



Guia de la metodologia del Programa Incorpora

Elements de qualitat
per promoure la Integració
Sociolaboral



OBRA SOCIAL. L'ÀNIMA DE "LA CAIXA"

Guia de la metodologia del Programa Incorpora

Elements de qualitat per
promoure la inserció laboral
de persones vulnerables



EDICIÓ:**Fundació Bancària "la Caixa"****DIRECCIÓ I COORDINACIÓ:**

Programa Incorpora de "la Caixa"

Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB

AUTORIA:

Pilar Hilarión, Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB

y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

Sonia González, Asociación Semilla para la Integración Social

Elisabet Herrera, Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB

y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

Departament d'Integració Sociolaboral de la Fundació Bancària "la Caixa"

PERSONES QUE HAN PARTICIPAT EN LA REVISIÓ DEL DOCUMENT:

Coordinacions territorials del Programa Incorpora de la Fundació Bancària "la Caixa"

Oficines pedagògiques del Programa Incorpora

Belén Gómez, Fundació Tomillo

Belén González, Fundació Atenea

Ester Muñoz, Fundació Proyecto Don Bosco

Oficina Pedagògica Catalunya i Balears de Barcino Inclusió

Rosa Suñol, Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB y Red

de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

DISSENY GRÀFIC:

Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB i Francesc Sala. Portades:

Cros i Massó

IL·LUSTRACIONS:

Xavier Canals, Maria Massó, Josep Massó, Francesc Sala i Institut

Universitari Avedis Donabedian – UAB

IMPRESSIÓ:

Prodigitalk – Milimétrica

© de l'edició: Fundació Bancària "la Caixa", 2016

Av. Diagonal, 621 – 08028 Barcelona

D.L.: B. 25818-2016

GRUP TÈCNIC QUE HA PARTICIPAT EN L'ELABORACIÓ DEL DOCUMENT:

Josep Ma. Bril, Empresari
Raquel Burgueño, Fundació Trinijove
Maribel Caballer, Pactem Nord
Mireia Castells, Fundació ASPROS
Laura Cebrián, Fundació Santa Teresa
Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove
Francisco Galán, Fundación Rey Ardid
Paloma Gil, Espávil, Formación y Desarrollo Social
Débora Koatz, Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)
Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales y Dependencia. Junta de Andalucía
Marta López, Fundació Trinijove
Susana Martínez, Fundació Sociosanitaria de Castilla-La Mancha
Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança
Cristina Millán, Pactem Nord
Marta Obdulía, ECOM
Xavier Orteu, Insercoop
Iván A. Reche, Fundación Emplea
Cristina Rozas, Asociación IGAXES3
Beatriz Torres, Federación de Plataformas Sociales Pinardi
Ricard Vidal-Ribas, Punt Incorpora StQgat - Grup Catalònia

L'elaboració d'aquest document no hauria estat possible sense la complicitat i la implicació de totes i cadascuna de les entitats Incorpora i dels professionals que en formen part. S'agraeix a totes les persones que hi han participat la generositat amb què han compartit experiències i coneixements, i la passió amb què han discutit cada un dels temes per aconseguir el consens necessari per crear els continguts que integren la Guia de la metodologia del Programa Incorpora. Elements de qualitat per promoure la Integració Sociolaboral.

