

ESTUDIO DE COMPARATIVA INTERNACIONAL DE AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

REFLEXIONES
PARA UNA NUEVA
POLÍTICA LOCAL



TORONTO

BOSTON

ESTOCOLMO

HELSINKI

MÜNICH

LYON

TURÍN

BARCELONA

ESTUDIO DE COMPARATIVA
INTERNACIONAL
DE AGENCIAS DE
DESARROLLO
LOCAL

REFLEXIONES
PARA UNA NUEVA
POLÍTICA LOCAL

Índice

1. Introducción	002
2. Los estudios de caso	006
2.1. La selección y la metodología de los estudios de caso	007
2.1.1. Fase 1. Identificación de actores	007
2.1.2. Fase 2. Planificación del viaje	009
2.1.3. Fase 3. Posvisita	009
2.1.4. Las visitas a las ciudades	009
2.2. Las ciudades norteamericanas	012
2.2.1. El caso de Boston	012
2.2.2. El caso de Toronto	029
2.2.3. Cuadro resumen de los estudios de caso de las ciudades norteamericanas	048
2.3. Las ciudades nórdicas	050
2.3.1. El caso de Estocolmo	050
2.3.2. El caso de Helsinki	066
2.3.3. Cuadro resumen de los estudios de caso de las ciudades nórdicas	082
2.4. Otras ciudades del centro y sur de Europa	084
2.4.1. El caso de Lyon	084
2.4.2. El caso de Múnich	098
2.4.3. El caso de Turín	108
2.4.4. Cuadro resumen de los estudios de caso de las otras ciudades del centro y sur de Europa	114
3. Aprendizajes, reflexiones y elementos de debate	116
3.1. Aprendizajes	117
3.1.1. El fomento del empleo	117
3.1.2. Medidas de inclusión social	118
3.1.3. La atención a las empresas y emprendimiento	119
3.1.4. Gobernanza	121
3.2. Reflexiones	122
3.2.1. Un <i>background</i> común de las estrategias urbanas	122
3.2.2. Diferentes tipologías de agencias	123
3.2.3. Integración de servicios y orientación a la demanda	124
3.2.4. De la prestación de servicios al liderazgo de la intervención	125
3.2.5. Una apuesta decidida por la comunicación y la calidad de los servicios	126
3.2.6. Cuestiones abiertas	126
3.3. Elementos para incorporar al debate estratégico	128
4. Anexo	130

Equipo redactor

Oriol Homs i Ferret, sociólogo y socio fundador de Notus ASR
 Joan Antoni Serra Pardo, doctor en Geografía y socio de Notus ASR
 Elvira González Gago, economista y socia de Notus ASR
 Marc Caballero Ciscar, físico y socio de Notus ASR

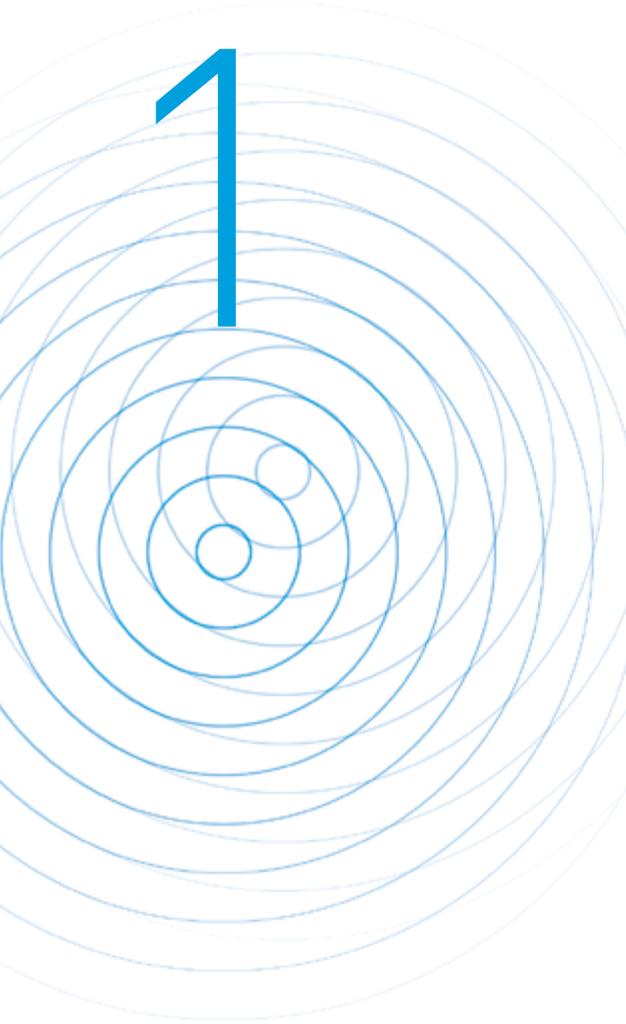
Notus: Applied Social Research
 Jonqueres, 16, 9.º A - 08003 Barcelona
 Tel.: 933 152 147 - Correo electrónico: notus@notus-asr.org
 Web: <https://notus-asr.org/ca/>

Coordinación de Barcelona Activa

Sara Berbel, gerente de Política Económica y Desarrollo Local
 Pep Marquès, director de Desarrollo Organizativo
 Àngels Santigosa, directora de Estudios
 Teresa Udina, técnica de Estudios

Edición de contenidos, diseño y maquetación

Mark&Co. - www.markco.net



INTRODUCCIÓN

La idea tradicional de desarrollo como sinónimo de constante crecimiento económico sufrió un replanteamiento a partir de finales de los años setenta del siglo pasado, debido al proceso de globalización de la economía, que afectó directamente al sector público y a las economías nacionales y locales. Por una parte, las políticas públicas afrontaron un proceso de reestructuración industrial y privatizaciones de empresas públicas. Por otra parte, las empresas iniciaron un proceso de reestructuración de costes y de flexibilización de la producción. De este modo, durante los años ochenta, las empresas incrementaron la subcontratación de partes de la producción y, a partir de los años noventa, aceleraron la relocalización de plantas productivas hacia países en vías de desarrollo. La dinámica culminó con la subcontratación de la producción en el exterior y la deslocalización en terceros países de gran parte de la base productiva de muchos municipios industrializados.

En este contexto de pérdida de capacidad industrial y creciente competencia global emergieron con fuerza nuevas teorías del desarrollo local. Se trata de identificar ventajas territoriales que faciliten el mantenimiento de la base industrial y el crecimiento económico local.

En una primera fase, en los años setenta, las economías locales avanzadas se centraron en buscar la ventaja comparativa a partir de la producción de los productos o servicios en que se tenía una ventaja de coste. En sintonía con este objetivo, las políticas públicas buscaban ayudar a las empresas ubicadas en los municipios a alcanzar un precio más barato de producción reduciendo costes, ya fuera por medio del factor trabajo, de las materias primas, de la energía, de la reducción de tasas e impuestos o de la provisión de infraestructura.

En una segunda fase, a partir de los años ochenta y, especialmente, durante los años noventa, la tendencia cambió poco a poco y se consideró que la ventaja debía ser de cariz competitivo. Esta ventaja competitiva supone que el crecimiento pase a estar basado en la utilización más eficaz de los recursos humanos, naturales e institucionales de un territorio. Desde esta nueva perspectiva, el territorio se empieza a pensar como una empresa y, progresivamente, va implantándose una planificación estratégica territorial parecida a la empresarial.

De este modo, fueron surgiendo diferentes iniciativas de desarrollo local que se extendieron por Europa y otros países desarrollados del mundo. Estas iniciativas comprenden medidas introducidas por regiones, ciudades y localidades, así como programas gubernamentales nacionales diseñados para facilitar la flexibilidad local y la toma de decisiones y proporcionar apoyo político a través de asociaciones con organismos locales.

Conviene indicar que el desarrollo local no se tiene que entender solo como una gama de diferentes acciones operadas localmente, o como un conjunto de políticas que buscan explotar recursos endógenos, sino que es una forma de integrar diferentes políticas y programas a nivel local, liberando sinergias y mejorando la coordinación como medio para hacer más eficaz la gobernanza local a través de la participación de actores locales y redes en la formulación y desarrollo de las políticas.

En el ámbito internacional, durante los últimos treinta años, muchos gobiernos locales y sus gobiernos regionales y nacionales han innovado, desde el punto de vista organizativo, para crear nuevas herramientas de desarrollo y, en especial, agencias de desarrollo y otras entidades que desempeñan tareas específicas para hacer frente a sus agendas de desarrollo y de planificación estratégica territorial.

Las agencias de desarrollo no suponen un fenómeno del todo innovador, pues las primeras se establecieron en Europa después de la Segunda Guerra Mundial como respuesta a las crisis causadas por los daños de la guerra, la degradación industrial y el abandono. En los años sesenta y setenta, también se crearon las primeras en Norteamérica para ayudar a redefinir ciudades industriales clásicas y promover nuevos futuros económicos para ciudades enteras.

No obstante, es a partir de la década de los noventa cuando la creación de las agencias se intensifica y se lleva a cabo un replanteamiento de las agencias existentes con el que se amplía su misión. Con la transición hacia una economía basada en la innovación y el conocimiento en un contexto de globalización, los territorios compiten entre sí para atraer inversiones, talento y capacidades de innovación. Ante el nuevo salto de innovación

con la economía digital, las ciudades renuevan su capacidad de organizar las políticas de desarrollo, por ejemplo, a través de la promoción del emprendimiento y la innovación, la captación de inversiones o el posicionamiento internacional de la ciudad. Además, ya con el cambio de siglo, se empiezan a crear agencias de desarrollo en países en vías de desarrollo basándose en la experiencia de otras agencias.

Así pues, existen un gran número de agencias de desarrollo creadas por diferentes motivos, constituidas en formas jurídicas y con modelos organizativos también distintos, que actúan en una gran variedad de ámbitos y que disponen de formas de trabajar y herramientas diferenciadas, como bien se refleja en el estudio "*Organising Local Economic Development - 16 case studies*", publicado en el 2010 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En este estudio se examinan varios temas importantes en la configuración de las agencias de desarrollo a partir de un análisis detallado de dieciséis agencias en trece ciudades, así como en la elaboración de trabajos de la OCDE-LEED sobre revisiones de las agencias de desarrollo existentes. Este estudio aborda algunas cuestiones fundamentales sobre cómo funcionan las agencias. Entre otras cosas, el estudio realiza una clasificación de las agencias en cinco tipos:

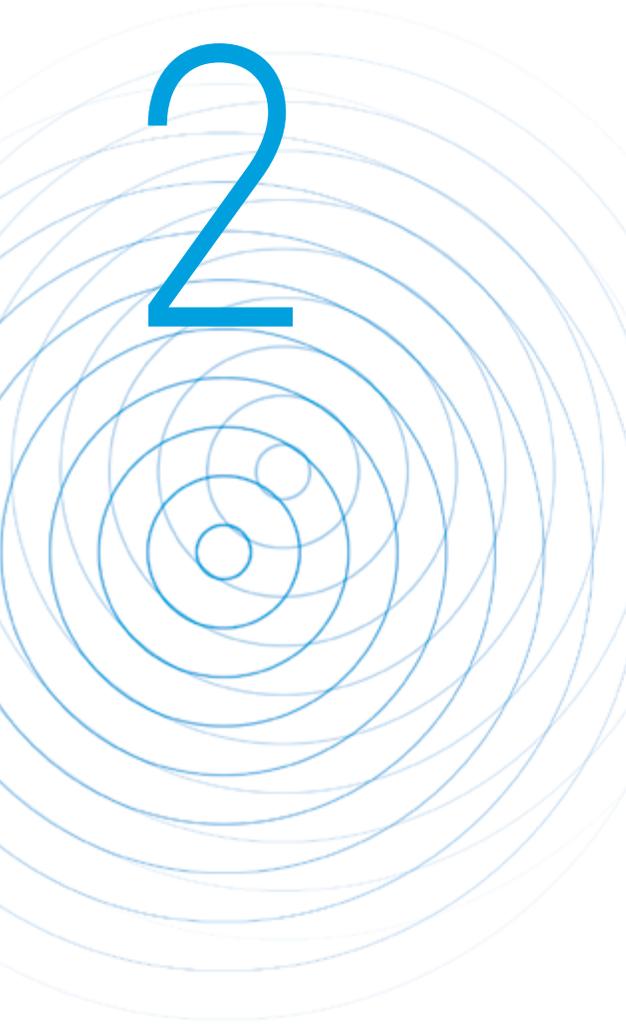
1. **Agencias de desarrollo y revitalización** (procesos de reurbanización urbanística).
2. **Agencias de productividad y crecimiento económico** (empleo principal, emprendimiento y procesos de innovación).
3. **Agencias económicas integradas** (para integrar una amplia gama de intervenciones).
4. **Agencias de internacionalización** (centradas en el posicionamiento o la promoción internacional).
5. **Agencias de visión y asociación** (se centran en la elaboración de estrategias a largo plazo).

A pesar de la gran diversidad de agencias, estas podrían definirse como instrumentos o instituciones generalmente públicos o de naturaleza público-privada que responden a las necesidades identificadas por los actores locales de un determinado territorio para implementar una estrategia de desarrollo, coordinar y gestionar las acciones y prestar servicios integrales a las iniciativas locales de desarrollo, a las empresas y a las entidades. Su principal función es, por lo tanto, la de promover el diseño y gestionar la ejecución del plan estratégico o de los programas de desarrollo local.

En Cataluña, fue en la década de los ochenta cuando surgió la primera agencia de desarrollo local. En 1986, el Ayuntamiento de Barcelona decidió crear Barcelona Activa. Esta agencia nació en el contexto de crisis, comentado anteriormente, caracterizado por una desindustrialización de las ciudades por la deslocalización de las empresas hacia países en vías de desarrollo. Esto generó un declive posindustrial de la ciudad de Barcelona, debido a la reestructuración económica que provocó el masivo cierre de fábricas industriales y las elevadas tasas de paro. Ante esta situación, el Gobierno de la ciudad decidió trabajar en el fomento del emprendimiento como medio para la creación de empresas y de empleo. Así pues, Barcelona Activa fue concebida inicialmente como una incubadora de empresas con dieciséis proyectos instalados. Con el paso del tiempo, la agencia incrementó su actividad poco a poco hasta transformarse en impulsora del desarrollo económico de la ciudad diseñando y ejecutando políticas de empleo para toda la ciudadanía y favoreciendo el desarrollo de una economía diversificada y de proximidad.

Pasados ya treinta años de su creación como agencia de desarrollo económico, Barcelona Activa quiere seguir avanzando y transformándose para mejorar su contribución a la creación de más y mejores puestos de trabajo mediante la aplicación de políticas eficaces, prácticas innovadoras y estrategias integradas en el ámbito local. En este contexto, la agencia se encuentra inmersa en un proceso de reflexión. Este proceso se inició con unas sesiones de carácter interno entre personas expertas y personal técnico de la agencia para ver qué ideas surgían, y se pretende completar con un proceso externo de reflexión a través del conocimiento de otras experiencias. Fruto del proceso externo nace este estudio de comparativa internacional de agencias de desarrollo local.

De esta manera, Barcelona Activa plantea el estudio con el fin de analizar cómo se organizan y cómo actúan hoy las agencias de desarrollo local en otras ciudades de Europa y el mundo, y cómo han evolucionado sus políticas en los últimos años. El estudio centra el análisis en la misión, instrumentos y características de funcionamiento y organización de las agencias o departamentos encargados de llevar a cabo políticas de desarrollo local en un conjunto de ciudades internacionales. Este análisis servirá para aportar nuevos elementos para las estrategias, las políticas y la organización de Barcelona Activa como agencia de desarrollo local, con la finalidad de mejorar su contribución al desarrollo económico de la ciudad y a la creación de más y mejores puestos de trabajo.



2

LOS ESTUDIOS DE CASO

En este capítulo se presentan los estudios de caso realizados. En un primer momento, se explica cómo se hizo la selección de las siete ciudades y la metodología utilizada. A continuación, se presentan cada una de las ciudades analizadas. Para la presentación de los estudios de caso se sigue un mismo método expositivo: en primer lugar, se hace una pequeña introducción sobre la economía local, cómo se organiza el Gobierno de la ciudad y las instituciones o agencias encargadas del fomento del empleo y la promoción económica; después, se muestra la misión, objetivos y visión estratégica de la institución que se ha analizado (Gobierno municipal y departamento) o de la agencia, o de ambas en función de la ciudad; en tercer lugar, se trata la organización de las instituciones o agencias que participan en el desarrollo local de la ciudad, así como los recursos humanos de los que disponen y su financiación; a continuación, se comentan los principales ámbitos en los que intervienen las instituciones o agencias locales en la ciudad y cuáles son los principales servicios que ofrecen; en quinto lugar, se destacan algunos elementos (servicios, unidades, proyectos o programas) que pueden resultar de interés; en sexto lugar, se recogen los aspectos relacionados con el análisis y predicción de tendencias y elementos de adaptación a los cambios en cada ciudad; y, por último, se presentan las perspectivas de futuro y sus retos en términos de desarrollo local. Conviene indicar que las ciudades se presentan agrupadas según ámbitos territoriales y que, una vez presentadas, se añade un cuadro comparativo de las ciudades para cada ámbito en el

2.1. LA SELECCIÓN Y LA METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE CASO

La selección de las ciudades que forman parte de los estudios de caso se hizo, en un principio, a partir de las demandas de Barcelona Activa que fueron expresadas en las bases de contratación del estudio. No obstante, en la primera reunión entre el equipo encargado de la ejecución y el del seguimiento del estudio se reelaboró la primera selección para ajustarla a criterios planteados por Barcelona Activa y a las recomendaciones del equipo técnico ejecutor para el conocimiento de algunas experiencias interesantes en el campo del desarrollo local en diferentes ciudades. Fruto de este intercambio de impresiones y con el fin de analizar una cierta diversidad de prácticas y de ámbitos territoriales diferentes, se llevó a cabo la selección definitiva: se incorporaron las ciudades de Helsinki y Estocolmo para observar cómo tratan el desarrollo local los países nórdicos; las ciudades de Toronto y Boston, como ejemplos de modelos norteamericanos; la ciudad de Múnich, como un ejemplo germánico; la ciudad de Lyon, por sus similitudes con Barcelona; y la ciudad de Turín, para disponer de otra referencia mediterránea.

Una vez hecha la selección final de las ciudades, se procedió a iniciar los estudios de caso a partir de una metodología cualitativa, basada en el análisis de la información de webs, y otra basada en la realización de entrevistas a personas clave. La realización de los estudios de caso se ha dividido en tres etapas: identificación de actores, planificación y visita, y posvisita.

2.1.1. Fase 1. Identificación de actores

En esta primera etapa se realizaron las tareas necesarias para identificar a las agencias u organismos que lideraban el desarrollo local en cada ciudad y para detectar a las personas clave con las que se tenía que concertar una entrevista.

En primer lugar, se realizó un análisis web para detectar las agencias de desarrollo en cada una de las ciudades. Fruto de este análisis, se observaron los diferentes tipos de agencias que se comentaban en el estudio de la OCDE mencionado anteriormente. Un primer tipo eran las agencias que se dedicaban principalmente a la promoción exterior de la ciudad en el ámbito del turismo, la captación de inversiones y la proyección exterior de la ciudad. Entre estas, se detectaron *Invest Stockholm* y *Visit Stockholm* (que pertenecen a *Stockholm Business Region*), *Only Lyon* y *Toronto Global*. Un segundo tipo de agencias intervenían con grandes operaciones urbanísticas de viviendas, oficinas o reforma urbana de la ciudad, pero también ofreciendo servicios relacionados con el alquiler de locales. Entre estas estaban *Boston Planning & Development Agency* y *Build Toronto*. En este sentido, si bien el primer tipo de agencias se encontró en el caso de las ciudades europeas, el segundo fue detectado en el de las norteamericanas.

Un tercer tipo detectado fueron las agencias dedicadas a ofrecer servicios a empresas e iniciativas emprendedoras, donde se pueden incluir *NewCo*, en Helsinki, y *Aderly*, en Lyon. Y un cuarto tipo se detectó en Turín: *Torino Strategica*, una agencia asociación encargada de diseñar y planificar la visión de futuro de la región metropolitana a partir de la elaboración de varios planes estratégicos. A partir de este primer análisis se observó que en las ciudades seleccionadas no había una experiencia similar a la de Barcelona Activa o, al menos, que estuviera actuando en los mismos ámbitos en los que lo hace Barcelona Activa. A pesar de todo, sí que sirvió para identificar las principales agencias relacionadas con el desarrollo local que tendrían que ser analizadas, así como para determinar cuáles eran las personas más adecuadas a las que dirigirse para poder concretar las entrevistas.

Cuadro resumen de las agencias detectadas según el tipo¹

Ciudades	Agencias de desarrollo y revitalización	Agencias de productividad y crecimiento económico	Agencias económicas integradas	Agencias de internacionalización	Agencias de visión y asociación
BOSTON	Boston Planning & Development Agency				
TORONTO	Build Toronto			Toronto Global	
HELSINKI		NewCo			
ESTOCOLMO				Invest Stockholm Visit Stockholm	
MÚNICH					
LYON		Aderly		Only Lyon	
TURÍN					Torino Strategica

La segunda tarea consistió en analizar quién lideraba los servicios de empleo y de promoción empresarial en las ciudades y el rol que asumía la Administración local. Así pues, se realizó un análisis de los webs de los gobiernos municipales para ver cómo estaba organizada la promoción económica y el fomento del empleo en cada ciudad. Por otra parte, este análisis también sirvió para asegurar que no se había obviado ninguna agencia u otras organizaciones en el primer análisis, basado en palabras clave. En términos generales, se detectó que los dos aspectos eran tratados por diferentes departamentos, divisiones o unidades, y con un liderazgo diferente en función de la realidad de cada ciudad, tal como se comentará en cada caso. Asimismo, a partir de este análisis se pudo identificar a personas clave con quienes contactar para organizar las visitas a las ciudades y las entrevistas.

Cuadro resumen de los departamentos municipales detectados

Ciudades	Servicios a emprendedores y empresas	Fomento del empleo
BOSTON	Economic Development Division	Mayor's Office Workforce Development
TORONTO	Economic Development & Culture Division	Employment and Social Division
HELSINKI	Unidad de Servicios a la Empresa	Unidad de Servicios de Empleo
ESTOCOLMO		Administración del Mercado de Trabajo (Jobbtorg)
MÚNICH	Department of Labor and Economic Development	Labor market policy, Department of Labor and Economic Development
LYON	Grand Lyon	Grand Lyon Pôle Métropolitain
TURÍN	Departamento de Empleo, Actividades Productivas, Promoción y Turismo	Departamento de Políticas de Juventud, Integración e Igualdad de Oportunidades Unidad de Servicios de Empleo del Departamento de Empleo, Actividades Productivas, Promoción y Turismo

Finalmente, después de identificar a las diferentes instituciones o agencias, para acabar de asegurar que eran las más adecuadas, se realizó una consulta a expertos y expertas locales con los que Notus colabora habitualmente.

¹Tipos extraídos del estudio publicado en el 2010 por la OCDE "Organising Local Economic Development - 16 case studies".

2.1.2. Fase 2. Planificación del viaje

Detectadas ya las diferentes agencias y departamentos de los gobiernos locales, se valoraron los más interesantes para el estudio de cara a dirigirse a las personas clave y planificar las visitas a las ciudades. En primer lugar, se confeccionó un protocolo de contacto con estas personas que consistía en un primer contacto con ellas por correo electrónico, con una carta de presentación del estudio, una explicación de los temas que se querían tratar y el guion de la entrevista. Tras recibir la primera respuesta, la persona encargada de la visita a la ciudad se presentaba y hacía una propuesta de días para la entrevista. En algunos casos, las personas contactadas derivaron a otras más adecuadas en función del tema del estudio, o incluyeron en las reuniones a personas de su equipo para poder ofrecer un mayor grado de detalle sobre los programas que desarrollan.

Una vez planificadas las visitas, se hizo un segundo análisis de los webs de las agencias e instituciones con las que se habían concertado reuniones. Este segundo análisis quería identificar con una mayor profundidad los principales servicios y programas para tener información previa y elementos de apoyo para conducir las entrevistas. Además, permitía profundizar en los diferentes recursos en *línea* de los que disponían y alcanzar un mayor conocimiento de la institución o agencia, que sirvió para que cada investigador elaborara un guion más detallado y personalizado para poder obtener más información.

En cuanto a las entrevistas, todas fueron presenciales en las sedes, con una duración de entre una hora y media y dos horas, y casi todas fueron registradas con el objetivo de no perder información relevante. En algunos casos, las entrevistas se completaron con una visita a las instalaciones y se aprovecharon para recoger o pedir documentación.

2.1.3. Fase 3. Posvisita

Al finalizar la visita, cada investigador de Notus disponía de un modelo de ficha en el que hacer el vaciado de la información más interesante para elaborar el informe del estudio de caso. De esta forma, a partir de las anotaciones de las entrevistas, el audio, la documentación recogida y la ficha de las instituciones o agencias, se redactaron los estudios de caso de cada ciudad. Para aspectos en los que no se había podido entrar en detalle o que no fueron tratados durante la entrevista, se pidió posteriormente información complementaria o se acudió a las fuentes de información indicadas por los propios entrevistados.

2.1.4. Las visitas a las ciudades

A continuación se presenta una ficha resumen para cada ciudad, donde se indican los días de la visita y las personas entrevistadas.

FICHA RESUMEN DE LA VISITA A BOSTON

Días de la visita: 25 y 26 de mayo de 2017

Reuniones concertadas con:

- *Mayor's Office Workforce Development*. Entrevista con la subdirectora de la oficina, responsables y técnicos de los programas que desarrollan.
- *Economic Development Division*. Entrevista con miembros de varios departamentos y responsables de algunos de los programas que desarrollan.



Personas entrevistadas

Mayor's Office Workforce Development

- Peggy Hinds-Watson, Assistant Deputy Director.
- Freddie Velez, Deputy Director, Youth Options Unlimited (YOU).

Economic Development Division

- James Colimon, Manager of International Partnerships, Global Affairs.
- Innovation Economy and Startups: Rory Cuddyer, Startup Manager.
- Small Business Unit: Stephen Gilman, Program Director of Boston Main Streets, y Prayas Neupane, Neighborhood Business Manager and Food Trucks Program.
- Procurement: Shaina Aubourg, Program Manage.
- Economic Equity and Mobility:
Economic Equity Agenda: John Smith, Policy Analyst.
Worker Cooperative Initiative: Jason Ewas, Mayor's Office of Policy.

FICHA RESUMEN DE LA VISITA A TORONTO

Días de la visita: 29 y 30 de mayo de 2017

Reuniones concertadas con:

- Economic Development & Culture Division.
- Employment & Social Division.

Personas entrevistadas

Economic Development & Culture Division

- Mike Williams, General Manager of Economic Development & Culture Division.
- Patrick Tobin, Director of Arts & Culture Services.
- George Spezza, Director of Business Growth Services.

Employment and Social Division

- Ricardo Tranjan, Manager of Poverty Reduction Strategy and Social Policy, Analysis & Research, y parte de su equipo de colaboradores.

FICHA RESUMEN DE LA VISITA A ESTOCOLMO

Días de la visita: 24 y 25 de mayo de 2017

Reuniones concertadas con:

- Representantes de la corporación Stockholm Business Region e Invest Stockholm.
- Representantes de la Administración del Mercado de Trabajo del Ayuntamiento de Estocolmo.

Personas entrevistadas

Stockholm Business Region e *Invest Stockholm*

- Olle Zetterberg, Chief Executive Officer Stockholm Business Region.

Administración del Mercado de Trabajo

- Linda Truvered, responsable de la Oficina de Estrategia *Jobbtorg* Stockholm.

FICHA RESUMEN DE LA VISITA A HELSINKI

Días de la visita: 22 y 23 de mayo de 2017

Reuniones concertadas con:

- Unidad de Servicios de Empleo del Ayuntamiento de Helsinki y técnicos de gestión y planificación del Instituto Nacional de Salud y Bienestar, con quienes colaboran en proyectos innovadores.
- Responsable de la Unidad de Servicios a la Empresa del Ayuntamiento de Helsinki.

Personas entrevistadas

Unidad de Servicios de Empleo

- Marko Harapainen, *project manager* del proyecto Handu y técnico de la Unidad de Servicios de Empleo.
- Instituto Nacional de Salud y Bienestar del Ministerio de Asuntos Sociales y Salud: Anna-Maria Leogrande, gestora de proyectos, y Riika Forss, responsable de Planificación.

Unidad de Servicios a la Empresa-Helsinki Enterprise Agency-NewCo:

- Tommo Koivusalo, jefe de la unidad, de Helsinki Enterprise Agency y de NewCo.

FICHA RESUMEN DE LA VISITA A LYON

Días de la visita: 28 y 29 de mayo de 2017

Reuniones concertadas:

- Seis reuniones con diferentes responsables de los departamentos de *Grand Lyon*.

Personas entrevistadas

- Juliette Cantau, Direction de l'Attractivité et des Relations Internationales.
- Laurence Tardy, Directrice Ressources au sein de la Délégation Développement Économique Emploi et Savoir.
- Anne Laure Beaudoin, responsable de la Unité Partenariats-Info Économique.
- Raddouane Ouama, *chef de projet* de Entreprenariat, Service Développement Local et Proximité.
- Olivier Rouvière, responsable del Service Mobilisation des Entreprises & Accès à l'Emploi.
- Isabelle Faivre, responsable de Nouvelles Filières & Ecosystème de l'Innovation.

FICHA RESUMEN DE LA VISITA A MÚNICH

Días de la visita: 5, 6 y 7 de junio de 2017

Reuniones concertadas:

- Dos reuniones con diferentes responsables del Departamento del Ayuntamiento de Múnich.

Personas entrevistadas

- Bernhard Eller, subdirector de la Unidad de Promoción Empresarial.
- Magdalena Ziolk, responsable de Programas de Inserción Laboral.

FICHA RESUMEN DE LA VISITA A TURÍN

Días de la visita: 13 y 14 de julio de 2017

Reuniones concertadas:

- Cuatro reuniones con diferentes responsables de los departamentos del Ayuntamiento de Turín.

Personas entrevistadas

- Claudio Tocchi, responsable de Políticas de Interculturalidad en el Departamento de la Vicealcaldía de Políticas de Juventud, Integración e Igualdad de Oportunidades.
- Franca Sedda, responsable de la Unidad de Políticas de Juventud en el Departamento de la Vicealcaldía de Políticas de Juventud, Integración e Igualdad de Oportunidades.
- Fabio Marangon, responsable de los Servicios de Empleo en el Departamento de la Vicealcaldía de Empleo, Actividades Productivas, Promoción y Turismo.
- Paola Pisano, vicealcaldesa responsable de Smart City e Innovación.

2.2. LAS CIUDADES NORTEAMERICANAS

2.2.1. El caso de Boston

Boston es una de las ciudades más antiguas e importantes de los Estados Unidos. La presencia de prestigiosas universidades y centros de enseñanza la posicionan como un centro internacional de enseñanzas superiores, especialmente en derecho, medicina, ingeniería y negocios. Otro aspecto destacado de la ciudad es su apuesta por la innovación, la tecnología y el espíritu empresarial, con una importante tasa de creación de nuevas empresas. Así, Boston presenta una economía basada principalmente en la educación, la sanidad, las finanzas y la tecnología punta.

A nivel político, la ciudad queda organizada a partir del Consejo Municipal (*City Council*), formado por trece miembros que son elegidos cada dos años, y la Alcaldía (*Mayor Office*). Las funciones del Consejo Municipal son la aprobación de los presupuestos municipales; el seguimiento, creación y cierre de las agencias municipales; la toma de decisiones sobre los usos del suelo (urbanismo); y la aprobación, modificación o rechazo de otras medidas legislativas. Asimismo, su presidente actúa como alcalde en funciones. La Alcaldía, desde el 2014 en manos de Martin Joseph *Marty* Walsh, del Partido Demócrata, se elige cada cuatro años y tiene amplios poderes ejecutivos.

Hay que entender la organización del desarrollo económico de la ciudad en función de la estructura administrativa de la gestión de las ciudades en los EE. UU. Como se ha mencionado anteriormente, los poderes de decisión se dividen entre el Consejo Municipal, que equivaldría a lo que para nosotros es el Pleno Municipal, y la Alcaldía, que equivaldría al equipo de gobierno, con la diferencia de que no es el Pleno a través de la mayoría de escaños el que decide el equipo de gobierno, sino que este es votado por la ciudadanía. En este sentido, quien se encarga de la gestión de la ciudad y de gestionar las políticas de desarrollo local es la Alcaldía (*Mayor Office*).

La ciudad de Boston dispone de la *Boston Planning Development Agency* (BPDA) como instrumento para llevar a cabo gran parte de las políticas de desarrollo local de la ciudad. Sus orígenes se remontan a 1993, cuando el alcalde Thomas Menino, antecesor del actual alcalde, fusionó en una sola agencia la *Boston Redevelopment Agency* (BRA) y la *Economic Development and Industrial Corporation* (EDIC). La nueva agencia mantuvo el nombre de BRA, aunque la antigua BRA fue fundada en 1957 con el objetivo inicial de realizar la compra-venta de terrenos, promover las inversiones y el desarrollo en la zona central de la ciudad de cara a revertir su deterioro y fomentar el desarrollo comercial y residencial. Por su parte, la EDIC era una entidad casi pública encargada de promover actividades para el desarrollo económico local en propiedades industriales de Boston próximas al mar, entre las que se encontraban dos antiguas zonas militares, de acuerdo con un plan de desarrollo económico de la ciudad. Este plan buscaba crear empleo, eliminar zonas en decadencia, atraer nueva industria y generar oportunidades económicas y de empleo².

Más recientemente, después de ganar las elecciones del 2014, el actual alcalde decidió iniciar un proceso de revisión y reforma de la agencia BRA, que finalizó a mediados del 2016 con la redacción de un plan de acción y un cambio de nombre, y así pasó a llamarse *Boston Planning Development Agency*. Este proceso de reforma significó, además, una reestructuración interna de la agencia y redefinió algunas de sus divisiones o departamentos, donde destaca la anterior Oficina de Empleo y Trabajos a la Comunidad (*Office of Jobs and Community Services*), que cambió su nombre por el de Oficina del Alcalde para el Desarrollo del Empleo (*Mayor's Office of Workforce Development* [OWD]). Así pues, la actual BPDA es fruto de la transformación de las diferentes corporaciones que tenía la ciudad de Boston, que, a pesar de la integración, siguen teniendo cierta autonomía en estructura y financiación, tal como se verá más adelante.

2.2.1.1. Misión, objetivos y visión estratégica

El plan de acción de la BPDA define que la misión de la agencia es planificar el futuro de la ciudad, respetando el pasado y en colaboración con la comunidad, y guiar el cambio físico, social y económico de los barrios de Boston buscando la consecución de una ciudad más próspera, resiliente y vibrante para todos. En este sentido, los objetivos de la BPDA son los siguientes:

- Incrementar la base imponible de la ciudad, fomentar el mercado de trabajo privado y formar a su población.
- Fomentar la instalación en la ciudad de nuevas actividades económicas y que las existentes se expandan.
- Planificar el futuro de los barrios con sus comunidades, identificando límites de altura y densidad de población y diseñando un camino de desarrollo sostenible y de construcción de edificaciones.
- Promover un transporte multimodal que dé respuesta a la población cambiante de la ciudad.
- Fomentar la investigación sobre la ciudad de cara a asegurar que Boston conserve su carácter distintivo.

La visión estratégica de la agencia está vinculada a la de la ciudad de Boston. En la actualidad, la ciudad experimenta una expansión económica muy fuerte, basada en gran medida en el impulso del sector de la construcción y cifras de desempleo muy bajas, con una tasa próxima al 4 %. A pesar de todo, Boston presenta una de las tasas de desigualdad económica más elevadas de las ciudades de EE. UU., hecho que genera una fuerte apuesta estratégica para trabajar la inclusión. De este modo, la ciudad dispone de una potente agenda de inclusión económica e igualdad (*Economic Inclusion and Equity Agenda*³) que extiende su actuación a muchas áreas de intervención, como el empleo y el salario vital (*living wage*), la educación y el desarrollo de las competencias o el desarrollo empresarial, y pone el foco en las personas y las comunidades con menores ingresos y en la igualdad de oportunidades.

Un aspecto significativo con el que se concreta esta agenda para la inclusión es la Ordenanza de trabajos y salarios dignos en Boston (*Boston Jobs and Living Wage Ordinance* [LWO]), aprobada en 1997. Esta ordenanza tiene como objetivo fijar unos salarios dignos (*living wages*) en la ciudad y que todas las personas trabajadoras ocupadas en contratos importantes ganen un salario por hora suficiente para que una familia de cuatro personas pueda vivir como mínimo en el nivel de pobreza federal. Este tipo de salario mínimo de la ciudad se calcula cada año.

2.2.1.2. Modelo organizativo

La agencia BPDA, a nivel jurídico, es una entidad singular, separada legalmente del Gobierno de la ciudad, y queda constituida como ente corporativo. Su principal órgano de gobierno es la Junta de Gobierno, formada por cinco miembros, cuatro de los cuales son designados por el alcalde y confirmados por el Consejo Municipal, mientras que el quinto lo designa el gobernador de Massachusetts. Su organigrama queda conformado de la siguiente manera:

²Si se desea ampliar información sobre la historia de estas dos agencias, se recomienda consultar el siguiente enlace: <http://www.bostonplans.org/about-us/bra-history>

³Se puede consultar el documento en el siguiente enlace: <https://www.cityofboston.gov/pdfs/economicinclusionagenda.pdf>



Aunque en la BPDA la gestión está centralizada, la agencia queda constituida por cinco unidades de negocio o áreas de actividad. A las antes comentadas BRA y EDIC, se suman *Boston Industrial Development Finance Agency* (BIDFA), *Boston Local Development Corporation* (BLDC) y *Friends of Youth Opportunity Boston* (FYOB). Estas unidades se encargan de realizar y desarrollar diferentes programas, actividades y servicios.

Con respecto a su financiación, la agencia es autosuficiente y se convirtió en una entidad independiente económicamente en 1987. Así pues, financia sus operaciones de forma autónoma sin el apoyo económico del fondo general de la ciudad. No obstante, hay que señalar que recibe una cantidad de ingresos significativa procedente de diferentes fuentes intergubernamentales (subvenciones), que solo puede utilizar para proyectos de inversión (*capital projects*) bajo su responsabilidad, y que también dispone de acceso al presupuesto destinado a las infraestructuras para invertir en el desarrollo económico de las áreas urbanas de la ciudad. Las principales fuentes de ingresos de la agencia provienen de los alquileres de sus propiedades, venta de terrenos y edificios, donaciones y subvenciones.

A continuación, se muestra un resumen de su presupuesto:

BPDA Combined Budget Summary (Millions)				
REVENUES	FY16 Actual	FY17 Budget	FY17 Projected	FY18 Budget
RENTAL, LEASES & PARKING	\$31.04	\$32.57	\$38.46	\$32.88
SALE OF REAL ESTATE	\$2.69	\$3.43	\$3.54	\$3.85
EQUITY PARTICIPATION	\$2.65	\$2.20	\$1.30	\$1.40
GRANTS & DONATIONS	\$21.20	\$23.01	\$25.27	\$23.54
INTEREST & OTHER INCOME	\$0.31	\$1.03	\$1.55	\$1.00
TOTAL REVENUES	\$57.89	\$62.24	\$70.12	\$62.68
EXPENSES	FY16 Actual	FY17 Budget	FY17 Projected	FY18 Budget
PERSONNEL	\$18.85	\$19.54	\$19.98	\$19.73
EMPLOYEE BENEFITS	\$8.36	\$10.04	\$10.24	\$9.38
ADMINISTRATIVE EXPENSE	\$1.36	\$2.09	\$1.60	\$2.49
CONTRACTUAL SERVICES	\$19.44	\$17.50	\$23.82	\$22.48
PROPERTY MANAGEMENT & DEBT SVC.	\$9.27	\$12.47	\$6.52	\$8.14
TOTAL EXPENSES	\$57.28	\$61.65	\$62.16	\$62.23
NET SURPLUS/(DEFICIT)	\$0.62	\$0.59	\$7.96	\$0.45

2.2.1.3. Los principales ámbitos de actuación y servicios que desarrolla

La agencia presenta dos ámbitos de actuación principales: el primero, de cariz urbanístico, planifica el crecimiento y diseño de la ciudad a partir de la zonificación, la construcción de edificios y la creación de infraestructuras, como bibliotecas públicas, centros cívicos o escuelas; y el segundo, de cariz socioeconómico, se centra principalmente en el desarrollo económico de la ciudad y en reducir las desigualdades gracias a una mejor inclusión. Este segundo ámbito de actuación se desarrolla conjuntamente entre la agencia y algunos departamentos del Gobierno de la ciudad de Boston. Los servicios que se ofrecen se pueden agrupar en tres áreas temáticas:

Fuente: Plan de acción de la BPDA, versión de abril del 2016. Entre paréntesis, número de personas trabajadoras a tiempo completo o equivalente.

A. Desarrollo económico

Aquí, la BPDA trabaja junto con la *Economic Development Division* del Gobierno de la ciudad de Boston desarrollando dos líneas de trabajo dirigidas a empresas e iniciativas emprendedoras. La primera ofrece asistencia a empresas y a iniciativas emprendedoras para su relocalización o la expansión de su actividad en la ciudad, y ayuda a encontrar los espacios adecuados a sus necesidades (*zoning*). Este servicio también se ofrece a empresas que se quieren localizar en la ciudad. Destaca el **Back Streets Program**, destinado a orientar y apoyar a los negocios industriales en su búsqueda de sectores de la ciudad donde localizarse o relocalizarse, encontrar locales adecuados, conseguir créditos o dar con la mano de obra adecuada a sus necesidades.

Por otra parte, la segunda línea de trabajo se centra en las pequeñas empresas y en las personas emprendedoras de pequeños negocios. Dentro de la *Economic Development Division* se halla la *Office of Small Business*, que realiza diferentes servicios y programas orientados a pequeñas empresas. Los principales son los siguientes:

- El programa **Food Trucks**, donde orientan sobre cómo crear espacios de restauración, disponen de personas expertas que asesoran a las personas emprendedoras o ayudan a la realización de los trámites pertinentes para que puedan abrir su *food truck*. Más adelante se ofrece más información sobre este programa.
- Un programa destinado a los comercios, donde asesoran y ayudan al diseño del escaparate ("**Storefront improvements**") y ofrecen una guía para hacerlo.
- Una iniciativa relacionada con la eficiencia energética y la sostenibilidad, donde crearon un **grupo común de compra de energía**⁴ al que pueden adherirse los pequeños negocios, y ofrece asesoramiento energético a las obras destinadas a la renovación o reforma de locales.
- El programa "**On site technical assistance**", iniciativa destinada a ofrecer asistencia técnica de consultores y consultoras profesionales a las personas empresarias en su propio negocio, de cara a mejorar diferentes aspectos de su actividad diaria. La asistencia puede ir desde la realización de planes de crecimiento y expansión del negocio hasta la mejora del sistema de inventario, la elaboración de un plan de comunicación o su mejora o la mejora de la administración financiera.
- El programa **Women Entrepreneurs Boston**⁵, que apoya a las mujeres empresarias de Boston y les proporciona las competencias, la asistencia técnica y las redes de trabajo que necesitan para dinamizar y hacer crecer sus negocios. El programa une e impulsa a las empresarias, ya tengan una *start-up*, un negocio doméstico o una empresa consolidada. Este programa se desarrolla asociado con el *Center for Women and Enterprise*⁶, donde se ofrece formación empresarial en varios sitios de la ciudad a mujeres empresarias, independientemente de su condición socioeconómica. Además, también se conceden becas a mujeres para que puedan participar en cursos de ocho meses en el *Women Innovating Now (WIN) Lab*⁷, impartidos por el *Babson College Center for Women's Entrepreneurial Leadership*. La iniciativa WIN está diseñada específicamente para emprendedoras de rápido crecimiento que quieren acelerar sus carreras, con el reconocimiento de que las mujeres emprenden de diferente manera. A través de programas innovadores, el Lab invierte en el desarrollo de las participantes para facilitar que experimenten e innoven. Una vez que están preparadas para crecer, el Lab ofrece un itinerario, experiencia, inspiración y una red para poder escalar sus proyectos.

Un programa que desarrolla la *Economic Development Division*, que no se sitúa en ninguna de las líneas de trabajo antes mencionadas, pero que muestra el valor estratégico que tiene el enfoque de igualdad, equidad e inclusión en la ciudad, es la política de empleo para los residentes de Boston (**Boston Residents Jobs Policy**)⁸, centrada en el sector de la construcción. Creada en 1983 y modificada dos años después, la ordenanza que la

regula establece que todos los proyectos privados de construcción de más de 50.000 pies cuadrados, así como todos los proyectos de construcción públicos, deben cumplir con lo siguiente:

- Al menos el 51 % de las horas de trabajo y las personas aprendices deben ser para residentes de Boston.
- Al menos el 40 % de las horas de trabajo y las personas aprendices deben ser para población de color.
- Al menos el 12 % de las horas de trabajo y las personas aprendices deben ser para mujeres.

Esta es una bolsa de trabajo a la que los residentes se pueden apuntar; recibe las ofertas de los proyectos que promueve, ejecuta o tutela la BPDA. La bolsa pone en contacto a residentes que buscan trabajo y empresas que precisan de personas trabajadoras.

B. Desarrollo del empleo

La *Mayor's Office for Workforce Development (OWD)*, que es parte de la BPDA, se ocupa de desarrollar diferentes iniciativas y políticas para la promoción laboral de jóvenes y personas adultas de la ciudad hacia carreras que les aporten seguridad financiera, poniendo el foco en el aprendizaje y la formación. Los servicios destinados a personas que buscan trabajo se llevan a cabo en dos centros del Estado de Massachusetts: el *Boston Career Link* y el *JVS Career Solution*. Entre los servicios que ofrecen se encuentran el asesoramiento sobre cómo realizar el currículum, orientaciones de cómo hacer las entrevistas de trabajo o apoyo en la búsqueda activa de trabajo.

Desde esta oficina también se colabora con diferentes entidades sociales sin ánimo de lucro o comunitarias dando apoyo financiero a las iniciativas para mejorar las habilidades ocupacionales y la formación de personas que se encuentran en riesgo de exclusión social. Entre estas iniciativas destacan programas de educación para jóvenes, programas de aprendizaje de profesiones, programas para luchar contra la pobreza, programas de capacitación laboral o programas que generan puestos de trabajo para jóvenes.

Además del apoyo económico a las diferentes iniciativas sociales, también se llevan a cabo otras propias:

- **Neighborhood Jobs Trust**. En el siguiente apartado se da el detalle del programa.
- **Wage Theft & Living Wage Division**. Más adelante hay información del programa.
- **Youth Options Unlimited (YOU) Boston**. Se amplía la información de este programa en el apartado siguiente.
- **Boston Adult Literacy Initiative**, con el que se enseña inglés a inmigrantes para facilitar su inserción social en la ciudad.
- **Boston Tax Help Coalition**⁹, que ofrece un servicio gratuito para la presentación de impuestos de la renta y asegurar su correcta presentación, y ahorra los costes de gestión a las personas con menos recursos.
- **Greater Boston American Apprenticeship Initiative**¹¹, un proyecto para fomentar el aprendizaje en la industria de la construcción y la hostelería locales.
- **Office of Financial Empowerment**¹², donde se realiza un asesoramiento financiero para mejorar la independencia económica de las personas y, también, se da apoyo en la elaboración de itinerarios para encontrar trabajo a partir de sesiones grupales o de *coaching*. Disponen de dos centros: el *Roxbury Center for Financial Empowerment* y el *Jewish Vocational Service Center for Economic Opportunity*. La oficina también se encarga de dar el servicio a *Boston Tax Help Coalition* y colabora con *Boston Saves*¹³, programa que fomenta herramientas y mecanismos de ahorro para niños y niñas de escuelas públicas de familias con bajos ingresos para que puedan ir a la universidad en el futuro.

⁴Más información disponible en <http://bostonbuyingpower.com/>

⁵Para ampliar la información, visítase el siguiente enlace: <http://we-bos.com/>

⁶Se puede consultar información sobre este centro en su web: <http://www.cweonline.org/>

⁷Hay disponible más información del programa WIN Lab en su web: <http://www.thewinlab.org/>

⁸Algunas estadísticas sobre su implantación se pueden encontrar en el siguiente enlace: <https://www.boston.gov/departments/economic-development/boston-residents-jobs-policy-construction-projects>

⁹Si se desea ampliar información sobre el programa, se puede hacer en su web: <http://ali.boston.gov/>

¹⁰Más información en <http://www.bostontaxhelp.org/>

¹¹En el siguiente enlace hay más información sobre el programa: <https://owd.boston.gov/gbaai/>

¹²En el caso de desear más información, el web de la oficina es <http://ofe.boston.gov/>

¹³En el siguiente enlace hay más información sobre el programa: <http://www.bostonpublicschools.org/bostonsaves>

- **ReadBoston**, un programa de lectura infantil.
- **Tuition-Free Community College Plan**, un plan de becas para que estudiantes de escuelas públicas puedan ir a la universidad.
- **WriteBoston**, programa para desarrollar las capacidades de escritura entre los niños y las niñas de la ciudad.

Así pues, la actuación de la OWD destaca por su enfoque hacia personas en situación o riesgo de exclusión social y una orientación hacia su inclusión social y laboral, con una perspectiva holística y de atención integral. En consecuencia, sus servicios son muy variados: van desde la educación y la alfabetización digital, lingüística y financiera hasta el acceso a puestos de trabajo dignos, capaces de sacar a las personas, en especial jóvenes, de situaciones de pobreza y exclusión social, para intentar romper la reproducción de la pobreza de generación en generación.

C. Política de innovación

La política de innovación en la ciudad es muy activa desde que el anterior alcalde, Menino, lanzó en el 2010 el programa Innovation Boston, que busca el aprovechamiento de la base del conocimiento existente en la ciudad a partir de fomentar la colaboración entre las personas y los diferentes agentes (universidades, empresas, entidades...) y la provisión de espacios públicos para conseguir estimular los procesos creativos. Con esta idea de aprovisionar espacios donde puedan colaborar los diferentes actores (personas y agentes) surgieron diferentes iniciativas:

- El **Innovation District**, iniciativa para transformar el sur de Boston en una zona urbana de innovación, de colaboración entre empresas tecnológicas, de derecho, de enseñanza, de economía creativa y empresas sociales. Desde el 2010, el Innovation District ha generado 200 nuevas empresas y unos 4.000 puestos de trabajo¹⁴.
- El **District Hall**, que representa el primer centro de innovación cívica del mundo y una plataforma de programación para la comunidad de la innovación de Boston y que fue diseñado en colaboración con el *Cambridge Innovation Center*. El equipamiento proporciona más de 13.000 pies cuadrados de espacio de colaboración e innovación para eventos, un espacio de trabajo público y un centro de programación, diseñados para reunir a personas de todos los niveles. Desde el 2014, ha organizado más de 3.000 eventos en los que han participado unas 300.000 personas¹⁵.
- El **Roxbury Innovation Center**, creado en el 2014 siguiendo la premisa de que la innovación era parte consustancial de la ciudad y que esta tenía que ser llevada a todos los barrios. Situado en el centro de Boston, es gestionado por entidades sin ánimo de lucro (*Venture Café Foundation*), dispone de un *fab lab*, organiza talleres *learn lab* (patrocinados por Microsoft) que abarcan una amplia gama de temas relacionados con el desarrollo de habilidades y tecnología, alquila espacios de *coworking*, etcétera¹⁶.

