir del segon semestre de 2003, per raó del seu aprofitament directe en tasques de planificació estratègica, canviant la tònica i en contraposició al que havia succeït anteriorment (i s'alertava en la Memòria 2002).

1.11. La despesa de Foment durant 2003 ha estat lleugeríssimament menor que per a l'exercici anterior (-0,12%), la qual cosa implica que el cost mitjà per habitant s'hagi reduït a 20,91€/any. Malgrat això l'índex d'eficiència general presenta un resultat negatiu, en tant que el nombre d'actes total d'atenció a usuari ha estat força menor (un acte d'atenció ha costat més).

L'aportació del pressupost municipal al finançament de les actuacions de les activitats de Foment de Terrassa SA ha passat a representar el 41% de les despeses, i a suposar un augment del 12% respecte del muntant total gastat durant l'exercici 2003. Es posa de manifest, per tant, una sensible disminució de la seva capacitat de captació de finançament aliè, com ja es preveia en la Memòria de 2002.

La tendència per als propers anys segueix apuntant cap a l'augment de l'aportació municipal, a menys que s'obtingui una diversificació dels ingressos per mitjà de la participació en iniciatives comunitàries, l'increment dels ingressos propis (com detalla el Pla de Finançament) o l'obtenció de vies alternatives (partenariat empresarial o mecenatge), que durant 2003 no s'ha produït. Caldrà, per tant, incrementar les accions enfocades a plantejar actuacions amb l'aportació de recursos propis dels socis dels Pactes Territorials i a la concurrència en projectes pilots o

singulars a nivell europeu, que han de conduir l'increment de la participació a xarxes internacionals.

1.12. Del que s'ha dit en el darrer apartat, es dedueix la necessitat de no prescindir de l'oficina d'afers europeus, potser enfocada més a aquest increment en xarxes europees estratègiques que permetin obtenir recursos financers en activitats necessàriament innovadores, que a la vegada ens facin incorporar noves metodologies i, per tant, abundar, mica en mica, en l'avenç sostingut en el nostre sector.

2. Alertes

2.1. En modificar els criteris d'admissió a usuaris, s'adverteix ara que la taxa real d'assistència se situa en un 66% de l'atur registrat (31 de desembre), la qual cosa ens explicaria que és en el complementari a aquella proporció on se situaria realment el llindar de l'atur potencialment estructural.

2.2. S'adverteix una certa relaxació de l'efectivitat de la borsa pròpia, que, malgrat la gestió de quasi un 5% més d'ofertes, n'ha respost positivament a un 36%, quan durant el 2002 ho havia fet per al 61%. El nombre de llocs de treball coberts en relació a les ofertes rebudes s'ha reduït gairebé en un 36%.

2.3. En tant que els continguts de formació s'han enfocat principalment a les demandes de perfils professionals en sectors industrials, relacionades tradicionalment amb feines desenvolupades per homes, la taxa de feminitat del programes formatius ha disminuït considerablement (-18,55 punts), quan la taxa d'atur entre les dones segueix sent molt elevada i la proporció d'atencions a dones també creix. Caldrà, doncs, pensar en programes formatius orientats més a donar solució a l'ocupació femenina.

2.4. Malgrat la resituació de l'OEST en tasques de planificació estratègica, se segueix infrautilitzant la informació disponible per a la planificació de les accions, posant de manifest l'imperi encara de la decisió al curt termini i principalment en funció de les oportunitats de finançament que brinden les convocatòries d'Administracions superiors, sense atendre als criteris de línies estratègiques coherents, reflexionades i consensuades a nivell de Ciutat. Aquesta és una inconformitat que es tracta de solucionar mitjançant el plantejament del Pacte Territorial per a l'Ocupació ajustat a la lògica de la planificació estratègica amb independència de les convocatòries de subvencions.