Index

| | |
|---|-----------|
| Presentació | 11 |
| 1. Introducció | 13 |
| 2. Acompanyament a la persona | 17 |
| 2.1 Accés al servei | 18 |
| 2.2 Acollida | 20 |
| 2.2.1 Valoració inicial | 21 |
| 2.2.2 Derivació a una entitat especialitzada | 22 |
| 2.3 Valoració integral | 22 |
| 2.3.1 Valoració del perfil professional | 24 |
| 2.3.2 Valoració de les preferències i exclusions | 24 |
| 2.3.3 Valoració de l'impacte i la conciliació de les prestacions econòmiques | 26 |
| 2.3.4 Valoració de la situació de vulnerabilitat social | 26 |
| 2.4 Construcció de l'itinerari. Disseny i seguiment | 28 |
| 2.4.1 Disseny de l'itinerari | 28 |
| 2.4.2 Definició del pla de suports | 29 |
| 2.4.3 Suport en l'execució de l'itinerari i seguiment | 31 |
| 2.5 Orientació. Suport en fases de recerca i millora de les competències | 34 |
| 2.5.1 Recerca activa inicial | 34 |
| 2.5.2 Autoocupació Incorpora | 37 |
| 2.5.3 Punts de Formació Incorpora | 38 |
| 2.6 Intermediació laboral. Suport en la selecció i la contractació | 39 |
| 2.6.1 Accés a ofertes de la Plataforma online del Programa Incorpora | 39 |
| 2.6.2 Aparellament i ajustament laboral | 39 |
| 2.6.3 Entrevistes de selecció | 41 |
| 2.7 Inserció laboral. Incorporació, ajustaments i seguiment | 42 |
| 2.7.1 Inserció laboral a l'empresa | 42 |
| 2.7.2 Autoocupació Incorpora | 44 |
| 2.7.3 Finalització de la relació laboral | 45 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----------|
| 2.8 | Desenvolupament i promoció de la carrera professional | 45 |
| 2.9 | Finalització del servei | 46 |
| 3. Acompanyament a l'empresa | | 49 |
| 3.1 | Diagnòstic del teixit empresarial | 50 |
| 3.2 | Aproximació i coneixement de les empreses | 52 |
| 3.2.1 | Accions prèvies a l'inici del contacte amb l'empresa | 55 |
| 3.2.2 | Contacte i coneixement amb les empreses | 56 |
| 3.2.3 | Al finalitzar la visita | 58 |
| 3.2.4 | Valoració d'oportunitats | 59 |
| 3.2.5 | Cartera de serveis oferta a les empreses | 59 |
| 3.2.6 | Bases per a un argumentari | 62 |
| 3.2.7 | Avaluació dels resultats de la prospecció | 64 |
| 3.3 | Pla d'acció amb l'empresa | 64 |
| 3.4 | Assessorament i avantatges per a l'exercici de la responsabilitat social empresarial (RSE) | 67 |
| 3.5 | Intermediació laboral i processos de preselecció | 70 |
| 3.5.1 | Gestió d'ofertes de feina | 71 |
| 3.5.2 | Gestió d'ofertes compartides | 73 |
| 3.5.3 | Seguiment de finalització de gestió d'ofertes | 75 |
| 3.6 | La inserció. Incorporació del talent i seguiment | 75 |
| 3.7 | Manteniment de la relació amb l'empresa | 76 |
| 3.7.1 | Relacions presencials amb l'empresa | 77 |
| 3.7.2 | Formació a mida i pràctiques no laborals | 78 |
| 3.7.3 | Convenis de col·laboració amb el Programa Incorpora | 79 |
| 3.7.4 | Accions que afavoreixen el manteniment de la relació amb l'empresa | 79 |
| 3.8 | Finalització del procés de col·laboració amb l'empresa | 80 |

| | |
|---|------------|
| 4. Treball en xarxa i gestió d'aliances | 83 |
| 4.1 Treball en xarxa entre entitats del programa incorpora | 84 |
| 4.1.1 Pla estratègic del Grup territorial | 85 |
| 4.1.2 Coordinació territorial | 88 |
| 4.2 Gestió d'aliances amb altres agents del territori | 90 |
| 4.2.1 Coordinació de l'atenció prestada | 91 |
| 4.2.2 Atenció integrada | 92 |
| | |
| 5. Organització i millora de la qualitat | 95 |
| | |
| 5.1 Qualitat de l'atenció | 97 |
| 5.2 Model EFQM com a marc de referència | 98 |
| 5.3 Millora de la qualitat. Metodologia bàsica | 102 |
| 5.4 Disseny y seguiment de plans de qualitat | 104 |
| 5.4.1 Elaboració del pla | 104 |
| 5.4.2 La gestió per processos | 105 |
| 5.4.3 Disseny del seguiment de les actuacions. El quadre de comandament | 106 |
| 5.5 La implantació de plans de qualitat | 106 |
| 5.6 Avaluació del pla de qualitat i de les actuacions de l'entitat | 109 |
| 5.7 Alguns aspectes clau per al desenvolupament del pla de qualitat | 112 |
| 5.7.1 La veu dels implicats. Experiència i qualitat percebuda del servei prestat | 112 |
| 5.7.2 Gestió i atenció als professionals | 113 |
| 5.7.3 Planificació i gestió de la comunicació | 115 |
| 5.7.4 Entorn de l'atenció | 118 |
| 5.7.5 L'aprenentatge col·laboratiu i la gestió del coneixement | 120 |
| | |
| 6. Comentari final | 123 |