2.2.1.4. Programas, servicios e iniciativas más destacadas

Small Business Unit

Presentación

La Administración local de Boston tiene una larga tradición en la promoción y protección de pequeñas empresas con la intención de que no se deslocalicen del centro, ya que consideran que este hecho sería peligroso para la ciudad porque generaría un deterioro de este sector urbano. Fruto de esta tradición, la nueva Administración, al inicio de la legislatura, empezó a elaborar el *Small Business Plan*. Se han identificado nueve brechas o retos sobre los que hay que trabajar y se proponen veinte iniciativas para superarlos.

Tal como detecta el *Small Business Plan*¹⁷, las pequeñas empresas tienen un importante peso en el tejido empresarial y económico de la ciudad, ya que hay unas 40.000, de las que un 85 % tienen menos de diez trabajadores/as (facturación menor a 500.000 dólares al año), con una facturación en torno a los 15.000 millones de dólares (lo que representa el 37 % del total de la ciudad) y un total de 170.000 trabajadores/as (el 44 % de la ciudad). Otro aspecto destacable es la importancia de las minorías étnicas, pues el 32 % de las pequeñas empresas están en manos de este colectivo, y de las mujeres, con un 35 % que son de empresarias. Así pues, las pequeñas empresas representan una oportunidad económica, laboral, de inclusión social y equidad.

Por todo ello, el objetivo que tiene la unidad es el apoyo a la creación, el desarrollo y el mantenimiento de las pequeñas empresas de la ciudad.

Principales actividades

El *Small Business Plan* marca las actividades e iniciativas desarrolladas por la actuación de la *Small Business Unit*. Más allá de las iniciativas que se ponen en marcha, hay que destacar que el plan supone un cambio de enfoque de la actividad de la unidad en relación con la atención a las pequeñas empresas que implica un enfoque holístico y basado en las personas y empresas. Así, cuando se atiende a una pequeña empresa, la primera pregunta es qué necesita, de cara a proporcionarle el servicio adecuado. En este sentido, la unidad dispone de siete *managers* que actúan de consultores de apoyo a las empresas. A cada *manager* se le asigna un sector de trabajo de la ciudad, por lo que se encarga de guiar a las empresas de este territorio a través de las tramitaciones que deben hacer ante el Ayuntamiento, las licencias que deben conseguir, los recursos que tienen a su alcance, los programas de los que dispone la unidad, etcétera.

Entre las principales actividades, algunas de las cuales ya han sido comentadas en el apartado anterior en referencia a la Small Business Office, destacan las siguientes:

- El Small Business Center, primera iniciativa propuesta por el plan, cuya finalidad es mejorar la “navegación” u orientación de las pequeñas empresas a través de todos los dispositivos de apoyo existentes y todo lo que precisen. El centro dispone de una sede física a la que pueden dirigirse las empresas, un portal de internet donde encontrar la información y una línea telefónica de ayuda con operadores formados para ayudar y orientar a pequeñas empresas y organizaciones empresariales. Además, tienen previsto crear una red de centros en los barrios.
- El programa “On site technical assistance” ofrece asistencia gratuita a las empresas *in situ*. Incluye el asesoramiento de un consultor o una consultora profesional en diferentes temas como la planificación, captación y retención o fidelización de clientela; la comunicación, ya sea con técnicas de mejora de la venta de sus productos o servicios, como con la promoción de su negocio o apoyo en el diseño (incluidas reformas) de sus sedes y mejora de los escaparates, a través del “Storefront improvements”; la realización de inventarios; la mejora de la experiencia de la clientela; y la gestión financiera del negocio. Además, también se da apoyo a las empresas para que mejoren su eficiencia energética y sean más sostenibles.
- Recientemente, la unidad ha empezado a desarrollar una línea relacionada con la economía social por lo que supone en la mejora del bienestar de las personas trabajadoras, de la comunidad y del medio ambiente. De esta manera, realizan actividades para apoyar la creación de cooperativas de trabajadores y trabajadoras y en la propiedad de las empresas. Las personas interesadas tienen acceso a los programas generales para emprendedores y emprendedoras, que son reforzados con talleres y jornadas específicas sobre cooperativas de trabajo. Justamente, Barcelona Activa participó en una de estas jornadas, donde mostró el caso de Barcelona como ejemplo para el desarrollo del sector en Boston.
- También participan en el programa Women Entrepreneurs Boston, comentado en el anterior apartado, debido a la importancia que tienen las empresarias en las pequeñas empresas, más de una tercera parte del total.
- Por último, desarrollan tres programas, Food Trucks, Main Street Program y el de contratación pública, que por su interés se ha considerado conveniente tratarlos aparte y dedicar una ficha a su presentación.

¹⁴The Intersector Project hace una revisión crítica de la iniciativa en el siguiente documento: <http://intersector.com/wp-content/uploads/2015/10/The-Development-of-Bostons-Innovation-District.pdf>

¹⁵En caso de desear conocer mejor la iniciativa, dispone de web propio: <http://districthallboston.org/>

¹⁶Para ampliar información, consúltese su web: <http://roxburynnovationcenter.org/>

¹⁷Se puede consultar el documento en el siguiente enlace: [https://www.cityofboston.gov/images_documents/160330%20Boston%20Small%20Business%20Full%20Report%20-%20Web%20\(144dpi\)_tcm3-53060.pdf](https://www.cityofboston.gov/images_documents/160330%20Boston%20Small%20Business%20Full%20Report%20-%20Web%20(144dpi)_tcm3-53060.pdf)

Elementos de interés

Uno de los elementos que más destaca de la experiencia de la unidad es el reconocimiento al valor que tienen en el tejido urbano, social y económico las pequeñas empresas de la ciudad, que sirven para generar empleo entre colectivos que, *a priori*, presentan ciertas dificultades, como las mujeres y las minorías étnicas. Este hecho conecta con la estrategia de la ciudad de trabajar en la inclusión social y la equidad.

Otro aspecto de interés es el enfoque holístico y la provisión de los servicios a medida para las empresas. En este sentido, no se trata de mostrar la carta de servicios y ver cuál es el que se adapta a su demanda, sino analizar qué necesidades tienen las empresas y darles respuesta.

Un tercer aspecto sobre el que se incide es la idea de barrio como ámbito de actuación, que se refleja en la presencia de los siete *managers*: cada uno trabaja en un barrio concreto, hecho que facilita un trato más individual y personal con las empresas, así como establecer un referente para el territorio. Desarrollar la red del Small Business Center por barrios es otro ejemplo de la voluntad de trabajar en este nivel.

Resultados e impactos

El Small Business Plan, sobre el que se basan las iniciativas que están siendo desarrolladas por la unidad, fue publicado en el 2016 y no ha habido tiempo de empezar a hablar de resultados e impactos ni de evaluar su actividad. No obstante, actualmente se está trabajando en esta cuestión.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

El Small Business Plan es el principal elemento de diseño de las actividades que ejecuta la unidad y surgió de un análisis de la situación, la detección de una serie de problemas y retos sobre los que se tenía que trabajar y la propuesta de un conjunto de iniciativas para darles solución.

Con respecto a las herramientas de evaluación, la prioridad desde el 2016 fue la puesta en marcha y el desarrollo de las iniciativas surgidas del plan. Recientemente, sin embargo, han empezado a trabajar en su evaluación. Así, se está elaborando una batería de indicadores de cariz cuantitativo (número de empresas, facturación, puestos de trabajo, etcétera) que será completada con otros indicadores que reflejen mejor el impacto de los programas, como indicadores de confianza de las empresas, el incremento de las ventas o el incremento en el número de clientes y clientas. Asimismo, se está trabajando junto con doce organizaciones de apoyo a las personas empresarias para asegurar que todos los agentes comparten un mismo lenguaje, una forma de recoger los datos y una visión sobre todo lo que tiene que ser monitoreado y evaluado. La metodología utilizada para analizar la evolución de los indicadores será de análisis lineal (*base line*).

Departamento encargado de su gestión

La Small Business Unit es un departamento propio dentro de la división de Economic Development llamado Small Business Development.

Persona responsable

Karilyn Crockett, karilyn.crockett@boston.gov, 617-635-0355

Para más información

<https://www.boston.gov/departments/small-business-development>

Office of Workforce Development

Presentación

La Office of Workforce Development (OWD) es una unidad destinada a la promoción de la empleabilidad de las personas, en especial de aquellos grupos que presentan bajos niveles de empleo y elevados niveles de desigualdad y de exclusión social. Esta unidad, además, presenta un cariz más social e integral, pues focaliza su trabajo a partir del planteamiento de un proceso de mejora de las habilidades laborales de las personas, de la formación y de la generación de oportunidades laborales. Durante este proceso, se da apoyo de la forma más adecuada a sus necesidades, como ayudas para el transporte o para pagar a personas cuidadoras de sus niños y niñas para que puedan asistir a las actividades.

Esta oficina aprovecha los proyectos de construcción de edificios, zonas comerciales o zonas industriales promovidas, tuteladas o participadas por la BPDA para obtener fondos o formar a potenciales trabajadores y trabajadoras que se ocupen en estos proyectos constructivos. Este aspecto está relacionado con la ordenanza de la Boston Residents Jobs Policy, en la que se exige una participación mínima de personas trabajadoras residentes en la ciudad. Aparte de este fondo, la OWD también recibe financiación a través de subvenciones federales y estatales, de aportaciones que hace la ciudad y de donaciones. Los fondos que obtiene le permiten realizar dos tipos de acciones:

- a) **Acciones propias.** Desarrollan una serie de servicios y programas destinados principalmente a mejorar la capacidad económica de las personas para que puedan invertir en su formación, a generar oportunidades laborales para quienes tienen una mayor dificultad de inserción y a mejorar las oportunidades de empleo futuro de las personas jóvenes a través del acceso a la formación.
- b) **Acciones externas.** Ofrecen apoyo financiero a diferentes proyectos o iniciativas relacionadas con la mejora de la empleabilidad de las personas residentes en Boston que desarrollan varias entidades en la ciudad, y colaboran con estas para desarrollar proyectos que presentan un claro beneficio para la ciudad. Estos proyectos son programas de educación para jóvenes, de aprendizaje de profesiones, de lucha contra la pobreza, de capacitación laboral y programas que generen puestos de trabajo para jóvenes.

Principales actividades

La OWD desarrolla, pues, un gran abanico de programas y proyectos. Los más significativos y de mayor interés son los siguientes:

- I. El Neighborhood Jobs Trust (NJT), un fondo sin ánimo de lucro creado en 1987 para posibilitar que grandes proyectos constructivos (infraestructuras, zonas comerciales, áreas industriales...) beneficiaran también a las personas residentes con más bajos ingresos. El NJT recauda dinero de los grandes proyectos y lo destina a financiar puestos de trabajo, formación y actividades relacionadas con la mejora de la empleabilidad.

En este sentido, los promotores de proyectos de construcción con más de 100.000 pies cuadrados de superficie tienen que pagar una tasa de 1,67 dólares por cada pie cuadrado de más que tengan. La tasa la pueden pagar de dos formas:

- Generando puestos de trabajo. El dinero de la tasa es destinado a formar a las personas trabajadoras que serán contratadas, de forma indefinida, una vez que se acabe la obra y el proyecto entre en funcionamiento.
- Contribución directa al fondo del NJT.

En el 2016, el NJT financió diecisiete proyectos de diferentes ONG, con un importe total de 1,2 millones de dólares, que atendieron a 340 personas. Hay que destacar que el 83 % de las personas participantes en programas financiados por el NJT encuentran trabajo, y consiguen que les paguen una media de 14,9 dólares por hora, cifra que está por encima del salario mínimo de la ciudad y supone un incremento de los ingresos de un 123 % para las personas participantes¹⁸.

¹⁸En el siguiente enlace se puede consultar un informe sobre el programa para el 2015: https://20289-presscdn-pagely.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/07/FY15_NJT_ImpactReport.pdf

- II. Youth Options Unlimited (YOU), programa basado en la gestión individualizada de casos de jóvenes de entre 14 y 24 años con un pasado delictivo y antecedentes penales, que son de difícil inserción en el mercado laboral. El programa combina los servicios de orientación y apoyo para el desarrollo de su carrera profesional o laboral, y el apoyo para ayudarlos a desvincularse de las bandas de jóvenes delincuentes. Cada año se atiende a unos trescientos jóvenes que residen, principalmente, en los barrios de la ciudad con unos índices más elevados de pobreza y violencia.
- III. Operation Exit and Professional Pathways, un programa que atiende a personas jóvenes que salen de la prisión, con las que se trabaja su reinserción en la sociedad. A través de los doce sindicatos del sector de la construcción, se ofrece a estas personas jóvenes formación y puestos de trabajo en el sector. Entre los años 2014 y 2016 participaron un total de 54 jóvenes, de los que 41 han encontrado un puesto de trabajo y han iniciado un proceso de aprendizaje y mejora de su salario. El responsable del programa, Jeffrey Velez, indica que la clave está en la atención intensa e integral que prestan a la persona y, en especial, en la posibilidad de obtener un puesto de trabajo con una remuneración superior al salario mínimo de la ciudad.
- IV. Wage Theft and Living Wage Division. Este es el sitio donde las personas trabajadoras que sufren algún "robo" de su salario por parte de la empresa pueden ir a denunciarlo. Conviene indicar que por robo de salario se entiende que no reciben la remuneración que les corresponde, ya sea parte de las propinas o de las horas extras o que se les paguen a un precio reducido, o un salario inferior al salario mínimo de la ciudad o estatal (11 dólares o 14,23 dólares por hora, si la empresa tiene un contrato superior a los 25.000 dólares con la ciudad). El trabajador o la trabajadora puede realizar la denuncia de forma anónima a través de un formulario en línea. Según un estudio del 2008, dos terceras partes de las personas trabajadoras con bajos salarios eran víctimas de robos de salarios, lo que se estima que suponía unos 50 millones de dólares al año. Una vez que se recibe la denuncia, el protocolo de actuación es diferente en función de si la empresa tiene una licencia de la ciudad para sus actividades (venta de comida, bebidas alcohólicas, boleras...) o no. En el primer caso, se realiza una visita a la empresa para comprobar la veracidad de la denuncia y se comprueban las nóminas. En caso de que sea cierto, se comunica al departamento municipal que concede las licencias y este puede sancionar a la empresa. En el segundo caso, se acompaña y se informa a la víctima de las acciones legales que puede emprender.

Elementos de interés

Uno de los principales elementos de interés de esta oficina es su potente enfoque de atención a la diversidad y a la igualdad en una de las ciudades con mayores índices de desigualdad de los EE. UU., un enfoque holístico y centrado en las necesidades de las personas, con una gran variedad de programas ideados para jóvenes, personas mayores, personas inmigrantes y minorías. Muchos comparten herramientas que ya existen y la clave es la atención a la persona y a sus necesidades a través de la gestión individual de los casos, con la combinación de los recursos disponibles más adecuados a sus necesidades.

De una forma parecida a la intervención que hacen con las pequeñas empresas, se ofrece a las personas lo que necesitan para pasar por el programa de manera satisfactoria: ayudas al transporte, atención a niños y niñas o a personas dependientes mientras participan en el programa, ayudas puntuales cuando las necesitan...

En general, se observa un modelo de intervención a escala micro en las necesidades específicas de cada persona para mejorar su situación de desigualdad, pero que se planifica a escala de ciudad en relación con la dotación de los diferentes recursos necesarios para la intervención personalizada.

Otro aspecto de interés, que queda reflejado en la ordenanza y en el NJT, es que los grandes proyectos de la ciudad repercutan también en las personas menos favorecidas. De algún modo, se puede entender como una redistribución de una pequeña parte de la riqueza que estos proyectos generarán, encaminada a mejorar la formación y la empleabilidad de las personas y no tanto a dar una paga (renta garantizada).

Resultados e impactos¹⁹

A través de los diversos programas e iniciativas que se han presentado, se han mencionado diferentes resultados positivos que se están obteniendo, como, por ejemplo, 300 jóvenes atendidos anualmente por YOU,

41 jóvenes expresidiarios que han encontrado un puesto de trabajo, 340 personas participantes en los diecisiete proyectos subvencionados por el NJT o el salario más elevado que perciben las personas que participan en alguno de los programas del NJT.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No utilizan herramientas ni mecanismos específicos de diseño y de evaluación, aparte de los informes anuales de actividad y de justificación y auditoría que presentan a la BPDA. También publican anualmente un informe resumen en su web con los principales resultados o impactos obtenidos con sus programas para informar a la ciudadanía. En algunos programas concretos sí hay mecanismos de diseño y de seguimiento.

Departamento encargado de su gestión

La Mayor's Office of Workforce Development se encarga de su propia gestión, aunque forma parte de la BPDA.

Persona responsable

Trinh Nguyen (Director), trinh.nguyen@boston.gov, y Peggy Hinds-Watson (Assistant Deputy Director), peggy.hinds-watson@boston.gov, 617-918-5248

Para más información

<https://owd.boston.gov/>

Boston Main Street Program

Presentación

Este programa se inició en la ciudad en 1995, pero forma parte de un programa federal pensado inicialmente para ciudades más pequeñas (Main Street), que fue adaptado con éxito a Boston. Se trata de un *partenariado* público-privado formado por la ciudad y por veinte organizaciones sin ánimo de lucro surgidas del propio programa en las veinte zonas comerciales de las ciudades donde se trabaja.

Su objetivo inicial era revitalizar los centros comerciales de los barrios. En 1995 se organizó la primera convocatoria para seleccionar a organizaciones sin ánimo de lucro formadas por personas empresarias, propietarios y propietarias de viviendas y ciudadanía en general que querían unirse para trabajar por su barrio. En esta primera convocatoria se formaron diez entidades, mientras que en el 2016 eran veinte.

Principales actividades

Cada una de las organizaciones decide qué quiere hacer con el apoyo de la comunidad. La ciudad financia con hasta 75.000 dólares anuales su estructura, con la obligación de realizar la justificación. La estructura viene conformada por una oficina y una única persona remunerada. Esta persona es el director o directora del consejo de la organización, que en cada barrio está formada por entre doce y quince miembros de la comunidad (personas empresarias, residentes e instituciones locales).

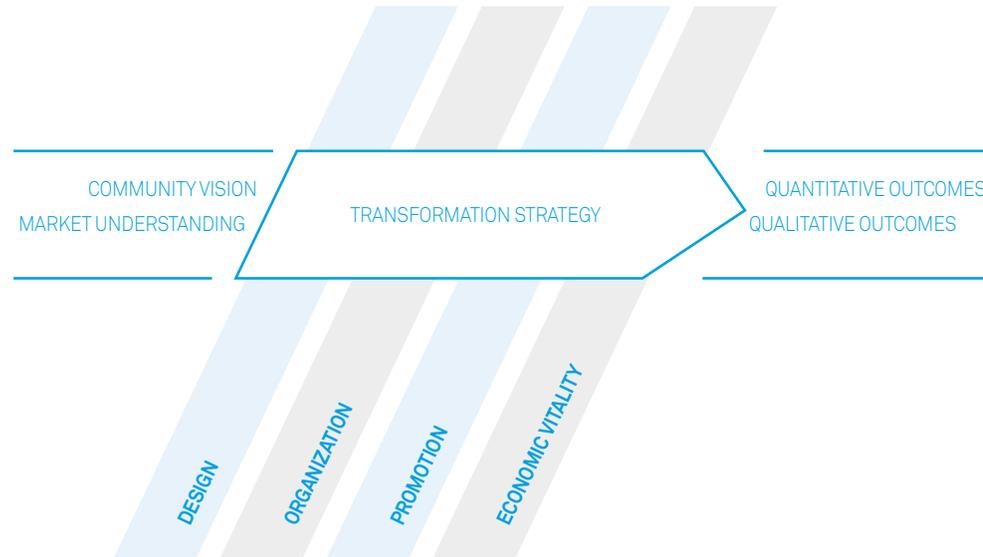
Su organización es la misma que la del programa Main Street y está basada en cuatro comités de trabajo que abarcan cuatro áreas y que están compuestos por ciudadanos y ciudadanas que quieren promover, dinamizar y mejorar la comunidad. Estos comités de trabajo son el de diseño, el de organización, el de promoción y el de desarrollo económico.

Este último comité suele ser el encargado de conseguir fondos adicionales para poder desarrollar actuaciones y actividades. En ocasiones, estos fondos adicionales pueden llegar hasta los 100.000 o 200.000 dólares, que se suman a los 75.000 dólares. La obtención de estos fondos adicionales es un requisito impuesto en

¹⁹Se puede consultar el informe resumen de su actividad en el 2016 en el siguiente enlace: https://owd.boston.gov/wp-content/uploads/2017/01/DES92-OWD_Annual_ReportF.pdf

el contrato que firman las organizaciones con el Ayuntamiento. La ciudad (la Alcaldía o el Ayuntamiento) puede dar apoyo con financiación para la realización de obras públicas necesarias y con programas de apoyo específico para las empresas de la comunidad del ámbito de actuación de la organización.

Esquema conceptual del programa Main Street



Fuente: <http://www.mainstreet.org/main-street/about-main-street/main-street-america/the-main-street-approach.html>

Elementos de interés

Se trata de un programa relativamente económico, ya que solo hay que financiar una mínima estructura de cada organización, que genera pertenencia a la comunidad y cohesión social y mejora los barrios a partir de la incorporación de la ciudadanía, del tejido empresarial y del asociativo en su diseño y gestión. Así pues, se trata de un programa de fácil gestión que ha generado unos resultados muy alentadores en los últimos quince años. Además, resulta compatible y vinculable con otras ayudas que concede el Ayuntamiento para la promoción económica, la creación de empresas y la mejora del empleo.

Resultados e impactos

Con más de quince años de vida de la iniciativa, los barrios en los que se lleva a cabo han mejorado mucho, se han vuelto más habitables y seguros. Los datos publicados en la página web del programa muestran que, durante el 2015, se crearon 91 nuevas empresas, 565 puestos de trabajo, los voluntarios invirtieron 28.000 horas de trabajo y se organizaron 494 eventos.

Los últimos datos disponibles muestran cómo desde 1995 hasta el 2016 se han creado 1.394 nuevas empresas y 8.176 nuevos puestos de trabajo, y las personas voluntarias han invertido 373.680 horas de trabajo.

La evaluación del impacto respecto a todo el programa federal muestra que por cada dólar invertido el retorno medio obtenido es de 3 dólares.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

Además de la justificación económica que tienen que hacer las organizaciones, también deben aportar mensualmente al departamento u organismo responsable de la gestión del programa datos sobre la creación y destrucción de empresas, puestos de trabajo, los eventos que han organizado, el número de empresas que han atendido y los fondos adicionales que han conseguido (número y cantidad). Además, la BPDA realiza un informe anual de los resultados del programa.

Departamento encargado de su gestión

La responsabilidad del programa recae en la Small Business Unit.

Persona responsable

Stephen Gilman, stephen.gilman@boston.gov, 617-635-0076

Para más información

<https://www.boston.gov/departments/small-business-development>

Food Trucks Program

Presentación

El programa inició su actividad en el 2011 con el fin de apoyar la creación, desarrollo y mantenimiento de negocios de restauración basados en el modelo *food trucks*, de comida en la calle.

El objetivo inicial era generar ideas de negocio relacionadas con la elaboración de comida rápida, saludable y de calidad, que cumplieran unos estándares sanitarios adecuados y que dieran servicio en los diferentes barrios de la ciudad, a la vez que generaban puestos de trabajo. En definitiva, ideas de negocio que fueran sostenibles económicamente y que, con el tiempo, se consolidaran, bien porque se optara por la apertura de un restaurante, bien por el incremento de la flota de camiones de comida.

Principales actividades

En el 2011 se realizó la primera convocatoria para la concesión de tres licencias para camiones de comida, que podían elegir los sitios de la ciudad donde podían estacionar los camiones para vender sus productos. Desde entonces, ya se han concedido un total de noventa licencias, con éxito de popularidad y de negocio.

Desde la Small Business Unit se da apoyo de forma personalizada e individualizada a las personas interesadas en todos los procesos necesarios para abrir un negocio de camión de comida. Este proceso va desde la tramitación de las licencias municipales hasta la búsqueda de espacios donde estacionar el camión, ya sean públicos (mediante concursos) o privados (mediante acuerdos con el propietario), y la gestión de horarios de atención al público, así como las normas y requisitos de acceso a la financiación.

Elementos de interés

En los EE. UU., los *food trucks* son una actividad muy popular. Además, también representan una prueba para las propias personas empresarias de restauración para iniciar su actividad y comprobar el recibimiento de sus productos. Estos camiones de comida, en muchos casos, han servido como incubadoras de ideas de negocio que posteriormente se han establecido como restaurantes, aproximadamente, en unos treinta casos. De forma paralela, otras personas empresarias han optado por expandir su negocio de camiones de comida adquiriendo nuevos camiones y ampliando su flota.

Por último, este carácter experimental de los camiones de comida también es aprovechado por algunos empresarios y algunas empresarias de restaurantes como laboratorio donde hacer pruebas de mercado de nuevos productos antes de incorporarlos a sus cartas.

Resultados e impactos

El resultado más significativo son las licencias de camiones que han gestionado y los noventa camiones de comida que se han abierto en los últimos seis años.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No existe ningún elemento particular de diseño ni ninguna herramienta de evaluación. El seguimiento del programa lo realizan a través de las peticiones de ayuda que reciben y del número de camiones de comida.

Departamento encargado de su gestión

La responsabilidad del programa recae en la Small Business Unit.

Persona responsable

Prayas Neupane, prayas.neupane@boston.gov, 617-635-0343

Para más información

<https://www.boston.gov/economic-development/food-trucks>

Apoyo a pequeñas empresas en la contratación pública**Presentación**

La agencia comprobó que solo un 7 % de la contratación pública en la ciudad de Boston era realizada por pequeñas empresas locales, especialmente aquellas que eran de empresarias o de minorías. En este sentido, decidieron incorporar esta iniciativa al Plan para las pequeñas empresas del 2016.

El objetivo de la iniciativa es mejorar la transparencia, la accesibilidad y el apoyo a pequeños proveedores y pequeñas proveedoras para incrementar su participación en la contratación pública de la ciudad. Esta iniciativa también está alineada con la estrategia de mejorar la inclusión social y la equidad que está desarrollando la ciudad.

Principales actividades

Así pues, con la finalidad de incrementar el número de pequeñas empresas contratadas, en especial de minorías, mujeres y personas inmigrantes, cada vez que algún departamento municipal convoca una licitación de provisión de servicios o productos, desde esta iniciativa se asegura que este perfil de empresas pueda participar. Por eso, contactan con ellas para informarlas sobre la convocatoria y se las anima a presentar ofertas.

Desde la iniciativa han creado un punto central de contacto e información. En este punto se ofrece a los proveedores y a las proveedoras la información sistematizada y clasificada según categorías sobre las contrataciones abiertas o previstas.

Además de un mejor acceso a la información, también realizan una formación específica a los proveedores y proveedoras interesados. El objetivo es que entiendan mejor el proceso de contratación pública, como el lenguaje administrativo, los documentos que se suelen pedir o que sepan realizar mejor su propuesta. También hacen sesiones grupales donde pueden hablar con algunos departamentos de la ciudad sobre sus procesos de contratación, donde se les presentan algunos casos de éxito que les pueden servir como ejemplo.

Finalmente, están trabajando también en posibilitar una opción de certificaciones más flexibles para que se puedan presentar.

Elementos de interés

Representa un mecanismo interesante para apoyar a pequeñas empresas y colectivos particularmente vulnerables o infrarrepresentados en los ecosistemas emprendedores, pero con un potencial importante.

Trasladado a un nivel más europeo, este mecanismo es compatible con la introducción de cláusulas sociales en la contratación pública y, además, las complementaría.

También resulta un mecanismo que ayudaría a ser más competitivas a pequeñas empresas o empresas de la economía social en los concursos de contratos públicos. En este sentido, es muy interesante el contacto activo con las empresas, tanto para informar de las posibilidades concretas en relación con la presencia de concursos como en la formación destinada a saber cómo contratar con el sector público.

Resultados e impactos

La iniciativa es demasiado reciente y todavía no se han valorado los resultados y el impacto que está teniendo. Por eso, es necesario dejar pasar todavía unos años más.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No disponen de ningún elemento de diseño o herramienta de evaluación en particular. La evaluación de seguimiento que utilizan es bastante convencional, a partir del número de proveedores y proveedoras con los que mantienen contacto. Con respecto a la valoración del resultado, habrá que esperar para comprobar si en los próximos años registran un incremento del porcentaje de contratación pública con estos proveedores y proveedoras.

Departamento encargado de su gestión

La responsabilidad de desarrollar la iniciativa es del Procurement Department, aunque colaboran con los demás departamentos, como el de Economic Development o el de Small Business Development.

Persona responsable

Shaina Aubourg, shaina.aubourg@boston.gov, 617-635-4164

Para más información

<https://www.boston.gov/contracting-city>

2.2.1.5. Gestión del cambio

La ciudad de Boston dispone de varias herramientas y mecanismos para hacer la predicción y detección de nuevas tendencias, y trabajar en la adopción de medidas que les permitan adaptarse a los nuevos cambios que se registran. En estas herramientas y mecanismos participan varios actores y se utilizan diferentes metodologías para hacer los análisis.

La herramienta más importante relacionada directamente con la BPDA es la división de investigación que tiene la agencia, que se centra en el análisis del entorno económico de la ciudad. La Research Division se encarga de realizar varios informes sobre la ciudad de Boston, algunos de forma regular y otros esporádicos. Estos se basan en análisis estadísticos de bases de datos a las que tienen acceso. Por su tipología podríamos hablar de diferentes informes:

- a) **Informes económicos anuales y de tendencias de la economía de la ciudad de Boston**, centrados en el crecimiento económico, el empleo, los salarios y el mercado inmobiliario. Además, la edición del 2017 hace un análisis comparativo del entorno económico de Boston con respecto a un conjunto de 25 ciudades de EE. UU.
- b) **Informes regulares que analizan la situación en los barrios de la ciudad.**

- c) **Informes temáticos**, de contenido diverso relacionado con la anticipación de nuevas tendencias a partir de proyecciones como, por ejemplo, la situación de la población, la población inmigrante, el desarrollo de la economía creativa, el sector de la salud y el sector tecnológico, o sobre tendencias pasadas y futuras del mercado de trabajo para las personas residentes y no residentes en la ciudad.

Además, dispone de dos herramientas o mecanismos destacables. Por una parte, la planificación estratégica a través de consulta pública a la ciudadanía. Por la otra, una basada en las relaciones internacionales de la ciudad y la creación de redes de colaboración:

- I. En relación con la primera, en el 2015 empezó la iniciativa Imagine Boston 2030, una consulta pública sobre cómo cree la ciudadanía que cambiará la ciudad y sobre cómo querría que cambiara, en la que ya han participado más de 14.000 personas. El objetivo es la redacción final, para el verano del 2017, del plan "Imagine Boston: expanding opportunity". El mes de mayo del 2016 ya estaba redactada una versión provisional del plan²⁰, con un extenso informe en que se analizaban las principales tendencias del pasado y el futuro de la ciudad, así como las propuestas de adaptación y cambio de estas tendencias.
- II. En relación con la segunda, la colaboración con otras ciudades la realizan a través del programa de hermandad. Este programa busca el intercambio cultural con otras ciudades para conseguir un aprendizaje mutuo. En este sentido, a través del intercambio, la ciudad puede aprender de las experiencias realizadas por las otras ciudades, de forma que le permita poder detectar tendencias, programas o políticas de éxito que ya se están desarrollando. Actualmente, Boston está hermanada con diez ciudades, una de las cuales es Barcelona.

2.2.1.6. Retos y expectativas de futuro

En el último informe económico de la División de Investigación de la BPDA quedaban recogidos los principales retos de futuro en los que tendrán que trabajar en los próximos años. Son los siguientes:

- **Moderación del crecimiento económico.** En los últimos años, la ciudad de Boston y el estado de Massachusetts han experimentado un fuerte crecimiento de salarios y puestos de trabajo. Este año las previsiones muestran un crecimiento más moderado y los pronósticos sugieren una moderación gradual hasta el 2020.
- **Envejecimiento de la mano de obra.** Estiman que la proporción de población de Boston de 65 años o más se verá incrementada y pasará de representar el 14 % en el 2030. Este es un hecho significativo si se tiene en cuenta la importancia del sector educativo, que supone la recepción de estudiantes jóvenes, una parte importante de los cuales se quedan en la ciudad para desarrollar su carrera profesional.
- **La población inmigrante y su inserción laboral.** El crecimiento de la ciudad de Boston viene determinado por la llegada de nuevos residentes. En este sentido, las previsiones son de crecimientos importantes de población y crecimientos moderados de puestos de trabajo, lo que puede acabar generando problemas de paro.
- **Mano de obra formada para los trabajos del futuro.** Las previsiones indican que gran parte del trabajo se creará en industrias de alto valor en conocimiento. Por lo tanto, se necesitará mano de obra altamente cualificada. Por este motivo, la OWD pone tanto énfasis en programas para que la juventud de familias con ingresos modestos pueda estudiar.

Aparte del proceso de Imagine Boston 2030, también hay que destacar el reto de la elevada desigualdad existente en la ciudad, con disparidades significativas en educación, vivienda propia, tiempo de traslado, acceso a la alimentación, acceso a la asistencia sanitaria y otros factores. Estos aspectos se encuentran altamente correlacionados con resultados de salud y brechas de riqueza entre razas y barrios. Así pues, trabajar por la inclusión social reduciendo las desigualdades es un reto importante que está marcado en la agenda social y en el que las políticas de desarrollo local deben intervenir.

²⁰El documento puede consultarse en http://20222-presscdn.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/05/Ib2030%20Vision%20Report%20Spring%202017%20BOOK%20issuu_pages.pdf

Aspectos más destacados de la ciudad de Boston

- La prioridad otorgada a la inclusión social, que queda patente con la creación de una potente agenda de inclusión económica e igualdad, se concreta en diferentes medidas como el establecimiento de un salario mínimo (Ordenanza de trabajos y salarios dignos), la política de empleo para residentes en el sector de la construcción, la tasa especial para grandes operaciones urbanísticas para financiar proyectos de inclusión social y mejora de la empleabilidad de personas de barrios marginados, diferentes programas de la Office of Workforce Development destinados a personas con bajos niveles de empleabilidad o el fomento del emprendimiento de mujeres y minorías étnicas como medio de inclusión.
- El apoyo especializado que dan a los pequeños negocios.
- Los diferentes servicios y recursos que tienen para el fomento del emprendimiento femenino.
- El fomento de la contratación pública de proveedores y proveedoras de servicios y bienes locales.

2.2.2. El caso de Toronto

Toronto es la ciudad más poblada de Canadá y el principal centro financiero del país, donde se encuentra la principal bolsa de valores de Canadá y la séptima del mundo. Además de centro financiero, es también un importante centro industrial y comercial, motivos por los que es considerada la capital económica de Canadá. Presenta una economía diversa y potente basada en varios sectores, como los servicios empresariales, las telecomunicaciones, el transporte, los medios de comunicación, el arte, el cine, la investigación médica, la enseñanza y el turismo.

El Gobierno de la ciudad de Toronto está organizado en varios niveles. En el primero encontramos el Toronto City Council, formado por 45 consejeros y consejeras que son elegidos por los distritos electorales. En un segundo nivel se hallan los presidentes o presidentas de cuatro comisiones permanentes que son designados por el City Council, así como el *city manager*, es decir, el alcalde o alcaldesa, votado directamente por la ciudadanía. El o la *city manager* preside un comité ejecutivo que incluye tres vicealcaldes o vicealcaldesas y los presidentes o presidentas de seis comisiones permanentes, elegidos por el o la *city manager*. Este comité se encarga de fijar las prioridades de la ciudad, la gestión financiera y presupuestaria y el funcionamiento general del Ayuntamiento (recursos humanos). Además, hace recomendaciones al Consejo Municipal en varias materias. Aparte del Comité Ejecutivo, la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones se vehicula a través de los once comités temáticos encargados de recoger información y dirigirla al Consejo Municipal y a los cuatro consejos comunitarios de cariz territorial que tienen poder de decisión sobre algunos aspectos locales (aparcamiento, áreas de dinamización económica, juntas locales, entre otros).

A nivel ejecutivo, las áreas de gobierno de la ciudad están organizadas en torno a tres grupos de actividades gestionados por los respectivos vicealcaldes y vicealcaldesas (*deputy city manager*):

- I. El primer grupo de actividades está relacionado con el desarrollo económico, cultural, social y de empleo y con los servicios a la infancia y a los enfermos de larga duración, entre otros (gestión de parques y jardines, justicia, vivienda...).
- II. El segundo grupo aglutina las actividades relacionadas con la gestión de las infraestructuras (agua, residuos, equipamientos, edificios municipales...), del transporte urbano, de los servicios de emergencia y de planificación de la ciudad.
- III. El tercer grupo está relacionado directamente con la propia gestión del Gobierno de la ciudad (línea de atención a los ciudadanos, planificación financiera, intervención...).

De forma adicional, el o la *city manager* también tiene asignadas algunas competencias, como la de igualdad, diversidad y derechos humanos.

En relación con el foco de atención del presente informe, centrado en el desarrollo local de la ciudad de Toronto, el primer grupo de actividades es el que resulta de mayor interés. Dentro de la organización de la ciudad destaca la División de Desarrollo Económico y Cultura (Economic Development and Culture) y la División de Empleo y Servicios Sociales (*Employment & Social Services*).

2.2.2.1. Misión, objetivos y visión estratégica

La misión del Gobierno de la ciudad queda recogida en el documento "City of Toronto. Strategic Actions 2013-2018"²¹, donde se indica que el Gobierno de la ciudad de Toronto defiende la vitalidad económica, social y medioambiental de la ciudad. Así, la ciudad debe:

- Ser capaz de ofrecer servicios de alta calidad y asequibles, que respondan a las necesidades de las comunidades locales, e invertir en infraestructuras para impulsar la construcción de la ciudad.
- Ser líder en la identificación de temas de importancia y en la búsqueda de formas creativas para responder.
- Promover y mantener un sistema de gobierno responsable donde los intereses de los individuos y las comunidades se equilibren con los de la ciudad en su conjunto.

Además, la participación pública tiene que ser una parte integral de los procesos de toma de decisiones de la ciudad. La visión estratégica se basa en cuatro puntos:

1. Toronto como ciudad amable y de atención a las personas.
2. Toronto como ciudad limpia, verde y sostenible.
3. Toronto como ciudad dinámica.
4. Toronto como ciudad que invierte en la calidad de vida.

A partir de todo lo anterior, los objetivos estratégicos de la intervención por parte del Gobierno de la ciudad pasan a agruparse en torno a siete temas:

1. **La construcción de la ciudad**, con cuatro objetivos específicos: la creación de infraestructuras para una ciudad de éxito que garantice el bienestar de la comunidad y de los individuos, y que sea tractora de inversiones; la excelencia en los servicios públicos, de elevada calidad, bien coordinados y de fácil acceso; un crecimiento urbano inteligente, bien planificado, con servicios y transportes eficientes, accesibles e integrados; y la calidad de la ciudad mediante su arte, cultura y patrimonio, que mejoran su calidad de vida y la imagen internacional.
2. **La vitalidad económica**, con cuatro objetivos específicos: asegurar que la población activa presente la formación, las competencias y los conocimientos demandados por la economía, en constante evolución y competitiva; generar empleo de alta calidad y con un amplio abanico de oportunidades; crear una base económica dinámica, con la presencia de empresas y puestos de trabajo diversos y basados en las ventajas competitivas a través de la excelencia en la educación, la investigación, el emprendimiento y la innovación; y promover la imagen internacional de la ciudad como un sitio atractivo para vivir, trabajar, visitar, invertir e instalar empresas.
3. **La sostenibilidad medioambiental**, que consta de tres objetivos: la concienciación medioambiental a través de la participación pública activa; la sostenibilidad medioambiental mediante el equilibrio entre las actividades humanas y el consumo, así como la capacidad del medio ambiente de absorber las emisiones e impactos; y la promoción de la salud de los residentes en la ciudad.
4. **El desarrollo social**, con los objetivos específicos de reforzar la capacidad de la comunidad, que tenga sentimiento de pertenencia y contribución a la ciudad, así como capacidad de participar en la vida social, política, económica y cultural de la ciudad; promover el bienestar de las personas permitiéndoles el acceso a unos niveles adecuados de ingresos, salud, alimentación, vivienda y ropa; promover y celebrar el acceso, la igualdad y la diversidad, de forma que existan recursos y oportunidades para responder a las necesidades particulares de las diferentes comunidades; y garantizar la seguridad ciudadana.
5. **La buena gobernanza**, que consta de cuatro objetivos específicos: la participación cívica mediante procesos de toma de decisiones abiertos y democráticos, así como la invitación a las personas a

establecer un diálogo eficaz para contribuir con sus ideas, opiniones y energía al bienestar de la ciudad; la búsqueda de la excelencia organizativa, con una autoridad legislativa apropiada, herramientas financieras y estructuras y procesos organizativos que apoyen sus responsabilidades y contribuyan a la consecución de sus objetivos; la asociación con otros agentes en asuntos intergubernamentales; y, en términos de relaciones internacionales, lograr que la ciudad sea referente internacional para otras ciudades y beneficiarse social, cultural y económicamente de sus vínculos internacionales.

6. **La sostenibilidad fiscal**, con dos objetivos específicos: una administración de los recursos y patrimonio de la ciudad a través de una sólida planificación financiera, y una articulación de mecanismos de sostenibilidad financiera.

En este contexto, cabe destacar que, en relación con el desarrollo económico de la ciudad, existe un enfoque conjunto de sectores considerados estratégicos para la ciudad y se trabaja para impulsarlos. Estos sectores son la cultura y el arte; las industrias relacionadas con la filmación de películas, la música y el entretenimiento, como el turismo; el diseño y la moda; la educación; la alimentación; las ciencias de la vida; y los servicios financieros.

Otro aspecto destacable, y también estratégico para la ciudad, es la política y la oficina de salarios justos (Fair Wage Office and Policy²²). Esta política de salarios justos prohíbe al Gobierno de la ciudad contratar a empresas que discriminen a sus empleados y empleadas. La oficina se encarga de investigar las denuncias y obliga a las empresas que no hayan pagado el salario por hora exigible, las vacaciones o permisos estipulados a hacerlo. La política afecta a cinco sectores relacionados con la industria constructiva, como la construcción de equipamientos o edificios institucionales; la construcción de infraestructuras públicas, como carreteras o las relacionadas con el agua; la construcción pesada; la construcción de fábricas; y algunos servicios de seguridad, limpieza, de oficina, etcétera. Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Conseguir relaciones laborales estables y sin conflictos.
- Conseguir un balance más equilibrado entre las diferencias salariales en el empleo organizado en torno a los sindicatos y el que no lo está.
- Proteger a los trabajadores y a las trabajadoras de la explotación.
- Reformar la reputación de la ciudad como promotora de negocios justos y éticos.

Por último, resulta necesario hacer una referencia a la estrategia municipal de reducción de la pobreza, la "TO Prosperity: Toronto poverty reduction strategy"²³, en la que se destacan tres tendencias preocupantes, comunes en muchas grandes ciudades:

1. Las dificultades para llegar a fin de mes de personas que trabajan debido a la dispar evolución de los precios de bienes y servicios básicos (alquiler, comida, energía, transporte) y de los salarios.
2. La precarización del empleo, con carreras laborales no continuas o no completas (crecimiento del tiempo parcial no deseado).
3. La pobreza sistémica, con un incremento de las personas pobres y de la pobreza.

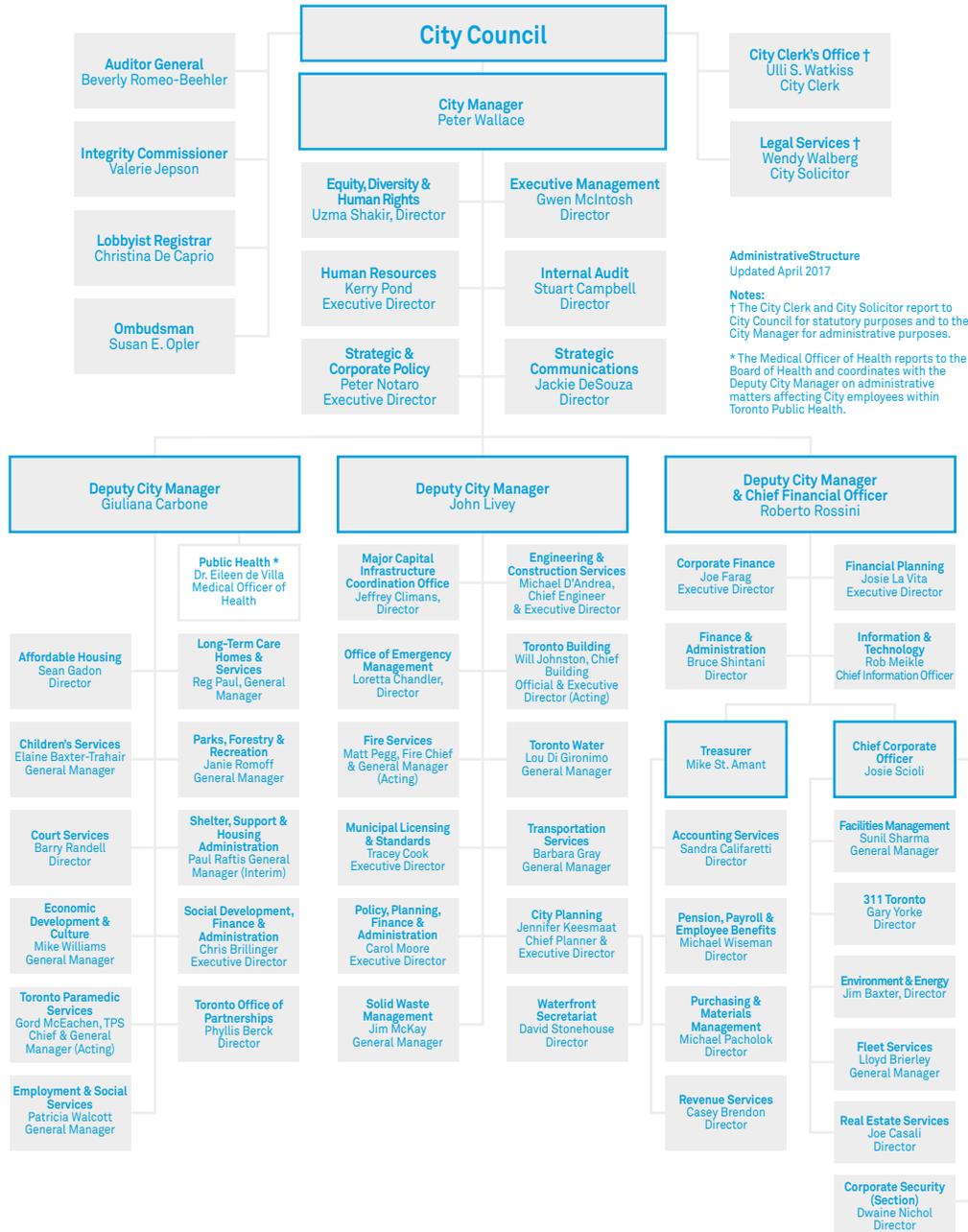
Para dar respuesta a estos retos, la ciudad se ha planteado tres objetivos: satisfacer las necesidades inmediatas, diseñar itinerarios hacia la prosperidad y promover un cambio sistémico.

²²Se puede ampliar la información en <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=f66a2ec86f43b510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

²³El documento es consultable en línea en el siguiente enlace: http://www1.toronto.ca/City%20of%20Toronto/Social%20Development,%20Finance%20&%20Administration/Strategies/Poverty%20Reduction%20Strategy/PDF/TO_Prosperty_Final2015-reduced.pdf

²¹Más información en el siguiente enlace: http://www1.toronto.ca/City%20of%20Toronto/City%20Manager's%20Office/Files/StratActionsBklt_Tags.pdf

2.2.2.2. Modelo organizativo



Fuente: City's Organization Chart

El organigrama de la ciudad muestra la situación de las dos divisiones que llevan el peso del desarrollo local de la ciudad, a través de la gestión de las políticas y medidas destinadas a la promoción económica y a la dinamización del tejido empresarial (Economic Development & Culture) y de la ciudad y las destinadas a fomentar la empleabilidad y el desarrollo social de las personas (Employment & Social Services). Cabe destacar que el Gobierno de la ciudad no dispone de ninguna agencia en particular encargada del desarrollo económico, aunque sí dispone de agencias específicas, como la de transporte, policía, salud o bibliotecas.

La financiación de las dos divisiones proviene del presupuesto municipal²⁴. A continuación se muestra el presupuesto destinado en el 2016 y el 2017 a los programas de cada división.