2.5. A aquesta manca d'exercici de planificació estratègica segueix afegint-s'hi la manca de sentit avaluatiu de les accions que avalin la definició dels problemes a solucionar: inexistència de plantejaments avaluatius clars en cada acció o programa. Malgrat les repetides declaracions sobre l'assumpció de la cultura de planificació estratègica, la implementació de sistemes d'avaluació ex-ante i de processos no es

planteja sistemàticament, i l'avaluació de resultats i d'impacte s'identifica més amb eines de control i d'increment burocràtic que amb eines de millora i d'aprenentatge. El plantejament d'accions, com ja s'expressava en la Memòria 2002, hauria de contenir necessàriament un pla d'avaluació ben reflexionat i enfocat a un sistema d'aprenentatge incrementalista, que generés valor i ajudés al continu ajust de l'activitat planificadora i a millorar el disseny i la implementació de les accions.

2.6. Se segueix disposant de poca o cap informació pel que fa a l'actuació de les Àrees. No es defineixen en la memòria ni la missió ni les seves funcions, a excepció d'allò relatiu a assegurement de la qualitat, en tant que és un operatiu considerat com a àrea. La manca d'informació al respecte pot mostrar manca de contingut funcional. Molt en concret no es presenta cap recapitulació sobre la gestió de processos en matèria de política de recursos humans (dotacions, processos de contractació, nòmines, pla de formació, plans de promoció, etc), quan és el principal input de la producció de Foment de Terrassa SA. Es proposa introduir-ho en les properes memòries.

2.7. Per part d'algunes unitats es remarca la necessitat de formalització del coneixement que es crea per part dels serveis propis, que podria traduir-se en la redacció de manuals o procediments metodològics, sobre el que podrien basar-se bones pràctiques o processos propis d'aprenentatge. Es planteja la necessitat d'iniciar, com ja s'ha plantejat diverses vegades, fins i tot a nivell del Pla Estratègic de Foment de Terrassa, l'establiment d'un sistema creatiu de valoració del coneixement. La manca d'aquesta formalització impedeix treure'n rendiment de les bones pràctiques aconseguides pels equips professionals de l'empresa.

2.8. Es presenta com a objectiu imprescindible la necessitat d'aconseguir una *bona reputació corporativa* especialment en l'espectre de les relacions institucionals, en funció de la definició d'una clara política de comunicació i d'imatge d'acord amb les finalitats socials, en tant que no disposar-ne desmereix les bones pràctiques i l'excel·lència real en l'execució de polítiques que duen a terme els serveis de Foment de Terrassa.

II. Els serveis de Foment de Terrassa

2. Finançament de Projectes i Programes Europeus

1. Missió

La Unitat de Finançament de Projectes dóna assessorament i suport en la presa de decisions i gestiona les línies estratègiques per a la presentació de projectes tant a nivell nacional com europeu, especialment pel que fa a regulacions, programes i documents que tenen especial incidència en les polítiques locals, amb l'objectiu d'adaptar-les a les polítiques europees i promoure la participació en els programes europeus. També incideix en la cerca de les línies de finançament que permetin una diversificació dels productes i que ajudin a l'entitat a presentar-se als diferents projectes a iniciar. Manté els lligams de comunicació amb les diferents institucions del territori i de la Unió Europea, així com amb el teixit empresarial de la ciutat.

Així doncs, la unitat de Finançament de Projectes i Programes Europeus té per missió suportar, gestionar, proporcionar informació i col.laborar en l'execució i presentació del major nombre possible de projectes europeus. principalment centrant-se en els organismes adscrits a la Regidoria d'Educació, Promoció Universitària i Foment, sense deixar de banda l'enviament d'informació respecte de convocatòries europees, a d'altres dependències municipals, que puguin ser del seu interès o bé que la sol.licitin.

D'aquesta forma la unitat de Finançament de Projectes i Programes Europeus, suporta, gestiona, administra, desenvolupa i interpreta de forma permanent un sistema integrat de gestió sobre les diverses activitats de la seva àrea d'actuació. També gestiona i coordina els contactes que repercuteixen en el seu funcionament a nivell internacional i de la resta de l'Estat Espanyol.

Tanmateix des d'aquesta unitat es desenvolupa el Pla de Màrqueting i Comunicació definit al Pla Estratègic de Foment de Terrassa. Tota organització està composta per persones que desenvolupen diferents activitats que reverteixen en el client-usuari final i que la suma de totes aquestes actuacions sobre aquests, més els inputs o missatges de comunicació lligades a les activitats realitzades tant internes com externes, donen finalment una imatge d'empresa a l'exterior.