Annexos. Banc de recursos **129**

Relació de recursos

Presentació **131**

A1. Acompanyament a la persona **133**

Annex 1.1 Exemple de valoració del perfil professional **134**

Annex 1.2 Model de fitxa per al disseny de l'itinerari **142**

Annex 1.3 Model de fitxa per al seguiment de l'itinerari **144**

Annex 1.4 Fitxa per a l'ajustament laboral **146**

Annex 1.5 Model de fitxa de seguiment de processos selectius **148**

Annex 1.6 Model de pla de suports adaptat al context laboral **149**

Annex 1.7 Fitxa de seguiment d'inserció de persones en l'empresa **151**

A2. Acompanyament a l'empresa **153**

Annex 2.1 Model de fitxa de recollida de dades d'empresa col·laboradora **154**

Annex 2.2 Exemple de pla d'empresa **155**

Annex 2.3 Model de fitxa de gestió d'ofertes de feina **158**

A3. Organització i millora de la qualitat **163**

Annex 3.1 Exemple de guió per al disseny d'un pla de qualitat **164**

Annex 3.2 Quadre de comandament per al seguiment de les accions **165**

Presentació

Aquesta *Guia de la metodologia del Programa Incorpora. Elements de qualitat per promoure la integració sociolaboral de persones vulnerables* aprofundeix en els principals procediments de treball que realitza el personal tècnic d'inserció laboral de les entitats socials adscrites al Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa".

En els seus deu anys d'existència, Incorpora s'ha convertit en un referent per a la integració sociolaboral de persones en situació o risc d'exclusió social. És, per aquest motiu, que s'ha considerat pertinent escriure les bases del Model Incorpora i una sèrie de documents associats, entre els quals destaca aquesta Guia de la metodologia del Programa Incorpora, que aprofundeix en els elements de qualitat per promoure la inserció laboral de les persones vulnerables.

Les recomanacions que es recullen posen èmfasi especial en el desenvolupament d'aquells aspectes clau per a l'èxit del procés d'inserció i el manteniment del lloc de feina, tant des de la perspectiva de la persona que busca feina com des de la de l'empresa. També, preveu el desenvolupament del treball en xarxa i la gestió d'aliances, així com l'organització i la millora de la qualitat. Quan s'ha considerat necessari,

s'han inclòs alguns recursos per afavorir la pràctica per part de les entitats Incorpora.

La Guia metodològica aquí presentada, adaptant-la a les necessitats específiques de cada territori i de la població atesa, es pot replicar en diferents llocs, fins i tot en països diferents, independentment de qui sigui l'impulsor.

Així doncs, la metodologia Incorpora contempla com a pilar fonamental la Plataforma *online* del Programa Incorpora, que permet deixar constància de les actuacions realitzades amb cada persona, empresa i oferta per poder fer un seguiment precís del Programa. En aquesta Guia, també es fan referències explícites quan convé recollir alguna informació rellevant a la Plataforma *online* del Programa Incorpora.

Confiam que tant aquest material com la resta de documents associats al Model Incorpora siguin d'utilitat per a tots els agents implicats en els processos d'inserció laboral de persones en situació o risc d'exclusió social.

Finalment, volem agrair la inestimable aportació d'experiència i coneixement de totes les persones i entitats que han contribuït a l'elaboració d'aquesta Guia.

1

Introducció

Aquesta Guia té com a finalitat establir els aspectes clau en matèria de qualitat en els procediments de treball que realitza el personal tècnic de les entitats Incorpora per promoure la inserció laboral de les persones ateses. Concreta, d'aquesta manera, el que s'exposa en el Model Incorpora.

Incorpora ha identificat aquells factors que faciliten la inserció laboral de les persones i, per tant, incideixen en la seva integració sociolaboral. La proposta d'intervenció es basa en metodologies específiques, que constitueixen un model propi, que ha demostrat una alta efectivitat i impacte.