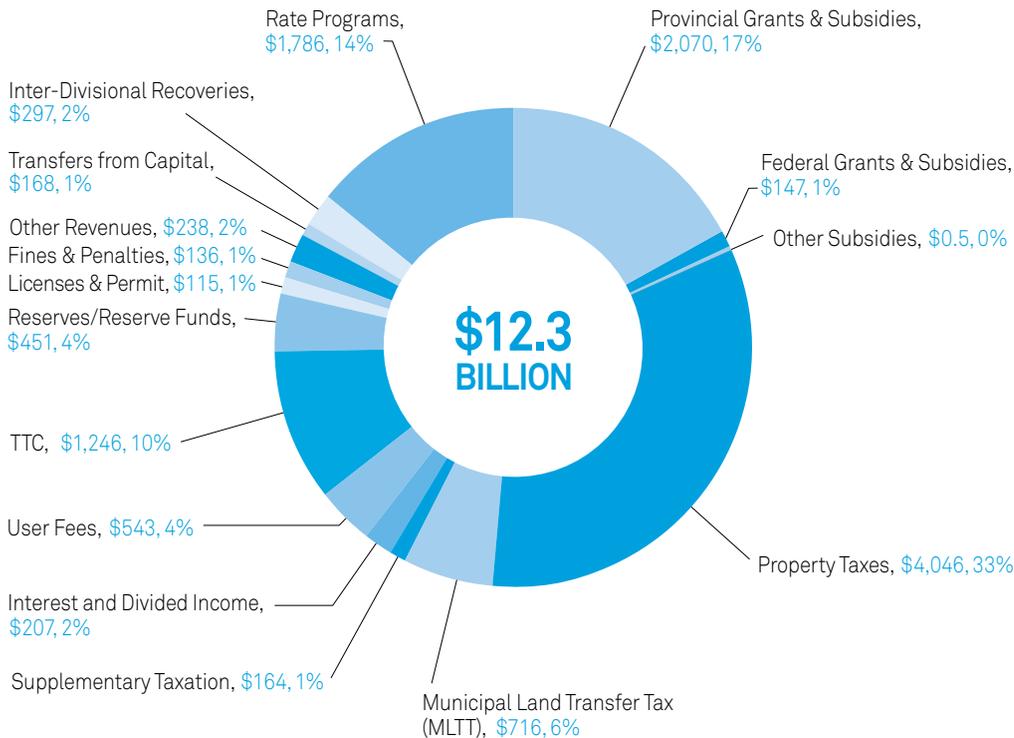
(In \$000's) \$	2016 Budget	2017 Base Budget	Change from 2016 Approved Budget		2017 New / Enh. Budget	2017 CN Approved Operating Budget	Change from 2016 Approved Budget	
			\$ Incr / (Dcr)	%			\$ Incr / (Dcr)	%
Citizen Centred Services "A"								
Affordable Housing Office	1,201	1,170	(31)	(2.6%)		1,170	(31)	(2.6%)
Children's Services	78,122	79,523	1,400	1.8%	3,458	82,981	4,859	6.2%
Court Services	8,545	9,246	701	8.2%	(11)	9,235	691	8.1%
Economic Development & Culture	58,941	61,321	2,379	4.0%	180	61,501	2,559	4.3%
Toronto Paramedic Services	78,922	78,189	(732)	(0.9%)		78,189	(732)	(0.9%)
Long-Term Care Homes & Services	48,493	47,323	(1,170)	(2.4%)		47,323	(1,170)	(2.4%)
Parks, Forestry & Recreation	316,085	316,662	577	0.2%	1,993	318,654	2,569	0.8%
Shelter, Support & Housing Administration	348,415	401,062	52,647	15.1%	6,000	407,062	58,647	16.8%
Social Development, Finance & Administration	32,023	32,194	172	0.5%		32,194	172	0.5%
Toronto Employment & Social Services	137,743	110,551	(27,192)	(19.7%)		110,551	(27,192)	(19.7%)
Sub-Total Citizen Centred Services "A"	1,108,490	1,137,240	28,750	2.6%	11,620	1,148,860	40,371	3.6%

Fuente: Toronto 2017 Budget. 2017. Presentation to the City Council (Council Approved Version)

²⁴Todo el presupuesto de la ciudad es consultable en [https://www1.toronto.ca/City%20of%20Toronto/Strategic%20Communications/City%20Budget/2017/PDFs/2017%20CN%20Approved%20Budget%20\(Op%20%20Cap\)%20%20Position%20Summary%20\(%20final%20June%202013\).pdf](https://www1.toronto.ca/City%20of%20Toronto/Strategic%20Communications/City%20Budget/2017/PDFs/2017%20CN%20Approved%20Budget%20(Op%20%20Cap)%20%20Position%20Summary%20(%20final%20June%202013).pdf)

En el siguiente gráfico se muestra cuáles son las principales fuentes de financiación del Gobierno de la ciudad de Toronto.

WHERE THE MONEY COMES FROM 2017 Tax and Rate Supported Operating Budget (\$ Millions)



Fuente: Toronto 2017 Budget. Presentation to the City Council (Council Approved Version)²⁵

Por último, en relación con los recursos humanos, no se dispone de información en detalle para las divisiones. En general, a fecha de marzo del 2017, la ciudad tenía contratadas 33.462 personas, sin contar las de las diferentes agencias (transporte, policía, bibliotecas, salud pública, centros comunitarios, etcétera). Sin el detalle del perfil del personal empleado, sí se dispone de la información de la tabla siguiente:

Tiempo completo		Tiempo parcial	Trabajadores del sector de ocio y cultural (Recreation Workers)	Otros	Total
Permanente	Temporal				
19,928	2,142	3,495	7,821	76	33,462

²⁵Para ampliar la información sobre el presupuesto de la ciudad se recomienda visitar <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=bf2cf02ab1208510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

2.2.2.3. Los principales ámbitos de actuación y servicios que desarrolla

En el ámbito del desarrollo local de la ciudad de Toronto hay que destacar cuatro líneas de trabajo:

- Servicio a las empresas (**Business Service**). Su finalidad es promover y fortalecer el entorno empresarial de Toronto y apoyar a las personas empresarias y a las empresas para desarrollarse y crecer. Ofrece una serie de servicios, entre los que destacan los siguientes:

 - Business Growth Service**, para apoyar a las empresas en su crecimiento y expansión a través de un asesoramiento individualizado, según cuáles sean sus necesidades y sus prioridades.

 - “Corporate calling program”: una línea de comunicación directa entre las pequeñas y medianas empresas y el servicio para solucionar los diferentes problemas o necesidades que presenten. Conviene indicar que el servicio dispone de una persona de contacto diferente para las cuatro áreas territoriales en las que se distribuye administrativamente la ciudad.
 - Imagination, Manufacturing, Innovation Technology (IMIT): programa de apoyo a la construcción o expansión de edificios en la ciudad, ya sea en ciertos sectores urbanos o de actividad, a través de incentivos fiscales.
 - The Gold Star Program, destinado a apoyar y acelerar proyectos de construcción de nuevas empresas o áreas de negocio a través de un tratamiento individual de caso y la asistencia durante el proceso de aprobación del proyecto constructivo.
 - “Export development advice”: servicio de información, orientación y formación para dar apoyo a empresas en la exportación a nuevos mercados, las regulaciones y procesos asociados a los procesos de exportación y el acceso a representantes de las nueve ciudades con las que Toronto mantiene relaciones formales en el ámbito del desarrollo económico: Chicago (EE. UU.), Chongqing (China), Fráncfort (Alemania), Ciudad Ho Chi Minh (Vietnam), Milán (Italia), Quito (Ecuador), Río de Janeiro (Brasil), Sagamiyara (Japón), Varsovia (Polonia) y Kiev (Ucrania).
 - Toronto Signature Sites Collection: inventario de espacios industriales y comerciales destacados en Toronto que están en venta.
 - Business Opportunities Bulletin Board: un *marketplace* que conecta a personas inversoras, vendedoras y compradoras con oportunidades de negocio e inversión. Incluye información sobre empresas en venta, empresas que buscan inversión, oportunidades de *joint venture* y licencias, inversores e inversoras que buscan posibilidades de adquisición, etcétera.
 - Entrepreneurship Service**: programa destinado a personas emprendedoras mediante el que apoyan el plan de negocio; asesoran sobre los trámites burocráticos que deben seguir (registro del nombre de la empresa, regulaciones gubernamentales, permisos y licencias); realizan acciones formativas como seminarios, foros y cursillos; y también disponen de un directorio de incubadoras, espacios de *coworking* y organizaciones que ayudan al desarrollo de negocios. A continuación se amplía la información.
 - Business Improvement Areas (BIA)**: programa que se encarga de dar apoyo a la dinamización de zonas comerciales y negocios locales. En el siguiente apartado se presenta también con más detalle.
- Servicio de arte y cultura**. Este servicio se centra en el enfoque sectorial al apoyo y crecimiento de empresas en actividades relacionadas con el arte y la cultura. Ofrece apoyo financiero a instituciones de arte y artistas individuales, y organiza grandes eventos culturales y programas de arte inclusivo. También trabaja en el partenariado con organizaciones y entidades de la comunidad y artistas para diseñar e implementar programas comunitarios y oportunidades culturales. Por último, se dedica a la gestión de cuatro centros culturales y galerías de arte que son propiedad de la ciudad.
- Toronto Film, Television & Digital Media Office**²⁶. La oficina se encarga de coordinar y conceder permisos para la filmación de películas en Toronto (más de 3.000 permisos cada año para más de 1.300 proyectos

²⁶En caso de desear ampliar la información, visítase el web de la oficina: <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=360f54ae91cda510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

de películas, TV y comerciales). También apoya a la industria de la música en vivo y en estudio y a productores y productoras de eventos en la ciudad.

4. Employment & Social Services. Disponen de diecinueve centros distribuidos por la ciudad de Toronto, donde ayudan a las personas en diferentes ámbitos: la búsqueda de trabajo (oferta de puestos de trabajo, formación); el acceso a beneficios financieros a través del programa Ontario Works; y la conexión con servicios sanitarios, vivienda, atención de niños y niñas y otros servicios sociales. Los principales recursos son los siguientes:

- Centros de trabajo y servicios sociales. En el siguiente apartado se facilita más información sobre este programa.
- Education & Training, donde se asesora a personas que han estudiado fuera de Canadá para traducir y convalidar sus titulaciones, y también ofrecen formación y enseñanza para adultos, en especial inglés, vinculados a programas de formación provinciales o a Ontario Works.
- Toronto Employment & Labour Market Information (Telmi), un banco de información de recursos existentes, programas, estudios sobre profesiones, entre otros, tanto para empresas como para personas trabajadoras.
- Partnership to Advance Youth Employment (PAYE)²⁸. Se trata de un programa para promover la inserción laboral de jóvenes en riesgo. A continuación se aporta más información sobre el programa.

2.2.2.4. Programas, servicios e iniciativas más destacadas

Partnership to Advance Youth Employment (PAYE)

Presentación

El programa busca promover el empleo juvenil y la inserción laboral de jóvenes de entre 18 y 29 años de comunidades desfavorecidas de la ciudad. Se trata de una iniciativa conjunta entre empresas del sector privado que ofrecen puestos de trabajo y la ciudad de Toronto que se puso en funcionamiento en el 2009. El programa trabaja principalmente con personas jóvenes preparadas para trabajar que ya no están en la escuela y que están desempleadas. No obstante, también proporciona apoyo a jóvenes con niveles menores de empleabilidad, y les da la preparación para el acceso a empleo y a programas apropiados de los servicios ofrecidos por la ciudad de Toronto.

Principales actividades

Las principales actividades que contempla el programa son la orientación y atención individualizada a las personas participantes; la intermediación entre las empresas y las personas participantes en el programa; y la coordinación y el trabajo conjunto de la red de empresas que participan en el programa y otras entidades que también forman parte.

En el 2015, más de 2.100 jóvenes recibieron una atención individualizada de *coaching* y pudieron acceder a redes de trabajo y formación a través de PAYE. A diferencia de otros programas, aparte de la orientación y el *coaching* individualizado con jóvenes, también se lleva a cabo la preparación específica para el puesto de trabajo de las personas mediante la organización de eventos con las empresas que forman parte del programa.

En total, más de 140 empresas de Toronto se han adherido al programa, que se encarga de facilitar la intermediación con las empresas simplificando la identificación y el contacto de las empresas con juventud cualificada procedente de orígenes diversos, como posgraduados recién llegados a la ciudad, y jóvenes que provienen de varios barrios y que reflejan la clientela local de la empresa.

El programa PAYE también gestiona y coordina el trabajo entre las empresas y las diferentes entidades que participan, como Youth Employment Partnership (YEP), Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC), Ontario Job Opportunity Information Network (JOIN) y entidades prestatarias de servicios a las comunidades autóctonas.

Elementos de interés

El aspecto más destacable es la red de partenariato que se ha conseguido con las empresas. Estas participan en el programa por el beneficio que les proporciona encontrar mano de obra cualificada y joven adecuada a su necesidad, a la vez que perciben una responsabilidad hacia la comunidad y hacen un retorno a través de la oferta de puestos de trabajo y de prácticas a jóvenes.

También resulta destacable la reciente adhesión al partenariato del proyecto del *Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)*, que tiene como finalidad una inserción laboral adecuada y apropiada de la población inmigrante a través de la formación en interculturalidad en las empresas de la ciudad. El TRIEC, entre otras actividades, ha desarrollado un índice de interculturalidad en las empresas y varios estudios sobre el impacto económico del subempleo entre las personas inmigrantes

Por último, hay que destacar la combinación de *coaching* individualizado a las personas que buscan trabajo con la organización de acciones formativas en colaboración con las empresas, adecuando la mano de obra a las necesidades del mercado de trabajo.

Resultados e impactos

Como principal resultado destaca el hecho de que, en el 2015, más de 2.100 personas jóvenes participaron del programa y 1.100 fueron contratadas. Además, hay 140 empresas que participan en la iniciativa.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No disponen de ningún elemento particular para el diseño ni de ninguna herramienta de evaluación más allá del seguimiento del número de personas que atienden, el número de jóvenes que se insertan laboralmente y el número de empresas que forman parte del partenariato del proyecto.

No obstante, un elemento de diseño diferencial con respecto a otros programas parecidos es el enfoque individualizado del *coaching* y la preparación para el empleo específico de cada persona y el acceso a redes de empresas, a través de eventos organizados con empresas socias del proyecto, comentado en varias ocasiones.

Departamento encargado de su gestión

La Employment & Social Service Division es la encargada de la gestión del programa.

Persona responsable

Jennifer Posthumus, jposthu@toronto.ca, (416) 397-0722

Para más información

<https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=9911234a8263b410VgnVCM10000071d60f89RCRD>

²⁷Más información sobre el programa en <http://www.mcscs.gov.on.ca/en/mcscs/programs/social/ow/>

²⁸Para ampliar información, dirijase al siguiente enlace:

<https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=9911234a8263b410VgnVCM10000071d60f89RCRD>

Business Improvement Areas (BIA)

Presentación

La finalidad del programa es la promoción económica y cultural de los barrios de Toronto a través de la creación de partenariados público-privados entre empresarios y empresarias, propietarios y propietarias de inmuebles, ciudadanía en general y órganos de gobierno local en los barrios y comunidades locales de la ciudad.

El programa queda regulado en el capítulo 19 del Código municipal de Toronto²⁹, donde se establecen sus definiciones, los procedimientos para establecer una BIA, su gestión, el presupuesto, etcétera. Los objetivos que tiene definidos son los siguientes:

- Mejorar, embellecer y mantener el suelo municipal, sus edificios y sus estructuras por encima del nivel estándar de la ciudad y, en general, a coste del municipio.
- Mantener las mejoras que las empresas de la BIA han realizado.
- Mantener la BIA como zona de negocios, empleo, turismo o comercial.
- Ofrecer servicios de limpieza de grafitis o pósteres, respetando las fachadas visibles desde las calles, a todos los miembros de la BIA.
- Realizar iniciativas de seguridad.
- Implementar la planificación estratégica necesaria para abordar temas de las BIA.
- Defender los intereses de las BIA.

Finalmente, conviene destacar que todas las BIA existentes en la ciudad de Toronto están asociadas en la Toronto Association of BIAs (TABIA)³⁰. Desde la promoción de la negociación colectiva de las diferentes BIA de la ciudad, TABIA avanza activamente en los intereses de sus miembros. Funciona en todos los niveles de gobierno para avanzar activamente en los intereses de negocio de las áreas de mejora y para crear un entorno en el que los y las miembros puedan prosperar, ya se trate de problemas de aparcamiento, basura, seguridad, impuestos o la legislación de BIA.

Principales actividades

Las principales actividades de la iniciativa son las siguientes:

- a) Programa de financiación de mejoras de la apariencia del local.** Aquí se ofrece financiación a las personas propietarias de locales comerciales o industriales para rediseñarlos, renovarlos o restaurarlos. Las mejoras incluyen la limpieza de ladrillos, la restauración de paredes o de elementos emblemáticos, la mejora del acceso para sillas de ruedas, las señales, las ventanas y escaparates, la iluminación y el enladrillado u otros elementos de albañilería. La financiación es la mitad del coste, con un límite mínimo de 2.500 dólares y un máximo de 10.000 dólares. Otro requisito es que el local forme parte de una BIA y tenga más de cinco años.
- b) Programa de mejoras de las calles.** Cada año se implementan más de ochenta proyectos de mejora de infraestructuras a través de un presupuesto que llega a los 3,5 millones de dólares. El presupuesto de los proyectos se sitúa entre 10.000 y un millón dólares, y los gastos se distribuyen habitualmente entre la ciudad de Toronto y la BIA en un 50 %. Normalmente, los proyectos consisten en efectuar mejoras de aceras, iluminación, arbolado, mobiliario urbano, espacios abiertos, etcétera. Estos proyectos, además de mejorar la imagen urbana de la ciudad, generan dinamización económica y crean áreas seguras y atractivas que ayudan a los miembros de las BIA a mantener y hacer crecer sus negocios.
- c) Programa de arte mural en la calle.** Las BIA pueden recibir una financiación de hasta 5.000 dólares para realizar proyectos o eventos al aire libre de cara a promover un tema local y reforzar la identidad comercial del vecindario. El programa mural ayuda a las empresas y comunidades locales a crear una identidad atractiva y positiva para sus áreas comerciales. Estos proyectos:
 - contribuyen al orgullo de la comunidad y de los negocios;
 - promueven un tema único de la comunidad;

- potencian alianzas (contribuciones empresariales, fondos de donaciones, servicios en especie y recursos voluntarios);
- atraen a clientes a áreas comerciales;
- proporcionan beneficios a la comunidad, en términos de desarrollo económico, desarrollo comunitario, participación juvenil y artes locales, entre otros;
- involucran y animan a las empresas, residentes y otros representantes de la comunidad a participar en el proyecto.

d) Además, también se han elaborado diferentes materiales y herramientas disponibles para las BIA para cualquiera de las diferentes etapas de desarrollo y de las necesidades que precisen, desde los primeros pasos en la constitución de una BIA (procedimientos, plan de negocios, presupuesto), la gobernanza (establecida en su regulación) y orientaciones para las personas gestoras de las BIA, hasta cómo interactuar con la comunidad, captar voluntarios o contratar personal³¹.

Elementos de interés

En general, se trata de un programa económico con un elevado retorno de la inversión efectuada, pues es capaz de movilizar una importante inversión privada en la mejora de los barrios a partir de poca inversión pública, fácilmente vinculable a otras ayudas o inversiones en infraestructuras que ya efectúa la ciudad, o a otros programas y servicios destinados a la promoción económica, la creación de empresas y la generación de empleo.

También resulta interesante la creación de identidad, la mejora de la cohesión de la comunidad y la mejora social de los barrios a partir de la incorporación de la ciudadanía y el tejido empresarial y asociativo al diseño y a la gestión de actividades a nivel local, las cuales, además, se vinculan al arte local, generan puntos de interés en los barrios o pueden vehicular nuevos talentos y formas de arte que surgen en la comunidad.

Por último, se trata de un programa que lleva activo desde 1970, muestra buenos resultados y genera muchos recursos surgidos de la importante experiencia acumulada en forma de diferentes materiales, que suponen una capitalización de los conocimientos acumulados, susceptibles de servir para el diseño de programas o proyectos parecidos, tanto en la ciudad de Toronto como en otras en el mundo.

Resultados e impactos

La primera BIA se constituyó en Toronto en 1970 y desde entonces la iniciativa de BIA ha sido copiada internacionalmente, aunque sigue siendo esta ciudad la que presenta un mayor número de BIA en su centro urbano. Eso significa que se trata de una iniciativa con cerca de cincuenta años de experiencia, que todavía continúa en activo y que ha sido replicada en otras ciudades, lo que demuestra el importante impacto que ha tenido y sigue teniendo.

Los principales datos de la iniciativa en Toronto son los siguientes:

- Las 82 BIA existentes en la ciudad, que son una parte dinámica e influyente de la economía y cultura de la ciudad.
- Los y las miembros de las BIA ocupan a más de 400.000 personas a tiempo completo o parcial.
- Más de 7,4 millones de personas acudieron a los más de 160 eventos y festivales de calle organizados por las BIA en el 2016.
- Por cada dólar invertido por la Administración local de Toronto en las BIA se consigue movilizar 10 dólares de inversión privada para máquetin, promoción, festivales y proyectos de mejora de la imagen urbana de los barrios.

²⁹Consultable en http://www.toronto.ca/legdocs/municode/1184_019.pdf

³⁰Más información disponible en su web: <http://www.toronto-bia.com/>

³¹Existe un repositorio de toda la documentación en el siguiente enlace:

<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=610e54ae91cda510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

De forma periódica, se realiza un seguimiento de los datos más importantes, como el número de empresas en cada BIA, los puestos de trabajo generados, las actividades realizadas, la inversión privada conseguida, la inversión pública realizada, etcétera. En relación con la inversión pública y privada, hay que comentar cómo calculan un indicador que mide la capacidad de generar inversión privada con la inversión pública, que puede ser interpretado como un indicador de cohesión del barrio.

Recientemente, la Ontario BIA Association (OBIAA) y la TABIA han encargado la elaboración de un estudio de evaluación de las BIA denominado "Return ON Investment of BIAs Consultation Report", presentando en febrero del 2017³². Este estudio recoge el resultado de una amplia consulta a los múltiples agentes relacionados con las BIA en la provincia de Ontario, donde se sitúa Toronto. El objeto de la consulta es la identificación de los factores de éxito comunes de todas las BIA, las empresas y los gobiernos para poder establecer indicadores y *benchmarking* y medir de forma consistente la evolución y el progreso de las BIA. Como resultado, se han identificado cuatro objetivos fundamentales y se han diseñado un conjunto de indicadores para cada uno. Así pues, todas las BIA se pasarán a medir con los mismos indicadores, lo que hará posible establecer comparaciones útiles entre unas y otras con estos cuatro objetivos:

- I. **La apariencia de la calle:** condiciones físicas de la calle y de sus edificios y la experiencia del visitante.
- II. **El desarrollo económico:** puestos de trabajo, inversiones, estudios de impacto económico.
- III. **El apoyo a las empresas locales:** impacto sobre las empresas, visitas, máquetin.
- IV. **La construcción de comunidad:** participación de los miembros de la BIA (incluyendo voluntarios), colaboración con el Gobierno de la ciudad, colaboración con el vecindario, seguridad.

Departamento encargado de su gestión

La oficina del programa depende de Economic Development & Culture, concretamente de la BIA Office.

Persona responsable

Mike Majors, mike.majors@toronto.ca, 416-392-1291

Para más información

<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=986a54ae91cda510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

Entrepreneurship Toronto

Presentación

El programa está destinado a dar apoyo a las personas emprendedoras en el proceso de creación y consolidación de sus empresas. Con ello pretende expandir y mejorar el tejido productivo de la ciudad creando empresas y dando apoyo al crecimiento de las existentes, a su transformación y, sobre todo, a su adaptación al cambio. De esta manera, buscan generar oportunidades de empleo en sectores de futuro.

Principales actividades

Dentro del programa se ofrecen diferentes herramientas y servicios para dar apoyo a las empresas y a los empresarios y las empresarias durante las diferentes fases (diseño y desarrollo de la idea, creación de la empresa, consolidación, expansión...). Estos servicios consisten en lo siguiente:

- **Business Start-ups.** En la ciudad de Toronto hay más de sesenta incubadoras y aceleradoras que proporcionan apoyo a empresas de diferentes sectores, como el digital, la salud, la manipulación de alimentos o el comercio. Desde el programa se dispone de un inventario de las iniciativas existentes y se orienta a las personas y empresas según las características de su idea de negocio y el sector de actividad.
- **Small Business Centres.** Cuentan con tres oficinas que actúan como ventanilla única de apoyo a personas emprendedoras. En estos centros se ofrecen diferentes servicios:
 - o Elaboración del plan de negocio. Aquí pueden participar en seminarios (Business Plan Boot Camp) y *webinars* (en línea), además de tener un asesoramiento individualizado.
 - o Programa Mentoring, en el que reciben el asesoramiento de personas empresarias experimentadas.
 - o Growth Wheel Business Expansion. Este servicio apoya la expansión de las empresas a través de consultores y consultoras profesionales que trabajan con empresas interesadas, elaboran un análisis en profundidad de sus operaciones y, junto con el empresario o empresaria, desarrollan los objetivos, las estrategias y los planes para realizar acciones para el crecimiento de la empresa. Aquí se ofrecen dos modalidades de atención: en grupo o individuales.
- La iniciativa Starter Company Plus trabaja el emprendimiento en una serie de sectores que se quieren impulsar desde el Gobierno de la ciudad. Ofrece subvenciones de entre 2.500 y 5.000 dólares (dependiendo del sector), consultoría individualizada, mentoría y formación a tiempo completo a residentes de Toronto sin trabajo ni formación e interesados en emprender en los siguientes sectores:
 - o Arte (Starter Company Plus Creative Arts), en el que se ofrecen hasta 2.000 dólares, más 1.800 dólares en concepto de inscripción durante unos años al Hub Artscape Daniels Launchpad³³, para el emprendimiento en arte y diseño. Este programa proporciona un entorno multidisciplinar de herramientas, equipamiento y tecnología, actividades y programas de emprendimiento y un *marketplace* de servicios, recursos y oportunidades.
 - o Transformación digital para BIA (Starter Company Plus-Digital Main Street). Orientado a las empresas de las 82 BIA de Toronto, su finalidad es que las empresas desarrollen e implanten planes de transformación digital para ellas mismas. Se otorgan subvenciones de hasta 2.500 dólares para la implementación de los planes de transformación digital y se da apoyo a las empresas en forma de formación, asistencia técnica y precios reducidos en la compra de servicios digitales, a través de la plataforma en línea Digital Main Streets³⁴.
 - o Moda (Starter Company Plus Fashion). En colaboración con la incubadora de moda de Toronto³⁵, el programa subvenciona con hasta 5.000 dólares un año de residencia a las personas interesadas en la incubadora.
 - o Alimentación (Starter Company Plus-Food Venture). En este sector colaboran con Food Starter³⁶, la incubadora de empresas del sector, y ofrecen hasta 5.000 dólares para financiar el uso de los diversos servicios de la incubadora, como formación y asistencia técnica.
 - o Tecnología (Starter Company Plus-Technology Startup). Aquí, la colaboración es con el acelerador de empresas The Founder Institute³⁷, enfocado a las empresas de reciente creación para que desarrollen sus conceptos de negocio en un programa de formación y mentoría de catorce semanas, y ofrecen una subvención de hasta 5.000 dólares.
- Además, el personal técnico también proporciona apoyo a organizaciones de apoyo a emprendedores y emprendedoras con las que colaboran, y pueden desplazarse para responder consultas realizadas por clientes o miembros de estas organizaciones si se llega al mínimo de seis por vista.

³³Para conocer más información sobre el centro, su web es <http://www.artscapedanielslaunchpad.ca/>

³⁴El web de la plataforma es www.digitalmainstreet.ca/

³⁵Fashion Incubator: <http://www.fashionincubator.com/>

³⁶Su web es <http://foodstarter.ca/>

³⁷Más información en su web <http://fi.co/?target=toronto>

³²Disponible en el siguiente enlace:

<http://www.toronto-bia.com/images/stories/PressReleases/OBIAA-ROI-Consultation-Report.pdf>

- *Start Up Here in Toronto*³⁸, iniciativa destinada a la atracción de talento de fuera de la ciudad a través del apoyo y de facilitar que personas emprendedoras de otras zonas urbanas localicen sus empresas en Toronto.
- *Summer Company*, que se organiza cada verano para promover el espíritu emprendedor de jóvenes de entre 15 y 29 años. En vez de un trabajo de verano, los y las estudiantes con una idea y un plan de negocio tienen la oportunidad de ser sus propios jefes y probarla. Reciben formación de empresarios y empresarias de éxito, apoyo financiero de hasta 3.000 dólares y la oportunidad de comprobar si podrían ser empresarios o empresarias, y si su negocio tendría éxito.

Elementos de interés

Uno de los aspectos de mayor interés es el amplio abanico de herramientas y recursos de apoyo que ofrece el programa, en especial, las incubadoras y aceleradoras de empresas.

También resulta interesante el carácter temático y adaptado a ciertos sectores del apoyo que facilitan a las empresas e iniciativas emprendedoras. Se trata de sectores que quieren fomentar y potenciar su presencia en la ciudad (creatividad, alimentación, tecnología), pero también de sectores que precisan de una cierta adaptación a los cambios tecnológicos (negocios que forman parte de la BIA).

Finalmente, la colaboración con organizaciones, entidades y plataformas temáticas ya establecidas en la ciudad resulta también muy destacable. En este sentido, no se trata de generar duplicidad de equipamientos o servicios creando otros propios, sino que se potencian los existentes facilitando el acceso mediante pequeñas subvenciones que parecen mostrar una triple ventaja: primero, porque resulta más económico que la creación de nuevos servicios y sus costes asociados; segundo, porque aseguran una atención más profesional y adaptada al sector de actividad a partir de estas plataformas ya existentes; y tercero, porque dinamizan y potencian recursos endógenos en la ciudad que pueden servir de atracción.

Resultados e impactos

Economic Development & Culture publica un informe anual de su actividad. En el 2016, en "Making Toronto a place where business and culture thrive"³⁹ se indica que se proporcionaron servicios de emprendimiento (consulta, incubadoras, formación y talleres) a 30.000 potenciales personas emprendedoras y a microempresas ya establecidas, y se apoyó a 315 jóvenes emprendedores y emprendedoras a través de la iniciativa Summer Company.

Departamento encargado de su gestión

La Economic Development & Culture Division es la encargada de la gestión del programa.

Persona responsable

Chris Rickett, chris.rickett@toronto.ca, 416-395-7474

Para más información

<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=9c3ad9dc1151a510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

³⁸En su web se puede consultar información: <http://startupheretoronto.com/>

³⁹Documento consultable en línea:

<http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2017/ed/bgrd/backgroundfile-101580.pdf>

Centros de trabajo y servicios sociales

Presentación

El Employment & Social Service dispone de una red de diecinueve centros integrales, donde atienden a los ciudadanos y las ciudadanas de Toronto. Sus servicios tienen la finalidad de mejorar el bienestar social y económico de las personas dentro de sus comunidades mediante la prestación de servicios de empleo, prestaciones económicas y servicios sociales a partir de una intervención conjunta entre las personas atendidas, empresas locales, socios y socias de la comunidad (organizaciones, entidades, asociaciones...) y el personal técnico de la Employment & Social Division. El objetivo de esta red de centros es ofrecer un servicio socioasistencial centrado en ayudar a las personas residentes en Toronto a:

- Encontrar trabajo o la formación que necesitan para encontrar trabajo.
- Acceder a prestaciones económicas del programa que gestiona el Gobierno provincial, denominado Ontario Works.
- Contactar y conectar con los servicios de salud, vivienda, atención de niños y personas dependientes, y el resto de servicios sociales de la ciudad.

Principales actividades

Cada uno de los diecinueve centros que forman la red de atención dispone de personal técnico cualificado y profesional especializado en temas de empleo. Además, también cuentan con información específica para ofrecer apoyo y orientación a las personas que se presentan en los centros para la consecución de sus objetivos de formación y empleo. Hay que añadir que se trata de servicios gratuitos y que no precisan de cita previa. Los principales recursos y herramientas disponibles en los diferentes centros son los siguientes:

- *Coaching* y orientación en la búsqueda de trabajo, con información y apoyo sobre cómo redactar el currículum, cómo hacer entrevistas, herramientas de búsqueda de trabajo, *networking*, informes sobre los empleos, etcétera.
- Acceso a ordenadores, internet, impresoras, fax, teléfono.
- Acceso a la herramienta en línea Career Cruising, para poder explorar de forma fácil y comprensible los itinerarios de formación y empleo.
- Seminarios de desarrollo de carrera profesional y ferias de búsqueda de trabajo.
- Libros y otros materiales impresos.

Además, las personas que se dirijan a estos centros también podrán recibir información sobre:

- Las prestaciones económicas y el apoyo de los servicios de empleo y sociales.
- Los recursos de la comunidad y del Gobierno de la ciudad.
- La planificación de carreras profesionales.
- La situación del mercado de trabajo.
- La disponibilidad de experiencias de prácticas de trabajo y voluntariado.
- Las posibilidades de formación y adquisición de competencias.
- Apoyo a trabajadores y trabajadoras.

Si bien en todos los centros existe un mínimo de recursos y servicios ofrecidos, en algunos se dan servicios extras, como la atención en francés.

Elementos de interés

El principal interés de los centros es la prestación conjunta, en el mismo espacio, de los servicios de empleo, de apoyo económico y de servicios sociales para fomentar una inclusión activa de las personas. Además,

a los recursos municipales se unen los que proporciona el Gobierno provincial. De este modo, en un mismo lugar se centralizan todos los servicios y recursos, tanto ocupacionales como asistenciales, destinados a las personas. Eso facilita el conocimiento y el acceso a estos recursos especialmente para las personas en situación más desfavorable.

Aunque todas las personas, independiente de sus niveles de vulnerabilidad y empleabilidad, se pueden dirigir a los centros, la atención integral de los servicios de empleo y sociales adquiere más sentido en personas de bajo nivel de empleabilidad y alto riesgo de exclusión social. Esto denota un enfoque de la inclusión social a través del empleo, que resulta ser otro aspecto bastante interesante.

La especialización y profesionalización del personal de los centros en el trabajo integral con las personas, especialmente las más desfavorecidas, es un último elemento de interés que muestra la experiencia.

Resultados e impactos

Los principales datos sobre la actividad de los centros son los siguientes:

- Reciben más de 400.000 visitas anuales.
- Al mes atienden a 75.000 familias y personas en relación con las prestaciones económicas.
- Cada año gestionan 50.000 solicitudes de prestaciones del programa Ontario Works.
- Anualmente completan 15.000 acciones de formación e intermediación para el empleo.
- Apoyan a unas 30.000 personas al año en sus transiciones hacia el empleo.
- Han firmado 59 convenios de colaboración con diferentes agencias y organizaciones en las diferentes comunidades de la ciudad para desarrollar programas de empleo.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

En relación con las herramientas de evaluación, hay que mencionar que la ciudad de Toronto dispone de un sistema de medida del cumplimiento para todas sus divisiones y políticas que consta de una serie de indicadores de la ciudad y de otros comparados con otras ciudades, de lo que se hablará con más detalle en el siguiente apartado. Los datos son actualizados periódicamente, lo que permite observar su evolución.

En el caso concreto de los servicios de empleo y sociales, existe el informe Social Assistance Service⁴⁰, que presenta una serie de indicadores comparados, como carencias en el ámbito social y económico de la ciudad. Relacionado con eso, también disponen, por ejemplo, del coste de los servicios sociales o del tiempo medio de las personas que son beneficiarias de asistencia social, cosa que permite evaluar y comparar la calidad de los servicios ofrecidos, o las de la herramienta Wellbeing Toronto, que muestra el nivel de bienestar en los diferentes barrios de la ciudad a través de un mapa.

Departamento encargado de su gestión

Los centros de servicios ocupacionales y sociales dependen directamente de la Employment & Social Division.

Persona responsable

Patricia Walcott, patricia.walcott@toronto.ca, 416-392-2956

Para más información

<https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=a5c3d08099380410VgnVCM10000071d60f89RCRD>

2.2.2.5. Gestión del cambio

La ciudad de Toronto dispone de varias herramientas y mecanismos con los que trabajan el análisis de tendencia, la predicción y la detección de cambios, que les permiten poder adoptar medidas para adaptarse a los nuevos cambios y valorar el impacto de las medidas que se están implantando para hacer esta adaptación. En este sentido, Toronto muestra una gran actividad en la planificación estratégica y, en especial, en la utilización de datos e indicadores. El análisis de los datos y los indicadores lo hacen de forma lineal (la evolución en los últimos años), hecho que les permite revisar periódicamente la planificación estratégica y observar, de forma comparativa, su evolución respecto a otras ciudades.

Uno de los mecanismos con los que trabajan la planificación estratégica de la ciudad es la Strategic Initiatives, Policy & Analysis Division, encargada de diseñar políticas de vanguardia basadas en investigaciones sobre diferentes ámbitos como el uso del suelo, la vivienda, la economía y los servicios comunitarios. Una de las principales iniciativas que han desarrollado es la elaboración y las posteriores revisiones del Official Plan and Municipal Comprehensive Reviews⁴¹. Este plan recoge la visión de hacia dónde y cómo quiere crecer la ciudad hasta el 2031. Como eso supone un plazo muy extenso, periódicamente van realizando revisiones para asegurarse de que el plan funciona adecuadamente para cumplir con su visión. Además, se está realizando una revisión integral municipal centrada específicamente en las áreas destinadas al fomento del empleo designadas en el plan.

Otra iniciativa destacable es el Telmi, citado anteriormente. Esta es una herramienta de información sobre tendencias del mercado de trabajo (demografía, empleo, desempleo, salarios), políticas activas de empleo, recursos existentes de apoyo a personas desempleadas y a empresas, así como sobre datos, investigaciones y análisis para el diseño de planes estratégicos o programas.

Además del Telmi, la ciudad también cuenta con otra herramienta de información, el Toronto Progress Portal⁴². Este portal presenta indicadores y mediciones para identificar los ámbitos donde la ciudad está avanzando en línea con su estrategia y los ámbitos en los que no. También incorpora el seguimiento de la comparativa de la ciudad con otras ciudades del mundo. A través del Toronto's Dashboard se puede acceder a datos e información para valorar las tendencias y las direcciones de los indicadores clave para la ciudad en general y para los servicios municipales en particular. Además, periódicamente se elabora el Performance Measurement and Benchmarking Report⁴³, informe que recoge indicadores de servicios y actividades realizados por la ciudad, así como resultados de 36 áreas de su gobierno (finanzas de la ciudad, edificación, servicios culturales, hoteles, servicios a la infancia, justicia, compra, transporte...) referidos a los últimos diez años. También disponen de casi todos estos indicadores de quince ciudades de Canadá gracias a la Municipal Benchmarking Networking Canada.

Finalmente, un último instrumento de información de Toronto es el Wellbeing Toronto, que cuenta con una herramienta de visualización de mapas que ayuda a evaluar el bienestar de la comunidad en los barrios de la ciudad con una serie de factores como el crimen, el transporte y la vivienda. Esta aplicación permite seleccionar y combinar un conjunto de datos que reflejan el bienestar del barrio y hacer que los resultados aparezcan en mapas, tablas y gráficos. Aparte, también pueden verse las ubicaciones de escuelas, centros comunitarios, estaciones de policía y otros equipamientos.

Además de las diferentes herramientas de información y análisis de datos, disponen asimismo de un programa para trabajar las relaciones internacionales con otras ciudades, el Internacional Alliance Program. Este representa una herramienta adicional para establecer contactos económicos, expandir el negocio de las empresas locales y comunicarse con otras partes del mundo. A través de las relaciones formales que han establecido con las ciudades que forman parte del programa, también aprovechan para organizar y realizar intercambios culturales y de conocimientos y experiencias.

⁴¹Para ampliar la información, visítase el siguiente web: <http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=7ac5d58db2581410VgnVCM10000071d60f89RCRD>

⁴²El portal se encuentra en el siguiente enlace: <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=c90dbdedeffbf310VgnVCM10000071d60f89RCRD>

⁴³Consultable en <http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=13eddbdedeffbf310VgnVCM10000071d60f89RCRD> &vgnextchannel=2258dce9014df310VgnVCM10000071d60f89RCRD

⁴⁰Consultable en http://www1.toronto.ca/City%20of%20Toronto/City%20Managers%20Office/Toronto%20Progress%20Portal/Files/pdf/PMBR%20Reports/2014%20Service%20Areas/29-Social_Assistance_Services_V2.pdf

Por último, se tiene que mencionar el Economic Development Council, que forma parte de uno de los doce consejos temáticos que envían información al Consejo Municipal. Su finalidad es realizar el seguimiento de la economía de la ciudad y elaborar recomendaciones para fortalecerla y mejorar el clima de inversión de Toronto.

2.2.2.6. Perspectiva de futuro

La ciudad de Toronto tiene planteados retos en varios campos. A nivel general, cuando el actual alcalde asumió su cargo en el 2014, destacó que la ciudad tenía planteados tres grandes retos de futuro:

- El tráfico y la congestión de la ciudad.
- La vivienda y el sinhogarismo, debido a la presencia de alquileres muy elevados, la baja ratio de viviendas vacías y la escasez de vivienda social.
- Una pobreza elevada, con un 29 % de niños viviendo en hogares pobres.

En términos de desarrollo local, el último reto sería el más relevante. La pobreza es una problemática que preocupa especialmente al Gobierno de la ciudad. Lo demuestra la elaboración de la estrategia municipal de reducción de la pobreza, donde destacan tres tendencias preocupantes que representan retos de futuro:

- El incremento de la pobreza entre las personas que trabajan. Sobresalen las dificultades para llegar a fin de mes de muchas personas empleadas, debido a una evolución desigual de los precios de bienes y servicios básicos y de los salarios.
- La precarización del empleo, con un incremento del trabajo a tiempo parcial y, por lo tanto, de la vulnerabilidad de las personas ante la falta de ingresos. Aquí indican cómo se incrementan las carreras laborales no continuas o no completas.
- La pobreza sistémica que sufren una parte importante de las comunidades y personas de las ciudades. Cada vez hay más personas pobres y estas presentan una pobreza más extrema.

En este sentido, relacionado con la pobreza y la precarización se propone lo siguiente:

- I. El trabajo con los colectivos y las comunidades locales vulnerables de cara a mejorar su inclusión, y reducir las desigualdades, que es uno de los otros retos que tienen planteados. En este sentido, algunos de los programas que desarrollan muestran una especial sensibilidad hacia la población autóctona.
- II. La lucha por una mayor justicia salarial, para que las personas ocupadas reciban las remuneraciones que les corresponden, en especial en el sector de la construcción.

Otro reto que tiene planteado la ciudad, y en el que se trabaja a nivel de promoción económica, como se ha podido observar en varios servicios y programas que desarrollan, es su proyección internacional para convertirse en referente mundial. En la actualidad, las ciudades han pasado a competir entre ellas; esta competencia genera el reto de transformar Toronto en un referente de atracción de inversiones y de talento.

Aspectos más destacados de la ciudad de Toronto

- La prioridad de la actuación municipal en la lucha contra la pobreza y en su reducción, que queda ejemplificada con la estrategia Toronto Poverty Reduction y con diferentes medidas, como la oficina y política para los salarios justos o la integración de los servicios sociales y los servicios ocupacionales.
- Los servicios y recursos para empresas e iniciativas emprendedoras, especializados según sectores de actividad, ofrecidos en colaboración entre el Gobierno de la ciudad y los agentes privados.
- Las diferentes herramientas y mecanismos de monitorización de datos sobre la ciudad, para hacer el seguimiento y evaluación de la acción del Gobierno de la ciudad.

2.2.3. Cuadro resumen de los estudios de caso de las ciudades norteamericanas

BOSTON	Misión y objetivos	Principales ámbitos de actuación	Servicios	Modelo organizativo	Financiación
BPDA	<p>Planificar el futuro de la ciudad de Boston mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Incrementar la base imponible de la ciudad, fomentar el mercado de trabajo privado y formar a su población. — Fomentar la instalación en la ciudad de nuevas actividades económicas y que las existentes se expandan. — Planificar el futuro de los barrios con sus comunidades, identificando límites de altura y densidad de población, diseñando un camino de desarrollo sostenible y de construcción de edificaciones. — Promover un transporte multimodal que dé respuesta a la población cambiante de la ciudad. — Fomentar la investigación sobre la ciudad de cara a asegurar que Boston conserve su carácter distintivo. 	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación urbanística — Actividades inmobiliarias — Desarrollo de infraestructuras — Fomento del empleo — Fomento de la inclusión social 	<ul style="list-style-type: none"> — Construcción de infraestructuras, equipamientos y viviendas — Promoción de equipamientos para la innovación — Apoyo al desarrollo laboral de jóvenes y adultos para asegurar su independencia económica — Programas de prácticas para colectivos de riesgo — Financiación de iniciativas comunitarias que busquen mejorar las oportunidades laborales de personas en situación de exclusión social — Programas de becas de estudios para jóvenes de barrios marginales — Monitorización de la situación económica de la ciudad 	<p>Ente corporativo de propiedad pública que agrupa diferentes corporaciones públicas de la ciudad. De las cinco personas que componen su Junta de Gobierno, cuatro son designadas por el alcalde o alcaldesa y confirmadas por el Consejo Municipal y una es designada por el gobernador o gobernadora de Massachusetts.</p>	<p>Es una entidad autónoma independiente. Sus ingresos provienen de fuentes públicas (subvenciones), ingresos propios (alquileres y venta de locales y terrenos, tasas propias) y donaciones privadas.</p>
Economic Development Division	<p>Promover políticas que ayuden a las empresas de la ciudad a crecer, fomentando la inclusión económica y la equidad mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Apoyar a las empresas y a los empresarios y empresarias de todas las industrias de Boston para ayudarlos a mantener, expandir o relocalizar su negocio en Boston. — Ofrecer un servicio técnico de apoyo y acompañamiento a pequeñas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> — Creación de nuevas empresas — Apoyo al crecimiento de empresas — Apoyo a la instalación de empresas en la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> — Apoyo a emprendedores y emprendedoras y a la creación de pequeñas empresas — Ayuda al mantenimiento y crecimiento de pequeñas empresas — Orientación y acompañamiento a las empresas medianas y grandes en su ubicación o reubicación en la ciudad 	<p>Es un departamento del Gobierno de la ciudad que trabaja de forma coordinada con la Oficina del Alcalde y la BPDA.</p>	<p>Su financiación depende directamente de los presupuestos municipales.</p>
TORONTO					
Economic Development & Culture Division	<p>Hacer de la ciudad un lugar donde prosperen los negocios y la cultura mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Contribuir al crecimiento de la economía de la ciudad fomentando el empleo y las oportunidades de inversión. — Animar la vitalidad cultural de la ciudad a través de expresiones y experiencias culturales. — Participación de socios y socias en la planificación y desarrollo de los recursos económicos y culturales de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> — Creación de nuevas empresas — Apoyo al crecimiento de empresas — Formación — Dinamización y fomento de la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> — Cursos formativos para emprendedores y emprendedoras — Orientación y apoyo a nuevas iniciativas empresariales — Apoyo al crecimiento de empresas — Servicios especializados sectorialmente para nuevas iniciativas empresariales — Apoyo y acompañamiento a proyectos constructivos relacionados con empresas 	<p>Es una de las divisiones de trabajo responsabilidad de una de las tres vicealcaldías de la ciudad. Esta depende de la vicealcaldía, que parece agrupar los servicios de atención a las personas.</p>	<p>Su financiación depende de los presupuestos municipales.</p>
Employment & Social Services	<p>Fortalecer el bienestar social y económico de los residentes de la ciudad en sus comunidades mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ayudar a los ciudadanos y ciudadanas a encontrar trabajo o la formación que precisan para encontrarlo. — Facilitar el acceso a las prestaciones y ayudas financieras disponibles. — Asegurar la conexión de las personas con otros servicios de atención como los de salud, de viviendas, educativos o sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> — Activación laboral — Inserción laboral — Fomento del empleo — Formación — Fomento de la inclusión social 	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación y asesoramiento a las personas en la búsqueda de trabajo — Intermediación laboral — Protección de los derechos salariales de los trabajadores y trabajadoras — Acceso y tramitación de las diferentes ayudas y prestaciones económicas — Cursos formativos — Programas de prácticas y aprendizajes — Acceso a otros servicios de atención a las personas 	<p>Es una de las divisiones de trabajo responsabilidad de una de las tres vicealcaldías de la ciudad. Esta depende de la vicealcaldía, que parece agrupar los servicios de atención a las personas.</p>	<p>La financiación depende del presupuesto municipal.</p>

2.3. LAS CIUDADES NÓRDICAS

2.3.1. El caso de Estocolmo

La ciudad de Estocolmo es la más poblada de los países nórdicos y representa el centro cultural, político y económico de Suecia. La región, por sí sola, representa más de un tercio del PIB del país, mientras que en torno al 40 % de las empresas suecas con más de doscientos empleados tienen su sede en la ciudad. La gran mayoría de las personas residentes de la ciudad trabajan en el sector de los servicios. Cabe destacar que, en los últimos años, se ha producido un incremento significativo en los trabajos relacionados con las empresas de alta tecnología. En este sentido, hay que señalar que el distrito de Kista es uno de los centros europeos más dinámicos para las tecnologías de la información y de la comunicación. Asimismo, el turismo se está convirtiendo en una importante actividad económica en la ciudad.

El Gobierno de la ciudad, como se puede observar en el esquema, se organiza a través del Pleno del Ayuntamiento (City Council), que nombra un consejo ejecutivo (City Executive Board) formado también por miembros electos de todos los partidos representados en el Pleno. El consejo tiene un papel fundamental en el seguimiento de la aplicación de las políticas públicas en la ciudad. A su vez, dispone de una oficina ejecutiva (City Executive Office), que es la encargada de implementar las políticas y de informar de sus resultados al Consejo Ejecutivo y al Pleno. Las áreas de trabajo están repartidas en divisiones, al frente de las cuales se encuentra un vicealcalde o vicealcaldesa, de quien dependen dieciséis comités específicos. Los responsables de cada área con el alcalde o alcaldesa forman el Council of Mayors, donde preparan los temas que deben tratarse en el Consejo Ejecutivo.



Dentro de las áreas de trabajo existe la división de Mercado de Trabajo y Deportes. De esta división depende el Comité del Mercado de Trabajo. Todos los comités tienen una dirección política (a cargo de un o una miembro de la mayoría) y un cuerpo técnico que ejecuta las funciones. El caso que más interesa es la

Administración del Mercado de Trabajo. De esta depende el Jobbtorg, una entidad joven, fundada en el 2008, que nace como una iniciativa de la ciudad para centralizar y uniformizar los servicios de empleo municipales (complementarios de los servicios públicos de empleo del Estado). Hasta ese momento, las competencias de empleo habían estado en manos de los catorce distritos de la ciudad, que tienen una elevada autonomía y disponen de competencias en otros campos de la cohesión social, como bienestar social y ayudas de emergencia. Esta circunstancia provocaba que los servicios ofrecidos a la ciudadanía difirieran en función del distrito donde se residía. Con el proceso iniciado en el 2008, se crearon estructuras centralizadas para la gestión de los servicios, así como para la provisión de herramientas para estandarizar los servicios.

Además, en el campo de la promoción económica de la ciudad destaca la Stockholm Business Region (SBR). Se trata de una empresa de capital 100 % público, propiedad de la ciudad de Estocolmo, que forma parte de la corporación municipal Stadhus AB Corporation, que agrupa a las dieciséis empresas municipales activas y que fue creada en 1991.

