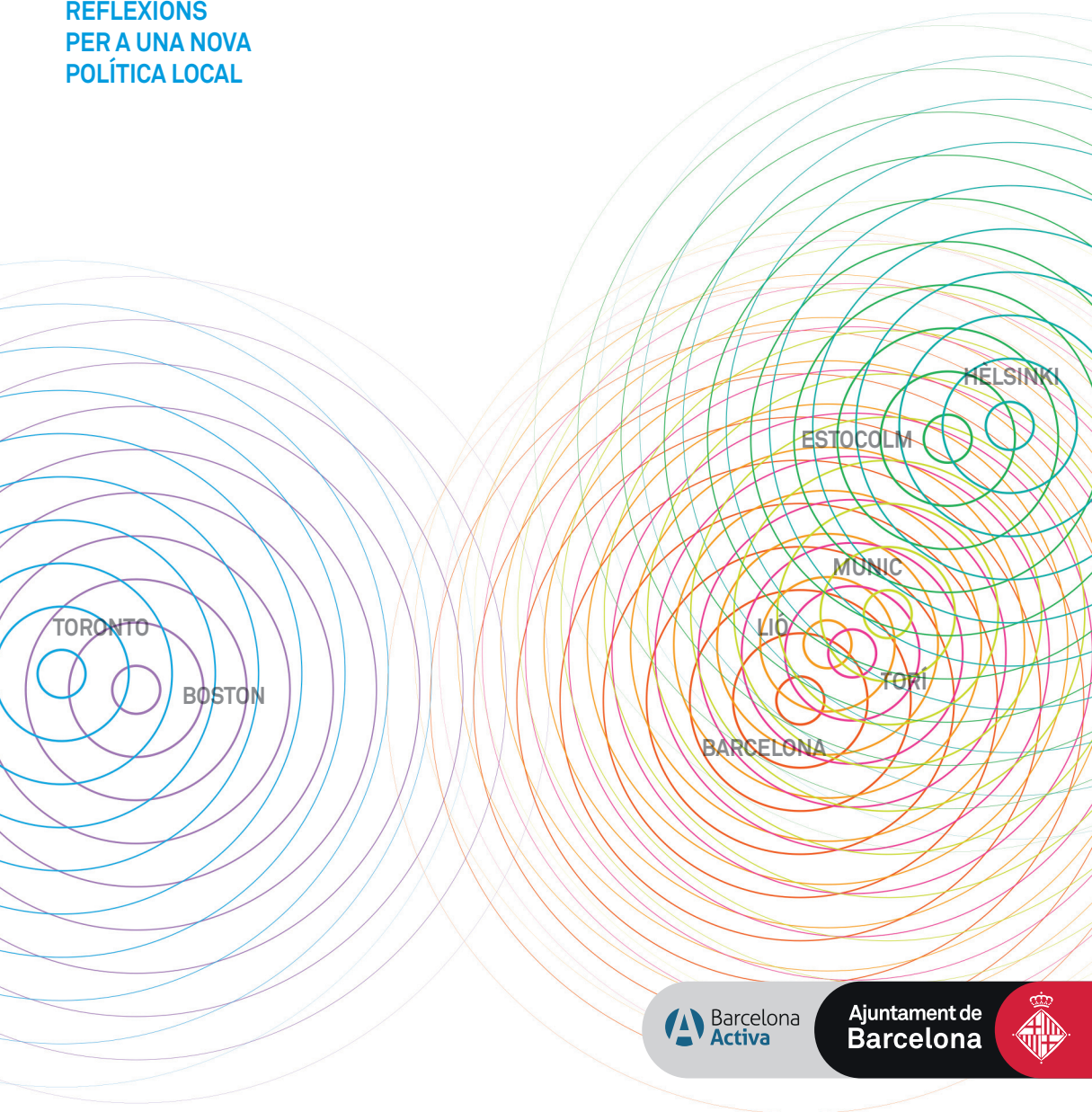


ESTUDI DE COMPARATIVA INTERNACIONAL D'AGÈNCIES DE DESENVOLUPAMENT LOCAL

REFLEXIONS
PER A UNA NOVA
POLÍTICA LOCAL



Barcelona
Activa

Ajuntament de
Barcelona



ESTUDI DE COMPARATIVA
INTERNACIONAL
D'AGÈNCIES DE
DESENVOLUPAMENT
LOCAL

REFLEXIONS
PER A UNA NOVA
POLÍTICA LOCAL

Gener 2018

Equip Redactor:

Oriol Homs i Ferret, sociòleg i soci-fundador de NOTUS ASR
Joan Antoni Serra Pardo, doctor en Geografia i soci de NOTUS ASR
Elvira González Gago, economista i sòcia de NOTUS ASR
Marc Caballero Ciscar, físic i soci de NOTUS ASR

NOTUS: Applied Social Research
Jonqueres 16, 9è A – 08003 Barcelona
Tel. 93 315 21 47 – Mail: notus@notus-asr.org
Web: <https://notus-asr.org/ca/>

Coordinació de Barcelona Activa:

Sara Berbel, gerent de Política Econòmica i Desenvolupament Local
Pep Marquès, director de Desenvolupament Organitzatiu
Àngels Santigosa, directora d'Estudis
Teresa Udina, tècnica d'Estudis

Edició de continguts, disseny i maquetació:

Mark&Co. – www.markco.net

Índex

1. Introducció	002
2. Els estudis de cas	006
2.1. La selecció i la metodologia dels estudis de cas	007
2.1.1. Fase 1. Identificació d'actors	007
2.1.2. Fase 2. Planificació del viatge	009
2.1.3. Fase 3. Postvisita	009
2.1.4. Les visites a les ciutats	009
2.2. Les ciutats nord-americanes	012
2.2.1. El cas de Boston	012
2.2.2. El cas de Toronto	029
2.2.3. Quadre resum dels estudis de cas de les ciutats nord-americanes	048
2.3. Les ciutats nòrdiques	050
2.3.1. El cas d'Estocolm	050
2.3.2. El cas d'Hèlsinki	066
2.3.3. Quadre resum dels estudis de cas de les ciutats nòrdiques	082
2.4. Altres ciutats del centre i sud d'Europa	084
2.4.1. El cas de Lió	084
2.4.2. El cas de Munic	097
2.4.3. El cas de Torí	108
2.4.4. Quadre resum dels estudis de cas de les altres ciutats del centre i sud d'Europa	114
3. Aprenentatges, reflexions i elements de debat	116
3.1. Aprenentatges	117
3.1.1. El foment de l'ocupació	117
3.1.2. Mesures d'inclusió social	118
3.1.3. L'atenció a les empreses i emprenedoria	119
3.1.4. Governança	121
3.2. Reflexions	122
3.2.1. Un <i>background</i> comú de les estratègies urbanes	122
3.2.2. Diferents tipologies d'agències.	123
3.2.3. Integració de serveis i orientació a la demanda	124
3.2.4. De la prestació de serveis al lideratge de la intervenció	125
3.2.5. Una aposta decidida per la comunicació i la qualitat dels serveis	126
3.2.6. Qüestions obertes	126
3.3. Elements per incorporar al debat estratègic	128
4. Annex	130

1

INTRODUCCIÓ

La idea tradicional de desenvolupament com a sinònim de constant creixement econòmic va patir un replantejament a partir de finals dels anys setanta del segle passat, degut al procés de globalització de l'economia, que va afectar directament el sector públic i les economies nacionals i locals. D'una banda, les polítiques públiques van afrontar un procés de reestructuració industrial i privatitzacions d'empreses públiques. D'altra banda, les empreses van iniciar un procés de reestructuració de costos i de flexibilització de la producció. D'aquesta manera, durant els anys vuitanta, les empreses incrementen la subcontractació de parts de la producció i, a partir dels anys noranta, acceleren la relocalització de plantes productives cap a països en vies de desenvolupament. La dinàmica culmina amb la subcontractació de la producció a l'exterior i la deslocalització a tercers països de gran part de la base productiva de molts municipis industrialitzats.

En aquest context de pèrdua de capacitat industrial i creixent competència global emergeixen amb força noves teories del desenvolupament local. Es tracta d'identificar avantatges territorials que facilitin el manteniment de la base industrial i el creixement econòmic local.

En una primera fase, als anys setanta, les economies locals avançades es centren en cercar l'avantatge comparatiu a partir de la producció dels productes o serveis en què es tenia un avantatge de cost. En sintonia amb aquest objectiu, les polítiques públiques buscaven ajudar les empreses ubicades als municipis a assolir un preu més barat de producció reduint costos, ja fos per mitjà del factor treball, de les primeres matèries, de l'energia, de la reducció de taxes i impostos o de la provisió d'infraestructura.

En una segona fase, a partir dels anys vuitanta i, especialment, durant els anys noranta, la tendència va canviar de mica en mica i es va considerar que l'avantatge havia de ser de caire competitiu. Aquest avantatge competitiu suposa que el creixement passi a estar basat en la utilització més eficaç dels recursos humans, naturals i institucionals d'un territori. Des d'aquesta nova perspectiva, el territori es comença a pensar com una empresa i, progressivament, va implantant-se una planificació estratègica territorial semblant a l'empresarial.

D'aquesta manera, van anar sorgint diferents iniciatives de desenvolupament local que van estendre's per Europa i altres països desenvolupats del món. Aquestes iniciatives comprenen mesures introduïdes per regions, ciutats i localitats, així com programes governamentals nacionals dissenyats per facilitar la flexibilitat local i la presa de decisions, i proporcionar suport polític a través d'associacions amb organismes locals.

Convé indicar que el desenvolupament local no s'ha d'entendre només com una gamma de diferents accions operades localment, o com un conjunt de polítiques que cerquen explotar recursos endògens, sinó que és una forma d'integrar diferents polítiques i programes a nivell local, alliberant sinèrgies i millorant la coordinació com a mitjà per millorar la governança local a través de la participació d'actors locals i xarxes en la formulació i desenvolupament de les polítiques.

A nivell internacional, molts governs locals i els seus governs regionals i nacionals han innovat, des del punt de vista organitzatiu, durant els últims 30 anys, per crear noves eines de desenvolupament i, en especial, agències de desenvolupament i altres entitats que tenen tasques específiques per fer front a les seves agendes de desenvolupament i de planificació estratègica territorial.

Les agències de desenvolupament no suposen un fenomen del tot innovador, doncs les primeres es van establir a Europa després de la Segona Guerra Mundial com a resposta a les crisis causades pels danys de la guerra, la degradació industrial i l'abandonament. Als anys seixanta i setanta, també se'n creen les primeres a Amèrica del Nord per ajudar a redefinir ciutats industrials clàssiques i promoure nous futurs econòmics per a ciutats senceres.

No obstant, és a partir de la dècada dels noranta quan la creació de les agències s'intensifica i es porta a terme un replantejament de les agències existents ampliant la seva missió. Amb la transició cap a una economia basada en la innovació i el coneixement en un context de globalització, els territoris competeixen entre si per atraure inversions, talent i capacitats d'innovació. Davant el nou salt d'innovació amb l'economia digital, les ciutats renoven la seva capacitat d'organitzar les polítiques de desenvolupament, per exemple, a través de

la promoció de l'emprenedoria i la innovació, la captació d'inversions o el posicionament internacional de la ciutat. A més, ja amb el canvi de segle, es comencen a crear agències de desenvolupament a països en vies de desenvolupament, basant-se en l'experiència d'altres agències.

Així doncs, existeixen un gran nombre d'agències de desenvolupament creades per diferents motius, constituïdes en formes jurídiques i amb models organitzatius també diferents, actuant en una gran varietat d'àmbits, i que disposen de formes de treballar i eines diferenciades, com bé es reflecteix en l'estudi publicat l'any 2010 per l'OCDE, *Organising Local Economic Development - 16 case studies*. En aquest estudi s'examinen diversos temes importants en la configuració de les agències de desenvolupament a partir d'una anàlisi detallada de 16 agències en 13 ciutats, així com en l'elaboració de treballs de l'OCDE-LEED sobre revisions de les agències de desenvolupament existents. Aquest estudi aborda algunes qüestions fonamentals sobre com funcionen les agències. Entre altres coses, l'estudi realitza una classificació de les agències en cinc tipus:

1. **Agències de desenvolupament i revitalització** (processos de reurbanització urbanística).
2. **Agències de productivitat i creixement econòmic** (ocupació principal, empenedoria i processos d'innovació).
3. **Agències econòmiques integrades** (per integrar una àmplia gamma d'intervencions)
4. **Agències d'internacionalització** (centrades en el posicionament o promoció internacional).
5. **Agències de visió i associació** (se centren en l'elaboració d'estratègies a llarg termini).

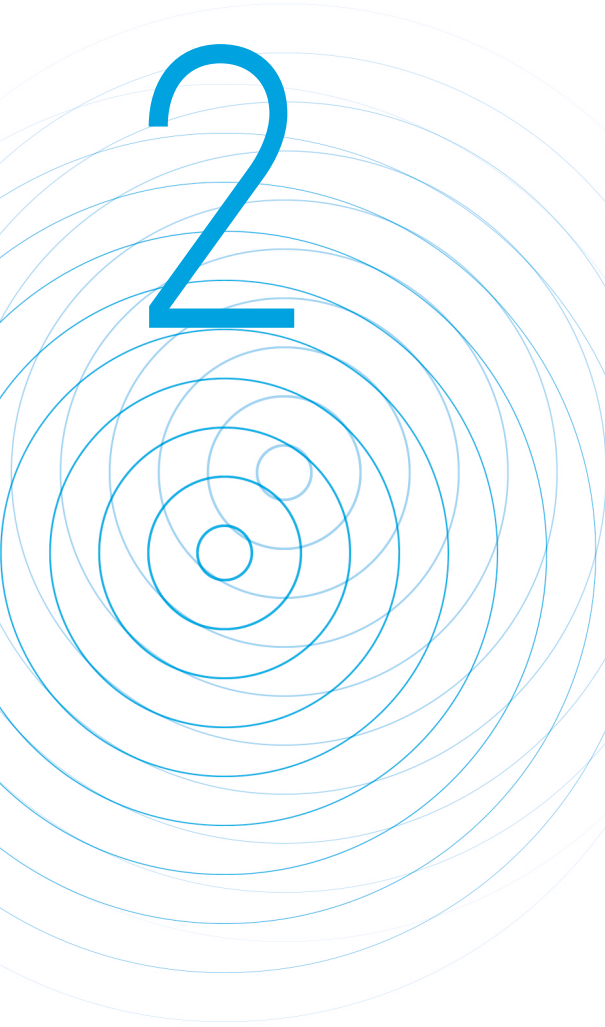
Tot i la gran diversitat d'agències, aquestes podrien definir-se com a instruments o institucions generalment públiques o de naturalesa públic-privada, que responen a les necessitats identificades pels actors locals d'un determinat territori, per implementar una estratègia de desenvolupament, coordinar i gestionar les accions, i prestar serveis integrals a les iniciatives locals de desenvolupament, a les empreses i a les entitats. La seva principal funció és, per tant, la de promoure el disseny i gestionar l'execució del pla estratègic dissenyat o dels programes de desenvolupament local.

A nivell català, serà en la dècada dels vuitanta quan sorgeix la primera agència de desenvolupament local. L'any 1986, l'Ajuntament de Barcelona decideix crear Barcelona Activa. Aquesta agència neix en un context de crisi, comentat anteriorment, caracteritzat per una desindustrialització de les ciutats per la deslocalització de les empreses cap a països en vies de desenvolupament. Això genera un declivi postindustrial de la ciutat de Barcelona, degut a la reestructuració econòmica que provoca el massiu tancament de fàbriques industrials i les elevades taxes d'atur. Davant d'aquesta situació, el govern de la ciutat decideix treballar en el foment de l'emprenedoria com a mitjà per a la creació d'empreses i d'ocupació. Així doncs, Barcelona Activa va ser concebuda inicialment com una incubadora d'empreses amb 16 projectes instal·lats. Amb el pas del temps, l'Agència va incrementant la seva activitat a poc a poc i es transforma en impulsora del desenvolupament econòmic de la ciutat, dissenyant i executant polítiques d'ocupació per a tota la ciutadania, i afavorint el desenvolupament d'una economia diversificada i de proximitat.

Passats ja 30 anys de la seva creació com agència de desenvolupament econòmic, Barcelona Activa vol seguir avançant i transformant-se per millorar la seva contribució a la creació de més i millors llocs de treball, mitjançant l'aplicació de polítiques eficaces, pràctiques innovadores i estratègies integrades en l'àmbit local.

En aquest context, l'Agència es troba immersa en un procés de reflexió. Aquest procés es va iniciar amb unes sessions de caràcter intern entre persones expertes i personal tècnic de l'Agència per veure quines idees sorgien, i es pretén completar amb un procés extern de reflexió a través del coneixement d'altres experiències. Fruit del procés extern neix aquest estudi de comparativa internacional d'Agències de Desenvolupament Local.

D'aquesta manera, Barcelona Activa planteja l'estudi amb la finalitat de l'analitzar com s'organitzen i com actuen actualment les agències de desenvolupament local en altres ciutats d'Europa i el món, i com han evolucionat les seves polítiques en els darrers anys. L'estudi centra l'anàlisi en la missió, instruments i característiques de funcionament, i organització de les agències o departaments encarregats de portar a terme polítiques de desenvolupament local en un conjunt de ciutats internacionals. Aquesta anàlisi servirà per aportar nous elements per a les estratègies, polítiques i l'organització de Barcelona Activa com agència de desenvolupament local, amb la finalitat de millorar la seva contribució al desenvolupament econòmic de la ciutat i a la creació de més i millors llocs de treball.

A large, stylized blue number '2' is positioned on the left side of the page. Behind it, there are several concentric circles of varying shades of blue, creating a ripple effect that extends across the left half of the page.

2

ELS ESTUDIS DE CAS

En aquest capítol es presenten els estudis de cas realitzats. En un primer moment, s'explica com es va fer la selecció de les set ciutats i la metodologia emprada. A continuació, es presenten cadascuna de les ciutats analitzades. Per a la presentació dels estudis de cas es segueix un mateix mètode expositiu: en primer lloc, es fa una petita introducció sobre l'economia local, com s'organitza el govern de la ciutat i les institucions/agències encarregades del foment de l'ocupació i la promoció econòmica; després, es mostra la missió, objectius i visió estratègica de la institució que s'ha analitzat (govern municipal i departament) o de l'agència, o d'ambdues en funció de la ciutat; en tercer lloc, es tracta l'organitzatiu de les institucions/agències que participen en el desenvolupament local de la ciutat, així com els recursos humans dels que disposen i el seu finançament; a continuació, es comenten els principals àmbits en els que intervenen les institucions/agències locals a la ciutat i quins són els principals serveis que ofereixen; en cinquè lloc, es passa a destacar alguns elements (serveis, unitats, projectes/programes) que poden resultar d'interès; en sisè lloc, es comenten els aspectes relacionats amb l'anàlisi i predicció de tendències i elements d'adaptació als canvis en cada ciutat; i finalment, es presenten les perspectives de futur i els reptes que tenen en termes de desenvolupament local. Convé indicar que les ciutats es presenten agrupades segons àmbits territorials i que, un cop presentades, s'hi afegeix un quadre comparatiu de les ciutats per a cada àmbit on es sintetitzen els principals aspectes a mode de resum.

2.1. LA SELECCIÓ I LA METODOLOGIA DELS ESTUDIS DE CAS

La selecció de les ciutats que formen part dels estudis de cas es va fer, en un principi, a partir de les demandes de Barcelona Activa, que van ser expressades en les bases de contractació de l'estudi. No obstant això, en la primera reunió entre l'equip encarregat de l'execució i el del seguiment de l'estudi, es va reelaborar la primera selecció, ajustant-la a criteris plantejats des de Barcelona Activa i d'algunes recomanacions de l'equip tècnic executor pel coneixement d'algunes experiències interessants en el camp del desenvolupament local en diferents ciutats. Fruit d'aquest intercanvi d'impressions i amb la finalitat d'analitzar una certa diversitat de pràctiques i d'àmbits territorials diferents, es va portar a terme la selecció definitiva, on es van incorporar les ciutats d'Hèlsinki i Estocolm, per observar com tracten el desenvolupament local els països nòrdics; les ciutats de Toronto i Boston, com a exemples de models nord-americans; la ciutat de Munic, com un exemple germànic; la ciutat de Lió, per les seves similituds amb Barcelona; i la ciutat de Torí, per disposar d'una altra referència mediterrània.

Un cop feta la selecció final de les ciutats, es va procedir a iniciar els estudis de cas a partir d'una metodologia qualitativa, basada en l'anàlisi de la informació de webs, i una altra basada en la realització d'entrevistes a persones clau. La realització dels estudis de cas s'ha dividit en tres etapes: identificació d'actors, planificació i visita, i postvisita.

2.1.1 Fase 1. Identificació d'actors

En aquesta primera etapa es van realitzar les tasques necessàries per identificar les agències o organismes que lideraven el desenvolupament local en cada ciutat i per detectar les persones clau amb les que s'havia de concertar una entrevista.

En primer lloc, es va realitzar una anàlisi web per detectar les agències de desenvolupament en cadascuna de les ciutats. Fruit d'aquesta anàlisi, es van observar els diferents tipus d'agències que es comentaven en l'estudi de l'OCDE, comentat anteriorment. Un primer tipus eren les agències que es dedicaven principalment a la promoció exterior de la ciutat en l'àmbit del turisme, la captació d'inversions i la projecció exterior de la ciutat. Entre aquestes, es van detectar *Invest Stockholm* i *Visit Stockholm* (que pertanyen a *Stockholm Business Region*), *Only Lyon* i *Toronto Global*. Un segon tipus d'agències intervenien amb grans operacions urbanístiques d'habitatges, oficines o reforma urbana de la ciutat, però també oferint serveis relacionats amb el lloguer de locals. Entre aquestes hi havia *Boston Planning & Development Agency* i *Build Toronto*. En aquest sentit, si bé el primer tipus d'agències es va trobar en el cas de les ciutats europees, el segon va ser detectat en el de les nord-americanes.

Un tercer tipus detectat van ser les agències dedicades a oferir serveis a empreses i iniciatives emprenedores, on es poden incloure *NewCo*, a Hèlsinki, i *ADERLY*, a Lió. I un quart tipus es va detectar a Torí, *Torino Strategica*, una agència-associació encarregada a dissenyar i planificar la visió de futur de la regió metropolitana a partir de l'elaboració de diversos plans estratègics. A partir d'aquest primer anàlisi, es va observar que a les ciutats seleccionades no hi havia una experiència similar a la de Barcelona Activa o, almenys, que estigués actuant en els mateixos àmbits que ho fa Barcelona Activa. Malgrat tot, sí que va servir per identificar les principals agències relacionades amb el desenvolupament local que haurien de ser analitzades, així com determinar quines eren les persones més adients a les que adreçar-se per poder concretar les entrevistes.

Quadre resum de les Agències detectades segons tipus¹

Ciutats	Agències de desenvolupament i revitalització	Agències de productivitat i creixement econòmic	Agències econòmiques integrades	Agències d'internacionalització	Agències de visió i associació
BOSTON	Boston Planning & Development Agency				
TORONTO	Build Toronto			Toronto Global	
HÈLSINKI		NewCo			
ESTOCOLM				Invest Stockholm Visit Stockholm	
MUNICH					
LIÓ		ADERLY		Only Lyon	
TORÍ					Torino Strategica

La segona tasca va consistir en analitzar qui liderava els serveis d'ocupació i de promoció empresarial a les ciutats i el rol que tenia l'administració local. Així doncs, es va realitzar una anàlisi dels webs dels governs municipals per veure com estava organitzada la promoció econòmica i el foment de l'ocupació a cada ciutat. Aquesta anàlisi, d'altra banda, també va servir per assegurar que no s'havia obviat cap agència o altres organitzacions en la primera anàlisi, basada en paraules claus. En termes generals, es va detectar que els dos aspectes eren tractats per diferents departaments, divisions o unitats, i amb un lideratge diferent en funció de la realitat de cada ciutat, tal i com es comentarà en cada cas. A partir d'aquesta anàlisi, així mateix, es van poder identificar persones clau amb qui contactar per organitzar les visites a les ciutats i les entrevistes a realitzar.

Quadre resum dels Departaments municipals detectats

Ciutats	Serveis a emprenedors i empreses	Foment de l'ocupació
BOSTON	Economic Development Division	Mayor's Office Workforce Development
TORONTO	Economic Development & Culture Division	Employment and Social Division
HÈLSINKI	Unitat de Serveis a l'Empresa	Unitat Serveis d'Ocupació
ESTOCOLM		Administració del Mercat de Treball (Jobbtorg)
MUNICH	Department of Labor and Economic Development	Labour Market policy del Department of Labor and Economic Development
LIÓ	Grand Lyon	Grand Lyon Pôle Métropolitaine
TORÍ	Departament d'ocupació, activitats productives, promoció i turisme	Departament de Polítiques de Joventut, integració i igualtat d'oportunitats Unitat de Serveis d'ocupació del Departament d'ocupació, activitats productives, promoció i turisme

Finalment, després d'identificar les diferents institucions/agències per acabar d'assegurar que eren les més adients, es va realitzar una consulta a experts i expertes locals amb els que Notus col·labora habitualment.

¹Tipus extrets de l'estudi publicat l'any 2010 per l'OCDE, *Organising Local Economic Development - 16 case studies*.

2.1.2. Fase 2. Planificació del viatge

Detectades ja les diferents agències i departaments dels governs locals, es van valorar els més interessants per a l'estudi de cara a adreçar-se a les persones clau i planificar les visites a les ciutats. En primer lloc, es va confeccionar un protocol de contacte amb aquestes persones, protocol que consistia en un primer contacte amb elles via correu electrònic, amb una carta de presentació de l'estudi, una explicació dels temes que es volien tractar i el guió de l'entrevista. Rebuda la primera resposta, la persona encarregada de la visita a la ciutat es presentava i feia una proposta de dies per a l'entrevista. En alguns casos, les persones contactades van derivar cap a altres més adients en funció de la temàtica de l'estudi, o van incloure en les reunions a persones del seu equip per poder oferir un major grau de detall sobre els programes que desenvolupen.

Un cop planificades les visites, es va fer una segona anàlisi dels webs de les agències i institucions amb les que s'havia concertat reunions. Aquesta segona anàlisi, amb una major profunditat, volia identificar els principals serveis i programes de cara a tenir informació prèvia i elements de suport per conduir les entrevistes. A més, permetia aprofundir en els diferents recursos *online* dels que disposaven i tenir un major coneixement de la institució/agència, que va servir perquè cada investigador elaborés un esquema de guió més detallat i personalitzat per poder obtenir més informació.

En relació a les entrevistes, totes van ser presencials a les seves seus, amb una durada d'entre una hora i mitja i dues hores, enregistrades en gairebé tots els casos amb l'objectiu de no perdre cap informació rellevant. En alguns casos, les entrevistes es van completar amb una visita a les seves instal·lacions i es van aprofitar per recollir o demanar documentació.

2.1.3. Fase 3. Postvisita

Al finalitzar la visita, cada investigador de Notus disposava d'un model de fitxa on fer un buidatge de la informació més interessant per poder fer l'informe de l'estudi de cas. D'aquesta forma, a partir de les anotacions de les entrevistes, l'àudio, la documentació recollida i la fitxa de les institucions/agències, es van redactar els estudis de cas de cada ciutat. Pel que fa a aspectes on no s'havia pogut entrar en detall o no van ser tractats durant l'entrevista, es va demanar posteriorment informació complementària o es van anar a les fonts d'informació indicades pels propis entrevistats.

2.1.4. Les visites a les ciutats

A continuació es presenta una fitxa-resum per a cada ciutat, on s'indiquen els dies que es van visitar i les persones entrevistades.

VISITA A BOSTON

Dies de la visita: 25 i 26 de maig de 2017

Reunions concertades amb:

- *Mayor's Office Workforce Development*. Entrevista amb la subdirectora de l'Oficina, responsables i tècnics dels programes que desenvolupen.
 - *Economic Development Division*. Entrevista amb membres de diversos departaments i responsables d'alguns dels programes que desenvolupen.
-

Persones entrevistades*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, and 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.

FITXA RESUM DE LA VISITA A TORONTO**Dies de la visita:** 29 i 30 de maig de 2017**Reunions concertades amb:**

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

Persones entrevistades*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 i part del seu equip de col·laboradors.

VISITA A ESTOCOLM**Dies de la visita:** 24 i 25 de maig de 2017**Reunions concertades amb:**

- Representants de la corporació *Stockholm Business Region* i *Invest Sotckholm*.
- Representants de l'Administració del Mercat de Treball de l'Ajuntament d'Estocolm.

Persones entrevistades*Stockholm Business Region* i *Invest Sotckholm*

- Olle Zetterberg, Chief Executive Officer Stockholm Business Region.

Administració del Mercat de Treball

- Linda Truvered, responsable de l'Oficina d'Estratègia *Jobbtorg* Stockholm.

VISITA A HÈLSINKI

Dies de la visita: 22 i 23 de maig de 2017

Reunions concertades amb:

- Unitat de Serveis d'Ocupació de l'Ajuntament d'Hèlsinki, i tècnics de gestió i planificació de l'Institut Nacional de Salut i Benestar, amb qui col·laboren en projectes innovadors.
- Responsable de la Unitat de Serveis a l'Empresa de l'Ajuntament d'Hèlsinki.

Persones entrevistades

Unitat de Serveis d'Ocupació:

- Marko Harapainen, project manager del projecte HANDU i tècnic de la Unitat de Serveis d'Ocupació.
- Institut Nacional de Salut i Benestar del Ministeri d'Afers Socials i Salut: Anna-Maria Leogrande, gestora de Projectes, i Riika Forss, responsable de Planificació.

Unitat de Serveis a l'Empresa-Helsinki Enterprise Agency- Newco:

- Tommo Koivusalo, cap de la Unitat, de l'Helsinki Enterprise Agency i de Newco.

FITXA RESUM DE LA VISITA A LIÓ

Dies de la visita: 28 i 29 de maig de 2017

Reunions concertades:

- Sis reunions amb diferents responsables dels departaments de *Grand Lyon*.

Persones entrevistades

- Juliette Cantau, Direction de l'attractivité et des relations internationals.
- Laurence TARDY, Directrice Ressources au sein de la Délégation Développement Économique Emploi et Savoir.
- Anne Laure Beaudoin, responsable Unité Partenariats-Info Économique.
- Raddouane OUAMA, Chef de projet Entrepreneuriat / Service développement local et proximité.
- Olivier Rouvière, responsable Service mobilisation des entreprises Accès à l'emploi.
- Isabelle Faivre, responsable Nouvelles filières Ecosystème de l'innovation.

FITXA RESUM DE LA VISITA A MUNIC

Dies de la visita: 5, 6 i 7 de juny de 2017

Reunions concertades:

- Dues reunions amb diferents responsables del departament de l'Ajuntament de Munic.

Persones entrevistades

- Bernhard Eller, subdirector de la unitat de Promoció Empresarial.
- Magdalena Ziolk, responsable de Programes d'inserció laboral.

FITXA RESUM DE LA VISITA A TORÍ

Dies de la visita: 13 i 14 de juliol de 2017

Reunions concertades:

- Quatre reunions amb diferents responsables dels departaments de l'Ajuntament de Torí.

Persones entrevistades

- Claudio Tocchi, responsable de Polítiques d'Interculturalitat al departament de la vicealcaldia de Polítiques de Joventut, integració i igualtat d'oportunitats.
- Franca Sedda, responsable de la unitat de Polítiques de Joventut al departament de la vicealcaldia de Polítiques de Joventut, integració i igualtat d'oportunitats.
- Fabio Marangon, responsable dels Serveis d'ocupació al departament de la vicealcaldia d'Ocupació, activitats productives, promoció i turisme.
- Paola Pisano, vicealcaldessa responsable d'Smart City i innovació.

2.2. LES CIUTATS NORD-AMERICANES

2.2.1. El cas de Boston

La ciutat de Boston és una de les ciutats més antigues i importants dels Estats Units. La presència de prestigioses universitats i centres d'ensenyament la posicionen com un centre internacional en ensenyaments superiors, especialment en Dret, Medicina, Enginyeria i Negocis. Un altre aspecte destacat de la ciutat és la seva aposta per la innovació, la tecnologia i l'esperit empresarial, amb una important taxa de creació de noves empreses. Així, Boston presenta una economia basada principalment en l'educació, la sanitat, les finances i la tecnologia punta.

A nivell polític, la ciutat queda organitzada a partir d'un Consell Municipal (*City Council*) format per 13 membres, que són escollits cada 2 anys, i l'Alcaldia (*Mayor Office*). Les funcions del Consell Municipal són: aprovació dels pressupostos municipals; seguiment, creació i tancament de les agències municipals; presa de decisions sobre els usos del sòl (urbanisme); i aprovació, modificació o rebuig d'altres mesures legislatives. Així mateix, el seu president actua com a alcalde en funcions. L'Alcaldia, des de l'any 2014 en mans de Martin Joseph "Marty" Walsh, del Partit Demòcrata, s'escull cada 4 anys i té amplis poders executius.

Cal entendre l'organització del desenvolupament econòmic de la ciutat en funció de l'estructura administrativa de la gestió de les ciutats als EE.UU. Com s'ha mencionat anteriorment, els poders de decisió es divideixen entre el Consell Municipal, que equivaldria al que per a nosaltres és el Ple Municipal, i l'Alcaldia, que equivaldria a l'equip de govern, amb la diferència de que no és el Ple a través de la majoria d'escons qui decideix l'equip de govern, sinó que aquest és votat per la ciutadania. En aquest sentit, qui s'encarrega de la gestió de la ciutat i de gestionar les polítiques de desenvolupament local de la ciutat és l'Alcaldia (*Mayor Office*).

La ciutat de Boston disposa de la *Boston Planning Development Agency* com instrument per desenvolupar gran part de les polítiques de desenvolupament local de la ciutat. Els seus orígens es remunten a l'any 1993, quan l'alcalde Thomas Menino, antecessor de l'alcalde actual, va fusionar en una sola agència la *Boston Redevelopment Agency* (BRA) i la *Economic Development and Industrial Corporation* (EDIC). La nova agència va mantenir el nom de BRA, tot i que l'antiga BRA va ser fundada el 1957 amb l'objectiu inicial de la compra-venda de terrenys, promoure les inversions i el desenvolupament a la zona central de la ciutat de cara a revertir el seu deteriorament i fomentar el desenvolupament comercial i residencial. Per la seva part, l'EDIC era una entitat quasi pública encarregada de promoure activitats per al desenvolupament econòmic local en propietats industrials de Boston properes al mar, entre les que es trobaven dos antigues zones militars, d'acord amb un pla de desenvolupament econòmic de la ciutat. Aquest pla cercava crear ocupació, eliminar zones en decadència, atraure nova indústria i generar oportunitats econòmiques i d'ocupació².

Més recentment, després de guanyar les eleccions de 2014, l'actual alcalde va decidir iniciar un procés de revisió i reforma de l'agència BRA, que va finalitzar a mitjans del 2016 amb la redacció d'un Pla d'Acció i un canvi de nom, passant a anomenar-se *Boston Planning Development Agency* (BPDA). Aquest procés de reforma va significar, a més, una reestructuració interna de l'agència i redefinir algunes de les seves divisions o departaments, on hi destaca l'anterior oficina d'ocupació i treballs a la comunitat (*Office of Jobs and Community Services*) que passa a anomenar-se Oficina de l'Alcalde per al Desenvolupament de l'Ocupació (*Mayor's Office of Workforce Development* (OWD)). Així doncs, la BPDA actual és fruit de la transformació de les diferents corporacions que tenia la ciutat de Boston i que, malgrat la integració, segueixen tenint certa autonomia a nivell d'estructura i finançament, tal i com es veurà més endavant.

2.2.1.1. Missió, objectius i visió estratègica

El Pla d'Acció de la BPDA defineix que la missió de l'agència és planificar el futur de la ciutat, respectant el passat i en col·laboració amb la comunitat, i guiar el canvi físic, social i econòmic dels barris de Boston, cercant la consecució d'una ciutat més pròspera, resilient i vibrant per a tots. En aquest sentit, els objectius de la BPDA són:

- Incrementar la base imposable de la ciutat, fomentar el mercat de treball privat i formar a la seva població.
- Fomentar la instal·lació a la ciutat de noves activitats econòmiques i que les existents s'expandeixin.
- Planificar el futur dels barris amb les seves comunitats, identificant límits d'alçada i densitat de població, dissenyant un camí de desenvolupament sostenible i de construcció d'edificacions.
- Promoure un transport multimodal que doni resposta a la població canviant de la ciutat.
- Fomentar la recerca i les investigacions sobre la ciutat de cara a assegurar que Boston conservi el seu caràcter distintiu.

La visió estratègica de l'agència està lligada a la de la ciutat de Boston. En l'actualitat, la ciutat experimenta una expansió econòmica molt forta, basada en gran mesura en l'empenta del sector de la construcció i xifres de desocupació molt baixes, amb una taxa propera al 4%. Malgrat tot, Boston presenta una de les taxes de desigualtat econòmica més elevades de les ciutats d'EE.UU, fet que genera una forta aposta estratègica per treballar la inclusió. D'aquesta manera, la ciutat disposa d'una potent Agenda d'Inclusió Econòmica i Igualtat (*Economic Inclusion and Equity Agenda*²) que estén la seva actuació a moltes àrees d'intervenció, com l'ocupació i el salari vital (*living wage*), l'educació i el desenvolupament de les competències, o el desenvolupament empresarial, posant el focus en les persones i les comunitats amb menors ingressos, i en la igualtat d'oportunitats.

Un aspecte significatiu on es concreta aquesta agenda per a la inclusió és en l'Ordenança de Treballs i Salaries dignes a Boston (*Boston Jobs and Living Wage Ordinance* (LWO)), aprovada l'any 1997. Aquesta ordenança té per objectiu fixar uns salaris dignes (*living wages*) a la ciutat i que totes les persones treballadores ocupades en contractes importants guanyin un salari per hora suficient perquè una família de quatre persones pugui viure com a mínim en el nivell de pobresa federal. Aquesta mena de salari mínim de la ciutat es calcula cada any.

2.2.1.2. Model organitzatiu

L'agència BPDA, a nivell jurídic, és una entitat singular, separada legalment del govern de la ciutat, quedant constituïda com a ens corporatiu. El seu principal òrgan de govern és la Junta de Govern formada per cinc membres, quatre dels quals són designats per l'alcalde i confirmats pel Consell Municipal, mentre que el cinquè el designa el governador de Massachusetts. El seu organigrama queda conformat de la següent manera:

²Si es desitja ampliar informació sobre la història d'aquestes dues agències, es recomana consultar el següent enllaç: <http://www.bostonplans.org/about-us/bra-history>

³Es pot consultar el document al següent enllaç: <https://www.cityofboston.gov/pdfs/economicinclusionagenda.pdf>



Font: Pla d'Acció de la BPDA, versió abril 2016. Entre parèntesi, nombre de persones treballadores a temps complet o equivalent.

Tot i que a la BPDA la gestió està centralitzada, l'Agència queda constituïda per cinc unitats de negoci o àrees d'activitat. A les abans comentades BRA i EDIC, s'hi suma *Boston Industrial Development Finance Agency* (BIDFA), *Boston Local Development Corporation* (BLDC) i *Friends of Youth Opportunity Boston* (FYOB). Aquestes unitats s'encarreguen de realitzar i desenvolupar diferents programes, activitats i serveis.

Pel que fa al seu finançament, l'Agència és autosuficient i es va convertir en una entitat independent econòmicament l'any 1987. Així doncs, finança les seves operacions de forma autònoma sense el recolzament econòmic del Fons General de la Ciutat. No obstant, cal assenyalar que rep una quantitat d'ingressos significativa procedents de diferents fonts intergovernamentals (subvencions), que només pot utilitzar per a projectes d'inversió (*capital projects*) sota la seva responsabilitat, i que també disposa d'accés al pressupost destinat a les infraestructures per invertir en el desenvolupament econòmic de les àrees urbanes de la ciutat. Les principals fonts d'ingressos de l'Agència provenen dels lloguers de les seves propietats, venda de terrenys i edificis, donacions i subvencions.

A continuació, es mostra un resum del seu pressupost:

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. Els principals àmbits d'actuació i serveis que desenvolupa

L'Agència presenta dos àmbits d'actuació principals: el primer, de caire urbanístic, que planifica el creixement i disseny de la ciutat a partir de la zonificació, la construcció d'edificis i creació d'infraestructures, com biblioteques públiques, centres cívics o escoles; i el segon, de caire socioeconòmic, centrat principalment en el desenvolupament econòmic de la ciutat i en reduir les desigualtats gràcies a una millor inclusió. Aquest segon àmbit d'actuació es desenvolupa conjuntament entre l'Agència i alguns departaments del govern de la ciutat de Boston. Els serveis que s'ofereixen es poden agrupar en tres àrees temàtiques:

A. Desenvolupament econòmic

Aquí, la BPDA treballa conjuntament amb l'*Economic Development Division* del govern de la ciutat de Boston, desenvolupant dues línies de treball destinades a empreses i iniciatives emprenedores. La primera, ofereix assistència a empreses i a iniciatives emprenedores per relocalitzar-se i/o expandir la seva activitat a la ciutat, ajudant a trobar els espais adients a les seves necessitats (*zoning*). Aquest servei també s'ofereix a empreses que es volen localitzar a la ciutat. Destaca el **Back Streets Program**, destinat a orientar i donar suport als negocis industrials en la seva cerca de sectors de la ciutat on localitzar-se o relocalitzar-se, trobar locals adients, aconseguir crèdits, o trobar la mà d'obra adient a les seves necessitats.

La segona línia de treball, d'altra banda, es centra en les petites empreses i en les persones emprenedores de petits negocis. Dins de l'*Economic Development Division* hi ha l'*Office of Small Business*, que realitza diferents serveis i programes orientats a petites empreses. Els principals són:

- El programa de **Food Trucks**, on orienten a les persones sobre com crear espais de restauració, disposen de persones expertes que assessoren a les persones emprenedores o ajuden a la realització del tràmits pertinents perquè puguin obrir el seu *food truck*. Més endavant, s'ofereix més informació sobre aquest programa.
- Un programa destinat als comerços, on assessoren i ajuden al disseny de l'aparador (**Storefront improvements**) i ofereixen una guia per fer-ho.
- Una iniciativa relacionada amb l'eficiència energètica i la sostenibilitat, on van crear un **grup comú de compra d'energia**⁴ al que poden adherir-se els petits negocis, oferint un assessorament energètic a les obres destinades a la renovació o reforma de locals.
- Programa **On site technical assistance**, iniciativa destinada a oferir assistència tècnica de consultors i consultores professionals a les persones empresàries en el seu propi negoci, de cara a millorar diferents aspectes de la seva activitat diària, assistència pot anar des de la realització de plans de creixement i expansió del negoci, a la millora del sistema d'inventari, a l'elaboració d'un pla de comunicació o a la seva millora, o a la millora de l'administració financera.
- Programa **Women Entrepreneurs Boston**⁵, que dona suport a les dones empresàries de Boston proporcionant les competències, assistència tècnica i xarxes de treball que necessiten per dinamitzar i fer créixer els seus negocis. El programa uneix i impulsa a les empresàries, ja tinguin una *start-up*, un negoci domèstic o una empresa consolidada. Aquest programa es desenvolupa associat amb el *Center for Women and Enterprise*⁶, on s'ofereix formació empresarial en diversos llocs de la ciutat a dones empresàries, independentment de la seva condició socioeconòmica. A més, també es concedeixen beques a dones perquè puguin participar en cursos de vuit mesos al *Women Innovatig Now (WIN) Lab*⁷, impartits pel *Babson College Center for Women's Entrepreneurial Leadership*. La iniciativa WIN està dissenyada específicament per a emprenedores de ràpid creixement que volen accelerar les seves carreres, reconeixent que les dones emprenen de diferent manera. A través de programes innovadors, el Lab inverteix en el desenvolupament de les participants, facilitant que experimentin i innovin. Una cop estan preparades per créixer, el Lab ofereix un itinerari, experiència, inspiració i una xarxa per poder escalar els seus projectes.

Un programa que desenvolupa l'*Economic Development Division*, que no se situa en cap de les línies de treball abans esmentades, però que mostra el valor estratègic que té l'enfocament d'igualtat, equitat i inclusió a la ciutat, és la Política d'Ocupació per als residents de Boston (**Boston residents jobs policy**⁸), centrada en el sector de la construcció. Creada l'any 1983 i modificada dos anys després, l'ordenança que la regula estableix

⁴Més informació disponible a <http://bostonbuyingpower.com/>

⁵Per ampliar la informació visitar el següent enllaç: <http://we-bos.com/>

⁶Es pot consultar informació sobre aquest centre al seu web: <http://www.cweonline.org/>

⁷Disponible més informació del programa WIN Lab al seu web: <http://www.thewinlab.org/>

⁸Algunes estadístiques sobre la seva implantació es poden trobar al següent enllaç: <https://www.boston.gov/departments/economic-development/boston-residents-jobs-policy-construction-projects>

que tots els projectes privats de construcció de més de 50.000 peus quadrats, així com tots els projectes de construcció públics, han de complir amb el següent:

- Al menys un 51% de les hores de treball i de les persones aprenents han de ser per a residents de Boston.
- Al menys el 40% de les hores de treball i de les persones aprenents han de ser per a població de color.
- Al menys el 12% de les hores de treball i de les persones aprenents han de ser per a dones.

Aquesta és una borsa de treball, on els residents s'hi poden apuntar, rep les ofertes dels projectes que promou, executa o tutela la BDPA. La borsa posa en contacte residents que cerquen feina i empreses que precisen persones treballadores.

B. Desenvolupament de l'ocupació

La *Mayor's Office for Workforce Development* (OWD), que és part de la BDPA, s'ocupa de desenvolupar diferents iniciatives i polítiques per a la promoció laboral de joves i persones adultes de la ciutat cap a carreres que els aportin seguretat financera, posant el focus es posa en l'aprenentatge i la formació. Els serveis destinats a persones que cerquen feina es duen a terme en dos centres de l'estat de Massachusetts: el *Boston Career Link* i el *JVS Career Solution*. Entre els serveis que ofereixen hi ha l'assessorament sobre com realitzar el CV, orientacions de com fer les entrevistes de feina o suport en la cerca activa de treball.

Des d'aquesta oficina també es col·labora amb diferents entitats socials sense afany de lucre o comunitàries, donant suport financer a les iniciatives per millorar les habilitats ocupacionals i la formació de persones que es troben en risc d'exclusió social. Entre aquestes iniciatives destaquen programes d'educació per a joves, programes d'aprenentatge de professions, programes per lluitar contra la pobresa, programes de capacitació laboral, o programes que generen llocs de treball per a joves.

A més del suport econòmic a les diferents iniciatives socials, també se'n porten a terme de pròpies:

- **Neighborhood Jobs Trust.** Al següent apartat es dona el detall del programa.
- **Wage Theft & Living Wage Division.** Més endavant hi ha informació del programa.
- **Youth Options Unlimited (YOU) Boston.** S'amplia la informació d'aquest programa en l'apartat següent.
- **Boston Adult Literacy Initiative,** mitjançant el qual s'ensenya anglès a immigrants per facilitar la seva inserció social a la ciutat.
- **Boston Tax Help Coalition**⁹, que ofereix un servei gratuït per a la presentació d'impostos de la renda i assegurar-ne la seva correcta presentació, estalviant els costos de gestió a les persones amb menys recursos.
- **Greater Boston American Apprenticeship Initiative**¹¹, un projecte per fomentar l'aprenentatge en la indústria de la construcció i l'hostaleria locals.
- **Office of Financial Empowerment**¹², on es realitza un assessorament financer per millorar la independència econòmica de les persones, i on també es dona suport en l'elaboració d'itineraris per trobar feina a partir de sessions grupals o de coaching. Disposen de dos centres: el *Roxbury Center for Financial Empowerment* i el *Jewish Vocational Service Center for Economic Opportunity*. L'oficina també s'encarrega de donar el servei al *Boston Tax Help Coalition*, i col·labora amb el *Boston Saves*¹³, programa que fomenta eines i mecanismes d'estalvi per a nens i nenes d'escoles públiques de famílies amb baixos ingressos per poder anar a la universitat en el futur.

⁹Si es desitja ampliar informació sobre el programa es pot fer al seu web: <http://ali.boston.gov/>

¹⁰Més informació a <http://www.bostontaxhelp.org/>

¹¹Al següent enllaç hi ha més informació sobre el programa: <https://owd.boston.gov/gbaai/>

¹²En el cas de voler aconseguir més informació, el web de l'oficina és <http://ofe.boston.gov/>

¹³Al següent enllaç hi ha més informació sobre el programa: <http://www.bostonpublicschools.org/bostonsaves>

- **ReadBoston**, un programa de lectura infantil.
- **Tuition-Free Community College Plan**, un pla de beques perquè estudiants d'escoles públiques puguin anar a la universitat.
- **WriteBoston**, programa per desenvolupar les capacitats d'escriptura entre els nens i les nenes de la ciutat.

Així doncs, l'actuació de l'OWD destaca pel seu enfocament cap a persones en situació o risc d'exclusió social i en una orientació cap a la seva inclusió social i laboral, amb una perspectiva holística i d'atenció integral. En conseqüència, els seus serveis són molt variats i van des de l'educació, a l'alfabetització digital, lingüística i financera, fins a l'accés a llocs de treball dignes, capaços de treure les persones, en especial joves, de la situació de pobresa i exclusió social, mirant de trencar la reproducció de la pobresa de generació a generació.

C. Política d'Innovació

La política d'innovació a la ciutat és molt activa d'ençà que l'alcalde anterior, Menino, llançà l'any 2010 el programa *Innovation Boston*, que cerca l'aprofitament de la base del coneixement existent a la ciutat a partir de fomentar la col·laboració entre les persones i els diferents agents (universitats, empreses, entitats,...) i la provisió d'espais públics per aconseguir estimular els processos creatius. Amb aquesta idea d'aprovisionar espais on puguin col·laborar els diferents actors (persones i agents) van sorgir diferents iniciatives:

- El **Innovation District**, iniciativa per transformar el sud de Boston en una zona urbana d'innovació, de col·laboració entre empreses tecnològiques, de dret, d'ensenyament, d'economia creativa i empreses socials. L'*Innovation District*, des de l'any 2010, ha generat 200 noves empreses i uns 4.000 llocs de treball¹⁴.
- El **District Hall**, que representa el primer centre d'innovació cívica del món i una plataforma de programació per a la comunitat de la innovació de Boston, i que va ser dissenyat en col·laboració amb el *Cambridge Innovation Center*. L'equipament proporciona més de 13.000 peus quadrats d'espai de col·laboració i innovació per a esdeveniments, un espai de treball públic i un centre de programació, dissenyats per reunir a persones de tots els nivells. Des del 2014, ha organitzat més de 3.000 esdeveniments on hi han participat unes 300.000 persones¹⁵.
- El **Roxbury Innovation Center**, creat el 2014 seguint la premissa de que la innovació era part consubstancial de la ciutat i que aquesta havia de ser portada a tots els barris. Situat al centre de Boston, és gestionat per entitats sense ànim de lucre (*Venture Café Foundation*), disposa d'un Fablab, organitza tallers *Learn Lab* (patrocinats per Microsoft) que abasten una àmplia gamma de temes relacionats amb el desenvolupament d'habilitats i tecnologia, lloga espais de *coworking*, etc¹⁶.