El Pla de Màrqueting i Comunicació que es desenvolupa a Foment de Terrassa, SA està pensat per poder establir uns objectius de comunicació externa per tal de donar a conèixer totes i cadascuna de les activitats que es porten a terme i per aquest objectiu s'utilitzen els canals adequats per a cada grup de possibles clients-usuaris de Foment.

2. Funcions operatives

2.1. Suport a Gerència en l'adaptació de les polítiques comunitàries a les necessitats locals i de desenvolupament de projectes.

2.2. Gestió, obtenció i sistematització de la documentació disponible i que es considera imprescindible per a la presentació de projectes.

2.3. Anàlisi i avaluació de la informació i detecció de les possibilitats d'actuació en els diferents projectes.

2.4. Motor de dinamització a la participació en els projectes per part de les àrees que poden ser objecte de col.laboració en les diferents convocatòries.

2.5. Avaluació i determinació del grau i de la forma de participació de Foment de Terrassa, SA o d'altres dependències municipals en els projectes europeus o internacionals (com a soci o bé com a cap de fila), així com l'avaluació dels resultats i la seva integració a la política de Qualitat de l'empresa.

2.6. Recerca, investigació i anàlisi dels possibles caps de fila o socis i les seves organitzacions amb els instruments proporcionats pel sistema d'informació de la Unió Europea i contactes propis.

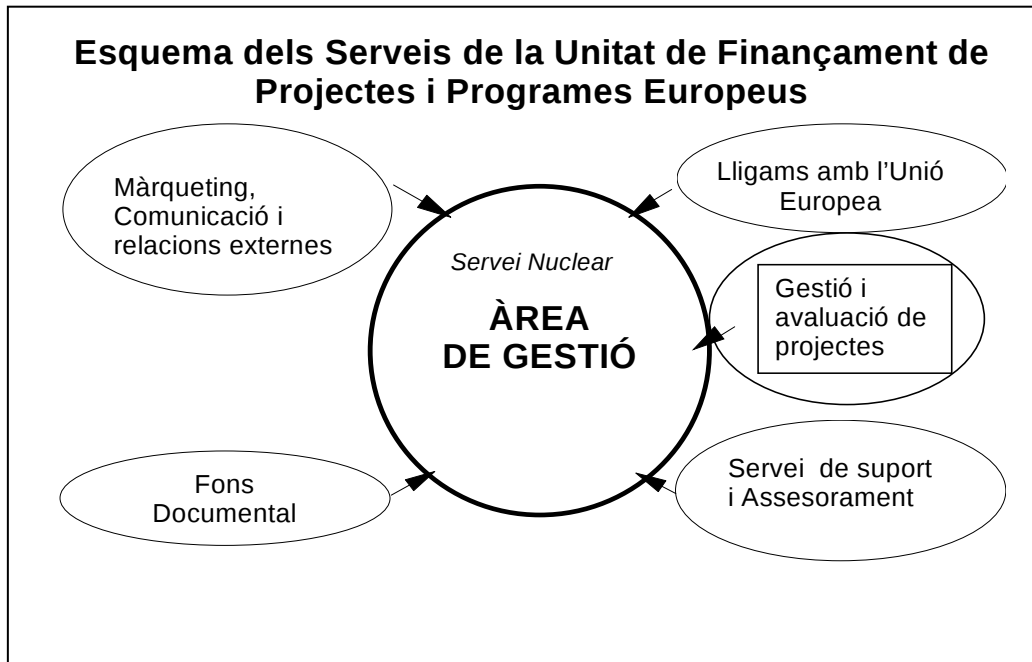
2.7. Lobbying, visites, comunicacions i/o trobades a les diferents organitzacions per tal de decidir la participació i si escau materialitzar els sistemes de treballs a dur a terme en els diferents projectes , així com la documentació necessària.

2.8. Visites i contactes a les seues comunitàries i d'altres organismes i institucions amb l'objectiu d'estar al dia i tenir informació de primera mà sobre l'evolució de les polítiques de les diferents Direccions Generals d'àmbit europeu i també de la resta de l'Estat.