2.3.1.1. Misión, objetivos y visión estratégica

Las orientaciones estratégicas de la ciudad, fijadas en el presupuesto del 2016, tuvieron continuación a través del documento estratégico de la ciudad "Visión 2040-Estocolmo". Este documento representa la visión de cómo se quiere realizar el crecimiento de la ciudad ante los retos que tiene planteados. Esta visión, que se presentará y será debatida con la ciudadanía durante dos años, la componen cuatro ámbitos que tienen que caracterizar la ciudad del futuro:

- 1. Un Estocolmo cohesionado.** El bienestar público es una calidad básica de la vida y la seguridad de los y las habitantes de la ciudad durante todas las etapas de su vida. Para conseguir esto, la ciudad deberá:
 - Proporcionar una buena educación para todo el mundo.
 - Dar buenos niveles de bienestar que ofrezcan igualdad de oportunidades en la vida.
 - Ofrecer un amplio abanico de deportes, cultura y ocio.
 - Ser una ciudad donde todo el mundo pueda vivir.
- 2. Una estrategia inteligente con el clima en Estocolmo.** La naturaleza es muy importante en la ciudad. Por eso, es necesario generar soluciones inteligentes que hagan vivir a los vecinos y las vecinas en armonía con el medio ambiente. En este sentido, la ciudad deberá:
 - Proporcionar una construcción sostenible.
 - Hacer fácil vivir de forma respetuosa con el medio ambiente.
 - Ofrecer transporte respetuoso con el clima.
 - Ofrecer un ambiente urbano limpio y bonito.
- 3. Un Estocolmo económicamente sostenible.** Estocolmo será el centro de la nueva forma de pensar con una orientación favorable a la innovación para prosperar, tanto las personas como las empresas. La diversidad del sector empresarial y el aprendizaje permanente deben dar a todas las personas habitantes de Estocolmo la libertad de seguir y realizar sus sueños. Estocolmo será un nodo central en una red mundial de ciudades de éxito, una ciudad que atrae a empresarios y empresarias internacionales, estudiantes y visitantes. De este modo, la ciudad deberá conseguir:
 - Ofrecer oportunidades únicas para trabajar.
 - Hacer que sea fácil educarse a lo largo de la vida.
 - Ser un referente de ciudad inteligente en el mundo.
 - Ser una región líder en conocimiento en el mundo.
 - Ser una elección obvia para una importante variedad de empresas.
- 4. Un Estocolmo democráticamente sostenible.** Estocolmo actuará como modelo para la protección de los derechos humanos y en igualdad para todo el mundo, en una ciudad accesible para todos y todas. Ahí debe llegarse a partir de:
 - Ofrecer una democracia vibrante en toda la ciudad.
 - Estar libres de discriminación.

- Ser una ciudad segura y protegida.
- Ser una ciudad accesible para todo el mundo.
- Ser un modelo como empleador.

Aparte de esta visión general de la ciudad, más específicamente, la Administración del Mercado de Trabajo tiene establecidos como objetivos los siguientes:

- Dar apoyo a los ciudadanos y las ciudadanas para pasar del sistema de bienestar social al mercado laboral, el empleo y la formación o educación.
- Abrir puertas a personas recién llegadas y a la juventud para incrementar sus posibilidades de encontrar y mantener un puesto de trabajo.
- Ofrecer oportunidades para la construcción de carreras profesionales, la mejora de la formación profesional y la obtención del nivel educativo adecuado.

Concretamente, el Jobbtorg se centra en el primero de estos objetivos. Su misión es fomentar la autonomía de los ciudadanos y las ciudadanas para acceder al mercado de trabajo y mantenerse en él. La incidencia en los conceptos de autonomía se explica porque, inicialmente, su público objetivo se limitaba a las personas beneficiarias de ayudas sociales. El objetivo era, por lo tanto, facilitar que estas personas dejaran de percibir las ayudas y pasaran a formar parte del mercado laboral con autonomía y sostenibilidad. Una posible explicación de este foco es la gestión por parte de los distritos de la ciudad de ambas áreas (la de bienestar social y la gestión de las ayudas sociales, por un lado, y las políticas de empleo, por otro). Desde hace cuatro años, este foco ha dejado de ser tan intenso y se han incorporado a las prioridades de Jobbtorg otros públicos objetivos, como las personas jóvenes y las personas llegadas en los últimos años, especialmente las refugiadas. Sin embargo, el 75 % de las personas atendidas por Jobbtorg son beneficiarias de ayudas sociales.

Con respecto a la SBR, su misión consiste en promover y desarrollar la ciudad de Estocolmo como una referencia internacional para la inversión extranjera y el turismo bajo la marca "Stockholm, the capital of Scandinavia". Se trata de una corporación encargada de la promoción económica de la ciudad y de su proyección con el fin de captar talento e inversiones.

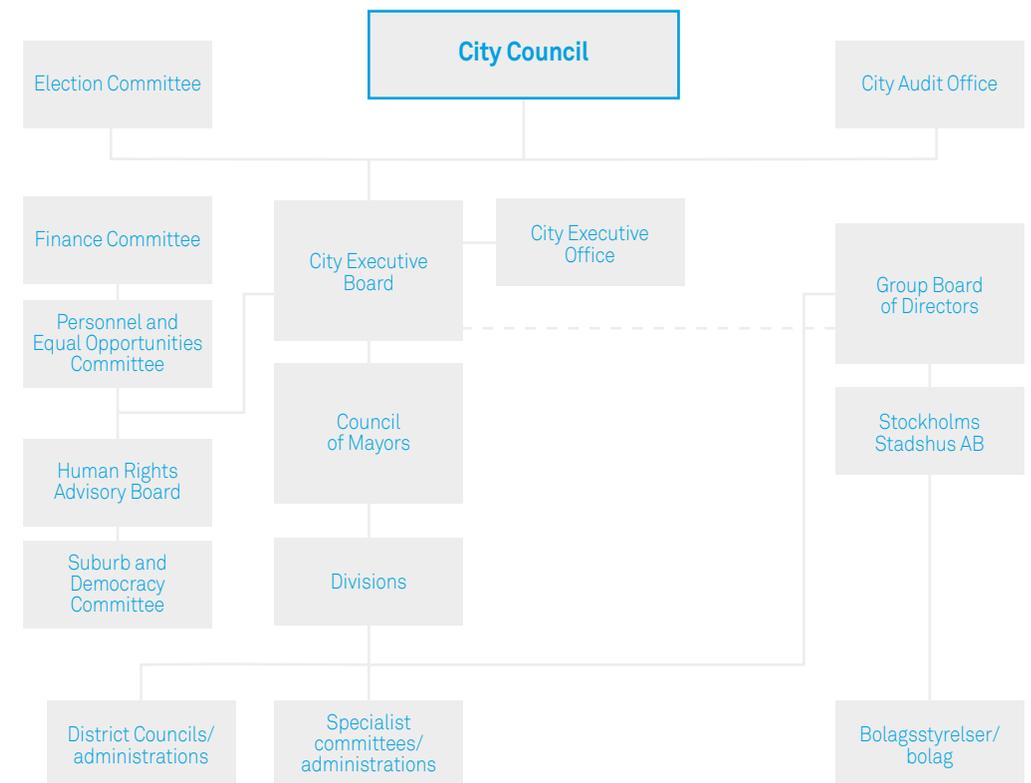
2.3.1.2. Modelo organizativo

A continuación se muestra un resumen de la composición orgánica del Ayuntamiento de Estocolmo a través del siguiente diagrama:

La Administración del Mercado de Trabajo, hasta el 2016, quedaba compuesta por tres áreas que atendieron a un total de 44.000 personas:

- Educación de personas adultas Estocolmo, que incluye la implementación de las políticas locales de formación a lo largo de la vida (Continuous Vocational Education and Training) y formación para personas con necesidades especiales. En el 2016, este servicio atendió a más de 21.000 personas.
- Oficina para el aprendizaje del sueco-SFI, por la que pasaron más de 19.400 personas a lo largo del 2016.
- Jobbtorg, que atendió a unas 6.600 personas.

A partir del 2016, las áreas de educación de personas adultas y la de aprendizaje del sueco se unificaron como parte de un proceso que pretende reducir los tiempos que necesitan las personas inmigrantes para acceder al mercado de trabajo. En relación con el Jobbtorg, queda organizado en nueve *local jobbtorgs*, herederos de las antiguas oficinas de los distritos y que disponen de su propia dirección. De ellos, un total de cuatro se han transformado en oficinas específicas para atender al público joven. En estas oficinas hay una estrecha colaboración con el Servicio Público Estatal de Empleo (SPO) y, de hecho, tienen en proyecto abrir en noviembre del 2017 la primera oficina conjunta de las dos entidades.



Esta cooperación entre Jobbtorg y el Servicio Público Estatal de Empleo se manifiesta en dos aspectos:

- Estratégico, ya que entre las oficinas de dirección de ambas instituciones se celebran reuniones periódicas para establecer directrices de actuación. Hay que tener en cuenta que el público destinatario de Jobbtorg no es todo el público potencialmente destinatario del Servicio Público de Empleo, sino que se restringe a personas receptoras de ayudas sociales municipales y, más recientemente, a personas jóvenes y personas inmigrantes.
- En cada *jobbtorg* local, para coordinar actuaciones entre director o directora de *jobbtorg* local y representante del SPO.

Las oficinas locales Jobbtorg también trabajan en estrecha coordinación con los servicios sociales que dependen de los distritos, incluso comparten espacios. La asignación de ayudas sociales por parte de los servicios sociales de los distritos depende, entre otros factores, de que la persona solicitante esté siguiendo el plan de trabajo acordado con Jobbtorg. Esta circunstancia obliga a que, desde el punto de vista técnico, sea necesaria una coordinación efectiva entre los servicios de bienestar social de los distritos y el personal de las oficinas Jobbtorg. De hecho, las acciones de acogida y entrevista inicial ya son compartidas, de forma que se determinan las responsabilidades de cada actor desde el principio.

Con respecto a la financiación, la Administración del Mercado de Trabajo disponía, en el 2016, de un presupuesto de 851 millones de coronas suecas (SEK), unos 87 millones de euros. A esta cantidad hay que sumar unos 195 millones de coronas suecas (unos 20 millones de euros), que son administrados por los distritos para acciones que tienen impacto en el mercado de trabajo. Todas las actuaciones de políticas activas son financiadas

directamente por los presupuestos municipales, con la excepción de los proyectos experimentales y proyectos piloto, que son a menudo financiados mediante proyectos del Fondo Social Europeo gestionados por el Ministerio de Trabajo.

En relación con los recursos humanos, en la Administración del Mercado de Trabajo trabajan 773 personas, 350 de las cuales, aproximadamente, lo hacen en Jobbtorg. De ellas, unas 80 o 90 trabajan en las unidades centralizadas y el resto (entre 260 y 270 personas) lo hacen en las oficinas locales. Cada una de estas cuenta con un director o directora y un subdirector o subdirectora.

La misión básica de las unidades centralizadas es la de mantener un nivel de calidad uniforme entre las diferentes oficinas. Con este objetivo cuenta con:

- una unidad de relaciones públicas,
- una unidad de gestión económica y
- una unidad de desarrollo. En esta trabajan dieciocho personas y sirve de apoyo a la dirección; es responsable de las tareas de investigación y desarrollo, así como de la elaboración de informes para la dirección y los diversos órganos de supervisión.

En relación con la SBR, la alcaldesa de la ciudad es la presidenta del Consejo de Administración, tanto de la corporación como de la Stadhus AB Corporation. La SBR está dirigida por un o una *chief executive officer* que informa directamente al Consejo de Administración. A su vez, la SBR tiene dos empresas subsidiarias:

- **Invest Stockholm**, dedicada a la captación de inversiones en la ciudad y su área de influencia.
 - **Visit Stockholm**, cuyo objetivo es la promoción turística de la ciudad.
- Cada una de ellas está dirigida, a su vez, por un o una *chief executive officer*.

La financiación de la SBR es totalmente pública y en una proporción muy importante (que no llegaron a concretar) proviene de los presupuestos municipales. A estos ingresos hay que añadir los derivados de los contratos de representación con otros ayuntamientos del área metropolitana. En el 2016, el presupuesto total de la SBR fue de 247 millones de coronas (unos 24 millones de euros) y el resultado final de su actividad fue de 4 millones de coronas (unos 400.000 euros), según el ebitda. Este mismo año, tenían 65 personas empleadas, lo que supone una bajada de 9 con respecto a las 74 con las que contaban en el 2013.

2.3.1.3. Los principales ámbitos de actuación y servicios que desarrolla

Como se ha ido mostrando en los apartados anteriores, en la ciudad de Estocolmo, en temas de desarrollo, hay dos iniciativas, una dentro del organigrama municipal (Jobbtorg) y la otra fuera de él, en forma de empresa pública (SBR), que trabajan los ámbitos de las políticas de activación laboral y de la promoción económica de la ciudad. A estas dos iniciativas se tiene que sumar un tercer ámbito, destinado al emprendimiento, que no depende tanto de la ciudad como de actores privados o del Estado. A continuación, se presentan los principales programas en estos tres ámbitos:

A) Activación laboral y fomento del empleo

El Jobbtorg Stockholm es el que implementa las políticas de activación laboral en la ciudad dirigidas a las personas receptoras de ayudas sociales municipales (que en el 2016 contabilizaron un total de 23.655 personas beneficiarias), junto con jóvenes y personas inmigrantes, grupos destinatarios incorporados en los últimos años (recordemos que el 75 % de las personas destinatarias eran todavía beneficiarias de ayudas sociales municipales en el 2016). El 41 % de estas personas tienen solo estudios elementales.

La incorporación de otros grupos destinatarios ha comportado, también, la diversificación de las puertas de acceso a los servicios del Jobbtorg. Si antes el acceso estaba restringido a las derivaciones desde los servicios de bienestar social de los distritos (gestores de las ayudas sociales), ahora es posible acceder directamente a los servicios de empleo en el caso de los demás grupos prioritarios. Estos grupos incorporados en los últimos años son los siguientes:

- **Personas que se reincorporan al mercado de trabajo** después de una baja larga o que necesitan servicios de rehabilitación, así como personas con discapacidad física, intelectual o psíquica. El objetivo para estas personas se orienta a su inclusión en el mercado laboral ordinario mediante la metodología del trabajo con apoyo (*supported employment*), aunque existen dispositivos de incorporación al mundo laboral en entornos protegidos (*sheltered employment*), tanto en el trabajo público como en la empresa privada.
- **Jóvenes de entre 16 y 19 años** que han finalizado la educación obligatoria, que no siguen dentro del sistema educativo y que no trabajan ni están incorporados a ningún itinerario formativo. El trabajo desarrollado con este colectivo se describe con mayor detalle en el siguiente apartado.
- **Programa para jóvenes de entre 20 y 29 años** que no están trabajando ni estudiando, ni en búsqueda activa de empleo o en un itinerario de formación-empleo, y que, por otra parte, no están en contacto con ninguna otra autoridad o programa, lo que aumenta su riesgo de exclusión laboral.

Al centrarse en estos colectivos, los servicios municipales de Jobbtorg Stockholm se conciben como complementarios de los servicios de empleo del Servicio Público de Empleo. Actúan como apoyo complementario para colectivos con necesidades especiales y tienen como objetivo declarado reducir los costes que suponen para el Ayuntamiento las ayudas sociales.

Los servicios de Jobbtorg, en comparación con el Servicio Público Estatal de Empleo, ofrecen un contacto más directo y más frecuente con las personas demandantes, como se puede deducir de las necesidades especiales de los colectivos específicos a los que se dirigen. Los servicios a los que puede acceder la persona demandante al inscribirse en Jobbtorg y que se prestan mediante la red de oficinas locales incluyen los siguientes:

- *Coaching* individualizado para la elaboración de planes individuales de acceso al mercado de trabajo, de carrera profesional o itinerario de formación.
- Apoyo de prospectores y prospectoras laborales (*job matchers*), personal técnico con contacto directo con empresas para la identificación de oportunidades laborales adecuadas.
- Asesores y asesoras para itinerarios educativos y consejeros y consejeras de formación.
- Cursos de formación. En comparación con los cursos que ofrecen los otros actores de la ciudad, los de Jobbtorg son muy específicos y de corta duración (hasta tres meses como máximo).
- Servicios de rehabilitación laboral. Acompañamiento a la reincorporación laboral de personas en proceso de rehabilitación.
- Actividades grupales para la búsqueda de empleo.
- Programas de formación en empresa y de prácticas remuneradas.
- Trabajo en servicios municipales (seis meses de duración máxima para personas en situación de paro de larga duración). Mediante el proyecto Stockholmjobs se pretende que la experiencia de trabajar en la Administración de la ciudad sirva para identificar los campos profesionales a los que la persona demandante quiere orientar su carrera profesional y, como objetivo último, para darle las herramientas que le permitan ser autosuficiente y no depender de las ayudas municipales del sistema de bienestar social. En el 2016, 894 personas participaron en estas experiencias, que se complementan con el apoyo del orientador como parte del itinerario de inserción.

La gran mayoría de las actividades descritas son realizadas directamente por los servicios de Jobbtorg. Sin embargo, también se utilizan servicios de entidades privadas, especialmente con respecto a los servicios de formación.

En relación con la actividad de las unidades centralizadas con impacto en el empleo, hay que resaltar que la Unidad de Desarrollo, antes mencionada, incluye una sección que trabaja en la construcción de alianzas con el sector empresarial mediante la firma de acuerdos de colaboración. Por otra parte, esta unidad también presta apoyo a la estrategia municipal de cláusulas sociales en compra pública, y asesora sobre qué cláusulas hay que incluir y mantiene contacto con las empresas para animarlas a hacerlo. Este es un proyecto en desarrollo que se ha empezado recientemente, pero desde el año pasado ya genera mucho empleo. Se basa en

dos sistemas: uno de requerimientos y otro de compromisos de inserción que asume la empresa que resulta adjudicataria.

B) Empresa y emprendimiento

Desde el Ayuntamiento, en el marco de sus servicios, se proporciona información sobre los recursos existentes en la ciudad para el apoyo a las iniciativas emprendedoras (incubadoras, centros de negocio, centros de innovación vinculados a universidades, fondos de financiación...) y el acceso a recursos en línea, como, por ejemplo, guías para abrir el negocio, los modelos para registrar la empresa, la reglamentación, etcétera. De hecho, la Administración local no tiene una intervención directa de liderazgo en este campo, donde básicamente su intervención se articula en torno a la colaboración con un abanico de agentes públicos y privados especializados. En este sentido, a través de la web municipal, actúa más bien a modo de inventario o de repositorio donde ofrecer los diferentes recursos existentes.

Uno de los recursos más importantes en este ámbito es la Agencia de Empresas (NyföretagarCentrum⁴⁴), oficina de la Fundación Sueca de Empleo y Sociedad en la que participa el Estado. Esta oficina presta sus servicios a 200 de los 290 municipios de Suecia y está financiada por el Estado central y por organizaciones empresariales, que aportan más del 50 % de los fondos. Las personas emprendedoras y las empresas tienen aquí acceso a servicios de orientación, asesoramiento, validación de la idea empresarial o introducción a redes locales y sectoriales, entre otros servicios. La agencia dispone de tres oficinas en la ciudad de Estocolmo.

Otro recurso destacable es Start Up Stockholm⁴⁵. Se trata de una fundación sin ánimo de lucro en la que participa Invest Stockholm (propiedad del Ayuntamiento y subsidiaria de la SBR) y en la que también están representadas las organizaciones empresariales (Entrepreneurs City of Stockholm), centros de *coworking* (SUB 46) y entidades financieras (SEB). Todos sus servicios son gratuitos para las personas emprendedoras, previa inscripción como "cliente" o "clientea", y trabaja desde 1987 en colaboración con el NyföretagarCentrum. Ofrece servicios de asesoramiento y *coaching* personalizado para iniciativas emprendedoras en proceso de constitución, así como para iniciativas en proceso de consolidación y crecimiento, a partir de un catálogo de más de cuarenta personas colaboradoras públicas y privadas. Además, también ofrece lo siguiente:

- Seminarios en diferentes barrios de la ciudad sobre aspectos de creación y gestión empresarial (idea de negocio, plan de negocio, finanzas, impuestos, protección de la propiedad intelectual, protección de datos, márketing, ventas...).
- Cursos de gestión empresarial, abiertos al público en general, pero gratuitos para las personas inscritas como clientes y clienteas.
- Acciones de información y difusión itinerantes, como el Business Truck. Se trata de un camión que funciona como punto de atención al público móvil y van informando de sus paradas.

La ciudad también ha optado por estos mecanismos de colaboración público-privada para desarrollar la red de incubadoras y aceleradoras de empresa. Así, por ejemplo, Stockholm Innovation and Growth (STING)⁴⁶ es una aceleradora puesta en marcha por la Fundación Stiftelsen Electrum, en cuyo patronato participa el Ayuntamiento de Estocolmo, Ericsson, ABB o el Real Instituto de Tecnología-KHT. A lo largo de los últimos diez años ha impulsado más de 150 nuevas iniciativas con dos programas:

- STING Incubate, programa de una duración de dieciocho meses.
- STING Accelerate, programa intensivo de veinte semanas.

⁴⁴Se puede ampliar la información en el siguiente enlace:

<http://www.nyforetagarcentrum.com/in-english/about-swedish-jobs-and-society/>

⁴⁵Su web es www.startupstockholm.se

⁴⁶Para ampliar información, se puede acceder a www.stockholminnovation.com

Por otra parte, también los distritos tienen cierta actividad en la promoción de la actividad emprendedora. En particular, junto con la Stockholm Business Region, han desarrollado un modelo de servicios para la atención y la orientación de nuevas empresas (tanto de las de nueva creación como de aquellas que se instalan en el territorio provenientes de otros lugares), que incluye la interlocución con los diferentes servicios y ámbitos de administración local con el objetivo de facilitar los trámites de aquellas operaciones que repercuten en la creación de empleo y actividad económica.

C) Promoción económica exterior de la ciudad

La captación de inversiones por parte de la SBR orbita en torno a la marca "Stockholm, the capital of Scandinavia", que inició su actividad hace doce años y que pretende resaltar el papel fundamental de la ciudad en el marco escandinavo, a pesar de estar alejada de los centros de decisión de Europa. Este posicionamiento ha creado algunas dificultades con ciudades vecinas incluidas en el ámbito geográfico escandinavo (Helsinki o Copenhague), pero ha acabado siendo aceptado.

A pesar de su dependencia del Ayuntamiento de Estocolmo, la SBR también representa en sus actividades transnacionales los intereses de 52 municipios y ciudades del entorno metropolitano (en un radio de 200 kilómetros). Este sistema se articula mediante contratos de cinco años con los que estas ciudades delegan en la SBR su representación en las actividades internacionales de captación de inversiones y de promoción turística. A cambio, estas ciudades adquieren, a su vez, dos compromisos:

- Contribuyen al presupuesto de la SBR con una aportación que depende de su población y de los servicios que soliciten.
- Actúan en todos los casos bajo la marca "Stockholm, the capital of Scandinavia" y renuncian a impulsar actuaciones de promoción y captación de inversiones en solitario.

Esta colaboración ha resultado muy interesante para todas las partes implicadas, como demuestra que solo una ciudad ha decidido abandonar la marca desde su creación y ha sido por motivos económicos.

Las actividades realizadas a lo largo del 2016 por la SBR, mediante Invest Stockholm, han sido, entre otras:

- Campañas de atracción de talento, incluyendo la gestión de una cuenta de Twitter (@movetostockholm) que tiene a estas alturas 4.000 seguidores y seguidoras, y que cuenta con las aportaciones de 44 empresas con sede en Estocolmo.
- Organización de eventos internacionales en la ciudad, como el STHLM Techfest, el mayor evento de Suecia para *start-ups*, que reunió a 4.000 personas, o el Stockholm Song Writing Contest, celebrado con colaboración del ABBA Museum, para atraer a jóvenes músicos emergentes.
- Promoción de la creación y el desarrollo de espacios de *coworking* de iniciativa privada en la ciudad. Apoyo a la creación del primer Fintech Hub, que abrió en la ciudad en noviembre del 2016.
- Organización de ferias, desayunos de trabajo y encuentros (como The Stockholm Luncheon, The Stockholm Innovation Scholarship o The International Business Meeting) con la asistencia de compañías extranjeras y de la Cámara de Comercio de la ciudad.
- Publicación de un informe trimestral de la situación socioeconómica de la ciudad (Stockholmskonjunkturen⁴⁷), dirigido a inversores e inversoras y empresas.
- Colaboración con empresas y entidades gubernamentales para el desarrollo y difusión de proyectos de inversión en infraestructuras y de desarrollo de clústeres y áreas de negocio (como Kista Science City⁴⁸, Hagastaden o la nueva área Hogdalen-Cleantech).

⁴⁷Se pueden consultar algunos de estos informes en <https://www.stockholmbusinessregion.com/facts-figuras/>

⁴⁸Su web es <http://www.kista.com/>

- Colaboración con el Business Truck, que desarrolla la iniciativa de la fundación Start Up Stockholm para informar a las potenciales personas emprendedoras de varios barrios de la ciudad sobre las posibilidades de apoyo para iniciar una nueva iniciativa empresarial.
- Promoción para la reubicación de la Agencia Europea de Medicamentos después de su salida de Londres a causa del Brexit.
- Organización de eventos de especial interés para la ciudad, aunque se encuentren fuera de su ámbito natural de intervención, como la organización de Eurovisión 2016.

Además, la SBR contribuye financieramente a la actividad de NyföretagarCentrum e Innovation Stockholm.

2.3.1.4. Programas, servicios e iniciativas más destacadas que presentan

Servicio para Jóvenes-AIM

Presentación

El proyecto está dirigido a la inserción laboral o el retorno al sistema educativo de jóvenes de entre 16 y 19 años que:

- Han finalizado la educación obligatoria (hasta los 16 años).
- Son residentes en Estocolmo.
- No se encuentran en ningún itinerario educativo, de formación, trabajando o en búsqueda activa de empleo.

El trabajo con este colectivo es una prioridad reciente de Jobbtorg que deriva de la constatación, por parte de la ciudad, de que hay un grave problema de abandono escolar al finalizar la etapa obligatoria con jóvenes que no entran directamente en el mundo laboral y se quedan en condiciones de ninis.

El objetivo del proyecto es conseguir que los y las jóvenes vuelvan a los circuitos educativos, formativos o laborales que resulten más adecuados y más ajustados a sus intereses, desde una perspectiva de respeto a su capacidad de decisión.

Principales actividades

La actividad con la juventud se inicia con un primer contacto mediante correo o teléfono con cada uno de los y las jóvenes que han finalizado la educación obligatoria y se encuentran fuera de los circuitos educativos, formativos y laborales. Para desarrollar esta actuación, se han establecido mecanismos de coordinación e información cruzada con la Administración responsable del sistema educativo. En caso de que este primer contacto no dé resultado, se contacta mediante visitas presenciales a su domicilio.

La finalidad de estas visitas es dar a conocer a la juventud las posibilidades que ofrece el programa y los beneficios que les puede reportar participar en él, aumentar su motivación y conseguir su implicación voluntaria.

La gestión del programa se lleva a cabo desde las oficinas de Jobbtorg específicas para público joven y por parte de personal técnico especializado. Como actividad de información previa, se hacen jornadas grupales en los centros ("Drop in activities") para dar a conocer el programa.

Una vez inscrita, a la persona joven se le asigna un *coach* que identifica con ella los objetivos y las actividades para conseguirlos. Entre las actuaciones puede haber:

- acciones formativas y de motivación,
- acciones de búsqueda de empleo y
- acciones para fomentar la experiencia laboral (prácticas, trabajo a tiempo parcial, *work try-outs*...).

El programa está reforzado, asimismo, por acciones dirigidas al entorno de la juventud, especialmente a los padres y madres o tutores, para convertirlos en elementos activos del proceso de desarrollo profesional del o la joven (actividad "Café para padres y madres").

Por otra parte, se habilitan también canales de información a través de las redes sociales y se hacen actividades grupales para aumentar la motivación, vinculación y sociabilidad de la juventud (como cursillos de cine).

Elementos de interés

Un primer elemento de interés en el trabajo proactivo lo representa el hecho de ir a buscar a la juventud y no esperar a que ellos o ellas se acerquen a la oficina. De esta manera, se la activa antes de que sea demasiado tarde. De ahí surge un segundo elemento de interés, que es la detección de estos y estas jóvenes a partir de mecanismos de coordinación e información con las autoridades educativas de la ciudad. Eso permite identificar a las personas jóvenes y poder planificar la actuación con ellas.

Un último elemento de interés es que, además de las actividades dirigidas a la juventud, hay también actividades dirigidas a padres, madres y tutores, encaminadas a dar información y herramientas para dar apoyo a los esfuerzos de sus hijos o hijas en el proceso de retorno, y también para intercambiar experiencias y construir redes de apoyo mutuo para afrontar problemáticas vinculadas a la inactividad.

Resultados e impactos

El Jobbtorg indica, como principal resultado, que de los y las jóvenes que están realmente fuera de los circuitos, el 50 % vuelven a circuitos escolares después de participar en el programa.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

Jobbtorg realiza evaluaciones periódicas de sus actuaciones por medio de su unidad de desarrollo. En el marco de estas evaluaciones, se mide el nivel de retorno de la juventud inscrita en el programa de circuitos educativos y formativos, así como su incorporación al mercado de trabajo.

Tal como establece el sistema de evaluación, se introducen también sistemas de medida del incremento de la autonomía y "autosostenibilidad" de los y las participantes y el grado en que abandonan los programas públicos de apoyo al transcurrir un cierto tiempo (generalmente, doce meses).

Departamento encargado de su gestión

La responsabilidad de la gestión del programa recae en el Jobbtorg.

Persona responsable

Karin Tillhagen, karin.tillhagen@stockholm.se, 076-123 59 89

Para más información

<http://www.stockholm.se/Arbete/Ung-utan-jobb/16-19/> (solo en sueco)

Proyecto YFI. Formación profesional con integración del aprendizaje del idioma local para inmigrantes. Una vía más rápida hacia el trabajo

Presentación

La finalidad del programa es mejorar los itinerarios de inserción laboral de las personas adultas nacidas fuera del país y con un dominio insuficiente del sueco, especialmente personas recién llegadas. Así, se centra en aquellas personas que, dentro de este grupo, necesitan acceder a formación profesional para el empleo para mejorar sus posibilidades de acceso y permanencia en el mercado de trabajo.

El proyecto pretende desarrollar sistemas integrados de formación profesional para el empleo y de aprendizaje de la lengua autóctona para adultos nacidos fuera del país. Con eso, se pretende diseñar una vía más

rápida para acceder al mercado de trabajo para las personas que no tienen un dominio adecuado de la lengua del país, integrando su aprendizaje con el diseño y desarrollo de itinerarios de inserción sociolaboral.

Principales actividades

El YFI es un proyecto de colaboración entre las escuelas de educación de personas adultas, la Oficina SFI (sueco para inmigrantes, que forma parte de la Administración del Mercado de Trabajo del Ayuntamiento de Estocolmo) y las escuelas de formación profesional para el empleo de la ciudad.

El proyecto parte de la constatación de que los itinerarios de acceso al mercado de trabajo para las personas adultas recién llegadas o con un bajo conocimiento del sueco, que requieren de formación para el empleo con el fin de mejorar sus capacidades y adaptarlas a las necesidades de las empresas suecas, son excesivamente largos. De acuerdo con el sistema sueco, primero tienen que completar los cursos de la SFI y después cursar sueco en escuelas de personas adultas, antes de poder acceder a los cursos de formación profesional para el empleo. Este proceso puede tardar hasta siete años.

Para evitarlo, el proyecto integra ambas formaciones en una única cadena, que acorta el tiempo necesario para adquirir todas las competencias a las que se aspira, pero que, también, mejora la motivación e implicación de la persona en el desarrollo de su itinerario.

En el proyecto YFI, las personas participantes pueden acceder a tres áreas de formación para el empleo:

- o Cocina y hostelería
- o Construcción
- o Ayudante de enfermería
- o Transporte por carretera

El YFI se centra en aquellas personas que ya han acabado los cursos básicos de SFI y que necesitan seguir con el aprendizaje del sueco y, simultáneamente, formación para el empleo. Para conseguir que sean procesos de aprendizaje integrados y no meramente paralelos, el proyecto hace especial incidencia en el trabajo con las profesoras y profesores y docentes de ambas áreas, favorece su cooperación y supera las barreras que pueden establecerse entre profesionales que, incluso, trabajan en localizaciones y para administraciones diferentes.

Las personas participantes hacen una parte del curso inicial de sueco con compañeros y compañeras que tienen como objetivo trabajar en el mismo campo profesional. A medida que adquieren los conocimientos, van combinando esta formación con la participación en cursos regulares de formación profesional en el ámbito elegido, con alumnos no incluidos en el proyecto e impartidos en centros de educación secundaria. También se hacen unas prácticas cortas para tener un primer contacto con el mundo laboral.

Una vez finalizada esta formación preliminar, las personas participantes acceden a los cursos de formación profesional regulares en institutos de secundaria, con una duración de dieciocho meses. En todo este periodo cuentan con el apoyo de su profesor o profesora de SFI, que los acompaña en la resolución de dudas, profundiza con ellos y ellas en vocabulario específico de la especialidad formativa y se coordina con profesores y profesoras de la especialidad para resolver incidencias que puedan afectar al desarrollo de las personas participantes, que, cuando finaliza el proceso, reciben un certificado de educación secundaria.

Elementos de interés

El elemento más destacado de esta experiencia es la colaboración de los ámbitos educativo y laboral, no solo en el diseño del proyecto y sus itinerarios, sino también en el trabajo operativo de seguimiento y apoyo realizado por profesionales de ambos ámbitos. Su tarea se realiza bajo una visión de tratamiento integral, poniendo el foco en las necesidades de la persona recién llegada, tanto en el aprendizaje del idioma, que le

permite integrarse mejor, como en la formación que le permite tener más oportunidades laborales de cara a una mejor participación en el mercado laboral. Destaca, pues, como la inclusión de las personas recién llegadas parte del conocimiento de la lengua y de su inserción en el mercado laboral.

Resultados e impactos

El proyecto se inició recientemente y todavía no se ha producido la finalización del ciclo en ningún caso. En el momento actual, las personas participantes han finalizado los cursos introductorios y han accedido a la formación profesional reglada. Sin embargo, el seguimiento de los cursos introductorios de SFI ha sido mayor que en cursos similares desarrollados con el formato tradicional y se han producido menos bajas. Por otra parte, la evaluación por parte de los y las docentes indica un mejor aprovechamiento de la formación y una mayor adquisición de conocimientos. También los niveles de satisfacción de las personas participantes son mayores que en los cursos tradicionales.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No se explicitan herramientas de evaluación más allá de los indicadores de seguimiento de las actividades periódicas que realiza la Unidad de Desarrollo del Jobbtorg. Además, este también precisa de una justificación económica al ser un proyecto que está financiado por el Fondo Social Europeo y gestionado por el Ministerio de Trabajo Sueco.

Departamento encargado de su gestión

La encargada de la gestión del programa es la Administración del Mercado de Trabajo.

Persona responsable

Björn Hjukström, bjorn.hjukstrom@stockholm.se, +46 761-29 15 59

Trabajo de verano para jóvenes

Presentación

La iniciativa está destinada a jóvenes de 16 a 19 años que están estudiando. Se pretende que, a través de trabajos de verano, la juventud tenga un primer contacto con el mundo laboral y adquiera experiencia laboral y motivación en su formación para una carrera profesional que pueda estar vinculada con los servicios a las personas que desarrolla la Administración local. Por eso, estos trabajos se suelen ofrecer en servicios que presta la Administración de la ciudad, que contrata a otras empresas, o en empresas que tiene contratadas y que estén interesadas. Normalmente, se relacionan con servicios que se ofrecen en los distritos, así los y las jóvenes pueden tener la oportunidad de trabajar en su distrito y en el entorno de su comunidad.

Principales actividades

Hacia finales del mes de febrero se abre la convocatoria en la que los y las jóvenes se tienen que inscribir. La convocatoria se cierra a mediados de marzo, y a finales de mayo comunican a los candidatos y candidatas si tendrán un trabajo de verano y dónde será. Conviene indicar que las concesiones de trabajos de verano se asignan, principalmente, por sorteo.

Una vez que el o la joven tiene asignado un puesto de trabajo, se le asigna también un periodo de tiempo y una duración, que será como máximo de tres semanas. Los periodos de tiempo más comunes del año suelen ser de la semana 24 a la 26, de la 27 a la 29 y de la 30 a la 32. Conviene mencionar que, en el caso de los o las menores de edad, a la hora de firmar el contrato, es necesario el consentimiento de los padres, madres o tutores legales. Para los trabajos, cada año se establece un salario en función de la edad del o la joven al iniciar el trabajo. Estos salarios son pagados por la Administración local (distritos). En el 2017 los salarios fijados son los siguientes:

- Jóvenes de 16 años, 85 SEK/hora.
- Jóvenes de 17 años, 95 SEK/hora.
- Jóvenes de 18 años, 105 SEK/hora.
- Jóvenes de 19 años, 115 SEK/hora.

Las obligaciones de los empleadores y empleadoras son las siguientes:

- Cada joven debe tener un supervisor o supervisora en el puesto de trabajo.
- Asegurar que las hojas de justificación de las horas laborales realizadas por los o las jóvenes estén correctamente cumplimentadas.
- Los días festivos no deben sustituir los días de trabajo.
- Las jornadas laborales serán de seis horas diarias.
- Los o las jóvenes no deben sustituir a personal de la plantilla habitual (vacaciones).
- El entorno laboral debe ser seguro y cumplir la normativa.

Elementos de interés

Un primer elemento de interés es cómo a través de los trabajos de verano se puede trabajar con la juventud aspectos como la autonomía y la responsabilidad a partir del desarrollo de tareas en un puesto de trabajo.

Un segundo aspecto es cómo estos trabajos de verano significan una experiencia laboral que puede ser de utilidad para las personas jóvenes de cara a decidir cuál puede ser su futura carrera profesional y encaminarse hacia la formación adecuada, unos o unas jóvenes que, con el hecho de inscribirse como demandantes, ya están demostrando cierta inquietud respecto al mercado laboral y una primera activación en la búsqueda de trabajo.

Un tercer elemento es que gran parte de los trabajos se realizan en ámbitos relacionados con los servicios a las personas, lo que supone una cierta mejora de la comunidad y significa, además, inculcar entre los y las participantes unos valores y una sensibilidad hacia la mejora de la sociedad.

Resultados e impactos

A lo largo del 2016, en torno a 8.000 jóvenes participaron en la iniciativa.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

Aparte del seguimiento de las personas participantes y de las tareas realizadas para asegurar su cumplimiento, no existen elementos o herramientas específicas de diseño ni de evaluación.

Departamento encargado de su gestión

La iniciativa depende de la Administración del Mercado de Trabajo, aunque la gestión recae en el Jobbtorg específico de jóvenes y los distritos de la ciudad.

Persona responsable

Karin Tillhagen, karin.tillhagen@stockholm.se, 076-123 59 89

Para más información

<http://www.stockholm.se/Arbete/> (solo en sueco)

Stockholm Business Alliance

Presentación

El proyecto tiene la finalidad de captar y atraer inversiones extranjeras hacia el área metropolitana de Estocolmo, formada por un total de 55 municipios. En este sentido, para conseguir fortalecer la posibilidad de atracción de nuevas inversiones, los municipios participantes han decidido unirse bajo una misma estrategia conjunta de creación de recursos de promoción y proyección exterior. Este proyecto se encuentra liderado por la empresa subsidiaria de Stockholm Business Region, Invest Stockholm, y cuenta con la participación de los y las representantes políticos y responsables de promoción de todos los municipios que participan.

Principales actividades

El proyecto parte de las posibilidades que ofrece la marca “Stockholm, the capital of Scandinavia” para la promoción exterior y, al mismo tiempo, tiene la ventaja de contar con un territorio amplio y diversificado para acoger varios proyectos inversores. El éxito en la atracción de nuevas inversiones depende en gran medida, además de los recursos del territorio y su capital humano, de la calidad de los servicios de apoyo que los promotores y promotoras encuentran cuando se plantea la inversión. Por esta razón, el proyecto ha desarrollado un modelo para medir el seguimiento de los servicios de apoyo a la empresa, el emprendimiento y las inversiones en cada uno de los municipios participantes. Estos son evaluados y reciben una cualificación (con la que se elabora una clasificación), junto con una identificación de las necesidades de mejora.

El conjunto del proyecto se establece un objetivo de calidad medida, principalmente, por el Customer Satisfaction Index (CSI), y establece las acciones de mejora para alcanzarlo. Los servicios son ofrecidos en el marco de las campañas de promoción exterior que desarrolla Invest Stockholm, así como en los eventos y ferias en los que participa.

Elementos de interés

El acuerdo entre varios municipios del área metropolitana para promocionarse conjuntamente como destino de inversiones, ofreciendo los recursos de cada uno de ellos, resulta un elemento de especial interés que denota el compromiso de Estocolmo con el crecimiento sostenible de la ciudad, entendiéndose que este no solo puede recaer únicamente en esta, sino que la atracción también debe expandirse por su área metropolitana.

El segundo elemento de interés recae en el establecimiento de un sistema común que valora y evalúa los servicios de apoyo a las empresas y a las iniciativas de inversión, sistema que, aparte de la evaluación, realiza el seguimiento e indica en qué aspectos tiene que mejorar. Al mismo tiempo, este sistema aporta un cierto sello de calidad de los servicios de cara a posibles inversores e inversoras.

Resultados e impactos

A lo largo del 2016 se registraron 270 inversiones extranjeras directas en el área metropolitana de Estocolmo, lo que supuso un incremento del 12 % respecto a las cifras registradas el año anterior.

Invest Stockholm y sus socios estuvieron directamente implicados en 31 de estas iniciativas, de las cuales el 42 % fueron clasificadas como de especial valor añadido. Los cálculos de la entidad promotora son que la actividad del Stockholm Business Alliance generó 200 puestos de trabajo e inversiones por un total de 990 millones de coronas (unos 95 millones de euros) en el 2016.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No se ha podido tener acceso a los elementos utilizados para la evaluación de los servicios municipales de apoyo a la inversión. En todo caso, están basados en sistemas internacionales reconocidos (el mencionado CSI).

Institución encargada de su gestión

El programa está impulsado por la corporación municipal Stockholm Business Region y liderado por su empresa subsidiaria, Invest Stockholm.

Persona responsable

Anna Gissler (Invest Stockholm CEO), anna.gissler@stockholm.se, 850 82 80 51, y Elisabeth Sjögren, elisabeth.sjogren@stockholm.se, 850 82 80 64, Project Manager

Para más información

<http://stockholmbusinessalliance.se/> (solo en sueco)

2.3.1.5. Gestión del cambio

Como se ha mencionado al principio, el City Executive Board tiene un papel fundamental en el seguimiento de la aplicación de las políticas públicas en la ciudad y la City Executive Office es la encargada de implementar las políticas e informar de sus resultados. Eso significa que, de forma periódica, las diferentes áreas de trabajo de la ciudad tienen que realizar informes sobre su actividad que presentan a la City Executive Office y al City Executive Board. Estos informes están basados en una serie de indicadores que realizan el seguimiento y la evaluación de las políticas que se están aplicando. Así, este seguimiento periódico de la actividad de las diferentes áreas del municipio sería un primer elemento que pretende detectar carencias o tendencias para ir reformulando algunas políticas o actuaciones. Un ejemplo de ello es el Jobbtorg, que dispone de unos sistemas de evaluación generales que se concretan en informes trimestrales al Ayuntamiento (City Board y City Executive Office). En la página siguiente se muestra un cuadro de ejemplo de indicadores utilizados por la Unidad de Desarrollo.

Un segundo elemento del que dispone la ciudad para poder adaptarse a los posibles cambios es la planificación estratégica. Se aplica tanto a nivel general de la ciudad como en el caso de Visión 2040-Estocolmo, o en aspectos más concretos, como en el caso del e-*sthlm*, que consiste en una estrategia para mejorar el acceso en línea de los diferentes servicios que ofrece la ciudad a través de las tecnologías de la comunicación.

Un tercer elemento que tiene la ciudad para poder hacer análisis de tendencias son los informes de su situación socioeconómica que hacen desde Invest Stockholm. Estos informes, de carácter trimestral y anual, aunque están pensados para captar inversión extranjera, ofrecen diferente información socioeconómica que muestra la evolución de la región de Estocolmo y la compara con otras zonas del país. Eso permite poder detectar las tendencias que se estén dando en la ciudad o región de cara a planificar alguna actuación.

Un cuarto elemento para desarrollar y probar nuevas actividades y herramientas son los proyectos que reciben financiación europea, que representan oportunidades para innovar en la ciudad. No obstante, tienen que ser proyectos alineados con la estrategia municipal.

Un quinto elemento para detectar previsiones futuras y adaptarse es la colaboración con diferentes agentes económicos y sociales. Aquí conviene destacar los convenios que firman con organizaciones empresariales para trabajar juntos en la identificación de necesidades de formación o de competencias presentes y futuras, a nivel sectorial, para que sean más competitivos y lo puedan seguir siendo en el futuro. Por otra parte, también destaca la existencia de un proceso de colaboración con las universidades, como, por ejemplo, la Karolinska University, en investigaciones del mercado de trabajo, su evolución y las adaptaciones necesarias.

Finalmente, deben mencionarse las cooperaciones que llevan a cabo, no solo con las ciudades vecinas, sino también a nivel internacional, en especial en el ámbito nórdico. Aquí, un ejemplo es la cooperación con Helsinki en la capitalización de eventos internacionales, como Slush Helsinki (evento destinado a las *start-ups* tecnológicas) o con Copenhague en la atracción de turismo chino. Otras acciones de cooperación que desarrollan son la asistencia a encuentros internacionales, formar parte de redes informales o realizar contactos internacionales para hacer intercambios de experiencias.

2.3.1.6. Perspectiva de futuro

Además de los retos que se señalan en la Visión 2040-Estocolmo de diferentes aspectos que la futura ciudad debe alcanzar, uno de los principales retos que se indicaron durante la entrevista se encuentra vinculado a la rápida evolución del mercado de trabajo en los últimos tres años. La mejora experimentada por este implica que quienes quedan bajo el paraguas de los servicios sociales (público objetivo prioritario de Jobbtorg) tienen problemas complejos que necesitan enfoques integrales e implicar a más actores de los que ahora están presentes (por ejemplo, salud).

Por otra parte, la ciudad presenta un mercado de trabajo donde cada vez exigen unas cualificaciones más elevadas, y está posicionada en sectores que precisan un conocimiento intensivo. Eso representa un doble reto: en primer lugar, cómo incorporar a estas personas con un bajo nivel de empleabilidad, que están bajo el paraguas de los servicios sociales; y, en segundo lugar, cómo fomentar el empleo de las personas jóvenes y

Indicator	Annual target	Total	Outcome Women	Men	Goal attainment	Comments
Percentage of people receiving financial assistance in relation to the population as a whole	1.9%	1.6%	1.6%	1.6%	Met in full	
Percentage of adults with long-term financial assistance in relation to the adult population as a whole	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	Met in full	
Number of jobseekers who received municipal temporary employment	750 pcs.	943 pcs.	460 pcs.	479 pcs.	Met in full	
Number of places provided for municipal temporary employment	800 pcs.	1,013 pcs.	-	-	Met in full	
Number of young people who obtained summer work arranged by the City	8,000 pcs.	8,156 pcs.	4,065 pcs.	4,091 pcs.	Met in full	Young people were also employed during the Christmas and autumn breaks.
Number of places provided for holiday jobs	10,000 pcs.	9,328 pcs.	-	-	Met in part	The goal of providing places is achieved in part. However, the target for the number of young people who received a job is achieved in full.
Number of placement opportunities carried out in the City's operations by the candidates matched by Jobbtorg Stockholm	500 pcs.	514 pcs.	-	-	Met in full	
Percentage of jobseekers who concluded 12 months after entering the Jobbtorg Stockholm programme, excluding those readmitted	75%	78%	74%	81%	Met in full	
Percentage of jobseekers who are self-supporting six months after leaving the Jobbtorg Stockholm programme	81%	79%	78%	80%	Met in part	A number of jobseekers received activity compensation to be able to participate in projects, which affects the statistics.
Percentage of jobseekers up to age 29 who are self-supporting six months after leaving the Jobbtorg Stockholm programme	87%	83%	81%	85%	Met in part	The percentage who are self-supporting decreased compared with earlier years.
Average registration time for the target group of people with financial assistance longer than ten months who received work/studies through Jobbtorg Stockholm	10 months	8.4%	10.1%	6.4%	Met in full	
Average registration time for the target group of young people (aged 16-24) who received work/ studies through Jobbtorg Stockholm	5 months	4.5%	4.2%	4.7%	Met in full	
Percentage of young people offered a job, education or a trainee position within 90 days	100%	65%	70%	63%	Not met	New indicator. Preparation time for sustainable efforts that were not discontinued is often longer than 90 days. The measurement method is adjusted for 2017.

activarlas para que alcancen unos niveles de formación adecuados de forma que no pasen a formar parte del colectivo de personas bajo la protección de los servicios sociales.

La llegada de personas refugiadas representa un reto en plena discusión con respecto a cuál tendría que ser la actuación de la Administración local. Hoy en día, las personas recién llegadas están cubiertas por el programa de inclusión del servicio público de empleo por un periodo de dos años. Después de estos dos años, pasan al sistema de bienestar social y, como consecuencia, a formar parte del público objetivo de Jobbtorg. Eso implica la posibilidad, a partir de este año, de un aumento muy elevado de las personas solicitantes de servicios de Jobbtorg, para el que actualmente no está preparado.

En los dos últimos años, el nuevo Gobierno municipal ha introducido una fuerte prioridad en la inclusión de género en la evaluación de las políticas públicas, incluyendo las de empleo. De hecho, la unidad debe medir este año la igualdad de género en la provisión de servicios por parte del Jobbtorg. Entre otros aspectos, estudiarán si las ofertas trasladadas a los candidatos y candidatas por el personal técnico de empleo varían según el género.

Finalmente, está el reto que la ciudad se fija para convertirse en un referente mundial. Así, Estocolmo se marca como objetivo fundamental convertirse en una ciudad atrayente de talento y de inversiones que la conviertan en referente mundial en diferentes sectores. En este sentido, en los últimos años ha contado con el potencial de personas recién llegadas que, en algunos casos, han aportado un carácter emprendedor importante (en especial, Irán). Uno de los principales obstáculos para la consolidación de este proceso de atracción de talento es la vivienda, extremadamente cara en la ciudad.

Aspectos más destacados de la ciudad de Estocolmo

- La actuación de los servicios ocupacionales municipales (Jobbtorg), complementaria al Servicio Público de Empleo (estatal) y en coordinación con los servicios sociales, con intención de mejorar la eficiencia de las ayudas sociales mediante la empleabilidad de las personas más vulnerables.
- La activación proactiva que realiza con las personas jóvenes.
- La colaboración público-privada para desarrollar la red de recursos y servicios para empresas y gente emprendedora.
- La integración del aprendizaje del sueco, con el diseño y desarrollo de itinerarios de inserción para personas recién llegadas.
- La visión metropolitana en la atracción de talento e inversiones (Stockholm Business Alliance).
- La inclusión de la perspectiva de género en las políticas públicas de la ciudad.
- La estrategia municipal de cláusulas sociales en compra pública en colaboración con el sector empresarial.