2.2.1.4. Programes, serveis i iniciatives més destacades

Small Business Unit

Presentació

L'administració local de Boston té una llarga tradició en la promoció i protecció de petites empreses amb la intenció de que no es deslocalitzin del centre de la ciutat, ja que consideren que aquest fet seria perillós per a la ciutat, degut a que generaria un deteriorament d'aquest sector urbà. Fruit d'aquesta tradició, la nova administració, a l'inici de la legislatura, va començar a elaborar l'*Small Business Plan*. S'han identificat 9 bretxes o reptes sobre els que cal treballar i proposa 20 iniciatives per superar-les.

¹⁴The Intersector Project fa una revisió crítica de la iniciativa al següent document: <http://intersector.com/wp-content/uploads/2015/10/The-Development-of-Bostons-Innovation-District.pdf>

¹⁵En cas de voler conèixer millor la iniciativa, disposa de web propi: <http://districhallboston.org/>

¹⁶Per ampliar informació, consulteu el seu web <http://roxburyinnovationcenter.org/>

Tal com detecta l'*Small Business Plan*¹⁷, les petites empreses tenen un important pes en el teixit empresarial i econòmic de la ciutat, ja que n'hi ha unes 40.000, de les que un 85% tenen menys de 10 treballadors/es (facturació menor a 500.000\$/any), amb una facturació al voltant dels 15.000M\$ (representant el 37% de total de la ciutat) i un total de 170.000 treballadors/es (el 44% de la ciutat). Un altre aspecte destacable és la importància de les minories ètniques, doncs el 32% de les petites empreses estan en mans d'aquest col·lectiu, i de les dones, amb un 35% que són d'empresàries. Així doncs, les petites empreses representen una oportunitat econòmica, laboral, d'inclusió social i equitat.

Per tot això, l'objectiu que té la Unitat és el suport a la creació, el desenvolupament i el manteniment de les petites empreses de la ciutat.

Principals activitats

L'*Small Business Plan* és qui marca les activitats i iniciatives desenvolupades per l'actuació de l'*Small Bussines Unit*. Més enllà de les iniciatives que es posen en marxa, cal destacar que el Pla suposa un canvi d'enfocament de l'activitat de la Unitat en relació a l'atenció a les petites empreses que implica un enfocament holístic i basat en les persones/empreses. Així, quan s'atén a una petita empresa, la primera pregunta és què necessita, de cara a proporcionar-li el servei adient. En aquest sentit, la Unitat disposa de 7 *managers* que actuen de consultors de suport a les empreses. A cada *manager* se li assigna un sector de treball de la ciutat, encarregant-se de guiar les empreses d'aquest territori a través de les tramitacions que han de fer davant l'Ajuntament, les llicències que han d'aconseguir, els recursos que tenen al seu abast, el programes dels que disposa la Unitat, etc.,...

Entre les principals activitats, algunes de les quals ja han estat comentades en l'apartat anterior en referència a l'*Small Business Office*, destaquen les següents:

- L'*Small Business Center*, primera iniciativa proposada pel Pla, la finalitat de la qual és millorar la "navegació" o orientació de les petites empreses a través de tots els dispositius de suport existents i tot el que precisin. El Centre disposa d'una seu física perquè les empreses s'hi adrecin, un portal d'Internet on trobar la informació, i una línia telefònica d'ajuda amb operadors formats per ajudar i orientar a petites empreses i organitzacions empresarials. A més, tenen previst de crear una xarxa de centres als barris.
- El programa *On site technical assistance* dóna assistència gratuïta a les empreses in situ, que inclou l'assessorament d'un consultor o una consultora professional en diferents temes com ara: la planificació, captació i retenció/fidelització de clientela; la comunicació, ja sigui amb tècniques de millora de la venda dels seus productes o serveis, com la promoció del seu negoci o suport en el disseny (incloses reformes) de les seves seus i millora dels aparadors, a través de l'*Storefront improvements*; la realització d'inventaris; la millora de l'experiència de la clientela; i la gestió financera del seu negoci. A més, també es dóna suport a les empreses per ser més sostenibles millorant la seva eficiència energètica.
- Recentment, la Unitat ha començat a desenvolupar una línia relacionada amb l'economia social pel que suposa de millora del benestar de les persones treballadores, el de la comunitat i el medi ambient. D'aquesta manera, realitzen activitats per donar suport a la creació de cooperatives de treballadors i treballadores, i a la seva en la propietat de les empreses. Les persones interessades tenen accés als programes generals per a emprenedors i emprenedores, que són reforçats amb tallers i jornades específiques sobre cooperatives de treball. Justament, Barcelona Activa va participar en una d'aquestes jornades, mostrant el cas de Barcelona com a exemple per al desenvolupament del sector a Boston.
- També participen del programa *Women Entrepreneurs Boston*, comentat en l'anterior apartat, degut a la importància que tenen les empresàries en les petites empreses, més d'una tercera part del total.
- Per últim, desenvolupen tres programes, com són el de *Food Trucks*, *Main Street Program* i el de Contractació Pública, que pel seu interès s'ha considerat convenient tractar-los apart i dedicar una fitxa a la seva presentació.

¹⁷Es pot consultar el document al següent enllaç: [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)

Elements d'interès

Un dels elements que més destaca de l'experiència de la Unitat és el reconeixement al valor que tenen en el teixit urbà, social i econòmic les petites empreses de la ciutat, que serveixen per generar ocupació entre col·lectius que, a priori, presenten certes dificultats, com ara les dones i les minories ètniques. Aquest fet lliga amb l'estratègia de la ciutat de treballar en la inclusió social i l'equitat.

Un altre aspecte d'interès és l'enfocament *holístic* i la provisió dels serveis a la mesura de les empreses. En aquest sentit, no es tracta de mostrar la carta de serveis i veure quin és el que s'adapta a la seva demanda, sinó veure quines necessitats tenen les empreses i donar-les-hi resposta.

Un tercer aspecte sobre el s'incideix és en la idea de barri com a àmbit d'actuació, que es reflecteix en la presència dels *7 managers*, cadascun treballant en un barri en concret, fet que facilita un tracte més individual i personal amb les empreses, així com establir un referent per al territori. Desenvolupar la xarxa d'*Small Business Center* a nivell de barris és un altre exemple de la voluntat de treballar en aquest nivell.

Resultats/Impactes

L'*Small Business Plan* sobre el que es basen les iniciatives que s'estan desenvolupant des de la Unitat va ser publicat el 2016 i no hi hagut temps per poder començar a parlar de resultats i impactes, i d'avaluar la seva activitat. No obstant, actualment està treballant en aquesta qüestió.

Elements de disseny i eines d'avaluació

L'*Small Business Plan* és el principal element de disseny de les activitats que executa la Unitat i va sorgir d'una anàlisi de la situació, la detecció d'una sèrie de problemes i reptes sobre els que s'havia de treballar, i la proposta d'una sèrie d'iniciatives per donar-hi solució.

Pel que fa a les eines d'avaluació, la prioritat des de 2016 va ser la posada en marxa i el desenvolupament de les iniciatives sorgides del Pla. Recentment, però, han començat a treballar en la seva avaluació. Així, s'està elaborant una bateria d'indicadors de caire quantitatiu (nombre d'empreses, facturació, llocs de treball, etc.) que serà completada amb altres indicadors que reflecteixin millor l'impacte dels programes, com ara indicadors de confiança de les empreses, increment de les seves vendes, o increment en el nombre de clients i clientes. Així mateix, s'està treballant conjuntament amb 12 organitzacions de suport a les persones empresàries per assegurar que tots els agents comparteixen un mateix llenguatge, una forma de recollir les dades i una visió sobre tot el que ha de ser monitorat i avaluat. La metodologia emprada per analitzar l'evolució dels indicadors serà d'anàlisi lineal (base line).

Departament encarregat de la seva gestió

L'*Small Business Unit* és un departament propi dins de la divisió d'*Economic Development* anomenat *Small Business Development*.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

Office of Workforce Development

Presentació

L'*Office of Workforce Development* (OWD) és una unitat destinada a la promoció de l'ocupabilitat de les persones, en especial d'aquells grups que presenten uns baixos nivells d'ocupació i elevats nivells de desigualtat i d'exclusió social. Aquesta unitat, a més, presenta un caire més social i integral, doncs focalitza el seu treball a partir del plantejament d'un procés de millora de les habilitats laborals de les persones, de la formació i de la generació d'oportunitats laborals. Durant aquest procés, es dóna suport de la forma més adient a les seves necessitats, com ajuts per al transport o per pagar a persones cuidadores dels seus nens i de les seves nenes per poder assistir a les activitats.

Aquesta oficina aprofita els projectes de construcció d'edificis, zones comercials o zones industrials promogudes, tutelades o participades per la BPDA per obtenir fons i/o formar potencials treballadors i treballadores que s'ocupin en aquests projectes constructius. Aquest aspecte està relacionat amb l'ordenança del *Boston residents jobs policy*, on s'exigeix una participació mínima de persones treballadores residents a la ciutat. A part d'aquest fons, l'OWD també rep finançament a través de subvencions federals i estatals, d'aportacions que fa la ciutat, i de donacions. Els fons que obté li permeten realitzar dos tipus d'accions:

- a) **Accions pròpies.** Desenvolupen una sèrie de serveis i programes destinats principalment a millorar la capacitat econòmica de les persones perquè puguin invertir en la seva formació, a generar oportunitats laborals a les que tenen una major dificultat d'inserció, i a millorar les oportunitats d'ocupació futura de les persones joves a través de l'accés a la formació.
- b) **Accions externes.** Donen suport financer a diferents projectes o iniciatives relacionades amb la millora de l'ocupabilitat de les persones residents a Boston que desenvolupen diverses entitats a la ciutat i col·laboren amb aquestes entitats per desenvolupar projectes que presenten un clar benefici per a la ciutat. Aquests projectes són programes d'educació per a joves, d'aprenentatge de professions, de lluita contra la pobresa, de capacitació laboral, i programes que generin llocs de treball per a joves.

Principals activitats

L'OWD desenvolupa, doncs, un gran ventall de programes i projectes. Els més significatius i de major interès són:

- I. El *Neighborhood Jobs Trust* (NJT), un fons sense ànim de lucre creat el 1987 per possibilitar que grans projectes constructius (infraestructures, zones comercials, àrees industrials,...) beneficiessin també les persones residents amb més baixos ingressos. L'NJT recapta diners dels grans projectes i els destina a finançar llocs de treball, formació i activitats relacionades amb la millora de l'ocupabilitat.

En aquest sentit, els promotors de projectes de construcció amb més de 100.000 peus quadrats de superfície han de pagar una taxa de 1,67\$ per cada peu quadrat de més que tingui. La taxa la poden pagar de dues formes:

- Generant llocs de treball. Els diners de la taxa són destinats a formar les persones treballadores que seran contractades, de forma indefinida, un cop s'acabi l'obra i el projecte entri en funcionament.
- Contribució directa al fons de l'NJT.

L'any 2016, l'NJT va finançar 17 projectes de diferents ONGs, amb un import total de 1,2 M\$, que van atendre a 340 persones. Destaca observar com el 83% de les persones participants en programes finançats per l'NJT troben feina, aconseguint que els paguin una mitjana de 14,9\$/hora, que està per sobre del salari mínim de la ciutat, i suposa un increment dels ingressos d'un 123% per a les persones participants¹⁸.

¹⁸Al següent enllaç es pot consultar un informe sobre el programa per al 2015: https://20289-presscdn-pagely.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/07/FY15_NJT_ImpactReport.pdf

- II. *Youth Options Unlimited* (YOU), programa basat en la gestió individualitzada de casos de joves d'entre 14 i 24 anys, amb un passat delictiu i antecedents penals, que són de difícil inserció al mercat laboral. El programa combina els serveis d'orientació i suport per al desenvolupament de la seva carrera professional o laboral, i el suport per ajudar-los a desvincular-se de les bandes de joves delinqüents. Cada any s'atenen uns 300 joves que resideixen, principalment, als barris de la ciutat amb uns índexs més elevats de pobresa i violència.
- III. *Operation Exit and Professional Pathways*, un programa atén persones joves que surten de la presó, amb les que es treballa la seva reinserció a la societat. A través dels 12 sindicats del sector de la construcció s'ofereix a aquestes persones joves formació i llocs de treball al sector. Entre els anys 2014 i 2016 van participar-hi un total de 54 joves, dels que 41 han trobat un lloc de treball i han iniciat un procés d'aprenentatge i millora del seu salari. El responsable del programa, Jeffrey Velez, indica que la clau està en l'atenció intensa i integral que fan sobre la persona i, en especial, en la possibilitat d'obtenir un lloc de treball amb una remuneració superior al salari mínim de la ciutat.
- IV. *Wage Theft and Living Wage Division*. Aquest és el lloc on les persones treballadores que pateixen algun 'robatori' del seu salari per part de l'empresa poden anar a denunciar-ho. Convé indicar que per 'robatori' de salari s'entén que no reben la remuneració que els pertoca, ja sigui part de les propines, de les hores extres o que se li paguin a un preu reduït, un salari inferior al salari mínim de la ciutat o estatal (11\$/hora o 14,23\$ si l'empresa té un contracte superior als 25.000\$ amb la ciutat),... El treballador o la treballadora pot realitzar la denúncia de forma anònima a través d'un formulari *online*. Segons un estudi del 2008, dues tercers parts de les persones treballadores amb baixos salaris eren víctimes de 'robatoris de salaris', fet que estimaven que suposava uns 50 M\$ l'any. Un cop es rep la denúncia, el protocol d'actuació és diferent en funció de si l'empresa té una llicència de la ciutat per a les seves activitats (venta de menjar, begudes alcohòliques, boleres,...) o no. En el primer cas, es realitza una visita a l'empresa per comprovar la veracitat de la denúncia i es comproven les nòmines. En el cas que sigui cert, es comunica al departament municipal que concedeix les llicències i aquest pot sancionar a l'empresa. En el segon cas, s'acompanya i s'informa a la víctima de les accions legals que pot emprendre.

Elements d'interès

Un dels principals elements d'interès d'aquesta Oficina és el seu potent enfocament d'atenció a la diversitat i a la igualtat en una de les ciutats amb majors índexs de desigualtats dels EE.UU, un enfocament *holístic* i centrat en les necessitats de les persones, amb una gran varietat de programes ideats per a joves, persones grans, persones immigrants i minories. Molts comparteixen eines que ja existeixen i la clau és l'atenció a la persona i a les seves necessitats a través de la gestió individual dels casos, amb la combinació dels recursos disponibles més adients a les necessitats que presenta cadascuna d'elles.

D'una forma semblant a la intervenció que fan amb les petites empreses, s'ofereix a la persona el que necessita per passar pel programa de forma satisfactòria: ajuts al transport, atenció a nens i nenes, o persones dependents mentre participen al programa, ajuts puntuals quan es necessiten,...

De manera general, s'observa un model d'intervenció a escala *micro* sobre les necessitats específiques de cada persona per millorar la seva situació de desigualtat, però que es planifica a escala de ciutat en relació a la dotació dels diferents recursos necessaris per a la intervenció personalitzada.

Un altre aspecte d'interès, que queda reflectit en l'ordenança i a l'NJT, és que els grans projectes de la ciutat repercuteixin també sobre les persones menys afavorides. D'alguna manera, es pot entendre com una redistribució d'una petita part de la riquesa que aquests projectes generaran, redistribució encaminada a millorar la formació i l'ocupabilitat de les persones i no tant a donar una paga (renda garantida).

Resultats/Impactes¹⁹

A través dels diversos programes i iniciatives que s'han presentat, s'han mencionat diferents resultats positius que estan obtenint com, per exemple, 300 joves atesos anualment pel YOU, 41 joves expresidaris que

han trobat un lloc de treball, 340 persones participants als 17 projectes subvencionats per l'NJT, o el salari més elevat que perceben les persones que participen en algun dels programes de l'NJT.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No utilitzen eines ni mecanismes específiques de disseny i d'avaluació, apart dels informes anuals d'activitat i de justificació-auditoria que presenten a la BPDA. També publiquen anualment un informe-resum al seu web amb els principals resultats o impactes obtinguts als seus programes de cara a informar a la ciutadania. En alguns programes concrets sí que hi ha alguns mecanismes de disseny i de seguiment.

Departament encarregat de la seva gestió

La *Mayor's Office of Workforce Development* s'encarrega de la seva pròpia gestió, encara que forma part de la BPDA.

Persona responsable

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

Per ampliar informació

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

Boston Main Street Program

Presentació

Aquest programa es va iniciar a la ciutat el 1995, però forma part d'un programa federal pensat inicialment per a ciutats més petites (*Main Street*), que va ser adaptat amb èxit a Boston. Es tracta d'un *partenariat* públic-privat format per la ciutat i per 20 organitzacions sense ànim de lucre sorgides del propi programa en les 20 zones comercials de les ciutats on es treballa.

El seu objectiu inicial era revitalitzar els centres comercials dels barris. El 1995 es va organitzar la primera convocatòria per seleccionar organitzacions sense ànim de lucre formades per persones empresàries, propietaris i propietàries d'habitatges, i ciutadania en general que volien unir-se per treballar pel seu barri. En aquesta primera convocatòria van formar-se 10 entitats, mentre que el 2016 n'eren 20.

Principals activitats

Cadascuna de les organitzacions decideix què vol fer amb el suport de la comunitat. La ciutat finança amb fins a 75,000\$/any la seva estructura, amb l'obligació de realitzar-ne la justificació. L'estructura ve conformada per una oficina i una única persona remunerada. Aquesta persona és el director o la directora del Consell de l'organització, que a cada barri està formada per 12-15 membres de la comunitat (persones empresàries, residents i institucions locals).

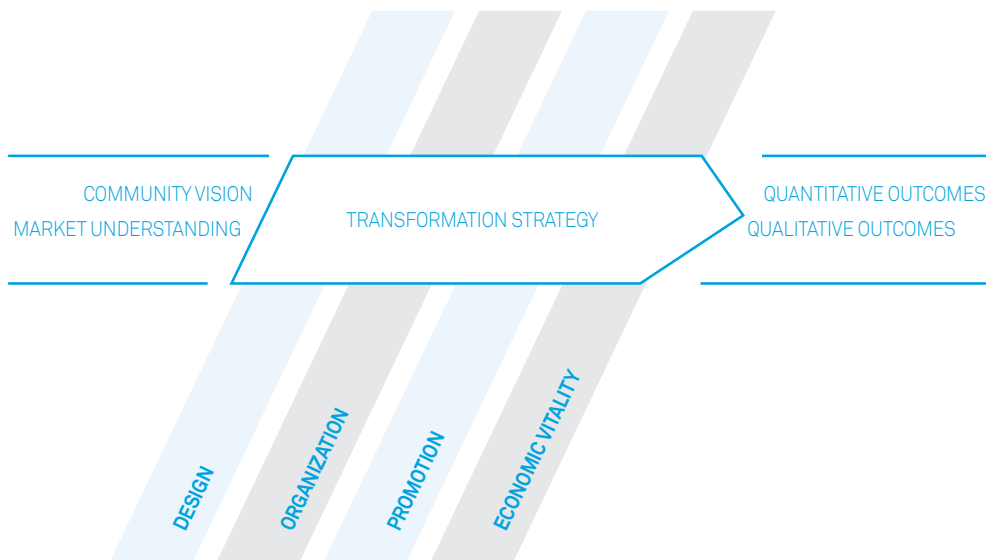
La seva organització és la mateixa que la del programa *Main Street* i està basada en quatre Comitès de treball, que abasten quatre àrees, i que estan compostats per ciutadans i ciutadanes que volen promoure, dinamitzar i millorar la comunitat. Aquests Comitès de treball són el de disseny, el d'organització, el de promoció i el de desenvolupament econòmic.

Aquest darrer comitè sol ser l'encarregat d'aconseguir fons addicionals per poder desenvolupar actuacions i activitats. En ocasions, aquests fons addicionals poden arribar fins els 100,000 o 200,000\$, que se

¹⁹Es pot consultar l'informe-resum de la seva activitat el 2016 al següent enllaç: https://owd.boston.gov/wp-content/uploads/2017/01/DES92-OWD_Annual_ReportF.pdf

sumen als 75,000\$. L'obtenció d'aquests fons addicionals és un requisit impositat en el contracte que firmen les organitzacions amb l'ajuntament. La ciutat (alcaldia i/o l'ajuntament) pot donar suport amb finançament a la realització d'obres públiques necessàries, amb programes de suport específic per a les empreses de la comunitat de l'àmbit d'actuació de l'organització.

Esquema conceptual dels programa Main Street



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

Elements d'interès

Es tracta d'un programa relativament econòmic, ja que només s'ha de finançar una mínima estructura de cada organització, que genera pertinença a la comunitat i cohesió social, millorant els barris, a partir de la incorporació de la ciutadania, del teixit empresarial i de l'associatiu en el seu disseny i gestió. Així doncs, es tracta d'un programa de fàcil gestió que ha generat uns resultats molt encoratjadors els darrers 15 anys. A més, resulta compatible i vinculable amb altres ajuts que dona l'ajuntament per a la promoció econòmica, la creació d'empreses i la millora de l'ocupació.

Resultats/Impactes

Amb més de 15 anys de vida de la iniciativa, els barris en els que es duu a terme han millorat molt, tornant-se més habitables i segurs. Les dades publicades a la pàgina web del programa mostren que, durant el 2015, es van crear 91 noves empreses, 565 llocs de treball, els voluntaris van invertir 28.000 hores de feina, i es van organitzar un total de 494 esdeveniments.

Les darrers dades disponibles, mostren com des del 1995 al 2016 s'han creat 1.394 noves empreses, 8.176 nous llocs de treball, i les persones voluntàries han invertit 373.680 hores de treball.

L'avaluació de l'impacte a nivell de tot el programa federal mostra que per cada \$ invertit el retorn mig obtingut és de 3\$.

Elements de disseny i eines d'avaluació

A més de la justificació econòmica que han de fer les organitzacions, aquestes han de reportar mensualment al Departament/organisme responsable de la gestió del programa dades sobre la creació/destrucció d'empreses, llocs de treball, els esdeveniments que han organitzat, el nombre d'empreses que han atès, i els fons addicionals que han aconseguit (nombre i quantitat). A més, la BPDA realitza un informe anual dels resultats del programa.

Departament encarregat de la seva gestió

La responsabilitat del programa recau en l'Small Business Unit.

Persona responsable

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

Per ampliar informació

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

Food Trucks Program

Presentació

El programa va iniciar la seva activitat l'any 2011 amb la finalitat de donar suport a la creació, desenvolupament i manteniment de negocis de restauració basats en el model *Food Trucks*, de menjar al carrer.

L'objectiu inicial era generar unes idees de negoci relacionades a l'elaboració de menjar ràpid, saludable i de qualitat, que complissin uns estàndards sanitaris adequats i que donessin servei als diferents barris de la ciutat, alhora que generaven llocs de treball. En definitiva, idees de negoci que fossin sostenibles econòmicament i que, amb el temps, es consolidessin, bé per optar per obrir un restaurant, bé per incrementar la flota de camions de menjar.

Principals activitats

El 2011 es va realitzar la primera convocatòria per a la concessió de tres llicències per a camions de menjar, que podien escollir els llocs de la ciutat on podien estacionar els camions per vendre els seus productes. Des de llavors, ja es porten concedides un total de 90 llicències, amb èxit de popularitat i de negoci.

Des de l'*Small Business Unit* es dóna suport de forma personalitzada i individualitzada a les persones interessades en tots el processos necessaris per obrir un negoci de camió de menjar. Aquest processos van des de la tramitació de les llicències municipals, a la cerca d'espais on estacionar el camió, ja siguin públics (mitjançant concursos) o privats (mitjançant acords amb el propietari), la gestió d'horaris d'atenció al públic, així com les normes i requisits d'accés a finançament.

Elements d'interès

Als EE.UU., els *Food Trucks* són una activitat molt popular. A més, també representen un *testeig* per a les pròpies persones empresàries de restauració per iniciar la seva activitat i veure la rebuda dels seus productes. Aquests camions de menjar, en molts casos, han servit com a incubadores d'idees de negoci que posteriorment s'han establert com a restaurants, aproximadament, en uns 30 casos. De forma paral·lela, altres persones empresàries han optat per expandir el seu negoci de camions de menjar adquirint nous camions i ampliant la seva flota.

Per últim, aquest caràcter de *testeig* dels camions de menjar també és aprofitat per alguns empresaris i algunes empresàries de restaurants com a laboratori on poder fer proves de mercat de nous productes abans d'incorporar-los a les seves cartes.

Resultats/Impactes

El resultat més significatiu són les llicències de camions que han gestionat i els 90 camions de menjar que s'han obert en els darrers 6 anys.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No existeix cap element particular de disseny ni cap eina d'avaluació. El seguiment del programa el realitzen a través de les peticions d'ajuda que reben i del nombre de camions de menjar.

Departament encarregat de la seva gestió

La responsabilitat del programa recau en l'*Small Business Unit*.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

Suport a petites empreses en la contractació pública

Presentació

Des de l'Agència, es va comprovar que només un 7% de la contractació pública a la ciutat de Boston era realitzada per petites empreses locals, especialment aquelles que eren d'empresàries o de minories. En aquest sentit, van decidir incorporar aquesta iniciativa al Pla per a les Petites Empreses de 2016.

L'objectiu de la iniciativa és millorar la transparència, l'accessibilitat i el suport a petits proveïdors i petites proveïdores per incrementar la seva participació en la contractació pública de la ciutat. Aquesta iniciativa també està alineada amb l'estratègia de millorar la inclusió social i l'equitat que està desenvolupant la ciutat.

Principals activitats

Així doncs, amb la finalitat d'incrementar el nombre de petites empreses contractades, en especial de minories, dones i persones immigrants, cada cop que algun departament municipal convoca una licitació de provisió de serveis o productes, des d'aquesta iniciativa s'assegura que aquest perfil d'empreses hi pugui participar. Per això, contacten amb elles per informar-les sobre la convocatòria i se les anima a presentar-hi ofertes.

Des de la iniciativa han creat un punt central de contacte i informació. En aquest punt s'ofereix als proveïdors i a les proveïdores la informació sistematitzada i classificada segons categories sobre les contractacions obertes o previstes.

A més d'un millor accés a la informació, també realitzen una formació específica als proveïdors i proveïdores interessades. L'objectiu és que entenguin millor el procés de contractació pública, com ara el llenguatge administratiu, els documents que es solen demanar o que sàpiguen realitzar millor la seva proposta. També fan sessions grupals on poden parlar amb alguns departaments de la ciutat sobre els seus processos de contractació, on se'ls presenten alguns 'casos d'èxit' que els poden servir com a exemple.

Finalment, estan treballant també en possibilitar una opció de certificacions més flexibles perquè s'hi puguin presentar.

Elements d'interès

Representa un mecanisme força interessant per donar suport a petites empreses i col·lectius particularment vulnerables o infrarepresentats en els ecosistemes emprenedors, però amb un potencial important.

Traslladat a un nivell més europeu, aquest mecanisme és compatible amb la introducció de clàusules socials en la contractació pública i, a més, les complementària.

També resulta un mecanisme que ajudaria a ser més competitives a petites empreses o empreses de l'economia social en els concursos de contractes públics. En aquest sentit, es molt interessant el contacte actiu amb les empreses, tant per informar de les possibilitats concretes en relació a la presència de concursos, com en la formació destinada a saber com contractar amb el sector públic.

Resultats/Impactes

La iniciativa és massa recent i encara no s'han valorat els resultats i l'impacte que està tenint. Per això, és necessari deixar passar encara uns anys més.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No disposen de cap element de disseny o eina d'avaluació en particular. L'avaluació de seguiment que fan servir és força convencional, a partir del nombre de proveïdors i proveïdores amb els que mantenen contacte. Pel que fa a la valoració del resultat, caldrà esperar per veure si en els propers anys registren un increment del percentatge de contractació pública amb aquests proveïdors i proveïdores.

Departament encarregat de la seva gestió

La responsabilitat de desenvolupar la iniciativa és del *Procurement Departament*, encara que col·laboren amb els altres departaments, com el d'*Economic Development* o l'*Small Business development*.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

2.2.1.5. Gestió del canvi

La ciutat de Boston disposa de diverses eines i mecanismes per fer la predicció i detecció de noves tendències, i treballar en l'adopció de mesures que els permetin adaptar-se als nous canvis que es registren. D'aquestes eines i mecanismes participen diversos actors i s'utilitzen diferents metodologies per fer les anàlisis.

L'eina més important relacionada directament amb la BPDA és la divisió de recerca que té l'Agència, que es centra en l'anàlisi de l'entorn econòmic de la ciutat. La *Research Division* s'encarrega de realitzar diversos informes sobre la ciutat de Boston, alguns de forma regular i altres esporàdics. Aquests es basen en anàlisis estadístiques de bases de dades a les que tenen accés. Per la seva tipologia podríem parlar de diferent tipus d'informes:

- a) **Informes econòmics anuals i de tendències de l'economia de la ciutat de Boston**, centrats en el creixement econòmic, l'ocupació, els salaris i el mercat immobiliari. A més, l'edició de 2017 fa una anàlisi comparativa de l'entorn econòmic de Boston respecte a un conjunt de 25 ciutats d'EE UU.
- b) **Informes regulars que analitzen la situació als barris de la ciutat.**

- c) **Informes temàtics**, de contingut divers, relacionat amb l'anticipació de noves tendències a partir de projeccions com, per exemple, la situació de la població, de la població immigrant, del desenvolupament de l'economia creativa, del sector de la salut, del sector tecnològic, o sobre tendències passades i futures del mercat de treball per a les persones residents i no residents a la ciutat.

A més disposa de dos eines o mecanismes susceptibles de ser destacats. D'una banda, la planificació estratègica a través de consulta pública a la ciutadania. De l'altra, una basada en les relacions internacionals de la ciutat i la creació de xarxes de col·laboració:

- I. En relació a la primera, el 2015 va començar la iniciativa *Imagine Boston 2030*, una consulta pública sobre com creu la ciutadania que canviarà la ciutat i sobre com voldria que canviés, en la que ja han participat més de 14.000 persones. L'objectiu és la redacció final, per a l'estiu de 2017, del pla *Imagine Boston: expandint oportunitats*. El mes de maig de 2016 ja estava redactada una versió provisional del pla²⁰, amb un extens informe on s'analitzaven les principals tendències del passat i futur de la ciutat, així com les propostes d'adaptació i canvi d'aquestes tendències.
- II. En relació a la segona, la col·laboració amb altres ciutats la realitzen a través del programa d'agermanament. Aquest programa cerca l'intercanvi cultural amb altres ciutats per aconseguir un aprenentatge mutu. En aquest sentit, a través de l'intercanvi, la ciutat pot aprendre de les experiències realitzades per les altres ciutats que li permeti poder detectar tendències, programes o polítiques d'èxit que ja s'estan desenvolupant. Actualment, Boston està agermanada amb 10 ciutats, una de les quals és Barcelona.

2.2.1.6. Reptes i expectatives de futur

Al darrer *Economic Report* de la divisió de recerca de la BPDA quedaven recollits els principals reptes de futur en els que hauran de treballar els propers anys. Aquests són:

- **Alentiment del creixement econòmic.** Els darrers anys, la ciutat de Boston i l'estat de Massachusetts han experimentat un fort creixement de salaris i llocs de treball. Aquest any les previsions mostren un creixement més moderat i els pronòstics suggereixen un alentiment gradual fins el 2020.
- **Envel·liment de la mà d'obra.** Estimen que la proporció de població de Boston de 65 anys o més es veurà incrementada i passarà de representar el 14% el 2030. Aquest és un fet significatiu si es té en compte la importància que té el sector educatiu, que suposa la recepció d'estudiants joves, una part important dels quals es queden a la ciutat per desenvolupar la seva carrera professional.
- **La població immigrant i la seva inserció laboral.** El creixement de la ciutat de Boston ve determinada per l'arribada de nous residents. En aquest sentit, les previsions són de creixements importants de població i creixements moderats de llocs de treball, fet que pot acabar generant problemes d'atur.
- **Mà d'obra formada per als treballs del futur.** Les previsions indiquen que gran part del treball es crearà en indústries d'alt valor en coneixement. Per tant, es necessitarà mà d'obra altament qualificada. Per aquest motiu, l'OWD posa tant èmfasi en programes, perquè el jovent de famílies amb ingressos modestos pugui estudiar.

Apart del procés d'*Imagine Boston 2030*, també cal destacar el repte de l'elevada desigualtat existent a la ciutat, amb disparitats significatives en educació, habitatge propi, temps de trasllat, accés a l'alimentació, accés a l'assistència sanitària i altres factors. Aquests aspectes es troben altament correlacionats amb resultats de salut i bretxes de riquesa entre races i barris. Així doncs, treballar per la inclusió social millorant les desigualtats és un repte important que està marcat a l'agenda social i en el que les polítiques de desenvolupament local han d'intervenir.

²⁰El document pot ser consultat a: http://20222-presscdn.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/05/Ib2030%20Vision%20Report%20Spring%202017%20BOOK%20issuu_pages.pdf

Aspectes més destacats de la ciutat de Boston

- La prioritat donada a la inclusió social, que queda palesa amb la creació d'una potent Agenda d'Inclusió Econòmica i Igualtat, es concreta en diferents mesures com ara l'establiment d'un salari mínim (Ordenança de Treballs i Salari Digne), la política d'ocupació per a residents al sector de la construcció, la taxa especial per a grans operacions urbanístiques per finançar projectes d'inclusió social i millora de l'ocupabilitat de persones de barris marginats, diferents programes de l'*Office of Workforce Development* destinats a persones amb baixos nivells d'ocupabilitat, o el foment de l'emprenedoria de dones i minories ètniques com a mitjà d'inclusió.
- El suport especialitzat que donen als petits negocis.
- Els diferents serveis i recursos que tenen per al foment de l'emprenedoria femenina.
- El foment de la contractació pública de proveïdors i proveïdores de serveis i béns locals.

2.2.2. El cas de Toronto

Toronto és la ciutat més poblada del Canadà i el principal centre financer del país, on hi ha la principal borsa de valors del Canadà i la setena del món. A més de centre financer, és també un important centre industrial i comercial, motius pels quals és considerada la capital econòmica del Canadà. Presenta una economia diversa i potent basada en diversos sectors, com els serveis empresarials, les telecomunicacions, el transport, els mitjans de comunicació, l'art, el cinema, la investigació mèdica, l'ensenyament i el turisme.

El govern de la ciutat de Toronto està organitzat en diversos nivells. En un primer, hi trobem el *Toronto City Council*, format per 45 consellers i conselleres que els escullen els districtes electorals. En un segon nivell, ha els presidents o presidentes de quatre comissions permanents que són designats pel *City Council*, i el *City Manager*, és a dir, l'alcalde o alcaldessa, votat directament per la ciutadania. El o la *City Manager* forma un Comitè Executiu presidit per ell o ella, tres vice-alcaldes o vice-alcadesses, i els presidents o presidentes de sis comissions permanents escollits i escollides per el o la *City Manager*. Aquest comitè s'encarrega de fixar les prioritats de la ciutat, la gestió financera i pressupostària, i el funcionament general de l'Ajuntament (recursos humans). A més, realitza recomanacions al Consell Municipal en diverses matèries. Apart del Comitè Executiu, la participació de la societat civil en la presa de decisions es vehicula a través dels 11 comitès temàtics encarregats de recollir informació i reportar-la al Consell Municipal i als 4 Consells Comunitaris de caire territorial que tenen poder de decisió sobre alguns aspectes locals (aparcament, àrees de dinamització econòmica, juntes locals, entre d'altres).

A nivell executiu, les àrees de govern de la ciutat estan organitzades entorn a tres grups d'activitats gestionats pels respectius i respectives vice-alcaldes i vice-alcadesses (*deputy city manager*):

- I. El primer grup d'activitats està relacionat amb el desenvolupament econòmic, cultural, social i l'ocupació, amb els serveis a la infància i als malalts de llarga durada, entre d'altres (gestió de parcs i jardins, justícia, habitatge,...).
- II. El segon grup aglutina les activitats relacionades amb la gestió de les infraestructures (aigua, residus, equipaments, edificis municipals,...), del transport urbà, serveis d'emergència i de planificació de la ciutat.
- III. El tercer grup està relacionat directament a la pròpia gestió del govern de la ciutat (línia d'atenció al ciutadà, planificació financera, intervenció,...).

De forma addicional, el o la *City Manager* també té assignades algunes competències, com ara la d'igualtat, diversitat i drets humans, entre altres.

En relació al focus d'atenció del present informe, centrat en el desenvolupament local de la ciutat de Toronto, és el primer grup d'activitats el que resulta de major interès. Dins l'organització de la ciutat destaca la Divisió de Desenvolupament Econòmic i Cultura (*Economic Development and Culture*) i la Divisió d'Ocupació i Serveis Socials (*Employment & Social services*).

2.2.2.1. Missió, objectius i visió estratègica

La missió del govern de la ciutat queda recollit al document *City of Toronto. Strategic Actions 2013-2018*²¹, on s'indica que el govern de la ciutat de Toronto defensa la vitalitat econòmica, social i mediambiental de la ciutat. Així, la ciutat ha de:

- Ser capaç d'oferir serveis d'alta qualitat i assequibles, que responguin a les necessitats de les comunitats locals, i invertir en infraestructures per impulsar la construcció de la ciutat.
- Ser líder en la identificació de temes d'importància i en la cerca de formes creatives per respondre-hi.
- Promoure i mantenir un sistema de govern responsable on els interessos dels individus i les comunitats s'equilibrin amb els de la ciutat en el seu conjunt.

A més, la participació pública ha de ser una part integral dels processos de presa de decisions de la ciutat. La visió estratègica es basa en quatre punts:

1. Toronto com a ciutat amable i d'atenció a les persones.
2. Toronto com a ciutat neta, verda i sostenible.
3. Toronto com a ciutat dinàmica.
4. Toronto com a ciutat que inverteix en la qualitat de vida.

A partir de tot l'anterior, els objectius estratègics de la intervenció per part del govern de la ciutat passen a agrupar-se al voltant de set temes:

1. **La construcció de la ciutat**, amb quatre objectius específics: crear infraestructures per a una ciutat d'èxit que garanteixi el benestar de la comunitat i dels individus, i que sigui tractora d'inversions; l'excel·lència en els serveis públics, d'elevada qualitat, ben coordinats i de fàcil accés; un creixement urbà intel·ligent, ben planificat, amb serveis i transports eficients, accessibles i integrats; i la qualitat de la ciutat mitjançant el seu art, cultura i patrimoni, que milloren la seva qualitat de vida i la imatge internacional.
2. **La vitalitat econòmica**, amb quatre objectius específics: assegurar que la població activa presenti la formació, les competències i els coneixements demandats per l'economia en constant evolució i competitiva; generar una ocupació d'alta qualitat i d'un ampli ventall d'oportunitats; crear una base econòmica dinàmica, amb la presència d'empreses i llocs de treball diversos i basats en els avantatges competitius a través de l'excel·lència en l'educació, la recerca, l'emprenedoria i la innovació; i promoure la imatge internacional de la ciutat com a lloc atractiu per viure, treballar, visitar, invertir i instal·lar-hi empreses.
3. **La sostenibilitat mediambiental**, que consta de tres objectius: la conscienciació mediambiental a través de la participació pública activa; la sostenibilitat mediambiental mitjançant l'equilibri entre les activitats humanes i el consum i la capacitat del medi ambient d'absorbir les emissions i impactes; i la promoció de la salut dels residents a la ciutat.
4. **El desenvolupament social**, amb els objectius específics de: reforçar la capacitat de la comunitat, que tingui sentiment de pertinença i contribució a la ciutat, i la capacitat de participar en la vida social, política, econòmica i cultural de la ciutat; promoure el benestar de les persones, que tinguin accés a uns nivells adients d'ingressos, salut, alimentació, habitatge i roba; la promoció i celebració de l'accés, la igualtat i la diversitat, de forma que existeixin recursos i oportunitats per respondre a les necessitats particulars de les diferents comunitats; i el garantir la seguretat ciutadana.
5. **La bona governança**, que consta de quatre objectius específics: la participació cívica mitjançant processos de presa de decisions oberts i democràtics, i la invitació a les persones a establir un

²¹Més informació al següent enllaç: http://www1.toronto.ca/City%20Of%20Toronto/City%20Manager's%20Office/Files/StratActionsBklt_Tags.pdf

diàleg eficaç per contribuir amb les seves idees, opinions i energia al benestar de la ciutat; cercar l'excel·lència organitzativa, amb una autoritat legislativa apropiada, eines financeres, i estructures i processos organitzatius que donin suport a les seves responsabilitats, i contribueixin a aconseguir els seus objectius; ser soci d'altres agents en assumptes intergovernamentals; i, en termes de relacions internacionals, aconseguir que la ciutat sigui referent internacional per a altres ciutats i beneficiar-se social, cultural i econòmicament dels seus vincles internacionals.

6. La sostenibilitat fiscal, amb dos objectius específics: una administració dels recursos i patrimoni de la ciutat a través d'una sòlida planificació financera; i una articulació de mecanismes de sostenibilitat financera.

En aquest context, cal destacar que, en relació al desenvolupament econòmic de la ciutat, existeix un enfocament conjunt de sectors considerats com a estratègics per a la ciutat i que es treballa per desenvolupar-los. Aquest sectors són: la cultura i l'art; les indústries relacionades amb la filmació de pel·lícules, música i indústries de l'entreteniment, com el turisme; el disseny i la moda; l'educació; l'alimentació; les ciències de la vida; i els serveis financers.

Un altre aspecte que destaca, també estratègic per a la ciutat, és la política i l'oficina de salaris justos (*Fair Wage Office and Policy*)²². Aquesta política de salaris justos prohibeix al govern de la ciutat contractar a empreses que discriminin els seus empleats i les seves empleades. L'Oficina està encarregada d'investigar les denúncies i obliga a les empreses que no hagin pagat el salari per hora exigible, les vacances i permisos estipulats, a fer-ho. La política afecta a cinc sectors relacionats amb la indústria constructiva, com ara la construcció d'equipaments o edificis institucionals; la construcció d'infraestructures públiques, com carreteres o les relacions amb l'aigua; la construcció pesada; la construcció de fàbriques; i alguns serveis de seguretat, neteja, d'oficina,... Els objectius que es persegueixen són:

- Aconseguir relacions laborals estables i sense conflictes.
- Aconseguir un balanç més equilibrat entre les diferències salarials en l'ocupació organitzada al voltant dels sindicats i la que no ho està.
- Protegir als treballadors i a les treballadores de l'explotació.
- Reformar la reputació de la ciutat com a promotora de negocis justos i ètics.

Per últim, resulta necessari fer una referència a l'estratègia municipal de reducció de la pobresa, la *TO Prosperity: Toronto poverty reduction strategy*²³, on es destaquen tres tendències preocupants, comuns a moltes grans ciutats:

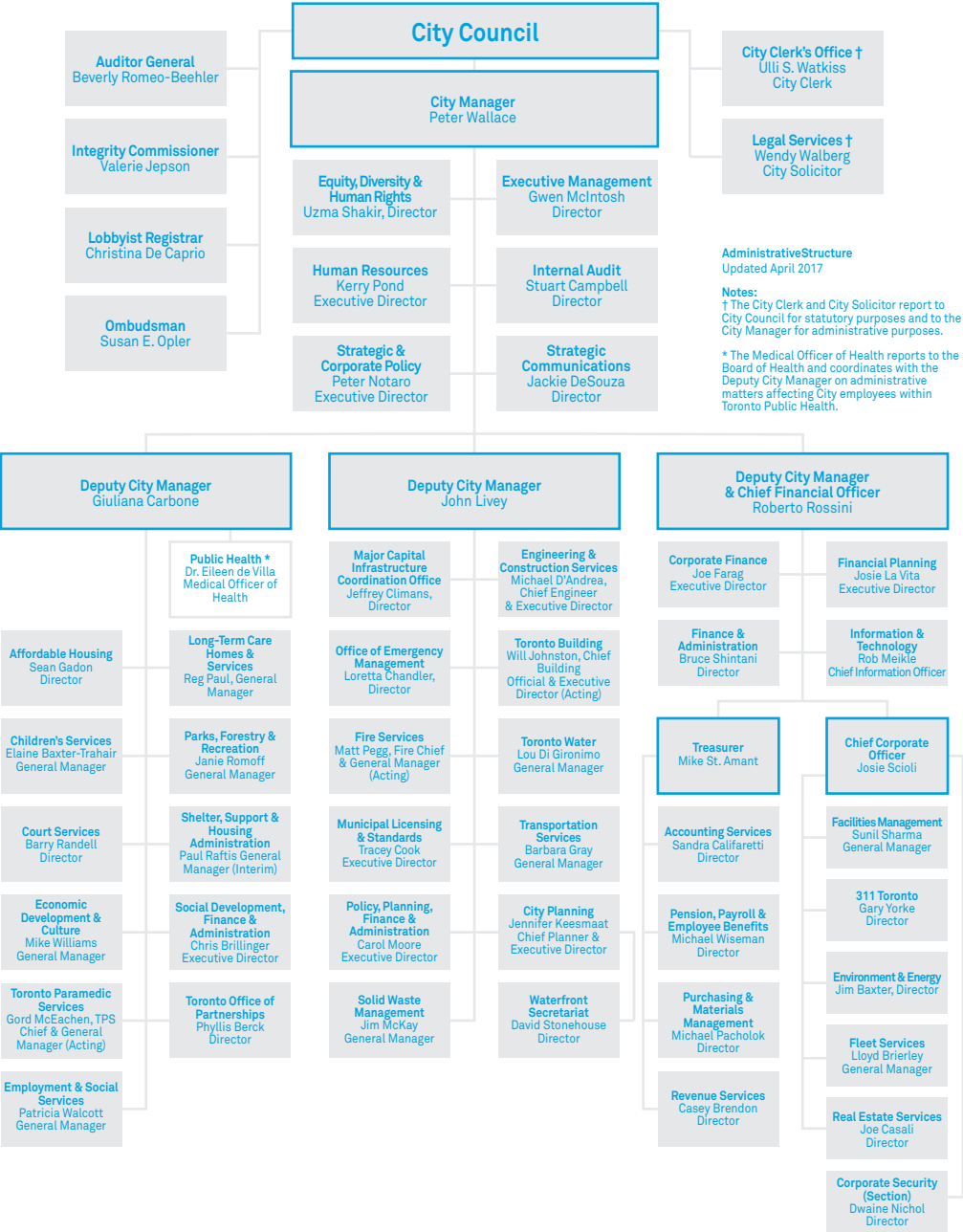
1. Les dificultats per arribar a final de mes de persones que treballen, degut a la dispar evolució dels preus de béns i serveis bàsics (lloguer, menjar, energia, transport) i el dels salaris.
2. La precarització de l'ocupació, amb carreres laborals no contínues o no completes (creixement del temps parcial no desitjat).
3. La pobresa sistèmica, amb un increment de les persones pobres i un increment de la pobresa.

Per donar resposta a aquests reptes, la ciutat s'ha plantejat tres objectius: satisfer les necessitats immediates, dissenyar itineraris cap a la prosperitat i promoure un canvi sistèmic.

²²Es pot ampliar informació a: <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=f66a2ec86f43b510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

²³El document està consultable online al següent enllaç: http://www1.toronto.ca/City%20Of%20Toronto/Social%20Development,%20Finance%20&%20Administration/Strategies/Poverty%20Reduction%20Strategy/PDF/TO_Prosperty_Final2015-reduced.pdf

2.2.2.2. Model organitzatiu



Font: City's Organization Chart

L'organigrama de la ciutat mostra la situació de les dos divisions que porten el pes del desenvolupament local de la ciutat, a través de la gestió de les polítiques i mesures destinades a la promoció econòmica i a la dinamització del teixit empresarial *Economic Development & Culture*) i de la ciutat, i les destinades a fomentar l'ocupabilitat i el desenvolupament social de les persones (*Employment & Social Services*). Cal destacar com el govern de la ciutat no disposa de cap agència en particular encarregada del desenvolupament econòmic, encara que sí disposa d'agències específiques, com ara la de transport, policia, salut, biblioteques, entre d'altres.

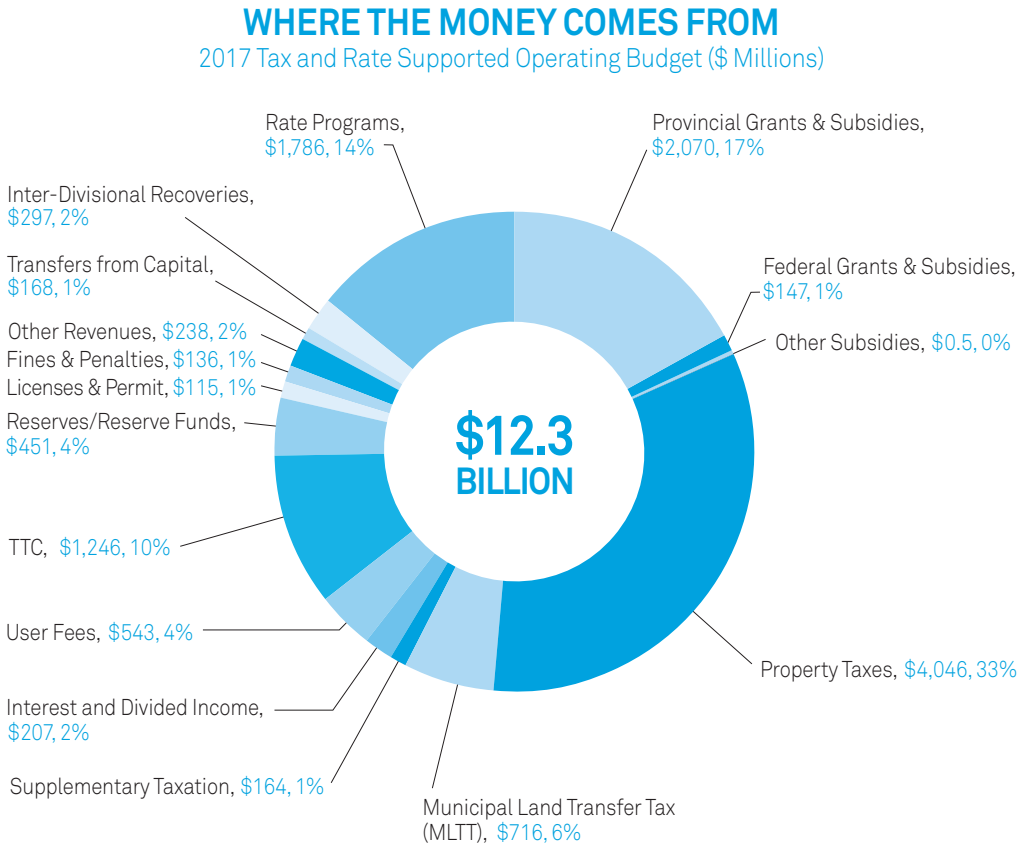
El finançament de les dues divisions prové del pressupost municipal²⁴. A continuació és mostra el pressupost destinat el 2016 i 2017 als programes de cada divisió.