S'incorporen elements dels models de competències i d'ocupació amb suport i —a partir de la situació de cada persona— tots dos models interactuen per abordar, de la forma més efectiva, cada procés d'inserció. El personal tècnic dóna a cada persona el suport necessari des de la proximitat; es tracta d'un suport d'intensitat variable, d'acord amb les competències que tingui cada persona, per facilitar-ne el seu desenvolupament. Es treballa, d'aquesta manera, per a l'apoderament, transformant la persona en protagonista del seu procés.

Els procediments de treball que tot seguit s'exposen contempnen la perspectiva de les persones i del seu entorn, però també de les empreses —des de la proximitat i la seva responsabilitat social-, com a agents col·laboradors necessaris per a la inserció laboral.

Aquest document es complementa amb el Manual d'Indicadors de qualitat, elaborat de forma consensuada amb representants de les entitats d'inserció laboral, dels professionals i de l'empresa per afavorir l'avaluació i la millora de la qualitat orientada a resultats del Programa Incorpora.

El mètode Incorpora també està format per la Plataforma *online* del Programa Incorpora, que permet deixar constància de les actuacions realitzades amb cada persona, empresa i oferta, per poder realitzar un seguiment precís del Programa.

A més a més, per l'ampli abast i l'extensa trajectòria del programa, l'Obra Social "la Caixa" ha publicat diversos documents sobre algunes de les línies d'actuació i les estratègies que formen part del Model Incorpora. En aquesta Guia, s'han integrat els aspectes genèrics d'aquests documents. Malgrat tot, es remet al document íntegre quan es consideren continguts rellevants per aprofundir en alguna qüestió exposada.

Tots aquests documents integren la metodologia del Programa Incorpora, tal com es mostra a la *Figura 1*.

Icones utilitzades per facilitar l'ús de la Guia

Per facilitar l'alineació amb el **Manual dels indicadors de qualitat** del Programa Incorpora del 2016, aquelles qüestions exposades en aquesta Guia que contribueixen directament a millorar l'assoliment dels

indicadors definits estan marcades amb aquesta icona.



A més a més, aquesta Guia compta amb un **banc de recursos associats**, que es proporciona en suport electrònic. Aquest tipus d'aportacions es mostren amb aquesta icona.



El banc de recursos, tradicionalment conegut com a banc d'eines, es troba disponible a la pàgina web del Programa Incorpora: <https://www.incorpora.org/home>

Quan els continguts exposats en aquesta guia es refereixen a com deixar constància a la **Plataforma online del Programa In-**

corpora, element fonamental del Programa, el text inclou aquesta altra icona.



Cal destacar que la Plataforma *online* del Programa Incorpora és una entitat viva que s'actualitza de forma constant per donar resposta a les necessitats dels professionals i de les entitats. Per aquest motiu, en alguns casos, quan encara no hi ha un lloc específic per registrar una informació determinada, l'apartat d'observacions és molt útil per deixar constància dels temes claus aquí ressenyats.

Per aprofundir en el que s'exposa aquí sobre la Plataforma *online* del Programa Incorpora, el personal tècnic té a la seva disposició el Manual d'usuari (tècnic). S'ha inclòs, també, en el banc de recursos associats a aquesta Guia.