2.3.2. El caso de Helsinki

Helsinki es el mayor centro político, educativo, financiero, cultural y de investigación del norte de Europa, así como una de las ciudades más importantes de esta área. Su economía se basa principalmente en los servicios, que han ido desplazando gradualmente a la industria pesada. La mayoría de las grandes compañías finlandesas tienen sus sedes en el área metropolitana de Helsinki, así como el 70 % de las empresas de fuera que operan en el país, que se han establecido en la región gracias a las conexiones internacionales, las redes logísticas y la disponibilidad de fuerza de trabajo. Los sectores de las tecnologías de la información y de la financiación componen la columna vertebral de la economía de la ciudad.

La estructura organizativa del Ayuntamiento de Helsinki se encuentra en los estadios finales de un proceso de redefinición, que incluye la agrupación de las operaciones y servicios del Ayuntamiento en cuatro grandes sectores bajo la dirección de un vicealcalde o vicealcaldesa (educación, medio ambiente urbano, servicios sociales y cultura y ocio), además de una estructura central con dependencia directa del alcalde o alcaldesa. La estructura que se describe a continuación tiene, por tanto, validez a partir del 1 de junio de 2017.

Las áreas temáticas que quedan bajo la responsabilidad directa de Alcaldía son las siguientes:

- Servicios financieros
- Auditoría interna
- Administración
- Recursos humanos
- Servicios legales
- Asuntos internacionales
- División de planeamiento
- Tecnologías de la información y comunicaciones
- Desarrollo económico

Organigrama

Central Administration



Estas áreas bajo responsabilidad de la Alcaldía están gestionadas por una oficina ejecutiva (City Executive Office), con el rango de departamento y subordinada directamente a Alcaldía. Está organizada en seis divisiones, entre ellas, la División de Desarrollo Económico, responsable del desarrollo de la política económica, de promoción de la ciudad, turismo, relaciones internacionales, empleo, política de integración o promoción de la creación de actividad económica. Uno de los instrumentos de los que está dotada esta división es la Helsinki Enterprise Agency, dedicada a prestar servicios públicos a las empresas y personas emprendedoras.

2.3.2.1. Misión, objetivos y visión estratégica

La orientación estratégica de la División de Desarrollo Económico ha sido definida a lo largo de los últimos años por el Programa estratégico de la ciudad de Helsinki 2013-2016⁴⁹. Este programa estableció cuatro áreas de trabajo: “Bienestar para los ciudadanos y ciudadanas de Helsinki”, “Helsinki lleno de vida”, “Helsinki funcional” y “Economía equilibrada y buena gestión”.

En el marco de la primera área se definieron objetivos específicos y medidas que corresponden al trabajo realizado por la División de Desarrollo Económico, como las siguientes:

- **Objetivo específico “Más espacio para jóvenes, para ser escuchados y para brillar”.**

Medidas:

- Implantación de una garantía social y educativa para jóvenes.
- Establecimiento de un grupo que reúne diferentes operadores (empresas, entre otros) para el impulso de la garantía (Duuni Group).
- Lucha contra el desempleo juvenil con el apoyo de Future Desk (Tulevaisuustiski, servicio de orientación para jóvenes de entre 15 y 17 años que, después de la educación básica, no han accedido a la educación superior o al mercado de trabajo).
- Implementación del servicio de garantía RESPA, que ofrece servicios de *coaching* y orientación profesional a jóvenes desempleados de entre 18 y 29 años, en el marco del Programa nacional de garantía juvenil.

Indicadores:

- Proporción de estudiantes que continúan sus estudios después de la educación básica obligatoria.
- Número de jóvenes fuera de los circuitos educacionales y laborales.

- **Objetivo específico “La ciudad tiene la actitud más positiva de Finlandia hacia el emprendimiento”.**

Medidas:

- Desarrollo de un plan de áreas de empresas que incluye todos los distritos de la ciudad.
- Inclusión de la medida del impacto en el tejido empresarial en el proceso de toma de decisiones.
- Incremento de las capacidades operacionales de micro, pequeñas y medianas empresas (modelo Kaapeliitalo).

- **Objetivo específico “La ciudad de la gente capacitada”.**

Medidas:

- En cooperación con las universidades y el mundo empresarial, fomento del establecimiento de estudiantes internacionales en Helsinki e incremento de sus posibilidades de encontrar trabajo.
- Mejora de los servicios para el establecimiento de personas trabajadoras extranjeras y de sus familias desde una perspectiva de orientación al cliente.

Indicadores:

- Porcentaje de jóvenes considerados en exclusión social.
- Estudiantes internacionales graduados y graduadas en instituciones de educación superior que encuentran empleo en Helsinki (número total y porcentaje sobre total de estudiantes internacionales).
- Porcentaje de jóvenes inmigrantes que cursan educación secundaria superior (comparación con el total de jóvenes inmigrantes).

En este marco, la División de Desarrollo Económico ha establecido su orientación estratégica identificando los siguientes puntos:

- Visión: Helsinki será la ciudad más vital de Europa en el ámbito económico.
- Misión de la división: mejorar la competitividad de la ciudad y su capacidad de crear nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo.
- Objetivos:
 - o Más empresas, más trabajo, más inversiones.
 - o Convertir Helsinki en el mejor centro empresarial y de innovación de Escandinavia.
- Áreas temáticas prioritarias:
 - o Ciencias de la vida
 - o Eventos internacionales
 - o Diseño
 - o Economía digital
 - o Economía verde y *cleantech*

En el momento de la visita a Helsinki, está en fase de redacción una nueva estrategia de ciudad (2017-2021) que, obviamente, podrá implicar cambios en la orientación estratégica de la División de Desarrollo Económico. Esta deberá estar incardinada en la Estrategia de las seis ciudades 2014-2020⁵⁰, documento de planificación estratégica sostenible financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) que incluye las seis mayores ciudades de Finlandia y que se estructura en torno a tres ejes fundamentales:

- Plataformas abiertas de innovación
- **Open data**
- Participación abierta

2.3.2.2. Modelo organizativo

La División de Desarrollo Económico es responsable de la política de desarrollo local de la ciudad de Helsinki. Está organizada en cuatro unidades:

- **Unidad de Competitividad de la Ciudad**, que es responsable de las políticas de promoción internacional de la ciudad, innovación urbana y desarrollo económico, así como de la coordinación y gestión de proyectos europeos.
- **Unidad de Comunicación de la Ciudad**, cuya finalidad es la creación de una imagen de ciudad atractiva, abierta y facilitadora de negocios para inversores e inversoras, profesionales, empresas y ciudadanía en general.
- **Unidad de Servicios de Empleo**, con responsabilidad en el diseño y ejecución de iniciativas locales de empleo, reducción del desempleo y mejora de las capacidades laborales de la población desempleada.
- **Unidad de Servicios a la Empresa**, que da apoyo a la creación de nuevas empresas y al crecimiento de empresas ya consolidadas.

Hay que indicar que la estructura de la Unidad de Servicios a la Empresa presenta particularidades que cabe destacar. Si bien el servicio funciona como una unidad de la división desde 1992, en el 2014 se creó la marca *NewCo Helsinki*⁵¹, que da cobertura tanto a la actuación de la propia unidad como a la Helsinki Enterprise Agency.

La *Helsinki Enterprise Agency* es una *joint venture* sin naturaleza jurídica propia que agrupa a la unidad y al resto de actores privados vinculados al emprendimiento, como la Cámara de Comercio, y a empresas que prestan servicios a las iniciativas emprendedoras (de asesorías a empresas de tecnologías de la información o incubadoras de empresa). Su objetivo es doble:

⁴⁹Consultable en el siguiente enlace: <https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/strategy/strategy>

⁵⁰Se puede consultar más información en el siguiente enlace: <http://6aika.fi/in-english/>

⁵¹Su web es www.newcohelsinki.fi

- Por una parte, “crear una plataforma de colaboración entre los agentes públicos y los agentes privados que trabajan en el apoyo al emprendimiento”, de forma que se facilite la colaboración en actuaciones de interés común, se comparta información y se eviten solapamientos en las actuaciones. Eso es especialmente importante en una ciudad que, a pesar de ser pequeña, cuenta con muchos dispositivos de apoyo al emprendimiento.
- Por la otra, “asegurar un nivel de calidad suficiente en los servicios facilitados por los actores públicos y privados a las iniciativas emprendedoras”. Este objetivo declarado parece tener menos mecanismos de concreción, ya que no se establecen controles más allá de la firma de una hoja de compromisos y la retroalimentación suministrada por las propias personas usuarias.

Tommo Koivusalo es el jefe de la Unidad de Servicios a la Empresa y también es director de la Helsinki Enterprise Agency. La jefa de la División de Desarrollo Económico es Marja-Leena Rinkineva.

En relación con los recursos humanos, en el 2015, la City Executive Office contaba con 597 personas empleadas de las aproximadamente 37.000 empleadas en total por el Ayuntamiento. En la División de Desarrollo Económico los recursos humanos quedaban distribuidos de la siguiente manera:

- 26 en la Unidad de Competitividad (de los cuales 11 trabajan en el equipo de Asuntos Internacionales).
- 10 en la Unidad de City Marketing.
- 30 en la Unidad de Servicios a la Empresa-NewCo Helsinki:
 - o 4 son personal técnico de márketing dedicado a la organización de eventos y jornadas informativas en la ciudad.
 - o 15 son personal técnico de acompañamiento a emprendedores y emprendedoras.
- Queda por confirmar el número de personas trabajadoras destinadas a la Unidad de Servicios de Empleo.

Con respecto al presupuesto, de 4.575,13 millones de euros de presupuesto total municipal (datos del 2016), la City Executive Office dispuso de 201,52 millones de euros (un 4,4 %). De esta cantidad, 34,53 millones de euros se destinaron a políticas de empleo, y 61,59 millones de euros, a mantenimiento de la oficina y costes de personal.

2.3.2.3. Los principales ámbitos de actuación y servicios que desarrolla

Los dos principales ámbitos de actuación en los que trabaja la División de Desarrollo Económico son el fomento del empleo, a través de la unidad de servicios de empleo específica, y los servicios destinados a mejorar la actividad económica de la ciudad mediante los servicios a la empresa. Estos servicios a las empresas, como ya se ha mencionado, se ofrecen a través de las otras tres unidades de las que dispone la división, en especial, mediante la Helsinki Enterprise Agency.

A. Servicios de empleo

Los servicios de empleo disponen de una partida presupuestaria anual que es gestionada por la División de Desarrollo Económico para desarrollar programas de empleo, programas formativos y de *coaching* y servicios de asesoramiento a demandantes de empleo, asociaciones y empresas, así como para el desarrollo de productos para la promoción del empleo.

Entre los principales servicios que se prestan, encontramos los siguientes:

- Servicios de **orientación y asesoramiento para jóvenes**, puede tratarse de servicios de información y derivación a actuaciones de búsqueda de empleo, prácticas, formación o atención a problemáticas específicas (servicios de orientación), o bien de servicios intensivos (a demanda) en los que se asigna un trabajador o trabajadora para la elaboración, junto con el o la demandante, de un plan para la consecución de los objetivos perseguidos (inserción laboral, retorno al sistema educativo, capacitación...).

- Servicios de **orientación y asesoramiento a personas mayores de 30 años** que estén más de 300 días en paro o mayores de 25 años que estén más de doce meses seguidos en paro. Estos servicios se prestan mediante el proyecto TYP Helsinki y, para acceder, es necesaria una derivación del servicio público de empleo o de los servicios sociales. El proyecto TYP Helsinki provee a los usuarios y usuarias de apoyo multidisciplinar facilitado por personas expertas en intermediación, trabajadores y trabajadoras sociales, personal del servicio de salud y atención a la dependencia y psicólogos y especialistas en formación, todo bajo un mismo techo y con el seguimiento y coordinación de un orientador u orientadora personal asignado a cada persona⁵². Otro proyecto dirigido a las personas en situación de paro mayores de 30 años (específicamente a las de larga duración mayores de esta edad) es el proyecto Työraiti, iniciado en el 2016 y financiado por la ciudad, que pretende promover la mejora de las cualificaciones y la búsqueda autónoma de empleo mediante las tecnologías de la información y la comunicación.
- Servicios de **apoyo y ayudas para la contratación**, donde se encuentran las prácticas en los departamentos municipales (*work try-outs*), cuyo objetivo es permitir a las personas desempleadas diseñar su carrera profesional a partir de desarrollar diferentes tareas (adecuadas a su nivel formativo) en los departamentos municipales, con un esquema flexible (de 1 a 6 meses, en horarios de 4 a 6 horas diarias). En este periodo, las personas participantes pueden tomar parte en acciones formativas dirigidas a los empleados públicos de su categoría.
- Servicios específicos para **la inclusión laboral de la población extranjera**, con los programas de aprendizaje de lengua finesa, así como programas específicos como “At work in Finland”, que se describe en la sección de proyectos.

En las estrategias personalizadas de búsqueda de empleo, se utiliza el llamado Helsinki Benefit, proyecto de apoyo a la contratación de personas de colectivos prioritarios, que se describe también en el apartado de proyectos.

B. Servicios a la empresa

Como se ha indicado antes, la Unidad de Servicios a la Empresa desarrolla sus actividades bajo la marca NewCo, que abarca también las actuaciones de la Helsinki Enterprise Agency. Dispone, en palabras de su jefe de unidad, Tommo Koivusalo, de una notable autonomía para diseñar y programar sus actuaciones, aunque su plan de actuación es discutido y coordinado con los de las otras unidades de la división, entre ellas la de Comunicación de la Ciudad. Estas actuaciones tienen como denominador común el objetivo de **dinamizar la actividad económica en la ciudad mediante el apoyo a nuevas iniciativas empresariales y a empresas ya existentes**.

Para conseguir sus objetivos, la unidad ha establecido una red de colaboración formal con potenciales proveedores y proveedoras y actores en el desarrollo de iniciativas emprendedoras (la ya mencionada Helsinki Enterprise Agency) y, por otra parte, una red de colaboración informal con los cuarenta actores identificados como clave para la promoción de las iniciativas emprendedoras y el desarrollo empresarial en la ciudad. NewCo apoya las iniciativas de estas entidades (que incluyen universidades, organizaciones empresariales o incubadoras de empresa y espacios de *coworking* privados) mediante la aportación de recursos (humanos, técnicos o de difusión).

Cabe destacar que la **captación de grandes inversores e inversoras y la promoción de la ciudad** (como el evento de emprendimiento tecnológico Slush Helsinki⁵³, pionero en Europa) no son gestionados por esta unidad, aunque puede participar para conducir las potenciales iniciativas de emprendimiento e inversiones que puedan surgir. Por lo que respecta a personas emprendedoras internacionales, el ámbito de la unidad se sitúa en un peldaño posterior, cuando estas disponen ya de un proyecto básico para su iniciativa en la ciudad.

En general, los servicios de la unidad son los siguientes:

⁵²Más información en <https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/enterprises/employment/advice-and-guidance-for-those-aged-over/helsinki-tyt-adult-services/>

⁵³Puede ampliarse la información en su web: www.slush.org

- **Campañas de promoción e información.** La unidad dispone de un equipo de cuatro personas cuya labor es exclusivamente el diseño y ejecución de actividades informativas y de promoción del emprendimiento. Estas tareas van desde charlas informativas generales (se hacen en finés, ruso, árabe, español e italiano), pasando por seminarios temáticos que tratan un tema específico del interés de las potenciales personas emprendedoras, hasta actividades dirigidas a un público determinado, como las actividades realizadas con las universidades de la ciudad.
- **Servicios para nuevas iniciativas empresariales.** La unidad dispone de diez asesores y asesoras en este servicio, que deben tener necesariamente experiencia en la gestión de empresa. Los ámbitos de actuación de este servicio incluyen lo siguiente:
 - o Asesoramiento general a nuevas iniciativas. Se reserva mediante la página web y previa complementación de un formulario con los datos básicos de la idea. Abierto a todo el público independientemente del grado de madurez de la idea o de su ámbito. Para asegurar que se trata de una atención intensiva, el asesor o asesora tiene limitadas a cuatro las atenciones diarias.
 - o *Pool* de proveedores y proveedoras. Mediante la Helsinki Enterprise Agency, se pone a disposición de la persona emprendedora un *pool* de proveedores y proveedoras que han firmado un acuerdo con la agencia para la provisión de servicios de calidad.
 - o Formación. Oferta de seminarios y cursos sobre varios aspectos básicos para el emprendimiento.
 - o Acompañamiento en la gestión de ayudas. En el marco del servicio de acompañamiento, se presta ayuda para la definición del proyecto y la solicitud de la Start Up Grant (ayuda a la creación de *start-ups*), gestionada por el Servicio Público de Empleo (TE Office).
 - o Instalaciones de *coworking*, situadas en la sede de la unidad y en las nuevas instalaciones Maria 1.0 (véase el apartado de proyectos).
 - o Incubadora de empresas para aquellas iniciativas que superan la fase de elaboración de proyecto y que inician su actividad. Ubicado en la sede de la unidad y en las nuevas instalaciones de Maria 1.0.

Es destacable el distinto grado de utilización de los diferentes servicios ofrecidos a nuevas iniciativas empresariales. El servicio de asesoramiento es ampliamente utilizado (como demuestra su lista de espera); en cambio, las instalaciones ofrecidas para *coworking* e incubadora de empresas no se saturan. Las razones para entender esta utilización parcial son, por una parte, una situación de las instalaciones que es percibida por las potenciales personas usuarias como lejana del centro y, por la otra, la creciente competencia pública y privada en la oferta de instalaciones para iniciativas emprendedoras, que les permite acceder a instalaciones más céntricas y mejor dotadas. Todas las actividades en este servicio son gratuitas para las personas emprendedoras.

- **Servicios para empresas en proceso de crecimiento.** Este servicio se orienta a iniciativas empresariales nuevas o ya consolidadas que afrontan una fase de desarrollo y crecimiento. Se presta por parte de un grupo de diez *coaches* (diferente de los diez asesores y asesoras del servicio a nuevas empresas), que también deben tener experiencia previa en gestión empresarial. Por otra parte, el equipo presenta diferentes especializaciones sectoriales que permiten atender iniciativas de varios ámbitos. Las actuaciones incluidas en este servicio son las siguientes:
 - o Servicios *pre-start-up*. Son gratuitos y abiertos a todas las pequeñas compañías y personas emprendedoras. Incluyen servicios de asesoramiento y de acompañamiento para la conceptualización de la idea y plan de desarrollo, acceso a la bolsa de proveedores y proveedoras de la HEA, formación especializada y acceso a los servicios de la Helsinki Growth Alliance (véase en el siguiente apartado).
 - o Servicios *start-up*. Estos servicios pueden ser de pago. Incluyen asesoramiento por un o una coach de desarrollo empresarial, formación temática (talleres) y utilización de las instalaciones de *coworking* e incubadora. En el caso de resultar de interés, pueden acceder al programa de aceleración dirigido a las iniciativas que requieren proyección internacional. Tiene una duración de entre seis y doce meses, en función de las características de la iniciativa y de sus necesidades.

Asimismo, estas *start-ups* pueden pedir los bonos de apoyo al crecimiento (*growth support vouchers*) que concede NewCo Helsinki y que permiten financiar hasta el 70 % del coste de los servicios profesionales externos que la iniciativa requiera para su proceso de internacionalización, con un límite de 10.000 dólares. Las empresas que pueden prestar estos servicios deben incluirse en el *pool* de proveedores y proveedoras. Esta ayuda está financiada por el Fondo de Innovación de Helsinki (fondos municipales)

2.3.2.4. Programas, servicios e iniciativas más destacadas “Hankinnoista duunia!” (Handu): creación de empleo por las compras públicas

Presentación

El proyecto Handu es una iniciativa de las ciudades de Helsinki, Vantaa y Espoo (todas en el área urbana de Helsinki) y ha sido financiado por el Instituto de Salud y Bienestar del Ministerio de Asuntos Sociales, que también coordina el proyecto, con recursos del Fondo Social Europeo (25 % de cofinanciación por parte de las ciudades). El proyecto está liderado por un o una *project planner* en cada una de las ciudades, más otro del Instituto de Salud y Bienestar. En todos los casos, los o las *project planners* pertenecen a las oficinas de desarrollo económico (en el caso de Helsinki, a la División de Desarrollo Económico), pero el proyecto se aplica a compras realizadas por varios departamentos. Se inició en el 2015 y ha finalizado en el 2017.

Este proyecto pretende potenciar la creación de empleo mediante la inclusión de cláusulas específicas en los procesos de compra pública que lleven a cabo los municipios. Para conseguirlo, se plantean los siguientes objetivos operativos en su periodo de ejecución:

- Desarrollar un modelo operativo para la creación de empleo de colectivos desfavorecidos mediante la compra pública.
- Formar e informar a los diferentes estamentos de la Administración local sobre el potencial de la compra pública para la creación de empleo y la factibilidad de su uso.
- Mejorar la cooperación entre ciudades para el intercambio de modelos y experiencias en creación de empleo con la compra pública.
- Incluir la contratación de colectivos vulnerables en las estrategias empresariales de las empresas que interactúan con la Administración local.

Principales actividades

El proyecto ha desarrollado un modelo de intervención para la creación de empleo con la inclusión de requerimientos específicos en los procesos de compra pública. Este modelo, que incluye la formación de las unidades administrativas implicadas en el proceso de compra, ha sido validado mediante el diseño y la ejecución de proyectos piloto de compra en cinco ciudades de Finlandia, incluyendo Helsinki. El modelo resultante consta de las siguientes fases:

1. Estudio de los procesos de compra pública en el Ayuntamiento. En una primera fase se estudian los procesos de compra pública del Ayuntamiento (qué departamentos y personas intervienen, qué licitaciones se hacen, cómo es posible conocerlas con antelación y en qué ámbitos es posible la inclusión de cláusulas de empleo). Después, las personas identificadas como clave en este proceso son informadas y formadas.
2. Prospección de mercado. Fase inicial de diálogo con empresas suministradoras del Ayuntamiento para identificar las mejores formas de contemplar la creación de empleo en las compras públicas.
3. Diseño de las cláusulas e inclusión en los procesos de compra pública. Esta etapa es desarrollada por el departamento responsable de la compra con la asistencia del o la *project planner*. En función del tipo de compra, se han incluido como requerimientos para licitar o como criterios de valoración de las ofertas. En algunos casos, se han contemplado otros tipos de relación laboral diferentes de la contratación, como las prácticas laborales. En general, los pliegos resultantes han incluido sistemas de seguimiento del cumplimiento de las obligaciones contraídas y penalizaciones en caso de incumplimiento.

4. Una vez seleccionado el proveedor o proveedora, los acuerdos, sistemas de seguimiento y potenciales sanciones se incluyen en el contrato. Por otra parte, se ofrece un servicio de asesoramiento al proveedor o proveedora sobre las formas de cumplir con los requerimientos.
5. Contratación de las personas desocupadas que cumplen el perfil indicado en los requerimientos. Comprobación.
6. Seguimiento. Inclusión de la revisión del cumplimiento de las obligaciones de creación de empleo en las reuniones periódicas de seguimiento y los informes oficiales.
7. Evaluación Incluye herramientas de evaluación por parte de los servicios de empleo y de los servicios que han participado en el proceso de compra, así como por parte de las empresas y de las personas desempleadas.

MODEL OF PROMOTING EMPLOYMENT WITH PROCUREMENT

REVIEW OF PROCUREMENT PROCESSES

In which future procurement processes can employment criteria be applied?
Which are the needs and goals relevant to promoting employment?
Co-operation between employment services and parties involved in the procurement process.



PROACTIVE MARKET DIALOGUE

Communication and dialogue with the various parties in the market over the goals of the procurement process and the applicability of the employment criteria.



COMPILATION AND PUBLICATION OF THE CALL FOR TENDERS

Recording employment criteria that will promote employment in the call for tenders.



Purchaser

Provider

Employment services

ASSESSMENT

Assessment of the implementation and results of the employment criteria.
Lessons learned for the next procurement process.



AGREEMENT FOLLOW-UP AND REPORTING

Reporting the fulfilment of the employment criteria to the purchaser.



RECRUITING

Carrying out the employment process in accordance with the procurement agreement in co-operation with the employment services.



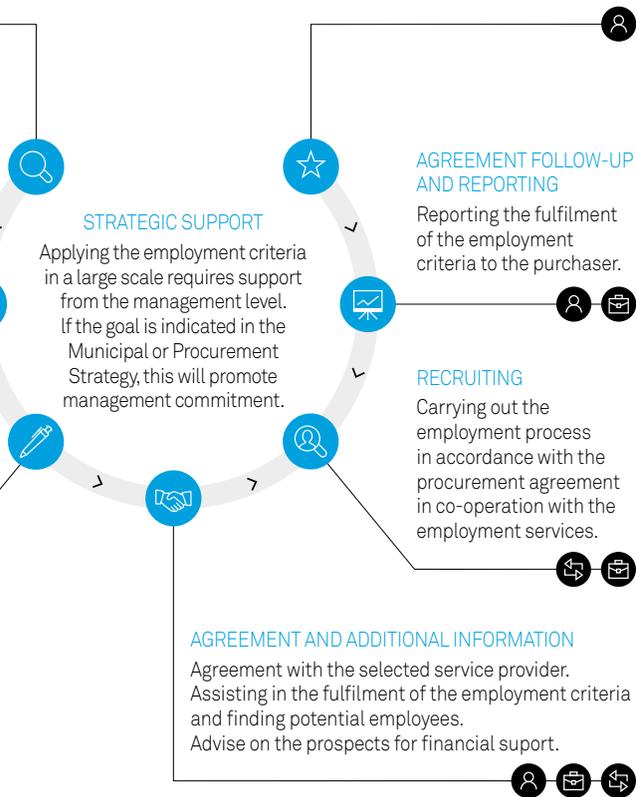
AGREEMENT AND ADDITIONAL INFORMATION

Agreement with the selected service provider.
Assisting in the fulfilment of the employment criteria and finding potential employees.
Advise on the prospects for financial support.



STRATEGIC SUPPORT

Applying the employment criteria in a large scale requires support from the management level. If the goal is indicated in the Municipal or Procurement Strategy, this will promote management commitment.



Elementos de interés

Las mayores reticencias hacia el proyecto han surgido por parte de la organización municipal, especialmente por los departamentos más directamente implicados en los procesos de licitación. Para reducir este obstáculo, han sido fundamentales las acciones de formación e información. Por el contrario, las empresas han mostrado una predisposición positiva o, cuando menos, pragmática. Los resultados del proyecto derivarán probablemente en su inclusión en la nueva Estrategia de ciudad (2017-2021), en fase de diseño de líneas de trabajo permanentes en esta línea.

Por otra parte, el proyecto Handu tiene su continuación en otro proyecto experimental llamado SIEPP⁵⁴, impulsado por el Instituto de Salud y Bienestar, que ha empezado en el 2017 y tiene como fecha de finalización prevista el año 2019. Su objetivo es validar formas innovadoras de crear empleo mediante la compra pública, como los bonos de impacto social (*social impact bonds*).

Resultados e impactos

El proyecto finaliza en octubre del 2017, razón por la que no hay todavía una evaluación de impacto. Hasta el momento, se han llevado a cabo un total de 46 licitaciones piloto (nueve en la ciudad de Helsinki), la mayoría en el sector de los servicios sociales y la salud, aunque también en otros sectores, como la construcción. En relación con los puestos de trabajo, el impacto se estima en la generación de 211 nuevos puestos.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

El modelo de intervención es una guía que contempla los diferentes elementos de diseño de la intervención e identifica las herramientas de evaluación. Será publicado próximamente en inglés.

Departamento encargado de su gestión

La División de Desarrollo Económica del Ayuntamiento es la encargada de la gestión del proyecto.

Persona responsable

Marko Harapainen, marko.harapainen@hel.fi, +358 (0)40 6205571

Para más información

<https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/enterprises/employment/employment-services>

Helsinki Benefit

Presentación

El Helsinki Benefit es un proyecto de incentivación de la contratación de personas de colectivos prioritarios mediante ayudas personalizadas. Este sistema de ayudas para la creación de empleo de carácter discrecional fue establecido por la División de Desarrollo Económico, a cargo de los presupuestos municipales, y está gestionado por ella. El carácter discrecional viene reforzado por el hecho de que las personas cuyo empleo se pretende promover reciben unos boletos (*vouchers*), que son los documentos que las empresas deben utilizar para hacer la solicitud. Se pretende que la persona desempleada utilice el boleto como elemento para la obtención del puesto de trabajo y que esta sea una manera de empoderar a la persona en situación de paro.

Principales actividades

El programa contempla dos tipos de actividad, que consisten en dos tipos de ayudas (a la contratación y al empleo), que son compatibles con las ayudas ofrecidas para los mismos procesos por parte del servicio público de empleo (TE Office).

⁵⁴Puede ampliarse la información en el siguiente enlace: <https://ec.europa.eu/esf/transnationality/TPI-211>

I. Ayuda a la contratación

La pueden pedir los empleadores y empleadoras que operan en el área de Helsinki. Su finalidad es fomentar las nuevas contrataciones mediante la financiación de los gastos derivados de la contratación, excepto los costes laborales (adaptación de instalaciones, equipamiento, dispositivos, servicios de orientación en el puesto de trabajo...), siempre que no estén financiados por otras fuentes públicas.

Para tener derecho a esta ayuda, la persona empleada debe pertenecer a uno de los siguientes grupos:

- o Personas residentes en Helsinki de entre 18 y 29 años que han estado en situación de paro al menos seis meses.
- o Personas residentes en Helsinki mayores de 30 años que han estado recibiendo subsidio de desempleo (gestionado por el servicio público de empleo TE Office) a lo largo de los últimos 300 días, o bien que han estado desocupadas a lo largo de 24 de los 28 meses previos.
- o Personas beneficiarias de los servicios de orientación integrada (TYP Helsinki).

En este sentido, la jornada mínima debe ser de 30 horas semanales (25 si se trata de prácticas). El importe de esta ayuda es de 500 euros al mes, con una duración mínima de un mes y una duración máxima de diez meses. Cuando finaliza este periodo, la ayuda se puede complementar con el llamado *bono de contratación (recruitment bonus)*. Esta es una ayuda única de 1.500 euros a la que tienen derecho las entidades empleadoras si el puesto de trabajo continúa en activo y con las mismas condiciones seis meses después de la finalización de la ayuda inicial. El salario mínimo para poder optar al bono de contratación es de 1.300 euros al mes.

II. Ayuda al empleo

Pueden solicitarla las empresas y entidades sin ánimo de lucro que creen puestos de trabajo de larga duración para personas con discapacidad y que hayan sido beneficiarias de una ayuda del servicio público de empleo que cubre del 50 al 100 % de los gastos salariales. El objetivo es la cobertura de los gastos salariales de las personas ocupadas, siempre que, junto con las ayudas del Servicio Público de Empleo, no superen el 100 % de estos gastos. Su importe es de 800 euros al mes, con una duración mínima de un mes y máxima de diez meses. Es compatible con el bono de contratación, que se puede solicitar en las mismas condiciones que en el caso de la mencionada ayuda a la contratación.

Elementos de interés

Uno de los aspectos más interesantes es la ventaja competitiva que se le otorga al o a la demandante de trabajo a partir de la utilización de su boleto a la hora de buscar trabajo. De esta manera, la persona tiene un cierto poder negociador gracias a la ayuda económica que puede aportar su contratación para la empresa. El hecho de que sea una ayuda compatible con otras ayudas a la contratación nacional también resulta un aspecto destacable.

Finalmente, al ser una ayuda de gestión municipal, posibilita poder ajustar los criterios de las personas que pueden beneficiarse y los colectivos a las necesidades que se vayan identificando desde los servicios de empleo del municipio.

Resultados e impactos

Actualmente no se dispone de datos respecto del total de personas que se han beneficiado del programa ni de la cantidad de puestos de trabajo que se han creado.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No destacan especiales elementos de diseño y herramientas de evaluación en este programa. Respecto al diseño, conviene señalar que actúa entre los principales colectivos en los que centran la atención desde la Unidad de Servicios al Empleo, siguiendo su estrategia de intervención. Esta ayuda también se sitúa en el marco de las demás ayudas que se dan a nivel nacional para incentivar la contratación, que se complementan en la ciudad a través de financiación municipal. Un cambio de diseño impulsado recientemente fue cuando, el 1 de marzo de 2017, se introdujeron una serie de modificaciones en el programa, entre las que destacan la prolongación del tiempo de la ayuda a los diez meses, las primas de contratación y los tiempos asociados (periodos subvencionados) o la ampliación puntual de las personas beneficiarias.

Departamento encargado de su gestión

La Unidad de Servicios al Empleo es la responsable de la gestión del programa.

Persona responsable

Antti Lakanen, antti.lakanen@hel.fi, +358 (0)50 366 9191

Para más información

<https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/enterprises/employment/job-seeking-support/helsinki-benefit/>

Helsinki Growth Alliance

Presentación

El objetivo del proyecto es impulsar de modo conjunto las iniciativas emprendedoras que surgen en el ámbito del Gran Helsinki. Las ciudades participantes en el proyecto son Helsinki, Vantaa y Espoo. Además, también se cuenta con la participación de la Universidad Aalto. Con respecto a la financiación, el proyecto recibe financiación del Fondo Social Europeo y de los ayuntamientos de las tres ciudades que participan.

Principales actividades

El proyecto ha establecido una programación continua de actividades con el fin de dinamizar las ideas emprendedoras de las ciudades. Cabe resaltar que, puesto que una parte de las ideas surgen de personas de procedencia extranjera y lengua natal diferente del finés y del sueco (las dos lenguas oficiales de la ciudad), algunas actividades se ejecutan también en inglés.

Entre las actividades programadas destacan las siguientes:

- “Team advisory”, servicio de *coaching* a equipos de emprendedores y emprendedoras para su internacionalización. El programa es en finés e inglés.
- Talleres para la definición del modelo de negocio. Taller “Business canvas”, taller “Start up” (intensivo, 2 días), taller “Lean start up” (intensivo, 1 día).
- “Buscando cofundadores”, taller para poner en contacto a personas emprendedoras con ideas de proyecto y personas que desean participar desde el inicio.
- “Buscando miembros del equipo” (in search of team members), taller para poner en contacto a personas con diferentes capacidades y ámbitos de interés, que puedan ser complementarios y derivar en la creación de una iniciativa empresarial.
- Seminarios informativos sobre acuerdos de colaboración, dirigidos a quienes están considerando unirse a un equipo o participar en un proyecto conjunto de fundación de una iniciativa.
- “Business clinics”. Sesiones de consultoría gratuita con diferentes profesionales en activo de alguna de las empresas punteras en los ámbitos de las tecnologías de la información, el diseño, el máquetin o el asesoramiento legal.

Como complemento de las acciones presenciales, el proyecto ha creado una comunidad de *start-ups* mediante una red de acceso limitado.

Elementos de interés

El aspecto que presenta mayor interés del proyecto es la alianza que han generado las tres ciudades con la Universidad, a través de sus servicios a las empresas, para trabajar de forma conjunta la promoción económica de su área urbana. El otro elemento que sobresale es el foco sobre la población extranjera que presenta el programa como capital humano para la dinamización del tejido empresarial y el desarrollo local de las ciudades.

Dan una gran importancia a conseguir su atracción y su puesta en valor a través de proyectos empresariales.

Resultados e impactos

Aparte de las actividades presenciales que efectúan y la comunidad de *start-ups* que han creado no disponen de más datos, como el número de empresas creadas o de las personas que pasan anualmente por sus sesiones.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No existe ningún elemento particular de diseño ni ninguna herramienta de evaluación específica aparte de las demandas relacionadas con la justificación del programa a los fondos sociales europeos y su evaluación final cuando haya acabado el proyecto. Un elemento de evaluación que trabajan es la opinión y valoración que hacen de sus actividades las personas participantes, y un formulario en línea que ponen a disposición de las personas que utilizan sus servicios para que puedan dar su opinión.

Departamento encargado de su gestión

La Unidad de Servicios a la Empresa de la División de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Helsinki es la que se encarga de la gestión del programa.

Persona responsable

Tommo Koivusalo, tommi.hietavuo@hel.fi, +358 40 730 7761

Para más información

<http://www.newcohelsinki.fi/index.php?clD=473>

At work in Finland

Presentación

El proyecto pretende aumentar la empleabilidad de las personas residentes de origen extranjero en el área urbana de Helsinki mediante el desarrollo y coordinación de servicios de promoción de la integración. Básicamente, lo que se pretende es trabajar la inclusión de las personas recién llegadas a través de su inserción en el mercado laboral.

El proyecto está financiado por el Fondo Social Europeo (FSE) y participan las ciudades de Helsinki, Vantaa y Espoo, la Cámara de Comercio, la organización que aglutina a los sindicatos (SAK), una asociación multicultural (Monihely ry) y el Servicio Público de Empleo (TE Office). El proyecto pretende diseñar un nuevo modelo de servicio para el apoyo a las personas inmigrantes en la búsqueda de empleo, basado en la integración de los servicios ofrecidos por todos los agentes relevantes (públicos y privados) bajo un mismo paraguas. Este recibe el nombre de International House Helsinki y quiere ser el referente tanto para las personas que buscan trabajo como para las empresas que consideran la contratación de personas inmigrantes.

Principales actividades

Además del diseño y la construcción del modelo de servicio, el proyecto se estructura en varios subproyectos, cada uno de ellos es desarrollado por una de las organizaciones participantes en función de las necesidades específicas identificadas en cada ámbito.

- La ciudad de Helsinki se encarga de pilotar el modelo de servicio de la International House Helsinki para la integración y la búsqueda de empleo de personas extranjeras con un cierto nivel de capacitación inicial, que se centra en los estadios iniciales.
- La Cámara de Comercio de la Región de Helsinki se centra, por otra parte, en facilitar la incorporación de personas trabajadoras extranjeras para favorecer los procesos de internacionalización de las pymes de la región de Helsinki. También provee de servicios de información y de asesoramiento a empresas sobre los procesos de contratación de trabajadores y trabajadoras extranjeros, y coordina un proyecto de mentoría para estas personas trabajadoras (con el EntryPoint).

- El subproyecto de la ciudad de Espoo se encarga de validar el modelo, trabaja con personas de origen chino con alto nivel formativo para mejorar su conexión con el tejido empresarial autóctono, que tiene necesidad de incorporar a estas personas trabajadoras para su internacionalización en China.
- El subproyecto de la ciudad de Vantaa se centra en aumentar las capacidades para el empleo y el autoempleo de los y las residentes de lengua rusa.

Elementos de interés

El principal elemento que destaca es el diseño, construcción y puesta en marcha de un modelo de integración de servicios mediante su aplicación en diversos colectivos, este modelo queda validado y aplicado por diferentes actores clave en diferentes ciudades de la región urbana de Helsinki.

Resultados e impactos

El proyecto empezó en marzo del 2016 y finalizará el 31 de agosto de 2017. Así pues, actualmente está en plena fase de desarrollo y, hasta el momento, no hay una valoración de su impacto.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

No se comentó ningún elemento particular de diseño ni ninguna herramienta de evaluación específica, aparte de las demandas relacionadas con la justificación del programa al Fondo Social Europeo y su evaluación final cuando acabe el proyecto.

Departamento encargado de su gestión

La División de Desarrollo Económico de la ciudad es la que se encarga de su gestión a partir de su Unidad de Servicios al Empleo.

Persona responsable

Elina Nurmi, elina.nurmi@hel.fi, +358 (0)40 621 4790

Para más información

<https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/enterprises/employment/job-seeking-support/at-work-in-finland/>

2.3.2.5. Gestión del cambio

La principal actividad que desarrolla la ciudad para la detección de tendencias consiste en la planificación estratégica de la ciudad. En este sentido, disponen de dos herramientas: una para la ciudad, que se encuentra en plena fase de actualización, el Programa estratégico de la ciudad de Helsinki 2017-2021; y la otra para las principales ciudades finesas, la Estrategia de las seis ciudades 2014-2020. Además, el Ayuntamiento también trabaja con otros actores, como el Servicio Público de Empleo y la TE Office o el Instituto de Salud y Bienestar, en el diseño de programas y proyectos piloto para la inclusión laboral y la creación de empleo. Estos proyectos, con financiación del Fondo Social Europeo, son de cariz innovador y sirven para probar y validar nuevos modelos de servicios.

También participan otros actores clave implicados en la adaptación, aquellos que han participado en el proceso de planificación estratégica de la ciudad (como las universidades o la cámara), pero su papel efectivo en la identificación de tendencias y la propuesta de adaptaciones de las políticas no aparece de modo explícito en las entrevistas ni en la documentación.

Por último, un aspecto interesante es la colaboración con agentes de fuera de la ciudad, como la nueva Estrategia de las seis ciudades, donde las políticas para el desarrollo de la innovación y el conocimiento se coordinan entre las seis principales ciudades de Finlandia (tres en el área metropolitana de Helsinki) en una iniciativa financiada por el Gobierno central, que parece que se ampliará en los próximos años a la cooperación con la ciudad de Tallin, capital de Estonia, para la configuración de un polo de desarrollo conjunto.

2.2.3.6. Retos y expectativas de futuro

La ciudad de Helsinki se encuentra en estos momentos en un proceso de crecimiento acelerado debido a la afluencia de población de otros lugares de Finlandia, pero también de población extranjera (principalmente, de habla rusa y refugiados árabes). El desempleo, después de unos años de crecimiento, está volviendo rápidamente a niveles parecidos a los anteriores a la crisis global.

En este marco, las personas entrevistadas —pertenecientes a dos unidades (Servicios a la Empresa y Servicios de Empleo)— comparten la idea de que la ciudad se enfrenta al reto, a lo largo de los próximos años, de atraer, retener y aprovechar el talento de estos nuevos habitantes. La llegada de nueva población (en gran parte con niveles de cualificación medios) es vista como una oportunidad en una ciudad pequeña, en posición periférica con respecto a Europa, pero que tiene el objetivo declarado de convertirse en referente europeo en el ámbito del emprendimiento y la innovación social.

A nivel estratégico, se percibe la necesidad de conseguir una “masa crítica” en términos de población y actividad, con el fin de poder actuar como centro atrayente de talento. Los primeros pasos se han dirigido a promover actuaciones en el área urbana (principalmente con los municipios vecinos de Vantaa y Espoo), pero, más recientemente, los esfuerzos parecen estar centrados en superar los límites administrativos y crear un polo más potente mediante estrategias conjuntas con las ciudades más pobladas de Finlandia (Estrategia de las seis ciudades), y otras con las que hay un vínculo especial (el caso de Tallin, con la que existen vínculos comerciales, culturales y de movilidad poblacional muy importantes, que se pretenden reforzar con la construcción de un túnel bajo el mar Báltico que mejoraría, entre otros aspectos, la conexión ferroviaria de Helsinki).

A nivel más operativo, una parte importante de las políticas activas ejecutadas por la División de Desarrollo Económico van dirigidas a facilitar la incorporación efectiva de esta población recién llegada:

- o Programas específicos para el acceso al mercado de trabajo de población extranjera (“At work in Finland”).
- o Programación de acciones de información, acogida y formación en las lenguas de origen de esta población (tanto en el ámbito de la inclusión laboral como en el ámbito del emprendimiento). Consideración transversal de los recursos para el conocimiento del finés.
- o Organización de eventos internacionales (como el Splash Helsinki) con carácter atrayente de jóvenes con altos niveles de cualificación y vocación emprendedora.

El impulso de las políticas locales (y nacionales) y sus resultados ha llevado, especialmente en el caso del emprendimiento y el desarrollo empresarial, a la consolidación de un tejido de apoyo público y privado que hace que desde los servicios municipales se considere necesaria una reformulación de su papel, dejando a estas iniciativas el papel de ejecutores principales en los sectores en los que operan, que son especialmente dos:

- o Emprendimiento con una alta carga de desarrollo tecnológico e I+D (donde son muy activos los centros de apoyo al emprendimiento de las universidades).
- o Iniciativas emprendedoras llevadas a cabo por personas sin necesidades especiales, que son atendidas por un número significativo de recursos públicos y privados, como aceleradores empresariales, viveros de empresas, instalaciones de *coworking*, etcétera.

La actuación de la Unidad de Servicios a la Empresa pasaría a centrarse en la definición de las estrategias de desarrollo del emprendimiento en la ciudad y en la atención a aquellos sectores de población que no resultan “rentables” para las iniciativas privadas, como las personas emprendedoras con necesidades especiales.

Aspectos más destacados de la ciudad de Helsinki

- La prestación de servicios a empresas y a personas emprendedoras de manera conjunta con agentes privados.
- El modelo de intervención para la creación de empleo con la inclusión de requerimientos específicos en los procesos de compra pública.
- Las ayudas a la contratación que ofrecen, que empoderan a la persona y premian la consolidación del puesto de trabajo.
- La integración de los servicios para personas inmigrantes.
- La alianza metropolitana para fomentar el emprendimiento.
- La estrategia compartida entre las seis principales ciudades del país.

2.3.3. Cuadro resumen de los estudios de caso de las ciudades nórdicas

ESTOCOLMO	Misión y objetivos	Principales ámbitos de actuación	Servicios	Modelo organizativo	Financiación
Jobbtorg	<p>Fomentar la autonomía de los ciudadanos y ciudadanas para acceder al mercado de trabajo y mantenerse en él mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Dar apoyo a los ciudadanos y ciudadanas para pasar del sistema de bienestar social al mercado laboral, el empleo y la formación o educación — Abrir puertas a los ciudadanos y ciudadanas recién llegados jóvenes para incrementar sus posibilidades de encontrar y mantener un puesto de trabajo — Ofrecer oportunidades para la construcción de carreras profesionales, la mejora de la formación profesional y la obtención del nivel educativo adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> — Activación laboral — Fomento del empleo — Formación — Fomento de la inclusión social 	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación a las personas en su inserción laboral — Intermediación laboral — Actividades grupales de búsqueda de trabajo — Cursos formativos — Programas de prácticas y aprendizaje 	Es una unidad de trabajo que depende orgánicamente de la Administración del Mercado de Trabajo y forma parte de la División de Mercado de Trabajo y Deporte del Ayuntamiento de Estocolmo.	Su financiación depende directamente de los presupuestos municipales. No obstante, también recibe financiación europea al colaborar en proyectos piloto financiados por los fondos sociales europeos y el Fondo de Garantía Juvenil.
SBR	<p>Promover y desarrollar la ciudad de Estocolmo como una referencia internacional para la inversión extranjera y el turismo bajo la marca "Stockholm, the capital of Scandinavia" mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — La promoción exterior de la ciudad y la región metropolitana de Estocolmo — La captación de talento — La atracción de inversiones extranjeras 	<ul style="list-style-type: none"> — Promoción internacional y <i>branding</i> — Atracción y captación de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> — Campañas de publicidad — Organización de eventos — Presencia en encuentros internacionales — Organización de ferias y encuentros con empresas extranjeras y actores locales — Monitorización de la situación económica de la ciudad 	Corporación pública que agrupa un total de dieciséis empresas municipales donde la alcaldesa preside el Consejo de Administración.	Su financiación es 100 % pública. La mayor parte de sus ingresos provienen de los presupuestos municipales de Estocolmo, pero también recibe ingresos de otros municipios del área metropolitana de Estocolmo.
HELSINKI					
División de Desarrollo Económico	<p>Mejorar la competitividad de la ciudad y su capacidad de crear nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Conseguir la creación de más empresas y más puestos de trabajo — Captar más inversiones — Convertir la ciudad en el mejor centro empresarial y de innovación de Escandinavia 	<ul style="list-style-type: none"> — Promoción internacional y <i>branding</i> — Atracción y captación de inversión — Fomento del empleo — Creación de nuevas empresas — Apoyo al crecimiento de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> — Organización de eventos — Campañas de publicidad — Presencia en encuentros internacionales — Orientación y asesoramiento a personas desempleadas — Orientación y apoyo a emprendedoras y empresas — Cursos formativos 	Es una de las seis divisiones de trabajo en las que se organiza la Oficina Ejecutiva, que está bajo la responsabilidad de la Alcaldía.	La financiación depende de los presupuestos municipales.
Unidad de Servicios de Empleo	<p>Mejorar la empleabilidad de los ciudadanos y ciudadanas de la ciudad, en especial aquellos que están desocupados, mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — El diseño y ejecución de iniciativas locales de empleo — La reducción del desempleo — Mejora de las capacidades laborales de la población desocupada 	<ul style="list-style-type: none"> — Activación laboral — Inserción laboral — Fomento del empleo — Formación — Fomento de la inclusión social 	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación y asesoramiento a las personas en su inserción laboral — Intermediación laboral — Ayudas a la contratación — Cursos formativos — Programas de prácticas y aprendizajes 	Unidad de trabajo dependiente de la División de Desarrollo Económico.	La financiación depende de los presupuestos municipales. También recibe financiación estatal y europea a través de la colaboración en proyectos piloto.
Helsinki Enterprise Agency-NewCo	<p>Dinamizar la actividad económica de la ciudad mediante el apoyo a nuevas iniciativas empresariales y a empresas ya existentes mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Crear una plataforma de colaboración entre los agentes públicos y privados que trabajan en el apoyo al emprendimiento — Asegurar un nivel de calidad suficiente a los servicios facilitados por los actores públicos y privados a las iniciativas emprendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> — Creación de nuevas empresas — Apoyo al crecimiento de empresas — Atracción y captación de inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> — Cursos formativos para emprendedores y emprendedoras — Orientación y apoyo a nuevas iniciativas empresariales — Apoyo al crecimiento de empresas — Espacios de <i>coworking</i> e incubadoras de ideas 	<i>Joint venture</i> sin naturaleza jurídica propia que agrupa a la Unidad de Servicios a la Empresa de la División de Desarrollo Económico y a una serie de actores privados vinculados a los servicios a las empresas y a emprendedores y emprendedoras.	La financiación de los servicios que dan desde la Unidad de Servicios a la Empresa depende de los presupuestos municipales. Los servicios que dan a los actores privados los financian a partir de recursos propios y por la prestación de servicios.

2.4. OTRAS CIUDADES DEL CENTRO Y SUR DE EUROPA

2.4.1. El caso de Lyon

Lyon es la tercera ciudad de Francia, después de París y Marsella, y tiene una población que supera ligeramente el medio millón de habitantes. Está integrada en la comunidad territorial singular del Grand Lyon, la Métropole, que aglutina 59 municipios y una población de 1,3 millones de habitantes. Con una extensión de 538 km², constituye la segunda aglomeración urbana de Francia, mientras que su situación geográfica le confiere una ventaja competitiva como ciudad bien conectada y atractiva para los inversores y las inversoras, así como para el turismo de fin de semana.

En fase de expansión después de superar los efectos de la crisis global, la economía de la Métropole se basa en su sólida estructura industrial, que supone el 18 % del empleo asalariado y la primera aglomeración industrial de Francia. Los sectores relacionados con la salud, la economía digital y los sectores *cleantech* son las apuestas de futuro de una metrópoli que aspira a ser un referente clave en Europa.