(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%

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

²⁴Tot el pressupost de la ciutat està consultable a: [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\(%20final%20June%2013\).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%2013).pdf)

A la següent gràfica es mostren quines són les principals fonts de finançament del govern de la ciutat de Toronto.



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

Per últim, en relació als recursos humans, no es disposa d'informació en detall per a les divisions. A nivell general, a data de març de 2017, la ciutat tenia contractades 33.462 persones, sense comptar les de les diferents agències (Transport, Policia, Biblioteques, Salut Pública, Centres comunitaris, etc.). Sense el detall del perfil del personal empleat, sí que es disposa de la informació de la taula següent:

Temps complet			Treballadors del sector d'oci i cultural (Recreation Workers)	Altres	Total
Permanent	Temporal	Temps Parcial			
19,928	2,142	3,495	7,821	76	33,462

²⁵Per ampliar la informació sobre el pressupost de la ciutat es recomana visitar:
<https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=bf2cf02ab1208510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

2.2.2.3. Els principals àmbits d'actuació i serveis que desenvolupa

En l'àmbit del desenvolupament local de la ciutat de Toronto cal destacar quatre línies de treball:

1. Servei a les empreses (**Business Service**). La seva finalitat és promoure i enfortir l'entorn empresarial de Toronto i donar suport a les persones empresàries i a les empreses per desenvolupar-se i créixer. Ofereix una sèrie de serveis entre els que destaquen:
 - **Business Growth Service**, per donar suport a les empreses per al seu creixement i expansió a través d'un suport individualitzat, segons quines siguin les seves necessitats i les seves prioritats.
 - I. *Corporate calling program*: una línia de comunicació directa entre les petites i mitjanes empreses i el servei per solucionar els diferents problemes o necessitats que presentin. Convé indicar que el servei disposa d'una persona de contacte diferent segons les quatre àrees territorials en les que es distribueix administrativament la ciutat.
 - II. *Imagination, Manufacturing, Innovation Technology (IMIT)*: programa de suport a la construcció i/o expansió d'edificis a la ciutat, ja sigui en certs sectors urbans o per a certs sectors d'activitat, a través d'incentius fiscals.
 - III. *The Gold Star Program*, destinat a donar suport i accelerar projectes de construcció de noves empreses o àrees de negoci a través d'un tractament individual de cas i l'assistència durant el procés d'aprovació del projecte constructiu.
 - IV. *Export development advice*, servei d'informació, orientació i formació per donar suport a empreses en l'exportació a nous mercats, les regulacions i processos associats als procés d'exportació i l'accés a representants de les nou ciutats amb les que Toronto manté relacions formals en l'àmbit del desenvolupament econòmic: Chicago (USA), Chongqing (Xina), Frankfurt (Alemanya), Ho Chi Minh City (Vietnam), Milà (Itàlia), Quito (Equador), Rio de Janeiro (Brasil), Sagamihara (Japó), Varsòvia (Polònia) i Kiev (Ucraïna).
 - V. *Toronto Signature Sites Collection*, inventari d'espais industrials i comercials destacats a Toronto que estan en venda.
 - VI. *Business Opportunities Bulletin Board*, un *marketplace* que connecta persones inversores, venedores i compradores amb oportunitats de negoci i inversió, incloent informació sobre empreses a la venda, empreses que cerquen inversió, oportunitats de *joint venture* i llicències, inversors i inversores que cerquen possibilitats d'adquisició, etc.
 - **Entrepreneurship Service**, programa destinat a persones emprenedores mitjançant el qual: donen suport al pla de negoci; assessoren sobre els tràmits burocràtics que han de seguir (registre del nom de l'empresa, regulacions governamentals, permisos i llicències); realitzen accions formatives com seminaris, fòrums i cursets; i també disposen d'un directori d'incubadores, espais de coworking i organitzacions que ajuden al desenvolupament de negocis. A continuació s'amplia la informació.
 - **Business Improvement Areas (BIA)**, programa que s'encarrega de donar suport a la dinamització de zones comercials i negocis locals. Al següent apartat es presenta també amb més detall.
2. **Servei d'art i cultura**. Aquest servei es centra en l'enfocament sectorial al suport i creixement d'empreses en activitats relacionades amb l'art i la cultura. Ofereix suport financer a institucions d'art i artistes individuals, i organitza grans esdeveniments culturals i programes d'art inclusiu. També treballa en el partenariat amb organitzacions i entitats de la comunitat, i artistes per dissenyar i implementar programes comunitaris i oportunitats culturals. Per últim, es dedica a la gestió de quatre centres culturals i galeries d'art que són propietat de la ciutat.
3. **Toronto Film, Television & Digital Media Office**²⁶. L'Oficina s'encarrega de coordinar i concedir permisos per a la filmació de pel·lícules a Toronto (més de 3.000 permisos cada any per a més de 1.300 projectes

²⁶En cas de voler ampliar la informació, visitar el web de l'Oficina: <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=360f54ae91cda510VgnVCM10000071d60f89RCRD>

de pel·lícules, TV i comercials). També dóna suport a la indústria de la música en viu i en estudis, i a productors i productores d'esdeveniments a la ciutat.

4. *Employment & Social services*. Disposen de 19 centres distribuïts per la ciutat de Toronto, on ajuden a les persones en diferents àmbits: la cerca de feina (oferta de llocs de treball, formació); l'accés a beneficis financers a través del programa Ontario Works ; i a connectar amb serveis sanitaris, habitatge, atenció d'infants i altres serveis socials. Els principals recursos a destacar són:

- Centres de Treball i Serveis Socials. Al següent apartat es facilita més informació sobre aquest programa.
- *Education & training*, on s'assessora a persones que han estudiat fora de Canadà a traduir i convalidar les seves titulacions, i també ofereixen formació i ensenyament per a adults, en especial anglès, vinculats a programes de formació provincials o a l'*Ontario Works*.
- *Toronto Employment & Labour Market Information (TELMi)*, que és un banc d'informació de recursos existents, programes, estudis sobre professions, entre d'altres, tant per a empreses com per a persones treballadores.
- *Partnership to Advance Youth Employment (PAYE)*²⁸. Es tracta d'un programa per promoure la inserció laboral de joves en risc. A continuació s'aporta més informació sobre el programa.

2.2.2.4. Programes, serveis i iniciatives més destacades

Partnership to Advance Youth Employment (PAYE)

Presentació

El programa cerca promoure l'ocupació juvenil i la inserció laboral de joves, d'entre 18 i 29 anys, de comunitats desfavorides de la ciutat. Es tracta d'una iniciativa conjunta entre empreses del sector privat que ofereixen llocs de treball i la ciutat de Toronto que es va posar en funcionament l'any 2009. El programa treballa principalment amb persones joves preparades per treballar que ja no estan a l'escola i que estan desocupades. No obstant, també proporciona suport a joves amb nivells menors d'ocupabilitat, i els dóna la preparació per a l'accés a ocupació i a programes apropiats dels serveis oferts per la ciutat de Toronto.

Principals activitats

Les principals activitats que contempla el programa són: l'orientació i atenció individualitzada a les persones participants; la intermediació entre les empreses i les persones participants del programa; i la coordinació i el treball conjunt de la xarxa d'empreses que participen al programa, i altres entitats que també en formen part.

L'any 2015, més de 2.100 joves van rebre una atenció individualitzada de *coaching* i van poder accedir a xarxes de treball i formació a través de PAYE. A diferència d'altres programes, apart de l'orientació i el *coaching* individualitzat amb joves, també es porta a terme la preparació específica per al lloc de treball de les persones mitjançant l'organització d'esdeveniments amb les empreses que formen part del programa.

En total, més de 140 empreses de Toronto s'han adherit al programa, que s'encarrega de facilitar la intermediació amb les empreses, simplificant la identificació i el contacte de les empreses amb jovent qualificat procedent d'origens diversos, com postgraduats recent arribats a la ciutat, i joves que provenen de diversos barris i que reflecteixen la clientela local de l'empresa.

²⁷Més informació sobre el programa a <http://www.mcscs.gov.on.ca/en/mcscs/programs/social/ow/>

²⁸Per ampliar informació, anar al següent enllaç:

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

El programa PAYE també gestiona i coordina el treball entre les empreses i les diferents entitats que hi participen, com la *Youth Employment Partnership (YEP)*, *Toronto immigrant Employment Council (TRIEC)*, l'*Ontario Job Opportunity Information Network (JOIN)*, i entitats prestatàries de serveis a les comunitats aborígens.

Elements d'interès

L'aspecte més destacable és la xarxa de *partenariat* que s'ha aconseguit amb les empreses. Aquestes participen del programa pel benefici que les proporciona trobar mà d'obra qualificada i jove adient a la seva necessitat, alhora que perceben una responsabilitat envers la comunitat i en fan un retorn a través de l'oferta de llocs de treball i de pràctiques a joves.

També resulta destacable la recent adhesió al *partenariat* del projecte del *Toronto Immigrant Employment Council (TRIEC)*, que té com a finalitat una inserció laboral adient i apropiada de la població immigrant a través de la formació en interculturalitat en les empreses de la ciutat. El TRIEC, entre altres activitats, ha desenvolupat un índex d'interculturalitat en les empreses i diversos estudis sobre l'impacte econòmic de la subocupació entre les persones immigrants

Per últim, cal destacar la combinació de *coaching* individualitzat a les persones que cerquen treball amb l'organització d'accions formatives en col·laboració amb les empreses, adequant la mà d'obra a les necessitats del mercat de treball.

Resultats/Impactes

Com a principal resultat sobresurt el fet de que, el 2015, més de 2.100 persones joves van participar del programa i 1.100 van ser contractades. A més, hi ha 140 empreses que participen en la iniciativa.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No disposen de cap element particular per al disseny ni cap eina d'avaluació més enllà del seguiment del nombre de persones que atenen, el nombre de joves que s'insereixen laboralment, i el nombre d'empreses que formen part del *partenariat* del projecte.

No obstant, un element de disseny diferencial respecte a altres programes semblants és l'enfocament individualitzat del *coaching* i la preparació per a l'ocupació específica de cada persona i l'accés a xarxes d'empreses, a través d'esdeveniments organitzats amb empreses sòcies del projecte, comentat en diverses ocasions.

Departament encarregat de la seva gestió

L'*Employment & Social Service Division* és l'encarregada de la gestió del programa.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

Business Improvement Areas (BIA)

Presentació

La finalitat del programa és la promoció econòmica i cultural dels barris de Toronto a través de la creació de *partenariats* públic-privats entre empresaris i empresàries, propietaris i propietàries d'immobles, ciutadania en general i òrgans de govern local als barris i comunitats locals de la ciutat.

El programa queda regulat al Capítol 19 del Codi Municipal de Toronto²⁹, on s'estableixen les seves definicions, els procediments per establir una BIA, la seva gestió, el pressupost,... Els objectius que té definits són:

- Millorar, embellir i mantenir el sòl municipal, els seus edificis i estructures per sobre del nivell estàndard de la ciutat i, en general, a cost del municipi.
- Mantenir les millores que les empreses de la BIA han realitzat.
- Mantenir la BIA com a zona de negocis, ocupació, turisme o comercial.
- Oferir serveis de neteja de grafitis o pòsters, respectant les façanes visibles des dels carrers a tots els membres de la BIA.
- Realitzar iniciatives de seguretat.
- Implementar la planificació estratègica necessària per abordar temes de les BIA.
- Defensar els interessos de les BIA.

Finalment, convé destacar que totes les BIAs existents a la ciutat de Toronto estan associades, constituint la *Toronto Association of BIAs (TABIA)*³⁰. Des de la promoció de la negociació col·lectiva de les diferents BIAs de la ciutat, TABIA avança activament els interessos dels seus i de les seves membres. Funciona en tots els nivells de govern per avançar activament en els interessos de negoci de les àrees de millora i per crear un entorn en el qual els i les membres pugin prosperar, ja es tracti de problemes d'aparcament, escombraries, seguretat, impostos, o la legislació BIA.

Principals activitats

Les principals activitats de la iniciativa són:

- a) **Programa de finançament de millores de l'aparença del local.** Aquí s'ofereix finançament a les persones propietàries de locals comercials o industrials per redissenyar-los, renovar-los o restaurar-los. Les millores inclouen la neteja de maons, la restauració de parets o d'elements emblemàtics, la millora de l'accés per a cadires de rodes, les senyals, les finestres i aparadors, la il·luminació, i l'enrajolat o altres elements d'obra de paleta. El finançament és la meitat del cost, amb un límit mínim de 2.500\$ i un màxim de 10.000\$. Un altre requisit és que el local formi part d'una BIA i tingui més de cinc anys.
- b) **Programa de millores dels carrers.** Cada any s'implementen més de 80 projectes de millora d'infraestructures a través d'un pressupost que arriba als 3,5M\$. El pressupost dels projectes es situa entre els 10.000 i el milió de dòlars, i les despeses es distribueixen habitualment entre la ciutat de Toronto i la BIA al 50%. Normalment, els projectes consisteixen en efectuar millores de voreres, il·luminació, arbrat, mobiliari urbà, espais oberts, etc. Aquest projectes, a més de millorar la imatge urbana de la ciutat, generen dinamització econòmica i creen àrees segures i atractives que ajuden als membres de les BIAs a mantenir i fer créixer els seus negocis.
- c) **Programa d'art mural al carrer.** Les BIAs poden rebre un finançament de fins a 5.000\$ per realitzar projectes o esdeveniments a l'aire lliure de cara a promoure un tema local i reforçar la identitat comercial del veïnat. El programa mural ajuda a les empreses i comunitats locals a crear una identitat atractiva i positiva per a les seves àrees comercials. Aquests projectes:
 - contribueixen a l'orgull de la comunitat i dels negocis.
 - promouen un tema únic de la comunitat.

²⁸Consultable a: http://www.toronto.ca/legdocs/municode/1184_019.pdf

²⁹Més informació disponible al seu web: <http://www.toronto-bia.com/>

- potencien aliances (contribucions empresarials, fons de donacions, serveis en espècies i recursos voluntaris).
 - atrauen a clients a àrees comercials.
 - proporcionen beneficis a la comunitat, en termes de desenvolupament econòmic, desenvolupament comunitari, participació juvenil i arts locals, entre d'altres.
 - involucren i encoratgen a les empreses, residents i altres representants de la comunitat a participar en el projecte.
- d) A més, també s'han elaborat diferents materials i eines disponibles per a les BIAs per a qualsevol de les diferents etapes de desenvolupament i de les necessitats que precisin, des dels primers passos en la constitució d'una BIA (procediments, business plan, pressupost), la governança (establerta en la seva regulació), orientacions per a les persones gestores de les BIAs, fins a com interactuar amb la comunitat, captar voluntaris o contractar personal³¹

Elements d'interès

En general, es tracta d'un programa econòmic amb un elevat retorn de la inversió efectuada, doncs és capaç de mobilitzar una important inversió privada en la millora dels barris a partir d'una poca inversió pública, inversió fàcilment vinculable a altres ajuts o inversions en infraestructures que ja efectua la ciutat, o a altres programes i serveis destinats a la promoció econòmica, la creació d'empreses i la generació d'ocupació.

També resulta interessant la creació d'identitat, la millora de la cohesió de la comunitat, i la millora social dels barris a partir de la incorporació de la ciutadania i el teixit empresarial i associatiu al disseny i a la gestió d'activitats a nivell local, activitats que, a més, es vinculen a l'art local, generen punts d'interès al barri o poden vehicular nous talents i formes d'art que sorgeixen a la comunitat.

Per últim, es tracta d'un programa que porta actiu des de 1970, mostrant bons resultats i generant molts recursos sorgits de la important experiència acumulada en forma de diferents materials, que suposen una capitalització dels coneixements acumulats, susceptibles de servir per al disseny de programes o projectes semblants, tant a la ciutat de Toronto com en altres a nivell mundial.

Resultats/Impactes

La primera BIA es va constituir a Toronto el 1970 i des de llavors la iniciativa de BIAs ha estat copiada internacionalment, sent aquesta ciutat la que presenta un major nombre de BIAs al seu centre urbà. Això significa que es tracta d'una iniciativa amb prop de 50 anys d'experiència, que encara continua en actiu, i que ha estat replicada en altres ciutats, fet que demostra l'important impacte que ha tingut i segueix tenint. Les principals dades de la iniciativa a Toronto són:

- Les 82 BIAs existents a la ciutat, que són una part dinàmica i influent de l'economia i cultura de la ciutat.
- Els i les membres de les BIAs ocupen a més de 400.000 persones a temps complet o parcial.
- Més de 7,4 milions de persones van acudir als més de 160 esdeveniments i festivals de carrer organitzats per les BIAs l'any 2016.
- Per cada dòlar invertit per l'administració local de Toronto en les BIAs s'aconsegueixen mobilitzar 10 dòlars d'inversió privada per a màrqueting, promoció, festivals i projectes de millora de la imatge urbana dels barris.

³¹Existeix un repositori de tota la documentació al següent enllaç:

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

Elements de disseny i eines d'avaluació

De forma periòdica, es realitza un seguiment de les dades més importants, com ara el seguiment del nombre d'empreses en cada BIA, els llocs de treball generats, les activitats realitzades, la inversió privada aconseguida, la inversió pública realitzada, etc. En relació a la inversió pública i privada, cal comentar com calculen un indicador que mesura la capacitat de generar inversió privada amb la inversió pública, que pot ser interpretat com un indicador de cohesió del barri.

Recentment, l'*Ontario BIA Association (OBIAA)* i la *TABIA*, han encarregat l'elaboració d'un estudi d'avaluació de les BIA denominat *Return ON Investment of BIAs Consultation Report*, presentant el febrer de 2017³². Aquest estudi recull el resultat d'una àmplia consulta als múltiples agents relacionats amb les BIA a la província d'Ontàrio, on es situa Toronto. L'objecte de la consulta és la identificació dels factors d'èxit comuns de totes les BIAs, les empreses i els governs, per poder establir indicadors i bechmarking i mesurar de forma consistent l'evolució i el progrés de les BIAs. Com a resultat, s'han identificat quatre objectius fonamentals i s'han dissenyat un conjunt d'indicadors per a cadascun d'ells. Així doncs, totes les BIAs es passaran a mesurar amb els mateixos indicadors, fet que farà possible comparar unes i altres podent establir-se comparacions útils, amb aquests quatre objectius:

- I. **L'aparença del carrer:** condicions físiques del carrer i dels seus edificis i l'experiència del visitant.
- II. **El desenvolupament econòmic:** llocs de treball, inversions, estudis d'impacte econòmic.
- III. **El suport a les empreses locals:** impacte sobre les empreses, visites, màrqueting.
- IV. **La construcció de comunitat:** participació dels membres de la BIA (incloent voluntaris), la col·laboració amb el govern de la ciutat, col·laboració amb el veïnat, la seguretat.

Departament encarregat de la seva gestió

L'Oficina del Programa depèn de l'*Economic Development & Culture*, concretament de la *BIA Office*.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

Entrepreneurship Toronto

Presentació

El programa està destinat a donar suport a les persones emprenedores en el procés de creació i consolidació de les seves empreses. Amb això pretén expandir i millorar el teixit productiu de la ciutat, creant empreses, donant suport al creixement de les existents, a la seva transformació i, sobre tot, a la seva adaptació al canvi. D'aquesta manera cerquen poder generar oportunitats d'ocupació en sectors de futur.

Principals activitats

Dins del programa s'ofereixen diferents eines i serveis per donar suport a les empreses i als empresaris i a les empresàries durant les diferents fases (disseny i desenvolupament de la idea, creació de l'empresa, consolidació, expansió,...). Aquests serveis consisteixen en:

³²Disponible al següent enllaç:

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

- **Business Start-ups.** A la ciutat de Toronto hi ha més de 60 incubadores i acceleradores, que proporcionen suport a empreses de diferents sectors, com ara el digital, la salut, la manipulació d'aliments o el comerç. Des del programa, es disposa d'un inventari de les iniciatives existents i s'orienta a les persones i empreses segons les característiques de la seva idea de negoci i el sector d'activitat.
- **Small Business Centres.** Compten amb tres oficines que actuen com a finestra única de suport a persones emprenedors. En aquests centres ofereixen diferents serveis:
 - o Elaboració del Pla de negoci. Aquí poden participar en seminaris (*Business Plan Boot Camp*), *webinars (online)*, a més de tenir un assessorament individualitzat.
 - o Programa *Mentoring*, on reben l'assessorament de persones empresàries experimentades
 - o *Growth Wheel Business Expansion*. Aquest servei dona suport a l'expansió de les empreses a través de consultors i consultores professionals que treballen amb empreses interessades, realitzant una anàlisi en profunditat de les seves operacions i, conjuntament amb l'empresari o empresària, desenvolupen els objectius, les estratègies i els plans per realitzar accions per al creixement de l'empresa. Aquí s'ofereixen dues modalitats d'atenció: en grup o individuals.
- La iniciativa *Starter Company Plus* treballa l'emprenedoria en una sèrie de sectors que volen impulsar des del govern de la ciutat. Ofereix subvencions d'entre 2.500 i 5.000\$ (depenent del sector), consultoria individualitzada, mentoratge i formació a temps complet a residents de Toronto sense treball ni formació, interessats en emprendre en els següents sectors:
 - o Art (*Starter Company Plus Creative Arts*), en el que s'ofereixen fins a 2.000\$, més 1.800\$ en concepte d'inscripció durant uns anys al *Hub Artscape Daniels Launchpad*³³, per a l'emprenedoria en art i disseny. Aquest programa proporciona un entorn multidisciplinari d'eines, equipament i tecnologia; activitats i programes d'emprenedoria; i un *marketplace* de serveis, recursos i oportunitats.
 - o Transformació digital per a BIA (*Starter Company Plus – Digital Main Street*). Orientat a les empreses de les 82 BIAs de Toronto, la seva finalitat és que les empreses desenvolupin i implantin plans de transformació digital per a elles mateixes. S'atorguen subvencions de fins a 2.500\$ per a la implementació dels plans de transformació digital i es dona suport a les empreses en forma de formació, assistència tècnica i preus reduïts en la compra de serveis digitals, a través de la plataforma *online Digital Main Streets*³⁴.
 - o Moda (*Starter Company Plus Fashion*). En col·laboració amb la incubadora de moda de Toronto³⁵, el programa subvenciona amb fins a 5.000\$ un any de residència a les persones interessades en la incubadora.
 - o Alimentació (*Starter Company Plus – Food Venture*). En aquest sector col·laboren amb *Food Starter*³⁶, la incubadora d'empreses del sector, i ofereixen fins a 5.000\$ per finançar l'ús dels diversos serveis de la incubadora, com formació i assistència tècnica.
 - o Tecnologia (*Starter Company Plus -Technology Startup*). Aquí, la col·laboració és amb l'accelerador d'empreses *The Founder Institute*³⁷, enfocat a les empreses de recent creació perquè desenvolupin els seus conceptes de negoci en un programa de formació i mentoratge de 14 setmanes, i ofereixen una subvenció de fins a 5.000\$.
- A més, el personal tècnic també proporciona suport a organitzacions de suport a emprenedors i emprenedores amb les que col·laboren, i poden desplaçar-se per respondre consultes realitzades per clients o membres d'aquestes organitzacions si s'arriba al mínim de 6 per vista.

³³Per conèixer més informació sobre el centre, el seu web és <http://www.artscapedanielslaunchpad.ca/>

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

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

³⁶El seu web és <http://foodstarter.ca/>

³⁷Més informació al seu web: <http://fi.co/?target=toronto>

- *Start Up Here in Toronto*³⁸, iniciativa destinada a l'atracció de talent de fora de la ciutat a través de donar suport i facilitar que persones emprenedores d'altres zones urbanes localitzin les seves empreses a Toronto.
- *Summer Company*, que s'organitza cada estiu per promoure l'esperit emprenedor de joves d'entre 15 i 29 anys. En comptes d'un treball d'estiu, els i les estudiants amb una idea i un pla de negoci tenen l'oportunitat de ser els seus propis caps i testejar-la. Aquests reben formació d'empresaris i empresàries d'èxit, suport financer de fins 3.000\$, i l'oportunitat de comprovar si podrien ser empresaris o empresàries, i si el seu negoci tindria èxit.

Elements d'interès

Uns dels aspectes de major interès és l'ampli ventall d'eines i recursos de suport que s'ofereixen des del programa, en especial, les incubadores i acceleradores d'empreses.

També resulta interessant el caràcter temàtic i adaptat a certs sectors del suport que faciliten a les empreses i iniciatives emprenedores. Es tracta de sectors que volen fomentar i potenciar la seva presència a la ciutat (creativitat, alimentació, tecnologia), però també de sectors que precisen d'una certa adaptació als canvis tecnològics (negocis que formen part del BIA).

Finalment, la col·laboració amb organitzacions, entitats i plataformes temàtiques ja establertes a la ciutat resulta també molt destacable. En aquest sentit, no tracta de generar duplicitat d'equipaments o serveis creant-ne de propis, sinó que potencien els existents, facilitant-hi l'accés mitjançant petites subvencions que semblen mostrar un avantatge doble: primer, perquè resulta més econòmic que la creació de nous serveis i els seus costos associats; segon, perquè asseguren una atenció més professional i adaptada al sector d'activitat a partir d'aquestes plataformes ja existents; i tercer, perquè dinamitzen i potencien recursos endògens existents a la ciutat que poden servir d'atracció.

Resultats/Impactes

L'*Economic Development & Culture* treu un informe anual de la seva activitat. El 2016, el *Making Toronto a place where business and culture thrive*³⁹ indica que es van proporcionar serveis d'emprenedoria (consulta, incubadores, formació i tallers) a 30.000 potencials persones emprenedores i a microempreses ja establertes, i es va recolzar a 315 joves emprenedors i emprenedores a través de la iniciativa *Summer Company*.

Departament encarregat de la seva gestió

L'*Economic Development & Culture Division* és l'encarregada de la gestió del programa.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

³⁸Al seu web es pot consultar informació: <http://startuperetoronto.com/>

³⁹Document consultable en línia:

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

Centres de treball i serveis socials

Presentació

L'*Employment & Social Service* disposa d'una xarxa de 19 centres integrals, on atenen als ciutadans i a les ciutadanes de Toronto. Els serveis que donen tenen la finalitat de millorar el benestar social i econòmic de les persones dins de les seves comunitats mitjançant la prestació de serveis d'ocupació, prestacions econòmiques i serveis socials a partir d'una intervenció conjunta entre les persones ateses, empreses locals, socis i sòcies de la comunitat (organitzacions, entitats, associacions,...) i el personal tècnic de l'*Employment & Social Division*. L'objectiu d'aquesta xarxa de centres és oferir un servei socioassistencial centrat en ajudar a les persones residents a Toronto a:

- Trobar feina o la formació que necessiten per trobar feina.
- Accedir a prestacions econòmiques del programa que gestiona el govern provincial, denominat *Ontario Works*.
- Contactar i connectar amb els serveis de salut, habitatge, atenció d'infants i persones dependents, i la resta de serveis socials de la ciutat.

Principals activitats

Cadascun dels 19 centres que formen la xarxa d'atenció disposa de personal tècnic qualificat i professional especialitzat en temes d'ocupació. A més, també compten amb informació específica per oferir suport i orientació a les persones que es presenten als centres per a la consecució dels seus objectius de formació i ocupació. Cal afegir que es tracta de serveis gratuïts i que no precisen de cita prèvia. Els principals recursos i eines disponibles als diferents centres són:

- *Coaching* i orientació en la cerca de feina, amb informació i suport sobre com redactar CV, com fer entrevistes, eines de cerca de feina, *networking*, informes sobre les ocupacions, etc.
- Accés a ordinadors, Internet, impressores, fax, telèfon.
- Accés a l'eina *online Career Cruising*, per poder explorar de forma fàcil i comprensible els itineraris de formació i ocupació.
- Seminaris de desenvolupament de carrera professional i fires de cerca de treball.
- Llibres i altres materials impresos.

A més, les persones que s'adrecin a aquests centres també podran rebre informació sobre:

- Les prestacions econòmiques i el suport dels serveis d'ocupació i socials.
- Els recursos de la comunitat i del govern de la ciutat.
- La planificació de carreres professionals.
- La situació del mercat de treball.
- La disponibilitat d'experiències de pràctiques de treball i voluntariat.
- Les possibilitats de formació i adquisició de competències.
- Suport a treballadors i treballadores

Si bé en tots els centres existeix un mínim de recursos i serveis oferts, en alguns es donen serveis extres, com pot ser l'atenció en francès.

Elements d'interès

El principal interès dels centres és la prestació conjunta, en el mateix espai, dels serveis d'ocupació, de suport econòmic i de serveis socials, fomentant una inclusió activa de les persones. A més, als recursos

municipals s'uneixen als que proporciona el govern provincial. D'aquesta manera, en un mateix lloc es centralitzen tots els serveis i recursos, tant ocupacionals com assistencials, destinats a les persones. Això facilita el coneixement i l'accés a aquests recursos especialment per a les persones en situació més desfavorable.

Encara que totes les persones, independent dels seu nivell de vulnerabilitat i ocupabilitat es poden adreçar als centres, l'atenció integral dels serveis d'ocupació i socials adquireix més sentit en persones de baix nivell d'ocupabilitat i alt risc d'exclusió social. Això denota un enfocament de la inclusió social a través de l'ocupació, que resulta ser un altre aspecte força interessant.

L'especialització i professionalització del personal dels centres en el treball integral amb les persones, especialment les més desfavorables, és un darrer element d'interès que mostra l'experiència.

Resultats/Impactes

Les principals dades sobre l'activitat que fan els centres són:

- Reben més de 400.000 visites anuals.
- Al mes, atenen a 75.000 famílies i persones en relació a les prestacions econòmiques.
- Cada any gestionen 50.000 sol·licituds de prestacions del programa *Ontario Works*.
- Anualment completen 15.000 accions de formació i intermediació per a l'ocupació.
- Donen suport a unes 30.000 persones l'any en les seves transicions cap a l'ocupació.
- Han signat 59 convenis de col·laboració amb diferents agències i organitzacions a les diferents comunitats de la ciutat per desenvolupar programes d'ocupació.

Elements de disseny i eines d'avaluació

En relació a les eines d'avaluació, cal mencionar com la ciutat de Toronto disposa d'un sistema de mesura del compliment per a totes les seves divisions i polítiques que consta d'una sèrie d'indicadors de la ciutat i d'altres comparats amb altres ciutats, del que es parlarà amb més detall al següent apartat. Les dades són actualitzades periòdicament i permeten observar la seva evolució.

En el cas concret dels serveis d'ocupació i socials, existeix l'informe *Social Assistance Service*⁴⁰, que presenta una sèrie de indicadors comparats, com ara mancances en l'àmbit social i econòmic de la ciutat. Relacionat amb això, també disposen, per exemple, del cost dels serveis socials o del temps mig de les persones que són beneficiàries d'assistència social, cosa que permet avaluar i comparar la qualitat dels serveis oferts, o les de l'eina *Wellbeing Toronto*, que mostra el nivell de benestar als diferents barris de la ciutat a través d'un mapa.

Departament encarregat de la seva gestió

Els centres de serveis ocupacionals i socials depenen directament de *L'Employment & Social Division*.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

⁴⁰Consultable a: 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

2.2.2.5. Gestió del canvi

La ciutat de Toronto disposa de diverses eines i mecanismes amb les que treballen l'anàlisi de tendència, la predicció i la detecció de canvis, que els permeten poder adoptar mesures per adaptar-se als nous canvis i valorar l'impacte de les mesures que estan implantant per fer aquesta adaptació. En aquest sentit, Toronto mostra una gran activitat en la planificació estratègica i, en especial, en la utilització de dades i indicadors. L'anàlisi de les dades i els indicadors el fan de forma lineal (l'evolució als darrers anys), fet que els permet revisar periòdicament la planificació estratègica i observar, de forma comparativa, la seva evolució respecte altres ciutats.

Un dels mecanismes amb els que treballen la planificació estratègica de la ciutat és l'*Strategic initiatives, policy & analysis Division*, encarregada de dissenyar polítiques d'avantguarda basades en recerques sobre diferents àmbits com l'ús del sòl, l'habitatge, l'economia i els serveis comunitaris. Una de les principals iniciatives que han desenvolupat és l'elaboració i les posteriors revisions de l'*Official Plan and Municipal Comprehensive Reviews*⁴¹. Aquest Pla recull la visió de cap a on i de com vol créixer la ciutat fins l'any 2031. Com que això suposa un termini molt extens, periòdicament van realitzant revisions per assegurar-se de que el Pla està treballant adequadament per complir amb la seva visió. A més, s'està realitzant una revisió integral municipal centrada específicament en les àrees destinades al foment de l'ocupació designades en el Pla.

Una altra iniciativa a destacar és la *TELMi*, citada anteriorment. Aquesta és una eina d'informació sobre tendències del mercat de treball (demografia, ocupació, desocupació, salaris), polítiques actives d'ocupació, recursos existents de suport a persones desocupades i a empreses, així com informació sobre dades, investigacions i anàlisi per al disseny de plans estratègics o programes.

A més del *TELMi*, la ciutat també compta amb una altra eina d'informació, el *Toronto Progres Portal*⁴². Aquest portal presenta indicadors i mesuraments per identificar els àmbits on la ciutat està avançant en línia amb la seva estratègia i els àmbits on no. També incorpora el seguiment de la comparativa de la ciutat amb altres ciutats del món. A través del *Toronto's Dashboard* es pot accedir a dades i informació per valorar les tendències i les direccions dels indicadors clau per a la ciutat en general i per als serveis municipals en particular. A més a més, periòdicament s'elabora el *Performance Measurement and Benchmarking Report*⁴³, informe que recull indicadors de serveis i activitats realitzats per la ciutat, així com de resultats de 36 àrees del seu govern (finances de la ciutat, edificació, serveis culturals, hotels, serveis a la infància, justícia, compra, transport,...) referits als darrers 10 anys. A més, també disposen de gairebé tots aquests indicadors de 15 ciutats de Canadà gràcies a la *Municipal Benchmarking Networking Canada*.

Finalment, una darrer instrument d'informació de Toronto és el *Wellbeing Toronto*, que compta amb una eina de visualització de mapes que ajuda a avaluar el benestar de la comunitat als barris de la ciutat amb una sèrie factors com el crim, el transport i l'habitatge. Aquesta aplicació permet seleccionar i combinar un conjunt de dades que reflecteixen el benestar del barri i fer que els resultats apareguin en mapes, taules i gràfics. Apart, també es poden veure les ubicacions d'escoles, centres comunitaris, estacions de policia i altres equipaments.

A més de les diferents eines d'informació i anàlisi de dades, disposen així mateix d'un programa per treballar les relacions internacionals amb altres ciutats, l'*Internacional Alliance Program*. Aquest representa una eina addicional per establir contactes econòmics, expandir el negoci de les empreses locals i comunicar-se amb altres parts del món. A través de les relacions formals que han establert amb les ciutats que formen part del programa, també aprofiten per organitzar i realitzar intercanvis culturals i de coneixements i experiències.

⁴¹Per ampliar la informació, visitar al següent web: <http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=7ac5d58db2581410VgnVCM10000071d60f89RCRD>

⁴²El portal es troba al següent enllaç <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=c90dbdedeffbf310VgnVCM10000071d60f89RCRD>

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

Per últim, s'ha de mencionar l'*Economic Development Council*, que forma part d'uns dels 12 Consell Temàtics que reporten informació al Consell Municipal. La seva finalitat és realitzar el seguiment de l'economia de la ciutat i elaborar recomanacions per enfortir-la i millorar el clima d'inversió de Toronto.

2.2.2.6. Perspectiva de futur

La ciutat de Toronto té plantejats reptes en diversos camps. A nivell general, quan l'actual alcalde va assumir el seu càrrec l'any 2014, va destacar que la ciutat tenia plantejats tres grans reptes de futur:

- El tràfic i la congestió de la ciutat.
- L'habitatge i el *sensellarisme*, degut a la presència de lloguers molt elevats, al baix ràtio d'habitatges buits i a l'escassetat d'habitatge social.
- Una pobresa elevada, amb la presència d'un 29% d'infants vivint en llars pobres.

En termes de desenvolupament local, el darrer repte seria el més rellevant. La pobresa és una problemàtica que preocupa especialment al govern de la ciutat. Ho demostra el fet de l'elaboració de l'estratègia municipal de reducció de la pobresa, en el que destaquen tres tendències preocupants que representen reptes de futur:

- L'increment de la pobresa entre les persones que treballen. Sobresurten les dificultats per arribar a final de mes de moltes persones ocupades, degut a una evolució desigual dels preus de béns i serveis bàsics i el dels salaris.
- La precarització de l'ocupació, amb un increment del treball a temps parcial i, per tant, de la vulnerabilitat de les persones davant la falta d'ingressos. Aquí indiquen com s'incrementen les carreres laborals no contínues o no completes.
- La pobresa sistèmica, que pateixen una part important de les comunitats i persones de les ciutats. Cada vegada hi ha més persones pobres i, aquestes, presenten una pobresa més extrema.

En aquest sentit, relacionat amb la pobresa i precarització es proposa:

- I. El treball amb els col·lectius i les comunitats locals vulnerables de cara a millorar la seva inclusió, i reduir les desigualtats, que és un dels altres reptes que tenen plantejats. En aquest sentit, alguns dels programes que desenvolupen mostren una especial sensibilitat cap a la població aborigen.
- II. La lluita per una major justícia salarial, perquè les persones ocupades rebin les remuneracions que els hi pertocquen, en especial al sector de la construcció.

Un altre repte que té plantejat la ciutat, i en el que es treballa a nivell de promoció econòmica, com s'ha pogut observar en diversos serveis i programes que desenvolupen, és la seva projecció internacional per convertir-la en un referent mundial. En l'actualitat, les ciutats han passat a competir entre elles. Aquesta competència genera el repte de transformar Toronto en un referent d'atracció d'inversions i de talent.

Aspectes més destacats de la ciutat de Toronto

- La prioritat de l'actuació municipal en la lluita contra la pobresa i en la seva reducció, que queda exemplificada amb l'estratègia *Toronto poverty reduction* i amb diferents mesures, com l'Oficina i política per als salaris justos o la integració dels serveis socials i els serveis ocupacionals.
- Els serveis i recursos per a empreses i iniciatives emprenedores, especialitzats segons sectors d'activitats, oferts en col·laboració entre el govern de la ciutat i els agents privats.
- Les diferents eines i mecanismes de monitoratge de dades sobre la ciutat, per fer el seguiment i avaluació de l'acció del govern de la ciutat

2.2.3. Quadre resum dels estudis de cas de les ciutats nord-americanes

BOSTON	Missió i objectius	Principals àmbits d'actuació
BPDA	Planificar el futur de la ciutat de Boston a través de: - Incrementar la base imposable de la ciutat, fomentar el mercat de treball privat i formar a la seva població - Fomentar la instal·lació a la ciutat de noves activitats econòmiques i que les existents s'expandeixin - Planificar el futur dels barris amb les seves comunitats, identificant límits d'alçada i densitat de població, dissenyant un camí de desenvolupament sostenible i de construcció d'edificacions - Promoure un transport multimodal que doni resposta a la població canviant de la ciutat - Fomentar la recerca i investigacions sobre la ciutat de cara a assegurar que Boston conserva el seu caràcter distintiu.	- Planificació urbanística - Activitats immobiliàries - Desenvolupament d'infraestructures - Foment de l'ocupació - Foment de la inclusió social
Economic Development Division	Promoure polítiques que ajudin a les empreses de la ciutat a créixer, fomentant la inclusió econòmica i l'equitat a través de: - Donar suport a les empreses i als/a les empresaris/àries de totes les indústries de Boston per ajudar-les a mantenir, expandir o relocalitzar el seu negoci a Boston - Oferir un servei tècnic de suport i acompanyament a petites empreses	- Creació de noves empreses - Suport al creixement d'empreses - Suport a la instal·lació d'empreses a la ciutat
TORONTO		
Economic Development & Culture Division	Fer de la ciutat un lloc on prosperin els negocis i la cultura a través de: - Contribuir al creixement de l'economia de la ciutat fomentant l'ocupació i les oportunitats d'inversió - Encoratjar la vitalitat cultural de la ciutat a través d'expressions i experiències culturals - Participació de socis/sòcies en la planificació i desenvolupament dels recursos econòmics i culturals de la ciutat	- Creació de noves empreses - Suport al creixement d'empreses - Formació - Dinamització i foment de la cultura
Employment & Social Services	Enfortir el benestar social i econòmic dels residents de la ciutat en les seves comunitats a través de: - Ajudar als/a les ciutadans/es a trobar feina i/o la formació que precisen per a trobar-ne - Facilitar l'accés a les prestacions i ajuts financers disponibles - Assegurar la connexió de les persones amb altres serveis d'atenció com els de salut, d'habitatges, educatius o socials	- Activació laboral - Inserció laboral - Foment de l'ocupació - Formació - Foment de la inclusió social

Serveis	Model organitzatiu	Finançament
- Construcció d'infraestructures, equipaments i habitatges - Promoció d'equipaments per a la innovació - Suport al desenvolupament laborals de joves i adults per assegurar la seva independència econòmica - Programes de pràctiques per a col·lectius de risc - Finançament d'iniciatives comunitàries que cerquin millorar les oportunitats laborals de persones en situació d'exclusió social - Programes de beques d'estudis per a joves de barris marginals - Monitoratge de la situació econòmica de la ciutat	Ens corporatiu de propietat pública que agrupa diferents corporacions públiques de la ciutat. Dels/de les 5 membres que componen la seva Junta de Govern, 4 són designats/des per l'Alcalde/ssa i confirmats/des pel Consell Municipal i un és designat pel/ per la Governador/a de Massachusetts.	És una entitat autònoma independent. Els seus ingressos provenen de fonts públiques (subvencions), ingressos propis (lloguers i venda de locals i terrenys, taxes pròpies) i donacions privades
- Suport a emprenedors/res i la creació de petites empreses - Ajuda al manteniment i creixement de petites empreses - Orientació i acompanyament a les empreses mitjanes i grans en la seva ubicació o reubicació en la ciutat	És un departament del govern de la ciutat que treballa de forma coordinada amb l'Oficina de l'Alcalde i la BPDA	El seu finançament depèn directament dels pressupostos municipals
- Cursos formatius per a emprenedors/es - Orientació i suport a noves iniciatives empresarials - Suport al creixement de empreses - Serveis especialitzats sectorialment a noves iniciatives empresarials - Suport i acompanyament a projectes constructius relacionats amb empreses	És una de les divisions de treball responsabilitat d'una de les tres vicealcaldies de la ciutat. Aquesta depèn de la vicealcaldia que sembla agrupar els serveis d'atenció a les persones	El seu finançament depèn dels pressupostos municipals
- Orientació i assessorament a les persones en la cerca de feina - Intermediació laboral - Protecció dels drets salarials dels/de les treballadors/es - Accés i tramitació als diferents ajuts i prestacions econòmiques - Cursos de formatius - Programes de pràctiques i aprenentatges - Accés a altres serveis d'atenció a les persones	És una de les divisions de treball responsabilitat d'una de les tres vicealcaldies de la ciutat. Aquesta depèn de la vicealcaldia que sembla agrupar els serveis d'atenció a les persones	El finançament depèn del pressupost municipal

2.3. LES CIUTATS NÒRDIQUES

2.3.1. El cas d'Estocolm

La ciutat d'Estocolm és la més poblada dels països nòrdics i representa el centre cultural, polític i econòmic de Suècia. La regió, per si sola, representa més d'un terç del PIB del país, mentre que al voltant del 40% de les empreses sueques amb més de 200 empleats tenen la seva seu a la ciutat. La gran majoria de les persones residents de la ciutat treballen en el sector dels serveis. Cal destacar que en els darrers anys s'ha produït un increment significatiu en els treballs relacionats amb les empreses d'alta tecnologia. En aquest sentit, s'ha d'assenyalar que el districte de Kista és un dels centres europeus més dinàmics per a les tecnologies de la informació i de la comunicació. Així mateix, el turisme s'està convertint en una important activitat econòmica a la ciutat.

El govern de la ciutat, com es pot observar a l'esquema, s'organitza a través del Ple de l'Ajuntament (*City Council*), qui nomena un Consell Executiu (*City Executive Board*) format també per membres electes de tots els partits representats al Ple. El Consell té un paper fonamental en el seguiment de l'aplicació de les polítiques públiques a la ciutat. A la seva vegada, disposa d'una oficina executiva (*City Executive Office*) que és l'encarregada d'implementar les polítiques i d'informar dels seus resultats al Consell Executiu i al Ple. Les àrees de treball estan repartides en Divisions, al front de les quals es troba un vice-alcalde o vice-alcaldesa, de qui depenen una total de 16 Comitès específics. Els responsables de cada àrea amb l'alcalde o alcaldessa formen *Council of Mayors*, on preparen els temes que han de ser tractat al Consell Executiu.



Dins de les àrees de treball existeix la divisió de Mercat de Treball i Esports. D'aquesta Divisió depèn el Comitè del Mercat de Treball. Tots els Comitès tenen una direcció política (a càrrec d'un o una membre de la majoria) i un cos tècnic que executa les funcions. El cas que més interessa és l'Administració del Mercat de Treball. D'aquesta depèn el *Jobbtorg*, una entitat jove fundada el 2008, que neix com una iniciativa de la ciutat per

centralitzar i uniformitzar els serveis d'ocupació municipals (complementaris dels serveis públics d'ocupació de l'Estat). Fins aquell moment, les competències d'ocupació havien estat en mans dels 14 districtes de la ciutat, que tenen una elevada autonomia i disposen de competències en altres camps de la cohesió social, com ara benestar social i ajudes d'emergència. Aquesta circumstància provocava que els serveis oferts a la ciutadania diferien en funció del districte on s'habitava. Amb el procés iniciat el 2008, es van crear estructures centralitzades per a la gestió dels serveis, així com per a la provisió d'eines per estandarditzar els serveis.

A més, en el camp de la promoció econòmica de la ciutat destaca l'*Stockholm Business Region (SBR)*. Es tracta d'una empresa de capital 100% públic, propietat de la ciutat d'Estocolm, que forma part de la corporació municipal *Stadhus AB Corporation*, que agrupa a les 16 empreses municipals actives i que va ser creada el 1991.

2.3.1.1. Missió, objectius i visió estratègica

Les orientacions estratègiques de la ciutat, fixades en el pressupost 2016, van tenir continuació a través del document estratègic de la ciutat "Visió 2040 – Estocolm". Aquest document representa la visió de com es vol realitzar el creixement de la ciutat davant els reptes que tenen plantejats. Aquesta visió, que estarà durant dos anys presentada i debatuda amb la ciutadania, la componen quatre àmbits que han de caracteritzar la ciutat del futur:

1. **Un Estocolm cohesionat.** El benestar públic és una qualitat bàsica de la vida i la seguretat dels i de les habitants de la ciutat durant totes les etapes de la seva vida. Per aconseguir això la ciutat haurà de:
 - Proporcionar una bona educació per a tothom.
 - Donar bons nivells de benestar que ofereixin igualtat d'oportunitats en la vida.
 - Oferir un ampli ventall d'esports, cultura i oci.
 - Ser una ciutat on tothom pugui viure.
2. **Una estratègia intel·ligent amb el clima a Estocolm.** La natura és molt important a la ciutat. Per això, és necessari generar solucions intel·ligents que facin viure als veïns i a les veïnes en harmonia amb el medi ambient. En aquest sentit, la ciutat haurà de:
 - Proporcionar una construcció sostenible.
 - Fer fàcil el viure de forma respectuosa amb el medi ambient.
 - Oferir transport respectuós amb el clima.
 - Oferir un ambient urbà net i bonic.
3. **Un Estocolm econòmicament sostenible.** Estocolm serà el centre de la nova forma de pensar amb una orientació favorable a la innovació per prosperar, tant les persones com les empreses. La diversitat del sector empresarial i l'aprenentatge permanent han de donar a totes les persones habitants d'Estocolm la llibertat de seguir i realitzar els seus somnis. Estocolm serà un node central en una xarxa mundial de ciutats d'èxit, una ciutat que atrau a empresaris i empresàries internacionals, estudiants i visitants. D'aquesta manera, la ciutat haurà d'aconseguir:
 - Oferir oportunitats úniques per treballar.
 - Fer que sigui fàcil educar-se al llarg de la vida.
 - Ser un referent de ciutat intel·ligent al món.
 - Ser una regió líder en coneixement al món.
 - Ser una elecció òbvia per a una important varietat d'empreses.
4. **Un Estocolm democràticament sostenible.** Estocolm actuarà com a model per a la protecció dels drets humans i en igualtat per a tothom, sent en una ciutat accessible per a tots i totes. Aquí s'hi ha d'arribar a partir de:
 - Oferir una democràcia vibrant en tota la ciutat.
 - Estar lliures de discriminació.

- Ser una ciutat segura i protegida.
- Ser una ciutat accessible per a tothom.
- Ser un model com a ocupador.

A part d'aquesta visió general de la ciutat, a nivell més específic, l'Administració del Mercat de Treball té establerts com a objectius els següents:

- Donar suport als ciutadans i a les ciutadanes per passar del sistema de benestar social al mercat laboral, l'ocupació i la formació/educació.
- Obrir portes a persones novingudes i al jovent per incrementar les seves possibilitats de trobar i mantenir un lloc de treball.
- Oferir oportunitats per a la construcció de carreres professionals, la millora de la formació professional i l'obtenció del nivell educatiu adequat.

Concretament, el *Jobbtorg* es centra en el primer d'aquests objectius, sent la seva missió fomentar l'autonomia dels ciutadans i de les ciutadanes per accedir i mantenir-se en el mercat de treball. La incidència en els conceptes d'autonomia s'explica perquè, inicialment, el seu públic objectiu es limitava a les persones beneficiàries d'ajuts socials. L'objectiu era, per tant, facilitar que aquestes persones deixessin de percebre'ls i passessin a formar part del mercat laboral amb autonomia i sostenibilitat. Una possible explicació d'aquest focus és la gestió per part dels districtes de la ciutat d'ambdós àrees (la de benestar social i la gestió de les ajudes socials, per una banda, i les polítiques d'ocupació, per altra). Des de fa quatre anys, aquest focus ha deixat de ser tan intens i s'han incorporat a les prioritats de *Jobbtorg* altres públics objectius, com ara les persones joves i les persones arribades als últims anys, especialment les refugiades. Tot i això, el 75% de les persones que atén *Jobbtorg* són beneficiàries d'ajuts socials.