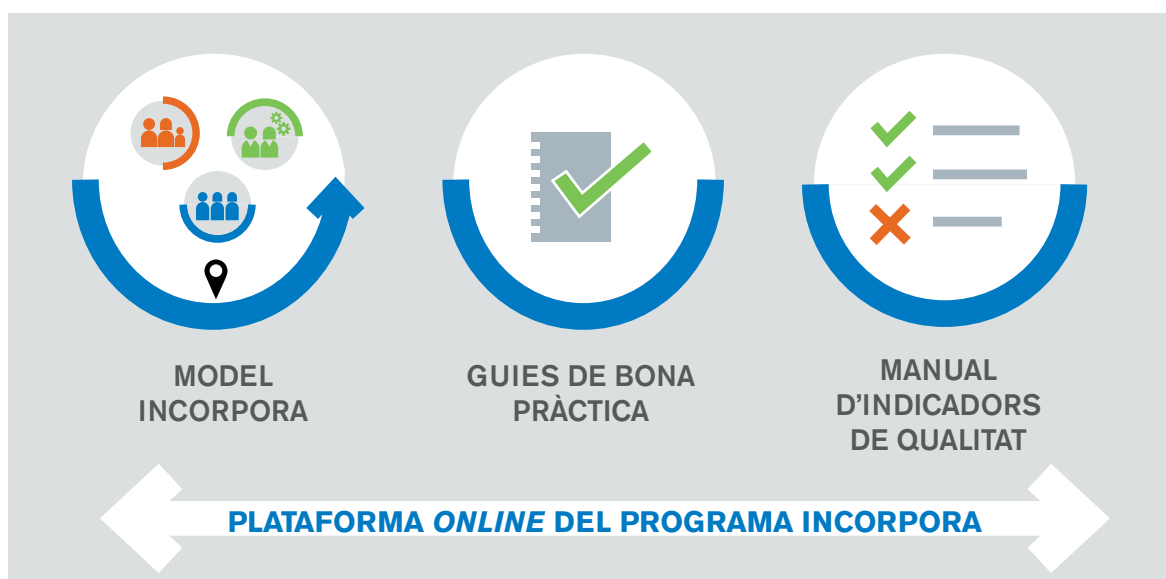


Figura 1. Configuració de la metodologia Incorpora

2

Acompanyament a la persona

L'acompanyament a les persones en situació o risc d'exclusió social és un procés individualitzat. Amb el suport del personal tècnic d'inserció laboral, cada persona es planteja els seus objectius i dissenya el recorregut per aconseguir-los, prenent decisions sobre els passos a seguir.

Cada persona atesa en el Programa Incorpora té necessitats diferents. Per tant, els suports que donen les entitats socials a cada persona per aconseguir la inserció laboral i el manteniment de l'ocupació no són iguals; s'ajusten a cada situació. En qualsevol cas, es posen al servei de la persona els recursos de l'entitat i els de la resta d'entitats del Grup Incorpora¹, mentre l'entitat referent vetlla pel seguiment de la situació.

El suport a la persona, que és una part essencial del Programa Incorpora, se centra en les seves necessitats, expectatives, interessos, preferències, motivacions i competències. El punt de partida sempre és una valoració inicial de la situació. A partir del projecte vital de cada persona, es consensua com millorar la seva ocupabilitat.

Es pretén que, quan la persona accedeixi a una feina, superi l'experiència amb èxit i, si no aconseguís trobar feina, es considera igualment important que percebi que té les competències necessàries per seguir buscant-lo.

És clau, per tant, el paper del personal tècnic d'inserció laboral. La persona ha de sentir-se escoltada i acompanyada en la definició del seu projecte professional; el primer repte del professional és guanyar-se la confiança de la persona atesa per, posteriorment, crear el vincle que faciliti l'acompanyament en el desenvolupament de l'itinerari.

La *Figura 2* mostra les principals actuacions que es realitzen amb les persones ateses en el Programa Incorpora.

A sota, es descriuen els principals procediments de treball vinculats al procés d'acompanyament de la persona per part del personal tècnic del Programa.

2.1

Accés al servei

Les persones en situació o risc d'exclusió social poden entrar en contacte amb el servei per diverses vies: presencial, per telèfon, a través de les xarxes socials o per correu electrònic.

La persona interessada pot accedir per iniciativa pròpia, ja sigui per coneixement previ de l'entitat, per recomanació d'altres persones (el "boca a boca") o per la informació en els mitjans de comunicació.

¹ **Grupo Incorpora.** És el conjunto d'entitats signants del mateix conveni de col·laboració del Programa Incorpora de "la Caixa". Les entitats s'organitzen geogràficament en grups territorials, coneguts com Grups Incorpora.

També, pot donar-se el cas que algun professional l'informi o l'orienti:

- Serveis públics, com ara la xarxa de serveis socials, els serveis municipals d'ocupació, els centres d'atenció a la ciutadania, els centres educatius, etc.
- L'entitat Incorpora, que atén persones vulnerables mitjançant altres programes i els derivi al Programa Incorpora.
- El personal de les oficines de CaixaBank del territori també pot informar els clients que ho necessitin sobre el Programa Incorpora i l'entitat Incorpora del territori.
- Altres entitats del territori, pertanyents o no a la Xarxa Incorpora.