El Grand Lyon es fruto de una visión estratégica de colaboración entre el municipio y la provincia (departamento), y tiene un estatus singular en el panorama local de Francia. Para entender esta singularidad del Grand Lyon, hay que partir de la política de descentralización del Estado francés iniciada en 1982, en que se dota a los municipios de autonomía jurídica y financiera. En 1995, se potenció la intermunicipalidad a través de las mancomunidades voluntarias de municipios y, más tarde, en el 2010, se dio carta de reconocimiento a las zonas metropolitanas. De las tres grandes zonas metropolitanas con un estatuto especial (París, Aix-en-Provence/ Marsella y Lyon) el Grand Lyon es la que ha ido más lejos en la integración de las competencias municipales con las de la provincia sobre el mismo territorio metropolitano, con el fin de crear una nueva Administración local que haga frente a los desafíos de los cambios sociales y económicos del futuro. Esta situación la hace única en el territorio francés.

La Métropole de Lyon nació el 1 de enero de 2015 por la fusión de la Communauté Urbaine de Lyon y el Conseil Général du Rhone, con los 59 municipios que componen el territorio del Grand Lyon. Sus competencias⁵⁵ provienen de las que ejercía el municipio y la provincia, y las que les puedan delegar tanto el Estado como la región o los municipios. Sus competencias actuales se centran en los siguientes aspectos:

- Políticas en favor de la infancia y la familia
- La solidaridad
- La vivienda
- El transporte
- El agua
- La energía y el medio ambiente
- La planificación del urbanismo y los grandes proyectos urbanos
- El reciclaje
- El empleo y el desarrollo económico
- El conocimiento y la cultura
- La atractividad y la proyección exterior

El Grand Lyon está gobernado por una asamblea de 165 consejeros y consejeras elegidos en segundo nivel a partir de los consejeros y las consejeras municipales, pero serán elegidos directamente a partir del 2020. La Asamblea del Consejo tiene un presidente o presidenta y una comisión permanente, mientras que una conferencia metropolitana de alcaldes y alcaldesas elabora el Pacto de coherencia metropolitana al inicio de cada mandato para establecer los ejes del consenso territorial. A partir de mayo del 2017, el Grand Lyon ya es plenamente operativo.

⁵⁵Para consultar las competencias del Grand Lyon, véase https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/institution/20141218_gL_competencesmetropole.pdf

El Ayuntamiento de Lyon mantiene algunas competencias de proximidad, como las relacionadas con el comercio, la artesanía, las escuelas, la cultura y la vida asociativa.

Además, el Grand Lyon forma parte del sindicato de mancomunidades (Pôle Métropolitain), que reúne a las mancomunidades de la gran región metropolitana en torno a Lyon, y que gestiona competencias en áreas de transporte y grandes infraestructuras de movilidad, como por ejemplo el aeropuerto.

Asimismo, hay que destacar a otros actores importantes en el territorio: la marca “Only Lyon-Gouvernance économique métropolitaine”, espacio de concertación y de *lobby* de los grandes actores económicos y sociales de la zona, y la Agencia de Desarrollo Económico Aderly, especializada en la atracción de nuevas empresas.

2.4.1.1. Misión, objetivos y visión estratégica

La creación del Grand Lyon responde a diferentes objetivos estratégicos encaminados, por un lado, a situar Lyon y su área metropolitana entre las ciudades que cuentan en el mundo para decidir los grandes asuntos y retos de futuro y, por otra parte, a mejorar la eficiencia de la gestión política al reducir un nivel de gestión con la integración de competencias antes dispersas en diferentes niveles administrativos. Y, en tercer lugar, sirve para cubrir mejor las necesidades de los ciudadanos y las ciudadanas integrando las políticas en torno a las suyas en los aspectos que afectan a su vida cotidiana, principalmente en el planeamiento urbano y la inserción social y laboral.

Desde sus inicios, se dedicó una especial atención a integrar, por ejemplo, las políticas de vivienda e inserción laboral, o políticas sociales y políticas de empleo. En el 2015, se aprobó un plan de inserción y desarrollo económico para definir los objetivos de la integración de las políticas sociales, económicas y urbanas, y hacer una apuesta decidida por los temas medioambientales y de innovación.

El programa de desarrollo económico 2016-2021 prevé conseguir:

- Acoger 100 nuevas empresas cada año que generen 2.000 puestos de trabajo.
- Promover 1.000 proyectos empresariales de elevado potencial.
- Implicar 1.000 empresas para el empleo en favor de la inserción.
- Mantener el 18 % de empleo industrial en el territorio.
- Promover anualmente la comercialización de 300.000 m² de locales de servicios.

La calidad de vida (cultura, deporte y apertura al mundo), el motor económico y los servicios de calidad (educación, vivienda, transporte, solidaridad) constituyen los ejes estratégicos del Grand Lyon.

2.4.1.2. Modelo organizativo

El modelo organizativo técnico del Grand Lyon consta de una presidencia que dispone de un gabinete técnico de apoyo y de una dirección general, que consta de cinco departamentos que integran el conjunto de las competencias de las que dispone. Los cinco departamentos son los siguientes:

- Desarrollo económico, empleo y conocimiento
- Desarrollo solidario y vivienda
- Desarrollo urbano y medio ambiente
- Territorios y participación
- Recursos

El carácter metropolitano del Grand Lyon destaca por su relación con los municipios, con una organización de interlocutores únicos para cada municipio y para cada tema. Los municipios cuentan con cuatro interlocutores temáticos según los diferentes servicios:

- Para los servicios urbanos, calles, limpieza y basura, el director o la directora territorial de los servicios urbanos.

- Para los servicios de urbanismo (planificación, estudios y proyectos urbanos y política de ciudad), una persona desarrolladora urbana.
- Para los servicios sociales y sociosanitarios, el director o la directora de territorio Maisons de la Métropole (delegaciones en las que se prestan estos servicios).
- Para los servicios de desarrollo económico y acompañamiento a las empresas, un desarrollador o desarrolladora económico.

Además, está la figura del coordinador territorial para organizar a los cuatro coordinadores o coordinadoras temáticos y como puerta de entrada para todos los otros temas (empleo, inserción, cultura y deporte, vivienda, educación...).

El Departamento Económico, de Empleo y Conocimiento está organizado en siete áreas:

- **Innovación y acción económica.** Tiene asignadas las funciones del desarrollo local y de proximidad, los servicios de la implantación y las sedes de empresas, la promoción de la innovación y la relación con las universidades y los estudiantes.
- **Atractividad y relaciones internacionales.** Trata las relaciones internacionales (partenariados internacionales, la cooperación descentralizada y los asuntos europeos) y la promoción de la atractividad (turismo y grandes candidaturas, márketing y promoción, partenariado e información económica).
- **Inserción y empleo.** Cuenta con dos servicios: itinerarios de inserción y acceso a la actividad (acceso a los derechos, calidad de los itinerarios de inserción) y movilización de las empresas y acceso al empleo (dispositivos de apoyo a la inserción y al empleo, desarrollo de la inserción para el empleo).
- **Cultura, deporte y vida asociativa.** Tiene las funciones de vida cultural y lectura pública (políticas culturales, Museo y Ruinas Galorromanas de Fouvière, lectura pública) y deportes y vida asociativa.
- **Misión Vallée de la Chimie** (proyecto de clúster del sector químico).
- **Innovación digital y sistemas de información.** Cuenta con cuatro servicios: arquitectura y gobernanza, relaciones con beneficiarios y beneficiarias y operaciones, usuarios y usuarias, servicios digitales y sistemas de información.
- Recursos, gestión financiera, recursos humanos, servicios jurídicos y otros.

El Grand Lyon cuenta con una plantilla de 8.900 personas, repartidas en 11 oficinas principales y en 57 delegaciones en el territorio (Maisons de la Métropole). De este total, 8.521 son funcionarias de la función pública territorial, cuerpo especial de la función pública estatal. Las 379 restantes pertenecen a la función pública de sanidad. De esta plantilla, el 46,69 % son mujeres y el 53,31 % hombres. Se distribuyen en tres grandes categorías. La más cualificada, la C, representa el 61,07 % de la plantilla; la categoría B, el 22,39 %; y la A, la de menos cualificación, representa el 16,53 %. La distribución por áreas es la siguiente: 25,5 %, administrativa; 59,17 %, técnica; 0,55 %, cultural; 14,75 %, sociosanitaria; y 0,02 %, animación. La edad media es de 45,2 años.

2.4.1.3. Los principales ámbitos de actuación y servicios que desarrolla

Del conjunto de ámbitos de actuación y programas se han detectado algunas actuaciones de especial interés. Las principales se refieren a los programas de inserción, el fomento del emprendimiento y la innovación.

1. “Programme métropolitain d’insertion pour l’emploi 2016-2020” (PMI’e)

En el ámbito de la inserción, una de las ideas fuerza de la estrategia del Grand Lyon es la integración de las políticas en torno a cadenas de valor para orientarlas a la satisfacción de las necesidades de la población. Las políticas de vivienda, inserción y desarrollo económico están interrelacionadas. El Grand Lyon tiene todas las competencias en materia de urbanismo y vivienda, mientras que no dispone de las competencias en materia de empleo, que pertenecen al Estado. Sí que tiene la competencia, no obstante, de la gestión de la renta básica RSA (*revenue solidarité active*). Por otra parte, es el principal actor en materia de desarrollo económico. La interrelación entre estas tres competencias es uno de los ejes básicos de la acción política del Grand Lyon.

La política de inserción gira en torno a los usuarios del RSA y está integrada en las estrategias de desarrollo económico para implicar a las empresas del territorio en las medidas de inserción. En este sentido, las políticas de vivienda también están interrelacionadas con las de la gestión de la RSA.

La voluntad de los responsables de las políticas de inserción es pasar del acompañamiento a la inserción, a una orientación hacia el acceso al empleo y a cubrir las necesidades de las empresas. Es decir, pasar de una orientación de oferta a una de demanda. Pero esta transición es lenta y presenta dificultades. En general, han conseguido un buen número de ofertas y de colaboración de las empresas, pero tienen dificultades para conseguir movilizar a las personas que reciben los subsidios de la RSA. Entre otros elementos, consideran que hay un problema de acomodación de los y las profesionales que trabajan en los servicios de empleo, ya que no llegan a traspasar las ofertas existentes de empresas a sus usuarios y usuarias porque no confían en que sean capaces de responder a los requisitos de las ofertas.

La RSA cuenta con un presupuesto de 215 millones de euros, financiados por la Métropole, que afecta a 39.133 familias usuarias. Además, disponen de 6,5 millones de euros para el acompañamiento a las personas usuarias. En los últimos años, se ha producido una fuerte reducción de estos presupuestos. En el 2014 se dedicaban 240 millones de euros, de los que 20 millones de euros eran para la inserción, y el Estado financiaba el 53 % de estos presupuestos. La estrategia de inserción que proponen es acompañar a las familias usuarias de la RSA para ayudarlas a encontrar un empleo que les aporte unos ingresos que las independicen de la RSA. Con esta finalidad se han propuesto movilizar mil empresas en el programa de inserción.

Para mejorar la eficacia de los dispositivos de inserción han elaborado el “Programme métropolitain d’insertion pour l’emploi 2016-2020” (PMI’e), que da las orientaciones y los objetivos a la acción pública del Grand Lyon en este ámbito. En el marco de este programa está previsto promover un pacto territorial para la inserción, para concertar con el resto de actores el conjunto de estrategias de cada uno.

Por otra parte, prevén construir 9.000 viviendas anuales, 4.000 de ellas de carácter social, para facilitar la inserción de las familias usuarias de la RSA.

En la ficha correspondiente se detalla el contenido del programa de inserción.

2. Lyon Ville de l’Entrepreneuriat

Con respecto al emprendimiento, su visión sobre el fomento de las iniciativas emprendedoras ha ido variando en los últimos años, fruto de un incremento de iniciativas privadas en este ámbito y de las restricciones presupuestarias durante la crisis. Parece que el fomento del emprendimiento es una tarea colectiva de implicación de todos los actores socioeconómicos del territorio. Hoy su estrategia se fundamenta en promover y coordinar una red de servicios públicos y privados para las personas emprendedoras, más que en gestionar directamente servicios de emprendimiento. Especialmente las universidades, pero también otros actores, han desarrollado servicios de apoyo a las *start-ups*, como programas de mentoría, incubadoras, etcétera. Además, la explosión de iniciativas privadas de *coworking* ha abierto también una reflexión sobre la pertenencia de los programas de incubación. Su objetivo es transformar las incubadoras en *pôles* empresariales.

Desde el Grand Lyon se ha diseñado un dispositivo de apoyo al emprendimiento y a la creación de empresas LVE (“Lyon, ville de l’entrepreneuriat”), con la participación de los principales actores que actúan en este campo, especialmente, la Cámara de Comercio y las universidades, pero también otras entidades de tipo social. LVE moviliza el conjunto de las estructuras de apoyo a la creación de empresas existentes en el territorio en torno a un plan de acción colectivo para reforzar la calidad y la eficacia de los servicios a las personas emprendedoras. Esta red aglutina cincuenta actores, 200 personas expertas y ha atendido 17.000 proyectos empresariales en el 2016. La red se regula por una metodología de trabajo conjunta y con unos instrumentos de gestión compartidos. La gestión de esta red pivota en un equipo de tres personas, dos del Grand Lyon y una de la cámara. La red está coordinada por un consejo, del que forman parte los principales socios de proyecto.

El papel del Grand Lyon consiste en liderar y organizar la red, y en financiar parte de sus actividades. De un presupuesto total de 14 millones de euros anuales, aporta unos 4 millones, y otras fuentes (la región, el Estado, Europa), el resto.

Actualmente, están en un proceso de reflexión sobre la orientación futura de la red para consolidar el liderazgo de Grand Lyon, por el temor, por un lado, de perder centralidad ante la fuerte expansión de iniciativas en torno a las *start-ups* y el *coworking*, y, por el otro, para incorporar la economía social y solidaria. El objetivo de futuro sería flexibilizar la red y los itinerarios e integrar a más actores privados. En este sentido, se propone evolucionar de una red centrada en los socios y las socias del proyecto a una red más orientada a los usuarios y usuarias. También quieren abrir el consejo de coordinación de la red a las iniciativas emprendedoras, ya que en la actualidad está demasiado centrada en los socios y las socias que, en definitiva, son juez y parte del proyecto.

Otro tema de reflexión es que la imagen pública de la red está excesivamente relacionada con la problemática de la inserción social y laboral, y creen que hay que orientarla más a la creación de empresas. Pretenden que sea un dispositivo universal y general, y no específicamente para colectivos prioritarios. La red también da apoyo a las empresas existentes para ayudarlas a crecer, y no solo a nuevas iniciativas emprendedoras.

Creen que el rol de Grand Lyon debe ser menos como proveedor de servicios o de financiación, y más de liderazgo, coordinación y apoyo. Quieren intensificar el conocimiento mutuo en la red, con reuniones periódicas en cada punto de entrada de la red para intercambiar experiencias y buenas prácticas.

Internamente, han creado un servicio de innovación en el que participan todos los técnicos que están relacionados con el emprendimiento desde los diferentes servicios del Grand Lyon. Es una red de diez personas organizadas en torno a un proyecto común para mejorar la coordinación, innovar los servicios y mantener una reflexión interna permanente sobre la evolución del proyecto. Los servicios de LVE están complementados por los que ofrece Aderly, la Agencia de Desarrollo Económico de la Región de Lyon, especializada en la implantación de empresas en el territorio y en su acompañamiento. Aderly está formada por los grandes actores económicos e institucionales de la región.

3. Lyon Métropole Intelligente

En su apuesta por convertirse en una de las ciudades de referencia en el mundo, Lyon invierte en innovación y ciudad digital desde una perspectiva integradora y participativa. Confían en la innovación como respuesta a los retos de la transición energética, urbana, económica, tecnológica, democrática y social. Han marcado las prioridades en los ámbitos de la movilidad urbana, la energía y la economía digital para conseguir una ciudad más ágil, más equilibrada, más humana y más creativa.

Para cada uno de estos ejes han aglutinado las iniciativas, los actores y las propuestas existentes, para dar apoyo y ofrecer la ciudad como espacio de experimentación y ensayo, y dedican una parte importante de sus esfuerzos a la promoción, difusión y sensibilización y a generar atraktividad para situarse como ciudad puntera en este ámbito. Proyectos como Tuba o Erasme van en esta dirección.

2.4.1.4. Programas, servicios e iniciativas más destacadas

Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi 2016-2020⁵⁶

Presentación

Grand Lyon afirma su voluntad de convertir el empleo en el instrumento estructurador de su territorio y considera el acceso al empleo como la clave de la inclusión social. Aunque las competencias sobre empleo corresponden al Estado, Grand Lyon quiere convertirse en su socio y contribuir a facilitar el acceso al empleo para las personas beneficiarias de la RSA, cuya gestión les corresponde competencialmente.

A partir de un proceso de concertación realizado durante el 2015 con todos los actores económicos y sociales del territorio, se consensó un diagnóstico de partida y unas propuestas de reformulación de los dispositivos de inserción, su relación con el desarrollo económico, las estructuras de gobernanza y la participación de las personas usuarias. Este conjunto de medidas conforman el "Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi 2016-2020" vigente.

El programa se basa en tres orientaciones estratégicas:

- Desarrollar la oferta de inserción a través de las empresas:
 - o Objetivo 1: movilizar a 1.000 empresas para la inserción.
 - o Objetivo 2: desarrollar una oferta de servicios a las empresas para la inserción profesional.
 - o Objetivo 3: dar apoyo al sector de la inserción para la actividad económica.
 - o Objetivo 4: poner en red a los y las profesionales de la inserción y los actores del desarrollo económico.
- Construir una oferta de servicios orientada al acceso a la actividad de las personas beneficiarias de la RSA:
 - o Objetivo 5: desarrollar los instrumentos y las modalidades de acompañamiento para adaptarse mejor a la diversidad de situaciones.
 - o Objetivo 6: dinamizar los itinerarios para acciones complementarias al acompañamiento.
 - o Objetivo 7: desarrollar la empleabilidad de las personas.
 - o Objetivo 8: asegurar el acceso justificado al derecho.
- Promover un proyecto común para un territorio metropolitano ejemplar:
 - o Objetivo 9: racionalizar y explotar los instrumentos de observación y de evaluación.
 - o Objetivo 10: movilizar la palanca de la compra pública metropolitana.
 - o Objetivo 11: basarse en el conjunto de las competencias metropolitanas para desarrollar la oferta de inserción.
 - o Objetivo 12: construir una estrategia compartida por todas las partes implicadas.
 - o Objetivo 13: movilizar a los actores y optimizar los recursos al servicio de un proyecto metropolitano más visible.
 - o Objetivo 14: comunicar, poner en valor las buenas prácticas y transferirlas a todos los actores implicados.

Principales actividades

El programa se ejecuta a través de las SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Économique), que tienen como misión ayudar a las personas a encontrar un trabajo y acompañarlas en el proceso. Las SIAE pueden ser de varios tipos:

- Empresas de inserción
- Empresas de trabajo temporal de inserción
- Asociaciones intermediarias
- Talleres de inserción

Los públicos prioritarios de las SIAE son las personas en situación de paro de larga duración, las personas beneficiarias de prestaciones sociales (RSA, etcétera), los y las jóvenes menores de 26 años con grandes dificultades y las personas trabajadoras discapacitadas.

⁵⁶Véase "Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi 2016-2020" (PMI'e) (https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/insertion/20151201_gl_prog_metro_insertion_emploi_2016_2020.pdf)

Para movilizar a las empresas del territorio a dar apoyo al programa de inserción, se ha puesto en marcha una campaña de adhesión de las empresas al programa, en la que las firmantes de la adhesión se comprometen a desarrollar alguna de las acciones que se les proponen u otras a iniciativa de la empresa que vayan en la misma dirección. Es decir, es una adhesión a la carta. Cada empresa adherida recibe un diploma y un logo del programa. Las acciones propuestas más habitualmente son las siguientes:

- Presentación de los perfiles profesionales de la empresa a las personas demandantes de empleo.
- Acogida de becarios y becarias.
- Acogida de personas jóvenes o adultas en prácticas de formación.
- Contratación de una persona trabajadora en proceso de inserción.
- Contratación de un trabajador o una trabajadora a través de una empresa de inserción, de un taller de inserción, de una empresa de trabajo temporal de inserción o de algún otro dispositivo de inserción local.
- Apoyo a una asociación de acompañamiento de personas en proceso de inserción.
- Mentoría de personas jóvenes y adultas demandantes de empleo.
- Movilización de su sector profesional o de su red de subcontratación.
- Presentarse junto con una empresa de inserción a un concurso.
- Incorporación de cláusulas de inserción.
- Otros

Para facilitar la relación entre las empresas y las estructuras de inserción, simplificar los procesos y hacerlos más visibles, a partir del 2016 se han creado los CLEE (*chargé de mission de liaison entreprise emploi*), que serían comparables a los prospectores y prospectoras. En los sectores de la logística, hostelería-restauración, digital y de construcción, se han desarrollado estrategias integrales para responder a las necesidades de mano de obra de estos sectores. La bonificación de contratos, asimismo, es otra de las medidas puestas en marcha. En el último año han conseguido unos 110 contratos, por debajo de las expectativas y previsiones.

Aprovechar el potencial de contratación pública y la ampliación de las cláusulas sociales es otra de las medidas contempladas. Entre el 5 y el 10 % de las horas de trabajo contratadas por el Grand Lyon deben corresponder a personas en proceso de inserción, ya sea directamente o a través de las estructuras de inserción. Así, a nivel territorial se han creado comisiones locales de inserción para coordinar y generar redes de colaboración entre todos los servicios en un mismo territorio, municipio o distrito.

Elementos de interés

El principal punto de interés es la relación entre las políticas de servicios sociales en torno a la RSA y las medidas de empleo y acompañamiento a la inserción laboral. El concepto clave es considerar el empleo como la principal herramienta para la inserción social de las personas vulnerables.

Por otra parte, también cabe destacar la voluntad de implicar a las empresas en la inserción social a través de una colaboración flexible, a la carta, que ofrece una serie de iniciativas que facilitan el compromiso de las empresas. También hay que resaltar los dispositivos *ad hoc* de tipo sectorial que han puesto en marcha para satisfacer las necesidades de mano de obra de algunos sectores con dificultades, para encontrar demandas en el mercado de trabajo que pueden ser susceptibles de ser cubiertas por los servicios locales de empleo.

El amplio abanico de instrumentos o estructuras de inserción también es destacable, y cubren un amplio conjunto de necesidades de las personas vulnerables, todas ellas dirigidas a integrar a las personas en el mercado de trabajo. Otra línea que tener en cuenta es el esfuerzo invertido en materia de cláusulas sociales en las contrataciones públicas. El instrumento clave de referencia de todas las medidas es el programa PMI'e, del que hay que destacar el intento de integrar las medidas de empleo en el contexto del desarrollo económico del territorio y la implicación coordinada de todos sus actores.

Resultados e impactos

Todavía no hay datos disponibles sobre los impactos del PMI'e.

En el último año se han conseguido 200.000 horas de trabajo en contratos de inserción mediante cláusulas sociales y se ha dedicado un presupuesto de 1,5 millones de euros a reservas de compras para estructuras de inserción. Las SIAE ofrecen anualmente unos 1.600 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

El PMI'e tiene incorporado un plan de evaluación que pretende medir el retorno social de la inversión, con el fin de mejorar la adecuación del dispositivo en su globalidad: accesibilidad en la información, calidad y dinamismo del acompañamiento, evolución de la persona en su itinerario, acceso a la actividad y acceso al empleo.

Departamento encargado de su gestión

El Departamento de Inserción y Empleo, dentro del área de Développement Économique, Emploi et Savoirs, es el responsable de las políticas de empleo en el Grand Lyon.

Persona responsable

Florence Debout y Olivier Rouviere, orouviere@grandlyon.com, son las dos personas responsables de los dos servicios del departamento.

Para más información

<https://www.grandlyon.com/metropole/insertion-et-emploi.html>

Lyon Ville de l'Entrepreneuriat⁵⁷

Presentación

"Lyon, ville de l'entrepreneuriat" (LVE) es una marca promovida por la instancia de gobernanza económica "Grand Lyon, l'esprit d'entreprise", foro que aglutina a los principales actores económicos del territorio: Grand Lyon, la Cámara de Comercio e Industria de Lyon, la Cámara de Oficios y del Artesanado del Ródano, el MEDEF Lyon-Rhône (asociación empresarial), la CPME Rhône (asociación de pequeñas empresas) y la Universidad de Lyon. Reúne a 50 actores, 35 estructuras operativas de servicios al emprendimiento y 15 socios institucionales, y tiene como misión principal ayudar a las personas emprendedoras a desarrollar su proyecto de empresa. Los socios operativos cubren los diferentes servicios de la red y son los siguientes: cámaras de comercio, estructuras de financiación, estructuras de acompañamiento, incubadoras, estructuras de prueba y servicios económicos de ciudades.

La red tiene como objetivos:

- Promover el emprendimiento.
- Simplificar los procesos de creación de empresa.
- Sensibilizar a las personas emprendedoras sobre la oportunidad de hacerse acompañar para asegurar su éxito.
- Proponer una gama de servicios dirigidos a todas las formas de emprendimiento, sin distinción de público, ni de tipo de proyectos o de niveles de riqueza creada, ni de tipo de estructuras jurídicas.
- Profesionalizar la red y mejorar los servicios al emprendimiento.
- Identificar Lyon como una referencia europea en materia de emprendimiento.

⁵⁷Para más información, consúltese el documento "10 ans d'engagement partenarial au service des entrepreneurs" Lyon Ville de l'Entrepreneuriat.

La iniciativa se formuló en el 2001, con el proyecto europeo Pacerel, para crear un dispositivo de apoyo local al emprendimiento. En junio del 2004 se creó la marca LVE y se elaboró la metodología de trabajo y una estructura de gestión. Un comité ejecutivo define las líneas estratégicas e impulsa nuevas propuestas de servicios, y todos los miembros de la red firman una declaración común. Se define un proceso formal de integración a la red con un proceso de auditoría para utilizar la marca y formar parte de la red. Asimismo, han desarrollado un sistema propio de calidad, con protocolos, mecanismos de control de calidad de los servicios con procesos de autoevaluación, visitas de clientela falsa, auditorías blancas y auditorías externas.

El funcionamiento de la red está basado en grupos de trabajo territoriales por municipios o distritos, grupos de proyectos transversales y grupos por funciones. Han creado cinco grupos de funciones:

- GM1: informar y orientar a las personas y los proyectos e ideas.
- GM2: validar la relación persona-proyecto e idea.
- GM3: acompañar a la persona y su proyecto.
- GM4: financiar a la persona y su proyecto.
- GM5: acompañar al jefe o jefa de empresa y su empresa.

Los grupos temáticos giran en torno a problemáticas específicas:

- Emprendimiento femenino.
- Economía social y solidaria.
- Financiación de las empresas innovadoras.

Se celebran reuniones periódicas de toda la red en cada uno de sus puntos para fomentar el espíritu de colaboración y de pertenencia a la red, así como para intercambiar las buenas prácticas. Tienen elaborado, también, un plan de definición de perfiles profesionales y competencias de los y las profesionales de la red, y un plan de mejora de las competencias profesionales.

La red dispone de una base común de datos para el seguimiento del itinerario de cada emprendedor (LVEPRO), con información detallada de todos los servicios de la red y con instrumentos de información, orientación y protocolos de actuación. En la actualidad disponen de un protocolo de acogida y de orientación en todos los puntos de entrada.

Principales actividades

Los servicios que prestan a las personas emprendedoras se han organizado en torno a una tipología en siete etapas, con unos itinerarios de maduración y desarrollo del proyecto del emprendedor o emprendedora, que puede entrar en el circuito a través de los puntos de entrada, básicamente el de la Cámara de Comercio y las delegaciones territoriales del Grand Lyon. Estos puntos de entrada deben poder acoger y orientar todo tipo de demandas, y ofrecerles un circuito de acompañamiento. Pero también hay flexibilidad para que el emprendedor o emprendedora contacte con la red desde cualquier punto. Cada servicio que forma parte de la red conoce a fondo toda la metodología y está capacitado para asesorar el mejor itinerario adaptado a cada caso.

La metodología del circuito está adaptada a una tipología de tres perfiles de personas emprendedoras: los trabajadores y las trabajadoras por cuenta propia con un proyecto de autoempleo; las personas emprendedoras que tienen un proyecto de pequeño negocio; y las personas emprendedoras con un proyecto más ambicioso y más potencial.

En este sentido, se han definido varios circuitos en función de las características de cada persona emprendedora. Por ejemplo, un circuito de innovación o un circuito para comprar o vender una empresa, u otro para emprender.

Los servicios personalizados que se ofrecen buscan cubrir las siguientes necesidades:

- Crear una empresa
- Comprar, vender o ceder una empresa

- Demanda de acompañamiento
- Innovar
- Instalar una empresa
- Invertir en el sector inmobiliario
- Implicarse en el desarrollo territorial
- Desarrollar una red
- Organizar un evento

También se han definido circuitos específicos para los sectores más estratégicos por el territorio:

- Ciencias de la vida
- *Cleantech*
- Digital
- Industrias creativas
- Comercio
- Hostelería

Además de los servicios personalizados, se ofrecen también actividades mutualizadas en grupo, como talleres colectivos o cursos de formación. El catálogo de servicios se ha complementado con diferentes iniciativas:

- “Parrainage d’entrepreneurs”, programa de mentoría que moviliza a personas empresarias consolidadas para apoyar nuevas iniciativas emprendedoras.
- “Partenaires pour entreprendre”, programa para ayudar a encontrar socios y socias para nuevos proyectos.
- Imageen, programa financiado por fondos europeos para promover intercambios entre personas emprendedoras y buenas prácticas a nivel europeo.
- “Lyon start up”, programa para detectar y hacer emerger proyectos con potencial.
- Nocacité, programa para acompañar a las empresas en sus primeros años.
- Pépites, programa de seguimiento y apoyo a empresas innovadoras con fuerte potencial de crecimiento.
- “Bourses d’échanges”, espacio para ofrecer la compra o venta de empresas.
- Organización de premios a personas emprendedoras (estudiantes, jóvenes, al mejor proyecto).
- Organización de actividades y eventos en torno al emprendimiento.

A partir del 2010, disponen de una puerta de entrada virtual a la red a través de una plataforma en internet con instrumentos de información y de orientación específicos⁵⁸.

Elementos de interés

El programa LVE del Grand Lyon presenta varios puntos de interés. En primer lugar, la reflexión sobre el papel de la Administración local como principal promotora de una red de servicios del territorio. Al margen de su papel como proveedora de servicios o de financiadora, es interesante el esfuerzo por crear, animar y liderar una red de calidad de las principales operadoras de servicios al emprendimiento en el territorio.

En segundo lugar, resulta destacable la metodología de trabajo en red para conseguir superar los problemas de rivalidad entre quienes componen la red, y convertirse en un espacio de colaboración y de proyectos comunes.

⁵⁸Véase <http://www.economie.grandlyon.com/>

En tercer lugar, cabe mencionar el esfuerzo por la calidad de los servicios y la orientación hacia la satisfacción de la clientela, con una depurada metodología de trabajo con protocolos comunes e instrumentos y herramientas compartidos. Y, en cuarto lugar, es meritoria la atención dedicada a la mejora de la profesionalización del personal técnico y profesional de la red.

Resultados e impactos

Por el circuito pasan anualmente en torno a un 50 % de las empresas creadas en el Grand Lyon. Durante el 2016 se crearon unas 17.000, lo que representa un gran incremento respecto, por ejemplo, a las 8.000 que se crearon en el 2008. Dos tercios de estas empresas son de autoempleo, y el otro tercio, empresas formales. En el 2011, el 70 % sobrevivían a los 3 años y el 55 % a los 5 años. En el 2015, recibieron a 14.141 personas en la red, el 89,3 % de las cuales expresaban satisfacción con los servicios recibidos.

El 70,9 % de las acciones son de acogida, información y orientación en los puntos de entrada; el 21,9 % son para la construcción y formalización del proyecto; el 21,4 % son acciones de formación; el 6,6 %, de demanda de financiación; el 6 %, de test y validación del proyecto; el 5,3 %, de clarificación de la idea; el 4,7 %, de inicio y desarrollo de la empresa joven; y el 0,7 %, de implantación.

En total, 98 jóvenes empresas fueron mentorizadas en el 2015, mientras que hubo 200 candidaturas en el programa "Lyon start up" y 46 empresas participaron en el programa Pépites, con una cifra de negocios de 300 millones de euros y más de 2.000 colaboradores y colaboradoras. Tienen 25.000 visitantes en el web, 3.600 autodiagnósticos a través del portal de internet, 1.550 seguidores en Twitter y 2.370 seguidores en Facebook.

En cada *bourse d'échange* trimestral, organizada por la Cámara de Comercio, hay 276 ofertas de compra o venta de empresas por término medio. Durante todo el 2015 se han propuesto 1.074 ofertas de cesión y compra de empresas.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

Parecen interesantes las metodologías de protocolización de los procesos y el sistema de control de calidad para asegurar un elevado nivel de *labelización* de la red.

Departamento encargado de su gestión

El servicio de Développement Local et Proximité del departamento de Innovation et Action Économique del área de Développement Économique, Emploi et Savoirs es el responsable de la coordinación de LVE.

Persona responsable

Raddouane Ouama, rouama@grandlyon.com

Para más información

<http://www.economie.grandlyon.com/>

Plein cadre sur Les porteurs de projet. Rapport d'activité 2015. Faits et chiffres. Lyon Ville de l'Entrepreneuriat.

Start Book 2016. Petit guide pour grans projets. Lyon Start up
(<http://www.lyonstartup.com/>)

Innovación⁵⁹

Presentación

La estrategia de innovación de Lyon pretende movilizar las capacidades del territorio para generar un ambiente favorable a la innovación con la colaboración y participación del máximo de agentes sociales y económicos posibles. En torno a cuatro ejes estratégicos para conseguir una metrópoli más ágil, más equilibrada, más humana y más creativa, han aglutinado un gran número de iniciativas que trabajan en diferentes ámbitos de actuación:

- Soluciones de movilidad urbana
- Gestión del tráfico
- Logística urbana
- Acceso a los servicios urbanos
- Nuevos puestos de trabajo
- Redes inteligentes
- Agua
- Limpieza
- Calidad del aire, clima y ruido
- Proyectos urbanos
- Salud
- Solidaridad y autonomía
- Educación
- Cultura
- Ciudad aumentada
- Luz
- Ciudad reinventada

Principales actividades

En el eje de hacer más sencilla la vida a todo el mundo mediante una ciudad más ágil, tienen siete proyectos en fase de conceptualización, ocho en fase de experimentación y catorce en fase de desarrollo.

Destaca la ventanilla única para acceder a los servicios de la ciudad, la red de locales de *coworking*, el proyecto Navly de conducción experimental autónoma sin conductor o el programa Opticity, que ha dado lugar a diferentes iniciativas de movilidad inteligente. La plataforma www.data.grandlyon.com incorpora un gran número de bases de datos abiertas al acceso público.

En el eje de una ciudad más equilibrada, tienen tres proyectos en conceptualización, dieciséis en fase de experimentación y once en fase de desarrollo. En este eje se encuentran proyectos para mejorar la gestión de la calidad del aire, el ahorro energético, la calidad del agua y la gestión de la recogida de la basura.

En el eje de una ciudad más humana, justa e inclusiva, se pueden identificar dos proyectos en fase de conceptualización, ocho en fase de experimentación y nueve en fase de desarrollo.

Destacan los proyectos de clases culturales digitales para equipar las escuelas con servicios digitales; el proyecto Pascaline, para la gestión de la coordinación entre servicios médicos, sanitarios y sociales; un proyecto para mejorar la accesibilidad del espacio público para personas con problemas de movilidad; y un juego para aprender la movilidad integrada en la ciudad.

⁵⁹Véase "Inventons ensemble. Une métropole co-intelligente!", Only Lyon, la Métropole (http://www.economie.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/fichiers/site_eco/20161117_gL_lyon_smart_city_metrople_intelligente_plaquette_fr.pdf)

En el eje de la ciudad creativa, se pueden encontrar seis proyectos en fase de conceptualización, dos en fase de experimentación y once en fase de desarrollo.

En este eje destaca Erasme, un laboratorio de innovación abierta que ha desarrollado una metodología innovadora para reinventar los espacios urbanos de forma participativa (Remix). El animador del proyecto es Yves-Armel Martin. También hay que reseñar la iGirouette, programa sobre señalística urbana turística y programas de creación artística digital.

Recientemente han creado Tuba, un espacio abierto al público para poner en contacto a las personas usuarias con los productores de datos. Está gestionado por un consorcio formado por grandes empresas del sector y universidades.

Elementos de interés

De las iniciativas en el ámbito de la innovación hay que destacar su enfoque integrado que busca implicar a todos los actores públicos o privados y fórmulas participativas que sitúen al ciudadano y la ciudadana como principales usuarios de la estrategia de ciudad digital.

Resultados e impactos

Los datos disponibles hacen referencia a algunos de los proyectos que ya están en fase de desarrollo y aplicación, pero no hay una recogida global de datos del conjunto de la estrategia.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

Cada proyecto dispone de sus indicadores de evaluación de resultados.

Departamento encargado de su gestión

La responsabilidad del programa recae en el servicio de innovación, dentro del departamento de Innovation et Action Économique.

Persona responsable

Isabelle Faivre, Responsable de Marketing, ifaivre@grandlyon.com

Para más información

<http://www.economie.grandlyon.com/innover-et-experimenter-dans-le-grand-lyon-53.html>

2.4.1.5. Gestión del cambio

El organismo encargado de hacer prospectiva para detectar las grandes tendencias de cambio es el Opale (Observatoire Partenarial Lyonnais en Économie), dependiente de la Agencia de Urbanismo, que cuenta con un amplio partenariado de una veintena de grandes actores económicos y sociales del territorio. En el 2015 se pidió al Opale la elaboración de un diagnóstico socioeconómico de la zona urbana de Lyon. El documento final, "Mutations et nouveaux moteurs de l'économie lyonnaise – 10 ans d'évolutions socio-économiques", trazó las grandes líneas de la renovación de las estrategias territoriales para hacer frente a los retos de cambio a nivel mundial que estaban afectando a la metrópoli de Lyon.

Durante el 2016, una serie de grupos de trabajo consensuaron las líneas maestras del Programa de desarrollo económico 2016-2021, concebido no solo como el programa de trabajo del Grand Lyon, sino también como el consenso de la colaboración entre los grandes actores económicos y sociales del territorio.

El programa está estructurado en cuatro grandes ejes estratégicos:

- Lyon, metrópoli que aprende
- Lyon, metrópoli que atrae

- Lyon, metrópoli que fabrica
- Lyon, metrópoli que entrena

Se puede resumir el amplio abanico de proyectos y medidas propuestas por el plan en los principales indicadores de resultados que se plantean:

- Acoger 100 nuevas empresas por año, creadoras de 2.000 puestos de trabajo.
- Superar la barrera de los 6 millones de pernoctaciones.
- Comercializar 300.000 m² de locales terciarios.
- Mantener el empleo industrial en el 18 % del total de la población ocupada.
- Movilizar 1.000 empresas para la inserción de los usuarios de la RSA.
- Hacer crecer 200 *pépites* y hacer emerger 10 nuevas ETI lionesas.
- Superar los 10 millones de pasajeros en el aeropuerto de Lyon-Saint Exupéry.
- Hacer emerger 1.000 proyectos emprendedores con potencial elevado.
- Acoger un 15 % de estudiantes extranjeros y extranjeras en Lyon.

El ambicioso planteamiento del Grand Lyon, a pesar de la innovación de gobernanza administrativa y política que supone su creación, genera también tensiones con otros actores institucionales, como es la región de Auvergne-Rhône-Alpes, con la que tiene que firmar un contrato programa para desarrollar algunas de las medidas propuestas.

2.4.1.6. Retos y expectativas de futuro

Algunos de los proyectos de futuro en los que están trabajando tienen que ver con las tendencias más recientes de la actividad económica.

- Promover la economía circular como oportunidad de innovación y la creación de puestos de trabajo locales.
- Promover la economía social y solidaria, en particular en los barrios con más dificultades.
- Promover fábricas de innovación para impulsar nuevas iniciativas en los sectores estratégicos.
- Atraer el sector de la química inteligente Netech.
- Instalar un almacén de kilómetro cero en la ciudad.
- Promover la internacionalización de las universidades.
- Abrir los centros de formación de las grandes empresas a la colaboración con las pequeñas empresas.
- Llegar a acuerdos sobre la regulación de la economía colaborativa, en especial con Airbnb.

Aspectos más destacados de la ciudad de Lyon

- La innovación de crear una Administración de gestión metropolitana.
- La interrelación de las políticas de vivienda, inserción y desarrollo económico, en especial en torno a las personas usuarias de la renta básica RSA.
- La red de agentes públicos y privados para trabajar tanto el empleo de las personas como los servicios a empresas y emprendedores a partir de protocolos, y una metodología común que lidera y dinamiza la Administración pública.
- La bonificación de contratos y la contratación pública para fomentar el empleo.
- La apuesta por la innovación y la ciudad digital a partir de datos abiertos.

⁶⁰Para más información, véase "2017 as a business location. Facts and figures".
http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/factsandfigures_2017_e.pdf

2.4.2. El caso de Múnich

Múnich, con 1,52 millones de habitantes, es la tercera ciudad de Alemania y la capital del Estado Libre de Baviera. Con una extensión de 310 km², presenta una densidad de más de 4.900 habitantes por km². La región metropolitana de Múnich engloba 6 millones de habitantes, casi la mitad de toda la población del *land* de Baviera⁶⁰.

Múnich y su región metropolitana configuran una de las zonas con mayor dinamismo económico entre las regiones europeas, y constituyen una zona próspera y de alto nivel de bienestar. La ciudad generó en el 2014 un PIB de 99,76 billones de euros, y sus habitantes tenían una capacidad de compra per cápita de 30.901 euros en el 2016, la más alta de las ciudades alemanas. El presupuesto de ingresos municipal del año 2015 fue de 5.637 millones de euros, con un superávit de más de 12 millones de euros.

Su estructura económica está muy diversificada, pero destacan las industrias y los servicios relacionados con la economía del conocimiento y la tecnología punta. Cabe destacar que el 31,4 % de su población empleada tiene una titulación universitaria. Ocupa un puesto de liderazgo en toda la economía 4.0 y de la innovación. Los sectores de sistemas médicos, ingeniería medioambiental y aeroespacial, tecnologías de la información y comunicación y el sector del automóvil ocupan un lugar predominante. En los servicios también destaca el sector de los seguros y los servicios a las empresas. Este último es el sector que tiene mayor peso en el empleo de la ciudad, con un 24,5 %. Lo sigue el comercio, transporte y restauración, con un 18,1 %, y la industria manufacturera, con un 11,9 %. El sector social y de la salud ocupa al 11,3 % de la población; el de información y comunicación, al 8,6 %; y las finanzas, el 7,3 %; mientras que la Administración pública ocupa el 5 %, y la educación, el 3,6 %. La tasa de paro de la ciudad es muy baja, en torno a un 4,3 % en el 2016, una de las más bajas entre las grandes ciudades alemanas.

Múnich es una ciudad que se siente bien posicionada de cara al futuro, con una situación actual de expansión y de atraktividad, que ha ganado con la globalización. Su prioridad es hoy gestionar bien su situación privilegiada, y busca mantener el equilibrio tradicional entre cohesión, bienestar de la población, respeto al medio ambiente e innovación con un crecimiento equilibrado que pretenden que sea lo más ordenado posible.

Hay que tener en cuenta que Múnich tiene una tradición de gobierno socialdemócrata de larga duración, prácticamente desde la Segunda Guerra Mundial, hoy con el apoyo de los verdes. La estabilidad política en el Gobierno de la ciudad constituye un elemento de confianza y de fortaleza del que son muy conscientes. Desde esta posición, su estrategia es dar respuesta a los nuevos retos, manteniendo el equilibrio con su trayectoria social.

Además de su tejido económico, la ciudad cuenta con una potente infraestructura de conocimiento formada por quince universidades y centros de investigación, algunos de gran prestigio, que atraen a más de 115.000 estudiantes, de los que el 16,5 % son extranjeros.

Otro indicador de la atraktividad de la ciudad es el constante incremento del número de pernoctaciones, que en el 2016 llegaron a superar los 14 millones. Su aeropuerto es el segundo de Alemania, con 42,3 millones de pasajeros y pasajeras en el 2016.

Ocupa el cuarto puesto en diferentes clasificaciones internacionales en varios de sus componentes, especialmente en calidad de vida y en potencial de crecimiento.

Entre los argumentos para explicar este éxito, destaca la confianza en el futuro ante los retos y problemas que les pueda provocar, pues están convencidos de que sabrán encontrar la vía de equilibrio para superarlos. También valoran la capacidad de creatividad de su ecosistema. El nivel de riqueza de su territorio les permite invertir en creatividad e innovación, y se genera una cultura a favor de la inversión en I+D, tanto público como privado. Afirman que esta cultura está muy interiorizada en el tejido social y económico de la ciudad. Las empresas saben que invirtiendo, aunque no sea para un rendimiento inmediato, están enriqueciendo su entorno social y económico, y que les retornará en beneficio propio. Esta actitud es la que ayuda a entender que las

empresas inviertan en formación, aunque no sea para sus operarios y operarias (formación dual), porque están convencidos de que, así, favorecen la cualificación general de la población del territorio, lo que les revertirá cuando busquen personal cualificado.

2.4.2.1. Misión, objetivos y visión estratégica

En 1998, Múnich elaboró una estrategia de desarrollo urbano llamada *Perspective*⁶¹. En el 2012, renovaron de nuevo su estrategia definiendo sus principales retos y ejes estratégicos y desplegando un amplio proceso participativo y de debate con la población y los principales actores de la ciudad. En el 2013 se aprobó una nueva estrategia integrada por cuatro grandes ejes:

- Prospectiva y gestión cooperativa
- Apertura y apariencia atractiva
- Espacios urbanos de alta calidad y con personalidad
- Sociedad urbana cuidada y comprometida

El concepto de equilibrio entre intereses preside las opciones estratégicas en torno a los dieciséis objetivos temáticos y las diez áreas de acción, y de todos los programas y medidas previstas.

La visión estratégica de la ciudad se basa en generar un entorno de calidad en las condiciones de vida para facilitar el desarrollo de la autonomía de sus ciudadanos y ciudadanas. Para conseguir este objetivo, consideran fundamental la colaboración con la región metropolitana y la Región con el fin de fortalecer la atraktividad de la ciudad, y son conscientes y responsables de los límites medioambientales del crecimiento, que creen que debe basarse en los valores de la creatividad, variedad, innovación, solidaridad, adaptabilidad, apertura, compromiso y participación. Según esta visión, el papel de la Administración local es el de contribuir a generar las condiciones necesarias para que las personas y su capacidad de iniciativa se desarrollen al máximo.

2.4.2.2. Modelo organizativo

No dispone de una agencia específica para la promoción económica de la ciudad. Esta responsabilidad es asumida por el Departamento de Empleo y Promoción Económica del Ayuntamiento. El jefe de este departamento es actualmente el vicecalde de la ciudad, y tiene un peso y una proyección política de primer orden.

El departamento cuenta con unas doscientas personas y sus competencias, además de las estrictamente económicas, incluyen el control de los *holdings* específicos. Los más importantes son los de energía y electricidad, y el de transporte, 100 % propiedad del Ayuntamiento. Además de estas competencias, tienen asignadas las vinculadas con las relaciones con las empresas, el turismo, el empleo y la formación y las relaciones europeas.

La promoción económica está organizada en torno a dos secciones: la de desarrollo de empresas, dedicada a la promoción empresarial (emprendimiento, *start-ups*, apoyo a las empresas, atracción de inversiones, innovación y nuevas tecnologías), y la de políticas de formación y empleo local. En el seno de la primera hay una unidad de política de desarrollo económico, con un equipo de ocho personas, especializada en la elaboración de informes y estudios.

2.4.2.3. Los principales ámbitos de actuación y servicios que desarrolla

En el ámbito de la promoción empresarial destaca su apuesta por las *start-ups*, el apoyo empresarial y los centros tecnológicos. En el ámbito de las políticas de empleo, básicamente, se centran en el macroprograma de calificación y empleo MBQ (Münchner Beschäftigungs und Qualifizierungsprogramm). También hay que destacar el programa Amiga, dirigido a la integración de las personas inmigrantes.

⁶¹Para más información, véase "Future Perspective. Strategies, Guidelines, Projects".
https://www.muenchen.de/.../PM_Magazin_en_web.pdf

En el ámbito empresarial, su concepción es la de dar apoyo a las empresas y colaborar con los otros actores públicos y privados para promover nuevas iniciativas, en especial con el Estado y la Región, que también actúan en este ámbito, y sobre todo las universidades. Creen que quien debe liderar el ámbito es la Región y las universidades, y su rol es de apoyo. Hay que tener en cuenta que dispone de unas potentes infraestructuras universitarias que promueven la creación de *start-ups* con una fuerte participación de la Región. Por otra parte, también reconocen que esta capacidad de iniciativa y de innovación de las universidades está muy relacionada con unas personas clave que han asumido el liderazgo.

Múnich está haciendo una apuesta importante por situarse como una ciudad referente para la creación de *start-ups*. Su política se concreta en apoyar las iniciativas de los principales actores en este campo: la Cámara de Comercio, las universidades y plataformas de apoyo de *start-ups*, sean alemanas, europeas o internacionales.

Un ejemplo de esta colaboración es la apertura este verano de una nueva incubadora para acelerar *start-ups* en el sector del comercio al detalle. El Ayuntamiento ha dado apoyo a una iniciativa de Media-Markt-Saturn, conjunta con la plataforma Plug and Play, para instalar el nuevo *hub* para el sector comercial, especialmente dedicado a un espacio de prueba de nuevos productos con la clientela⁶².

Otro ejemplo es la reciente creación de una plataforma de *coworking* especializada para las industrias creativas, a iniciativa del grupo de trabajo sobre industrias creativas, en colaboración con la sección alemana de la plataforma internacional Startnext⁶³.

En el ámbito del *coworking*, su función es la de dar a conocer y potenciar los espacios de *coworking* que hay en la ciudad mediante la publicación de todos los existentes y dándoles difusión⁶⁴. La misma política se sigue con los centros de *start-ups* o centros tecnológicos.

La ciudad tiene una ventanilla única de contacto (PSC) para la instalación y apertura de empresas, que ofrece información y asesoramiento para resolver todos los pasos para abrir o instalar una empresa en la ciudad. Este servicio cubre la ayuda para los trámites administrativos y licencias, así como el apoyo para la acreditación o convalidación de titulaciones profesionales.

Para la creación de empresas o autoempleo para profesionales, la ciudad ofrece la oficina MEB (Business Startup Office) de forma gratuita en colaboración con la Cámara de Comercio y la Región⁶⁵.

Con respecto a la financiación de los proyectos empresariales, siguen la misma lógica de anunciar todas las ofertas, tanto públicas como privadas, del propio Ayuntamiento, la Región o el Estado. El Ayuntamiento, en colaboración con la Caja de Ahorros, ha creado un fondo para facilitar el acceso fácil al crédito por parte de las personas emprendedoras.