Pel que fa a l'SBR, la seva missió consisteix en promoure i desenvolupar la ciutat d'Estocolm com una referència internacional per a la inversió estrangera i el turisme sota la marca "*Stockholm, the Capital of Scandinavia*". Es tracta d'una corporació encarregada de la promoció econòmica de la ciutat i de la seva projecció amb la finalitat de captar talent i inversions.

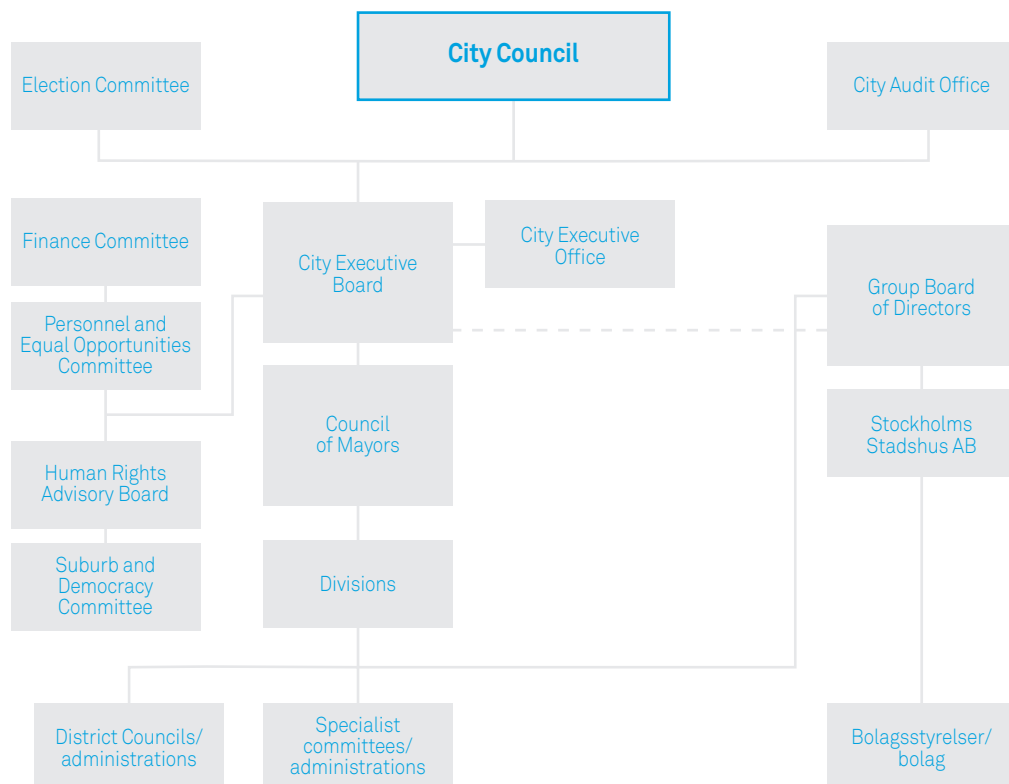
2.3.1.2. Model organitzatiu

A continuació es mostra un resum de la composició orgànica de l'Ajuntament d'Estocolm a través del següent diagrama:

L'Administració del Mercat de Treball, fins l'any 2016, quedava composta per tres Àrees que van atendre un total de 44.000 persones:

- Educació de persones adultes Estocolm, que inclou la implementació de les polítiques locals de formació al llarg de la vida (*Continuuous Vocational Education and Training*) i formació per a persones amb especials necessitats. El 2016, aquest servei va atendre a més de 21.000 persones
- Oficina per a l'aprenentatge del suec-SFI, per la que van passar més de 19.400 persones al llarg de 2016.
- *Jobbtorg*, que va atendre a unes 6.600 persones.

A partir de 2016, les àrees d'educació de persones adultes i la d'aprenentatge de la llengua sueca es van unificar com a part d'un procés que pretén reduir els temps que necessiten les persones immigrants per accedir al mercat de treball. En relació al *Jobbtorg*, queda organitzada en 9 *Local Jobbtorgs*, hereus de les antigues oficines dels Districtes, i que disposen de la seva pròpia Direcció. D'elles, un total de quatre s'han transformat en oficines específiques per atendre al públic jove. En aquestes oficines hi ha una estreta col·laboració amb el Servei Públic Estatal d'Ocupació (SPO) i, de fet, tenen en projecte obrir el novembre de 2017 la primera oficina conjunta de les dues entitats.



Aquesta cooperació entre *Jobbtorg* i el Servei Públic Estatal d'Ocupació es manifesta a dos nivells:

- Estratègic, donat que entre les oficines de direcció d'ambdues institucions hi ha reunions periòdiques per establir directrius d'actuació. Cal tenir en compte que el públic destinatari de *Jobbtorg* no és tot el públic potencialment destinatari del Servei Públic d'Ocupació, sinó que es restringeix a persones perceptores d'ajuts socials municipals i, més recentment, persones joves i persones immigrants.
- A nivell de cada *Jobbtorg* local, per coordinar actuacions entre director o directora de *Jobbtorg* local i representant de l'SPO.

Les oficines locals *Jobbtorg* també treballen amb estreta coordinació amb els serveis socials que depenen dels Districtes, compartint fins i tot espais. L'assignació d'ajudes socials per part dels serveis socials dels Districtes depèn, entre altres factors, de que la persona sol·licitant estigui seguint el pla de treball acordat amb *Jobbtorg*. Aquesta circumstància obliga a que, des del punt de vista tècnic, calgui una coordinació efectiva entre els serveis de benestar social dels Districtes i el personal de les oficines *Jobbtorg*. De fet, ja les accions d'acolliment i entrevista inicial són compartides, de forma que es determinen les responsabilitats de cada actor des del principi.

Pel que fa al finançament, l'Administració del Mercat de Treball disposava, al 2016, d'un pressupost de 851 milions de corones sueques (SEK), uns 87 milions d'euros. A aquesta quantitat cal sumar uns 195 milions SEK (uns 20 milions d'euros), que són administrats pels Districtes per a accions que tenen impacte en el mercat

de treball. Totes les actuacions de polítiques actives són finançades directament pels pressupostos municipals amb l'excepció dels projectes experimentals i projectes pilot, que són sovint finançats mitjançant projectes del Fons Social Europeu gestionats pel Ministeri de Treball.

En relació als recursos humans, a l'Administració del Mercat de Treball hi treballen 773 persones, 350 de les quals, aproximadament, ho fan a *Jobbtorg*. D'elles, unes 80-90 treballen a les unitats centralitzades i, la resta, (entre 260 i 270 persones) ho fan a les oficines locals. Cadascuna d'aquestes compta amb un director o directora i un sotsdirector o sotsdirectora.

La missió bàsica de les unitats centralitzades és la de mantenir un nivell de qualitat, uniforme entre les diferents oficines. Amb aquest objectiu compta amb:

- Una Unitat de Relacions Públiques
- Una Unitat de Gestió Econòmica
- Una Unitat de Desenvolupament. En aquesta hi treballen 18 persones i serveix de suport a la Direcció i és responsable de les tasques d'investigació i desenvolupament, així com de l'elaboració d'informes per a la Direcció i els diversos òrgans de supervisió.

En relació a l'SBR (*Stockholm Business Region AB*), l'alcalde de la ciutat és la presidenta del Consell d'Administració, tant de la Corporació com de l'*Stadhus AB Corporation*. L'SBR està dirigida per un o una *Chief Executive Officer* que informa directament al Consell d'Administració. A la seva vegada, l'SBR té 2 empreses subsidiàries:

- **Invest Stockholm**, dedicada a la captació d'inversions a la ciutat i la seva àrea d'influència.
 - **Visit Stockholm**, l'objectiu de la qual és la promoció turística de la ciutat.
- Cadascuna d'elles està dirigida, a la seva vegada, per un o una *Chief Executive Officer*.

El finançament de l'SBR és totalment públic i en una proporció molt important (que no van arribar a concretar) prové dels pressupostos municipals. A aquests ingressos cal afegir els derivats dels contractes de representació amb altres ajuntaments de l'àrea metropolitana. L'any 2016, el pressupost total de l'SBR va ser de 247 milions de corones (uns 24 milions d'euros) i el resultat final de la seva activitat va ser de 4 milions de corones (uns 400.000 €), EBITDA. Aquest mateix any, tenien 65 persones empleades, el que suposa una davallada de 9 respecte a les 74 amb les que comptava el 2013.

2.3.1.3. Els principals àmbits d'actuació i serveis que desenvolupa

Com s'ha anat mostrant als apartats anteriors, a la ciutat d'Estocolm, en temes de desenvolupament, hi ha dues iniciatives, una dins de l'organigrama municipal (*Jobbtorg*), i l'altra fora d'ell, en forma d'empresa pública (SBR), que treballen els àmbits de les polítiques d'activació laboral i de la promoció econòmica de la ciutat. A aquestes dues iniciatives s'hi ha de sumar un tercer àmbit, destinat a l'emprenedoria, que no depèn tant de la ciutat com d'actors privats o de l'Estat. A continuació, es presenten els principals programes en aquests tres àmbits:

A) Activació Laboral i foment de l'ocupació

El *Jobbtorg Estocolm* és qui implementa les polítiques d'activació laboral a la ciutat dirigides a les persones receptores d'ajuts socials municipals (que el 2016 comptabilitzaren un total de 23.655 persones beneficiàries), juntament amb joves i persones immigrants, grups destinataris incorporats els últims anys (recordem que el 75% de les persones destinatàries eren encara beneficiàries d'ajuts socials municipals el 2016). El 41% d'aquestes persones tenen només estudis elementals.

La incorporació d'altres grups destinataris ha comportat, també, la diversificació de les portes d'accés als serveis del *Jobbtorg*. Si abans l'accés estava restringit a les derivacions des dels serveis de Benestar Social dels Districtes (gestors de les ajudes socials), ara és possible accedir directament als serveis d'ocupació en el cas dels altres grups prioritaris. Aquests grups incorporats als darrers anys són:

- **Persones que es reincorporen al mercat de treball** després d'una baixa llarga o que necessiten serveis de rehabilitació, així com persones amb discapacitat física, intel·lectual o psíquica. L'objectiu per a aquestes persones s'orienta a la seva inclusió al mercat laboral ordinari mitjançant la metodologia del Treball amb Suport (*Supported Employment*), encara que existeixen dispositius d'incorporació al món laboral en entorns protegits (*Sheltered Employment*), tant a nivell de treball públic com en l'àmbit de l'empresa privada.
- **Joves d'entre 16 i 19 anys** que han finalitzat l'educació obligatòria, que no segueixen dins el sistema educatiu, i que no treballen ni estan incorporats a cap itinerari formatiu. El treball desenvolupat amb aquest col·lectiu es descriu amb major detall en el següent apartat.
- **Programa per a joves d'entre 20 i 29 anys** que no estan treballant, ni estudiant, ni en recerca activa d'ocupació o en un itinerari de formació-ocupació i que, d'altra banda, no estan en contacte amb cap altra autoritat-programa, augmentant el seu risc d'exclusió laboral.

Al centrar-se sobre aquests col·lectius, els serveis municipals de *Jobbtorg Estocolm* es conceben com a complementaris dels serveis d'ocupació del Servei Públic d'Ocupació. Actuen com suport complementari sobre col·lectius amb especials necessitats i tenen com a objectiu declarat reduir els costos que suposen per a l'Ajuntament els ajuts socials.

Els serveis de *Jobbtorg*, en comparació al Servei Públic Estatal d'Ocupació, ofereixen un contacte més directe i més freqüent amb les persones demandants, com es pot deduir de les necessitats especials dels col·lectius específics als que s'adreça. Els serveis als que pot accedir la persona demandant en inscriure's a *Jobbtorg* i que es presten mitjançant la xarxa d'oficines locals, inclouen:

- Coaching individualitzat per a l'elaboració de plans individuals d'accés al mercat de treball, de carrera professional o itinerari de formació.
- Suport de prospectors i prospectores laborals (*Job Matchers*), personal tècnic amb contacte directe amb empreses per a la identificació d'oportunitats laborals adequades.
- Assessors i assessores per a itineraris educatius i consellers i conselleres de formació.
- Cursos de formació. En comparació amb els cursos que ofereixen els altres actors de la ciutat, els de *Jobbtorg* són molt específics i de curta durada (fins a 3 mesos de durada com a màxim).
- Serveis de rehabilitació laboral. Acompanyament a la reincorporació laboral de persones en procés de rehabilitació.
- Activitats grupals per a la recerca d'ocupació.
- Programes de formació en empresa i de pràctiques remunerades.
- Treball en serveis municipals (6 mesos de durada màxima, per a persones en situació d'atur de llarga durada). Mitjançant el projecte *Stockholmjobs*, es pretén que l'experiència de treballar en l'administració de la ciutat serveixi per identificar els camps professionals cap als que la persona demandant vol orientar la seva carrera professional i, com a objectiu últim, per donar-li les eines que li permetin ser autosuficient i no dependre dels ajuts municipals del sistema de benestar social. El 2016, 894 persones van participar en aquestes experiències, que es complementen amb el suport de l'orientador com a part de l'itinerari d'inserció.

La gran majoria de les activitats descrites són realitzades directament pels serveis de *Jobbtorg*. Tot i això, també s'utilitzen serveis d'entitats privades, especialment pel que fa als serveis de formació.

En relació a l'activitat de les Unitats centralitzades amb impacte en l'ocupació, cal ressaltar que la Unitat de Desenvolupament, abans esmentada, inclou una secció que treballa en la construcció d'aliances amb el sector empresarial mitjançant la signatura d'acords de col·laboració. Per altra banda, aquesta Unitat també presta suport a l'estratègia municipal de clàusules socials en compra pública, assessorant sobre quines clàusules incloure i estant en contacte amb les empreses per animar-les a incloure-les. Aquest és un projecte en

desenvolupament que s'ha encetat recentment, però que ja genera molta ocupació des de l'any passat. Es basa en dos sistemes, un de requeriments i un altre de compromisos d'inserció a assumir per l'empresa que resulta adjudicatària.

B) Empresa i emprenedoria

Des de l'Ajuntament, en el marc dels seus serveis, es proporciona informació sobre els recursos existents a la ciutat per al suport a les iniciatives emprenedores (incubadores, centres de negoci, centres d'innovació lligats a universitats, fons de finançament,...) i l'accés a recursos *online* existents, com per exemple guies per obrir el negoci, els models per registrar l'empresa, la reglamentació, etc. De fet, l'administració local no té una intervenció directa de lideratge en aquest camp, on bàsicament la seva intervenció s'articula entorn a la col·laboració amb un ventall d'agents públics i privats especialitzats. En aquest sentit, a través de la web municipal, actua més aviat a mode d'inventari o de repositori on oferir els diferents recursos existents.

Un dels recursos més importants en aquest àmbit és l'Agència d'Empreses (*NyföretagarCentrum*⁴⁴), oficina de la Fundació Sueca d'Ocupació i Societat en la que participa l'Estat. Aquesta oficina presta els seus serveis en 200 dels 290 municipis de Suècia i està finançada per l'Estat central i per organitzacions empresarials, que aporten més del 50% dels fons. Les persones emprenedores i les empreses tenen aquí accés a serveis d'orientació, assessorament, validació de la idea empresarial o introducció a xarxes locals i sectorials, entre altres serveis. L'Agència disposa de tres oficines a la ciutat d'Estocolm.

Un altre recurs destacable és *Start Up Stockholm*⁴⁵. Es tracta d'una Fundació sense ànim de lucre en la que participa *Invest Stockholm* (propietat de l'Ajuntament i subsidiària de l'SBR) i en la que també estan representades les organitzacions empresarials (*Entrepreneurs City of Stockholm*), centres de *coworking* (SUB 46) i entitats financeres (SEB). Tots els seus serveis són gratuïts per a les persones emprenedores, prèvia inscripció com a 'client' o 'clienta', i treballa des de 1987 en col·laboració amb l'*NyföretagarCentrum*. Ofereix serveis d'assessorament i *coaching* personalitzat per a iniciatives emprenedores en procés de constitució, així com per a iniciatives en procés de consolidació i creixement, a partir d'un catàleg de més de 40 persones col·laboradores públiques i privades. A més, també ofereix:

- Seminaris en diferents barris de la ciutat sobre aspectes de creació i gestió empresarial (idea de negoci, pla de negoci, finances, impostos, protecció de la propietat intel·lectual, protecció de dades, màrqueting, vendes,...).
- Cursos de gestió empresarial, oberts al públic en general, però gratuïts per a les persones inscrites com a clients i clientes.
- Accions d'informació i difusió itinerants com el *Business Truck*. Es tracta d'un camió que funciona com a punt d'atenció al públic mòbil i sobre el que van informant de les seves parades.

La ciutat també ha optat per a aquests mecanismes de col·laboració públic-privada per desenvolupar la xarxa d'incubadores i acceleradores d'empresa. Així per exemple, *Stockholm Innovation and Growth - STING*⁴⁶ és una acceleradora posada en marxa per la Fundació *Stiftelsen Electrum*, en el patronat de la qual participa l'Ajuntament d'Estocolm, *Ericsson*, *ABB* o el *Real Institut de Tecnologia - KHT*. Al llarg dels últims 10 anys ha impulsat més de 150 noves iniciatives amb dos programes:

- *STING Incubate*, programa d'una durada de 18 mesos
- *STING Accelerate*, programa intensiu de 20 setmanes

⁴⁴Es pot ampliar alguna informació en el següent link:

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

⁴⁵El seu web és www.startupstockholm.se.

⁴⁶Per ampliar informació accedir a: www.stockholminnovation.com

Per altra banda, també els Districtes tenen certa activitat en la promoció de l'activitat emprenedora. En particular, juntament amb la *Stockholm Business Region*, han desenvolupat un model de serveis per a l'atenció i l'orientació de noves empreses (tant de les de nova creació com d'aquelles que s'instal·len al territori provinents d'altres indrets), que inclou la interlocució amb els diferents serveis i àmbits d'administració local amb l'objectiu de facilitar els tràmits d'aquelles operacions que repercuteixen en la creació d'ocupació i activitat econòmica.

C) Promoció econòmica exterior de la ciutat

La captació d'inversions per part de l'SBR orbita entorn de la marca "*Stockholm, the capital of Scandinavia*", que va iniciar la seva activitat fa 12 anys i que pretén ressaltar el paper fonamental de la ciutat en el marc escandinau, tot i estar allunyada dels centres de decisió d'Europa. Aquest posicionament ha creat algunes dificultats amb ciutats veïnes incloses en el àmbit geogràfic escandinau (Hèlsinki o Copenhaguen), però ha acabat sent acceptat.

Tot i la seva dependència de l'Ajuntament d'Estocolm, l'SBR també representa en les seves activitats transnacionals els interessos de 52 municipis i ciutats de l'entorn metropolità (en un radi de 200 km). Aquest sistema s'articula mitjançant uns contractes de 5 anys de durada amb els que aquestes ciutats deleguen en l'SBR la seva representació a les activitats internacionals de captació d'inversions i de promoció turística. A canvi, aquestes ciutats adquireixen, a la seva vegada, dos compromisos:

- Contribueixen al pressupost de l'SBR amb una aportació que depèn de la seva població i dels serveis que sol·licitin.
- Actuen en tots els casos sota la marca "*Stockholm, the Capital of Scandinavia*" i renuncien a impulsar actuacions de promoció i captació d'inversions en solitari.

Aquesta col·laboració s'ha mostrat molt interessant per a totes les parts implicades, com demostra el fet que només una ciutat ha decidit abandonar la marca des de la seva creació i ha estat per motius econòmics.

Les activitats realitzades al llarg de 2016 per l'SBR, mitjançant *Invest Stockholm* han estat, entre d'altres:

- Campanyes d'atracció de talent, incloent la gestió d'un compte de Twitter (@movetostockholm) que té a hores d'ara 4.000 seguidors i seguidores, i que compta amb les aportacions de 44 empreses amb seu a Estocolm.
- Organització d'esdeveniments internacionals a la ciutat, com l'*STHLM Techfest*, el major esdeveniment de Suècia per a *start-ups* que va reunir 4.000 persones, o l'*Stockholm Song Writing Contest*, celebrat amb col·laboració de l'*ABBA Museum* per atraure joves músics emergents.
- Promoció de la creació i el desenvolupament d'espais de *coworking* d'iniciativa privada a la ciutat. Suport a la creació del primer *Fintech Hub* que va obrir a la ciutat el novembre de 2016.
- Organització de fires, esmorzars de treball i *meetings* (com ara the Stockholm Luncheon, the *Stockholm Innovation Scholarship* o the *International Business Meeting*) amb l'assistència de companyies estrangeres i de la Cambra de Comerç de la ciutat.
- Publicació d'un informe trimestral de la situació socioeconòmica de la ciutat (*Stockholmskonjunkturen*⁴⁷), adreçat a inversors i inversores i empreses.
- Col·laboració amb empreses i entitats governamentals per al desenvolupament i difusió de projectes d'inversió en infraestructures i de desenvolupament de clústers i àrees de negoci (com *Kista Science City*⁴⁸, *Hagastaden* o la nova àrea *Hogdalen-Cleantech*).

⁴⁷Es poden consultar alguns d'aquest informes a <https://www.stockholmbusinessregion.com/facts-figures/>

⁴⁸El seu web és <http://www.kista.com/>

- Col·laboració amb el *Business Truck*, que desenvolupa la iniciativa de la fundació *Start Up Stockholm*, per informar a les potencials persones emprenedores de diversos barris de la ciutat sobre les possibilitats de suport per iniciar una nova iniciativa empresarial.
- Promoció per a la reubicació de l'*European Medicines Agency* després de la seva sortida de Londres a causa del Brexit.
- Organització d'esdeveniments d'especial interès per a la ciutat, encara que es trobin fora del seu àmbit natural d'intervenció, com ara l'organització d'Eurovisió 2016.

A més, l'SBR contribueix finançament a l'activitat de *Nyföretagarcentrum* i *Innovation Stockholm*.

2.3.1.4. Programes, serveis i iniciatives més destacades que presenten

Servei per a Joves – AIM

Presentació

El projecte està dirigit a la inserció laboral o el retorn al sistema educatiu de joves d'entre 16 i 19 anys que:

- Han finalitzat l'educació obligatòria (fins als 16 anys).
- Són residents a Estocolm.
- No es troben en cap itinerari educatiu, de formació, treballant o en recerca activa d'ocupació.

El treball amb aquest col·lectiu és una prioritat recent de *Jobbtorg*, que deriva de la constatació, per part de la ciutat, de que hi ha un greu problema d'abandonament escolar al finalitzar l'etapa obligatòria amb joves que no entren directament al món laboral i resten en condicions NEETS.

L'objectiu del projecte és aconseguir que els i les joves retornin als circuits educatius, formatius o laborals que resultin més adients i més ajustats als seus interessos, des d'una perspectiva de respecte a la seva capacitat de decisió.

Principals activitats

L'activitat amb el jovent s'inicia amb un primer contacte mitjançant correu o telèfon amb cadascú dels i de les joves que han finalitzat l'educació obligatòria i es troben fora dels circuits educatius, formatius i laborals. Per desenvolupar aquesta actuació, s'han establert mecanismes de coordinació i informació creuada amb l'administració responsable del sistema educatiu. En el cas que aquest primer contacte no doni resultat, es contacta amb ells o elles mitjançant visites presencials al seu domicili.

La finalitat d'aquestes visites és donar a conèixer al jovent les possibilitats que ofereix el programa, el beneficis que li pot reportar la seva participació, augmentar la seva motivació i aconseguir la seva implicació voluntària.

La gestió del programa es duu a terme des de les oficines de *Jobbtorg* específiques per a públic jove i per personal tècnic especialitzat. Com a activitat d'informació prèvia, es fan jornades grupals als centres (*Drop in activities*) per donar a conèixer el programa.

Una vegada inscrites, al la persona jove se li assigna un *coach* que identifica amb ella els objectius i les activitats per aconseguir-los. Entre les actuacions pot haver-hi:

- Accions formatives i de motivació.
- Accions de recerca d'ocupació.
- Accions per fomentar l'experiència laboral (pràctiques, treball a temps parcial, *work try-outs*...).

El programa està reforçat, així mateix, per accions adreçades a l'entorn del jovent, especialment als

pares i mares o tutors, per convertir-los en elements actius del procés de desenvolupament professional del o de la jove (activitat "Café per a pares i mares").

Per altra banda, s'habiliten també canals d'informació a través de les xarxes socials i es fan activitats grupals per augmentar la motivació, vinculació i sociabilitat del jovent (com ara cursets de cinema).

Elements d'interès

Un primer element d'interès en el treball proactiu el representa el fet d'anar a cercar al jovent i no esperar a que ells o elles s'apropin a l'oficina. D'aquesta manera, se l'activa abans de que sigui massa tard. D'aquí sorgeix un segon element d'interès, que és la detecció d'aquests i aquestes joves a partir de mecanismes de coordinació i informació amb les autoritats educatives de la ciutat. Això permet identificar les persones joves i poder planificar l'actuació amb elles.

Un darrer element d'interès és que, a més de les activitats dirigides al jovent, hi ha també activitats dirigides a pares, mares i tutors, encaminades a donar informació i eines per donar suport als esforços dels seus fills o filles en el procés de retorn, i també per intercanviar experiències i construir xarxes de suport mutu per afrontar problemàtiques vinculades a la inactivitat.

Resultats/Impactes

Des del *Jobbtorg* indiquen, com a principal resultat, que dels i de les joves que estan realment fora dels circuits, el 50% torna a circuits escolars després de participar en el programa.

Elements de disseny i eines d'avaluació

Jobbtorg realitza avaluacions periòdiques de les seves actuacions per mitjà de la seva Unitat de Desenvolupament. En el marc d'aquestes avaluacions, es mesura el nivell de retorn del jovent inscrit al programa de circuits educatius i formatius, així com la seva incorporació al mercat de treball.

Tal i com estableix el sistema d'avaluació, s'introdueixen també sistemes de mesura de l'increment de la autonomia i "auto-sostenibilitat" dels i de les participants i el grau en que abandonen els programes públics de suport al transcórrer un cert temps (generalment 12 mesos).

Departament encarregat de la seva gestió

La responsabilitat de la gestió del programa recau sobre el *Jobbtorg*.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

Projecte YFI. Formació Professional amb integració de l'aprenentatge de la llengua local per a immigrants – Una via més ràpida cap al treball

Presentació

La finalitat del programa és millorar els itineraris d'inserció laboral de les persones adultes nascudes fora del país i amb un domini insuficient del suec, especialment persones nouvingudes. Així, es centra en aquelles persones que, dins del grup abans esmentat, necessiten accedir a Formació Professional per a l'Ocupació per millorar les seves possibilitats d'accés i permanència en el mercat de treball.

El projecte pretén desenvolupar sistemes integrats de formació professional per a l'ocupació i d'aprenentatge de la llengua autòctona per a adults nascuts fora del país. Amb això, es pretén dissenyar una via

més ràpida per accedir al mercat de treball de les persones que no tenen un domini adequat de la llengua del país, integrant el seu aprenentatge amb el disseny i desenvolupament d'itineraris d'inserció socio-laboral.

Principals activitats

L'YFI és un projecte de col·laboració entre les escoles d'educació de persones adultes, l'Oficina SFI (Suec per a Immigrants, que forma part de l'Administració del Mercat de Treball de l'Ajuntament de Estocolm) i les escoles de formació professional per a l'ocupació de la ciutat.

El projecte parteix de la constatació de que els itineraris d'accés al mercat de treball per a les persones adultes novingudes o amb un baix coneixement del suec, que requereixen de formació per a l'ocupació per tal de millorar les seves capacitats i adaptar-les a les necessitats de les empreses sueques, són excessivament llargs. D'acord amb el sistema suec, primer han de completar els cursos de l'SFI i després cursar suec en escoles de persones adultes, abans de poder accedir als cursos de Formació Professional per a l'Ocupació. Aquest procés pot trigar fins a 7 anys.

Per evitar-ho, el projecte integra ambdues formacions en una única cadena, que escurça el temps necessari per adquirir totes les competències a les que s'aspira, però que, també, millora la motivació i implicació de la persona en el desenvolupament del seu itinerari.

En el projecte YFI, les persones participants poden accedir a tres àrees de formació per a l'ocupació:

- o Cuina i hostaleria.
- o Construcció.
- o Ajudant d'infermeria.
- o Transport per carretera.

L'YFI es centra en aquelles persones que ja han acabat els cursos bàsics d'SFI i que necessiten seguir amb l'aprenentatge del suec i, simultàniament, de formació per a l'ocupació. Per tal d'aconseguir que siguin processos d'aprenentatge integrats i no merament paral·lels, el projecte fa especial incidència en el treball amb les professors i professores i docents d'ambdues àrees, afavorint la seva cooperació i superant les barreres que poden establir-se entre professionals que, fins i tot, treballen en localitzacions i per a administracions diferents.

Les persones participants fan una part del curs inicial de llengua sueca amb companys i companyes que tenen com a objectiu treballar en el mateix camp professional. A mesura que adquireixen els coneixements, van combinant aquesta formació amb la participació en cursos regulars de formació professional en l'àmbit elegit, amb alumnes no inclosos en el projecte i impartits en centres d'educació secundària. També es fan unes pràctiques curtes per tenir un primer contacte amb el món laboral.

Una vegada finalitzada aquesta formació preliminar, les persones participants accedeixen als cursos de formació professional regulars en instituts de secundària, amb una durada de 18 mesos. En tot aquest període compta amb el suport del seu professor o professora d'SFI, que l'acompanya en la resolució de dubtes, profunditza amb ell o ella en vocabulari específic de l'especialitat formativa i es coordina amb professors i professores de l'especialitat per resoldre incidències que puguin afectar al desenvolupament de la persona participant que, quan finalitza el procés, rep un certificat d'educació secundària.

Elements d'interès

L'element més destacat d'aquesta experiència és la col·laboració dels àmbits educatiu i laboral, no només en el disseny del projecte i els seus itineraris, sinó també en el treball operatiu de seguiment i suport realitzat per professionals d'ambdós àmbits. La seva tasca és realitza sota una visió de tractament integral, posant el focus en les necessitats de la persona novinguda, tant en l'educació de la llengua que li permet integrar-se millor, com en la formació que els permet poder tenir més oportunitats laborals de cara a una millor

participació en el mercat laboral. Destaca, doncs, com la inclusió de les persones nouvingudes parteix del coneixement de la llengua i de la seva inserció al mercat laboral.

Resultats/Impactes

El projecte es va iniciar recentment i encara no s'ha produït la finalització del cicle en cap cas. En el moment actual, les persones participants han finalitzat els cursos introductoris i han accedit a la formació professional reglada. Tot i això, el seguiment dels cursos introductoris d'SFI ha estat major que en cursos similars desenvolupats amb el format tradicional i s'han produït menys baixes. D'altra banda, l'avaluació per part dels i de les docents indica un millor aprofitament de la formació i una major adquisició de coneixements. També els nivells de satisfacció de les persones participants són majors que en els cursos tradicionals.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No s'expliciten eines d'avaluació més enllà dels indicadors de seguiment de les activitats periòdiques que realitza la Unitat de Desenvolupament del *Jobbtorg*. A més, aquest també precisa d'una justificació econòmica al ser un projecte que està finançat pel Fons Social Europeu i gestionat pel Ministeri de Treball Suec.

Departament encarregat de la seva gestió

L'encarregada de la gestió del programa és l'Administració Mercat de Treball.

Persona Responsable

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

Treball d'estiu per a joves

Presentació

La iniciativa esta destinada a joves de 16 a 19 anys que estan estudiant. Es pretén que, a través de treballs d'estiu, el jovent tingui un primer contacte amb el món laboral, agafant experiència laboral i motivant-lo en la seva formació cap a una carrera professional que pugui estar lligada amb els serveis a les persones que desenvolupa l'administració local. Per això, aquests treballs es solen oferir en serveis que dóna l'administració de la ciutat, que contracta a altres empreses, o en empreses que té contractades que hi estiguin interessades. Normalment, es relacionen amb serveis que es donen als Districtes, que els i les joves poden tenir l'oportunitat de treballar al seu Districte i en l'entorn de la seva comunitat.

Principals activitats

Cap a finals del mes de febrer s'obre la convocatòria on el jovent s'ha d'inscriure. La convocatòria es tanca a mitjans de març i, a finals de maig, comuniquen als candidats i candidates si tindran un treball d'estiu i on serà. Convé indicar que les concessions de treballs d'estiu s'assignen, principalment, per sorteig.

Un cop el o la jove té assignat un lloc de treball, se li assigna també un període de temps i una durada, que serà màxima de 3 setmanes. Els períodes de temps més comuns de l'any solen ser de la setmana 24 a la 26, de la 27 a la 29, i de la 30 a la 32. Convé mencionar que en el cas dels o de les menors d'edat, a l'hora de signar el contracte, fa falta el consentiment dels seus pares, mares o tutors legals. Per als treballs, cada any s'estableix un salari en funció de l'edat que té el o la jove a l'inici la feina. Aquest salari són pagats per l'administració local (Districtes). L'any 2017 els salaris fixats són:

- Joves de 16 anys, 85 SEK/hora.
- Joves de 17 anys, 95 SEK/hora.
- Joves de 18 anys, 105 SEK/hora.
- Joves de 19 anys, 115 SEK/hora.

Les obligacions dels ocupadors i ocupadores són:

- Cada jove ha de tenir un supervisor o supervisora en el lloc de treball.
- Assegurar que les fulles de justificació de les hores laborals realitzades pels o per les joves estiguin correctament complimentades.
- Els dies festius no han de substituir els dies de treball.
- Les jornades laborals seran de 6 hores diàries.
- Els o les joves no han de substituir personal de la plantilla habitual (vacances).
- L'entorn laboral ha de ser segur i complir la normativa.

Elements d'interès

Un primer element, és com a través dels treballs d'estiu es poden treballar amb el jovent aspectes com l'autonomia i la responsabilitat a partir del desenvolupament de tasques en un lloc de treball.

Un segon aspecte, és com aquests treballs d'estiu signifiquen una experiència laboral que pot ser d'utilitat per a les persones joves de cara a decidir quina pot ser la seva carrera professional futura i encaminar-se cap a la formació adient, uns o unes joves que, amb el fet d'inscriure's com a demandants, ja estan demostrant certa inquietud respecte el mercat laboral i a una primera activació en la cerca de feina.

Un tercer element, és que gran part dels treballs es realitzen en àmbits relacionats amb el serveis a les persones, el que suposa una certa millora de la comunitat, i significa inculcar, a més entre els i les participants, uns valors i una sensibilitat cap a la millora de la societat.

Resultats/Impactes

Al llarg de 2016, al voltant de 8.000 joves van participar de la iniciativa.

Elements de disseny i eines d'avaluació

A part del seguiment de les persones participants i de les tasques realitzades per assegurar el seu compliment no existeixen elements o eines específiques ni de disseny, ni d'avaluació.

Departament encarregada de la seva gestió

La iniciativa depèn de l'Administració del Mercat de Treball, encara que la gestió recau en el *Jobbtorg* específics de joves i els Districtes de la ciutat.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

<http://www.stockholm.se/Arbete/> (només en suec)

Stockholm Business Alliance

Presentació

El projecte té la finalitat de captar i atraure inversions estrangeres cap a l'àrea metropolitana d'Estocolm, formada per un total de 55 municipis. En aquest sentit, per aconseguir enfortir la possibilitat d'atracció de noves inversions, els municipis participants han decidit unir-se sota una mateixa estratègia conjunta de creació de recursos de promoció i projecció exterior. Aquest projecte es troba liderat per l'empresa subsidiària d'*Stockholm Business Region*, *Invest Stockholm*, i compta amb la participació dels i de les representants polítics i responsables de promoció de tots els municipis que hi participen.

Principals activitats

El projecte parteix de les possibilitats que ofereix la marca "*Stockholm, the Capital of Scandinavia*" per a la promoció exterior i, al mateix temps, l'avantatge de comptar amb un territori ample i diversificat per acollir diversos projectes inversors. L'èxit en l'atracció de noves inversions depèn en gran mesura, a més dels recursos del territori i el seu capital humà, de la qualitat dels serveis de suport que els promotors i promotores troben quan es planteja la inversió. Per aquesta raó, el projecte ha desenvolupat un model per mesurar el seguiment dels serveis de suport a l'empresa, l'emprenedoria i les inversions en cadascun dels municipis participants. Aquests són avaluats i reben una qualificació (amb la que s'elabora un rànquing), juntament amb una identificació de les necessitats de millora.

El conjunt del projecte s'estableix un objectiu de qualitat mesurada, principalment, pel *Customer Satisfaction Index (CSI)*, i estableix les accions de millora per assolir-lo. El serveis són oferts en el marc de les campanyes de promoció exterior que desenvolupa *Invest Stockholm*, així com en els esdeveniments i fires en les que hi participa.

Elements d'interès

L'acord entre diversos municipis de l'àrea metropolitana per promocionar-se conjuntament com a destinació d'inversions, oferint els recursos de cadascú d'ells, resulta un element d'un especial interès, que denota el compromís de la ciutat d'Estocolm amb el creixement sostenible de la ciutat, entenent que aquest no només pot recaure únicament en la ciutat, sinó que l'atracció també ha d'expandir-se per la seva àrea metropolitana.

El segon element d'interès recau en l'establiment d'un sistema comú que valora i avalua els serveis de suport a les empreses i a les iniciatives d'inversió, sistema que, apart de l'avaluació, realitza el seguiment, indicant en quins aspectes ha de millorar. Al mateix temps, aquest sistema aporta un cert segell de qualitat dels serveis de cara als i a les possibles inversors i inversores.

Resultats/Impactes

Al llarg de 2016 es van registrar 270 inversions estrangeres directes a l'àrea metropolitana d'Estocolm, el que va suposar un increment del 12% respecte de les xifres enregistrades l'any anterior.

Invest Stockholm i els seus socis van estar directament implicats en 31 d'aquestes iniciatives, de les quals el 42% van ser classificades com d'especial valor afegit. Els càlculs de l'entitat promotora són que l'activitat de l'*Stockholm Business Alliance* va generar 200 llocs de treball i inversions per un total de 990 milions de corones (uns 95 milions d'euros) el 2016.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No s'ha pogut tenir accés als elements utilitzats per a l'avaluació dels serveis municipals de suport a la inversió. En tot cas, estan basats en sistemes internacionals reconeguts (l'esmentat CSI).

Institució encarregada de la seva gestió

El programa està impulsat per la corporació municipal *Stockholm Business Region* i liderat per la seva empresa subsidiària *Invest Stockholm*.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

<http://stockholmbusinessalliance.se/> (només en suec)

2.3.1.5. Gestió del canvi

Com s'ha mencionat al principi, el *City Executive Board* té un paper fonamental en el seguiment de l'aplicació de les polítiques públiques a la ciutat, i la *City Executive Office* és l'encarregada d'implementar les polítiques i informar dels seus resultats. Això significa que, de forma periòdica, les diferents àrees de treball de la ciutat han de realitzar informes sobre la seva activitat que presenten a la *City Executive Office* i al *City Executive Board*. Aquests informes estan basats en una sèrie d'indicadors que realitzen el seguiment i avaluació de les polítiques que s'estan aplicant. Així, aquest seguiment periòdic de l'activitat de les diferents àrees del municipi seria un primer element que pretén detectar mancances o tendències que permeti anar reformulant algunes polítiques o actuacions. Un exemple d'això és el *Jobbtorg*, que disposa d'uns sistemes d'avaluació generals que es concreten en informes trimestrals a l'Ajuntament (*City Board* i *City Executive Office*). A la pàgina següent, es mostra un quadre d'exemple d'indicadors utilitzats per la Unitat de Desenvolupament:

Un segon element del que disposa la ciutat per poder adaptar-se als possibles canvis és la planificació estratègica. S'aplica tant a nivell general de la ciutat, com en el cas de Visió 2040-Estocolm, o en aspectes més concrets, com en el cas de l'e-*sthlm*, que consisteix en una estratègia per millorar l'accés *online* dels diferents serveis que dona la ciutat a través de les tecnologies de la comunicació.

Un tercer element que té la ciutat per poder fer anàlisis de tendències són els informes de la seva situació socioeconòmica que fan des d'*Invest Sotockholm*. Aquest informes, de caràcter trimestral i anual, tot i que estan pensats per captar inversió estrangera, ofereixen diferent informació socioeconòmica que mostra l'evolució de la regió d'Estocolm i la compara amb altres zones del país. Això permet poder detectar les tendències que s'estiguin donant a la ciutat o regió de cara a poder planificar alguna actuació.

Un quart element de cara a poder desenvolupar i provar noves activitats i eines són els projectes que reben finançament europeu, que representen oportunitats per innovar a la ciutat. No obstant, han de ser projectes alineats amb l'estratègia municipal.

Un cinquè element per detectar previsions futures i adaptar-s'hi és la col·laboració amb diferents agents econòmics i socials. Aquí convé destacar els convenis que signen amb organitzacions empresarials per treballar plegats en la identificació de necessitats de formació o de competències presents i futures, a nivell sectorial, de cara a que aquests siguin més competitius i ho puguin seguir sent en el futur. Per altra banda, també destaca l'existència d'un procés de col·laboració amb les universitats, com per exemple amb la *Karolinska University*, en investigacions del mercat de treball, la seva evolució i les adaptacions necessàries per adaptar-s'hi.

Finalment, s'han de mencionar les cooperacions que porten a terme, no només amb les ciutats veïnes, sinó també a nivell internacional, en especial en l'àmbit nòrdic. Aquí, un exemple és la cooperació amb Hèlsinki en la capitalització d'esdeveniments internacionals, com ara *Slush Helsinki* (esdeveniment destinats a les *start-ups* tecnològiques) o amb Copenhage en l'atracció de turisme xinès. Altres accions de cooperació que desenvolupen és l'assistència a *meetings* internacionals, formar part de xarxes informals o realitzar contactes internacionals per fer intercanvis d'experiències.

2.3.1.6. Perspectiva de futur

A més dels reptes que s'assenyalen en la Visió 2040-Estocolm de diferents aspectes que la futura ciutat ha d'assolir, un dels principals reptes que es van indicar durant l'entrevista es troba vinculat a la ràpida evolució del mercat de treball en els darrers tres anys. La millora experimentada per aquest implica que aquells i aquelles que queden sota el paraigües dels serveis socials (públic objectiu prioritari de *Jobbtorg*), tenen problemàtiques complexes que necessiten enfocaments integrals i implicar-hi més actors dels que ara hi estan presents (per exemple, salut).

Per altra banda, la ciutat presenta un mercat de treball on cada vegada exigeixen unes qualificacions més elevades, i està posicionada en sectors que precisen un coneixement intensiu. Això representa un doble

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.

repte: en primer lloc, com incorporar a aquestes persones amb un baix nivell d'ocupabilitat, que estan sota el paraigua de serveis socials; i en segon lloc, com fomentar l'ocupació de les persones joves activant-les de cara a que assolixin uns nivells de formació adients perquè no passin a formar part del col·lectiu de persones sota la protecció dels serveis socials.

L'arribada de persones refugiades representa un repte en plena discussió respecte a quina hauria de ser l'actuació de l'administració local. A hores d'ara, les persones nouvingudes estan cobertes pel programa d'inclusió del servei públic d'ocupació per un període de dos anys. Després d'aquests dos anys, passaran al sistema de benestar social i, com a conseqüència, a formar part del públic objectiu de *Jobbtorg*. Això implica la possibilitat d'un augment molt elevat a partir d'aquest any de les persones sol·licitants de serveis de *Jobbtorg*, per al qual a hores d'ara no està preparat.

En els dos darrers anys, el nou govern municipal ha introduït una forta prioritat en la inclusió de gènere a l'avaluació de les polítiques públiques, incloent les d'ocupació. De fet, la Unitat ha de mesurar aquest any la igualtat de gènere en la provisió de serveis per part del *Jobbtorg*. Entre d'altres aspectes, estudiaran si les ofertes traslladades als candidats i candidates pel personal tècnic d'ocupació varien segons el gènere.

Finalment, hi ha el repte que la ciutat es fixa per esdevenir un referent mundial. Així, Estocolm es marca com a objectiu fonamental convertir-se en una atraient de talent i d'inversions que la converteixin en un referent mundial en diferents sectors. En aquest sentit, en els últims anys ha comptat amb el potencial de l'arribada de persones nouvingudes que, en alguns casos, han aportat un caràcter emprenedor important (en especial, Iran). Un dels principals obstacles per a la consolidació d'aquest procés d'atracció de talent és l'habitatge, extremadament car a la ciutat.

Aspectes més destacats de la ciutat d'Estocolm

- L'actuació dels serveis ocupacionals municipals (*Jobbtorg*) complementària al Servei Públic d'Ocupació (estatal) i en coordinació amb els serveis socials, amb una intenció de millorar l'eficiència dels ajuts socials mitjançant l'ocupabilitat de les persones més vulnerables.
- L'activació proactiva que realitza amb les persones joves.
- La col·laboració públic-privada per desenvolupar xarxa de recursos i serveis per a empreses i gent emprenedora.
- La integració de l'aprenentatge del suec, amb el disseny i desenvolupament d'itineraris d'inserció per a persones nouvingudes.
- La visió metropolitana en l'atracció de talent i inversions (*Stockholm Bussines Alliance*)
- La inclusió de la perspectiva de gènere en les polítiques públiques de la ciutat.
- L'estratègia municipal de clàusules socials en compra pública en col·laboració amb el sector empresarial.

2.3.2. El cas d'Hèlsinki

La ciutat d'Hèlsinki és el més gran centre polític, educatiu, financer, cultural i d'investigació del nord d'Europa, així com una de les ciutats més importants d'aquesta àrea. La seva economia es basa principalment en el serveis, que han anat desplaçant gradualment a la indústria pesada. La majoria de les gran companyies finlandeses tenen les seves seus a l'àrea metropolitana d'Hèlsinki, així com el 70% de les empreses de fora que operen al país, que s'han establert a la regió gràcies a les connexions internacionals, xarxes logístiques i disponibilitat de força de treball. Els sectors de les tecnologies de la informació i del finançament composen la columna vertebral de l'economia de la ciutat.

L'estructura organitzativa de l'Ajuntament d'Hèlsinki es troba en els estadis finals d'un procés de redefinició, que inclou l'agrupació de les operacions i serveis de l'Ajuntament en quatre grans sectors sota la direcció d'un vice-alcalde o vice-alcaldesa (Educació, Medi Ambient Urbà, Serveis Socials, i Cultura i Oci), a més d'una estructura central amb dependència directa de l'alcalde o alcaldessa. L'estructura que es descriu a continuació té, per tant, validesa a partir de l'1 de juny de 2017.

Les àrees temàtiques que queden sota la responsabilitat directa d'Alcaldia són:

- Serveis financers
- Auditoria interna
- Administració
- Recursos humans
- Serveis legals
- Assumptes internacionals
- Divisió de planejament
- Tecnologies de la informació i comunicacions
- Desenvolupament econòmic

Organigrama

Central Administration



Aquestes àrees sota responsabilitat de l'Alcaldia estan gestionades per una Oficina Executiva (*City Executive Office*), amb el rang de Departament, i subordinada directament a Alcaldia. Està organitzada en 6 Divisions, entre elles, la Divisió de Desenvolupament Econòmic, que és la responsable del desenvolupament de la política econòmica, de promoció de la ciutat, turisme, relacions internacionals, ocupació, política d'integració o promoció de la creació d'activitat econòmica. Un dels instruments dels que està dotada aquesta Divisió és l'*Helsinki Enterprise Agency*, dedicada a donar serveis públics a les empreses i persones emprenedores.

2.3.2.1. Missió, objectius i visió estratègica

L'orientació estratègica de la Divisió de Desenvolupament Econòmic ha estat definida al llarg dels últims anys pel Programa Estratègic de la ciutat d'Hèlsinki 2013 – 2016⁴⁹. Aquest Programa va establir quatre àrees de treball: Benestar per als ciutadans i ciutadanes d'Hèlsinki, Hèlsinki ple de vida, Hèlsinki funcional, i Economia equilibrada i bona gestió.

En el marc de la primera àrea es van definir objectius específics i mesures que pertoquen al treball realitzat des de la Divisió de Desenvolupament Econòmic. Entre d'altres:

- **Objectiu específic “Més espai per a joves, per ser escoltats i per brillar”.**

Mesures:

- Implantació d'una garantia social i educativa per a joves.
- Establiment d'un grup que reuneix diferents operadors (empreses, entre d'altres) per a l'impuls de la garantia (*Duuni Group*).
- Lluita contra la desocupació juvenil amb el suport de Future Desk (*Tulevaisuustiski*, servei d'orientació per a joves d'entre 15 i 17 anys que, havent acabat l'educació bàsica, no han accedit a educació superior o al mercat de treball).
- Implementació del servei de garantia RESPA, que ofereix serveis de *coaching* i orientació professional a joves desocupats d'entre 18 i 29 anys, en el marc del Programa Nacional de Garantia Juvenil.

Indicadors:

- Proporció d'estudiants que continuen els seus estudis després de l'educació bàsica obligatòria.
- Nombre de joves fora dels circuits educacionals i laborals.

- **Objectiu Específic “La ciutat té l'actitud més positiva de Finlàndia cap a l'emprenedoria”.**

Mesures:

- Desenvolupament d'un pla d'àrees d'empreses que inclou tots els districtes de la ciutat.
- Inclusió de la mesura de l'impacte en el teixit empresarial en el procés de presa de decisions.
- Increment de les capacitats operacionals de micro, petites i mitjanes empreses (Model *Kaapeliitalo*).

- **Objectiu específic “La ciutat de la gent capacitada”.**

Mesures:

- En cooperació amb les universitats i el món empresarial, es fomenta l'establiment d'estudiants internacionals a Hèlsinki i s'incrementen les seves possibilitats de trobar feina.
- Es milloren els serveis per a l'establiment de persones treballadores estrangeres i de les seves famílies des d'una perspectiva d'orientació al client.

Indicadors:

- Percentatge de joves considerats en exclusió social.
- Estudiants internacionals graduats i graduades en institucions d'educació superior que troben ocupació a Hèlsinki (nombre total i percentatge sobre total d'estudiants internacionals).
- Percentatge de joves immigrants que cursen educació secundària superior (comparació amb total joves immigrants).