Quan la derivació sigui realitzada per una altra entitat de la Xarxa Incorpora, és important acordar i respectar els procediments i els compromisos entre entitats i amb la persona.

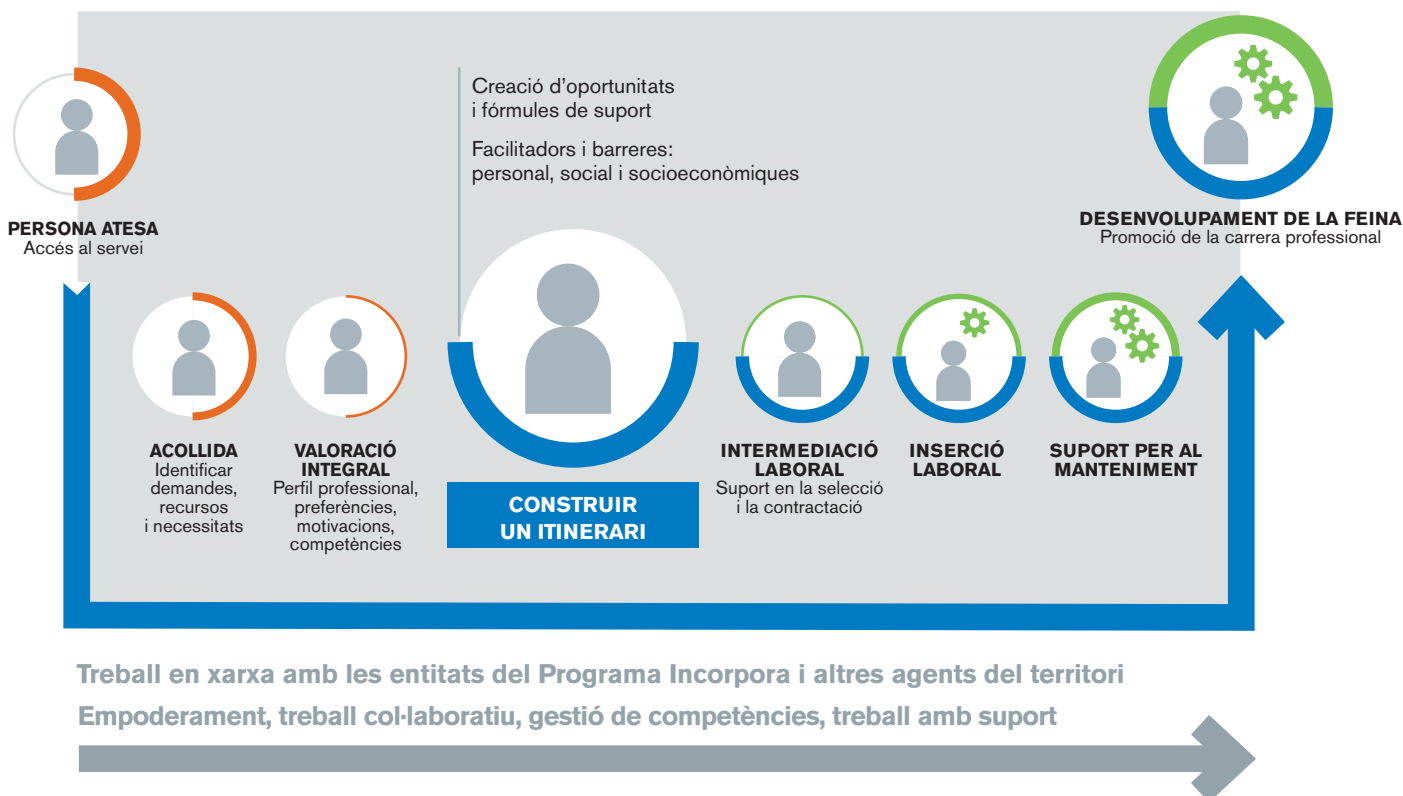


Figura 2. Acompanyament a la persona atesa

Quan la persona contacta amb el servei, independentment dels canals de comunicació o la via d'accés, se li presenta breument el Programa Incorpora. Si la persona mostra interès per ampliar la informació, el personal tècnic d'inserció laboral realitzarà l'entrevista d'acollida en el mateix moment si és possible, i, si no, se'n programarà una. Es recomana que transcorrin menys de 15 dies entre els dos contactes.