Además de información, asesoramiento y ayudas a la financiación, también ofrecen información y apoyo para disponer de locales para instalar las nuevas empresas o reinstalar las ya existentes. Ofrecen información sobre el estado del mercado de compra o alquiler de oficinas en la ciudad y los servicios de los centros empresariales. Los MGB (Industry Centers) ofrecen locales para pequeñas o medianas empresas o *start-ups*. En 1993 crearon el MTZ (Technology Center), especializado en empresas de tecnología punta. Este centro es, también, una iniciativa conjunta de las cámaras de comercio y la ciudad.

⁶²Véase https://www.muenchen.de/rathaus/wirtschaft_en/business-news/retailtech-hub.html

⁶³Véase https://www.muenchen.de/rathaus/wirtschaft_en/industries/creative-industries/consulting-advice/creative-crowdfunding.html

⁶⁴Véase https://www.muenchen.de/rathaus/wirtschaft_en/business-news/coworking-in-.html

⁶⁵Véase https://www.muenchen.de/rathaus/home_en/Department-of-Labor-and-Economic-Development/economic-development/Startup-assistance.html

En relación con los servicios de apoyo a las empresas, ofrecen también información y orientación a las personas que quieren trabajar, estudiar o hacer investigación en la ciudad para atraer talento: servicios de información y apoyo sobre trámites de residencia, reconocimiento de titulaciones, permisos y ofertas de trabajo, sitios donde vivir, aprender alemán, etcétera.

Con respecto a las políticas de empleo, el principal programa propio es el MBQ, macroprograma dirigido a la inserción en el mercado de trabajo de los colectivos con más dificultades. En el marco del MBQ destaca el programa Amiga, orientado a la integración de las personas inmigrantes.

El MBQ es un programa paraguas que engloba todas las acciones dirigidas a ayudar a las personas en situación de paro de larga duración, personas con un pasado migratorio, familias monoparentales y personas en situación de paro que quieren volver al mercado de trabajo. El MBQ es un programa propio del Ayuntamiento para complementar los servicios oficiales de empleo del Estado y de la Región. El programa mantiene una coordinación permanente con los servicios oficiales de empleo, aunque cada institución conserva su propia autonomía en el diseño y realización de las acciones. El Ayuntamiento tiene una oficina de empleo creada en colaboración con el Servicio Estatal de Empleo para atender a todo tipo de personas en situación de paro. Los que reciben prestaciones pueden ser derivados al programa MBQ después de una orientación en la oficina de empleo.

En la actualidad, están reflexionando sobre cómo adaptar mejor el programa a las diferentes necesidades de sus usuarios y usuarias. La idea es adaptar el tiempo y la combinación de los recursos según las necesidades de cada tipo de colectivo atendido.

Además de estos programas, tienen acuerdos para participar en otros de los gobiernos regionales y estatales. Por ejemplo, la ciudad participa en el programa federal BIWAQ (Bildung Wirtschaft Arbeit im Quarter), del Ministerio de Medio Ambiente con el apoyo del FSE de la Unión Europea, para impulsar actividades de inserción en barrios de las ciudades. Se trata de un programa integral de orientación, formación y acompañamiento al empleo para población de barrios desfavorecidos en algunos de los empleos más demandados, y que tengan un impacto en el desarrollo comunitario de los barrios.

2.4.2.4. Programas, servicios e iniciativas más destacadas

A continuación, se detallan los programas más interesantes en el ámbito de las políticas de empleo local.

MBQ (*Münchner Beschäftigungs und Qualifizierungsprogramm*)

Presentación

El programa MBQ fue creado en 1993 e integra más de 110 medidas destinadas a ofrecer diferentes servicios a las personas en situación de paro. El programa está gestionado conjuntamente por el Departamento de Empleo y Promoción Económica y el Departamento de Servicios Sociales, con el objetivo de situar la inserción laboral como uno de los ejes básicos del apoyo social a las personas y familias en situación de vulnerabilidad. El programa se ejecuta a través de la colaboración con las entidades sociales de la ciudad.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Reducir el paro de larga duración a través de la contribución a su estabilización social, ayudando a las personas participantes a volverse más empleables e integrando a las personas en situación de paro de larga duración en el mercado de trabajo.
- Promover la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el puesto de trabajo.
- Desarrollar el conocimiento y las competencias en las empresas e industrias, mediante actividades para retener los puestos de trabajo, con medidas de promoción del empleo, fomento de las personas aprendices y apoyo a las empresas de inmigrantes.
- Integrar a las nuevas personas refugiadas.

⁶⁶Véase <https://www.mtz.de/en/>

El programa se dirige a los siguientes colectivos prioritarios:

- Personas en situación de paro de larga duración que tienen dificultades para encontrar trabajo y que cobran prestación de desempleo.
- Mujeres que quieren reorientar su carrera profesional o que preparan un proyecto de autoempleo. Mujeres en situación de desventaja en el mercado de trabajo.
- Jóvenes, estudiantes o graduados y graduadas en transición de la escuela o la universidad hacia el mundo del trabajo.
- Emprendedores y emprendedoras (con un pasado migrante) que promueven pequeñas o medianas empresas.
- Personas refugiadas.

Principales actividades

El programa se articula en cuatro grandes ámbitos de actuación:

- Reducción del paro de larga duración
- Promoción de la igualdad de oportunidades
- Transición escuela-trabajo
- Desarrollo de competencias

En el ámbito de la reducción del paro de larga duración, las tres principales medidas son las siguientes:

- I. **Empresas de inserción.** Esta medida financia puestos de trabajo en más de 32 empresas de inserción y ofrece oportunidades de trabajo con estancias de seis meses en las empresas de inserción. Las personas participantes reciben un euro por hora de trabajo de forma complementaria a la prestación por desempleo. Los y las participantes son derivados desde las oficinas de empleo.
- II. **VPA (proyectos de perspectivas de empleo).** Este programa tiene como objetivo preparar a las personas para poder entrar en el mercado de trabajo. Va dirigido a personas en situación de paro de larga duración, personas inmigrantes, familias monoparentales y mujeres reentrantes en el mercado de trabajo. Colaboran en el proyecto una red de 21 entidades de formación y otros departamentos del Ayuntamiento. Se trata de un programa de apoyo integral y de formación financiado íntegramente por el Ayuntamiento, del 2007 al 2009, y ahora complementado por fondos europeos (FSE). Su función es más de orientación y formación preparatoria para poder entrar en otros programas.
- III. **Mercado de trabajo en el tercer sector.** El programa ofrece puestos de trabajo estables para personas en situación de paro de larga duración en las instituciones públicas o entidades sociales. Se destinan 3 millones de euros a esta finalidad. Se ofrecen dos modalidades: cien puestos de trabajo durante tres años, que se pueden extender más con un apoyo de servicios sociales, o cien puestos de trabajo durante dos años renovables⁶⁷.

En el ámbito de la igualdad de oportunidades, los proyectos se dirigen a colectivos con cualificaciones superiores, especialmente mujeres y hombres que vuelven al mercado de trabajo, mujeres emprendedoras que tienen proyectos de *start-ups* o mujeres empresarias.

Los proyectos más importantes en este ámbito son los siguientes:

- I. **Power_m.** Creado en el 2009 para promover la carrera profesional de las personas, especialmente mujeres reentrantes en el mercado de trabajo después de un largo periodo fuera de él. El programa cuenta con la colaboración de siete entidades proveedoras de servicios de asesoramiento y educación. Pretende activar las competencias dormidas para personas que abandonaron el mercado de trabajo. Ofrecen servicios para cubrir bajas de pequeñas y medianas empresas. Desde el 2010 han ofrecido más de 880 puestos de trabajo en más de 400 empresas.

- II. **Guía.** Es un programa de la ciudad en favor de las mujeres emprendedoras.
- III. **Move,** programa de mentoría para personas emprendedoras.
- IV. **Día de las Mujeres,** evento para promover la igualdad de oportunidades y las mujeres emprendedoras.

En el ámbito de la transición de los y las jóvenes al mercado de trabajo, las acciones se dirigen a jóvenes menores de 25 años y a sus padres y madres, personas refugiadas, jóvenes hijos e hijas de personas inmigrantes, estudiantes y graduados y graduadas de la educación superior y pequeñas y medianas empresas.

Los principales proyectos son los siguientes:

- **JuSoPRO,** programa de apoyo a proyectos dirigidos a facilitar la transición de jóvenes que han salido de la educación para integrarlos en el mercado de trabajo. Hoy integra nueve proyectos, dirigidos a orientar y formar a jóvenes y a acompañarlos para conseguir un puesto de aprendiz en una empresa con una formación de tipo dual.
- **Amiga,** dirigido a la integración en el mercado de trabajo (véase la ficha).
- **Premio Erasmus,** concurso para aprendices en profesiones manuales.
- **Formación Último Minuto/Feria de aprendices.** Una feria para fomentar el aprendizaje.

Finalmente, en el ámbito del desarrollo de las competencias, focalizan las acciones en apoyar a las personas de ambientes migratorios. La finalidad es mantener puestos de trabajo, promover proyectos empresariales entre las personas inmigrantes y fomentar aprendices potenciales.

Los proyectos destacables son los siguientes:

- **Diálogos “De emprendedores a emprendedores”.** Ciclo de conferencias y debates para que las personas inmigrantes con un negocio expliquen sus experiencias a nuevos emprendedores.
- **Premio Phönix.** Concurso y premios a las mejores iniciativas emprendedoras.

Algunos de los otros proyectos del MBQ también se han abierto a las personas refugiadas; por ejemplo, noventa participan cada año en un proyecto de orientación y preparación hacia la formación dual o para ayudarlos a encontrar trabajo, básicamente aprendizaje del idioma, y contextualizarlos en las instituciones alemanas. También hay otros proyectos para mejorar su adaptación y preparación para que puedan participar en el sistema de formación dual alemana.

Elementos de interés

El programa MBQ presenta varios puntos de interés:

En primer lugar, se valora que toda la política de empleo está integrada bajo el paraguas del programa MBQ, lo que simplifica su organización y ayuda a hacer un seguimiento de sus resultados e impactos desde una visión global. La existencia del programa global da coherencia a toda la actuación municipal y obedece a una visión general de la problemática de los diferentes colectivos buscando soluciones adecuadas a cada uno.

En segundo lugar, la colaboración con el Departamento de Servicios Sociales. Esta colaboración se centra sobre todo en una cofinanciación y en la derivación de los usuarios y usuarias de los servicios sociales. Es decir, el público del MBQ son los usuarios y las usuarias de los servicios sociales. El impacto de la colaboración es evidente, en el sentido de que hace más eficaz el trabajo de los servicios sociales al incorporar la empleabilidad como un elemento clave, y contribuye a la reducción de los programas sociales al conseguir un empleo.

En tercer lugar, cabe destacar la concepción de que las personas inmigradas y refugiadas son una oportunidad para obtener mano de obra para cubrir las necesidades de algunos sectores con problemas para cubrir las necesidades de personal y, además, representan una oportunidad para generar emprendedores y emprendedoras en campos no cubiertos por las personas nativas.

⁶⁷Para más información, véase www.muenchen.de/mbq

En cuarto lugar, las medidas para la inserción de las personas en situación de paro de larga duración se caracterizan por su atención integral para cubrir la multiproblemática que presentan y, además, están articuladas durante un periodo lo bastante largo para conseguir consolidar la capacidad de autonomía en el mercado de trabajo de las personas. Esto significa un gran esfuerzo y coste por persona; sin embargo, a cambio, los resultados, aunque no concluyentes, son moderadamente positivos. Es cierto que el número de personas afectadas es bajo y, por lo tanto, su coste es asumible.

En quinto lugar, destaca la atención a las mujeres que regresan al mercado de trabajo, con resultados elevados.

En sexto lugar, hay que mencionar el papel de liderazgo de la ciudad, que moviliza una amplia red de entidades para la ejecución de sus programas.

Resultados e impactos

Cada año la ciudad invierte un total de unos 28 millones de euros en el programa MBQ. La mayor parte de este presupuesto (22 millones de euros) proviene del Departamento de Empleo y Promoción Económica, y otros 6 millones de euros del Departamento de Servicios Sociales. La gran mayoría del presupuesto (17,7 millones de euros) va destinado a financiar las prestaciones para las personas en situación de paro.

El programa financia en torno a 1.200 puestos de trabajo y la participación de unas 3.000 personas en los programas de formación.

Los beneficiarios y las beneficiarias de las empresas de inserción fueron 1.900 personas en el 2015 y 1.100 en el 2016. Su perfil era el siguiente:

- 91 % de personas en situación de paro de larga duración.
- 52 % de personas sin una formación profesional.
- 38 % de personas con un pasado migrante.
- 33 % de personas mayores de 49 años.
- 16 % de personas con discapacidades severas.
- 13 % de personas sin cualificaciones ni titulaciones educativas.
- 12 % de familias monoparentales.

Al final de su estancia en las empresas de inserción el 14 % consiguieron un trabajo de pleno empleo en una empresa y en torno a un 22 % siguieron en otros proyectos de empleo o formación.

En el 2015 la oficina de empleo derivó a 2.300 personas a los centros de información para la integración (IBZ) para orientar su formación, de las que 1.400 entraron en el programa VPA. Durante el mismo año, la oficina de empleo derivó a otras 2.400 personas a los IBZ para que valoraran su nivel de dominio del alemán y las orientaran sobre el aprendizaje del idioma. A la finalización del programa VPA, aproximadamente un 30 % se incorporaron en un puesto de trabajo protegido, por lo que vieron reducida la prestación o renunciaron a ella. El programa Power_m ha atendido a 3.400 personas desde el 2009, de las que un 65 % han vuelto al mercado de trabajo con éxito.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

El departamento municipal tiene su propio equipo de diagnóstico, diseño y evaluación de los programas. El programa dispone de un conjunto de indicadores para hacer su seguimiento y ver su impacto en el empleo.

Departamento encargado de su gestión

El Departamento de Empleo y Promoción Económica es el responsable del programa MBQ y de su gestión.

Persona responsable

La persona responsable es Anneliese Durst, jefa de la Unidad de las Políticas Locales de Empleo y Formación, anneliese.durst@muenchen.de.

Para más información

www.muenchen.de/business

Amiga

Presentación

En el marco del MBQ, el proyecto Amiga (Active Migrants in the Local Labor Market), creado en el 2013 con la colaboración de la ciudad de Poznan de Polonia y cofinanciado por el FSE, es un proyecto transnacional dirigido a promover la integración de las personas inmigrantes en el mercado de trabajo. En la actualidad está iniciando una segunda fase ampliada en más ciudades europeas⁶⁸.

El programa Amiga moviliza una red de actores en cada ciudad para colaborar en el programa: universidades, empresas, organizaciones empresariales y profesionales, cámaras de comercio, centros de formación, servicios de empleo y entidades sociales, más de veinte solo en la ciudad.

Sus objetivos son los siguientes:

- Poner el potencial que aportan las personas inmigrantes cualificadas al servicio del mercado de trabajo.
- Promover el diálogo entre las personas inmigrantes cualificadas y las empresas.
- Desarrollar estrategias para una integración satisfactoria en el mercado de trabajo, movilizándolo a todos los actores locales.

El programa se dirige a las personas inmigrantes cualificadas para poner en valor sus competencias:

- Ofrece apoyo a las personas inmigrantes cualificadas que tienen dificultades para acceder al empleo.
- Apoyar a los y las estudiantes graduados internacionales de las universidades.
- Asesorar a las personas inmigrantes que están interesadas en iniciar una empresa.

El programa se complementa con una importante tarea de comunicación en las redes sociales y los medios de comunicación, con el fin de influir en la opinión pública e impulsar un cambio de mentalidad positiva respecto a las capacidades y aportaciones de las personas inmigrantes a la generación de riqueza del país.

Principales actividades

Para conseguir sus objetivos, el programa Amiga organiza:

- Un punto de información Amiga (AIMP), para orientar, asesorar y apoyar su integración en el mercado de trabajo local.
- Seminarios y talleres especializados en temas relacionados con el empleo.
- MigMENT, servicios de mentoría para dar apoyo a la carrera profesional de las personas inmigrantes y estudiantes extranjeras.
- Ferias para carreras profesionales internacionales, poniéndolas en contacto con empresas que seleccionan personal.

⁶⁸Para más información, véase el informe final de la primera fase del programa. AMIGA (Active Migrants in the Local Labor Market). "Strategies to support migrants in the labor market. Experience with the AMIGA project in the context of old and new migration cities in the EU". Referat für Arbeit und Wirtschaft. Muenchen. May 2015. http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/amiga15_en.pdf

Amiga pretende poner en marcha una estructura de relaciones a largo plazo, que tenga una proyección más allá del programa con el fin de atender las necesidades de inserción de las personas inmigrantes.

En esta dirección Amiga ha creado lo siguiente:

- Grupos de expertos y expertas para diseñar estrategias y recomendaciones prácticas para integrarlas en el empleo, y hacer el seguimiento de sus resultados.
- *Community managers* “scouts”, especialmente formados y formadas para actuar como intermediarios entre instituciones y personas inmigrantes.
- Mobile Information Services, para orientar a las personas inmigrantes para encontrar consultores y consultoras e información sobre eventos en varios espacios.

Elementos de interés

El principal interés del programa Amiga radica en su concepción estratégica de atracción de talento aprovechando a las personas inmigrantes cualificadas y a los y las estudiantes extranjeros de las universidades.

Por otra parte, también es de destacar el enfoque a largo plazo a fin de generar unas condiciones de trabajo entre las instituciones locales para incorporar a las personas inmigrantes como uno de los públicos destinatarios de las políticas locales de inserción en el mercado de trabajo y de apoyo al emprendimiento. El esfuerzo de comunicación hecho por el programa para provocar un cambio cultural en la opinión pública respecto de las personas inmigrantes también constituye un elemento de referencia.

Finalmente, la figura de los y las *scouts* o *community managers* como personas intermediarias entre las personas inmigrantes y las instituciones aporta innovación a las metodologías de aproximación a la temática.

Resultados e impactos

Entre setiembre del 2013 y febrero del 2015, un total de 1.075 personas se beneficiaron de algunas de las actividades de Amiga. Se registraron 147 personas, 728 fueron contactadas y participaron en las encuestas del programa más de doscientas.

El 50 % de las personas beneficiarias provenían de países de fuera de la UE, mientras que el 48 % eran de países de la UE. El 67 % eran mujeres, y el 33 %, hombres. Por edades, el 15 % tenían más de 41 años; el 17,7 %, de 36 a 40 años; el 25 %, de 31 a 35 años; el 29,2 %, de 26 a 30 años; y el 10,9 %, de 18 a 25 años. El 78 % eran personas inmigrantes cualificadas. El 9 % eran estudiantes extranjeros y extranjeras. El 13 % eran personas inmigrantes emprendedoras.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

El programa ha diseñado un sistema de información propio con el fin de obtener las informaciones necesarias para su seguimiento y evaluación.

Departamento encargado de su gestión

La Unidad de Políticas Locales de Empleo en el Departamento de Empleo y Promoción Económica del Ayuntamiento, en colaboración con otras instituciones locales.

Persona responsable

La persona responsable del programa es Magdalena Ziolk-Skrzypczak, magdalena.ziolk@muenchen.de.

Para más información

Véase el informe final del proyecto en http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/amiga15_en.pdf

2.4.2.5. Gestión del cambio

El instrumento de prospectiva de futuro de la ciudad es el Future Perspective. Se trata de un programa permanente de observación y de debate sobre el futuro de la ciudad y su capacidad para hacer frente a los nuevos retos.

Hay que destacar que este instrumento depende del Departamento Municipal de Planeamiento Urbano y de Regulación de la Edificación, encargado de planear la ciudad desde una visión global.

Por otra parte, el proceso de trabajo de este instrumento es a través de una amplia movilización e implicación de muchos sectores y actores de la ciudad, y con una profusa capacidad de comunicación y difusión con la organización de eventos, debates, exposiciones y conferencias para debatir los grandes temas de la ciudad.

Se percibe que la ciudad cuenta con una elevada capacidad de consenso y concertación institucional, a partir de una distribución de funciones y competencias claras, compartidas y aceptadas por todo el mundo, aunque eso no los libra de tensiones y conflictos entre las mismas instituciones. Sin embargo, son capaces de ponerse de acuerdo en la mayoría de los casos para repartirse los diferentes roles y conseguir grandes objetivos que les afectan a todas. Seguramente, esta es una de las explicaciones del éxito.

Por otra parte, también hay que destacar su cultura de equilibrio entre intereses de los diferentes actores y el papel de la Administración pública de mediación entre los conflictos de interés, reconocida por todas las partes. Esta cultura de equilibrio se ve reflejada en los diferentes programas y medidas analizados.

2.4.2.6. Retos y expectativas de futuro

La cultura de equilibrio también la aplican a la tensión entre tradición e innovación, como valor para enfrentarse a la velocidad de las transformaciones y a los retos de futuro. Su posición consiste en afrontar los acontecimientos futuros gradualmente, sin rupturas, y con una fuerte capacidad de adaptación, buscando siempre el equilibrio entre lo que tienen y son, y lo que querrían ser o les tocará ser, confiados en su capacidad de resolución y superación de las dificultades.

Para hacer frente a los cambios tecnológicos, están preparando un concurso para que los asesoren sobre cómo enfocar los centros tecnológicos para adaptarse a las innovaciones. Por ejemplo, quieren dedicar un nuevo centro tecnológico a las ciudades inteligentes.

No están demasiado preocupados por hacer frente a los cambios tecnológicos. Confían en que lo sabrán hacer porque consideran que cuentan con los recursos y los medios necesarios. En cambio, sí que les preocupan más los temas de sostenibilidad, aunque piensan que, finalmente, será una cuestión tecnológica y que encontrarán las soluciones. Por ejemplo, igualmente, quieren reconvertir toda la flota de taxis en coches eléctricos. Tienen una fuerte presión de los expertos y las expertas de los tribunales, especialmente por el tema del diésel.

Con respecto a los temas de ciudad inteligente, su estrategia es convocar concursos de ideas y ofrecer la ciudad como espacio de experimentación.

Sobre el impacto de la robotización y la conducción automática, creen que no es inminente y que habrá tiempo en los próximos veinte años para adaptarse.

En cuanto a la economía colaborativa, creen que es una cuestión de regulación, y tienen experiencia en ello desde su cultura de mediación de intereses.

Disponen, asimismo, de un programa de colaboración con el sector cooperativo de vivienda. La gestión de la política de vivienda social es municipal, pero reservan una parte para ejecutar con cooperativas de vivienda protegida basada en la prioridad por los nuevos conceptos de convivencia. El Conceptual Housing Program es un concurso en el que el criterio dominante no es el precio, sino el concepto innovador (por ejemplo, vivienda compartida o asistida para personas mayores).

No temen el problema de la caída demográfica y la escasez de personal profesional cualificado, ya que dicen que tiene el suficiente atractivo para que profesionales de todo el mundo quieran ir a vivir a la ciudad. De ahí el interés del programa Amiga. En cambio, prevén más dificultades en los servicios (educación, hospitales, servicios públicos, administración...). Creen que habrá que tomar medidas de atractividad, por ejemplo, incrementando los salarios u ofreciendo salarios indirectos, como pisos a buen precio construidos por las cooperativas.

El crecimiento del empleo les oculta el problema de los *minijobs* o trabajos subvencionados. Piensan que es el precio del éxito y del crecimiento, y que en todo crecimiento siempre hay perdedores, aunque no saben cómo evitar el problema que se generará cuando la población de los *minijobs* llegue a la jubilación y se incrementen los niveles de desigualdad y de pobreza. Afirman que, cuando tengan el problema, ya lo afrontarán.

Como los salarios en la ciudad son superiores a la media, creen que el tema del salario mínimo garantizado no es prioritario. En cambio, uno de los problemas que piensan que tendrán es cómo retener a las personas mayores en la ciudad ante el encarecimiento de la vivienda. La presión de la construcción es por las viviendas, más que por locales de oficinas o localización de empresas.

Su preocupación se centra en preguntarse si serán capaces de estar a la altura de los tiempos.

Aspectos más destacados de la ciudad de Múnich

- El trabajo específico que realizan con las personas que vuelven al mercado laboral, en especial con las mujeres.
- La promoción de la integración de las personas inmigrantes en el mercado laboral movilizándolo a actores locales, buscando un cambio cultural de la población local y como elemento estratégico para atraer talento.
- Las políticas de empleo de la ciudad agrupadas en un macroprograma centrado en situar la inserción laboral como eje básico del apoyo social a personas en situación de vulnerabilidad.
- La concepción del Ayuntamiento en apoyar a las empresas y colaborar con otros actores públicos y privados como el Estado, la Región o las universidades, para promover nuevas iniciativas.
- La apuesta para fomentar la creación de *start-ups* a partir de facilitar la prueba de nuevos productos en la ciudad, y la colaboración del Ayuntamiento con los principales actores en este ámbito.

2.4.3. El caso de Turín

Turín es la cuarta ciudad de Italia. Con una población de 886.837 habitantes, es la capital de la región del Piamonte y está rodeada de un área metropolitana que engloba 316 municipios, tiene una población de 2,2 millones de habitantes y genera un PIB de 66,4 millones de euros. La densidad poblacional de la ciudad de Turín es de 6.821,24 habitantes por km². Desde el 2013 la ciudad pierde habitantes, a pesar del incremento de la numerosa población extranjera, que representa un 15,1 % del total; Rumanía, Marruecos y Perú son las tres nacionalidades de origen más numerosas.

El presupuesto de ingresos municipal del 2017 es de 1.593 millones de euros. Turín es una ciudad industrial, referencia en el sector del automóvil, pero con una amplia diversificación del tejido empresarial, que está sufriendo el proceso de transformación de su industria tradicional hacia sectores de mayor competitividad internacional. En la actualidad, esta transformación constituye la principal característica de la ciudad, que intenta mantenerse como uno de los principales centros económicos e industriales de Italia.

En las elecciones municipales del 2016 se produjo un cambio del equipo de gobierno liderado por el Movimiento 5 Estrellas, que ha introducido cambios en las prioridades políticas de la ciudad.

2.4.3.1. Misión, objetivos y visión estratégica

Turín fue pionera, en el 2000, en la elaboración de los primeros planes estratégicos con una metodología participativa, y creó la Asociación Torino Strategica, organización que cuenta con cinco socios principales (el Ayuntamiento, la Cámara de Comercio, la Fundación San Paolo y dos universidades, Politecnico di Torino y la Università degli Studi di Torino). A finales del 2016, esta asociación fue reestructurada en el marco de un proceso de racionalización de las entidades participadas por el Ayuntamiento. En el 2012, se inició el proceso para la elaboración de un tercer plan estratégico y, en el 2014, se elaboró un informe intermedio sobre el proceso y sus resultados, en el que se hacía un avance de las líneas estratégicas de la ciudad.

Desde un punto de vista estratégico, priorizan la dimensión metropolitana de la ciudad, la puesta en valor del tejido productivo y de la actividad económica, la dimensión universitaria del fomento del conocimiento, la proyección internacional de la ciudad y la dimensión social para una ciudad más inclusiva.

Para el 2017, el equipo de gobierno de la ciudad ha fijado una serie de ejes y objetivos estratégicos para el Departamento de Comercio, Empleo, Turismo, Actividad Productiva y Promoción Económica⁶⁹:

- Orientar los flujos turísticos de forma más transversal, que incluya la cultura, el deporte, los congresos y los grandes eventos.
- Privilegiar el tejido del pequeño comercio potenciando su eficiencia.
- Favorecer las pequeñas actividades locales al servicio de los habitantes de la ciudad.
- Fomentar una ciudad policéntrica para mejorar los servicios en la periferia.
- Promover políticas activas de empleo mediante la calificación profesional y el apoyo a la orientación y el asesoramiento.
- Dar apoyo a los sectores más débiles para su inclusión laboral.

Turín se encuentra en una fase de transición desde el punto de vista económico, social y político en el que se están redefiniendo sus estrategias. En este proceso, destaca una decidida apuesta por la innovación, las nuevas tecnologías y la ciudad digital.

2.4.3.2. Modelo organizativo

Turín no dispone de una agencia específica para la promoción económica de la ciudad. En el organigrama del Ayuntamiento hay un departamento de Comercio, Empleo, Turismo, Actividad Productiva y Promoción Económica. El departamento está organizado en cinco secciones, con una específica para el turismo, otra para el empleo y otra para la promoción económica y los proyectos especiales.

2.4.3.3. Los principales ámbitos de actuación y servicios que desarrolla

Los principales ámbitos de actuación del departamento son el fomento del turismo, el comercio, el empleo y la inserción laboral.

En este sentido, están intentando establecer una línea de coordinación transversal con otros departamentos para establecer líneas conjuntas de intervención para ciertos colectivos prioritarios, como son la población joven y las personas inmigrantes, introduciendo una perspectiva de innovación social.

Por ejemplo, en el ámbito de la igualdad de oportunidades y la integración social, han creado una mesa de coordinación interna entre los diferentes departamentos en la que elaboraron una estrategia conjunta de política de multiculturalidad desde una vertiente integrada. Esta mesa tiene una continuidad mensual para hacer el seguimiento.

Por otra parte, en la misma dirección, han creado mesas específicas de participación con cada una de las comunidades de inmigrantes más importantes en la ciudad (chinos, peruanos, africanos, árabes). En estas mesas se debaten proyectos y actuaciones que después se transmiten a la mesa general de coordinación interna.

⁶⁹Véase, para más información, el PDF en la dirección <http://www.comune.torino.it/bilancio/performance/>

En el ámbito de los servicios para jóvenes, se llevan a cabo muchas actividades para fomentar el empleo juvenil. El Departamento de Juventud había integrado en el pasado todas las competencias de otros departamentos en torno al grupo de edad, como empleo, educación, servicios sociales... Recientemente, estas competencias han vuelto a cada departamento y, por lo tanto, se han reducido los servicios que se prestan desde las oficinas de juventud. Aun así, se mantienen algunos programas dirigidos a facilitar la integración laboral de las personas jóvenes.

Los servicios que se ofrecen en los seis centros juveniles del Ayuntamiento incluyen orientación, apoyo para la búsqueda de trabajo, acompañamiento al emprendimiento y apoyo para la autonomía personal y la vivienda.

Cabe destacar⁷⁰ el portal para jóvenes del Ayuntamiento, en el que hay toda la oferta de servicios para la población joven, entre los que destacan los relacionados con el empleo y la formación. Uno de los servicios que ofrecen es un web en que se publican muchas ofertas de empleo de las empresas, con acuerdos con las empresas más importantes de la ciudad para establecer la pasarela informática y poder informar de sus ofertas para trabajar en la propia empresa.

Otro proyecto que tiene incidencia en el empleo es el servicio civil, orientado a ofrecer un espacio para desarrollar las competencias profesionales de las personas jóvenes. La descripción de este servicio se explicita en una ficha más adelante.

En materia de empleo, hay que tener en cuenta que la reciente reforma regional ha concentrado en las regiones las competencias de esta materia. A pesar de todo, el Ayuntamiento de Turín ha mantenido sus programas por la necesidad de atender una fuerte demanda de intervención para reducir las elevadas tasas de paro y de precariedad en la ciudad.

Como los recursos son escasos, siguen una política de cooperación con otras instituciones públicas, como la Región, pero también privadas, como fundaciones, la Cámara de Comercio o empresas de empleo. Desde el Ayuntamiento intentan complementar los programas de la Región.

Asimismo, están desplegando centros de empleo en la ciudad en colaboración con entidades privadas, ensayando varias fórmulas de colaboración. Por ejemplo, en algunos casos ceden espacios gratuitos a agencias de colocación para que atiendan a las personas en situación de paro de larga duración de forma gratuita. En otros casos, abren la gestión de los centros en entidades privadas que tienen que pagar un alquiler, pero el Ayuntamiento les da subvenciones para que atiendan integralmente a la población en situación de paro.

Las medidas para ayudar a la inserción de las personas en situación de paro de larga duración se gestionan a través de cooperativas de inserción o empresas sociales, a las que se les contratan servicios municipales. Mediante un concurso, ofrecen subvenciones a las entidades que organicen proyectos de utilidad pública.

Las medidas para promover el emprendimiento también siguen la misma línea de dar apoyo a las entidades y organismos que tienen programas en este ámbito. Por ejemplo, cofinancian los programas de la Región o dan apoyo a los programas de los bancos o de las universidades ofreciendo locales u otros tipos de apoyo en general, no de tipo financiero.

En el ámbito de la innovación han desarrollado un ambicioso programa con cinco áreas:

- Participación ciudadana
- Ciudad digital
- Sistemas informáticos
- Infraestructuras de información y datos
- Innovación disruptiva

⁷⁰Véase <http://www.comune.torino.it/torinogiovani/lavoro/ricerca-del-lavoro>

Para cada una de estas áreas están planificando un conjunto de proyectos para situarse como una de las ciudades de referencia en esta cuestión (véase la ficha).

2.4.3.4. Programas, servicios e iniciativas más destacadas

Servicio civil

Presentación

Este programa surgió como alternativa al servicio militar. Este hecho ha influido negativamente en su valoración en la opinión pública, pero, en la actualidad, es un programa orientado básicamente a entrenar y fortalecer las competencias profesionales de jóvenes para su inserción profesional.

Principales actividades

Es un servicio voluntario de una duración de doce meses en el que los y las jóvenes participan activamente en diferentes proyectos de tipo social en bibliotecas, escuelas, ludotecas o proyectos de los servicios sociales en entidades públicas. Cada organismo público elabora un proyecto de acogida a jóvenes. Estos proyectos son complementarios a los de los y las profesionales del organismo y no pueden suponer la sustitución de puestos de trabajo. Durante su estancia en el proyecto las personas jóvenes participantes reciben una beca de unos 433 euros mensuales.

Elementos de interés

El interés del programa radica en la oportunidad que se ofrece a las personas jóvenes de participar en un proyecto que las ayude a desarrollar y entrenar sus competencias profesionales durante un periodo suficientemente largo para consolidar su evolución. Este aspecto es el que puso en valor una de estas personas jóvenes que participó en la entrevista. La generalización de un programa de estas características puede contribuir a establecer puentes y facilitar pasarelas en la transición de las personas jóvenes de la escuela al trabajo, si van conectadas con servicios de empleo que las acompañen durante el proceso con orientación y contactos con el mundo laboral.

Resultados e impactos

En la actualidad, 250 jóvenes participan en este programa.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

Se utilizan los mecanismos normales de registro y seguimiento de las personas participantes.

Departamento encargado de su gestión

El programa depende del Departamento de Juventud, aunque mantiene una coordinación con todas las entidades públicas que participan.

Persona responsable

La persona responsable del servicio es la Dra. Franca Sedda, jefa del Servicio de Información Juvenil del Departamento de Juventud.

Para más información

<http://www.comune.torino.it/torinogiovani/volontariato/servizio-civile>

Innovación y ciudad digital

Presentación

Turín quiere apostar por ser referencia en políticas de innovación y ciudad digital desarrollando programas pioneros en la economía digital para contribuir a la transformación de su capacidad industrial en el sector, punta de las nuevas tecnologías.

Las principales áreas de intervención son las siguientes:

- Participación ciudadana
- Ciudad digital
- Sistemas informáticos
- Infraestructuras de información y datos
- Innovación disruptiva

Principales actividades

Los principales programas que tienen en funcionamiento son los siguientes:

- Una aplicación para hacer el registro de todos los documentos administrativos a través de internet.
- Una aplicación universal para poder hacer todos los trámites en línea. Han definido las prioridades para después pasar a su integración en una sola aplicación, basada en una identidad única para todos los servicios.
- “Turín decide”, una aplicación para organizar la participación, similar a la que se utiliza en Madrid.
- Proyectos de *blockchain*.
- En *big data* están trabajando para integrar los datos de seguimiento de todos los eventos de la ciudad, tanto públicos como privados, todos los datos relacionados con el medio ambiente (polución, meteorología...), accidentes de tráfico, sobre seguridad (terrorismo), flujos de turismo y tributos.
- En el ámbito de las infraestructuras informáticas, están trabajando para implantar cobertura 5G en toda la ciudad, banda ancha en todas las escuelas y *wifi* abierto.
- Instalación de cámaras en toda la ciudad.
- Robotización. Están planeando la incorporación de robots en los servicios a la ciudadanía y analizando la interrelación de las personas con los robots.

En el ámbito de las innovaciones disruptivas aspiran a convertirse en un banco de pruebas de las líneas de investigación más avanzadas: automóvil sin conductor, movilidad sin semáforos, kilómetro cero, drones, *bitcoins* y monedas sociales. Complementariamente, apuestan por preparar a la ciudadanía para los cambios que se producirán por los impactos de estas innovaciones, empoderándola y mejorando sus competencias para adaptarse a la situación, y acogen residencias de las *start-ups* en este sector. En este sentido, forman parte del programa para Italia de la European Academy Innovation. Recientemente, han organizado un gran evento para promover el emprendimiento en este sector.

Elementos de interés

El elemento de interés que más destaca es la fuerte apuesta en este campo con la voluntad de situarse en una fase de experimentación avanzada que les permita aprender y alcanzar experiencia en este ámbito. Su apuesta se fundamenta en que hay que estar en las primeras posiciones para ganar tiempo y situarse en un puesto de ventaja en la carrera para el desarrollo de las innovaciones, iniciando los cambios culturales y organizativos necesarios para adaptar tanto la organización interna del Ayuntamiento como a la ciudadanía a la nueva situación.

Resultados e impactos

Los programas de innovación todavía se encuentran en una fase de diseño y de prototipos. Esperan tener a final de año algunas medidas en fase más avanzada de implementación.

Elementos de diseño y herramientas de evaluación

Cuentan con una herramienta de seguimiento de la ejecución de los diferentes programas.

Departamento encargado de su gestión

El programa depende directamente de la vicealcaldesa responsable del programa “Innovación y ciudad digital”.

Persona responsable

Dra. Paola Pisano, vicealcaldesa, segreteria.assessorrepisano@comune.torino.it

Para más información

<http://www.torinostrategica.it/en/>

<http://www.comune.torino.it/relint/inglese/bm-doc/report-engl.pdf>

2.4.3.5. Gestión del cambio

Tal como se ha señalado, Turín se encuentra en una situación de transformación y de cambio, tanto desde el punto de vista económico (para mantener su vocación industrial apostando por las nuevas tecnologías y la innovación) como desde el punto de vista político (con el cambio de composición del equipo de gobierno de la ciudad). También el proceso de cambio afecta a la vida social, con una importante presencia de personas inmigrantes en la ciudad.

El instrumento para generar consenso en torno a las estrategias de futuro de la ciudad es la Asociación Torino Strategica, pionera en la planificación participativa, pero, en la actualidad, en fase de transformación por la integración de las diferentes estructuras del Ayuntamiento impulsada por el nuevo equipo de gobierno. Esta situación de transformación es fácilmente observable por los desequilibrios entre departamentos muy avanzados en nuevas formas de gobernanza y política pública, con proyectos innovadores, y otros departamentos en fases de reestructuración y de continuidad de políticas clásicas.

2.4.3.6. Retos y expectativas de futuro

La situación de impás de la Asociación Torino Strategica introduce ciertos elementos de incertidumbre sobre sus líneas estratégicas. De todas formas, la apuesta por la innovación, por la experimentación en el ámbito de las nuevas tecnologías y por situar Turín como una ciudad avanzada en la experimentación de la aplicación de las innovaciones tecnológicas a la gestión y a la vida urbana parece sólida, y se consolida como una de las líneas estratégicas fuerza de la ciudad.

Por otra parte, también se consolida la línea gastronómica-cultural, como estrategia de atracción de visitantes y de bienestar de la población para promover un estilo de vida sana. Se ha creado una comisión sobre esta cuestión para promover proyectos y coordinar las iniciativas que engloban desde la producción alimentaria hasta la restauración.

Para potenciar la proyección internacional de la ciudad, por otra parte, se ha desarrollado la iniciativa “Torino speaks”, para fomentar el aprendizaje y el uso de la lengua inglesa entre la población.

Finalmente, la sostenibilidad medioambiental es otra de las preocupaciones estratégicas de la ciudad. El proyecto Corona Verde 2025 coordina las acciones para la preservación del medio ambiente.

Aspectos más destacados de la ciudad de Turín

- La apuesta en políticas de innovación relacionadas con la ciudad digital y transformar la ciudad en un banco de pruebas innovadoras.
- La coordinación transversal de varios departamentos municipales para establecer líneas conjuntas de intervención en ciertos colectivos prioritarios, como las personas jóvenes y las personas inmigrantes, con una perspectiva de innovación social.
- La colaboración, cooperación y apoyo del Gobierno de la ciudad con otras instituciones públicas, privadas y entidades o empresas para dar servicios ocupacionales a las personas desocupadas, y servicios a empresas y gente emprendedora.

2.4.4. Cuadro resumen de los estudios de caso de las otras ciudades del centro y sur de Europa

MÚNICH	Misión y objetivos	Principales ámbitos de actuación	Servicios	Modelo organizativo	Financiación
Departamento de Trabajo y Desarrollo Económico	<p>Promover la excelencia de la ciudad como lugar donde crear empresas, trabajar y desarrollar las innovaciones tecnológicas, vivir y visitar mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Fomentar la investigación y la excelencia en la cualificación de la población — Facilitar la instalación de empresas de elevado valor tecnológico y <i>start-ups</i> — Promover la atracción de industrias creativas — Integrar a la población recién llegada — Ofrecer oportunidades a las personas en paro de larga duración 	<ul style="list-style-type: none"> — Apoyo a la instalación de empresas — Creación de nuevas empresas — Apoyo al crecimiento de empresas — Formación — Inserción laboral — Integración de personas inmigrantes — Gestión de infraestructuras de energía — Promoción de vivienda social 	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación y apoyo a la creación de empresas y <i>start-ups</i> — Programa de apoyo a las empresas — Gestión de centros tecnológicos — Orientación y asesoramiento a las personas en la búsqueda de trabajo — Cursos formativos — Programa de cualificación y empleo (MBQ) 	Departamento municipal que depende del vicealcalde o vicealcaldesa	Presupuesto municipal con colaboraciones con la Región y el Estado y proyectos europeos
LYON					
Grand Lyon	<p>Promover el desarrollo económico, ecológico, educativo, deportivo, cultural y social del territorio para mejorar la competitividad y la cohesión mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Situar Lyon y su área metropolitana entre las ciudades que cuentan en el mundo para decidir los grandes asuntos y retos de futuro — Mejorar la eficiencia de la gestión política al reducir un nivel de gestión integrando competencias antes dispersas en diferentes niveles administrativos — Cubrir mejor las necesidades de la ciudadanía, integrando las políticas en torno a sus necesidades en los aspectos que afectan a su vida cotidiana, principalmente el planeamiento urbano y la inserción social y laboral 	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación urbanística — Desarrollo de infraestructuras — Gestión de servicios (transporte, agua, energía, limpieza) — Inserción laboral — Dinamización y fomento de la cultura — Promoción internacional y <i>branding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación urbana y gestión de grandes operaciones urbanísticas de la ciudad y el área metropolitana — Servicio de inserción para la actividad económica — Red de empresas implicadas en la inserción — Red de entidades para la inserción — Red de apoyo al emprendimiento 	Gobernado por un consejo metropolitano formado por 165 consejeros y consejeras que, a partir del 2020, serán elegidos directamente. El ejecutivo está formado por un presidente o presidenta, 25 vicepresidentes y vicepresidentas que forman la Comisión Permanente junto con 24 consejeros y consejeras.	Presupuesto público propio a partir de contribuciones estatales, regionales y proyectos europeos
Pôle Métropolitain	<p>Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Promover el empleo — Facilitar la movilidad — Garantizar la calidad de vida — Promover una oferta cultural de excelencia 	— Servicios a los municipios	— Coordinación de los servicios municipales	Un presidente o presidenta, cinco vicepresidentes y vicepresidentas, 82 consejeros y consejeras y tres conferencias de participación: política (conferencia de alcaldes/esas), económica (conferencia económica metropolitana) y de la sociedad civil (conferencia de consejos de desarrollo).	Presupuesto propio financiado a partir de aportaciones de los socios municipales, contribuciones estatales, regionales y europeas
TURÍN					
Ayuntamiento de Turín: — Empleo, Actividades Productivas, Promoción de la Ciudad y Turismo — Juventud, Integración e Igualdad de Oportunidades — Ciudad Digital e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> — Promover la interculturalidad — Dar apoyo a la autonomía de los y las jóvenes y a su inserción laboral — Situar Turín como una ciudad de referencia de la innovación — Promover la reindustrialización de la ciudad — Facilitar el acceso al trabajo — Promover las <i>start-ups</i> y el espíritu emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> — Promoción internacional — Fomento del turismo — Creación de nuevas empresas — Apoyo al crecimiento de empresas — Fomento del empleo — Inserción laboral — Políticas juveniles — Fomento de la inclusión 	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación y apoyo a las empresas — Programa de innovación — Orientación y asesoramiento a las personas en la búsqueda de trabajo — Oficinas de juventud — Foros interculturales 	Cada departamento municipal depende de una vicealcaldía.	La financiación proviene del presupuesto municipal con colaboraciones con la Región y el Estado y proyectos europeos y de colaboraciones con fundaciones privadas

3

APRENDIZAJES, REFLEXIONES Y ELEMENTOS DE DEBATE

3.1. APRENDIZAJES

Los estudios de caso han permitido conocer diferentes formas de organizar el desarrollo local, tanto en cada ciudad como en el ámbito territorial en el que se inscriben. Después de hacer una presentación en detalle sobre cada ciudad, a continuación se presenta una visión transversal sobre los aspectos o elementos más interesantes o destacables que se han detectado en los casos analizados. La visión sobre los elementos más destacados se ha estructurado a partir de cuatro ejes temáticos: el fomento del empleo, las medidas de inclusión social, la atención a las empresas y al emprendimiento y, finalmente, los aspectos relacionados con la gobernanza.

3.1.1. El fomento del empleo

La contratación pública como oportunidad para generar empleo

En diversas de las experiencias que se han visitado se pretende generar empleo a partir de la contratación de la Administración pública. Una generación de empleo que se ve desde una doble perspectiva: para crear nuevos puestos de trabajo y para que pequeñas empresas locales puedan acceder con más éxito a los concursos públicos. El primer caso es más corriente en el modelo europeo y se realiza mediante las llamadas cláusulas sociales, mientras que el segundo caso es más utilizado en el modelo americano, y busca formar e informar sobre cómo se realiza la contratación pública en la ciudad para incrementar la cuota de contratación de empresas locales.

En las ciudades nórdicas objeto del estudio se han desarrollado las cláusulas sociales y llevan a cabo un análisis de cómo deben introducirse, dónde se pueden introducir y qué éxito tienen. De este modo, han analizado los procesos de contratación pública que se realizan, el diseño de las cláusulas que se están realizando y en qué temas, la opinión de las empresas de cara a que las puedan aceptar y el seguimiento de las empresas contratadas, para ver si las acaban cumpliendo y si el empleo generado se mantiene o no. En este sentido, lo que se pretende es crear un mercado que pueda generar una demanda suficiente para poder mantener los puestos de trabajo generados, en especial, entre colectivos de difícil inserción. En las ciudades del sur de Europa, Lyon y Turín, las cláusulas sociales desarrolladas generan empleo a través de la reserva de una parte de la contratación pública, que se destina a la contratación de empresas o entidades sociales de inserción.

El segundo caso, el de las pequeñas empresas, viene dado por una política de favorecer la contratación de proveedores y proveedoras con personas trabajadoras residentes en la ciudad, como hacen en Boston. Se desarrollan medidas que permiten a las pequeñas empresas tener información de primera mano sobre todos los procesos abiertos a los que se pueden presentar, información que se ve completada con formación para que aprendan a elaborar las propuestas que presentarán en estos procesos y a poder hacer una mejor lectura de lo que piden. Así, se busca que sean más competitivas en los procesos de contratación y que estas empresas locales representen una mayor cuota de contratación pública.

Otras vías de acción son la contratación, vía laboral o beca, de personas en situación de paro de larga duración o jóvenes por parte de la misma Administración o mediante empresas sociales o entidades sin ánimo de lucro. Se pueden encontrar ejemplos en Lyon y Turín.

Visión integral de la atención a las personas

Un aspecto que con ciertos matices se detecta en casi todas las ciudades analizadas es la visión integral que tienen con respecto a los servicios de empleo locales y los servicios sociales. Así pues, en más de un caso se observa cómo estos dos servicios se dan en el mismo centro o, incluso, por los mismos técnicos. Este hecho se debe a que, mientras las prestaciones económicas de desempleo y la atención a las personas desocupadas suelen ser un servicio estatal o provincial, las prestaciones sociales suelen ser de ámbito local. De este modo, desde el ámbito local se acaba actuando sobre unos colectivos con especiales dificultades de inserción laboral, que son usuarios de servicios sociales. Esto acaba generando que en muchas ciudades decidan realizar una atención integral de la persona, donde se la asesora y se gestionan las prestaciones económicas de cariz social, y también se la orienta en la búsqueda de trabajo o de los recursos para mejorar su empleabilidad, como, por ejemplo, en Toronto. En otros casos, como las ciudades nórdicas, lo que se busca desde los servicios locales es trabajar en la inserción laboral de las personas con especiales dificultades, ya que entienden que es a través del trabajo como se mejora su inclusión social y se reduce la desigualdad, además de ahorrarse así ayudas sociales. En el caso de Lyon, también se actúa de una manera integral con las personas beneficiarias de rentas RSA a través de las políticas sobre las que la Administración tiene competencias.

También hay ciudades en las que llevan a la práctica esta visión integral a través de su contratación, ya sea directamente por el Ayuntamiento o mediante entidades sociales sin ánimo de lucro o empresas sociales. Así, en las ciudades nórdicas, se observa cómo la Administración local realiza una intervención directa mediante la contratación de personas de colectivos con más dificultades de inserción para la realización de servicios públicos.

La activación proactiva de jóvenes

La activación proactiva de jóvenes que realizan en Estocolmo resulta una idea bastante interesante. Esta propuesta nace debido a la detección de una tasa importante de abandono escolar y gracias a la visión integral de la atención a las personas, y actúan en estos casos de forma coordinada entre educación, servicios sociales y empleo. El enfoque proactivo, el hecho de ir a buscar al o a la joven si es necesario, trabajar su movilización y los elementos motivacionales, tanto de forma individual como de su entorno, resulta un aspecto innovador.

Programas para mejorar el éxito de la transición de la enseñanza al mercado de trabajo

En algunos estudios de caso se han detectado programas de aprendizaje o de prácticas para jóvenes con el objetivo de que tengan algún tipo de experiencia profesional y adquieran un cierto *networking* que, una vez finalizados sus estudios, les facilite la incorporación al mercado laboral. En varias ciudades resulta interesante cómo relacionan estos programas con los típicos trabajos de verano, como en Estocolmo y Toronto, o con el servicio civil voluntario, como en Turín. De este modo, se pasa de la idea de trabajo de verano como medio para obtener unos ingresos a como medio para obtener, además de ingresos, una experiencia laboral que permita hacer un cierto currículum y acceder a una red de contactos que, una vez acabados los estudios, facilite la inserción en el mercado laboral.