En aquest marc, la Divisió de Desenvolupament Econòmic ha establert la seva orientació estratègica identificant:

⁴⁹Consultable al següent enllaç: <https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/strategy/strategy>

- Visió: Hèlsinki serà la ciutat més vital d'Europa en l'àmbit econòmic.
- Missió de la Divisió: Millorar la competitivitat de la ciutat i la seva capacitat de crear noves empreses i nous llocs de treball.
- Objectius:
 - o Més empreses, més treball, més inversions.
 - o Convertir Hèlsinki en el millor centre empresarial i d'innovació d'Escandinàvia.
- Àrees temàtiques prioritàries:
 - o Ciències de la vida
 - o Esdeveniments internacionals
 - o Disseny
 - o Economia digital
 - o Economia verda i *cleantech*

En el moment de la visita a Hèlsinki, està en fase de redacció una nova estratègia de ciutat (2017-2021) que, òbviament, podrà implicar canvis en l'orientació estratègica de la Divisió de Desenvolupament Econòmic. Aquesta haurà d'estar incardinada amb l'Estratègia de les 6 Ciutats 2014-2020⁵⁰, document de planificació estratègica sostenible finançat pel Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) que inclou les sis majors ciutats de Finlàndia i que s'estructura entorn a tres eixos fonamentals:

- Plataformes Obertes d'Innovació
- Open data
- Participació Oberta

2.3.2.2. Model organitzatiu

La Divisió de Desenvolupament Econòmic és responsable de la política de desenvolupament local de la ciutat d'Hèlsinki. Aquesta, està organitzada en quatre unitats:

- **Unitat de Competitivitat de la Ciutat**, que és responsable de les polítiques de promoció internacional de la ciutat, innovació urbana i desenvolupament econòmic. També de la coordinació i gestió de projectes europeus.
- **Unitat de Comunicació de la Ciutat**, la finalitat de la qual és la creació d'una imatge de ciutat atractiva, oberta i facilitadora de negocis per a inversors i inversores, professionals, empreses i ciutadania en general.
- **Unitat de Serveis d'Ocupació**, amb responsabilitat en el disseny i execució d'iniciatives locals d'ocupació, reducció de la desocupació i millora de les capacitats laborals de la població desocupada.
- **Unitat de Serveis a Empresa**, que dóna suport a la creació de noves empreses i al creixement d'empreses ja consolidades.

Cal indicar com l'estructura de la Unitat de Serveis a Empresa presenta particularitats que cal destacar. Si bé el servei funciona com una Unitat de la Divisió des de 1992, el 2014 es crea la marca *NewCo Helsinki*⁵¹ que dóna cobertura tant a l'actuació de la pròpia Unitat com a la *Helsinki Enterprise Agency*.

La *Helsinki Enterprise Agency* és una joint venture sense naturalesa jurídica pròpia que agrupa a la Unitat i a la resta d'actors privats vinculats a l'emprenedoria, com ara la Cambra de Comerç, i a empreses que presten serveis a les iniciatives emprenedores (des d'assessories a empreses de tecnologies de la informació o incubadores d'empresa). El seu objectiu és doble:

- Per una banda, *crear una plataforma de col·laboració entre els agents públics i els agents privats que treballen en el suport a l'emprenedoria*, de forma que es faciliti la col·laboració en actuacions d'interès

⁵⁰Es pot consultar més informació al següent enllaç: <http://6aika.fi/in-english/>

⁵¹El seu web és www.newcohelsinki.fi

comú, es comparteixi informació i s'evitin solapaments en les actuacions. Això és especialment important en una ciutat que, tot i ser petita, compta amb molts dispositius de suport a l'emprenedoria.

- Per l'altra, *assegurar un nivell de qualitat suficient als serveis facilitats pels actors públics i privats a les iniciatives emprenedores*. Aquest objectiu declarat sembla tenir menys mecanismes de concreció, ja que no s'estableixen controls més enllà de la signatura d'un full de compromisos i la retroalimentació subministrada per les pròpies persones usuàries.

Tommo Kuivasalo és el cap de la Unitat de Serveis a Empresa i també és Director de la *Helsinki Enterprise Agency*. El Cap de la Divisió de Desenvolupament Econòmic és Marja-Leena Rinkineva.

En relació als recursos humans, l'any 2015, la *City Executive Office* comptava amb 597 persones empleades de les, aproximadament, 37.000 empleades en total per l'Ajuntament. A la Divisió de Desenvolupament Econòmic els recursos humans quedaven distribuïts de la següent manera:

- 26 a la Unitat de Competitivitat (dels quals 11 treballen a l'equip d'Afers Internacionals).
- 10 a la Unitat de *City Marketing*.
- 30 a la Unitat de Serveis a Empresa – *NewCo Helsinki*:
 - o 4 són personal tècnic de màrqueting dedicat a l'organització d'esdeveniments i jornades informatives a la ciutat.
 - o 15 són personal tècnic d'acompanyaments a emprenedors i emprenedores.
- Resta per confirmar el nombre de persones treballadores destinades a la Unitat de Serveis d'Ocupació.

Pel que fa al pressupost, del total de 4,575,13 M€ de pressupost total municipal (dades de 2016), la *City Executive Office* va disposar de 201,52M€ (un 4,4%). D'aquesta quantitat, es van destinar 34,53M€ a polítiques d'ocupació i 61,59M€ a sosteniment de l'Oficina i costos de personal.

2.3.2.3. Els principals àmbits d'actuació i serveis que desenvolupa

Els dos principals àmbits d'actuació sobre els que treballa la Divisió de Desenvolupament Econòmic són el foment de l'ocupació, a través de la seva Unitat de Serveis d'ocupació específica, i els serveis destinats a millorar l'activitat econòmica de la ciutat mitjançant els serveis a l'empresa. Aquests serveis a les empreses, com ja s'ha mencionat, s'ofereixen a través de les altres tres Unitats de les que disposa la Divisió, en especial, mitjançant la *Helsinki Enterprise Agency*.

A. Serveis a l'ocupació

Els serveis d'ocupació disposen d'una partida pressupostària anual que és gestionada per la Divisió de Desenvolupament Econòmic per tal de desenvolupar programes d'ocupació, programes formatius i de *coaching*, i serveis d'assessorament a demandants d'ocupació, associacions i empreses, així com per al desenvolupament de productes per a la promoció de l'ocupació.

Entre els principals serveis que es presten, hi trobem:

- Serveis d'**orientació i assessorament per a joves**, que poden tractar-se de serveis d'informació i derivació a actuacions de recerca d'ocupació, pràctiques, formació o atenció a problemàtiques específiques (serveis d'orientació), o bé de serveis intensius (a demanda) on s'assigna un treballador o una treballadora per a l'elaboració, juntament amb el o la demandant, d'un pla per a l'assoliment dels objectius perseguits (d'inserció laboral, retorn al sistema educatiu, de capacitació,...)
- Serveis d'**orientació i assessorament a persones majors de 30 anys**, que estiguin més de 300 dies a l'atur o majors de 25 anys que estiguin més de 12 mesos continuats a l'atur. Aquests serveis es presten mitjançant el projecte *TYP Helsinki* i, per accedir-hi, cal una derivació del servei públic d'ocupació o dels serveis socials. El projecte *TYP Helsinki* proveeix als usuaris i usuàries d'un suport multidisciplinari facilitat per persones expertes en intermediació, treballadors i treballadores socials, personal del servei de salut i atenció a la dependència, psicòlegs i especialistes en formació, tot sota un mateix sostre, i amb el seguiment i

coordinació d'un orientador o orientadora personal assignat a la persona⁵². Un altre projecte dirigit a les persones en situació d'atur majors de 30 anys (específicament a les de llarga durada majors d'aquesta edat) és el projecte *Työraisti*, iniciat el 2016 i finançat per la ciutat, que pretén promoure la millora de les qualificacions i la recerca autònoma d'ocupació mitjançant les tecnologies de la informació i la comunicació.

- Serveis de **suport i ajudes per a la contractació**, on es troben les pràctiques als departaments municipals ("*Work try-outs*"), l'objectiu de les quals és permetre a les persones desocupades dissenyar la seva carrera professional a partir de desenvolupar diferents tasques (adequades al seu nivell formatiu) als departaments municipals, amb un esquema flexible (d'1 a 6 mesos, en horaris de 4 a 6 hores diàries). En aquest període, les persones participants poden prendre part en accions formatives dirigides als empleats públics de la seva categoria.
- Serveis específics per a **la inclusió laboral de la població estrangera**, amb els programes d'aprenentatge de llengua finesa, així com programes específics com "*At work in Finland*", que es descriu en la secció de projectes.

En les estratègies personalitzades de recerca d'ocupació d'aquelles persones que hi tenen accés, s'utilitza com a element de suport l'anomenat "*Helsinki Benefit*", projecte de suport a la contractació de persones de col·lectius prioritaris, que es descriu també a l'apartat de projectes.

B. Serveis a l'empresa

Com s'ha indicat abans, la Unitat de Serveis a l'Empresa desenvolupa les seves activitats sota la marca "*NewCo*", que abasta també les actuacions de l'*Helsinki Enterprise Agency*. Disposa, en paraules del seu Cap d'Unitat Tommo Kuivasalo, d'una notable autonomia per dissenyar i programar les seves actuacions, tot i que el seu pla d'actuació és discutit i coordinat amb els de les altres Unitats de la Divisió, entre elles la de Comunicació de la Ciutat. Aquestes actuacions tenen com a denominador comú l'objectiu de **dinamitzar l'activitat econòmica a la ciutat mitjançant el suport a noves iniciatives empresarials i a empreses ja existents**.

Per aconseguir els seus objectius, la Unitat ha establert una xarxa de col·laboració formal amb potencials proveïdors i proveïdores, i actors i actores, en el desenvolupament d'iniciatives emprenedores (la ja anomenada *Helsinki Enterprise Agency*) i, per altra banda, una xarxa de col·laboració informal amb els 40 actors i actores identificades com a clau per a la promoció de les iniciatives emprenedores i el desenvolupament empresarial a la ciutat. *NewCo* dona suport a les iniciatives d'aquestes entitats (que inclouen universitats, organitzacions empresarials o incubadores d'empresa i espais de *coworking* privats) mitjançant l'aportació de recursos (humans, tècnics o de difusió).

Cal destacar que la **captació de grans inversors i inversores i la promoció de la ciutat** (com ara l'esdeveniment d'emprenedoria tecnològica *Slush Helsinki*⁵³, capdavanter a Europa) no són gestionats per aquesta Unitat, tot i que hi pot participar per conduir les potencials iniciatives d'emprenedoria i inversions que hi puguin sorgir. Pel que respecta a persones emprenedores internacionals, l'àmbit de la Unitat es situa en un graó posterior, quan aquestes disposen ja d'un projecte bàsic per a la seva iniciativa a la ciutat.

En general, els serveis de la Unitat són:

- **Campanyes de promoció i informació**. La Unitat disposa d'un equip de quatre persones, la tasca dels quals és exclusivament el disseny i execució d'activitats informatives i de promoció de l'emprenedoria. Aquestes tasques van des de xerrades informatives generals (es fan en finès, rus, àrab, espanyol i italià), passant per seminaris temàtics que tracten un tema específic de l'interès de les potencials persones emprenedores, fins a activitats dirigides a un públic determinat, com ara les activitats realitzades amb les universitats de la ciutat.

⁵²Més informació a <https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/enterprises/employment/advice-and-guidance-for-those-aged-over/helsinki-typ-adult-services/>

⁵³Ampliar la informació al seu web: www.slush.org

- **Serveis per a noves iniciatives empresarials.** La Unitat disposa de 10 assessors i assessores en aquest servei, que han de tenir necessàriament experiència en la gestió d'empresa. Els àmbits d'actuació d'aquest servei inclouen:
 - o Assessorament general a noves iniciatives. Es reserva mitjançant la pàgina web i prèvia complementació d'un formulari amb les dades bàsiques de la idea. Obert a tot el públic independentment del grau de maduresa de la idea o de l'àmbit de la mateixa. Per tal d'assegurar que es tracta d'una atenció intensiva, l'assessor o assessora té limitades a quatre les atencions diàries.
 - o *Pool* de proveïdors i proveïdores. Mitjançant l'*Helsinki Enterprise Agency*, es posen a disposició de la persona emprenedora un *pool* de proveïdors i proveïdores que han signat un acord amb l'Agència per a la provisió de serveis de qualitat.
 - o Formació. Oferta de seminaris i cursos sobre diversos aspectes bàsics per a l'emprenedoria.
 - o Acompanyament a la gestió d'ajudes. En el marc del servei d'acompanyament, es presta ajuda per a la definició del projecte i la sol·licitud de l'*Start Up Grant* (ajuda a la creació de *start-ups*) gestionada pel Servei Públic d'Ocupació (*TE Office*).
 - o Instal·lacions de *coworking*, situades a la seu de la Unitat i en les noves instal·lacions Maria 1.0 (veure apartat de projectes).
 - o Incubadora d'empreses per a aquelles iniciatives que superen la fase d'elaboració de projecte i que inicien la seva activitat. Ubicat a la seu de la Unitat i a les noves instal·lacions de Maria 1.0.

Es destacable el diferent grau d'utilització dels diferents serveis oferts a noves iniciatives empresarials. Si bé el servei d'assessorament és amplament utilitzat (com ho demostra el llistat d'espera existent), en canvi, les instal·lacions ofertes per a *coworking* i incubadora d'empreses no es saturen. Les raons per entendre aquesta utilització parcial són, per una banda, una situació de les instal·lacions que és percebuda per les potencials persones usuàries com a llunyana del centre i, per l'altra, per la creixent competència pública i privada en l'oferta d'instal·lacions per a iniciatives emprenedores, que els permet d'accedir a instal·lacions més cèntriques i millor dotades. Totes les activitats en aquest servei són gratuïtes per a les persones emprenedores.

- **Serveis per a empreses en procés de creixement.** Aquest servei s'orienta a iniciatives empresarials noves o ja consolidades que enfronten una fase de desenvolupament i creixement. Es presta per un grup de 10 *coach* (diferent dels 10 assessors i assessores del servei a noves empreses), que també han de tenir una experiència prèvia en gestió empresarial. D'altra banda, l'equip presenta diferents especialitzacions sectorials que permeten atendre iniciatives de diversos àmbits. Les actuacions incloses en aquest servei són:
 - o Serveis *pre-start-up*. Són gratuïts i oberts a totes les petites companyies i persones emprenedores. Inclouen serveis d'assessorament i d'acompanyament per a la conceptualització de la idea i pla de desenvolupament, accés a la borsa de proveïdors i proveïdores de l'HEA, formació especialitzada i accés als serveis de l'*Helsinki Growth Alliance* (veure al següent apartat).
 - o Serveis *start-up*. Aquests serveis poden ser de pagament. Inclouen assessorament per un o una *coach* de desenvolupament empresarial, formació temàtica (*workshops*) i utilització de les instal·lacions de *coworking* i incubadora. En el cas de ser d'interès, poden accedir al Programa d'Acceleració adreçat a les iniciatives que requereixen d'una projecció internacional. Té una durada d'entre 6 i 12 mesos, en funció de les característiques de la iniciativa i de les seves necessitats. Així mateix, aquestes *start-ups* poden demanar els bons de suport al creixement (*Growth Support Vouchers*), que concedeix *NewCo Helsinki*, i que permet finançar fins al 70% del cost dels serveis professionals externs que la iniciativa requereixi pel seu procés d'internacionalització, amb un límit de 10.000€. Les empreses que poden prestar aquests serveis s'han d'incloure al *pool* de proveïdors i proveïdores. Aquest ajut està finançat pel Fons d'Innovació d'Helsinki (fons municipals).

2.3.2.4. Programes, serveis i iniciatives més destacades

Hankinnoista duunia (HANDU) – Creació d'ocupació per les compres públiques

Presentació

El projecte *HANDU* és una iniciativa de les ciutats d'Hèlsinki, Vantaa i Espoo (totes a l'àrea urbana d'Hèlsinki) i ha estat finançat per l'Institut de Salut i Benestar del Ministeri d'Afers Socials, qui també coordina el projecte, amb recursos del Fons Social Europeu (25% de cofinançament per part de les ciutats). El projecte està liderat per un o una *project planner* en cadascuna de les ciutats, més una altre de l'Institut de Salut i Benestar. En tots els casos, els o les *projects planners* pertanyen a les oficines de desenvolupament econòmic (en el cas d'Hèlsinki, a la Divisió de Desenvolupament Econòmic), però el projecte s'aplica a compres realitzades per diversos departaments. El projecte es va iniciar el 2015 i ha finalitzat l'any 2017.

El projecte pretén potenciar la creació d'ocupació mitjançant la inclusió de clàusules específiques en el processos de compra pública que portin a terme els municipis. Per aconseguir-ho, es plantegen els següents objectius operatius en el seu període d'execució:

- Desenvolupar un model operatiu per a la creació d'ocupació de col·lectius desfavorits mitjançant la compra pública.
- Formar i informar als diferents estaments de l'administració local sobre el potencial de la compra pública per a la creació d'ocupació i la factibilitat del seu ús.
- Millorar la cooperació entre ciutats per a l'intercanvi de models i experiències en creació d'ocupació amb la compra pública.
- Incloure la contractació de col·lectius vulnerables en les estratègies empresarials de les empreses que interactuen amb l'administració local.

Principals activitats

El projecte ha desenvolupat un Model d'Intervenció per a la creació d'ocupació amb la inclusió de requeriments específics en els processos de compra pública. Aquest model, que inclou la formació de les unitats administratives implicades en el procés de compra, ha estat validat mitjançant el disseny i l'execució de projectes pilots de compra en cinc ciutats de Finlàndia, incloent-hi Hèlsinki. El model resultant consta de les següents fases:

1. Estudi dels processos de compra pública a l'Ajuntament. En una primera fase s'estudien els processos de compra pública de l'Ajuntament (quins departaments i persones intervenen, quines licitacions es fan i com és possible conèixer-les amb antelació, en quins àmbits és possible la inclusió de clàusules d'ocupació). Després, les persones identificades com a clau en aquest procés són informades i formades.
2. Prospecció de mercat. Fase inicial de diàleg amb empreses subministradores de l'Ajuntament per identificar les millors formes de contemplar la creació d'ocupació en les compres públiques.
3. Disseny de les clàusules i inclusió en els processos de compra pública. Aquesta etapa es desenvolupa pel departament responsable de la compra amb l'assistència del o de la *project planner*. En funció del tipus de compra, s'han inclòs com a requeriments per licitar o com a criteris de valoració de les ofertes. En alguns casos, s'han contemplat altres tipus de relació laboral diferents de la contractació, com ara les pràctiques laborals. En general, els plecs resultants han inclòs sistemes de seguiment del compliment de les obligacions contretes i penalitzacions en cas d'incompliment.
4. Un cop seleccionat el proveïdor o proveïdora, els acords, sistemes de seguiment i potencials sancions s'inclouen en el contracte. Per altra banda, s'ofereix un servei d'assessorament al proveïdor o proveïdora sobre les formes de complir amb els requeriments.
5. Contractació de les persones desocupades que compleixen el perfil indicat als requeriments. Comprovació.
6. Seguiment. Inclusió de la revisió del compliment de les obligacions de creació d'ocupació en les reunions periòdiques de seguiment i els informes oficials.

7. Avaluació. Inclou eines d'avaluació per part dels serveis d'ocupació, dels serveis que han participat en el procés de compra, així com per part de les empreses i de les persones desocupades.

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.

ASSESSMENT

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

AGREEMENT FOLLOW-UP AND REPORTING

Reporting the fulfilment of the employment criteria to the purchaser.

COMPILATION AND PUBLICATION OF THE CALL FOR TENDERS

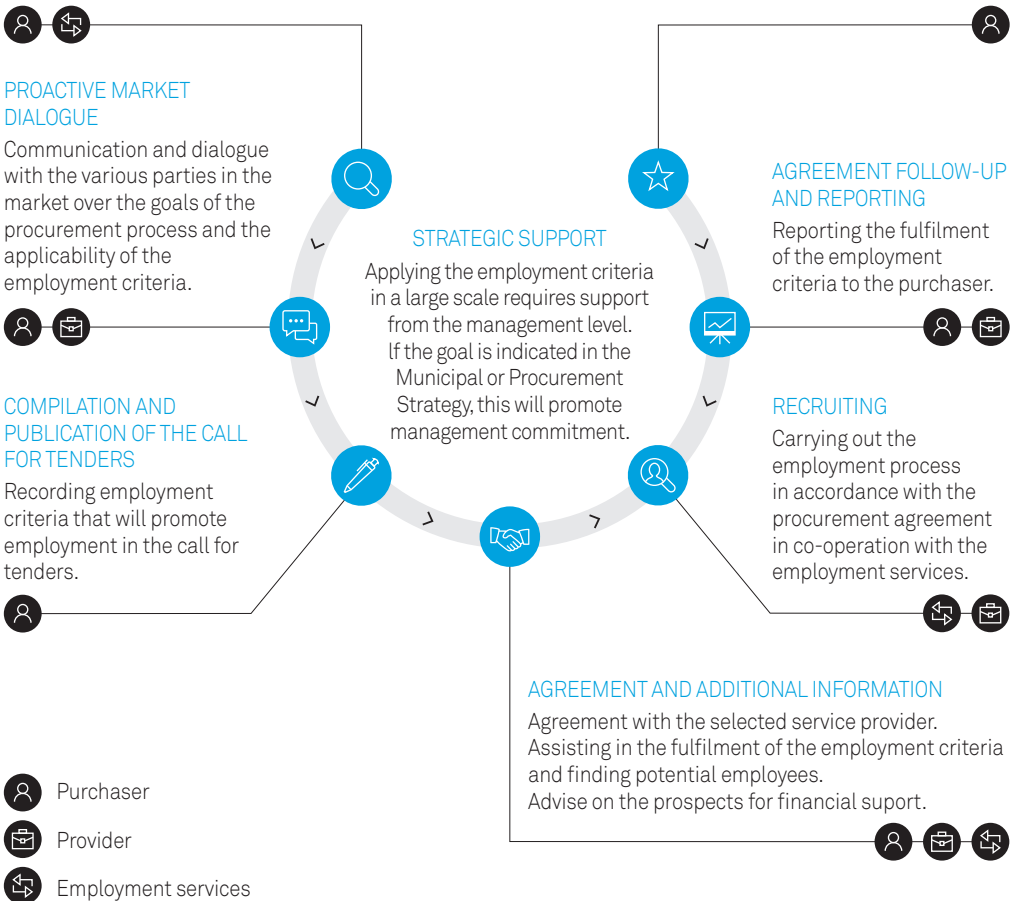
Recording employment criteria that will promote employment in the call for tenders.

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.



The operating model has been produced as a part of the Hankinnoista duunia (Jobs through Public Procurement) project, 02/2017.

Elements d'interès

Les majors reticències al projecte han sorgit per part de l'organització municipal, especialment pels departaments més directament implicats en els processos de licitació. Per reduir aquest obstacle, han estat fonamentals les accions de formació i informació. Pel contrari, les empreses han mostrat una predisposició positiva o, si més no, pragmàtica. Els resultats del projecte derivaran probablement en la inclusió en la nova Estratègia de Ciutat (2017 – 2021) en fase de disseny de línies de treball permanents en aquesta línia.

D'altra banda, el projecte *HANDU* té la seva continuació en un altre projecte experimental anomenat *SIEPP*⁵⁴, impulsat per l'Institut de Salut i Benestar i que ha començat el 2017, tenint com a data de finalització prevista l'any 2019. El seu objectiu és validar formes innovadores de crear ocupació mitjançant la compra pública com ara els bons d'impacte social (*Social Impact Bonds*).

Resultats/Impactes

El projecte finalitza l'octubre de 2017, raó per la qual no hi ha encara una avaluació d'impacte. Fins al moment, s'han dut a terme un total de 46 licitacions pilot (9 a la ciutat d'Hèlsinki), la majoria d'elles en el sector dels serveis socials i la salut, encara que també en altres sectors, com ara la construcció. En relació al llocs de treball, l'impacte s'estima en la generació de 211 nous llocs.

Elements de disseny i eines d'avaluació

El Model d'Intervenció és una guia que contempla els diferents elements de disseny de la intervenció i identifica les eines d'avaluació. Serà publicat pròximament en anglès.

Departament encarregat de la seva gestió

La Divisió de Desenvolupament Econòmic de l'Ajuntament és l'encarregada de la gestió del projecte.

Responsable

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

Ampliar informació

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

Helsinki Benefit

Presentació

L'"*Helsinki Benefit*" és un projecte d'incentivació de la contractació de persones de col·lectius prioritaris mitjançant ajudes personalitzades. Aquest sistema d'ajuts per a la creació d'ocupació de caràcter discrecional va ser establert -i està gestionat-, per la Divisió de Desenvolupament Econòmic a càrrec dels pressupostos municipals. El caràcter discrecional ve reforçat pel fet de que les persones, l'ocupació de les quals es pretén promoure, reben unes butlletes (*Vouchers*) que són els documents que les empreses han d'utilitzar per fer la sol·licitud. Es pretén amb això que la persona aturada utilitzi la butlleta com a element per a l'obtenció del lloc de treball i sigui un cert element d'apoderar a la persona en situació d'atur.

Principals activitats

El programa contempla dos tipus d'activitat, que consisteixen en dos tipus d'ajuts (a la contractació i a l'ocupació), que són compatibles amb els ajuts oferts per als mateixos processos per part del servei públic d'ocupació (*TE Office*).

- I. Ajut a la contractació

El poden demanar els ocupadors i ocupadores que operen a l'àrea d'Hèlsinki. La seva finalitat és

⁵⁴Es pot ampliar informació al següent enllaç: <https://ec.europa.eu/esf/transnationality/TPI-211>

fomentar les noves contractacions mitjançant el finançament de les despeses derivades de la contractació, excepte els costos laborals (adaptació d'instal·lacions, equipament, dispositius, serveis d'orientació al lloc de treball,...) sempre que no estiguin finançats per altres fonts públiques.

Per tal de tenir dret a aquest ajut, la persona empleada ha de pertànyer a un dels següents grups:

- o Persones residents a Hèlsinki d'entre 18 i 29 anys que han estat en situació d'atur al menys 6 mesos.
- o Persones residents a Hèlsinki majors de 30 anys, que han estat rebent subsidi de desocupació (gestionat pel servei públic d'ocupació *TE Office*) al llarg dels darrers 300 dies, o bé que han estat desocupades al llarg de 24 dels 28 mesos previs.
- o Persones beneficiàries dels serveis d'orientació integrada (*TYP Hèlsinki*).

En aquest sentit, la jornada mínima ha de ser de 30 hores setmanals (25 si es tracta de pràctiques). L'import d'aquest ajut és de 500 €/mes amb una durada mínima d'1 mes i una durada màxima de 10 mesos. A la finalització d'aquest període, l'ajut es pot complementar amb l'anomenat "bonus de contractació" (*Recruitment bonus*). Aquesta és un ajut únic de 1.500€ al que tenen dret les entitats ocupadores si el lloc de treball continua en actiu i amb les mateixes condicions 6 mesos després de la finalització de l'ajut inicial. El salari mínim per poder optar al bonus de contractació és de 1.300 €/mes.

II. Ajut a l'ocupació

Poden sol·licitar-lo les empreses i entitats sense ànim de lucre, que creïn llocs d'ocupació de llarga durada per a persones amb discapacitat, i que hagin estat beneficiàries d'un ajut del servei públic d'ocupació que cobreix del 50 al 100% de les despeses salarials. L'objectiu és la cobertura de les despeses salarials de les persones ocupades, sempre que, juntament amb les ajudes del Servei Públic d'Ocupació, no superin el 100% d'aquestes despeses. El seu import és de 800 €/mes, amb una durada mínima d'un mes i màxima de 10 mesos. És compatible amb el bonus de contractació, que es pot sol·licitar en les mateixes condicions ja esmentades al cas de l'ajut a la contractació.

Elements d'interès

Un dels aspectes més interessants és l'avantatge competitiu que se li atorga al o a la demandant de feina a partir de la utilització de la seva butlleta a l'hora de cercar feina. D'aquesta manera, la persona té un cert poder negociador gràcies a l'ajut econòmic que pot aportar la seva contractació per a l'empresa. El fet que sigui un ajut compatible amb altres ajuts a la contractació nacional també resulta un aspecte destacable.

Finalment, al ser un ajut de gestió municipal, possibilita poder ajustar els criteris de les persones que poden beneficiar-se'n i els col·lectius a les necessitats que es vagin identificant des dels serveis d'ocupació del municipi.

Resultats/Impactes

Actualment no es disposa de dades respecte el total de persones que s'han beneficiat del programa ni de la quantitat de llocs de treball que s'han creat.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No destaquen especials elements de disseny i eines d'avaluació en aquest programa. A nivell de disseny, convé assenyalar com aquest actua entre els principals col·lectius en els que centren l'atenció des de la Unitat de Serveis a l'Ocupació, seguint la seva estratègia d'intervenció. Aquest ajut també es situa en el marc dels altres ajuts que es donen a nivell nacional per incentivar la contractació, els qual es complementen a la ciutat a través de finançament municipal. Un canvi de disseny impulsat recentment va ser l'1 de març de 2017, quan es van introduir una sèrie de modificacions al programa, entre els que destaquen la prolongació del temps de l'ajut als 10 mesos, les primes de contractació i els temps associats (períodes subvencionats), o ampliant puntualment les persones beneficiàries.

Departament encarregat de la seva gestió

La Unitat de Serveis a l'Ocupació és la responsable de la gestió del programa.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

Helsinki Growth Alliance

Presentació

L'objectiu del projecte és impulsar de mode conjunt les iniciatives emprenedores que sorgeixen en l'àmbit del Gran Hèlsinki. Les ciutats participants del projecte són Hèlsinki, Vantaa i Espoo. A més, també es compta amb la participació de la Universitat Aalto. Pel que fa al finançament, el projecte rep finançament del Fons Social Europeu i dels ajuntaments de les tres ciutats que hi participen.

Principals activitats

El projecte ha establert una programació contínua d'activitats per tal de dinamitzar les idees emprenedores de les ciutats. Cal ressaltar que, donat que una part de les idees sorgeixen de persones de procedència estrangera i llengua natal diferent del finès i del suec (les dues llengües oficials de la ciutat), algunes activitats s'executen també en anglès.

Entre les activitats programades hi ha:

- *Team advisory*, servei de *coaching* a equips d'emprenedors i emprenedores per a la seva internacionalització. El programa és en finès i anglès.
- Tallers per a la definició del model de negoci. Taller *business canvas*, taller *Start up* (intensiu, 2 dies), taller *Lean Start up* (intensiu, 1 dia).
- “Buscant cofundadors”, taller per posar en contacte a persones emprenedores amb idees de projecte i persones que desitgen participar-hi des de l'inici.
- “Buscant membres de l'equip” (*In Search of Team members*), taller per posar en contacte persones amb diferents capacitats i àmbits d'interès, que puguin ser complementaris i derivar en la creació d'una iniciativa empresarial.
- Seminaris informatius sobre acords de col·laboració, adreçats a aquells que estan considerant unir-se a un equip o participar en un projecte conjunt de fundació d'una iniciativa
- *Business Clinics*. Sessions de consultoria gratuïta amb diferents professionals en actiu d'alguna de les empreses punteres en els àmbits de les tecnologies de la informació, el disseny, el màrqueting o l'assessorament legal.

Com a complement de les accions presencials, el projecte ha creat una Comunitat d'*Start-ups* mitjançant una xarxa d'accés limitat.

Elements d'interès

L'aspecte que presenta un major interès del projecte és l'aliança que han generat les tres ciutats amb la Universitat, a través dels seus serveis a les empreses, per treballar de forma conjunta la promoció econòmica de la seva àrea urbana. L'altre element que sobresurt és el focus sobre la població estrangera que presenta el programa

com a capital humà per a la dinamització del teixit empresarial i el desenvolupament local de les ciutats. Donen una gran importància a aconseguir la seva atracció i la seva posada en valor a través de projectes empresarials.

Resultats/Impactes

A part de les activitats presencials que efectuen i la Comunitat d'*Start-ups* que han creat no disposen de més dades, com el nombre d'empreses creades o de les persones que passen anualment per les seves sessions.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No existeix cap element particular de disseny ni cap eina d'avaluació específica apart de les demandes relacionades amb la justificació del programa als Fons Social Europeus i la seva avaluació final quan hagi acabat el projecte. Un element d'avaluació que treballen és l'opinió i valoració que fan de les seves activitats les persones participants, i un formulari *online* que posen a disposició de les persones que utilitzen els seus serveis on poder deixar les seves opinions.

Departament encarregat de la seva gestió

La Unitat de Serveis a Empresa de la Divisió de Desenvolupament Econòmic de l'Ajuntament d'Hèlsinki és qui s'encarrega de la gestió del programa.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

At work in Finland

Presentació

El projecte pretén augmentar l'ocupabilitat de les persones residents d'origen estranger a l'àrea urbana d'Hèlsinki mitjançant el desenvolupament i coordinació de serveis de promoció de la integració. Bàsicament, el que es pretén és treballar la inclusió de les persones nouvingudes a través de la seva inserció al mercat laboral.

El projecte està finançat pel Fons Social Europeu (FSE) i hi participen les ciutats d'Hèlsinki, Vantaa i Espoo, la Cambra de Comerç, l'organització que aglutina els sindicats (SAK), una associació multicultural (*Monihely ry*) i el Servei Públic d'Ocupació (*TE Office*). El projecte pretén dissenyar un nou model de servei per al suport a les persones immigrants en la recerca d'ocupació, basat en la integració dels serveis oferts per tots els agents rellevants (públics i privats) sota un mateix paraigües. Aquest rep el nom de *International House Helsinki* i vol ser el referent, tant per a les persones que cerquen feina com per a les empreses que consideren la contractació de persones immigrants.

Principals activitats

A més del disseny i la construcció del model de servei, el projecte s'estructura en diversos subprojectes, desenvolupats cadascun d'ells per una de les organitzacions participants en funció de les necessitats específiques identificades en cada àmbit.

- La ciutat d'Hèlsinki s'encarrega de pilotar el model de servei de la *International House Helsinki*, per a la integració i la recerca d'ocupació de persones estrangeres amb un cert nivell de capacitació inicial, que es centra en els estadis inicials.
- La Cambra de Comerç de la Regió d'Hèlsinki es centra, d'altra banda, en facilitar la incorporació de persones treballadores estrangeres per afavorir els processos d'internacionalització de les pimes de la regió d'Hèlsinki. També proveeix de serveis d'informació i d'assessorament a empreses sobre els

processos de contractació de treballadors estrangers i treballadores estrangeres, i coordina un projecte de mentoratge per a aquestes persones treballadores (sota l'esquema "EntryPoint").

- El subprojecte de la ciutat d'Espoo s'encarrega de validar el model, treballant amb persones d'origen xinès amb alt nivell formatiu, millorant la seva connexió amb el teixit empresarial autòcton que té necessitat de la incorporació d'aquestes persones treballadores per a la seva internacionalització a Xina.
- El subprojecte de la ciutat de Vantaa es centra en augmentar les capacitats per a l'ocupació i l'autoocupació dels i de les residents de llengua russa.

Elements d'interès

El principal element que destaca és el disseny, construcció i posada en marxa d'un model d'integració de serveis mitjançant la seva aplicació a diversos col·lectius, model que queda validat i aplicat per diferents actors clau a diferents ciutats de la regió urbana d'Hèlsinki.

Resultats/Impactes

El projecte va començar al març de 2016 i finalitzarà el 31 d'agost de 2017. Així doncs, actualment estan en plena fase de desenvolupament i, fins al moment, no hi ha una valoració del seu impacte.

Elements de disseny i eines d'avaluació

No es va comentar cap element particular de disseny ni cap eina d'avaluació específica, apart de les demandes relacionades amb la justificació del programa al Fons Social Europeu i la seva avaluació final quan acabi el projecte.

Departament encarregat de la seva gestió

La Divisió de Desenvolupament Econòmic de la ciutat és la que s'encarrega de la seva gestió a partir de la seva Unitat de Serveis a l'ocupació.

Persona Responsable

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

Per ampliar informació

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

2.3.2.5. Gestió del canvi

La principal activitat que desenvolupa la ciutat per a la detecció de tendències consisteix en la planificació estratègica de la ciutat. En aquest sentit, disposen de dos eines: una per a la ciutat, que es troba en plena fase d'actualització, el Programa Estratègic de la ciutat d'Hèlsinki 2017 – 2021; i la segona, per a les principals ciutats fineses, l'Estratègia de les 6 Ciutats 2014 – 2020. A més, l'Ajuntament també treballa amb altres actors, com el Servei Públic d'Ocupació i la *TE Office*, l'Institut de Salut i Benestar, en el disseny de programes i projectes pilot a través dels quals treballar per a la inclusió laboral i la creació d'ocupació. Aquests projectes, amb finançament del Fons Social Europeu, són de caire innovador i serveixen per testar i validar nous models de serveis.

També hi participen altres actors clau implicats en l'adaptació, aquells que han participat en el procés de planificació estratègica de la ciutat (com ara les universitats o la Cambra), però el seu paper efectiu en la identificació de tendències i la proposta d'adaptacions de les polítiques no apareix de mode explícit en les entrevistes ni en la documentació.

Per últim, una aspecte interessant és la col·laboració amb agents de fora de la ciutat, com ara la nova "Estratègia de les 6 ciutats", on les polítiques per al desenvolupament de la innovació i el coneixement es coordinen entre les 6 principals ciutats de Finlàndia (tres d'elles a l'àrea metropolitana d'Hèlsinki) en una iniciativa finançada pel Govern central, que sembla que s'ampliarà els propers anys a la cooperació amb la ciutat de Tallin, capital d'Estònia, per a la configuració d'un pol de desenvolupament conjunt.

2.2.3.6. Reptes i expectatives de futur

La ciutat d'Hèlsinki es troba en aquests moments en un procés de creixement accelerat degut a l'afluència de població d'altres indrets de Finlàndia, però també de població estrangera (principalment, de parla russa i refugiats àrabs). La desocupació, després d'uns anys de creixement, està tornant ràpidament a nivells semblants als precedents a la crisi global.

En aquest marc, les persones entrevistades -pertanyents a dues unitats (Serveis a Empresa i Serveis d'Ocupació)- comparteixen la idea de que la ciutat s'enfronta al repte, al llarg dels propers anys, d'atraure, retenir i aprofitar el talent d'aquests nous habitants. L'arribada de nova població (en gran part amb nivells de qualificació mitjans) es vista com una oportunitat en una ciutat petita, en posició perifèrica respecte a Europa, però que té l'objectiu declarat de convertir-se en referent europeu en l'àmbit de l'emprenedoria i la innovació social.

A nivell estratègic, es percep la necessitat d'aconseguir una "massa crítica" en termes de població i activitat, per tal de poder actuar com a centre atraient de talent. Els primers passos han estat adreçats a promoure actuacions a nivell d'àrea urbana (principalment amb els municipis veïns de Vantaa i Espoo), però, més recentment, els esforços semblen estar centrats en superar els límits administratius i crear un pol més potent mitjançant estratègies conjuntes amb les ciutats més poblades de Finlàndia (Estratègia de les 6 ciutats), i d'altres amb les que hi ha un vincle especial (cas de Tallin, amb qui existeixen vincles comercials, culturals i de mobilitat poblacional molt importants, que es pretenen reforçar amb la construcció d'un túnel sota el mar Bàltic que milloraria, entre altres aspectes, la connexió ferroviària d'Hèlsinki).

A nivell més operatiu, una part important de les polítiques actives executades per la Divisió de Desenvolupament Econòmic van dirigides a facilitar la incorporació efectiva d'aquesta població novvinguda:

- o Programes específics per a l'accés al mercat de treball de població estrangera ("*At work in Finland*").
- o Programació d'accions d'informació, acollida i formació en les llengües d'origen d'aquesta població (tant en l'àmbit de la inclusió laboral com en l'àmbit de l'emprenedoria). Consideració transversal dels recursos per al coneixement de la llengua finesa.
- o Organització d'esdeveniments internacionals (com l'*Splash Helsinki*) amb caràcter atraient sobre joves amb alts nivells de qualificació i vocació emprenedora.

L'impuls de les polítiques locals (i nacionals) i els seus resultats ha dut, especialment en el cas de l'emprenedoria i el desenvolupament empresarial, a la consolidació d'un teixit de suport públic i privat que fa que des dels serveis municipals vegin com a necessària una reformulació del seu paper, deixant a aquestes iniciatives el paper d'executors principals en aquells sectors on operen, que són especialment dos:

- o Emprenedoria amb una alta càrrega de desenvolupament tecnològic i I+D (on són molt actius els centres de suport a l'emprenedoria de les universitats).
- o Iniciatives emprenedores dutes a terme per persones sense necessitats especials, que són ateses per un nombre significatiu de recursos públics i privats, com ara acceleradors empresarials, viviers d'empreses, instal·lacions de *coworking*, etc.).

L'actuació de la Unitat de Serveis a Empresa passaria a centrar-se en la definició de les estratègies de desenvolupament de l'emprenedoria a la ciutat i en l'atenció a aquells sectors de població que no resulten "rendibles" per a les iniciatives privades, com ara les persones emprenedores amb especials necessitats.

Aspectes més destacats de la ciutat d'Hèlsinki

- La prestació de serveis a empreses i a persones emprenedores de manera conjunta amb agents privats.
- El model d'intervenció per a la creació d'ocupació amb la inclusió de requeriments específics en els processos de compra pública.
- Els ajuts a la contractació que ofereixen, apoderant a la persona i premiant la consolidació del lloc de treball.
- La integració dels serveis per a persones immigrants.
- L'aliança metropolitana per fomentar l'emprenedoria.
- L'estratègia compartida entre les 6 principals ciutats del país.

2.3.3. Quadre resum dels estudis de cas de les ciutats nòrdiques

ESTOCOLM	Missió i objectius	Principals àmbits d'actuació
<i>Jobbtorg</i>	Fomentar l'autonomia dels ciutadans i ciutadanes per accedir i mantenir-se en el mercat de treball a través de: - Donar suport als/a les ciutadans/es per passar del sistema de benestar social al mercat laboral, l'ocupació i la formació/educació - Obrir portes a ciutadans/es nouvinguts/des i ciutadans/es joves per incrementar les seves possibilitats de trobar i mantenir un lloc de treball - Oferir oportunitats per a la construcció de carreres professionals, la millora de la formació professional i l'obtenció del nivell educatiu adequat.	- Activació laboral - Foment de l'ocupació - Formació - Foment de la inclusió social
SBR	Promoure i desenvolupar la ciutat d'Estocolm com una referència internacional per a la inversió estrangera i el turisme sota la marca "Stockholm, the Capital of Scandinavia" a través de: - La promoció exterior de la ciutat i la regió metropolitana d'Estocolm - La captació de talent - L'atracció d'inversions estrangeres	- Promoció internacional i <i>branding</i> - Atracció i captació d'inversió
HÈLSINKI		
Divisió de Desenvolupament Econòmic	Millorar la competitivitat de la ciutat i la seva capacitat de crear noves empreses i nous llocs de treball a través de: - Aconseguir a creació de més empreses i més llocs de treball - Captar més inversions - Convertir la ciutat en el millor centre empresarial i d'innovació d'Escandinàvia	- Promoció internacional i <i>branding</i> - Atracció i captació d'inversió - Foment de l'ocupació - Creació de noves empreses - Suport al creixement d'empreses
Unitat de Serveis d'Ocupació	Millorar l'ocupabilitat dels/de les ciutadans/es de la ciutat, en especial aquells que estan desocupats, a través de: - El disseny i execució de iniciatives locals d'ocupació - La reducció de la desocupació - Millora de les capacitats laborals de la població desocupada	- Activació laboral - Inserció laboral - Foment de l'ocupació - Formació - Foment de la inclusió social
Helsinki Enterprise Agency- NewCo	Dinamitzar l'activitat econòmica de la ciutat mitjançant el suport a noves iniciatives empresarials i a empreses ja existents a través de: - Crear una plataforma de col·laboració entre els agents públics i privats que treballen en el suport a l'emprenedoria. - Assegurar un nivell de qualitat suficient als serveis facilitats pels actors públics i privats a les iniciatives emprenedores	- Creació de noves empreses - Suport al creixement d'empreses - Atracció i captació d'inversions

Serveis	Model organitzatiu	Finançament
- Orientació a les persones en la seva inserció laboral - Intermediació laboral - Activitats grupals de cerca de feina - Cursos formatius - Programes de pràctiques i aprenentatge	És una unitat de treball que depèn orgànicament de l'Administració del Mercat de Treball i forma part de la Divisió de Mercat de Treball i Esport de l'Ajuntament d'Estocolm	El seu finançament depèn directament dels pressupostos municipals. No obstant, també rep finançament europeu al col·laborar en projectes pilot que reben finançats pels Fons Socials Europeus i el Fons de Garantia Juvenil.
- Campanyes de publicitat - Organització d'esdeveniments - Presència en <i>meetings</i> internacionals - Organització de fires i meetings amb empreses estrangeres i actors locals - Monitoratge de la situació econòmica de la ciutat	Corporació pública que agrupa un total de 16 empreses municipals on l'alcaldeessa presideix el Consell d'Administració	El seu finançament és 100% públic. La major part dels seus ingressos provenen dels pressupostos municipals d'Estocolm, però també rep ingressos d'altres municipis de l'àrea metropolitana d'Estocolm.
- Organització d'esdeveniments - Campanyes de publicitat - Presència en <i>meetings</i> internacionals - Orientació i assessorament a persones desocupades - Orientació i suport a emprenedors/es i empreses - Cursos formatius	És una de les 6 divisions de treball en las que s'organitza l'Oficina Executiva que està sota la responsabilitat de l'alcalde	El finançament depèn dels pressupostos municipals
- Orientació i assessorament a les persones en la seva inserció laboral - Intermediació laboral - Ajuts a la contractació - Cursos de formatius - Programes de pràctiques i aprenentatges	Unitat de treball depenent de la Divisió de Desenvolupament Econòmic	El finançament depèn dels pressupostos municipals. També rep finançament estatal i europeu a través de la col·laboració en projectes pilot
- Cursos formatius per a emprenedors/es - Orientació i suport a noves iniciatives empresarials - Suport al creixement de empreses - Espais de <i>coworking</i> i incubadores d'idees	<i>Joint Venture</i> sense naturalesa jurídica pròpia que agrupa a la Unitat de Serveis a Empresa de la Divisió de Desenvolupament Econòmic i a una sèrie d'actors privats vinculats als serveis a les empreses i a emprenedors/es	El finançament dels serveis que donen des de la Unitat de Serveis a Empresa depèn dels pressupostos municipals. Els serveis que donen els actors privats els financien a partir de recursos propis i per la prestació de serveis

2.4. ALTRES CIUTATS DEL CENTRE I SUD D'EUROPA

2.4.1. El cas de Lió

Lió és la tercera ciutat de França, després de París i Marsella, i té una població una mica per sobre del mig milió d'habitants. Està integrada a la Comunitat territorial singular del *Grand Lyon*, la *Métropole*, que aglutina 59 municipis i una població de 1,3 milions d'habitants. Amb una extensió de 538 km², constitueix la segona aglomeració urbana de França, mentre que la seva situació geogràfica li confereix un avantatge competitiu com a ciutat ben connectada i atractiva per als inversors i per a les inversores, i per al turisme de cap de setmana.

En fase d'expansió després de superar els efectes de la crisi global, l'economia de la *Métropole* es basa en la seva sòlida estructura industrial, que suposa el 18% de l'ocupació assalariada i la primera aglomeració industrial de França. Els sectors relacionats amb la salut, l'economia digital i els sectors *cleantech* són les apostes de futur d'una metròpoli que aspira a ser un referent clau a Europa.

El *Grand Lyon* és el fruit d'una visió estratègica de col·laboració entre el municipi i la província (departament), i té un *status* singular en el panorama local de França. Per entendre aquesa singularitat del *Grand Lyon*, cal partir de la política de descentralització de l'Estat francès iniciada el 1982, en el que es dota als municipis d'autonomia jurídica i financera. El 1995, es potencia l'intermunicipalitat a través de les mancomunitats voluntàries de municipis i, més tard, l'any 2010, es dona carta de reconeixement a les zones metropolitanes. De les tres grans zones metropolitanes amb un estatut especial (París, Aix-en-Provence/ Marseille i Lyon) el Gran Lyon és la que ha anat més lluny en la integració de les competències municipals amb les de la província sobre el mateix territori metropolità, per tal de crear una nova administració local que faci front als desafiaments dels canvis socials i econòmics del futur. Aquesta situació la fa única al territori francès.

La *Métropole* de Lió va néixer l'1 de gener de 2015 per la fusió de la *Communauté Urbaine de Lyon* i el *Conseil Général du Rhone*, amb els 59 municipis que componen el territori del *Grand Lyon*. Les seves competències⁵⁵ provenen de les que exercia el municipi i la província, i les que els hi puguin delegar, tant l'Estat com la Regió o els municipis. Les seves competències actuals es centren en els següents aspectes:

- Polítiques en favor de la infància i la família
- La solidaritat
- L'habitatge
- El transport
- L'aigua
- L'energia i el medi ambient
- La planificació de l'urbanisme i els grans projectes urbans
- El reciclatge
- L'ocupació i el desenvolupament econòmic
- El coneixement i la cultura
- L'atractivitat i la projecció exterior

El *Grand Lyon* està governat per una assemblea de 165 consellers i conselleres escollides en segon nivell a partir dels consellers i de les conselleres municipals, però que seran escollits directament a partir de 2020. L'Assemblea del Consell té un president o presidenta i una comissió permanent, mentre que una conferència metropolitana d'alcaldes i alcaldesses elabora el Pacte de Coherència Metropolitana a l'inici de cada mandat per establir els eixos del consens territorial. A partir de maig de 2017 el *Grand Lyon* ja és plenament operatiu.

⁵⁵Per consultar les competències del *Grand Lyon* veure:

https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/institution/20141218_gL_competencesmetropole.pdf

L'Ajuntament de Lió manté algunes competències de proximitat, com les relacionades amb el comerç, l'artesania, les escoles, la cultura i la vida associativa.

A més, el *Grand Lyon* forma part del sindicat de mancomunitats (*Pôle Métropolitaine*), que reuneix a les mancomunitats de la gran regió metropolitana a l'entorn de Lió, i que gestiona competències en àrees de transport i grans infraestructures de mobilitat, com per exemple l'aeroport.

A més, cal destacar altres actors importants en el territori: la marca *ONLY LYON Gouvernance économique métropolitaine*, espai de concertació i de lobby dels grans actors econòmics i socials de la zona, i l'Agència de Desenvolupament Econòmic ADERLY, especialitzada en l'atracció de noves empreses.

2.4.1.1. Missió, objectius i visió estratègica

La creació del *Grand Lyon* respon a diferents objectius estratègics encaminats, d'una banda, a situar Lió i la seva àrea metropolitana entre les ciutats que compten al món per decidir els grans assumptes i reptes de futur i, d'altra banda, a millorar l'eficiència de la gestió política al reduir un nivell de gestió, integrant competències abans disperses en diferents nivells administratius. I en tercer lloc, per cobrir millor les necessitats dels ciutadans i de les ciutadanes, integrant les polítiques entorn de les seves, en els aspectes que afecten la seva vida quotidiana, principalment en el planejament urbà i la inserció social i laboral.