2.9. Donar a conèixer l'activitat de Foment de Terrassa, SA. Realització d'opuscles i presentacions generals de l'empresa, tot identificant els canals de difusió pertinents.

2.10. Establir directrius de comunicació: Manual de Comunicació, participació de Foment de Terrassa, SA en Fires.

3. Organització



3.1. El Servei nuclear: L'ÀREA DE GESTIÓ.- L'element substancial en el funcionament de la unitat és disposar d'un sistema de gestió que aglutini tots els aspectes mitjançant els quals la unitat pugui ser operativa. Des de l'obtenció de la informació, el seu processament i avaluació, tan a nivell de convocatòries i comunicacions, com també dels contactes obtinguts a través de les reunions i assistència a jornades i seminaris relacionats amb els temes de major interès, fins a la pròpia gestió dels projectes i de les diferents accions contemplades en la descripció del quadre nuclear. Tot aquest procés serveix per al suport en la presa de decisions i per a la presentació de projectes de l'àrea de la Regidoria com per l'assessorament, col·laboració i tramesa d'informació a d'altres dependències municipals perquè si, així ho volen, puguin presentar les seves propostes a nivell europeu.

3.1.1. En la informació que es gestiona estan presents les principals Direccions Generals de la Comissió Europea, així com d'altres organismes i institucions.

La informació arriba principalment a través d'un sistema de subscripció d'alertes en convocatòries via e-mail com també des de les diferents pàgines web's de la Comissió i d'altres organismes i contactes. Posteriorment aquesta és analitzada i distribuïda segons l'àmbit d'interès. Es pot consultar el nom de la convocatòria, la data de publicació, el contingut, les accions que implica, els objectius principals, l'aportació econòmica (cofinançament), les entitats que poden participar, els terminis de presentació de les propostes i els organismes responsables de la seva gestió. També es pot conèixer el

conjunt de webs que faciliten més informació respecte a la convocatòria. Arriba informació de totes les Direccions Generals.

La informació que se n'extreu serveix per a la presentació de projectes tant per part de Foment de Terrassa, SA com per altres dependències del holding municipal.

3.1.2. Organització informació lliurada tant als organismes de la pròpia regidoria com a la resta de les dependències municipals

Aquesta informació està estructurada principalment en tres apartats:

- a) Propostes de participació en projectes per part de Foment de Terrassa, S.A.
- b) Participació en Projectes Europeus per part de Foment de Terrassa, S.A.
- c) Participació en Xarxes Europees per part de Foment de Terrassa, S.A.
- d) Enviament de propostes de participació en projectes per part del PAME.
- e) Participació del PAME en projectes Europeus.
- f) Enviament de propostes de participació en projectes per part d'altres dependències municipals.

3.1.3. Publicacions

El sistema d'informació també conté totes les publicacions que rebem periòdicament, de forma setmanal, quinzenal i mensual. Les principals publicacions són les següents:

Opuscles, Revistes i Alertes

1. Info regio
2. Europaflash
3. Butlletí Patronat Català Pro Europa
4. FSE Revista
5. Infoeuropa Universitat de València
6. RDT Info
7. Institut Administració Pública Europeu
8. Euroalertes
9. Butlletí Política Social Europea
10. Welcome Europe

3.2. Fons documental (sistema d'informació conceptual).- La informació conceptual és una eina imprescindible per al desenvolupament

de la unitat de Finançament de Projectes i Programes Europeus. Constitueix una eina important per a la presentació de projectes.

3.3. Servei d'Assessorament i suport.- La difusió de la informació i l'assessorament a d'altres dependències és una funció secundària però important per a la unitat, ja que permet que el grau de presència del municipi a nivell europeu abasti un àrea més gran i el ventall d'àrees d'actuació pugui arribar a més ciutadans/anes. La comunicació i valoració de la informació tractada, via electrònica o en suport paper, constitueix la principal via de difusió de la informació.

3.4. Gestió de projectes.- Elaborar , gestionar, avaluar, donar suport i assessorament tècnic per a la presentació de projectes.