También para jóvenes poco formados, en situación de exclusión social, como en Estocolmo, Toronto y Boston, o con un pasado delictivo, como en Boston, los programas de aprendizaje resultan interesantes para mejorar la empleabilidad. En este sentido, se han encontrado iniciativas donde colaboran la ciudad y empresas u organizaciones empresariales, que realizan con los y las jóvenes una formación específica, basada en su futuro puesto de trabajo, combinada con las prácticas en la empresa. Otras iniciativas contemplan la realización de trabajos para la Administración pública.

3.1.2. Medidas de inclusión social

Salario mínimo o salario protegido

Varias experiencias han hecho patente la sensibilidad para garantizar unos salarios y unas condiciones laborales justas. Así, en las ciudades norteamericanas analizadas, han desarrollado iniciativas de salarios mínimos de ciudad en algunos sectores, y mecanismos de control para hacerlas cumplir. Han desarrollado iniciativas para que las empresas que tienen contratos con la Administración pública paguen un salario mínimo, como sucede en Boston. En otros casos, se han centrado en sectores, como es el caso de la construcción en Toronto.

Aparte de las iniciativas desarrolladas a través de ordenanzas municipales, han creado oficinas donde las personas trabajadoras que no reciben el salario que deben percibir pueden dirigirse para denunciar su situación. Estas oficinas tienen un poder sancionador limitado, solo en lo que afecta al control de la ciudad, como licencias municipales o contratos públicos. También realizan acciones de información y orientación sobre las acciones legales de las que disponen las personas trabajadoras e, incluso, acompañamiento durante el proceso.

Tasas especiales para distribuir los beneficios que se generan en la ciudad

Una iniciativa interesante ha sido la creación de tasas especiales a grandes operaciones en la ciudad que tienen un carácter especulativo o que reportarán riqueza a la ciudad, de cara a que una parte de los beneficios que estas generan llegue a las personas con más necesidades. Es el caso de Boston, a través de la iniciativa Neighborhood Jobs Trust. Estas tasas tienen un cierto carácter redistributivo y permiten realizar acciones o financiar proyectos de mejora en relación con la formación de las personas en los barrios más deprimidos.

Proteger el mercado laboral local

Una medida para fomentar el empleo local es la implementación de mecanismos para asegurar que las empresas que tienen actividad en la ciudad contraten a personas residentes en la ciudad. Esto no se aplica a todas las actividades, pero sí a grandes operaciones de construcción de infraestructuras o urbanísticas de la ciudad. El ejemplo de Boston es destacable, ya que los proyectos constructivos tienen que ocupar un mínimo de horas de trabajo a personas residentes y a minorías.

Algunos programas que tienen en cuenta el componente de género

Entre las ciudades analizadas se ha encontrado alguna experiencia de programas o servicios dirigidos específicamente a las mujeres. En el caso de Boston, se trata de un servicio específico destinado a incentivar el emprendimiento femenino a través de asesoramiento y orientación individualizados, formación y becas para formarse en temas de innovación. En el caso de Estocolmo, se hace una evaluación del impacto en la desigualdad de género. Analizan la forma en que se prestan los servicios de atención a la persona en función de si es mujer. En este sentido, lo que intentan ver es si se ofrecen ciertos trabajos por ser mujeres o si en la orientación ocupacional y formativa existe un cierto sesgo. En el caso de Múnich, trabajan especialmente con la reentrada de las mujeres en el mercado laboral o en el fomento del emprendimiento femenino a través de la organización de eventos.

Fomento de la conciencia social entre los y las jóvenes

Un aspecto bastante interesante es potenciar proyectos de ONG que trabajan en la mejora de la igualdad y cohesión social fomentando la participación de las personas jóvenes. En Turín, para incentivar la participación de jóvenes en los proyectos, se les da una prestación económica, como una especie de voluntariado remunerado. Esto permite dotar a las personas jóvenes de una experiencia laboral, capacitarlas a través de una formación y generar mayor conciencia social de cara a promover una sociedad más cohesionada en el futuro. Además, los proyectos beneficiarios de las ayudas de jóvenes presentan un impacto positivo en la ciudadanía.

3.1.3. La atención a las empresas y emprendimiento

El ámbito de la atención a las empresas está muy interrelacionado con el apoyo al emprendimiento, con el matiz de que en diferentes casos las pequeñas empresas disponen de servicios específicos. Estos servicios pueden consistir en lo siguiente:

- Ayudar a las empresas a localizar o relocalizar su negocio en la ciudad.
- Dar apoyo a hacer crecer el negocio a las empresas mediante un asesoramiento técnico especializado, del tipo consultoría, en diferentes ámbitos (planes de crecimiento, apertura internacional...).
- Ayudar al emprendimiento en las diferentes fases o grados de desarrollo del negocio. En este sentido, pueden ofrecer desde el apoyo a crear un negocio (planes de negocio, registros administrativos, licencias...) hasta la ayuda en el diseño de la idea de negocio (*start-up*, incubadoras, aceleradoras) o la disponibilidad de espacios donde instalarse (*coworking*, incubadoras).

Trabajo individualizado y focalizado en las pequeñas empresas

En ciudades de diferentes ámbitos territoriales se ha observado la existencia de ciertos programas y servicios específicos para las pequeñas empresas. En la mayoría de estos casos se considera el desarrollo de estas empresas como una oportunidad de inclusión, en especial para personas inmigrantes o minorías étnicas y, por eso, fomentan su creación a través de programas de emprendimiento. Se observan ejemplos en Boston, Toronto y Múnich.

En otros casos se valora la importancia que las pequeñas empresas, en especial las relacionadas con el comercio, tienen en la vida urbana de las ciudades y su papel de revitalización. En este sentido, centran el trabajo en mantenerlas y ofrecer servicios especializados para ellas que abarquen un amplio abanico de sus necesidades. Así, en el caso de Boston, se ha podido observar como algunos de estos servicios están relacionados con el diseño (obras, escaparates, distribución), otros son de tipo formativo (gestión de los negocios, máquetin, acciones comerciales) y otros de carácter profesional (asesoramiento técnico).

En ambos casos lo que queda patente es que consideran que tienen unas necesidades específicas, tal como sucede con las grandes empresas que buscan una localización en la ciudad o un emprendedor o emprendedora que quiera desarrollar la idea. Unas necesidades específicas que precisan de un servicio especializado. Relacionado con eso, resulta interesante el concepto de ventanilla única o centro de atención telefónica con personal especializado. Este concepto se encuentra más presente en las ciudades norteamericanas (Boston y Toronto), pero también se observa en Múnich, en especial pensado para *start-ups*. Tener un referente único para los problemas que puedan tener, que informe y oriente en función de su necesidad concreta, resulta de gran utilidad. Cabe destacar, además, una actitud diferente: pasar de preguntar qué es lo que buscas a qué necesitas y en qué te puedo ayudar es de gran importancia desde un punto de vista estratégico de la relación con las empresas.

Aprovechamiento de los recursos existentes en la ciudad

En materia de apoyo a las empresas, las ciudades tienen una amplia oferta de servicios de otros actores (universidades, cámaras de comercio...). En las ciudades americanas y nórdicas de este estudio, y también en Lyon, las administraciones locales han mostrado su voluntad de no generar duplicidades de servicios de atención a empresas o iniciativas emprendedoras. Así pues, desde la Administración local optan por no generar nuevos servicios o nuevos espacios (incubadoras, *coworking*, aceleradoras...) que compitan directamente con otros ya existentes, para ser así más eficientes, y no malgastar esfuerzos y poder destinarlos a otros ámbitos. Bajo esta premisa surgen algunas iniciativas interesantes, como son la generación de redes de colaboración con los recursos privados para prestarlos de forma conjunta, asegurando una cierta calidad (por ejemplo, Estocolmo, Helsinki y Lyon), asegurar el acceso a ciertos servicios por parte de todas las personas (por ejemplo, Toronto) u optar por destinar los esfuerzos de los servicios públicos a colectivos no cubiertos por el mercado o que no pueden acceder a este (replanteamiento que empiezan a hacer en Helsinki). Otra vertiente, si realmente existe una red densa y diversa de operadores y proveedores de servicios, es que la Administración local actúe como herramienta de información y orientación para ofrecer un inventario de los diferentes recursos existentes, tal como sucede en Toronto, con el Telmi, y en Estocolmo.

La especialización sectorial de algunos de los servicios

Este aspecto guarda relación con el anterior, debido a que en varios casos los servicios especializados en un sector determinado ya existen y se evita su duplicación. En otros casos, se puede tratar de una colaboración entre diferentes actores (universidades, empresas, Gobierno local) fruto de una estrategia de desarrollo de algún sector concreto que pueda jugar un papel importante en el futuro de la ciudad. Estos servicios especializados ofrecen un servicio más profesional y específico a las nuevas empresas o iniciativas emprendedoras.

Así, en algunas ciudades se han detectado servicios a empresas y emprendimiento específicos para unos sectores concretos, como sucede en Toronto, o para una actividad, como por ejemplo los *food trucks* en Boston o las *start-ups* en Múnich. En la ciudad de Toronto es donde se observa de una forma más clara esta colaboración entre la ciudad y las diferentes iniciativas sectoriales existentes. En este caso existen equipamientos y servicios para fomentar la creación de ideas y negocios (centros de enseñanza, incubadoras, *coworking*) con los que colaborar de cara a que usuarios y usuarias reciban un servicio más especializado.

Una colaboración que puede ser desde una derivación hasta el pago de cursos de formación o estancias a través de subvenciones. En otros casos, existe un departamento o área encargada de desarrollar una serie de sectores que son estratégicos para la ciudad, como en Toronto o Turín.

Fortalecer la red de actores que prestan servicios

En algunos casos, una forma de intervención es trabajar en la mejora de los servicios que prestan entidades proveedoras privadas de la ciudad o el territorio. Algún ejemplo muestra una actuación basada no en la prestación de servicios, sino en la evaluación de los servicios que prestan de cara a detectar carencias y favorecer su mejora, como el caso del Stockholm Business Alliance. Es una manera de no crear nuevos recursos para prestar servicios, sino aprovechar los existentes a partir de incrementar su calidad. Otro ejemplo, en Lyon, presenta la creación de una red proveedora con la finalidad de generar un punto de encuentro de conocimiento mutuo de forma periódica. Así, cada cierto tiempo se convoca a proveedores y proveedoras para que puedan explicar la actividad que desarrollan y presentar sus servicios. Estas reuniones pueden tener más de un propósito de conocimiento: primero, para generar sinergias; segundo, entre las empresas o iniciativas emprendedoras que puedan necesitar algún servicio específico; tercero, entre el personal técnico municipal para conocer qué recursos a nivel territorial existen para poder orientar a las personas o empresas que se dirijan a ellos. En Lyon también resulta interesante la protocolización de la atención y el establecimiento de una metodología conjunta, de modo que los actores de la red trabajan de la misma forma.

Programas de testeo para hacer pruebas de mercado

Una idea surgida de una de las iniciativas desarrolladas en las ciudades estudiadas es la del laboratorio de prueba de nuevos productos. Una parte del proceso de innovación, en algunos campos, consiste en realizar una prueba de mercado real del nuevo producto. En este caso, disponer de espacios con acceso al público en general donde probar si el nuevo producto puede tener éxito resulta de gran utilidad para las empresas o las divisiones de grandes empresas dedicadas a la creación de nuevos productos. Se han detectado ejemplos en Boston, en el sector alimentario a través de los programas de *food trucks*, y en Múnich, en el sector del comercio, con la iniciativa Media-Markt-Saturn. En Lyon y Turín también están trabajando en transformar la ciudad en un banco de experimentación, en su caso, para iniciativas relacionadas con la ciudad digital. La creación de un programa que favorezca estos espacios o estas prácticas resulta una estrategia interesante de atracción de empresas y talentos hacia las ciudades.

3.1.4. Gobernanza

Diálogo competitivo como forma de innovación social

En algunos de los casos se han detectado concursos públicos con un fuerte componente social, donde no prima el componente económico, sino el nivel técnico, conceptual e innovador. De esta manera, no se prima la competencia para encontrar el mejor precio, sino que prima la competencia para encontrar una idea más rompedora o creativa. Esto representa una forma de incentivar el proceso creativo e imaginativo de las empresas y de las personas a nivel de ciudad, en especial, si se aplica en el ámbito social. Por ejemplo, en el ámbito de la vivienda social en Múnich.

Evaluación y seguimiento de las políticas de la ciudad

El concepto de cuadro de mandos no es nuevo. En algunas ciudades se aplica el concepto de realizar el seguimiento de la calidad de los servicios prestados por el Gobierno local o la comparación de la situación de la ciudad con otras ciudades (no medir solo la competitividad, sino la calidad de los servicios), como se ha observado en Toronto. Hoy en día, en plena evolución de los *big data* y los *open data*, se dispone de una gran cantidad de datos útiles para elaborar unos mejores indicadores destinados a hacer un seguimiento y una evaluación más esmerada de las políticas y servicios que está desarrollando la ciudad, un elemento que permitiría la detección de tendencias de cara a poder modificarlas o favorecerlas, en función de su signo negativo o positivo, y ver la eficacia de los programas que se están ejecutando para reformularlos o eliminarlos.

En pleno proceso de *open data*, la idea de realizar comparaciones entre ciudades también resulta cada vez más fácil, y aporta información bastante útil para detectar experiencias y buenas prácticas sobre las que obtener un mayor detalle.

La creación y colaboración de partenariados o alianzas público-privadas

En las diferentes ciudades se ha visto que la creación de partenariados y alianzas para favorecer el desarrollo local de la ciudad tiene buenos resultados y múltiples aplicaciones. En algunos casos, como, por ejemplo, en Boston, Toronto y Estocolmo, los partenariados de entidades privadas, empresas y Administración pública son para fomentar la empleabilidad de personas desocupadas (jóvenes, personas en situación de paro de larga duración, familias vulnerables, delincuentes) o para conseguir su activación de cara a que mejoren su formación y sus oportunidades de empleabilidad. Aquí se trata de una colaboración más práctica que estratégica.

En otros casos se crean alianzas que buscan la dinamización territorial, ya sea a nivel local o comunitario, como, por ejemplo, las Main Streets en Boston o las Business Improvements Areas en Toronto, o a nivel de ciudad, pero en un ámbito concreto, como el Kista District en Estocolmo o el Hotel Dieu en Lyon. Respecto al papel que juega la Administración, este puede ser el de liderar o el de dinamizar para asegurar unos resultados determinados o de seguimiento de las actividades mediante auditorías. Las auditorías pueden tener un carácter más estratégico a fin de realizar cierta planificación o generar estrategias conjuntas para desarrollar acciones y actividades.

Aparte de la movilización de acciones, estas colaboraciones también movilizan inversiones privadas que pueden completar la inversión pública o pueden multiplicar la rentabilidad de la inversión pública realizada.

3.2. REFLEXIONES

El análisis de las diferentes agencias y departamentos encargados de realizar medidas de desarrollo local en las siete ciudades de estudio permite establecer una serie de reflexiones generales sobre las principales tendencias observadas.

3.2.1. Un *background* común de las estrategias urbanas

Se constatan unas líneas comunes de actuación que se repiten, bajo diferentes formas, en casi todas las ciudades, lo que permite afirmar que las ciudades se enfrentan a unas problemáticas similares y que cada una de ellas, desde sus peculiaridades e identidades únicas, reacciona compartiendo unos criterios de gestión que son similares en muchos aspectos. Es decir, parece que hay un *background* compartido entre las ciudades sobre el diseño de las políticas públicas o sobre cómo afrontar los retos urbanos. Cabe mencionar que todas las ciudades analizadas corresponden a un tipo de ciudad que ocupa una posición prominente en la jerarquía de ciudades de cada estado. Esta coincidencia permite afirmar que los rasgos identificados constituyen unas líneas fuerza de cómo se entienden hoy algunos de los retos estratégicos de la gestión urbana.

Las ciudades analizadas son claramente conscientes de que están inmersas en una liga de competitividad entre ellas en la que aspiran a situarse en los primeros puestos. La teoría de que las ciudades compiten entre sí para asegurar su futuro se constata nuevamente de forma muy evidente. Todas las ciudades analizadas afirman querer ser consideradas entre las ciudades más atractivas del mundo y, por eso, quieren atraer capital y talento basando su estrategia en la calidad de sus servicios y el nivel de vida de sus habitantes. Todas las ciudades defienden que son el mejor lugar para invertir, para trabajar, para vivir y para disfrutar o visitar. Todas las ciudades interrelacionan su atractividad por la rentabilidad y facilidad para hacer negocios con la calidad de vida, especialmente la cultural, la deportiva y la recreativa (un lugar agradable para vivir). Últimamente, están incorporando a su discurso la innovación y la transición a la economía digital (ciudad digital), ámbito en el que reconocen la posición avanzada de Barcelona.

Todas las ciudades visitadas prestan una especial atención a la cohesión social, aunque con niveles de desigualdad muy diferentes (por ejemplo, en Boston y Estocolmo). Posiblemente con motivaciones diferentes. Para unas se corresponde con una concepción social, mientras que para otras es un atributo de marca.

Todas las ciudades basan su estrategia en una identidad urbana singular y adoptan un discurso de priorización de su ciudadanía, que es compatible con una posición de apertura a las personas recién llegadas, a las que tienen interés en integrar como pilar de su futuro desarrollo, ya que son conscientes de las limitaciones del envejecimiento de su población.

Las visitas realizadas constatan que existe una franja de ciudades no capitales de estado (las excepciones son Estocolmo y Helsinki) que juegan su prosperidad en su proyección exterior sustentada en su capacidad de atracción de capitales y de talento y, en el interior, en una elevada calidad de vida y de bienestar de sus habitantes entre unos ciertos márgenes de cohesión social. Se presentan como ciudades innovadoras, emprendedoras, respetuosas del medio ambiente, acogedoras, tolerantes, lúdicas y divertidas; son los diferentes ingredientes que se encuentran en combinaciones diferentes en todas ellas. En esta franja de ciudades, todas ellas reconocen que Barcelona es un referente y están interesadas en mantener o desarrollar relaciones compartidas de intercambio.

Estos diferentes elementos configuran lo que se podría denominar como modelo de competitividad entre las ciudades. La innovación en torno al concepto de ciudad digital es el último componente que se ha incorporado, complementado con el de la innovación social, concepto muy amplio y ambiguo, pero que denota una intencionalidad para priorizar la innovación en las respuestas a las necesidades urbanas de la población.

Este posicionamiento similar explica las diferentes formas de organización de las que se han dotado las ciudades para desarrollar sus estrategias de competitividad. A pesar de las diferencias, responden a una estrategia compartida.

Finalmente, hay que tener en cuenta que son ciudades en estados desarrollados, ricos y con unas estructuras estatales potentes, capaces de ofrecer niveles elevados de bienestar y de servicios a la población. Las reflexiones y conclusiones del informe son aplicables en estos contextos, pero habría que matizarlos en otros contextos socioeconómicos.

3.2.2. Diferentes tipologías de agencias

Las ciudades estudiadas han generado diferentes instrumentos para desarrollar su estrategia de competitividad. Es en el eje de la proyección exterior en el que algunas ciudades han creado agencias, bajo diferentes formas jurídicas, con el fin de dotarse de estructuras organizativas especializadas para captar capital y talento y promover la creación de empresas (Estocolmo, Helsinki, Boston, Lyon). Otras organizan estas actividades directamente a través de unidades especializadas integradas en su organización municipal.

En algunos casos (Lyon, Estocolmo, Helsinki), las agencias tienen un ámbito de actuación de carácter metropolitano, que integra su área de influencia en la toma de decisiones y en la ejecución de las actividades de proyección exterior. La proyección exterior se incorpora a las competencias que asume la ciudad real metropolitana al lado de los ámbitos de la movilidad y de las grandes infraestructuras urbanas, que constituían el núcleo clásico de la gestión metropolitana.

En cambio, en el ámbito de las políticas de empleo, normalmente las ciudades las desarrollan directamente a través de departamentos de la estructura municipal. Solo en Boston, la BPDA integra tanto las políticas de proyección exterior como la promoción del empleo y la inclusión social. Es decir, la fórmula Barcelona Activa no es muy común entre estas ciudades.

Este hecho, en gran parte, parece debido a la historia de cada ciudad y a la importancia que se da a cada una de las temáticas, que en el caso de Barcelona Activa están incluidas en su área de competencia. Por otra parte, también hay que tener en cuenta que, normalmente, hay una clara división entre quien lidera el desarrollo económico (función de ciudad) y el fomento del empleo (función estatal o regional). En este sentido, todas las ciudades tienen departamentos de desarrollo económico, mientras que el empleo, en la mayoría de casos, parece quedar relacionado con los servicios sociales (colectivos con dificultades) o en la colaboración con los servicios públicos de empleo estatales. Resulta interesante el aspecto de relacionar los servicios ocupacionales locales con los servicios sociales que se ha observado en varias ciudades, que se comentará más adelante.

Con todo, las agencias estudiadas obedecen a lógicas diferentes. En este sentido, un primer tipo se encuentra en las ciudades norteamericanas. Aquí, se observan agencias que, principalmente, intervienen en la planificación urbana y en la construcción de la ciudad. Esto debe relacionarse con un concepto de desarrollo económico en el que el sector de la construcción y el urbanismo juega un papel muy importante. Esta actividad es doblemente estratégica, ya que resulta importante por la mano de obra que contrata, en gran parte personas residentes en la ciudad, y para poder construir los espacios adecuados que precisan la ciudadanía (equipamientos e infraestructuras) y la actividad empresarial, de una forma planificada.

Un segundo tipo de agencias que intervienen en la promoción económica de la ciudad o del área metropolitana tienen como finalidad la proyección exterior de la economía de la ciudad para la captación de inversiones y de talento. Lo que buscan es posicionar la ciudad internacionalmente a través de campañas publicitarias o de comunicación, presencia en encuentros, creación de marca, organización de eventos... Este tipo de agencias se han encontrado en Lyon (Aderly/Only Lyon), Estocolmo (Invest Stockholm) o Toronto (Toronto Global).

Un tercer tipo de agencia se observa en los países nórdicos, por ejemplo, NewCo o Stockholm Business Region, donde hay agencias que ofrecen servicios a empresas e iniciativas emprendedoras a través de un mismo canal o no, asegurando la calidad de estos servicios. Un cuarto tipo de agencia lo constituyen aquellas formadas por la asociación de varios agentes sociales, económicos y públicos del territorio, que buscan trabajar en la elaboración de una visión estratégica territorial, como es el caso de Torino Strategica.

Con respecto a los estatus jurídicos de estas agencias, son diferentes en cada país, en parte debido a las diferentes formas jurídicas propias (*joint venture*, corporación, ente...), aunque todas son de titularidad pública. Un hecho que resulta común a todas las agencias es su autonomía con respecto al Gobierno municipal. Es decir, no son parte directa del Ayuntamiento, aunque los directivos suelen ser elegidos por el Gobierno de la ciudad y, en algunos casos, tienen que informar de su actividad en los plenos municipales. También afirman tener independencia económica, aunque sus ingresos proceden en su mayor parte de recursos públicos, principalmente de la ciudad y del Estado. En las ciudades norteamericanas resultan interesantes dos tipologías de fuentes de ingresos de las agencias: las donaciones y algunas tasas específicas.

3.2.3. Integración de servicios y orientación a la demanda

Aunque se ha observado que en las ciudades se llevan a cabo una gran diversidad de servicios y programas relacionados con el desarrollo local, lo que parece común a todas ellas son los ámbitos sobre los que actúan:

- La promoción de la ciudad (atracción de talento, atracción de inversiones, posicionamiento de la ciudad).
- El desarrollo económico (servicios a empresas y a iniciativas emprendedoras).
- El fomento de la empleabilidad (foco sobre jóvenes, colectivos vulnerables y la inclusión social de recién llegados).

A pesar de esta coincidencia, cabe destacar algunos aspectos sobre la forma que toma la organización de las actividades en estos ámbitos. Se detecta en varias ciudades un esfuerzo por integrar servicios y orientarlos a cubrir necesidades o demandas. Esto es, una orientación más acusada hacia la clientela y los resultados, en lugar de la tradicional organización basada en programas y catálogos de servicios, para intentar superar la división entre departamentos y servicios que cubren una misma necesidad desde diferentes ámbitos y centrarse en la integración de servicios para responder a una misma problemática.

Esta tendencia se observa en diferentes ámbitos: la atención a las empresas, la atracción de inversiones y talento o la colaboración entre servicios sociales y empleo. En el ámbito de la atención a las empresas, hay una clara tendencia hacia la ventanilla única y un tratamiento específico para las pequeñas empresas. Todos los aspectos relacionados con la creación de empresas, localización de las empresas en la ciudad o relación de las empresas con la Administración local tienden a ofrecerse desde una única ventanilla de atención al público y a resolver internamente la diversidad de procesos o servicios implicados. Cabe destacar, especialmente en el caso de las ciudades americanas, la atención especializada a las pequeñas empresas y a facilitar el acceso de estas empresas a la contratación pública.

En el caso de la atracción de inversores y talento, la ventanilla única está más consolidada y, en algunos casos, está muy interrelacionada con los programas de apoyo al emprendimiento y a la atención a las empresas. Es decir, a pesar de que los puntos de contacto pueden ser diferentes, después, una misma organización responde a las demandas planteadas integrando los diferentes servicios existentes. Esta evolución ha sido propiciada por internet.

Parece que se configura una tendencia a organizar los servicios públicos en torno a una *front office* a través de puntos de contacto especializados por colectivos, públicos o necesidades, y un *back office* organizado por procesos o servicios. Los *front office* pueden ser presenciales (centros de referencia especializados en la ciudad) o bien virtuales (a través de portales web). Internet ha facilitado los puntos de contacto integrales y está influyendo en la concentración de los espacios presenciales para aglutinarlos en centros de referencia, antes dispersos en diferentes dependencias y servicios.

Esta organización también facilita otro cambio importante, en el sentido de que el punto de contacto integral se orienta más a responder a la demanda de las personas usuarias y clientela que a ofrecer paquetes de procedimientos o prestación de servicios. Se individualiza la demanda y se flexibiliza la respuesta.

Esta tendencia también se manifiesta claramente con respecto a los servicios de empleo. Estos servicios suelen tener una función subsidiaria de las políticas de empleo de los estados o regiones. Sin embargo, en todos los casos, las ciudades desarrollan programas de empleo propios, a pesar de que no tienen competencias directas en la materia, pero se ven presionadas por sus efectos colaterales en la convivencia ciudadana y el bienestar de la población. Las dificultades de los servicios estatales o regionales de empleo para conseguir sus objetivos desplazan a las ciudades la intervención en este ámbito. Este hecho determina que las políticas de empleo de las ciudades estudiadas suelen estar dirigidas a colectivos específicos y no tanto a políticas genéricas de empleo. Colectivos como las personas inmigrantes, las personas en situación de paro de larga duración, las mujeres y los y las jóvenes son los que merecen más atención a nivel local.

Estos colectivos coinciden en muchos casos con las personas usuarias de los servicios sociales locales, ámbito en el que las ciudades suelen tener más competencias, ya sea propias o delegadas y, por lo tanto, se detecta una tendencia a incorporar el empleo como un elemento más de la oferta de los servicios sociales y a priorizar en los servicios de empleo a las personas derivadas de los servicios sociales. Incluso, en algunas ciudades, se ha avanzado en la atención integrada y conjunta de la problemática social y laboral de las personas en situación de vulnerabilidad. Es decir, centrar la oferta municipal en las necesidades globales de la persona o de la familia, tratada individualmente en todas sus vertientes, en las que el empleo juega un papel clave para contribuir a la autonomía personal y a la superación de las dificultades. La integración de los servicios está ideada para mejorar la permeabilidad y el flujo de paso del sistema de bienestar social al mercado laboral y, así, también superar situaciones de exclusión a partir del empleo o la formación para mejorar la empleabilidad futura.

3.2.4. De la prestación de servicios al liderazgo de la intervención

Tanto en el ámbito de la atención a las empresas como en el del fomento del empleo se detecta una evolución, en algunos casos, del papel de los ayuntamientos desde una prestación directa de servicios hacia un papel de liderazgo o coordinación de los servicios que se prestan a la ciudad. El caso más destacado es el del fomento del emprendimiento, en el que la proliferación de programas de fomento por parte de otros actores públicos (universidades) o privados (cámaras de comercio y otros actores relacionados con el sector privado) ha conducido a repensar la oferta municipal de servicios hacia un papel que pone el acento en la estructuración de una red coordinada de servicios, en la que se definen unos estándares de calidad y unas condiciones de acceso y de presencia en la ciudad.

Algo similar se detecta en los servicios de empleo, donde la actuación municipal se centra en el punto de contacto con la población, derivando la provisión de los servicios hacia entidades especializadas colaboradoras, normalmente del tercer sector. En este caso, los servicios municipales asumen el rol de planificadores, impulsores, dinamizadores y financiadores, junto con otros actores, de una red de servicios para cubrir las necesidades detectadas. Esta evolución propicia un trabajo en red de los actores de la ciudad, tanto públicos como privados.

Se confirma la tendencia de las ciudades a ocupar un papel más preponderante como estructura de estado y, por lo tanto, de gobernanza pública, y no solo como prestadora subordinada de servicios organizados y dirigidos desde el Estado o la Región. Esta evolución no está exenta de tensiones.

3.2.5. Una apuesta decidida por la comunicación y la calidad de los servicios

En todas las ciudades visitadas se ha observado una apuesta importante por la comunicación, especialmente en las políticas de proyección de la ciudad, y un uso importante de las redes sociales de comunicación y de los portales web. Tanto para los equipos dedicados a tareas de comunicación como para la producción de mensajes de comunicación altamente elaborados y el esfuerzo de transparencia a través de los portales web, y su enfoque muy bien segmentado por públicos y colectivos a los que atraer, la comunicación ocupa un espacio clave en el diseño y en la ejecución de las políticas de promoción económica local.

En un contexto de largas experiencias en la prestación de servicios se pone más el énfasis en la calidad que en la apertura de nuevos servicios. Se quiere asegurar una mejora en el grado de satisfacción de la demanda y superar las barreras burocráticas o corporativas.

3.2.6. Cuestiones abiertas

Cabe destacar algunos de los aspectos en los que no se han detectado cambios importantes o tendencias de evolución claras, pero que responden a dilemas en los que se mueven las administraciones locales.

- 1. Desconcentración frente a descentralización.** En muchas de las ciudades se ha observado una tendencia a la proximidad en la prestación de servicios. Eso sucede tanto en el caso de los servicios a las empresas e iniciativas emprendedoras como en el caso de los servicios de atención a las personas. En varias ciudades existen diferentes redes de centros dispersas por su territorio (distritos, barrios, comunidades), donde la ciudadanía y las empresas se pueden dirigir sin necesidad de ir a un servicio central. Estos centros se transforman en centros de referencia para tratar de forma más personal e individualizada las diferentes necesidades que presentan sus personas usuarias y clientes. No obstante, también siguen teniendo unidades centralizadas, principalmente encargadas de la planificación y programación tanto de medidas como de generación de recursos. En cambio, no está clara una tendencia a la descentralización en los distritos de la gestión de los servicios, incluso en algún caso ha habido una recentralización para asegurar la homogeneidad y la calidad de los servicios.
- 2. La relación público-privada.** Existe una elevada relación entre los servicios municipales y los diferentes actores privados de la ciudad, pero esta relación se estructura en torno a proyectos concretos o en la prestación de servicios. En cambio, en pocos casos hay una participación de los actores privados en la toma de decisiones de la proyección de la ciudad o en el diseño de las políticas. En este punto, la participación privada se centra sobre todo en la participación en los procesos ampliamente participativos de la planificación estratégica; sin embargo, no hay una participación en la planificación operativa, a excepción del ejemplo del NewCo de Helsinki.
- 3. Una intervención creciente en el mercado laboral.** En algunas ciudades se detecta un intento de intervención del Ayuntamiento en el mercado de trabajo a pesar de no tener competencias en este ámbito. Los salarios de referencia, la imposición de cláusulas de defensa de los salarios en la contratación local y la prioridad a la contratación de personas residentes son algunas de las fórmulas utilizadas.
- 4. Una distribución de competencias ambigua.** La actividad de promoción económica de las ciudades se mueve en un terreno en el que la distribución de las competencias es ambigua, incluso en los casos claros, como la promoción de la ciudad entre un conjunto de otros actores institucionales públicos y privados, que de una manera u otra también intervienen. La articulación multiactores y multiniveles en todos los casos es compleja y problemática; se observan combinaciones *ad hoc* pragmáticas e inestables en la mayoría de los casos, dependiendo muy a menudo de la coyuntura política o de las relaciones personales. Con todo, se detecta un intento de complementariedad y de especialización para evitar conflictos y duplicidades, con el fin de mejorar la eficiencia de las medidas y actuaciones.

- 5. El caso del Grand Lyon.** Un ejemplo innovador de rediseño de la Administración local es el caso del Grand Lyon, al crear una nueva Administración que integra la mayoría de las competencias clave municipales y las del departamento (provincia) con una cobertura metropolitana. El Ayuntamiento mantiene unas competencias de proximidad, básicamente en el ámbito cultural, educativo, participativo. La nueva Administración metropolitana asume el grueso de las competencias de planificación urbana y de gestión de los grandes servicios urbanos, y las políticas sociales y de bienestar. Aunque sigue habiendo intervenciones de otras administraciones estatales y regionales en la zona metropolitana, con las que se articulan protocolos de colaboración, el paso dado para la simplificación y la coherencia de la Administración local es muy importante. Especialmente, han abierto la posibilidad de articular políticas integrales de toda la cadena de cobertura de las necesidades sociales, por ejemplo, en las políticas de vivienda, políticas de empleo y políticas sociales.
- 6. Una relación problemática con la metrópoli.** Aparte de la singularidad del Grand Lyon, la relación entre la ciudad municipal y el entorno metropolitano no acaba de estar resuelta de forma general. En todos los casos hay una voluntad de acuerdo y colaboración basada en la necesidad de articular decisiones conjuntas, pero las diferentes fórmulas ensayadas quedan inestables y muy influidas por las posiciones políticas y personales. Incluso en Lyon, las relaciones entre el Grand Lyon y el Pôle Métropolitain no se escapan de esta constatación.
- 7. Financiación pública diversa.** La financiación de las agencias e instituciones analizadas es principalmente pública, ya sea a través del presupuesto municipal, que le dedica una partida, o por medio de subvenciones y fondos de otras administraciones públicas supramunicipales (provinciales, estatales, federales, comunitarias). En los casos de las ciudades norteamericanas, también reciben financiación a través de donaciones privadas. Esto es debido a que su tercer sector se encuentra estructurado de diferente manera que en Europa, con la presencia de fundaciones privadas (de grandes fortunas o empresas) que destinan dinero a actividades filantrópicas. En otros casos, consiguen algunos ingresos propios a través de la generación de algunas tasas específicas, como en el caso de Boston. Las administraciones locales se configuran como administraciones de promoción de proyectos, que se movilizan para captar fondos y ofrecer servicios o articular la prestación de servicios a la ciudadanía. La vitalidad en la movilización para promover proyectos y captar fondos es también una característica que se constata en las ciudades visitadas, por ejemplo, en Turín.
- 8. Organigramas diversos.** Los organigramas de las organizaciones analizadas son diversos. Dada su diversidad, los datos recogidos sobre la organización del personal no permiten una comparación detallada. Con todo, destaca una cierta tendencia a las estructuras ejecutivas y gerenciales, con una concentración de áreas o divisiones. Cuanto más concentradas son las áreas, más larga es la cadena de mando. Los departamentos suelen responder a líneas de trabajo o ámbitos de actuación, y suelen estar organizados con una persona responsable, un segundo y un apoyo administrativo. De los departamentos dependen las áreas de trabajo, que suelen responder a los servicios que da el departamento donde hay un o una responsable. En estas áreas hay personal técnico que da un servicio directamente, algunos especializados en asesoramiento técnico (consultoría), otros más en orientación y otros que se encargan de la ejecución de un programa concreto, que pueden combinar o no esta tarea de servicio de atención especializada. En algunos casos, hay personas destinadas exclusivamente a programas concretos, debido a que tienen financiación externa y deben justificar su sueldo. Así pues, los recursos humanos de las diferentes agencias e instituciones que intervienen en el desarrollo local de las ciudades, en general, son propios y se contratan a tiempo completo, aunque no siempre indefinido. Los perfiles tienden a una cierta especialización temática.
- 9. La planificación estratégica como instrumento de cambio.** La planificación estratégica sigue siendo la herramienta o recurso más utilizado en las ciudades observadas para predecir o adelantar los cambios de futuro, aunque no se consolida como herramienta de gestión de las políticas. Esta planificación estratégica se realiza tanto a nivel de ciudad, o zona metropolitana, como en ciertos ámbitos más sectoriales de actuación. La planificación estratégica tiende a hacerse más a largo plazo y siguiendo amplios procesos de participación. Pero este recurso no es tanto para detectar tendencias o predecir cambios, sino para dibujar la dirección hacia la que avanzar, en varios casos, muy a largo plazo. No obstante, sí que se han encontrado algunas experiencias centradas en hacer un análisis de datos estadísticos e informes periódicos específicos, con el fin de detectar tendencias en la ciudad a partir de su evolución.

En algún caso, también se ha generado un sistema de indicadores que se recogen periódicamente, indicadores que pueden servir tanto para hacer un análisis de la situación de la ciudad como para hacer un seguimiento y evaluación de las políticas. También pueden ser usados de cara a realizar revisiones periódicas de la planificación estratégica de largo plazo. De todas formas, ya sea por la planificación o por otras instancias de decisión, como, por ejemplo, los gabinetes y los asesores y asesoras, o bien por la influencia de un momento de elevada velocidad de los cambios sociales y económicos, en todas las ciudades se ha constatado una preocupación por afrontar los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales y políticos de nuestro tiempo, aunque muy a menudo no hay ideas claras sobre cómo afrontarlos, o todavía no son visibles estrategias consolidadas y coherentes para hacerles frente. Por ejemplo, en el ámbito de la economía digital, las ciudades inteligentes o la innovación social. Seguramente, el alto nivel de circulación de la información y la influencia de los medios de comunicación en entornos supercomunicados explica esta sensibilidad para la innovación y para adaptar las políticas públicas a los nuevos retos.

- 10. Pocos avances en materia de evaluación.** En materia de evaluación no se han detectado innovaciones especiales, pese a estar consolidada la producción de datos de seguimiento de las políticas y programas que se realizan. Con todo, se constata, en general, una elevada capacidad de reflexión crítica sobre lo que están haciendo, una sólida argumentación de la justificación y de los enfoques de las políticas realizadas y unas estructuras bien organizadas. Menos en el caso de Turín, con un cierto nivel de estrés y en proceso de cambio, pero con vitalidad de innovación, de las visitas realizadas se ha sacado la impresión de unas administraciones estables y con los recursos adecuados.

3.3. ELEMENTOS PARA INCORPORAR AL DEBATE ESTRATÉGICO

El análisis comparativo de las ciudades estudiadas ha permitido extraer algunos elementos que son susceptibles de ser incorporados en el proceso de reflexión y debate estratégico que se está efectuando en Barcelona Activa durante su 30.º aniversario.

- A) ¿Se puede avanzar en la integración de servicios?** En especial, en la colaboración entre los servicios de empleo y los servicios sociales, y entre los servicios de emprendimiento, atracción de negocios y talento y servicios a las empresas. La segunda colaboración es más sencilla, ya que se trata de servicios internos de Barcelona Activa. Se trataría de identificar si se producen duplicidades que se pueden integrar en algún punto de los respectivos recorridos de los servicios ofrecidos, ya sea de formación, de asesoramiento o de acompañamiento. Por ejemplo, en aspectos como la localización de empresas o en el acompañamiento de emprendedores y emprendedoras, sea cual sea el punto de contacto, el tratamiento puede ser común tanto para nuevas empresas como para empresas ya existentes en la ciudad, o personas emprendedoras extranjeras o residentes.

En cambio, en relación con el empleo y los servicios sociales, hay que establecer una colaboración con dos estructuras diferentes, que podría empezar por una mesa conjunta de coordinación e iniciar la definición conjunta de protocolos de colaboración; por ejemplo, iniciar pruebas piloto con la identificación de casos individuales en los que parezca más adecuada una respuesta conjunta para incorporar el empleo en la respuesta a la problemática presentada. También se contempla la creación de una unidad que trate conjuntamente una muestra seleccionada de casos para articular respuestas conjuntas. Una experiencia de este tipo permitiría una reflexión sobre cómo articular de forma más generalizada la colaboración entre los servicios de empleo y los sociales. En la actualidad, esta línea de integración de los servicios para atender globalmente las necesidades sociales de la persona está directamente promovida por la Comisión Europea como una de las líneas de innovación social en este campo. Conviene indicar que ahora puede ser un momento adecuado debido al replanteamiento del modelo de atención social básica en la ciudad con el plan "Impulsem!". Así pues, en el marco de este proceso se podría empezar a trabajar en un posible modelo común siguiendo los principios de la reducción del número de visitas y desplazamientos de las personas usuarias, la facilitación de las tareas y del día a día del personal profesional, y la eliminación de la burocracia innecesaria que busca el plan "Impulsem!".

- B) ¿Cuál debe ser el papel de Barcelona Activa en materia de empleo?** Barcelona Activa, hasta ahora, ha estado mayoritariamente dedicada a la provisión directa de servicios de orientación y acompañamiento al empleo. La llamada ley del SOC abre la puerta a una territorialización de las políticas de empleo. Es una buena oportunidad para repensar el papel de Barcelona Activa como organizador de las políticas de empleo en la ciudad, en la función de planificación, diseño y dinamización del conjunto de actores que actúan en este ámbito en la ciudad. Esta nueva función de Barcelona Activa implicaría una redefinición de su papel únicamente como proveedor directo de los servicios, ya sea evolucionando hacia una mayor especialización en algunos colectivos o sectores y proyectos, o bien hacia la integración de los servicios con los servicios sociales, o bien en la función de primer punto de contacto con los demandantes de empleo en colaboración con el SOC, y organizando una red de servicios de calidad especializados de ciudad en colaboración con los otros actores que actúan en este campo.
- C) ¿Puede ser interesante repensar la organización de una atención al público descentralizada por distritos con un *back office* centralizado a nivel de ciudad?** La forma de organizar los dos elementos de debate anteriores podría ser combinando una atención descentralizada por distritos con un *back office* centralizado que movilizara los recursos adecuados para cada caso y estableciera unos criterios de organización de los servicios homogéneos en toda la ciudad.
- D) ¿Es el momento de repensar el modelo de servicios de formación profesional en la ciudad?** El consenso generalizado de integración del sistema de formación establecido en todo el marco jurídico en materia de formación profesional, así como el consenso de organización de la provisión de los servicios de formación lo más próximo posible a la ciudadanía, se contradice con la persistencia de tres organismos que, a nivel de ciudad, ofrecen servicios en el ámbito de la formación profesional: el Consorcio, la Fundación BCN FP y Barcelona Activa. Reformular este modelo hacia una mayor integración de los recursos y de su organización parecería una de las líneas de trabajo que complementaría una propuesta de integración de servicios orientados a la demanda.
- E) ¿Se pueden reforzar la constitución de redes articuladas en los ámbitos de los servicios a las empresas, el fomento del emprendimiento y las políticas de empleo?** Sea cual sea el modelo que se adopte sobre el papel de Barcelona Activa en estos ámbitos, avanzar para articular la oferta de estos servicios en la ciudad en redes formales puede ser una vía para madurar futuros modelos.
- F) ¿Deben especializarse los servicios de atención a las empresas en las pequeñas empresas?** Puede incorporarse la especificidad de las necesidades de las pequeñas empresas en los servicios generales de atención a las empresas, fomentado el acceso a los servicios especializados y a los programas de promoción empresarial.
- G) ¿Cómo puede el Ayuntamiento actuar en el mercado laboral?** Puede reforzarse la capacidad de contratación pública del Ayuntamiento para establecer condiciones de mejora de las condiciones laborales de las personas trabajadoras de Barcelona, incorporando cláusulas en los pliegos de condiciones, revisando las condiciones de contratación y los baremos económicos de la contratación pública, estableciendo salarios de referencia, fomentando la economía social y solidaria, etcétera.
- H) ¿Se puede mejorar la comunicación de Barcelona Activa?** Se puede actualizar y hacer más utilizable la web de Barcelona Activa, y potenciar los servicios de atención telefónica o en línea para colectivos específicos.

Estas son algunas de las preguntas que nos surgen después del análisis comparativo realizado con las ciudades objeto del estudio para fomentar el debate en Barcelona.

ANEXO

Con el fin de facilitar la visión conjunta del análisis de las ciudades visitadas, se ofrecen a continuación unos cuadros comparativos temáticos entre las ciudades, relativos a los aspectos más relevantes observados: las medidas en favor del empleo, el fomento de las empresas y el emprendimiento y la gobernanza interna, que han sido utilizados para el debate con el equipo de Barcelona Activa.

Empresas y sectores estratégicos

	Tecnología/start-ups/innovación/emprendimiento	Instrumentos de creación de empleo
ESTOCOLMO	Stockholm Business Alliance: ciudades de la metrópoli con servicios de emprendimiento y de evaluación de acciones conjunta.	
HELSINKI	Helsinki Growth Alliance: 3 ciudades met. + universidades/Pool de proveedores para emprendedores/as: Helsinki Enterprise Agency.	Ciencias de la vida, eventos internacionales, diseño, economía digital, economía verde y <i>cleantech</i> .
MÚNICH	Creación de una plataforma de <i>coworking</i> especializada para las industrias creativas/ Media-Markt-Saturn, en el sector comercio.	Sectores de sistemas médicos, ingeniería medioambiental y aeroespacial, tecnologías de la información y comunicación y el sector del automóvil.
TURÍN	Línea de innovación y ciudad digital: banco de pruebas para líneas de investigación avanzadas.	Economía digital, innovación disruptiva, gastronomía y cultura. Proyecto Corona Verde 2025.
LYON	Industria./Se han definido circuitos específicos para los sectores más estratégicos para el territorio: <ul style="list-style-type: none"> — Ciencias de la vida — <i>Cleantech</i> — Digital — Industrias creativas — Comercio — Hostelería 	Salud, economía digital y <i>cleantech</i> .
TORONTO	Starter Company Plus, centrada en emprendimiento en sectores estratégicos.	Sectores creativos, alimentación, tecnología, moda.
BOSTON	Boston Innovation District; District Hall: centro de innovación cívica; Roxbury Innovation Center, gestionado por entidades sin ánimo de lucro. Small Business Office: línea de apoyo a la creación de cooperativas de trabajadores/as y a la participación de trabajadores/as en la propiedad de las empresas.	

Empleo, igualdad y territorio

	Contratación pública y cláusulas sociales	Instrumentos de creación de empleo	Desigualdades, equidad y territorios
ESTOCOLMO	Introducción de cláusulas sociales en compra pública, en contacto con el sector empresarial, basado en dos sistemas: uno de requerimientos y el otro de compromisos de inserción que asumirá la empresa que resulte adjudicataria.	Búsqueda activa de ninis para ofrecerles procesos de integración (desde el Jobbtorg). Trabajos de verano en el Ayuntamiento para jóvenes en el distrito o barrio donde viven. Construcción de alianzas con el sector empresarial con la firma de acuerdos de colaboración.	Servicio local Jobbtorg con oficinas en distritos solo para preceptores de ayudas sociales, jóvenes y personas inmigrantes. Programas de integración de personas refugiadas: lengua sueca. Empleo.
HELSINKI	"Hankinnoista duunia!" (Handu): creación de empleo por las compras públicas en el área de Helsinki.	Helsinki Benefit, programa para incentivar la contratación de personas de colectivos prioritarios donde se empodera a la persona. Se dan dos tipos de ayudas: a la contratación y al empleo.	Promocionar la integración de los/as residentes inmigrantes a través de la coordinación de varios servicios ("At work in Finland").
MÚNICH	Criterios de innovación social en la distribución de subvenciones o en la contratación de servicios.	Programa Amiga para inserción de personas inmigrantes. Feria de aprendices para fomentar el aprendizaje. Promoción de las carreras profesionales de personas que reentran en el mercado laboral, sobre todo mujeres (Power_m).	
TURÍN	Contratación de servicios municipales en cooperativas de inserción o empresas sociales.	Servicio civil para los/as jóvenes (una especie de plan de empleo para proporcionar experiencia laboral). Subvenciones a entidades que organizan proyectos de utilidad pública y contratan a personas en situación de paro de larga duración.	Coordinación transversal entre varios departamentos municipales para establecer líneas conjuntas de intervención para ciertos colectivos prioritarios como jóvenes y personas inmigrantes.
LYON	Esfuerzo en cláusulas sociales: entre el 5-10 % de las horas de trabajo contratadas por el Grand Lyon deben corresponder a personas en proceso de inserción, ya sea directamente o a través de las estructuras de inserción.	Transición lenta y dificultosa hacia la demanda de las empresas. Implicación de empresas "a la carta" en la inserción.	Comisiones locales de inserción para coordinar y generar redes de colaboración entre todos los servicios en un mismo territorio, municipio o distrito.
TORONTO	Fair Wage Office and Policy.	Summer Company: se organiza cada verano para promover el espíritu emprendedor de jóvenes de entre 15 y 29 años. Herramienta en línea Career Cruising para poder explorar de forma fácil y comprensible los itinerarios de formación y empleo.	Toronto Poverty Reduction Strategy. Fair Wage Office and Policy. Wellbeing Toronto: visualización de datos por barrios. Business Improvement Areas: alianza multiagentes para dinamizar el territorio.
BOSTON	Salario mínimo de ciudad. Apoyo a pequeñas empresas en la contratación pública. Mecanismos para contratar preferentemente a personas de la ciudad en los contratos de la construcción pública (Boston Residents Jobs Policy).	Women Entrepreneurs Boston-Programa para la innovación: becas. Neighborhood Jobs Trust (NJT): fondos provistos por los grandes proyectos de ciudad con destino a la formación y empleabilidad de residentes con renta baja.	Boston Main Street Program: alianza multiagentes para dinamizar el territorio. Agenda de inclusión social. Wage Theft & Living Wage Division. Medidas contra la brecha salarial. Main Streets: revitalización del comercio en barrios con multiagentes implicados.

Medición, previsión y evaluación

	Indicadores, predicción y detección tendencias	Evaluación
ESTOCOLMO	Unidad de Desarrollo	Se hacen evaluaciones periódicas de los servicios de empleo. Medida sobre la igualdad de género.
HELSINKI		
MÚNICH		Indicadores de seguimiento.
TURÍN	Torino Strategica	
LYON	Opale	
TORONTO	Telmi. Wellbeing Toronto. Economic Development Council	Ejercicios de <i>benchmarking</i> . Performance Measurement and Benchmarking Report (medida de la calidad de los servicios [Toronto's Dashboard]).
BOSTON	Research Division	