Des dels seus inicis, es va dedicar una especial atenció a integrar, per exemple, les polítiques d'habitatge i inserció laboral, o polítiques socials i polítiques d'ocupació. El 2015, es va aprovar un Pla d'Inserció i Desenvolupament Econòmic per definir els objectius de la integració de les polítiques socials, econòmiques i urbanes, i fer una aposta decidida pels temes mediambientals i d'innovació.

El programa de desenvolupament econòmic 2016-2021 preveu aconseguir:

- Acollir 100 noves empreses cada any que generin 2.000 llocs de treball.
- Promoure 1.000 projectes empresarials d'elevat potencial.
- Implicar 1.000 empreses per a l'ocupació en favor de la inserció.
- Mantenir el 18% d'ocupació industrial en el territori.
- Promoure anualment la comercialització de 300.000 m² de locals de serveis.

La qualitat de vida (cultura, esport i obertura al món), el motor econòmic, i els serveis de qualitat (educació, habitatge, transport, solidaritat) constitueixen els eixos estratègics del *Grand Lyon*.

2.4.1.2. Model organitzatiu

El model organitzatiu tècnic del *Grand Lyon* consta d'una presidència, que disposa d'un gabinet tècnic de suport, i d'una direcció general, que consta de cinc departaments que integren el conjunt de les competències que de les que disposa. Els cinc departaments són:

- Desenvolupament econòmic, ocupació i coneixement
- Desenvolupament solidari i habitatge
- Desenvolupament urbà i medi ambient
- Territoris i participació
- Recursos

El caràcter metropolità del *Grand Lyon*, destaca per la seva relació amb els municipis, amb una organització d'interlocutors únics per a cada municipi i per a cada tema. Els municipis compten amb quatre interlocutors temàtics segons els diferents serveis:

- Per als serveis urbans, carrers, neteja i escombraries, el director o la directora territorial dels serveis urbans.

- Per als serveis d'urbanisme (planificació, estudis i projectes urbans i política de ciutat), una persona desenvolupadora urbana.
- Per als serveis socials i socio-sanitaris, el director o la directora de territori "*Maisons de la Métropole*" (delegacions en les quals es presten aquests serveis).
- Per als serveis de desenvolupament econòmic i acompanyament a les empreses, un desenvolupador o una desenvolupadora econòmics.

A més, hi ha la figura del coordinador territorial per coordinar els quatre coordinadors o coordinadores temàtics, i com a porta d'entrada per a tots els altres temes (ocupació, inserció, cultura i esport, habitatge, educació,...)

El departament econòmic, ocupació i coneixement està organitzat en set àrees:

- **Innovació i acció econòmica.** Té assignades les funcions del desenvolupament local i de proximitat, els serveis de la implantació i les seues d'empreses, la promoció de la innovació i la relació amb les universitats i els estudiants.
- **Atractivitat i relacions internacionals.** Tracta les relacions internacionals (*partenariats* internacionals, la cooperació descentralitzada i els afers europeus), la promoció de l'atractivitat (turisme i grans candidatures, màrqueting i promoció, *partenariat* i informació econòmica).
- **Inserció i ocupació.** Compta amb dos serveis: itineraris d'inserció i accés a l'activitat (accés als drets, qualitat dels itineraris d'inserció), mobilització de les empreses i accés a l'ocupació (dispositius de suport a la inserció i a l'ocupació, desenvolupament de la inserció per a l'ocupació).
- **Cultura, esport i vida associativa.** Té les funcions de vida cultural i lectura pública (polítiques culturals, *museu et runes gallo-romanes de Fouvière*, lectura pública) i esports i vida associativa.
- **Missió Vallée de la Chimie** (projecte de clúster del sector químic).
- **Innovació digital i sistemes d'informació.** Compta amb quatre serveis: arquitectura i governança, relacions amb beneficiaris i beneficiàries i operacions, usuaris i usuàries, serveis digitals i sistemes d'informació.
- Recursos, gestió financera, recursos humans, serveis jurídics i altres.

El *Grand Lyon* compta amb una plantilla de 8.900 persones, repartides en 11 oficines principals i en 57 delegacions en el territori (*Maisons de la Métropole*). D'aquest total, 8.521 són funcionàries de la funció pública territorial, cos especial de la funció pública estatal. Les 379 restants pertanyen a la funció pública de sanitat. D'aquests, el 46,69% són dones i el 53,31% són homes. Es distribueixen en tres grans categories. La més qualificada, la "C", representa el 61,07% del total de la plantilla; la categoria "B", el 22,39% i la "A", la de menys qualificació, representa el 16,53% del total. La distribució per àrees és la següent: 25,5% administrativa, 59,17% tècnica, 0,55% cultural, 14,75% socio-sanitària, i 0,02% animació. L'edat mitjana és de 45,2 anys.

2.4.1.3. Els principals àmbits d'actuació i serveis que desenvolupa

Del conjunt d'àmbits d'actuació i programes s'han detectat algunes actuacions que són d'interès. Les principals es refereixen als programes d'inserció, el foment de l'emprenedoria i la innovació.

1. El *Programme Métropolitain d'Insertion pour l'emploi 2016-2020* (PMI'e)

En l'àmbit de la inserció, una de les idees força de l'estratègia del *Grand Lyon* és la integració de les polítiques entorn de cadenes de valor per orientar-les a la satisfacció de les necessitats de la població. Les polítiques d'habitatge, inserció i desenvolupament econòmic estan interrelacionades. El *Grand Lyon* té totes les competències en matèria d'urbanisme i habitatge, mentre que no disposa de les competències en matèria d'ocupació, que pertanyen a l'Estat. Sí que té la competència, però, de la gestió de la renda bàsica RSA (*Revenue Solidarité Active*). D'altra banda, és el principal actor en matèria de desenvolupament econòmic. La interrelació entre aquestes tres competències és un dels eixos bàsics de l'acció política del *Grand Lyon*.

La política d'inserció gira al voltant dels usuaris de l'RSA i està integrada en les estratègies de desenvolupament econòmic per implicar a les empreses del territori en les mesures d'inserció. En aquest sentit, les polítiques d'habitatge també estan interrelacionades amb les de la gestió de l'RSA.

La voluntat dels responsables de les polítiques d'inserció és passar de l'acompanyament a la inserció, a una orientació cap a l'accés a l'ocupació, i a cobrir les necessitats de les empreses. És a dir, passar d'una orientació d'oferta a una de demanda. Però aquesta transició és lenta i presenta dificultats. En general, han aconseguit un bon nombre d'ofertes i de col·laboració de les empreses, però tenen dificultats en aconseguir mobilitzar les persones que reben els subsidis de l'RSA. Entre altres elements, consideren que hi ha un problema d'acomodació dels i de les professionals que treballen en els serveis d'ocupació, ja que no arriben a traspasar les ofertes existents d'empreses als seus usuaris i a les seves usuàries, perquè no confien en que siguin capaços de respondre als requisits de les ofertes.

L'RSA compta amb un pressupost de 215 milions d'euros, finançats per la *Métropole*, que afecta a 39.133 famílies usuàries. A més, disposen de 6,5 milions d'euros per a l'acompanyament a les persones usuàries. En els darrers anys, s'ha produït una forta reducció d'aquests pressupostos. L'any 2014 s'hi dedicaven 240 milions d'euros, dels quals 20M€ eren per a la inserció i l'Estat finançava el 53% d'aquests pressupostos. L'estratègia d'inserció que proposen és acompanyar a les famílies usuàries de l'RSA per ajudar-les a trobar una ocupació que les permeti uns ingressos que les independitzin de l'RSA. Amb aquesta finalitat s'han proposat mobilitzar 1.000 empreses en el programa d'inserció.

Per tal de millorar l'eficàcia dels dispositius d'inserció han elaborat el "*Programme Métropolitain d'Insertion pour l'emploi* (PMI'e) 2016-2020", que dona les orientacions i els objectius a l'acció pública del *Grand Lyon* en aquest àmbit. En el marc d'aquest Programa hi ha previst promoure un Pacte Territorial per a la Inserció, per concertar amb la resta d'actors el conjunt d'estratègies de cada un d'ells.

D'altra banda, preveuen construir 9.000 habitatges anuals, 4.000 dels quals de caràcter social, per de facilitar la inserció de les famílies usuàries de l'RSA.

En la fitxa corresponent es detalla el contingut del programa d'inserció.

2. Lyon Ville de l'Entrepreneuriat

Pel que fa a l'emprenedoria, la seva visió sobre el foment de les iniciatives emprenedores ha anat variant en els darrers anys, fruit d'un increment d'iniciatives privades en aquest àmbit i de les restriccions pressupostàries durant la crisi. Sembla que el foment de l'emprenedoria és una tasca col·lectiva d'implicació de tots els actors socioeconòmics del territori. Avui, la seva estratègia es fonamenta en promoure i coordinar una xarxa de serveis públics i privats per a les persones emprenedores, més que en gestionar directament serveis d'emprenedoria. Especialment les universitats, però també altres actors, han desenvolupat serveis de suport a les *start-ups*, com programes de mentoratge, incubadores,... A més, l'explosió d'iniciatives privades de *coworking* ha obert també una reflexió sobre la pertinència dels programes d'incubació. El seu objectiu és transformar les incubadores en "*pôles empresarials*".

Des del *Grand Lyon* s'ha dissenyat un dispositiu de suport a l'emprenedoria i a la creació d'empreses LVE (*Lyon Ville de l'Entrepreneuriat*), amb la participació dels principals actors que actuen en aquest camp, especialment, la Cambra de Comerç i les universitats, però també altres entitats de tipus social. LVE mobilitza el conjunt de les estructures de suport a la creació d'empreses existents en el territori entorn d'un pla d'acció col·lectiu per reforçar la qualitat i l'eficàcia dels serveis a les persones emprenedores. Aquesta xarxa aglutina 50 actors, 200 persones expertes, i ha atès 17.000 projectes empresarials el 2016. La xarxa es regula per una metodologia de treball conjunta i amb uns instruments de gestió compartits. La gestió d'aquesta xarxa pivota en un equip de tres persones, dues del *Grand Lyon* i una de la Cambra. La xarxa està coordinada per un Consell, del que formen part els principals socis del projecte.

El paper del *Grand Lyon* consisteix en liderar i organitzar la xarxa, i en finançar part de les seves activitats. D'un pressupost total de 14 milions d'euros anuals, n'aporta uns 4 milions, i altres fonts (la Regió, l'Estat, Europa) la resta.

Actualment, estan en un procés de reflexió sobre l'orientació futura de la xarxa per consolidar el lideratge de *Grand Lyon*, per la temença, per un costat, de perdre centralitat davant de la forta expansió d'iniciatives entorn les *start-ups* i el *coworking*, i per l'altre, per incorporar l'Economia Social i Solidària. L'objectiu de futur seria flexibilitzar la xarxa i els itineraris i integrar-hi més actors privats. En aquest sentit, es proposa evolucionar d'una xarxa centrada en els socis i les sòcies del projecte a una xarxa més orientada als usuaris i usuàries. En aquesta direcció volen obrir el Consell de coordinació de la xarxa a les iniciatives emprenedores, ja que a l'actualitat està massa centrada en els socis i les sòcies que, en definitiva, són jutge i part del projecte.

Un altra tema de reflexió és que la xarxa té una imatge pública excessivament relacionada amb la problemàtica de la inserció social i laboral, i creuen que cal orientar-la més a la creació d'empreses. Pretenen que sigui un dispositiu universal i general, i no específicament per a col·lectius prioritaris. La xarxa també dona suport a les empreses existents per ajudar-les a créixer i no solament a noves iniciatives emprenedores.

Creuen que el rol de *Grand Lyon* ha de ser menys com a proveïdors i proveïdores de serveis o de finançament, i més de lideratge, coordinació i suport. Volen intensificar el coneixement mutu dins de la xarxa, amb reunions periòdiques en cada punt d'entrada de la xarxa per tal d'intercanviar experiències i bones pràctiques.

Internament, han creat un servei d'innovació en el que participen tots els tècnics que estan relacionats amb l'emprenedoria des dels diferents serveis del *Grand Lyon*. És una xarxa de 10 persones organitzades entorn d'un projecte comú per tal de millorar la coordinació, innovar els serveis i mantenir una reflexió interna permanent sobre l'evolució del projecte. Els serveis de LVE estan complementats pels que ofereix ADERLY, l'Agència de Desenvolupament Econòmic de la Regió de Lió, especialitzada en la implantació d'empreses en el territori i en el seu acompanyament. ADERLY està formada pels grans actors econòmics i institucionals de la regió.

3. Lyon Métropole Intelligente

En la seva aposta per esdevenir una de les ciutats de referència al món, Lió inverteix en innovació i ciutat digital des d'una perspectiva integradora i participativa. Confien en la innovació com a resposta als reptes de la transició energètica, urbana, econòmica, tecnològica, democràtica i social. Han marcat les prioritats en els àmbits de la mobilitat urbana, l'energia, i l'economia digital per aconseguir una ciutat més àgil, més equilibrada, més humana i més creativa.

Per a cada un d'aquest eixos han aglutinat les iniciatives, els actors i les propostes existents, per donar-hi suport i oferir la ciutat com a espai d'experimentació i assaig, i dediquen una part important dels seus esforços en la promoció, difusió, sensibilització i en generar atractivitat per situar-se com a ciutat capdavantera en aquest àmbit. Projectes com TUBA o ERASME van en aquesta direcció.

2.4.1.4. Programes, serveis i iniciatives més destacades

Programme Métropolitain d'Insertion pour l'emploi 2016-2020⁵⁶

Presentació

Grand Lyon afirma la seva voluntat de convertir l'ocupació en l'instrument estructurador del seu territori, i de considerar l'accés a l'ocupació com la clau de la inclusió social. Malgrat que les competències sobre ocupació corresponen a l'Estat, *Grand Lyon* vol convertir-se en el seu soci contribuint a facilitar l'accés a l'ocupació per a les persones beneficiàries de l'RSA, la gestió de la qual els hi correspon competencialment.

⁵⁶Veure *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)

A partir d'un procés de concertació realitzat durant l'any 2015 amb tots els actors econòmics i socials del territori, es va consensuar un diagnòstic de partida i unes propostes de reformulació dels dispositius d'inserció, la seva relació amb el desenvolupament econòmic, les estructures de governança i la participació de les persones usuàries. Aquest conjunt de mesures conformen el "*Programme Métropolitain d'Insertion pour l'emploi 2016-2020*" vigent.

El Programa es basa en tres orientacions estratègiques:

- Desenvolupar l'oferta d'inserció a través de les empreses:
 - o Objectiu 1: mobilitzar 1.000 empreses per a la inserció.
 - o Objectiu 2: desenvolupar una oferta de serveis a les empreses per a la inserció professional.
 - o Objectiu 3: Donar suport al sector de la inserció per a l'activitat econòmica.
 - o Objectiu 4: Posar en xarxa els i les professionals de la inserció i els actors del desenvolupament econòmic.
- Construir una oferta de serveis orientada a l'accés a l'activitat de les persones beneficiàries de l'RSA:
 - o Objectiu 5: Desenvolupar els instruments i les modalitats d'acompanyament per adaptar-se millor a la diversitat de situacions.
 - o Objectiu 6: Dinamitzar els itineraris per accions complementàries a l'acompanyament.
 - o Objectiu 7: Desenvolupar l'ocupabilitat de les persones.
 - o Objectiu 8: Assegurar l'accés justificat al dret.
- Promoure un projecte comú per a un territori metropolità exemplar:
 - o Objectiu 9: Racionalitzar i explotar els instruments d'observació i d'avaluació.
 - o Objectiu 10: Mobilitzar la palanca de la compra pública metropolitana.
 - o Objectiu 11: Basar-se sobre el conjunt de les competències metropolitanes per desenvolupar l'oferta d'inserció.
 - o Objectiu 12: Construir una estratègia compartida per totes les parts implicades.
 - o Objectiu 13: Mobilitzar els actors i optimitzar els recursos al servei d'un projecte metropolità més visible.
 - o Objectiu 14: Comunicar, posar en valor les bones pràctiques i transferir-les a tots els actors implicats.

Principals activitats

El Programa s'executa a través de les SIAE (*Structures d'Insertion par l'Activité Économique*), que tenen com a missió ajudar les persones a trobar una feina i acompanyar-les en el procés. Les SIAE poden ser de diversos tipus:

- Empreses d'inserció
- Empreses de treball temporal d'inserció
- Associacions intermediàries
- Tallers d'inserció

Els públics prioritaris de les SIAE són les persones en situació d'atur de llarga durada, les persones beneficiàries de prestacions socials (RSA,...), els i les joves menors de 26 anys amb grans dificultats, i les persones treballadores discapacitades.

Per mobilitzar les empreses del territori a donar suport al programa d'inserció, s'ha posat en marxa una campanya d'adhesió de les empreses al programa, en la que les signants de l'adhesió es comprometen a desenvolupar alguna de les accions que se'ls hi proposa o altres a iniciativa de l'empresa que vagin en la mateixa

direcció. És a dir, és una adhesió a la carta. Cada empresa adherida rep un diploma i un logo del programa. Les accions més habitualment proposades són:

- Presentació dels perfils professionals de l'empresa a les persones demandants d'ocupació.
- Acol·lida de becaris i becàries.
- Acol·lida de persones joves o adultes en pràctiques de formació.
- Contractació d'una persona treballadora en procés d'inserció.
- Contractació d'un treballador o una treballadora a través d'una empresa d'inserció, d'un taller d'inserció, d'una empresa de treball temporal d'inserció, o a través d'algun altre dispositiu d'inserció local.
- Suport a una associació d'acompanyament de persones en procés d'inserció.
- Mentoratge de persones joves i adultes demandants d'ocupació.
- Mobilització del seu sector professional o de la seva xarxa de subcontractació.
- Presentar-se conjuntament amb una empresa d'inserció a un concurs.
- Incorporació de clàusules d'inserció.
- Altres.

Per tal de facilitar la relació entre les empreses i les estructures d'inserció, simplificar els processos i fer-los més visibles, a partir de 2016 s'han creat els CLEE (*Chargé de mission de liaison entreprise emploi*), que serien comparables als prospectors i prospectores. En els sectors de la logística, hostaleria-restauració, digital i construcció, s'han desenvolupat estratègies integrals per respondre a les necessitats de mà d'obra d'aquests sectors. La bonificació de contractes, així mateix, és una altra de les mesures posades en marxa. En el darrer any han aconseguit uns 110 contractes, per sota de les expectatives i previsions.

Aprofitar el potencial de contractació pública i l'ampliació de les clàusules socials és una altra de les mesures contemplades. Entre el 5-10% de les hores de treball contractades pel *Grand Lyon* han de correspondre a persones en procés d'inserció, ja sigui directament o a través de les estructures d'inserció. En aquests sentit, a nivell territorial s'han creat Comissions Locals d'Inserció per tal de coordinar i generar xarxes de col·laboració entre tots els serveis en un mateix territori, municipi o districte.

Elements d'interès

El principal punt d'interès és la relació entre les polítiques de serveis socials entorn de l'RSA i les mesures d'ocupació i acompanyament a la inserció laboral. El concepte clau és considerar l'ocupació com la principal eina per a la inserció social de les persones vulnerables.

D'altra banda, també cal destacar la voluntat d'implicar a les empreses en la inserció social a través d'una col·laboració flexible, a la carta, que ofereix una sèrie d'iniciatives que faciliten el compromís de les empreses. També cal ressaltar els dispositius *ad hoc* de tipus sectorial que han posat en marxa per satisfer les necessitats de mà d'obra d'alguns sectors amb dificultats, per trobar demandes en el mercat de treball que poden ser susceptibles de ser cobertes pels serveis locals d'ocupació.

L'ampli ventall d'instruments o estructures d'inserció també és destacable, i cobreixen un ampli conjunt de necessitats de les persones vulnerables, totes elles dirigides a integrar les persones al mercat de treball. Una altra línia a tenir en compte és l'esforç fet en matèria de clàusules socials en les contractacions públiques. L'instrument clau de referència de totes les mesures és el Programa PMI'e, sobre el qual cal destacar l'intent d'integrar les mesures d'ocupació en el context del desenvolupament econòmic del territori i la implicació coordinada de tots els seus actors.

Resultats/Impactes

Encara no hi han dades disponibles sobre els impactes del PMI'e.

En el darrer any s'han aconseguit 200.000 hores de treball en contractes d'inserció mitjançant clàusules socials, i han dedicat un pressupost de 1,5M€ a reserves de compres per a estructures d'inserció. Les SIAE ofereixen anualment uns 1.600 llocs de treball equivalents a temps complet.

Elements de disseny i eines d'avaluació

El PMI'e té incorporat un pla d'avaluació que pretén mesurar el retorn social de la inversió, per tal de millorar l'adequació del dispositiu en la seva globalitat: accessibilitat a la informació, qualitat i dinamisme de l'acompanyament, evolució de la persona en el seu itinerari, accés a l'activitat, i accés a l'ocupació.

Departament encarregat de la seva gestió

El departament d'inserció i ocupació dins de l'àrea de "*Développement économique, emploi et savoirs*" és el responsable de les polítiques d'ocupació al *Grand Lyon*.

Persona Responsable

Florence DEBOUT i Olivier ROUVIERE, orouviere@grandlyon.com, són les dues persones responsables dels dos serveis del departament.

Per ampliar informació

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

Lyon Ville de l'Entrepreneuriat⁵⁷

Presentació

Lyon Ville de l'Entrepreneuriat (LVE) és una marca promoguda per la instància de governança econòmica "*Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise*", fòrum que aglutina els principals actors econòmics del territori (*Grand Lyon*, la Cambra de Comerç i Indústria de Lió, la Cambra de Oficis i de l'Artesanat del Rhône, el MEDEF Lyon-Rhône (associació empresarial), la CGPME Rhône (associació petites empreses) i la Universitat de Lió). Reuneix a 50 actors, 35 estructures operatives de serveis a l'emprenedoria i 15 socis institucionals, i té com a missió principal ajudar a les persones emprenedores a desenvolupar el seu projecte d'empresa. Els socis operatius cobreixen els diferents serveis de la xarxa i són: Cambres de Comerç, estructures de finançament, estructures d'acompanyament, incubadores, estructures de "test", i serveis econòmics de ciutats.

La xarxa té com a objectius:

- Promoure l'emprenedoria.
- Simplificar els processos de creació d'empresa.
- Sensibilitzar les persones emprenedores sobre l'oportunitat de fer-se acompanyar per assegurar el seu èxit.
- Proposar una gamma de serveis dirigits a totes les formes d'emprenedoria, sense distinció de públic, ni de tipus de projectes o de nivells de riquesa creada, o de tipus d'estructures jurídiques a constituir.
- Professionalitzar la xarxa i millorar els serveis a l'emprenedoria.
- Identificar Lió com una referència europea en matèria d'emprenedoria.

L'inici de la iniciativa es va formular el 2001, amb el projecte europeu PACEREL, per crear un dispositiu de suport local a l'emprenedoria. El juny de 2004 es va crear la marca LVE i es va elaborar la metodologia de treball i una estructura de gestió. Un comitè executiu defineix les línies estratègiques i impulsa noves propostes de serveis i una declaració comuna és signada per tots els membres de la xarxa. Es defineix un procés formal d'integració a la xarxa amb un procés d'auditoria per utilitzar la marca i formar part de la xarxa. Així mateix, han

⁵⁷Per a més informació es pot consultar el document: *10 ans d'engagement partenarial au service des entrepreneurs*. Lyon Ville de l'Entrepreneuriat.

desenvolupat un sistema propi de qualitat, amb protocols, mecanismes de control de qualitat dels serveis amb mecanismes d'autoavaluació, visites de clientela falsa, auditories blanques i auditories externes.

El funcionament de la xarxa està basada en grups de treball territorials per municipis o districtes, grups de projectes transversals i grups per funcions. Han creat cinc grups de funcions:

- GM1: Informar i orientar les persones i els projectes-idees.
- GM2: Validar la relació persona/projecte-idea.
- GM3: Acompanyar la persona i el seu projecte.
- GM4: Finançar la persona i el seu projecte.
- GM5: Acompanyar el o la cap d'empresa i la seva empresa.

Els grups temàtics giren entorn de problemàtiques específiques:

- Emprenedoria femenina.
- Economia Social i Solidària.
- Finançament de les empreses innovadores.

Es celebren reunions periòdiques de tota la xarxa en cadascun dels seus punts per tal de fomentar l'esperit de col·laboració i de pertinença a la xarxa, així com per intercanviar les bones pràctiques. Tenen elaborat, també, un pla de definició de perfils professionals i competències dels i de les professionals de la xarxa, i un pla de millora de les competències professionals d'aquesta.

La xarxa disposa d'una base comuna de dades per al seguiment de l'itinerari de cada empenedor (LVEPRO), amb informacions detallades de tots els serveis de la xarxa i amb instruments d'informació, orientació, i protocols d'actuació. En l'actualitat disposen d'un protocol d'acolliment i d'orientació en tots els punts d'entrada.

Principals activitats

Els serveis que presten a les persones empenedores s'han organitzat entorn d'una tipologia en set etapes, generant uns itineraris de maduració i desenvolupament del projecte de l'empenedor o empenedora, que pot entrar en el circuit a través dels punts d'entrada, bàsicament el de la Cambra de comerç i les delegacions territorials del *Grand Lyon*. Aquests punts d'entrada han de poder acollir i orientar tot tipus de demandes, i oferir-les un circuit d'acompanyament. Però, també, hi ha la flexibilitat de que l'empenedor o empenedora contactin amb la xarxa des de qualsevol punt. Cada servei que forma part de la xarxa coneix a fons tota la metodologia i està capacitada per assessorar el millor itinerari adaptat a cada cas.

La metodologia del circuit està adaptada a una tipologia de tres tipus de persones empenedores: els treballadors i les treballadores per compte propi amb un projecte d'autocupació; les persones empenedores que tenen un projecte de petit negoci; i les persones empenedores amb un projecte més ambiciós i més potencial.

En aquest sentit, s'han definit diversos circuits en funció de les característiques de cada persona empenedora. Per exemple, un circuit d'innovació o un circuit per comprar o vendre una empresa, o un altre per emprendre, altrament.

Els serveis personalitzats que s'ofereixen fan referència a cobrir les següents necessitats:

- Crear una empresa
- Comprar, vendre o cedir una empresa
- Demanda d'acompanyament
- Innovar
- Instal·lar una empresa

- Invertir en el sector immobiliari
- Implicar-se en el desenvolupament territorial
- Desenvolupar una xarxa
- Organitzar un esdeveniment

També s'han definit circuits específics per als sectors més estratègics pel territori:

- Ciències de la vida
- *Cleantech*
- Digital
- Indústries creatives
- Comerç
- Hostaleria

A més dels serveis personalitzats, s'ofereixen també activitats mutualitzades en grup, com ara tallers col·lectius o cursos de formació. El catàleg de serveis s'ha complementat amb diferents iniciatives:

- “*Parrainage d'entrepreneurs*”, programa de mentoratge que mobilitza persones empresàries consolidades per donar suport a noves iniciatives emprenedores.
- “*Partenaires pour entreprendre*”, programa per ajudar a trobar socis i sòcies per a nous projectes.
- “*IMAGEEN*”, programa finançat per fons europeus per promoure intercanvis entre emprenedors i emprenedores, i bones pràctiques a nivell europeu.
- “*Lyon start up*”, programa per detectar i fer emergir projectes amb potencial.
- “*Nocacité*”, programa per acompanyar les empreses en els seus primers anys.
- “*Pépites*”, programa de seguiment i suport a empreses innovadores amb fort potencial de creixement.
- “*Bourses d'échanges*”, un espai per oferir la compra o venda d'empreses.
- Organització de premis a persones emprenedores (estudiants, joves, al millor projecte).
- Organització d'activitats i esdeveniments entorn de l'emprenedoria.

A partir de 2010, disposen d'una porta d'entrada virtual a la xarxa a través d'una plataforma a Internet amb instruments d'informació i d'orientació específics⁵⁸.

Elements d'interès

El programa LVE del *Grand Lyon* presenta diversos punts d'interès. En primer lloc, la reflexió sobre el paper de l'administració local com a principal promotor d'una xarxa de serveis del territori. Al marge del seu paper com a proveïdora de serveis o de financer, és interessant l'esforç per crear, animar i liderar una xarxa de qualitat dels i de les principals operadors i operadores de serveis a l'emprenedoria en el territori.

En segon lloc, és de destacar la metodologia de treball en xarxa per aconseguir superar els problemes de rivalitat entre els i les components de la xarxa, i esdevenir un espai de col·laboració i de projectes comuns.

En tercer lloc, cal esmentar l'esforç per la qualitat dels serveis i l'orientació cap a la satisfacció de la clientela, amb una depurada metodologia de treball amb protocols comuns i instruments i eines compartides. I en quart lloc, es meritòria l'atenció dedicada a la millora de la professionalització del personal tècnic i professional de la xarxa.

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

Resultats/Impactes

Pel circuit passa anualment al voltant d'un 50% del total d'empreses creades al *Grand Lyon*. Durant el 2016 se'n van crear unes 17.000, moltes, comparades amb les 8.000 que es van crear el 2008. Dos terços d'aquestes empreses són d'autoocupació i l'altre terç empreses formals. El 2011, el 70% sobreviuen als 3 anys i el 55% als 5 anys. El 2015, van rebre 14.141 persones a la xarxa, el 89,3% dels quals expressaven satisfacció dels serveis rebuts.

El 70,9% de les accions són d'acolliment, informació i orientació als punts d'entrada; el 21,9% són per a la construcció i formalització del projecte; el 21,4% són accions de formació; el 6,6% de demanda de finançament; el 6% de test i validació del projecte; el 5,3% de clarificació de la idea; el 4,7% d'inici i desenvolupament de l'empresa jove; i el 0,7% d'implantació.

98 joves empreses van ser mentoritzades el 2015, mentre que 200 candidatures al programa *start-up* i 46 empreses han participat en el programa *pépites*, amb una xifra de negocis de 300M€ i més de 2.000 col·laboradors i col·laboradores. Tenen 25.000 visitants al web, 3.600 autodiagnòstics a través del portal d'Internet, 1.550 seguidors a Twitter, i 2.370 fans a Facebook.

En cada "*bourse d'échange*" trimestral, organitzada per la Cambra de Comerç, hi ha 276 ofertes de compra o venda d'empreses de mitjana. Durant tot l'any 2015 s'han proposat 1.074 ofertes de cessió-compra d'empreses.

Elements de disseny i eines d'avaluació

Semblen interessants les metodologies de protocol·lització dels processos i el sistema de control de qualitat per assegurar un elevat nivell de labelització de la xarxa.

Departament encarregat de la seva gestió

El servei de *Développement Local et Proximité* del departament *Innovation et Action Économique* de l'Àrea *Développement économique*, emploi et savoirs és la responsable de la coordinació de LVE.

Persona responsable

Raddouane Ouama, rouama@grandlyon.com

Per ampliar informació

<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 grands projets. Lyon Start up
(<http://www.lyonstartup.com/>)

Innovació⁵⁹

Presentació

L'estratègia d'innovació de Lió pretén mobilitzar les capacitats existents al territori per generar un ambient propici a la innovació amb la col·laboració i participació del màxim d'agents socials i econòmics possibles. A l'entorn de quatre eixos estratègics per aconseguir una metròpoli més àgil, més equilibrada, més humana i més creativa, han aglutinat un gran nombre d'iniciatives que treballen en diferents àmbit d'actuació:

- Solucions de mobilitat urbana

⁵⁹Veure: *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_metropole_intelligente_plaquette_fr.pdf)

- Gestió del tràfic.
- Logística urbana
- Accés als serveis urbans
- Nous llocs de treball
- Xarxes intel·ligents
- Aigua
- Neteja
- Qualitat de l'aire, clima i soroll
- Projectes urbans
- Salut
- Solidaritat i autonomia
- Educació
- Cultura
- Ciutat augmentada
- Llum
- Ciutat reinventada

Principals activitats

En l'eix de simplificar la vida a tothom per una ciutat més àgil, tenen 7 projectes en fase de conceptualització, 8 projectes en fase d'experimentació, i 14 projectes en fase de desenvolupament.

Destaquen la finestra única, per accedir als serveis de la ciutat, la xarxa de locals de *coworking*, el projecte NAVLY de conducció experimental autònoma sense conductor, o el programa OPTICITIES, que ha donat lloc a diferents iniciatives de mobilitat intel·ligent. La plataforma www.data.grandlyon.com incorpora un gran nombre de bases de dades obertes a l'accés públic.

En l'eix d'una ciutat més equilibrada, tenen 3 projectes en conceptualització, 16 projectes en fase d'experimentació, i 11 projectes en fase de desenvolupament. En aquest eix es troben projectes per millorar la gestió de la qualitat de l'aire, l'estalvi energètic, la qualitat de l'aigua, i la gestió de la recollida de les escombraries.

En l'eix d'una ciutat més humana, justa i inclusiva, es poden identificar 2 projectes en fase de conceptualització, 8 projectes en fase d'experimentació i 9 en fase de desenvolupament.

Destaquen els projectes de classes culturals digitals, per equipar les escoles en serveis digitals; el projecte PASCALINE, per a la gestió de la coordinació entre serveis mèdics, sanitari i social; un projecte per millorar l'accessibilitat de l'espai públic per a persones amb problemes de mobilitat; i un joc per aprendre la mobilitat integrada a la ciutat.

En l'eix de la ciutat creativa, es poden trobar 6 projectes en fase de conceptualització, 2 en fase d'experimentació i 11 en fase de desenvolupament.

En aquest eix destaca ERASME, laboratori d'innovació oberta, que ha desenvolupat una metodologia innovadora per reinventar els espais urbans de forma participativa (REMIX). L'animador del projecte és Yves-Armel MARTIN. També cal ressenyar La iGirouette, programa sobre senyalística urbana turística, i programes de creació artística digital.

Recentment han creat TUBA, un espai obert al públic per posar en contacte les persones usuàries amb els productors de dades. Està gestionat per un consorci format per grans empreses del sector i universitats.

Elements d'interès

De les iniciatives en l'àmbit de la innovació cal destacar el seu enfocament integrat cercant implicar a tots els actors públics o privats, tot cercant fórmules participatives que situïn el ciutadà i la ciutadana com a principals usuaris i usuàries de l'estratègia de ciutat digital.

Resultats/Impactes

Les dades disponibles fan referència a alguns dels projectes que ja estan en fase de desenvolupament i aplicació, però no hi ha una recollida global de dades del conjunt de l'estratègia.

Elements de disseny i eines d'avaluació

Cada projecte disposa dels seus indicadors d'avaluació de resultats.

Departament encarregat de la seva gestió

La responsabilitat del programa recau en el servei d'innovació dins del departament d'*Innovation et Action économique*.

Persona responsable

Isabelle FAIVRE, responsable de Màrqueting, ifaivre@grandlyon.com

Per ampliar informació

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

2.4.1.5. Gestió del canvi

L'organisme encarregat de fer prospectiva per detectar les grans tendències de canvi és l'OPALE (*Observatoire Partenarial Lyonnais en Économie*), organisme depenent de l'Agència d'Urbanisme, que compta amb un ampli partenariat d'una vintena de grans actors econòmics i socials del territori. El 2015 es va demanar a OPALE l'elaboració d'un diagnòstic socioeconòmic de la zona urbana de Lió. El document final "*Mutations et nouveaux moteurs de l'économie lyonnaise – 10 ans d'évolutions socio-économiques*" va traçar les grans línies de la renovació de les estratègies territorials per fer front als reptes de canvi a nivell mundial que estaven afectant a la metròpoli de Lió.

Durant l'any 2016, una sèrie de grups de treball van consensuar les línies mestres del Programa de Desenvolupament Econòmic 2016-2021, concebut no només com el programa de treball del *Grand Lyon*, sinó també com el consens de la col·laboració entre els grans actors econòmic i socials del territori.

El Programa està estructurat en quatre grans eixos estratègics:

- Lió metròpoli que aprèn
- Lió metròpoli que atrau
- Lió metròpoli que fabrica
- Lió metròpoli que entrena

Es pot resumir l'ampli ventall de projectes i mesures proposades pel Pla en els principals indicadors de resultats que es plantegen:

- Acollir 100 noves empreses per any creadores de 2.000 llocs de treball.
- Superar la barrera dels 6 milions de pernотacions.
- Comercialitzar 300.000 m² de locals terciaris.

- Mantenir l'ocupació industrial en el 18% del total de la població ocupada.
- Mobilitzar 1.000 empreses per a la inserció dels usuaris de l'RSA.
- Fer créixer 200 "pépites" i fer emergir 10 noves ETI lioneses.
- Superar els 10 milions de passatgers a l'aeroport Lyon-Saint Exupéry.
- Fer emergir 1.000 projectes emprenedors amb potencial elevat.
- Acollir un 15% d'estudiants estrangers i estrangeres a Lió.

El plantejament ambiciós del *Grand Lyon*, malgrat la innovació de governança administrativa i política que suposa la seva creació, genera també tensions amb altres actors institucionals, com és la regió *Auvergne Rhône-Alpes*, amb la qual ha de signar un contracte programa per desenvolupar algunes de les mesures proposades.

2.4.1.6. Reptes i expectatives de futur

Alguns dels projectes de futur en els que estan treballant tenen a veure amb les tendències més recents de l'activitat econòmica.

- Promoure l'economia circular com a oportunitat d'innovació i la creació de llocs de treball locals.
- Promoure l'Economia Social i Solidària, en particular en els barris amb més dificultats.
- Promoure fàbriques d'innovació per promoure noves iniciatives en els sectors estratègics.
- Atraure el sector de la química intel·ligent netech.
- Instal·lar un magatzem Km 0 a la ciutat.
- Promoure la internacionalització de les universitats.
- Obrir els centres de formació de les grans empreses a la col·laboració amb les petites empreses.
- Arribar a acords sobre la regulació de l'economia col·laborativa, en especial amb AIRBNB.

Aspectes més destacats de la ciutat de Lió

- La innovació de crear una administració de gestió metropolitana.
- La interrelació de les polítiques d'habitatge, inserció i desenvolupament econòmic, en especial al voltant de les persones usuàries de la renda bàsica RSA.
- La xarxa d'agents públics i privats per treballar tant l'ocupació de les persones com els serveis a empreses i emprenedors a partir de protocols, i una metodologia comuna que lidera i dinamitza l'Administració Pública.
- La bonificació de contractes i la contractació pública per fomentar l'ocupació.
- L'aposta per la innovació i la ciutat digital a partir de dades obertes.

2.4.2. El cas de Munic

Munic, amb 1,52 milions d'habitants, és la tercera ciutat d'Alemanya i la capital de l'Estat Lliure de Baviera. Amb una extensió de 310 km², presenta una densitat de més de 4.900 habitants per km². La regió metropolitana de Munic engloba 6 milions d'habitants, gairebé la meitat de tota la població del *land* de Baviera⁶⁰.

Munic i la seva regió metropolitana configuren una de les zones amb major dinamisme econòmic entre les regions europees, i constitueixen una zona pròspera i d'alt nivell de benestar. La ciutat va generar el 2014 un

⁶⁰Per a més informació, veure: 2017 as a business location. Facts and figures.

http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/factsandfigures_2017_e.pdf

PIB de 99,76 bilions d'euros, i els seus habitants tenien una capacitat de compra per càpita de 30.901 euros el 2016, la més alta de les ciutats alemanyes. El pressupost d'ingressos municipal de l'any 2015 va ser de 5.637 milions d'euros, amb un superàvit de més de 12 milions d'euros.

La seva estructura econòmica està molt diversificada, però en destaquen les indústries i els serveis relacionats amb l'economia del coneixement i les tecnologies punta. Cal destacar que el 31,4% de la seva població ocupada té una titulació universitària. Ocupa un lloc de lideratge en tota l'economia 4.0 i de la innovació. Els sectors de sistemes mèdics, enginyeria mediambiental i aeroespacial, tecnologies de la informació i comunicació, i el sector de l'automòbil ocupen un lloc predominant. En els serveis, també destaca el sector de les assegurances i els serveis a les empreses. Aquest darrer és el sector que té major pes en l'ocupació de la ciutat, amb un 24,5%. El segueix el comerç, transport i restauració, amb un 18,1%, i la indústria manufacturera, amb un 11,9%. El sector salut i social ocupa el 11,3% de la població, el d'informació i comunicació el 8,6%, i les finances el 7,3%, mentre que l'administració pública n'ocupa el 5% i l'educació el 3,6%. La taxa d'atur de la ciutat és molt baixa, al voltant d'un 4,3% el 2016, una de les més baixes entre les grans ciutats alemanyes.

Munic és una ciutat que se sent ben posicionada de cara el futur, en una situació actual d'expansió i d'atractivitat, que ha guanyat amb la globalització. La seva prioritat és avui gestionar bé la seva situació privilegiada, cercant de mantenir l'equilibri tradicional entre cohesió, benestar de la població, respecte al medi ambient i innovació, amb un creixement equilibrat que pretenen que sigui el més ordenat possible.

Cal tenir en compte que Munic té una tradició de govern socialdemòcrata de llarga durada, pràcticament des de la segona guerra mundial, avui amb el suport dels verds. L'estabilitat política al govern de la ciutat constitueix un element de confiança i de fortalesa del qual en són molt conscients. Des d'aquesta posició, la seva estratègia és donar resposta als nous reptes, tot mantenint l'equilibri amb la seva trajectòria social.

A més del seu teixit econòmic, la ciutat compta amb una potent infraestructura de coneixement formada per 15 universitats i centres de recerca, algunes de les quals de gran prestigi, que atrauen a més de 115.000 estudiants, el 16,5% dels quals són estrangers i estrangeres.

Un altre indicador de l'atractivitat de la ciutat és l'increment constant del nombre de pernoctacions, que l'any 2016 van arribar a superar els 14 milions. El seu aeroport és el segon d'Alemanya, amb 42,3 milions de passatgers i passatgeres el 2016.

Ocupa el quart lloc en diferents rànquings internacionals en diversos dels seus components, especialment en qualitat de vida i en potencial de creixement.

Entre els arguments per explicar l'èxit, destaca la confiança en el futur davant dels reptes i problemes que els hi pugui provocar, doncs estan convençuts que sabran trobar la via d'equilibri per superar-los. També valoren la capacitat de creativitat del seu ecosistema. El nivell de riquesa del seu territori els permet invertir en creativitat i innovació, generant una cultura a favor de la inversió en R+D, tant públic com privat. Afirmen que aquesta cultura està molt interioritzada al teixit social i econòmic de la ciutat. Les empreses saben que invertint, encara que no sigui per a un rendiment immediat, estan enriquint el seu entorn social i econòmic, i que els retornarà en benefici propi. Aquesta actitud és la que ajuda a entendre que les empreses inverteixin en formació, encara que no sigui per als seus operaris i per a les seves operàries (formació dual), perquè estan convençuts que, així, afavoreixen la qualificació general de la població del territori, fet que els hi revertirà quan busquin personal qualificat.

2.4.2.1. Missió, objectius i visió estratègica

El 1998, Munic va elaborar una estratègia de desenvolupament urbà anomenada *Perspective*⁶¹. El 2012, van renovar de nou la seva estratègia definint els seus principals reptes i eixos estratègics, desplegant un ampli

⁶¹Per més informació, veure: *future perspective. Strategies, Guidelines, Projects*.
https://www.muenchen.de/.../PM_Magazin_en_web.pdf

procés participatiu i de debat amb la població i els principals actors de la ciutat. El 2013 es va aprovar una nova estratègia integrada entorn de quatre grans eixos:

- Prospectiva i Gestió Cooperativa
- Obertura i Aparença Atractiva
- Espais Urbans d'Alta Qualitat i amb personalitat
- Societat Urbana curosa i compromesa

El concepte d'equilibri entre interessos presideix les opcions estratègiques entorn dels 16 objectius temàtics i les 10 àrees d'acció, i de tots els programes i mesures previstes.

La visió estratègica de la ciutat es basa en generar un entorn de qualitat en les condicions de vida per facilitar el desenvolupament de l'autonomia dels seus ciutadans i de les seves ciutadanes. Per aconseguir aquest objectiu, consideren fonamental la col·laboració amb la regió metropolitana i la Regió per tal d'enfortir l'atractivitat de la ciutat, sent conscients i responsables dels límits mediambientals del creixement, que creuen que s'ha de basar en els valors de la creativitat, varietat, innovació, solidaritat, adaptabilitat, obertura, compromís i participació. Segons aquesta visió, el paper de l'administració local és el de contribuir a generar les condicions necessàries perquè les persones i la seva capacitat d'iniciativa es desenvolupin al màxim.

2.4.2.2. Model organitzatiu

No disposa d'una agència específica per a la promoció econòmica de la ciutat. Aquesta responsabilitat és assumida pel Departament d'Ocupació i Promoció Econòmica de l'Ajuntament. El cap d'aquest departament és actualment el vice-alcalde de la ciutat, i té un pes i una projecció política de primer ordre.

El Departament compta amb unes 200 persones i les seves competències, a més de les estrictament econòmiques, inclouen el control dels holdings específics. Els més importants són els d'energia i electricitat, i el de transport, 100% propietat de l'Ajuntament. A més d'aquestes competències tenen assignades les relacionades amb les relacions amb les empreses, el turisme, l'ocupació i la formació, i les relacions europees.

La promoció econòmica està organitzada entorn a dos seccions: la de desenvolupament d'empreses, dedicada a la promoció empresarial (emprenedoria, *start-up*, suport a les empreses, atracció d'inversions, innovació i noves tecnologies), i la de polítiques de formació i ocupació local. En el si de la primera hi ha una Unitat de política de desenvolupament econòmic, amb un equip de vuit persones, especialitzada en la elaboració d'informes i estudis.

2.4.2.3. Els principals àmbits d'actuació i serveis que desenvolupa

En l'àmbit de la promoció empresarial destaca la seva aposta per les *start-up*, el suport empresarial i els centres tecnològics. En l'àmbit de les polítiques d'ocupació, bàsicament, es centren en el macro-programa de qualificació i ocupació MBQ (*München Beschäftigungs und Qualifizierungsprogramm*). També cal destacar el programa AMIGA, dirigit a la integració de les persones immigrants.

En l'àmbit empresarial, la seva concepció és la de donar suport a les empreses i col·laborar amb els altres actors públics i privats per promoure noves iniciatives, en especial amb l'Estat i la Regió, que també actuen en aquest àmbit, i sobretot les universitats. Creuen que qui ha de liderar l'àmbit és la Regió i les universitats, i el seu rol és de suport. Cal tenir en compte que disposa d'unes potents infraestructures universitàries que promouen la creació d'*start-up* amb una forta participació de la Regió. D'altra banda, també reconeixen que aquesta capacitat d'iniciativa i d'innovació de les universitats està molt relacionada amb unes persones clau que han assumit el lideratge.

Munic està fent una aposta important per situar-se com una ciutat referent per a la creació d'*start-up*. La seva política es concreta en donar suport a les iniciatives dels principals actors en aquest camp: la Cambra de Comerç, les universitats i plataformes de suport d'*start-up*, siguin alemanyes, europees o internacionals.

Un exemple d'aquesta col·laboració és l'obertura aquest estiu d'una nova incubadora per accelerar *start-up* en el sector del comerç al detall. L'Ajuntament ha donat suport a una iniciativa de *Media-Mark-Saturn*, conjunta amb la plataforma *Plug and Play*, per instal·lar el nou *hub* per al sector comercial, especialment dedicat a un espai de testeig de nous productes amb la clientela⁶².

Un altre exemple és la recent creació d'una plataforma de *coworking* especialitzada per a les indústries creatives, a iniciativa del Grup de Treball sobre indústries creatives, en col·laboració amb la secció alemanya de la plataforma internacional *Startnext*⁶³.

En l'àmbit del *coworking*, la seva funció és la de donar a conèixer i potenciar els espais de *coworking* que hi ha a la ciutat mitjançant la publicació de tots els espais existents i fent-ne difusió⁶⁴. La mateixa política es segueix amb els centres d'*start-up* o centres tecnològics.

La ciutat té una finestra única de contacte (PSC) per a la instal·lació i obertura d'empreses, que ofereix informació i assessorament per resoldre tots els passos a seguir per obrir o instal·lar una empresa a la ciutat. Aquest servei cobreix l'ajuda per als tràmits administratius i llicències a obtenir, així com el suport per a l'acreditació o convalidació de titulacions professionals.

Per a la creació d'empreses o autoocupació per a professionals, la ciutat ofereix la oficina MEB (*Business Startup Office*) de forma gratuïta en col·laboració amb la Cambra de Comerç i la Regió⁶⁵.

Respecte al finançament dels projectes empresarials, segueixen la mateixa lògica d'anunciar totes les ofertes existents, tant públiques com privades, del mateix Ajuntament, la Regió o l'Estat. L'Ajuntament, en col·laboració amb la Caixa d'Estalvis, han creat un fons per facilitar l'accés fàcil al crèdit per part de les persones emprenedores.

A més d'informació, assessorament i ajudes al finançament, també ofereixen informació i suport per disposar de locals per instal·lar-hi les noves empreses o reinstal·lar-hi les ja existents. Ofereixen informació sobre l'estat del mercat de compra o lloguer d'oficines a la ciutat i els serveis dels centres empresarials. Els MGB (*Industry Centers*) ofereixen locals per a petites o mitjanes empreses o *start-ups*. El 1993 van crear l'MTZ (*Technology Center*), especialitzat en empreses de tecnologia punta. Aquest centre és, també, una iniciativa conjunta de les Cambres de Comerç i la ciutat.

Relacionat amb els serveis de suport a les empreses, ofereixen també els serveis d'informació i orientació a les persones que volen treballar, estudiar o fer recerca a la ciutat per tal d'atraure talent: serveis d'informació i suport sobre tràmits de residència, reconeixement de titulacions, permisos i ofertes de treball, llocs on viure, aprendre l'alemany,...

Pel que fa a les polítiques d'ocupació, el principal programa propi és l'MBQ, macro-programa dirigit a la inserció en el mercat de treball dels col·lectius amb més dificultats. En el marc de l'MBQ destaca el programa AMIGA, orientat a la integració de les persones immigrants.

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

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

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

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

L'MBQ és un programa paraigua que engloba totes les accions dirigides a ajudar a les persones en situació d'atur de llarga durada, persones amb un passat migratori, famílies monoparentals, i persones en situació d'atur que volen retornar al mercat de treball. L'MBQ és un programa propi de l'Ajuntament per complementar els serveis oficials d'ocupació de l'Estat i de la Regió. El programa manté una coordinació permanent amb els serveis oficials d'ocupació, malgrat que cada institució conserva la seva pròpia autonomia en el disseny i realització de les accions. L'Ajuntament té una oficina d'ocupació creada en col·laboració amb el Servei Estatal d'Ocupació per atendre a tot tipus de persones en situació d'atur. Els que reben prestacions poden ser derivats al Programa MBQ després d'una orientació a l'oficina d'ocupació.

En l'actualitat, estan reflexionant sobre com adaptar millor el programa a les diferents necessitats dels seus usuaris i de les seves usuàries. La idea és adaptar el temps de durada i la combinació dels recursos segons les necessitats de cada tipus de col·lectiu atès.