3.5. Màrqueting i Comunicació.- Dins els objectius específics d'aquesta activitat es troben :

- . Donar a conèixer la nostra activitat
- . Establir directrius de comunicació

4. Accions realitzades

4.1 Projectes Europeus.- S'ha treballat sobre els projectes que es detallen en les taules següents:

Accions realitzades

Acte Quality	des/gen02-03	Ass. Acte Aj. Sabadell	Interreg-III C Sud	Accés Pymes TIC i Qual.	56.319 ? 3 anys
Acte Xarxa	des/gen02-03	Ass. Acte Dip. de BCN	Interreg-III C Sud	Estratègies Mod. Tèxtil	0 ? 3 anys
Bitàgora	des/gen02-03	Ajuntament de Viladecans	Interreg-III C Sud	Vivers d'Empreses Vir.	150.000,00 ? 2 anys
Step-Inserimento	febrero-03	Comune de Taranto (Itàlia)	Any Europeu Disc.	Bones Pràc. Actuacions	10.000,00 ? 1 any
Plataforma E-Business	1 febrero-03	Lodz Polònia	E-Content	Connexió Int.Negocis Pimes	A definir 2 anys
Desenvolupament Socio	febrero-03	Foment de Terrassa	ASIA-URBS	Estudis Socioeconòmics	A definir S D
Auslandpraktikum nach der Ausbildung	març-03	Friedrich List Schule Berlin	Leon.da Vinci Mobility	Pràctiques a Foment i Pame	0 ? 4+4 mesos
Recuperación de Áreas Vulnerables	març-03	Centro de Investigación para el Desarrollo Murcia	Exclusió Social	Fomentar la cooperació per a la lluita contra l'exclusió social	150.000 ? 5 anys
Suport a Empreses ACP	març-03	Foment de Terrassa	AL-Invest 2003-2006	Afavoriment d'intercanvi empreses ACP	80% Costos 1 any
Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten	abril-03	ISIS- Sozialforschung Institut für Soziale	Inclusió Social.Afers so	Emigració i mercat de Treball	4000? per any 2 anys
Inclusion of Seniors at the Labour Market	abril-03	FIC- Fagligt Internationalt Center for Uddannelse	Inclusió Social.Afers so	Inserció al mercat de Treball majors 50 anys	NO NO
BETSI: Binding Efforts Towards Inclusion	abril-03	Ajuntament de Barcelona-Sector de Serveis Personals	Inclusió Social.Afers so	Definició de noves estratègies i instruments de lluita contra l'exclusió social	5.703 ? 2 anys
Urbact-Malmö	maig-03	Ciutat de Malmö	Urbact-Secretariat	Inclusió-Exclusió Educació	50.000 ? 2 anys
HEC- Healthier European Citizens	maig-03	Ciutat de Malmö	Salut Pública DG-V-F-3	Centres de Salut Pública	25.500 ? 3 anys
Campaña Movilidad Laboral	maig-03	Foment de Terrassa	Mobilitat	Fomentar la mobilitat laboral	100.000 ? 1 any
Urbact University Transport	maig-03	Universitat de Lecce Itàlia	Urbact	Connexió Campus-Ciutat	? ?
Neighbourhood Regeneration	maig-03	Medway Council UK	Interreg -III C	Inclusió Social Veïnatge	500.000 ? 2 anys
An Accesible Living City	juny-2003	City of Lund Sweden	Social Services	Inclusió Social Mobilitat	A determinar A determin
La Tela di Aracne	juny-2003	Regione Toscana	Interreg Medoc	Promoció Treball Dones	90.000? 2 anys
Network of incubators Europe	juny-2003	Agència Namur Bèlgica	Interreg III-C	Emprenedors	A determinar A determin
Regeneració Àrees Industrials	juliol-2003	City of Chorzów Polònia	A determinar	Promoció Industrial	A determinar A determin
Desenvolupament Local	juliol-2003	Haviland/Interplan Bèlgica	A determinar	Estratègies locals desenvol.	A determinar A determin
Vocational Training	juliol-2003	Diastasi Grècia	Vocational Training	Restaurant Services Techniq.	0 ? 3 mesos
Any Europeu Educació Esport	juliol-2003	Chydenius-Instituutti	Educació-Esport	Intercanvi Bones Pràctiques	17000? 1 any
Twinning City	setembre-2003	Comune Rapallo Itàlia	Agermanaments	Agermanaments de ciutats	A determinar 1 any
Any Europeu Educació Esport	setembre-2003	Comune Modena Itàlia	Educació-Esport	Intercanvi Bones Pràctiques	15000? 1 any
Sócrates	setembre-2003	Stourbridge College UK	Orientació Professional	Guia sobre Orientació Profess	A determinar A determin
Leonardo da Vinci	setembre-2003	Toast UK	Salut Pública	Projecte Lluita contra l'Obesita	A determinar A determin
Interreg III-C Sud Network	setembre-2003	ACTE-Sabadell	Ocupació-Formació	Projecte Innovació	37045? 1 any
Entrepreneurship Innovation and Knowledge SME's	octubre-03	Municipi de Puerto Montt	Urb-Al xarxa 13	Cultura Emprenedora	A determinar A determin
In-City	octubre-03	Municipi de Badalona	Urb-Al xarxa 13	Innovació a les Pymes	A determinar A determin
AIR-e	octubre-03	Municipio de Gijón	Urb-Al xarxa 13	Planificació Estratègica	A determinar A determin
Xarxa RETIS	novembre-03	Municipi de Cento (Itàlia)	Urb-Al xarxa 13	TIC'S	249.846 ? 2 anys
Y.E.S	desembre-03	Xarxa Europea	Inclusió Social	DG Afers Socials	xarxa xarxa
Xarxa Eurocities	desembre-03	Municipi de Taranto (Itàlia)	Employment Strategies	Exclusió Social	A determinar A determin
Xarxa FMCU	desembre-03	Xarxa Europea	Unió de ciutats	Abarca tots els camps	Despesa Quota
			Govern Locals	Govern	Despesa Quota