Per disposar de dades sobre aquest termini, com que en aquesta fase prèvia a l'entrevista inicial la persona encara no consta a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, cada entitat pot tenir un sistema de registre propi que li permeti deixar constància de la data del primer contacte amb l'entitat i la data de l'entrevista, per conèixer el nombre de persones que no continuen el procés i el temps que transcorre entre un contacte i un altre, el qual es recomana que no sigui massa per evitar desmotivar la persona amb esperes innecessàries.

2.2

Acollida

L'acollida és un moment important en l'acompanyament a les persones ateses. S'aprofundeix en la informació sobre el Programa i la cartera de serveis que ofereix a les persones participants, i posa l'accent en els objectius a aconseguir i els

compromisos que s'adquiririen si s'hi participés.



Seria aconsellable acompanyar aquesta informació verbal amb material escrit per ajudar que la persona pugui revisar-la posteriorment. Aquest material pot exposar informació referida a:

- La descripció del servei i què es vol aconseguir.
- El perfil de les persones participants a les que es destinen les activitats.
- Com s'accedeix al servei i com es prioritza l'atenció, assegurant la confidencialitat de la informació.
- Quins programes i serveis s'ofereixen a les persones i, de manera més breu, els serveis a les empreses.
- Horaris i espais d'atenció a les persones.
- Personal que integra l'equip d'atenció.

L'entitat social, també, pot tenir un programa d'acollida de persones participants i aplicar-lo sistemàticament. Com a mínim, aquest programa descriu com s'informa a la persona sobre el servei que rebrà i quins aspectes són clau que conegui.

L'acollida implica una sèrie d'accions destinades a realitzar una primera valoració en la qual s'identifiquen la demanda, els recursos i les necessitats per disposar d'informació suficient per decidir si Incorpora pot donar resposta a les necessitats de la persona o si requeriria suport d'una entitat especialitzada; també, per prioritzar la intervenció en funció del grau de risc o de vulnerabilitat social en què es trobi la persona.

2.2.1

Valoració inicial



A més a més de recollir la informació bàsica de la persona, cal aclarir algunes qüestions:

- Valoració competencial, demandes, recursos i expectatives.
- Preferències o exclusions d'ocupacions o sectors en els quals la persona no pot o no vol fer una activitat laboral.
- Cobertura de necessitats bàsiques. Risc social.
- Qualsevol altra qüestió que pugui ser rellevant en una intervenció posterior.



Tota la informació disponible sobre la persona fruit dels primers contactes —individuals i, fins i tot, grupals— pot ser valuosa per a l'acompanyament posterior. Per tant, és fonamental el registre a la Plataforma *online* del Programa Incorpora de tot allò rellevant en aquesta primera fase i no només dels camps que consten com a obligatoris.

Si una mateixa persona està sent atesa per més d'una entitat Incorpora (en casos puntuals de gestió conjunta per una necessitat especial, o bé es doni alguna altra circumstància que ho justifiqui), es recomana compartir la informació disponible entre les diverses entitats implicades en l'atenció per millorar la continuïtat de l'atenció i evitar duplicar actuacions.

Una vegada que la persona ha decidit que el personal del Programa Incorpora l'acompanyi en el seu itinerari, se la convida a

poder deixar constància del seu acord a través de l'expressió de la seva conformitat en el tractament de les seves dades personals per part del Programa Incorpora.



Perquè la informació pugui introduir-se a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, la persona ha d'autoritzar el tractament de les seves dades personals, segons la normativa vigent en matèria de protecció de dades. Aquest document signat es remetrà posteriorment a l'Obra Social "la Caixa", ja que en aquesta qüestió, l'entitat actua com a intermediària entre la persona i "la Caixa".

Es recomana també que la persona signi el consentiment per al tractament de les dades a la mateixa entitat i que autoritzi l'enviament de la informació continguda en el currículum a empreses i a altres entitats del Grup quan es tracti d'ofertes compartides. Aquesta constància la guarda l'entitat per donar compliment al que s'estableix a nivell normatiu.