A més d'aquests programes, tenen acords per participar en altres programes dels governs regionals i estatals. Per exemple, la ciutat participa en el programa federal BIWAQ (*Bildung Wirtschaft Arbeit im Quarter*), del Ministeri de Medi Ambient amb el suport de l'FSE de la Unió Europea, per impulsar activitats d'inserció en barris de les ciutats. Es tracta d'un programa integral d'orientació, formació i acompanyament a l'ocupació per a població de barris desfavorits en algunes de les ocupacions més demandades, i qui tinguin un impacte en el desenvolupament comunitari dels barris.

2.4.2.4. Programes, serveis i iniciatives més destacades

A continuació es detallen els programes més interessants en l'àmbit de les polítiques d'ocupació local.

MBQ (*München Beschäftigungs und Qualifizierungsprogramm*)

Presentació

El programa MBQ va ser creat el 1993 i integra el conjunt de més de 110 mesures destinades a oferir diferents serveis a les persones en situació d'atur. El programa està gestionat conjuntament pel departament d'Ocupació i Promoció Econòmica i el departament de Serveis Socials, amb l'objectiu de situar la inserció laboral com un dels eixos bàsics del suport social a les persones i famílies en situació de vulnerabilitat. El programa s'executa a través de la col·laboració amb les entitats socials de la ciutat.

Els objectius del programa són:

- Reduir l'atur de llarga durada a través de contribuir a la seva estabilització social, ajudant a les persones participants a esdevenir més ocupables, i integrant a les persones en situació d'atur de llarga durada al mercat de treball.
- Promoure la igualtat d'oportunitats per a dones i homes en el lloc de treball.
- Desenvolupar el coneixement i les competències en les empreses i indústries, mitjançant activitats per retenir els llocs de treball, amb mesures de promoció de l'ocupació, foment dels les persones aprenents i donant suport a les empreses d'immigrants.
- Integrar les noves persones refugiades.

El programa es dirigeix als següents col·lectius prioritaris:

- Persones en situació d'atur de llarga durada que tenen dificultats en trobar una feina i que cobren prestació d'atur.
- Dones que volen reorientar la seva carrera professional i/o que preparen un projecte d'autocupació. Dones en situació de desavantatge en el mercat de treball.
- Joves, estudiants o graduats i graduades en transició de l'escola o la universitat cap el món del treball.

⁶⁶Veure <https://www.mtz.de/en/>

- Emprenedors i empenedores (amb un passat migrant) que promouen petites o mitjanes empreses.
- Persones refugiades.

Principals activitats

El programa s'articula en quatre grans àmbits d'actuació:

- Reducció de l'atur de llarga durada
- Promoció de la igualtat d'oportunitats
- Transició escola treball
- Desenvolupament de competències

En l'àmbit de la reducció de l'atur de llarga durada, les tres principals mesures són:

- I. **Empreses d'inserció.** Aquesta mesura finança llocs de treball en més de 32 empreses d'inserció, oferint oportunitats de treball, amb estades de sis mesos en les empreses d'inserció. Les persones participants reben un euro per hora de treball de forma complementària a la prestació per desocupació. Els i les participants són derivats i derivades des de les oficines d'ocupació.
- II. **VPA (Projectes de Perspectives d'Ocupació).** Aquest programa té per finalitat preparar a les persones per poder entrar en el mercat de treball. Va dirigit a persones en situació d'atur de llarga durada, persones immigrants, famílies monoparentals i dones reentrants al mercat de treball. Col·laboren en el projecte una xarxa de 21 entitats de formació i altres departaments de l'Ajuntament. Es tracte d'un programa de suport integral i de formació finançat íntegrament per l'Ajuntament, de 2007 a 2009, i ara complementat per fons europeus (FSE). La seva funció és més d'orientació i formació preparatòria per poder entrar en altres programes.
- III. **Mercat de treball en el tercer sector.** El programa ofereix llocs de treball estables per a persones en situació d'atur de llarga durada a les institucions públiques o entitats socials. Es destinen 3 milions d'euros a aquesta finalitat. S'ofereixen dues modalitats: 100 llocs de treball durant tres anys, que es poden estendre més amb un suport de serveis socials, ó 100 llocs de treball durant dos anys renovables⁶⁷.

En l'àmbit de la igualtat d'oportunitats, els projectes es dirigeixen a col·lectius amb qualificacions superiors, especialment dones i homes que retornen al mercat de treball, dones empenedores que tenen projectes d'*start-up*, o dones empresàries.

Els projectes més importants en aquest àmbit són:

- I. *Power_m*. Creat el 2009, per promoure la carrera professional de les persones, especialment dones reentrants al mercat de treball després d'un llarg període fora. El programa compta amb la col·laboració de set entitats proveïdores de serveis d'assessorament i educació. Pretén activar les competències adormides per a persones que van abandonar el mercat de treball. Ofereixen serveis per cobrir baixes de petites i mitjanes empreses. Des de 2010 han ofert més de 880 llocs de treball a més de 400 empreses.
- II. Guia. És un programa de la ciutat en favor de les dones empenedores.
- III. MOVE, programa de mentoratge per a persones empenedores.
- IV. Dia de les Dones, esdeveniment per promoure la igualtat d'oportunitats i les dones empenedores.

En l'àmbit de la transició dels i de les joves al mercat de treball, les accions es dirigeixen a joves menors de 25 anys i als seus pares i mares, persones refugiades, joves fills i filles de persones immigrants, estudiants i graduats i graduades de l'educació superior, i petites i mitjanes empreses.

Els principals projectes són:

⁶⁷Per a més informació veure: www.muenchen.de/mbq

- *JuSoPro*, programa de suport a projectes dirigits a facilitar la transició de joves que han sortit de l'educació per integrar-los al mercat de treball. Avui integra nou projectes, dirigits a orientar i formar joves, i a acompanyar-los per aconseguir un lloc d'aprenent o aprenenta en una empresa amb una formació de tipus dual.
- AMIGA, dirigit a la integració al mercat de treball (veure fitxa).
- Premi Erasmus, concurs per a persones aprenents en professions manuals.
- Formació ÚltimMinut/Fira de persones aprenents. Una fira per fomentar l'aprenentatge.

Finalment, en l'àmbit del desenvolupament de les competències, focalitzen les accions en donar suport a les persones d'ambients migratoris. La finalitat és mantenir llocs de treball, promoure projectes empresarials entre les persones immigrants i fomentar aprenents i aprenentes potencials.

Els projectes a destacar són:

- Diàlegs "D'emprenedors a emprenedors". Cicle de conferències i debats per que les persones immigrants amb un negoci expliquin les seves experiències a nous emprenedors.
- Premi Phònix. Concurs i premis a les millors iniciatives emprenedores.

Alguns dels altres projectes de l'MBQ també s'han obert a les persones refugiades, per exemple, 90 participen cada any en un projecte per orientar-los i preparar-los cap a la formació dual o per ajudar-les a trobar feina, bàsicament aprenentatge de l'idioma, i contextualitzar-los en les institucions alemanyes. També altres projectes amb la finalitat de adaptar-les i preparar-les perquè puguin participar en el sistema de formació dual alemanya.

Elements d'interès

El programa MBQ presenta diversos punts d'interès:

En primer lloc, es valora el fet que tota la política d'ocupació està integrada sota el paraigua del Programa MBQ, la qual cosa simplifica la seva organització i ajuda a poder fer un seguiment dels seus resultats i impactes des d'una visió global. L'existència del programa global dóna coherència a tota l'actuació municipal i obeeix a una visió general de la problemàtica dels diferents col·lectius cercant solucions adequades a cada un d'ells.

En segon lloc, la col·laboració amb el Departament de Serveis Social. Aquesta col·laboració es centra sobretot en un cofinançament i en la derivació dels usuaris i de les usuàries dels serveis socials. És a dir, el públic de l'MBQ són els usuaris i les usuàries dels serveis socials. L'impacte de la col·laboració és evident, en el sentit que fa més eficaç el treball dels serveis socials en incorporar l'ocupabilitat com un element clau, i contribueix a la reducció dels programes socials a l'aconseguir una ocupació.

En tercer lloc, cal destacar la concepció que les persones immigrades i refugiades són una oportunitat per a obtenir una mà d'obra per cobrir les necessitats d'alguns sectors amb problemes per cobrir les necessitats de personal i, a més, són una oportunitat per generar emprenedors i emprenedores en camps no coberts pels nadius.

En quart lloc, les mesures per a la inserció de les persones en situació d'atur de llarga durada tenen la característica de la seva atenció integral per a cobrir la multiproblemàtica que presenten i, a més, estan articulades durant un període prou llarg per aconseguir consolidar la capacitat d'autonomia en el mercat de treball de les persones. Això significa un gran esforç i cost per persona, però, en canvi, els resultats, encara que no concloents, són moderadament positius. És cert que el nombre de persones afectades és baix i, per tant, el seu cost és abastable.

En cinquè lloc, l'atenció a les dones retornades al mercat de treball amb resultats elevats.

En sisè lloc, el paper de lideratge de la ciutat, mobilitzant una ampla xarxa d'entitats per a l'execució dels seus programes.

Resultats/Impactes

Cada any la Ciutat inverteix un total d'uns 28 milions d'euros en el Programa MBQ. La major part d'aquest pressupost (22 milions d'euros) prové del Departament d'Ocupació i Promoció Econòmica, i uns altres 6 milions d'euros del Departament de serveis socials. La gran majoria del pressupost (17,7 milions d'euros) va destinat a finançar les prestacions per a les persones en situació d'atur.

El Programa finança entorn de 1.200 llocs de treball i la participació d'unes 3.000 persones en els programes de formació.

Els beneficiaris i les beneficiàries de les empreses d'inserció van ser 1.900 persones el 2015 i 1.100 el 2016. El seu perfil era el següent:

- 91% persones en situació d'atur de llarga durada.
- 52% persones sense una formació professional.
- 38% persones amb un passat migrant.
- 33% persones de més de 49 anys.
- 16% persones amb discapacitats severes.
- 13% persones sense qualificacions ni titulacions educatives.
- 12% famílies monoparentals.

Al final de la seva estada a les empreses d'inserció el 14% van aconseguir un feina de plena ocupació en una empresa i entorn un 22% van prosseguir en altres projectes d'ocupació o formació.

L'any 2015 l'oficina d'ocupació va derivar 2.300 persones als Centres de d'Informació per a la integració (IBZ) per orientar la seva formació, 1.400 dels quals van entrar en el programa VPA. Durant el mateix any, l'oficina d'ocupació va derivar unes altres 2.400 persones als IBZ perquè valoressin el seu nivell de domini de l'alemany i les orientessin sobre l'aprenentatge de l'idioma. A la finalització del programa VPA aproximadament un 30% es van incorporar en un lloc de treball protegit, amb lo qual van veure reduïda o van renunciar a la prestació. El programa *Power_m* ha atès 3.400 persones des de 2009, un 65% dels quals han retornat al mercat de treball amb èxit.

Elements de disseny i eines d'avaluació

El Departament municipal té el seu propi equip de diagnòstic, disseny i avaluació dels programes. El Programa disposa d'un conjunt d'indicadors per a fer el seu seguiment i el seu impacte en l'ocupació.

Departament encarregat de la seva gestió

El Departament d'Ocupació i Promoció Econòmica és el responsable del programa MBQ i de la seva gestió.

Persona Responsable

La persona responsable és Anneliese Durst, cap de la Unitat de les Polítiques locals d'Ocupació i Formació anneliese.durst@muenchen.de

Per ampliar informació

www.muenchen.de/business

AMIGA

Presentació

Dins del marc de l'MBQ, el projecte AMIGA (*Active MIGrAnts in the Local Labor Market*), creat el 2013 amb la col·laboració amb la ciutat de Poznań de Polònia i cofinançat per l'FSE, és un projecte transnacional dirigit a

promoure la integració de les persones immigrants en el mercat de treball. A l'actualitat està iniciant una segona fase ampliada a més ciutats europees⁶⁸.

El programa AMIGA mobilitza una xarxa d'actors a cada ciutat per col·laborar en el programa: universitats, empreses, organitzacions empresarials i professionals, cambres de comerç, centres de formació, serveis d'ocupació i entitats socials, més de 20 d'elles només a ciutat.

Els seus objectius són:

- Posar el potencial que aporten les persones immigrants qualificades al servei del mercat de treball.
- Promoure el diàleg entre les persones immigrants qualificades i les empreses.
- Desenvolupar estratègies per a una integració satisfactòria al mercat de treball, mobilitzant tots els actors locals.

El programa es dirigeix a les persones immigrants qualificades per posar en valor les seves competències:

- Ofereix suport a les persones immigrants qualificades que tenen dificultats per accedir a l'ocupació.
- Dóna suport als i a les estudiants graduats i graduades internacionals de les universitats.
- Assessora les persones immigrants que estan interessades en iniciar una empresa.

El programa es complementa amb una important tasca de comunicació per les xarxes socials i els *media*, per tal d'influir en l'opinió pública i impulsar un canvi de mentalitat positiva respecte de les capacitats i aportacions de les persones immigrants a la generació de riquesa del país.

Principals activitats

Per aconseguir el seus objectius el programa AMIGA organitza:

- Un punt d'informació AMIGA (AIMP), per orientar, assessorar i donar suport a la seva integració al mercat de treball local.
- Seminaris i tallers especialitzats en temes relacionats amb l'ocupació.
- MigMENT, serveis de mentoratge per donar suport a la carrera professional de les persones immigrants i estudiants estrangeres.
- Fires per a carreres professionals internacionals, posant-les en contacte amb empreses que seleccionen personal.

AMIGA pretén posar en marxa una estructura de relacions a llarg termini, que tingui una projecció més enllà del programa per tal d'atendre les necessitats d'inserció de les persones immigrants.

En aquesta direcció AMIGA ha creat:

- Grups d'experts i expertes per dissenyar estratègies i recomanacions pràctiques per integrar-les en l'ocupació, i fer el seguiment dels seus resultats.
- *Community managers* "scouts", especialment formats i formades per actuar com a intermediaris entre institucions i persones immigrants.
- *Mobile Information Services*, per orientar a les persones immigrants a trobar consultors i consultores, i informació sobre esdeveniments en diversos espais.

⁶⁸Per més informació veure el raport 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

Elements d'interès

El principal interès del Programa AMIGA rau en la seva concepció estratègica d'atracció de talent aprofitant les persones immigrants qualificades i els i les estudiants estrangeres de les universitats.

D'altra banda, també és de destacar l'enfocament a llarg termini per tal de generar unes condicions de treball entre les institucions locals per incorporar les persones immigrants com un dels públics destinataris de les polítiques locals d'inserció al mercat de treball i de suport a l'emprenedoria. L'esforç de comunicació fet pel Programa per tal de provocar un canvi cultural en l'opinió pública respecte les persones immigrants també constitueix un element de referència.

Finalment, la figura dels i de les "scouts" o "community managers" com a persones intermediàries entre les persones immigrants i les institucions aporta innovació a les metodologies d'aproximació a la temàtica.

Resultats/Impactes

Entre setembre 2013 i febrer 2015, un total de 1.075 persones es van beneficiar d'algunes de les activitats d'AMIGA. Se'n van registrar 147, van ser contactades 728 persones, i van participar en les enquestes del programa més de 200.

El 50% de les persones beneficiàries provenien de països de fora de la UE, mentre que el 48% eren de països UE. El 67% eren dones i el 33% homes. Per edats, el 15% tenien més de 41 anys, el 17,7% de 36 a 40 anys, el 25% de 31 a 35 anys, el 29,2% de 26 a 30 anys, i el 10,9% de 18 a 25 anys. El 78% eren persones immigrants qualificades. El 9% eren estudiants estrangers i estrangeres. El 13% eren persones immigrants emprenedores.

Elements de disseny i eines d'avaluació

El programa ha dissenyat un sistema d'informació propi per tal d'obtenir les informacions necessàries per al seu seguiment i avaluació.

Departament encarregat de la seva gestió

La Unitat de Polítiques Locals d'Ocupació dins del Departament d'Ocupació i Promoció Econòmica de l'Ajuntament, en col·laboració amb altres institucions locals.

Persona responsable

La persona responsable del Programa és Magdalena Ziolk-Skrzypczak, magdalena.ziolk@muenchen.de

Per ampliar informació

Veure l'informe final del Projecte a http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/amiga15_en.pdf

2.4.2.5. Gestió del canvi

L'instrument de prospectiva de futur de la ciutat és el *Future Perspective*. Es tracta d'un programa permanent d'observació i de debat sobre el futur de la ciutat i la seva capacitat per fer front als nous reptes.

És de destacar que aquest instrument depèn del Departament Municipal de Planejament Urbà i de Regulació de l'Edificació, encarregat de planejar la ciutat des d'una visió global.

D'altra banda, el procés de treball d'aquest instrument és a través d'una àmplia mobilització i implicació de molts sectors i actors de la ciutat, i amb una profusa capacitat de comunicació i difusió organitzant esdeveniments, debats, exposicions i conferències per debatre els grans temes de la ciutat.

La ciutat dóna la sensació d'una elevada capacitat de consens i concertació institucional, a partir d'una distribució de funcions i competències clares, compartides i acceptades per tothom, encara que això no els lliura de tensions i conflictes entre les mateixes institucions. Però, en canvi, són capaces de posar-se d'acord moltes d'elles per repartir-se els diferents rols per aconseguir grans objectius que les afecten a totes. Segurament, aquesta és una de les explicacions de l'èxit.

D'altra banda, també cal destacar la seva cultura d'equilibri entre interessos dels diferents actors i el paper de l'administració pública de mediació entre els conflictes d'interès, reconeguda per totes les parts. Aquesta cultura d'equilibri es veu reflectida en els diferents programes y mesures analitzades.

2.4.2.6. Reptes i expectatives de futur

La cultura d'equilibri també l'apliquen a la tensió entre tradició i innovació, com a valor per enfrontar-se a la velocitat de les transformacions i als reptes de futur. La seva posició és d'enfrontar els esdeveniments futurs gradualment, sense trencaments, i amb una forta capacitat d'adaptació, cercant sempre l'equilibri entre el que tenen i són, i el que voldrien ser o els tocarà ser, confiats en la seva capacitat de resolució i superació de les dificultats.

Per fer front als canvis tecnològics, estan preparant un concurs perquè els assessorin sobre com enfocar els centres tecnològics per adaptar-se a les innovacions. Per exemple, volen dedicar un nou centre tecnològic a les ciutats intel·ligents.

No estan massa preocupats per fer front als canvis tecnològics. Confien que ho sabran fer perquè consideren que compten amb els recursos i els mitjans necessaris. En canvi, sí que estan més preocupats pels temes de sostenibilitat, tot i que pensen que, finalment, serà una qüestió tecnològica i que ja trobaran les solucions. Per exemple, igualment, volen reconvertir tota la flota de taxis a cotxes elèctrics. Tenen una forta pressió dels experts i de les expertes dels tribunals, especialment pel tema del dièsel.

Respecte als temes de ciutat intel·ligent, la seva estratègia és convocar concursos d'idees i oferir la ciutat com espai d'experimentació.

Sobre l'impacte de la robotització i la conducció automàtica, creuen que no és imminent i que hi haurà temps en els 20 propers anys per adaptar-s'hi.

Els temes de l'economia col·laborativa, creuen que és una qüestió de regulació i amb això tenen experiència des de la seva cultura de mediació d'interessos.

Disposen, així mateix, d'un programa de col·laboració amb el sector cooperatiu d'habitatge. La gestió de la política d'habitatge social és municipal, però en reserven una part per executar amb cooperatives d'habitatge protegit basada en la prioritat pels nous conceptes de convivència. El *Conceptual Housing Program* és un concurs en el que el criteri dominant no és el preu, sinó el concepte innovador (per exemple, habitatge compartits, o assistits per a gent gran,...).

No temen el problema de la caiguda demogràfica i l'escassetat de personal professional qualificat, ja que diuen que té prou atractiu perquè professionals de tot el món vulguin venir a viure a la ciutat. D'aquí l'interès del programa AMIGA. En canvi, preveuen més dificultats pels serveis (mestres, hospitals, serveis públics, administració,...). Creuen que caldrà prendre mesures d'atractivitat, incrementant els salaris o oferint salaris indirectes, com pisos a bon preu construïts per les cooperatives.

El creixement de l'ocupació els hi amaga el problema dels *minijobs* o treballs subvencionats. Pensen que és el preu de l'èxit i del creixement, i que en tot creixement sempre hi ha perdedors, encara que no saben com

evitar el problema que es generarà quan la població dels *minijobs* arribi a la jubilació i s'incrementin els nivells de desigualtat i de pobresa. Quan tinguin el problema ja l'afrontaran, afirmen.

Com que els salaris a la ciutat són superiors a la mitjana, creuen que el tema del salari mínim garantit no és prioritari. En canvi, un dels problemes que pensen que tindran és com retenir les persones grans a la ciutat davant l'encariment de l'habitatge. La pressió de la construcció és pels habitatges, més que per locals d'oficines o localització d'empreses.

El seu neguit es centra en preguntar-se si seran capaços d'estar a l'altura dels temps.

Aspectes més destacats de la ciutat de Munic

- El treball específic que realitzen amb les persones que retornen al mercat laboral, en especial amb les dones.
- La promoció de la integració de les persones immigrants al mercat laboral mobilitzant actors locals, cercant un canvi cultural de la població local, i com element estratègic per atraure talent.
- Les polítiques d'ocupació de la ciutat agrupades en un macroprograma centrat en situar la inserció laboral com a eix bàsic del suport social persones en situació de vulnerabilitat.
- La concepció de l'Ajuntament en donar suport a les empreses i col·laborar amb altres actors públics i privats com l'Estat, la Regió o les universitats, per promoure noves iniciatives
- L'aposta per fomentar la creació d'*starts-ups* a partir de facilitar el testeig de nous productes a la ciutat, i la col·laboració de l'Ajuntament amb els principals actors en aquest àmbit.

2.4.3. El cas de Torí

Torí és la quarta ciutat d'Itàlia. Amb un població de 886.837 habitants, és la capital de la regió del Piemont i està rodejada d'una àrea metropolitana que engloba 316 municipis, amb una població de 2,2 milions d'habitants, que genera un PIB de 66,4 milions d'euros. La ciutat de Torí té una densitat poblacional de 6.821,24 habitants per km². Des de 2013 la ciutat perd habitants, malgrat l'increment de la nombrosa població estrangera, que representa un 15,1% del total. Els originaris de Romania, Marroc i Perú són les tres nacionalitats més nombroses.

El pressupost d'ingressos municipal de l'any 2017 és de 1.593 milions d'euros. Torí és una ciutat industrial, referència en el sector de l'automòbil, però amb una àmplia diversificació del teixit empresarial, que està patint el procés de transformació de la seva indústria tradicional cap a sectors de major competitivitat internacional. En l'actualitat, aquesta transformació constitueix la principal característica de la ciutat, que intenta mantenir-se com un dels principals centres econòmics i industrials d'Itàlia.

En les eleccions municipals de 2016 es va produir un canvi de l'equip de govern liderat pel moviment de les 5 Estrelles, que ha introduït canvis en les prioritats polítiques de la ciutat.

2.4.3.1. Missió, objectius i visió estratègica

Torí va ser pionera, l'any 2000, en l'elaboració dels primers plans estratègics amb una metodologia participativa, creant l'Associació *Torino Strategica*, organització que compta amb cinc socis principals (l'Ajuntament, la Cambra de Comerç, la Fundació San Paolo, i dues universitats, *Politecnico di Torino* i la *Università degli Studi di Torino*). A finals de l'any 2016, aquesta associació va ser reestructurada en el marc d'un procés de racionalització de les entitats participades per l'Ajuntament. El 2012 va iniciar-se el procés per l'elaboració d'un tercer Pla Estratègic i, el 2014, es va elaborar un informe intermedi sobre el procés i els seus resultats, en el que es feia un avançament de les línies estratègiques de la ciutat.

Des d'un punt de vista estratègic prioritzen la dimensió metropolitana de la ciutat, la posada en valor del teixit productiu i de l'activitat econòmica, la dimensió universitària del foment del coneixement, la projecció internacional de la ciutat, i la dimensió social per a una ciutat més inclusiva.

Cara a 2017, l'actual equip de govern de la ciutat ha fixat una sèrie d'eixos i objectius estratègics per al Departament de Comerç, Ocupació, Turisme, Activitat productiva i Promoció Econòmica⁶⁹:

- Orientar els fluxos turístics de forma més transversal, que inclogui la cultura, l'esport, els congressos i els grans esdeveniments.
- Privilegiar el teixit del petit comerç, potenciant la seva eficiència.
- Afavorir les petites activitats locals al servei dels habitants de la ciutat.
- Fomentar una ciutat policèntrica per millorar els serveis a la perifèria.
- Promoure polítiques actives d'ocupació mitjançant la qualificació professional i el suport a l'orientació i l'assessorament.
- Donar suport als sectors més dèbils per a la seva inclusió laboral.

Torí es troba en una fase de transició des del punt de vista econòmic, social i polític en el que s'estan redefinint les seves estratègies. En aquest procés, destaca una decidida aposta per la innovació, les noves tecnologies i la ciutat digital.

2.4.3.2. Model organitzatiu

Torí no disposa d'una agència específica per a la promoció econòmica de la ciutat. Dins de l'organigrama de l'Ajuntament hi ha un Departament de Comerç, Ocupació, Turisme, Activitat productiva i Promoció Econòmica. El Departament està organitzat en cinc seccions, amb una específica per al turisme, una altra per a l'ocupació i una altra per a la promoció econòmica i els projectes especials.

2.4.3.3. Els principals àmbits d'actuació i serveis que desenvolupa

Els principals àmbits d'actuació del Departament són el foment del turisme, el comerç, l'ocupació i la inserció laboral.

En aquest sentit, estan intentant establir una línia de coordinació transversal amb altres departaments per tal d'establir línies conjuntes d'intervenció per a certs col·lectius prioritaris, com són la població de joves i les persones immigrants, introduint una perspectiva d'innovació social.

Per exemple, en l'àmbit de la igualtat d'oportunitats i la integració social, han creat una taula de coordinació interna entre els diferents departaments en la qual van elaborar una estratègia conjunta de política de multiculturalitat des d'una vessant integrada. Aquesta taula té una continuïtat mensual per fer-ne el seguiment.

D'altra banda, en la mateixa direcció, han creat unes taules específiques de participació amb cadascuna de les comunitats d'immigrants més importants a la ciutat (xinesos, peruans, africans, àrabs). En aquestes taules es debaten projectes i actuacions que després es transmeten a la taula general de coordinació interna.

En l'àmbit dels serveis per a joves, es duen a terme moltes activitats per fomentar l'ocupació juvenil. El Departament de Joventut havia integrat en el passat totes les competències d'altres departaments entorn del grup d'edat, coma ara ocupació, educació, serveis socials,... Recentment, aquestes competències han tornat a cada departament i, per tant, s'han reduït els serveis que es presten des de les oficines de joventut. Tot i així, es mantenen alguns programes dirigits a facilitar la integració laboral de les persones joves.

⁶⁹Veure per més informació el PDF a l'adreça <http://www.comune.torino.it/bilancio/performance/>

Els serveis que s'ofereixen en els sis centres juvenils de l'Ajuntament inclouen orientació, suport per a la recerca de feina, acompanyament a l'emprenedoria i suport per a l'autonomia personal i l'habitatge.

Cal destacar⁷⁰ el portal per a joves de l'Ajuntament, en el que hi ha tota l'oferta de serveis per a la població de joves, entre els quals destaca el relacionat amb l'ocupació i la formació. Un dels serveis que ofereixen és un web en el que es publiquen moltes ofertes d'ocupació de les empreses, amb acords amb les empreses més importants de la ciutat per establir la passarel·la informàtica per poder informar de les seves ofertes per treballar a la pròpia empresa.

Un altre projecte que té incidència en l'ocupació és el Servei Civil, orientat a oferir un espai per desenvolupar les competències professionals de les persones joves. La descripció d'aquest servei s'explicita en una fitxa més endavant.

En matèria d'ocupació cal tenir en compte que la recent reforma regional ha concentrat en les regions les competències d'aquesta matèria. Malgrat tot, l'Ajuntament de Torí ha mantingut els seus programes per la necessitat d'atendre una forta demanda d'intervenció per reduir les taxes elevades d'atur i de precarietat a la ciutat.

Com que els recursos són escassos, segueixen una política de cooperació amb altres institucions públiques, com la Regió, però també privades com ara fundacions, la Cambra de Comerç o empreses d'ocupació. Des de l'Ajuntament intenten complementar els programes de la Regió.

Estan desplegant, així mateix, centres d'ocupació per la ciutat en col·laboració amb entitats privades assajant diverses fórmules de col·laboració. Per exemple, en alguns casos cedeixen espais gratuïts a agències de col·locació per tal de que atenguin les persones en situació d'atur de llarga durada de forma gratuïta. En altres casos, obren la gestió dels centres a entitats privades que han de pagar un lloguer, però que l'Ajuntament els hi dóna subvencions perquè atenguin integralment a la població en situació d'atur.

Les mesures per ajudar a la inserció de les persones en situació d'atur de llarga durada es gestionen a través de cooperatives d'inserció o empreses socials, a les quals se'ls hi contracten serveis municipals. Mitjançant un concurs, ofereixen subvencions a les entitats que organitzin projectes d'utilitat pública.

Les mesures per promoure l'emprenedoria també segueixen la mateixa línia de donar suport a les entitats i organismes que tenen programes en aquest àmbit. Per exemple, cofinancien els programes de la Regió o donen suport als programes dels bancs o de les universitats, oferint locals o altres tipus de suport, en general, no de tipus financer.

En l'àmbit de la innovació han desenvolupat un ambiciós programa amb cinc àrees:

- Participació ciutadana
- Ciutat digital
- Sistemes informàtics
- Infraestructures d'informació i dades
- Innovació disruptiva

Per a cada una d'aquestes àrees estan planificant un conjunt de projectes per situar-se com una de les ciutats de referència en aquesta qüestió. Veure fitxa.

⁷⁰Veure : <http://www.comune.torino.it/torinogiovani/lavoro/ricerca-del-lavoro>

2.4.3.4. Programes, serveis i iniciatives més destacades

Servei civil

Presentació

Aquest programa va sorgir com a alternativa al servei militar. Aquest fet ha influït negativament en la seva valoració en l'opinió pública, però, en l'actualitat, és un programa orientat bàsicament a entrenar i enfortir les competències professionals de joves per a la seva inserció professional.

Principals activitats

És un servei voluntari d'una durada de 12 mesos en el que el o la jove participa activament en diferents projectes de tipus social en biblioteques, escoles, ludoteques o projectes dels serveis socials en entitats públiques. Cada organisme públic elabora un projecte que acull a joves. Aquests projectes són complementaris als i a les professionals de l'organisme i no poden suposar la substitució de llocs de treball existents. Durant la seva estada en el projecte les persones joves participants reben una beca d'uns 433 euros mensuals.

Elements d'interès

L'interès del programa radica en l'oportunitat que s'ofereix a les persones joves a participar en un projecte que les ajudi a desenvolupar i entrenar les seves competències professionals durant un període suficientment llarg per consolidar la seva evolució. Aquest aspecte és el que va posar en valor l'opinió d'una d'aquestes persones joves que va participar en l'entrevista. La generalització d'un programa d'aquestes característiques pot contribuir a establir ponts i facilitar passarel·les en la transició de les persones joves de l'escola al treball, si van connectades amb serveis d'ocupació que les acompanyin durant el procés amb orientació i contactes amb el món laboral.

Resultats/Impactes

En l'actualitat 250 joves participen en aquest programa.

Elements de disseny i eines d'avaluació

S'utilitzen els mecanismes normals de registre i seguiment de les persones participants.

Departament encarregat de la seva gestió

El programa depèn del Departament de Joventut, encara que manté una coordinació amb totes les entitats públiques que hi participen.

Persona Responsable

La persona responsable del servei és la Dra. Franca Sedda, cap del Servei d'Informació Juvenil del Departament de Joventut.

Per ampliar informació

<http://www.comune.torino.it/torinogiovani/volontariato/servizio-civile>

Innovació ciutat digital

Presentació

Torí vol apostar per ser referència en polítiques d'innovació i ciutat digital, desenvolupant programes pioners en l'economia digital per contribuir a la transformació de la seva capacitat industrial en el sector punta de les noves tecnologies.

Les principals àrees d'intervenció són:

- Participació ciutadana
- Ciutat digital
- Sistemes informàtics
- Infraestructures d'informació i dades
- Innovació disruptiva

Principals activitats

Els principals programes que tenen en funcionament són:

- Una aplicació per poder fer el registre de tots els documents administratius a través d'Internet.
- Una aplicació universal per poder fer tots els tràmits *online*. Han definit unes prioritats per després poder passar a la seva integració en una sola aplicació, basada en una identitat única per a tots els serveis.
- *Torí Decideix*, una aplicació per organitzar la participació, similar a la que s'utilitza a Madrid.
- Projectes de *blockchain*.
- En *big data* estan treballant per integrar les dades de seguiment de tots els esdeveniments de la ciutat, tant públics com privats, totes les dades relacionades amb el medi ambient (pol·lució, meteorologia,...), accidents de trànsit, sobre seguretat (terrorisme), fluxos de turisme, i tributs.
- En l'àmbit de les infraestructures informàtiques, estan treballant per implantar cobertura 5G a tota la ciutat, banda ampla de totes les escoles, *wifi* oberta.
- Instal·lació de càmeres a tota la ciutat.
- Robotització. Estan planejant la incorporació de robots en els serveis a la ciutadania i analitzant la interrelació de les persones amb els robots.

En l'àmbit de les innovacions disruptives aspiren a convertir-se en un banc de proves de les línies de recerca més avançades: automòbil sense conductor, mobilitat sense semàfors, kilòmetre 0, *drons*, *bitcoins*, i monedes socials. Complementàriament, aposten per preparar a la ciutadania per als canvis que es produiran pels impactes d'aquestes innovacions, apoderant a la ciutadania, i millorant les seves competències per adaptar-se a la situació, acollint residències de les *start-ups* en aquest sector. En aquest sentit, formen part del programa per a Itàlia de l'*European Academy Innovation. Recentment*, han organitzat un gran esdeveniment per promoure l'emprenedoria en aquest sector.

Elements d'interès

L'interès a destacar és la forta aposta en aquest camp amb la voluntat de situar-se en una fase d'experimentació avançada que els permeti aprendre i treure experiència en aquest àmbit. La seva aposta es fonamenta en que cal estar en les primeres posicions per guanyar temps i situar-se en posicions d'avantatge en la cursa per al desenvolupament de les innovacions, iniciant els canvis culturals i organitzatius necessaris per adaptar, tant l'organització interna de l'Ajuntament com la ciutadania, a la nova situació.

Resultats/Impactes

Els programes d'innovació encara es troben en una fase de disseny i de prototips. Esperen tenir a final d'any algunes mesures en fase més avançada d'implementació.

Elements de disseny i eines d'avaluació

Tenen una eina de seguiment de l'execució dels diferents programes.

Departament encarregat de la seva gestió

El programa depèn directament de la vice-alcaldeessa responsable del programa Innovació i ciutat digital.

Persona responsable

Dra. Paola Pisano, vice-alcaldesa, segreteria.assessorapisano@comune.torino.it

Per ampliar informació

<http://www.torinostrategica.it/en/>

<http://www.comune.torino.it/relint/inglese/bm~doc/report-ingl.pdf>

2.4.3.5. Gestió del canvi

Tal com s'ha assenyalat, Torí es troba en una situació de transformació i de canvi, tant des del punt de vista econòmic (per mantenir la seva vocació industrial apostant per les noves tecnologies i la innovació) com des del punt de vista polític (amb el canvi de composició de l'equip de govern de la ciutat). També el procés de canvi afecta la vida social, amb una important presència de persones immigrants a la ciutat.

L'instrument per generar consens entorn de les estratègies de futur de la ciutat és l'Associació *Torino Strategica*, pionera en la planificació participativa, però, en l'actualitat, en fase de transformació per la integració de les diferents estructures de l'Ajuntament impulsada pel nou equip de govern. Aquesta situació de transformació es fàcilment observable pels desequilibris entre departaments molt avançats en noves formes de governança i política pública, amb projectes innovadors, i d'altres departaments en fases de reestructuració i de continuïtat de polítiques clàssiques.

2.4.3.6. Reptes i expectatives de futur

La situació d'impàs de l'Associació *Torino Strategica* introdueix certs elements d'incertesa sobre les seves línies estratègiques. De totes formes, l'aposta per la innovació, per la experimentació en l'àmbit de les noves tecnologies, i per situar Torí com una ciutat avançada en l'experimentació de l'aplicació de les innovacions tecnològiques a la gestió i a la vida urbana sembla sòlida, i es consolida com una de les línies estratègiques força de la ciutat.

D'altra banda, també es consolida la línia gastronòmica-cultural, com a estratègia d'atracció de visitants i de benestar de la població per promoure un estil de vida sana. S'ha creat una comissió sobre aquesta qüestió per promoure projectes i coordinar les iniciatives que engloben des de la producció alimentària fins a la restauració.

Per potenciar la projecció internacional de la ciutat, d'altra banda, s'ha desenvolupat la iniciativa *Torino speaks* per fomentar l'aprenentatge i l'ús de la llengua anglesa entre la població.

Finalment, la sostenibilitat mediambiental és una altra de les preocupacions estratègiques de la ciutat. El projecte *Corona Verde 2025* coordina les accions per a la preservació del medi ambient.

Aspectes més destacats de la ciutat de Torí

- L'aposta en polítiques d'innovació relacionades amb ciutat digital i transformar la ciutat en un banc de proves innovadores.
- La coordinació transversal de diversos departaments municipals per establir línies conjuntes d'intervenció en certs col·lectius prioritaris, com les persones joves i les persones immigrants, amb una perspectiva d'innovació social.
- La col·laboració, cooperació i suport del govern de la ciutat amb altres institucions públiques, privades i entitats/empreses per donar serveis ocupacionals a les persones desocupades, i serveis a empreses i gent emprenedora.

2.4.4. Quadre resum dels estudis de cas de les altres ciutats del centre i sud d'Europa

MUNIC	Missió i objectius	Principals àmbits d'actuació
Departament de Treball i Desenvolupament Econòmic	Promoure l'excel·lència de la ciutat com a lloc on crear empreses, treballar i desenvolupar les innovacions tecnològiques, viure i visitar a través de: - Fomentar la recerca i l'excel·lència en la qualificació de la població - Facilitar la instal·lació d'empreses d'elevat valor tecnològic i <i>start-ups</i> - Promoure l'atracció d'indústries creatives - Integrar la població nouvinguda - Oferir oportunitats als aturats de llarga durada	- Suport a la instal·lació d'empreses - Creació de noves empreses - Suport al creixement d'empreses - Formació - Inserció laboral - Integració persones immigrants - Gestió d'infraestructures d'energia - Promoció d'habitatge social
LIÓ		
<i>Grand Lyon</i>	Promoure el desenvolupament econòmic, ecològic, educatiu, esportiu, cultural i social del territori per millorar la competitivitat i la cohesió a través de: - Situar Lió i la seva àrea metropolitana entre les ciutats que compten en el món per decidir els grans assumptes i reptes de futur - Millorar l'eficiència de la gestió política al reduir un nivell de gestió integrant competències abans disperses en diferents nivells administratius - Cobrir millor les necessitats dels/de les ciutadans/es, integrant les polítiques entorn de les seves necessitats, en els aspectes que afecten la seva vida quotidiana, principalment el planejament urbà i la inserció social i laboral	- Planificació urbanística - Desenvolupament d'infraestructures - Gestió de serveis (transport, aigua, energia, neteja) - Inserció laboral - Dinamització i foment de la cultura - Promoció internacional i <i>branding</i>
Pôle Métropolitaine	Millorar la qualitat de vida dels/de les ciutadans/es a través de: - Promoure l'ocupació - Facilitar la mobilitat - Garantir la qualitat de vida - Promoure una oferta cultural d'excel·lència	- Serveis als municipis
TORÍ		
Ajuntament de Torí: - Ocupació, activitats productives, promoció de la ciutat i turisme - Joventut, Integració i Igualtat d'Oportunitats - Ciutat digital i Innovació	- Promoure la interculturalitat - Donar suport a l'autonomia dels/de les joves i a la seva inserció laboral - Situar Torí com una ciutat de referència de la innovació - Promoure la reindustrialització de la ciutat - Facilitar l'accés al treball - Promoure les <i>start up</i> i l'esperit emprenedor	- Promoció internacional - Foment del turisme - Creació de noves empreses - Suport al creixement d'empreses - Foment de l'ocupació - Inserció laboral - Polítiques juvenils - Foment de la inclusió

Serveis	Model organitzatiu	Finançament
- Orientació i suport a la creació d'empreses i start ups - Programa de suport a les empreses - Gestió de centres tecnològics - Orientació i assessorament a les persones en la cerca de feina - Cursos de formatius - Programa de Qualificació i Ocupació (MBQ)	Departament municipal que depèn del vice-alcalde/ssa	Pressupost municipal amb col·laboracions amb la regió i l'estat i projectes europeus
- Planificació urbana i gestió de grans operacions urbanístiques de la ciutat i l'àrea metropolitana - Servei d'inserció per a l'activitat econòmica - Xarxa d'empreses implicades en la inserció - Xarxa d'entitats per a la inserció - Xarxa de suport a l'emprenedoria	Governat per un Consell Metropolità format per 165 consellers/es que a partir de 2020 seran escollits/des directament. L'executiu està format per un president/a, 25 vice-presidents/es que formen la Comissió Permanent juntament amb 24 consellers/es.	Pressupost públic propi a partir de contribucions estatals, regionals i projectes europeus
- Coordinació dels serveis municipals	Un president/a, 5 vice-presidents/es, 82 consellers/es i tres conferències de participació: política (conferència d'alcaldes/ses), econòmica (conferència econòmica metropolitana), conferència societat civil (conferència consells de desenvolupament)	Pressupost propi finançat a partir d'aportacions dels socis municipals, contribucions estatals, regionals i europeus
- Orientació i suport a les empreses - Programa d'innovació - Orientació i assessorament a les persones en la cerca de feina - Oficines de joventut - Fòrums interculturals	Cada departament municipal depèn d'una vice-alcaldia	Finançament prové del pressupost municipal amb col·laboracions amb la regió i l'estat i projectes europeus, i de col·laboracions amb fundacions privades

A decorative graphic consisting of numerous concentric circles in a light blue color, centered on the left side of the page. The circles vary in size and are slightly offset from each other, creating a sense of depth and movement.

3

APRESENTATGES, REFLEXIONS I ELEMENTS DE DEBAT

3.1. APRESENTATGES

Els estudis de cas han permès conèixer diferents formes d'organitzar el desenvolupament local, tant a cada ciutat com en l'àmbit territorial en el que s'inscriuen. Després de fer una presentació en detall sobre cada ciutat, a continuació es presenta una visió transversal sobre els aspectes o elements més interessats o destacables que s'han detectat en els casos analitzats. La visió sobre els elements més destacats s'ha estructurat a partir de quatre eixos temàtics: el foment de l'ocupació, les mesures d'inclusió social, l'atenció a les empreses i a l'emprenedoria i, finalment, els aspectes relacionats amb la governança.

3.1.1. El foment de l'ocupació

La contractació pública com a oportunitat per generar ocupació

En diverses de les experiències que s'han visitat es pretén generar ocupació a partir de la contractació de l'administració pública. Una generació d'ocupació que la veuen des d'una doble perspectiva: per crear nous llocs de treball i perquè petites empreses locals puguin accedir amb més èxit als concursos públics. El primer cas és més corrent en el model europeu i es realitza mitjançant les anomenades clàusules socials, mentre que el segon cas és més utilitzat en el model americà, i cerca formar i informar sobre com es realitza la contractació pública a la ciutat per incrementar la quota de contractació d'empreses locals.

A les ciutats nòrdiques objecte de l'estudi s'han desenvolupat les clàusules socials i duen a terme una anàlisi de com s'han d'introduir, on es poden introduir i quin èxit tenen. D'aquesta manera, han analitzat els processos de contractació pública que es realitzen, el disseny de les clàusules que s'estan realitzat i en quins temes, l'opinió de les empreses de cara a que les puguin acceptar i el seguiment de les empreses contractades, per veure si les acaben complint i si l'ocupació generada es manté o no. En aquest sentit, el que es pretén fer és crear un mercat que pugui generar una demanda suficient per poder mantenir el llocs de treball generats, en especial, entre col·lectius de difícil inserció. A les ciutats del sud d'Europa, Lió i Torí, les clàusules socials desenvolupades generen ocupació a través de la reserva d'una part de la contractació pública, que es destina a la contractació d'empreses o entitats socials d'inserció.

El segon cas, la dirigida a les petites empreses, ve donada per una política d'afavorir la contractació de proveïdors i proveïdores amb persones treballadores residents a la ciutat, com fan a Boston. Es desenvolupen mesures que permeten a les petites empreses tenir informació de primera mà sobre tots els processos oberts als que es poden presentar, informació que es veu completada amb formació perquè aprenguin a elaborar les propostes a presentar en aquests processos i a tenir una millor lectura del que demanen. D'aquesta manera, es cerca que siguin més competitives en els processos de contractació i que aquestes empreses locals representin una major quota de contractació pública.

Altres vies d'acció són la contractació, via laboral o beca, de persones en situació d'atur de llarga durada o joves per la mateixa administració o mitjançant empreses socials o entitats sense ànim de lucre. Se'n poden trobar exemples a Lió i Torí.

Visió integral de l'atenció a les persones

Un aspecte que, amb certs matisos, es detecta en quasi totes les ciutats analitzades és la visió integral que tenen respecte als serveis d'ocupació locals i els serveis socials. Així doncs, en més d'un cas s'observa com aquests dos serveis es donen al mateix centre o, fins i tot, pels mateixos tècnics. Aquest fet és deu a que, mentre les prestacions econòmiques de desocupació i l'atenció als desocupats solen ser un servei estatal o provincial, les prestacions socials solen ser d'àmbit local. D'aquesta manera, des de l'àmbit local s'acaba actuant sobre uns col·lectius que tenen unes especials dificultats d'inserció laboral, que són usuaris o usuàries de serveis socials. Això acaba generant que en moltes ciutats decideixen realitzar una atenció integral de la persona, on se l'assessora i es gestionen les prestacions econòmiques de caire social, i també se l'orienta en la cerca de feina o dels recursos per millorar la seva ocupabilitat, com per exemple a Toronto. En altres casos, com a les ciutats nòrdiques, el que es cerca des dels serveis locals és treballar en la inserció laboral de les persones amb especials dificultats, ja que entenen que és a través del treball com es millora la seva inclusió social i es redueix la desigualtat, a més d'estalviar-se ajuts socials. En el cas de Lió, també s'actua d'una manera integral sobre les persones beneficiàries de rendes RSA a través de les polítiques sobre les que l'administració té competències.

També hi ha ciutats on aquesta visió integral la porten a la pràctica a través de la seva contractació, ja sigui directament per l'Ajuntament o mitjançant entitats socials sense ànim de lucre o empreses socials. Així, a les ciutats nòrdiques, s'observa com l'administració local realitza una intervenció directa mitjançant la contractació de persones de col·lectius amb més dificultats d'inserció per a la realització de serveis públics.

L'activació proactiva de joves

L'activació proactiva de joves que realitzen a Estocolm resulta una idea força interessant. Aquesta proposta neix degut a la detecció d'una taxa important d'abandonament escolar i gràcies a la visió integral de l'atenció a les persones, i actuen en aquests casos de forma coordinada entre educació, serveis socials i ocupació. L'enfocament proactiu, el fet d'anar a buscar el o la jove si fa falta, treballar la seva mobilització i els elements motivacionals, tant de forma individual com del seu entorn, resulta un aspecte innovador.

Programes per millorar l'èxit de la transició de l'ensenyament al mercat de treball

En alguns estudis de cas s'han detectat programes d'aprenentatge o de pràctiques per a joves que pretenen que tinguin algun tipus d'experiència professional i adquireixin un cert *networking* que, un cop finalitzats els seus estudis, els faciliti la incorporació al mercat laboral. En diverses ciutats resulta interessant com relacionen aquests programes amb els típics treballs d'estiu, com a Estocolm i Toronto, o amb el servei civil voluntari, com a Torí. D'aquesta manera, es passa de la idea de treball d'estiu com a mitjà d'obtenir un ingressos a un mitjà d'obtenir, a més dels ingressos, una experiència laboral que els permeti fer un cert currículum i accedir a una xarxa de contactes que, un cop acabin els estudis, els faciliti la inserció al mercat laboral.

També per a joves poc formats, en situació d'exclusió social, com a Estocolm, Toronto i Boston o amb un passat delictiu, com a Boston, els programes d'aprenentatge resulten interessants per millorar la seva ocupabilitat. En aquest sentit, s'han trobat iniciatives on col·laboren la ciutat i empreses o organitzacions empresarials, que realitzen amb els o les joves una formació específica basada en el seu futur lloc de treball, combinant les pràctiques a l'empresa. Altres iniciatives contemplen la realització de treballs per a l'administració pública.

3.1.2. Mesures d'inclusió social

Salari mínim o salari protegit

Diverses experiències han mostrat la sensibilitat per garantir uns salaris i unes condicions laborals justes. Així, a les ciutats nord-americanes analitzades, han desenvolupat iniciatives de salaris mínims de ciutat en alguns sectors i mecanismes de control per fer-los complir. Han desenvolupat iniciatives perquè les empreses que tenen contractes amb l'administració pública paguin un salari mínim, com succeeix a Boston. En altres casos, s'han centrat en sectors, com és el cas de Toronto en la construcció. Apart de les iniciatives desenvolupades a

través d'ordenances municipals, han creat oficines on les persones treballadores que no reben el salari que han de percebre poden adreçar-s'hi per denunciar la seva situació. Aquestes oficines tenen un poder sancionador limitat, només pel que afecta al control de la ciutat, com llicències municipals o contractes públics. També realitzen accions d'informació i orientació sobre les accions legals de les que disposen les persones treballadores i, fins i tot, d'acompanyament durant el procés.

Taxes especials per distribuir els beneficis que es generen a la ciutat

Una iniciativa interessant ha estat la creació de taxes especials a grans operacions a la ciutat, que tenen un caràcter especulatiu o que reportaran riquesa a la ciutat, de cara a que una part dels beneficis que aquestes generen vagi a parar a les persones amb més necessitats. És el cas de Boston, a través de la iniciativa *Neighborhood Jobs Trust*. Aquestes taxes tenen un cert caràcter redistributiu i permeten realitzar accions o finançar projectes de millora en relació a la formació de les persones en els barris més deprimits.