Assessorament a d'altres organismes

Nom entitat/dependència	Nombre de propostes enviades
PAME	32
Altres Entitats	49
Total	81

Una altra funció de la unitat és la de ser present a Fires i organismes internacionals així com també donar suport a d'altres dependències del holding en relacions internacionals. Durant l'any 2003 es van dur a terme els següents suports i visites:

Visites realitzades 2003

1. Viatges Presentació Unitat a les diferents Direccions enrenerals Generals Europees a Brusel.les.
 2. Presentació en Xarxes Europees
 3. Assistència a Forums i Seminaris
-

4.2. Màrqueting i Comunicació.- Pel que fa a aquesta subàrea d'actuació i, dins la gestió de la comunicació s'ha treballat en el disseny, confecció i posada en marxa de les següents accions:

Accions realitzades 2003

1. Inserció d'anuncis i Notes de Premsa en els mitjans.
 2. Manteniment Butlletí de comunicació intern de Foment
-

4.3. Recerca de finançament.- Per tal d'aconseguir la complicitat del sector empresarial i social, així com la dels seus equips humans , en el coneixement de les activitats, accions i projectes que des de Foment de Terrassa, SA es proposen projectes, l'objectiu dels quals, és aconseguir el finançament necessari per a sufragar parcialment les accions que es desenvolupen envers tota la ciutadania.

Des de la seva visió estratègica de desenvolupament socioeconòmic de la ciutat, Foment de Terrassa, SA és una institució legitimada per a sol·licitar als agents productius i institucionals la contribució econòmica i tècnica que permeti la prestació de les seves accions amb la missió de millorar l'entorn professional i social.

Es pretén doncs cercar nous mecanismes de complicitat i treball amb les empreses i institucions de la ciutat proposant-los el seu suport. És en

aquesta línia i emmarcat en les àrees i accions abans esmentades que des de Foment de Terrassa, SA cerquem la col·laboració en tota una colla de projectes que tenen com a objectiu final la cohesió com a ciutat.

4.4 Nota final

Amb data 03 de novembre de 2003, i com a conseqüència del nou govern municipal, que decideix crear la Regidoria de Promoció Exterior de la ciutat, Relacions Europees i Turisme, la unitat de Finançament de Projectes i Programes Europeus passa a adscriure's a la nova Regidoria, dins l'Àrea de Desenvolupament Econòmic, Social i Sostenible i Promoció de la Ciutat.