Protegir el mercat laboral local

Una mesura per fomentar l'ocupació local és la implementació de mecanismes per assegurar que les empreses que tenen activitat a la ciutat contractin a persones residents a la ciutat. Això no s'aplica a totes les activitats, però sí en grans operacions de construcció d'infraestructures o urbanístiques de la ciutat. L'exemple de Boston al respecte és destacable, ja que els projectes constructius han d'ocupar un mínim d'hores de treball a persones residents i a minories.

Alguns programes que tenen en compte el component de gènere

Entre les ciutats analitzades s'ha trobat alguna experiència de programes o serveis destinats a les dones. En el cas de Boston, es tracta d'un servei específic destinat a incentivar l'emprenedoria femenina a través de l'assessorament i orientació individualitzat, la formació i beques, per formar-se en temes d'innovació. En el cas d'Estocolm, es fa una avaluació de l'impacte en la desigualtat de gènere. Analitzen la forma en que es presten els serveis d'atenció a la persona en funció si és una dona o no. En aquest sentit, el que intenten veure és si s'ofereixen certes feines per ser dones o si en l'orientació ocupacional i formativa existeix un cert biaix. En el cas de Munic, treballen especialment amb la reentrada de les dones al mercat laboral o amb el foment de l'emprenedoria femenina a través de l'organització d'esdeveniments.

Foment de la consciència social entre els i les joves

Un aspecte força interessant és potenciar projectes d'ONGs que treballen en la millorar de la igualtat i cohesió social fomentant la participació de les persones joves. A Torí, per incentivar la participació de joves en els projectes, se'ls dóna una prestació econòmica, sent una mena de voluntariat remunerat. Això permet dotar a les persones joves d'una experiència laboral, capacitar-les a través d'una formació i generant-les una major consciència social de cara a promoure una societat més cohesionada en el futur. A més, els projectes beneficiaris dels ajuts de joves presenten un impacte positiu en la ciutadania.

3.1.3. L'atenció a les empreses i empenedoria

En l'àmbit de l'atenció a les empreses està molt interrelacionat amb el suport a l'emprenedoria, amb el matís de que en diferents casos les petites empreses disposen de serveis específics. Aquest serveis poden consistir en:

- Ajudar les empreses a localitzar o relocalitzar el seu negoci a la ciutat.
- Donar suport en fer créixer el negoci a les empreses mitjançant un assessorament tècnic especialitzat, del tipus consultoria, en diferents àmbits (plans de creixement, obertura internacional,...).
- Ajudar a l'emprenedoria en les diferents fases o graus de desenvolupament del negoci. En aquest sentit, poden oferir des del suport a crear un negoci (plans de negoci, registres administratius, llicències,...), a l'ajuda en el disseny de la idea de negoci (*start-up*, incubadores, acceleradores) o a la disponibilitat d'espais on instal·lar-se (*coworking*, incubadores).

Treball individualitzat i focalitzat a les petites empreses

En ciutats de diferents àmbits territorials s'ha observat l'existència de certs programes i serveis específics per a les petites empreses. En la majoria d'aquests casos es considera el desenvolupament d'aquestes empreses com una oportunitat d'inclusió, en especial per a persones immigrants o minories ètniques i, per això, fomenten la seva creació a través de programes d'emprenedoria. Exemples s'observen a Boston, Toronto i Munic.

En altres casos es valora la importància de que les petites empreses, en especial les relacionades amb el comerç, tenen en la vida urbana de les ciutats i el seu paper de revitalització. En aquest sentit, centren el treball en mantenir-les i oferir serveis especialitzats per a elles que abastin un ample ventall de les seves necessitats. Així, en el cas de Boston, s'ha pogut observar com alguns d'aquests serveis estan relacionats amb el disseny (obres, aparadors, distribució), altres són de tipus formatius (gestió dels negocis, màrqueting, accions comercials) i altres de caràcter professional (assessorament tècnic).

En ambdós casos el que queda palès és que consideren que tenen unes necessitats específiques, tal com succeeix amb les grans empreses que cerquen una localització a la ciutat o un emprenedor o una emprenedora que vulgui desenvolupar la idea. Unes necessitats específiques que precisen d'un servei especialitzat. Relacionat amb això, resulta interessant el concepte de finestra única o centre d'atenció telefònica amb personal especialitzat. Aquest concepte es troba més present en les ciutats nord-americanes (Boston i Toronto), però que també s'observa a Munic, en especial pensat per a *start-ups*. Tenir un referent únic per als problemes que puguin tenir, que informi i orienti en funció de la seva necessitat concreta, resulta de gran utilitat. Cal destacar a més, una actitud diferent: passar de demanar què és el que cerques a què necessites i en què et puc ajudar, és de gran importància des d'un punt de vista estratègic de la relació amb les empreses.

Aprofitament dels recursos existents a la ciutat

En matèria de suport a les empreses, les ciutats tenen una àmplia oferta de serveis d'altres actors (universitats, cambres de comerç,...). En les ciutats americanes i nòrdiques d'aquest estudi, també a Lió, les administracions locals han mostrat la seva voluntat de no generar duplicitats de serveis d'atenció a empreses o iniciatives emprenedores. Així doncs, des de l'administració local opten per no generar nous serveis o nous espais (incubadores, *coworking*, acceleradores,...) que competeixin directament amb altres de ja existents, sent així més eficients, sense malgastar esforços i poder-los destinar a altres àmbits. Sota aquesta premissa sorgeixen algunes iniciatives interessants, com són la generació de xarxes de col·laboració amb els recursos privats per donar-los de forma conjunta, assegurant una certa qualitat (per exemple, Estocolm, Hèlsinki i Lió), assegurar l'accés a certs serveis per part de totes les persones (per exemple, Toronto) o optar a destinar els esforços dels serveis públics a col·lectius no coberts pel mercat o que no poden accedir-hi (replantejament que comencen a fer a Hèlsinki). Una altra vessant, si realment existeix una xarxa densa i diversa d'operadors i proveïdors i proveïdores de serveis, és que l'administració local actuï com a eina d'informació i orientació per oferir un inventari dels diferents recursos existents, tal com succeeix a Toronto amb el *TELMi* i a Estocolm.

L'especialització sectorial d'alguns dels serveis

Aquesta aspecte guarda relació amb l'anterior, degut a que en diversos casos els serveis especialitzats en un sector determinat ja existeixen i s'evita la seva duplicació. En altres casos, es pot tractar d'una col·laboració entre diferents actors (universitats, empreses, govern local) fruit d'una estratègia de desenvolupament d'algun sector en concret que pugui jugar un paper important en el futur de la ciutat. Aquests serveis especialitzats ofereixen un servei més professional i específic a les noves empreses o iniciatives emprenedores.

Així, en algunes ciutats s'han detectat serveis a empreses i emprenedoria específics per a uns sectors concrets, com succeeix a Toronto, o per a una activitat, com per exemple els *Food Trucks* a Boston o les *start-ups* a Munic. A la ciutat de Toronto és on s'observa d'una forma més clara aquesta col·laboració entre la ciutat i les diferents iniciatives sectorials existents. En aquest cas existeixen equipaments i serveis per fomentar la creació d'idees i negocis (centres d'ensenyament, incubadores, *coworking*) amb els que col·laborar de cara a que usuaris i usuàries rebin un servei més especialitzat. Una col·laboració que pot ser des d'una derivació fins al pagament

de cursos de formació o estàncies a través de subvencions. En altres casos, existeix un departament o àrea encarregada de desenvolupar una sèrie de sectors que són estratègics per a la ciutat, com a Toronto o Torí.

Enfortir la xarxa d'actors que presten serveis

En alguns casos, una forma d'intervenció és treballar en la millora dels serveis que presten entitats proveïdores privades existents a la ciutat o el territori. Algun exemple mostra una actuació basada, no en la prestació de serveis, sinó en la avaluació dels serveis que presten de cara a detectar mancances i afavorir la seva millora, com el cas de l'*Stockholm Business Alliance*. És una manera de no crear nous recursos per prestar serveis, sinó aprofitar els existents a partir d'incrementar la seva qualitat. Un altre exemple, a Lió, presenta la creació d'una xarxa proveïdora amb la finalitat de generar un punt de trobada de coneixement mutu de forma periòdica. Així, cada cert temps es convoquen proveïdors i proveïdores perquè puguin explicar l'activitat que desenvolupen i presentar els seus serveis. Aquestes reunions poden tenir més d'un propòsit de coneixement: primer, per generar sinergies entre ells i elles; segon, entre les empreses o iniciatives emprenedores que puguin necessitar algun servei específic; tercer, entre el personal tècnic municipal per conèixer quins recursos a nivell territorial existeixen per poder orientar a les persones o empreses que s'adrecin a ells. A Lió també resulta interessant la protocol·lització de l'atenció i l'establiment d'una metodologia conjunta, de manera que els actors de la xarxa treballen de la mateixa manera.

Programes de testeig per poder fer proves de mercat

Una idea sorgida d'una de les iniciatives desenvolupades a les ciutats estudiades és la de laboratori de testeig de nous productes. Una part del procés d'innovació, en alguns camps, passa per realitzar una prova de mercat real del nou producte. En aquest cas, el poder disposar d'espais amb accés al públic en general on poder provar si el nou producte pot tenir èxit resulta de gran utilitat per a les empreses o les divisions de grans empreses dedicades a la creació de nous productes. Exemples se n'han detectat a Boston, en el sector alimentari a través del programa de *Food Trucks*, i a Munic, en el sector del comerç, amb la iniciativa *Media-Mark-Saturn*. A Lió i Torí també estan treballant en transformar la ciutat en un banc d'experimentació, en el seu cas, per a iniciatives relacionades amb la ciutat digital. La creació d'un programa que afavoreixi aquests espais o aquestes pràctiques resulta una estratègia interessant d'atracció d'empreses i talents cap a les ciutats.

3.1.4. Governança

Diàleg competitiu com a forma d'innovació social

En alguns dels casos s'han detectat concursos públics amb un fort component social, on no prima el component econòmic sinó el nivell tècnic, conceptual i innovador. D'aquesta manera, no es prima la competència per trobar el millor preu, sinó que prima la competència per trobar una idea més trencadora o creativa. Això és una manera d'incentivar el procés creatiu i imaginatiu de les empreses i de les persones a nivell de ciutat, en especial, si s'aplica en l'àmbit social. Per exemple, en l'àmbit de l'habitatge social a Munic.

Avaluació i seguiment de les polítiques de la ciutat

El concepte de quadre de comandament no resulta nou. En algunes ciutats s'aplica el concepte de realitzar el seguiment de la qualitat dels serveis donats pel govern local o a la comparació de la situació de la ciutat amb altres ciutats (no mesurar només la competitivitat, sinó la qualitat dels serveis), com s'ha observat a Toronto. Avui en dia, en plena evolució dels Big Data i els Open Data, es disposa d'una gran quantitat de dades útils de cara a poder elaborar uns millors indicadors destinats a fer un seguiment i una avaluació més acurada de les polítiques i serveis que està desenvolupant la ciutat, un element que permetria la detecció de tendències de cara a poder modificar-les o afavorir-les, en funció del seu signe negatiu o positiu, i veure l'eficàcia dels programes que s'estan executant per reformular-los o eliminar-los.

En ple procés d'Open Data, la idea de poder realitzar comparacions entre ciutats també resulta cada vegada més fàcil, i reporta informació força útil per detectar experiències i bones pràctiques sobre les quals obtenir un major detall d'informació.

La creació i col·laboració de *parternariats*/aliances públic-privades.

En les diferents ciutats s'ha vist que la creació de *parternariats* i aliances per afavorir el desenvolupament local de la ciutat té bons resultats i múltiples aplicacions. En alguns casos, com per exemple a Boston, Toronto i Estocolm, els *parternariats* d'entitats privades, empreses i administració pública són per fomentar l'ocupabilitat de persones desocupades (joves, persones en situació d'atur de llarga durada, famílies vulnerables, delinqüents) o per aconseguir la seva activació de cara a que millorin la seva formació i les seves oportunitats d'ocupabilitat. Aquí es tracta d'una col·laboració més pràctica que estratègica.

En altres casos es creen aliances que cerquen la dinamització territorial, ja sigui a nivell local o comunitari, com per exemple les *Main Streets* a Boston o les *Business Improvements Areas* a Toronto, o a nivell de ciutat, però en un àmbit concret, com el *Kista District* a Estocolm o l'*Hotel Dieu* a Lió. Respecte el paper que juga l'administració, aquest pot ser el de liderar, el de dinamitzar de cara assegurar uns resultats determinats o de seguiment de les activitats mitjançant auditories. Les auditories poden tenir un caràcter més estratègic de cara a realitzar certa planificació o generar estratègies conjuntes per desenvolupar accions i activitats.

Apart de la mobilització en la realització d'accions, aquestes col·laboracions també mobilitzen inversions privades que poden completar la inversió pública o poden multiplicar la rendibilitat de la inversió pública realitzada.

3.2. REFLEXIONS

L'anàlisi de les diferents agències i departaments encarregats de realitzar mesures de desenvolupament local a les set ciutats d'estudi permeten establir una sèrie de reflexions generals sobre les principals tendències observades.

3.2.1. Un “background” comú de les estratègies urbanes

Es constaten unes línies comunes d'actuació que es repeteixen, sota diferents formes, a gairebé totes les ciutats, la qual cosa permet afirmar que les ciutats s'enfronten a unes problemàtiques similars i que cadascuna d'elles, des de les seves peculiaritats i identitats úniques, reaccionen compartint uns criteris de gestió que són similars en molts aspectes. És a dir, semblaria que hi ha un “background” compartit entre les ciutats sobre el disseny de les polítiques públiques o sobre com afrontar els reptes urbans. Cal esmentar que totes les ciutats analitzades corresponen a un tipus de ciutat que ocupa una posició prominent en la jerarquia de ciutats de cada estat. Aquesta coincidència permet afirmar que els trets identificats constitueixen unes “línies força” de com s'entén avui la gestió d'alguns dels reptes estratègics de la gestió urbana.

Les ciutats analitzades són clarament conscients que estan immerses en una lliga de competitivitat entre ciutats en la que aspiren a situar-se en els primers llocs. La teoria que les ciutats competeixen entre si per assegurar el seu futur es constata novament de forma molt evident. Totes les ciutats analitzades afirmen voler ser considerades entre les ciutats més atractives del món i, per això, volen atraure capital i talent basant la seva estratègia en la qualitat dels seus serveis i el nivell de vida dels seus habitants. Totes les ciutats defensen que són el millor lloc per invertir, per treballar, per viure i per gaudir o visitar. Totes les ciutats interrelacionen la seva atractivitat per la rendibilitat i facilitat per fer negocis amb la qualitat de vida, especialment la cultural, l'esportiva i la recreativa (un lloc agradable per viure). Darrerament, estan incorporant al seu discurs la innovació i la transició a l'economia digital (ciutat digital), àmbit en el que reconeixen la posició avançada de Barcelona.

Totes les ciutats visitades presten una especial atenció a la cohesió social, encara que amb nivells de desigualtat molt diferents (per exemple a Boston i Estocolm). Possiblement amb motivacions diferents. Per a unes es correspon a una concepció social, mentre que per a altres és un atribut de marca.

Totes les ciutats basen la seva estratègia en una identitat urbana singular i adopten un discurs de prioritització de la seva ciutadania, que és compatible amb una posició d'obertura a les persones novvingudes,

a les quals tenen interès en integrar com a base del seu desenvolupament futur, ja que són conscients de les limitacions de l'envelliment de la seva població.

Les visites realitzades constaten que existeix una franja de ciutats no-capitals d'estat (les excepcions són Estocolm i Hèlsinki) que juguen la seva prosperitat en la seva projecció exterior basada en la seva capacitat d'atracció de capitals i de talent i, en el nivell interior, en una elevada qualitat de vida i de benestar dels seus i de les seves habitants entre uns certs marges de cohesió social. Es presenten com ciutats innovadores, emprenedores, respectuoses del medi ambient, acollidores, tolerants, lúdiques i divertides. Són els diferents ingredients que es troben amb combinacions diferents a totes elles. En aquesta franja de ciutats, totes elles reconeixen que Barcelona és un referent i estan interessades en mantenir o desenvolupar relacions compartides d'intercanvi.

Aquests diferents elements configuren el que es podria anomenar com el model de competitivitat entre les ciutats. La innovació entorn del concepte de ciutat digital és el darrer component que s'ha incorporat, complementat amb el de la innovació social, concepte molt ample i ambigu, però que denota una intencionalitat per prioritzar la innovació en les respostes a les necessitats urbanes de la població.

Aquest posicionament similar explica les diferents formes d'organització de que s'han dotat les ciutats per desenvolupar les seves estratègies de competitivitat. Malgrat les diferències, responen a una estratègia compartida.

Finalment, cal tenir en compte que són ciutats en estats desenvolupats rics i amb una estructures estatals potents, capaces d'oferir nivells elevats de benestar i de serveis a la població. Les reflexions i conclusions de l'informe són aplicables en aquests contextos, però caldria matisar-los en altres contextos socioeconòmics.

3.2.2. Diferents tipologies d'Agències.

Les ciutats estudiades han generat diferents instruments per desenvolupar la seva estratègia de competitivitat. És en l'eix de la projecció exterior en el que algunes ciutats han creat agències, sota diferents formes jurídiques, per tal de dotar-se d'estructures organitzatives especialitzades per captar capital i talent, i promoure la creació d'empreses (Estocolm, Hèlsinki, Boston, Lió). Altres organitzen aquestes activitats directament a través d'unitats especialitzades integrades en la seva organització municipal.

En alguns casos (Lió, Estocolm, Hèlsinki), les Agències tenen un àmbit d'actuació de caràcter metropolità, integrant la seva àrea d'influència en la presa de decisions i en l'execució de les activitats de projecció exterior. La projecció exterior s'incorpora a les competències que assumeix la ciutat real metropolitana al costat dels àmbits de la mobilitat i de les grans infraestructures urbanes, que constitueixen el nucli clàssic de la gestió metropolitana.

En canvi, en l'àmbit de les polítiques d'ocupació, normalment les ciutats les desenvolupen directament a través de departaments de l'estructura municipal. Només a Boston, la BDPDA integra tant les polítiques de projecció exterior com la promoció de l'ocupació i la inclusió social. És a dir, la fórmula Barcelona Activa no és gaire comuna entre aquestes ciutats.

Aquest fet, en gran part, sembla degut a la història de cada ciutat i a la importància que es dona a cadascuna de les temàtiques, que en el cas de Barcelona Activa estan incloses en la seva àrea de competència. D'altra banda, també cal tenir en compte que, normalment, hi ha una clara divisió entre qui lidera el desenvolupament econòmic (funció de ciutat) i el foment de l'ocupació (funció estatal i/o regional). En aquest sentit, totes les ciutats tenen departaments de desenvolupament econòmic, mentre que el tema de l'ocupació, en la majoria de casos, sembla quedar relacionat amb els serveis socials (col·lectius amb dificultats) o en la col·laboració amb els serveis públics d'ocupació estatals. Resulta interessant aquest aspecte, de relacionar els serveis ocupacionals locals amb els serveis socials, que s'ha observat a diverses ciutats, que es comentarà més endavant.

Amb tot, les agències estudiades obeeixen a lògiques diferents. En aquest sentit, un primer tipus es troba a les ciutats nord-americanes. Aquí, s'observen agències que, principalment, intervenen en la planificació urbana i en la construcció de la ciutat. Això s'ha de relacionar amb un concepte de desenvolupament econòmic en el que el sector de la construcció i l'urbanisme juga un paper molt important. Aquesta activitat és doblement estratègica per a elles, ja que resulta important per la mà d'obra que contracta, en gran part persones residents a la ciutat, i per poder construir els espais adjacents que precisen la ciutadania (equipaments i infraestructures) i l'activitat empresarial, d'una forma planificada.

Un segon tipus d'agències que intervenen en la promoció econòmica de la ciutat o del àrea metropolitana tenen com a finalitat la projecció exterior de l'economia de la ciutat per a la captació d'inversions i de talent. El que cerquen és posicionar la ciutat internacionalment a través de campanyes publicitàries o de comunicació, presència a meetings, creació de marca, organització d'esdeveniments,... Aquest tipus d'agències s'han trobat a Lió (*Aderly/Only Lyon*), Estocolm (*Invest Stockholm*) o Toronto (*Toronto Global*).

Un tercer tipus d'agència s'observa als països nòrdics, per exemple *NewCo* o *Stockholm Business Region*, on hi ha agències amb la finalitat d'oferir serveis a empreses i iniciatives emprenedores a través d'un mateix canal o no, assegurant la qualitat d'aquests serveis. Un quart tipus de agència són aquelles formades per l'associació de diversos agents socials, econòmics i públics del territori, que cerquen treballar en l'elaboració d'una visió estratègica territorial, com és el cas de *Torino Strategica*.

Pel que fa als estatus jurídics d'aquestes agències són diferents a cada país, en part degut a les diferents formes jurídiques pròpies (*join venture*, corporació, ens,...), encara que totes són de titularitat pública. Un fet que resulta comú a totes les agències és la seva autonomia respecte al govern municipal. És a dir, no són part directe de l'Ajuntament encara que els directius solen ser elegits pel govern de la ciutat i, en alguns casos, han de reportar la seva activitat als plens municipals. També afirmen tenir independència econòmica, encara que els seus ingressos procedeixen en la seva major part de recursos públics, principalment de la ciutat i de l'Estat. En les ciutats nord-americanes resulten interessants dos tipologies de fonts d'ingressos de les agències: les donacions i algunes taxes específiques.

3.2.3. Integració de serveis i orientació a la demanda

Tot i que s'ha observat que a les ciutats es duen a terme una gran diversitat de serveis i programes relacionats amb el desenvolupament local, el que sí sembla comú a totes elles són els àmbits sobre els que actuen:

- La promoció de la ciutat (atracció de talent, atracció d'inversions, posicionament de la ciutat).
- El desenvolupament econòmic (serveis a empreses i a iniciatives emprenedores).
- El foment de l'ocupabilitat (focus sobre joves, col·lectius vulnerables i la inclusió social de nouvinguts).

Malgrat aquesta coincidència, cal destacar alguns aspectes sobre la forma que prenen l'organització de les activitats en aquests àmbits. Es detecta a diverses ciutats un esforç per integrar serveis i orientar-los a cobrir necessitats/demandes. És a dir, una orientació més acusada a la clientela i a resultats, en lloc de la tradicional organització basada en programes i catàlegs de serveis, intentat superar la divisió entre departaments i serveis que cobreixen una mateixa necessitat des de diferents àmbits, per centrar-se en la integració de serveis per respondre a una mateixa problemàtica.

Aquesta tendència s'observa en diferents àmbits: l'atenció a les empreses, l'atracció d'inversions i talent, o la col·laboració entre serveis socials i ocupació. En l'àmbit de l'atenció a les empreses, és clara una tendència cap a la finestra única i un tractament específic per a les petites empreses. Tots els aspectes relacionats amb la creació d'empreses, localització de les empreses a la ciutat, o relació de les empreses amb l'administració local tendeixen a oferir-se des d'una única finestra d'atenció al públic i a resoldre internament la diversitat de processos o serveis implicats. Cal destacar, especialment en el cas de les ciutats americanes, l'atenció especialitzada a les petites empreses i a facilitar l'accés d'aquestes empreses a la contractació pública.

En el cas de l'atracció d'inversors i talent, la finestra única està més consolidada i, en alguns casos, està molt interrelacionada amb els programes de suport a l'emprenedoria i a l'atenció a les empreses. És a dir, malgrat els punts de contacte poden ser diferents, després, una mateixa organització respon a les demandes plantejades integrant els diferents serveis existents. Aquesta evolució ha estat propiciada per Internet.

Semblaria que es configura una tendència a organitzar els serveis públics entorn d'un "frontoffice" a través de punts de contacte especialitzats per col·lectius, públics o necessitats, i un "backoffice" organitzat per processos o serveis. Els "frontoffice" poden ser presencials (centres de referència especialitzats a la ciutat) o bé virtuals (a través de portals web). Internet ha facilitat els punts de contacte integrals i està influïnt en la concentració dels espais presencials per concentrar-los en centres de referència, abans dispersos en diferents dependències i serveis.

Aquesta organització també facilita un altre canvi important, en el sentit de que el punt de contacte integral s'orienta més a respondre a la demanda de les persones usuàries i clientela que a oferir paquets de procediments o prestació de serveis. S'individualitza la demanda i es flexibilitza la resposta.

Aquesta tendència també es manifesta clarament respecte als serveis d'ocupació. Aquests serveis solen tenir una funció subsidiària de les polítiques d'ocupació dels estats o regions. Però, en tots els casos, les ciutats desenvolupen programes d'ocupació propis, malgrat no tenen competències directes en la matèria, però s'hi veuen pressionades pels seus efectes col·laterals en la convivència ciutadana i el benestar de la població. Les dificultats dels serveis estatals o regionals d'ocupació per aconseguir els seus objectius desplaça a les ciutats la intervenció en aquest àmbit. Aquest fet determina que les polítiques d'ocupació de les ciutats estudiades solen estar dirigides a col·lectius específics i no tant a polítiques genèriques d'ocupació. Col·lectius com les persones immigrants, les persones en situació d'atur de llarga durada, les dones i els i les joves són els que mereixen més atenció a nivell local.

Aquests col·lectius coincideixen en molts casos amb les persones usuàries dels serveis socials locals, àmbit en el que les ciutats solen tenir més competències, ja sigui pròpies o delegades i, per tant, es detecta una tendència a incorporar l'ocupació com un element més de l'oferta dels serveis socials i a prioritzar en els serveis d'ocupació les persones derivades dels serveis socials. Fins i tot, en algunes ciutats s'ha avançat en l'atenció integrada i conjunta de la problemàtica social i laboral de les persones en situació de vulnerabilitat. És a dir, centrar l'oferta municipal en les necessitats globals de la persona o de la família, tractada individualment en totes les seves vessants, en les que l'ocupació juga un paper clau per contribuir a l'autonomia personal i a la superació de les dificultats. La integració dels serveis està ideada per millorar la permeabilitat i el flux de pas del sistema de benestar social al mercat laboral i, així, també superar situacions d'exclusió a partir de l'ocupació i/o la formació per millorar l'ocupabilitat futura.

3.2.4. De la prestació de serveis al lideratge de la intervenció

Tant en l'àmbit de l'atenció a les empreses com en el del foment de l'ocupació es detecta una evolució, en alguns casos, del paper dels ajuntaments des d'una prestació directa de serveis vers un paper de lideratge o coordinació dels serveis que es presten a la ciutat. El cas més destacat és el del foment de l'emprenedoria, en el que la proliferació de programes de foment per altres actors públics (universitats) o privats (cambres de comerç i altres actors relacionats amb el sector privat) ha conduït a repensar l'oferta municipal de serveis cap a un paper que posa l'accent en l'estructuració d'una xarxa coordinada de serveis, en la que es defineixen uns estàndards de qualitat i unes condicions d'accés i de presència a la ciutat.

Quelcom de similar es detecta en els serveis d'ocupació, on l'actuació municipal es centra en el punt de contacte amb la població, derivant la provisió dels serveis cap a entitats especialitzades col·laboradores, normalment del tercer sector. En aquest cas, els serveis municipals assumeixen el rol de planificadors, impulsors, dinamitzadors i finançadors, conjuntament amb altres actors, d'una xarxa de serveis per cobrir les necessitats detectades. Aquesta evolució propicia un treball en xarxa dels actors de la ciutat, tant públics com privats.

Es confirma la tendència de les ciutats a ocupar un paper més preponderant com a estructura d'estat i, per tant, de governança pública i no només com a prestadora subordinada de serveis organitzats i dirigits des de l'estat i/o la regió. Aquesta evolució no està exempta de tensions.

3.2.5. Una aposta decidida per la comunicació i la qualitat dels serveis

En totes les ciutats visitades s'ha observat una aposta important per la comunicació, especialment en les polítiques de projecció de la ciutat i un ús important de les xarxes socials de comunicació i dels portals web. Tant per als equips dedicats a tasques de comunicació, com per a la producció de missatges de comunicació altament elaborats i l'esforç de transparència a través dels portals web, i el seu enfocament molt ben segmentat per públics i col·lectius a atraure, la comunicació ocupa un lloc clau en el disseny i en l'execució de les polítiques de promoció econòmica local.

En un context de llargues experiències en la prestació de serveis es posa més l'èmfasi en la qualitat que en l'obertura de nous serveis. Es vol assegurar una millora en el grau de satisfacció de la demanda i superar les barreres burocràtiques o corporatives.

3.2.6. Qüestions obertes

Cal destacar alguns dels aspectes en el que no s'han detectat canvis importants o tendències d'evolució clares, però que responen a dilemes en els que es mouen les administracions locals.

1. **Desconcentració versus descentralització.** En moltes de les ciutats s'ha observat una tendència a la proximitat en la prestació de serveis. Això succeeix tant en el cas dels serveis a les empreses i iniciatives emprenedores com en el cas dels serveis d'atenció a les persones. En diverses ciutats existeixen diferents xarxes de centres disperses pel seu territori (districtes, barris, comunitats), que són als que la ciutadania i les empreses es poden dirigir sense necessitat d'anar a un servei central. Aquests centres es transformen en centres de referència per tractar de forma més personal i individualitzada les diferents necessitats que presenten les seves persones usuàries i clientela. No obstant, també segueixen tenint unitats centralitzades, principalment encarregades de la planificació i programació tant de mesures com de generació de recursos. En canvi, no està clara una tendència a la descentralització en els districtes de la gestió dels serveis, inclús en algun cas hi ha hagut una recentralització per assegurar la homogeneïtat i la qualitat dels serveis.
2. **La relació públic-privada.** Existeix una elevada relació entre els serveis municipals i els diferents actors privats de la ciutat, però aquesta relació s'estructura entorn de projectes concrets o en la prestació de serveis. En canvi, en pocs casos hi ha una participació dels actors privats en la presa de decisions de la projecció de la ciutat o en el disseny de les polítiques. En aquest punt, la participació privada es centra sobretot en la participació en els processos àmpliament participatius de la planificació estratègica, però, en canvi, no hi ha una participació en la planificació operativa, a excepció de l'exemple del NewCo d'Hèlsinki.
3. **Una intervenció creixent en el mercat laboral.** En algunes ciutats es detecta un intent d'intervenció de l'Ajuntament en el mercat de treball malgrat no tenir competències en aquest àmbit. Els salaris de referència, la imposició de clàusules de defensa dels salaris en la contractació local, la prioritat a la contractació de persones residents, són algunes de les fórmules utilitzades.
4. **Una distribució de competències ambigua.** L'activitat de promoció econòmica de les ciutats es mou en un terreny en el que la distribució de les competències és ambigua, fins i tot en els casos clars, com la promoció de la ciutat entre un conjunt d'altres actors institucionals públics i privats, que d'una manera o altra també hi intervenen. L'articulació multi-actors i multi-nivells en tots els casos és complexa i problemàtica, observant combinacions *ad hoc* pragmàtiques i inestables en la majoria dels casos, depenent molt sovint de la conjuntura política o de les relacions personals. Amb tot, es detecta un intent de complementarietat i d'especialització per evitar conflictes i duplicitats, per tal de millorar l'eficiència de les mesures i actuacions.

5. **El cas del Grand Lyon.** Un exemple innovador de redisseny de l'administració local és el cas del *Grand Lyon*, al crear una nova administració que integra la majoria de les competències clau municipals i les del departament (província) amb una cobertura metropolitana. L'Ajuntament manté unes competències de proximitat, bàsicament en l'àmbit cultural, educatiu, participatiu. La nova administració metropolitana assumeix el gruix de les competències de planificació urbana i de gestió dels grans serveis urbans, i les polítiques socials i de benestar. Encara que continuen havent-hi intervencions d'altres administracions estatals i regionals a la zona metropolitana, amb les que s'articulen protocols de col·laboració, el pas donat per a la simplificació i la coherència de l'administració local és molt importat. Especialment han obert la possibilitat d'articular polítiques integrals de tota la cadena de cobertura de les necessitats socials, per exemple, en les polítiques d'habitatge, polítiques d'ocupació i polítiques socials.
6. **Una relació problemàtica amb la metròpoli.** A part de la singularitat del *Grand Lyon* la relació entre la ciutat municipal i l'entorn metropolità no acaba d'estar resolt de forma general. En tots els casos hi ha una voluntat d'entesa i col·laboració basada en la necessitat d'articular decisions conjuntes, però les diferents fórmules assajades resten inestables i molt influïdes per les posicions polítiques i personals. Inclús a Lió, les relacions entre el *Grand Lyon* i el *Pole Metropolitane* no s'escapen d'aquesta constatació.
7. **Finançament públic divers.** El finançament de les Agències i institucions analitzades és principalment públic, ja sigui a través del pressupost municipal, que li dedica una partida, o través de subvencions i fons d'altres administracions públiques supramunicipals (provincials, estatals, federals, comunitàries). En els cas de les ciutats nord-americanes també reben finançament a través de donacions privades. Això és degut a que el seu tercer sector es troba estructurat de diferent manera que a Europa, amb la presència de fundacions privades (de grans fortunes o empreses) que destinen diners a activitats filantròpiques. En altres casos aconsegueixen alguns ingressos propis a través de la generació d'algunes taxes específiques, com en el cas de Boston. Les administracions locals es configuren com a administracions de promoció de projectes, que es mobilitzen per captar fons i oferir serveis o articular la prestació de serveis a la ciutadania. La vitalitat en la mobilització per promoure projectes i captar fons és també una característica que es constata en les ciutats visitades, per exemple, a Torí.
8. **Organigrames diversos.** Els organigrames de les organitzacions analitzades són diversos. Donada la seva diversitat, les dades recollides sobre l'organització del personal no permeten una comparació detallada. Amb tot, destaca una certa tendència a les estructures executives i gerencials, amb una concentració d'àrees o divisions. Com més concentrades són les àrees més llarga és la cadena de comandament. Els departaments solen respondre a línies de treball o àmbits d'actuació, i solen estar organitzats amb una persona responsable, un segon, i un suport administratiu. Dels departaments depenen les àrees de treball, que solen respondre als serveis que dona el departament on hi ha un o una responsable. En aquestes àrees hi ha personal tècnic que dona un servei directament, alguns especialitzats en assessorament tècnic (consultoria), altres més en orientació i altres que s'encarreguen de l'execució d'un programa concret, que poden combinar o no aquesta tasca de servei d'atenció especialitzada. En alguns casos, hi ha persones destinades exclusivament a programes concrets degut a tenir finançament extern i haver de justificar el seu sou. Així doncs, en relació al recurs humans de les diferents agències i institucions que intervenen en el desenvolupament local de les ciutats, en general, són propis i contractats a temps complet, encara que no sempre indefinits. Els perfils tendeixen a una certa especialització temàtica.
9. **La planificació estratègica com a instrument de canvi.** La planificació estratègica continua essent l'eina o recurs més utilitzat a les ciutats observades per predir o avançar els canvis de futur, encara que no es consolida com a eina de gestió de les polítiques. Una planificació estratègica que es realitza tant a nivell de ciutat, o zona metropolitana, com en certs àmbits més sectorials d'actuació. La planificació estratègica tendeix a fer-se a més llarg termini i seguint amplis processos de participació. Però aquest recurs no és tant per detectar tendències o predir canvis com per dibuixar la direcció cap a on avançar, en diversos casos a molt llarg termini. No obstant, sí que s'han trobat algunes experiències centrades en fer una anàlisi de dades estadístiques i informes periòdics específics, amb la finalitat de detectar tendències a la ciutat a partir de la seva evolució. En algun cas, també s'ha generat un sistema d'indicadors que es recullen periòdicament, indicadors que poden servir tant per fer una anàlisi de la

situació de la ciutat com per fer un seguiment i avaluació de les polítiques. També poden ser usats de cara a realitzar revisions periòdiques de la planificació estratègica de llarg termini. De totes formes, ja sigui per la planificació o per altres instàncies de decisió, com per exemple els gabinets i els assessors i assessores, o bé per la influència d'un moment d'elevada velocitat dels canvis socials i econòmics, en totes les ciutats s'ha constatat una preocupació per afrontar els canvis tecnològics, socials, econòmics, culturals i polítics del nostre temps, encara que molt sovint no hi ha idees clares sobre com afrontar-los, o encara no són visibles estratègies consolidades i coherents per fer-hi front. Per exemple, en l'àmbit de l'economia digital, les ciutats intel·ligents o la innovació social. Segurament l'alt nivell de circulació de la informació i la influència dels mitjans de comunicació en entorns súpercomunicats, explica aquesta sensibilitat per a la innovació i per adaptar les polítiques públiques als nous reptes.

- 10. Pocs avenços en matèria d'avaluació.** En matèria d'avaluació no s'han detectat innovacions especials, malgrat estar consolidada la producció de dades de seguiment de les polítiques i programes que es realitzen. Amb tot, es constata, en general, una elevada capacitat de reflexió crítica sobre el que estan fent, una sòlida argumentació de la justificació i dels enfocaments de les polítiques realitzades, i unes estructures ben organitzades. Menys en el cas de Torí, amb un cert nivell d'estrès i en procés de canvi, però amb vitalitat d'innovació, de les visites realitzades s'ha tret la impressió d'unes administracions estables i amb els recursos adients.

3.3. ELEMENTS PER INCORPORAR AL DEBAT ESTRATÈGIC

L'anàlisi comparativa de les ciutats estudiades han permès extraure algunes elements que són susceptibles de ser incorporats al procés de reflexió i debat estratègic que s'està efectuant durant a Barcelona Activa en el seu 30 aniversari.

- A) Es pot avançar en la integració de serveis?** En especial en la col·laboració entre els serveis d'ocupació i els serveis socials, i entre els serveis d'emprenedoria, atracció de negocis i talent i serveis a les empreses. La segona és més senzilla, ja que es tracta de serveis interns a Barcelona Activa. Es tractaria d'identificar si es produeixen duplicitats que es poguessin integrar en algun punt dels respectius recorreguts dels serveis oferts, ja sigui de formació, d'assessorament o d'acompanyament. Per exemple, en aspectes com la localització d'empreses o en l'acompanyament d'emprenedors i emprenedores, sigui quin sigui el punt de contacte, el tractament pot ser comú tant per noves empreses com per a empreses ja existents a la ciutat, o persones emprenedores estrangeres o residents.

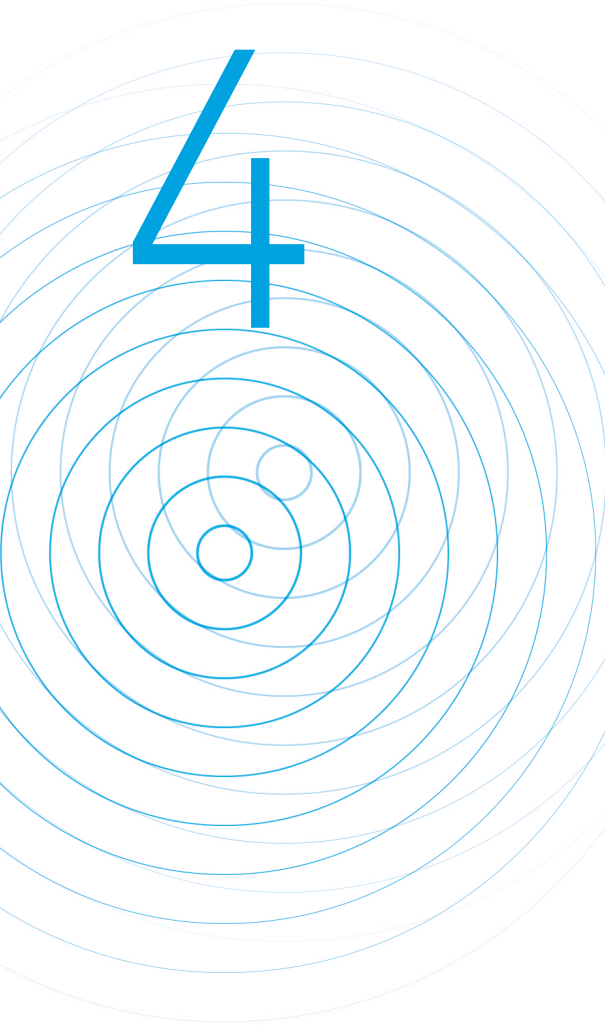
En canvi, en relació amb l'ocupació i els serveis socials cal establir una col·laboració amb dues estructures diferents, que podria començar per una taula conjunta de coordinació i iniciar la definició conjunta de protocols de col·laboració, per exemple, iniciar proves pilot amb la identificació de casos individuals en els que sembli més adequada una resposta conjunta per incorporar l'ocupació en la resposta a la problemàtica presentada. La creació d'una unitat que tracti conjuntament una mostra seleccionada de casos per articular respostes conjuntes. Una experiència d'aquest tipus permetria una reflexió sobre com articular de forma més generalitzada la col·laboració entre els serveis d'ocupació i els socials. En l'actualitat, aquesta línia d'integració dels serveis per atendre globalment les necessitats socials de la persona està directament promoguda per la Comissió Europea com a una de les línies d'innovació social en aquest camp. Convé indicar que ara pot ser un moment adequat degut al replantejament del model d'atenció social bàsica a la ciutat amb el Pla Impulsem!. Així doncs, en el marc d'aquest procés es podria començar a treballar en un possible model comú seguint els principis de la reducció del nombre de visites i desplaçaments de les persones usuàries, la facilitació de les tasques i del dia a dia del personal professional, i l'eliminació de la burocràcia innecessària que el Pla Impulsem! cerca.

- B) Quin ha de ser el paper de Barcelona Activa en matèria d'ocupació?** Barcelona Activa, fins ara, ha estat majoritàriament dedicada a la provisió directe de serveis d'orientació i acompanyament a l'ocupació. L'anomenada llei del SOC obre la porta a una territorialització de les polítiques d'ocupació. És una bona oportunitat per repensar el paper de Barcelona Activa com a organitzador de les polítiques d'ocupació

a la ciutat, en la funció de planificació, disseny i dinamització del conjunt d'actors que actuen en aquest àmbit a la ciutat. Aquesta nova funció de Barcelona Activa implicaria una redefinició del seu paper únicament com a proveïdor directe dels serveis, ja sigui evolucionant cap a una major especialització en alguns col·lectius o sectors i projectes, o bé cap a la integració dels serveis amb els serveis socials, o bé en la funció de primer punt de contacte amb els demandants d'ocupació en col·laboració amb el SOC, i organitzant una xarxa de serveis de qualitat especialitats de ciutat en col·laboració amb els altres actors que actuen en aquest camp.

- C) Pot ser interessant repensar l'organització d'una atenció al públic descentralitzada per districtes amb un *back office* centralitzat a nivell de ciutat?** La forma d'organitzar els dos elements de debat anteriors podria ser combinant una atenció descentralitzada per districtes amb un *back office* centralitzat, que mobilitzés els recursos adients per a cada cas i establís uns criteris d'organització dels serveis homogenis a tota la ciutat.
- D) És el moment de repensar el model de serveis de formació professional a la ciutat?** El consens generalitzat d'integració del sistema de formació establert en tot el marc jurídic en matèria de formació professional, i el consens d'organització de la provisió dels serveis de formació el més proper al ciutadà, es contradiu amb la persistència de tres organismes que, a nivell de ciutat, ofereixen serveis en l'àmbit de la formació professional: el consorci, la fundació BCN FP i Barcelona Activa. Reformular aquest model cap a una major integració dels recursos i de la seva organització semblaria una de les línies de treball que complementaria una proposta d'integració de serveis orientats a la demanda.
- E) És poden reforçar la constitució de xarxes articulades en els àmbits dels serveis a les empreses, el foment de l'emprenedoria i les polítiques d'ocupació?** Sigui quin sigui el model que s'adopti sobre el paper de Barcelona Activa en aquests àmbits, avançar per articular l'oferta existent d'aquests serveis a la ciutat en xarxes formals pot ser una via per madurar models futurs.
- F) Especialitzar els serveis d'atenció a les empreses en les petites empreses?** Incorporar l'especificitat de les necessitats de les petites empreses en els serveis generals d'atenció a les empreses, fomentat l'accés als serveis especialitats i als programes de promoció empresarial.
- G) Com l'Ajuntament pot actuar en el mercat laboral?** Reforçar la capacitat de contractació pública de l'Ajuntament per establir condicions de millora de les condicions laborals de les persones treballadores de Barcelona, incorporant clàusules en les plecs de condicions, revisant les condicions de contractació i els barems econòmics de la contractació pública, establint salaris de referència, foment de l'Economia Social i Solidària,...
- H) És pot millorar la comunicació de Barcelona Activa?** Actualitzar i fer més usable la web de Barcelona Activa, potenciar els serveis d'atenció telefònica o online per a col·lectius específics.

Aquestes són algunes de les preguntes que ens sorgeixen després de l'anàlisi comparativa realitzada amb les ciutats objecte de l'estudi per fomentar el debat a Barcelona.



4

ANNEX

Per tal de facilitar la visió comparativa de l'anàlisi de les ciutats visitades, s'ofereixen a continuació uns quadres comparatius temàtics entre les ciutats, relatius als aspectes més rellevants observats: les mesures en favor de l'ocupació, el foment de les empreses i l'emprenedoria, i la governança interna, que han estat utilitzats per al debat amb l'equip de Barcelona Activa.

Empreses i sectors estratègics

	Tecnologia/startups/Innovació/emprenedoria	Instruments de creació Ocupació
ESTOCOLM	Stockolm Businees Alliance: ciutats de la metropolis amb serveis d'emprenedoria i d'avaluació d'accions conjunta	
HÈLSINKI	Helsinki Growth Alliance: 3 ciutats met. + universitats//Pool de proveïdors per als/a les emprenedors/es: Helsinki Enterprise Agency	Ciències de la vida, esdeveniments internacionals, disseny, economia digital, economia verda i <i>clenatech</i>
MUNIC	Creació d'una plataforma de <i>coworking</i> especialitzada per a les indústries creatives/ Media-Marc-Saturn en el sector comerç	Sectors de sistemes mèdics, enginyeria mediambiental i aeroespacial, tecnologies de la informació i comunicació, i el sector de l'automòbil
TORÍ	Línia d'innovació i ciutat digital: banc de proves per línies de recerca avançades	Economia Digital, Innovació Disruptiva, gastronomia i cultura. Projecte Corna Verde 2025
LIÓ	Indústria/s'han definit circuits específics per als sectors més estratègics per al territori: - Ciències de la vida - <i>Cleantech</i> - Digital - Indústries creatives - Comerç - Hosteleria	Salut, Economia Digital i <i>CleanTech</i>
TORONTO	Starter Company plus centrada en emprenedoria en sectors estratègics	Sectors Creatius, alimentació, tecnologia, moda
BOSTON	Boston Innovation District; Distric Hall: centre d'innovació cívica; Roxburi Innovation Center gestionat per entitats sense ànim de lucre. Small Business Office: línia de suport a la creació de cooperatives de treballadors/es i a la participació de treballadors/es en la propietat de les empreses.	

Ocupació, igualtat i territori

	Contractació Pública i Clàusules Socials	Instruments de creació d'Ocupació
ESTOCOLM	Introducció de clàusules socials en compra pública, en contacte amb el sector empresarial, basat en dos sistemes: un de requeriments i l'altre de compromisos d'inserció a assumir per l'empresa que resulta adjudicatària	Cerca activa de NINls per oferir-los processos d'integració (des del Jobttorg). //Treballs d'estiu a l'Ajuntament per a joves al districte/barri on viuen // Construcció d'aliances amb el sector empresarial signant acords de col. laboració
HÈLSINKI	Hankinnoista duunia (HANDU) – Creació d'ocupació per les compres públiques a l'àrea d'Hèlsinki	Helsinki Benefit, programa per incentivar la contractació de persones de col.lectius prioritaris on s'empodera a la persona. Es donen dos tipus de ajuts: a la contractació i a l'ocupació.
MUNIC	Criteris d'innovació social en la distribució de subvencions o en la contractació de serveis	Programa Amiga per a inserció de persones immigrants/ Fira d'aprenents per fomentar l'aprenentatge / Promoció de les carreres professional de persones que reentren al mercat laboral, sobretot dones (Power_m)
TORÍ	Contractació de serveis municipals a cooperatives d'inserció o empreses socials	Servei civil per als/a les joves (una mena de pla d'ocupació per proporcionar experiència laboral) / Subvencions a entitats que organitzen projectes d'utilitat pública i contractin a persones en situació d'atur de llarga durada
LIÓ	Esforç en clàusules socials: Entre el 5-10% de les hores de treball contractades pel <i>Grand Lyon</i> ha de correspondre a persones en procés d'inserció, ja sigui directament o a través de les estructures d'inserció.	Transició lenta i difícil cap a la demanda de les empreses /Implicació d'empreses "a la carta" en la inserció
TORONTO	Fair Wage Office and Policy	Summer Company s'organitza cada estiu per promoure l'esperit emprenedor de joves d'entre 15 i 29 anys. //Eina <i>online CareerCruising</i> per poder explorar de forma fàcil i comprensible els itineraris de formació i ocupació.
BOSTON	Salari mínim de ciutat.Suport a petites empreses en la contractació pública/ Mecanismes per contractar preferentment a persones de la ciutat en els contractes de la construcció pública (Boston Residents Jobs Policy)	Women Entrepreneurs Boston- Programa per a la innovació: beques// Neighborhood Jobs Trust (NJT : fons proveïts pels grans projectes de ciutat amb destí a la formació i ocupabilitat de residents amb renda baixa

Desigualtats, Equitat i Territoris

Servei local Jobttorg amb oficines a districtes només per a preceptors d'ajuts socials, joves i persones immigrants./
Programes integració persones refugiades: llengua sueca /ocupació

Promocionar la integració dels/ de les residents immigrants a través de la coordinació de diversos serveis (At work in Finland)

Coordinació transversal entre diversos departaments municipals per establir línies conjuntes d'intervenció per certs col·lectius prioritaris com joves i persones immigrants

Comissions Locals d'Inserció per tal de coordinar i generar xarxes de col·laboració entre tots els serveis en un mateix territori, municipi o districte.

Toronto poverty reduction strategy .
Fair Wage Office and Policy// Wellbeing Toronto: visualització dades per barris.
// Business Improvement Areas -aliança multiagents per dinamitzar el territori

Boston Main Street Program -aliança multiagents per dinamitzar el territori//
Agenda inclusió social/ Wage Theft and Living Wage Division/ Mesures bretxa salarial/Main street:revitalització comerç barris amb multiagents implicats

Medició, previsió i avaluació

	Indicadors, predicció i detecció tendències	Avaluació
ESTOCOLM	Unitat de Desenvolupament	Es fan avaluacions periòdiques del serveis d'ocupació. Mesura sobre la igualtat de gènere
HÈLSINKI		
MUNIC		Indicadors de seguiment
TORÍ	Torino Stràtegica	
LIÓ	OPALE	
TORONTO	TELM. Wellbeing Toronto. Economic Development Council	Exercicis de <i>Benchmarking</i> (Performance Measurement and Benchmarking Report. Mesurar la qualitat dels serveis (Toronto's Dashboard)
BOSTON	Research Division	