2.2.2

Derivació a una entitat especialitzada

És important tenir en compte que, si el Programa no respon a les necessitats de la persona o si aquesta no s'ajusta a les característiques d'Incorpora, cal oferir-li una alternativa.

Com a conseqüència de la valoració realitzada, si es detecten factors de risc o necessitats específiques o especials que es treballarien millor en una altra entitat de la Xarxa Incorpora del territori, es considerarà la possibilitat de derivar la persona cap aquesta entitat.

S'informarà d'aquesta proposta a la persona, perquè, d'acord amb la informació disponible, pugui decidir si acorda ser derivada cap a un altre recurs més adequat per donar resposta a les seves necessitats.

2.3

Valoració integral

La valoració integral, alhora que construeix una relació de confiança entre persona i tècnic, possibilita una reflexió orientada per definir l'itinerari, ja que el resultat de la valoració serà el seu punt de partida.

Aquesta valoració integral

té com a objectiu:

1. Identificar barreres i facilitadors per a la inserció de la persona.
2. Determinar els sectors d'activitat preferents per a la inserció.

Per tant, és recomanable que es realitzi l'avaluació durant els primers 30 dies des que la persona accedeix a Incorpora.

En el cas de les persones joves en situació de recerca, aquesta fase pot requerir un temps addicional que excedeixi els 30 dies. Aquesta mateixa situació també pot donar-se en altres persones que, per la seva trajectòria vital o professional, mostrin dificultats especials en l'autoconeixement del seu perfil professional, el seu nivell competencial, etc.

L'entrevista semiestructurada és la tècnica que fonamentalment s'utilitza per a l'entrevista a la persona, i, també, a membres del seu entorn, si es considera adequat (familiars, professionals que hagin intervingut prèviament, persones amb les que hagi treballat anteriorment, etc.).

Algunes activitats en grup reduït també poden ser útils en aquesta fase de valoració.

La *Figura 3* mostra les àrees principals que s'exploten en aquesta fase.

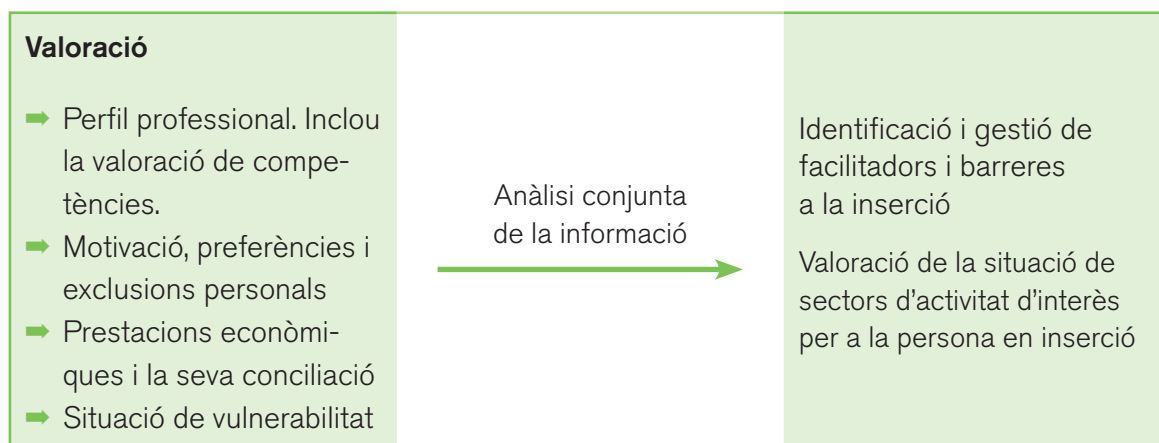


Figura 3. Àrees de la valoració integral



Tota aquesta informació referida a la valoració del perfil professional (de les preferències, de la conciliació de prestacions que rep i de la verificació de la situació de vulnerabilitat social) quedarà recollida a la Plataforma *online* del Programa Incorpora i en l'expedient d'atenció individual de la persona. Malgrat que hi ha alguns camps considerats com a obligatoris, es recomana introduir la màxima informació disponible sobre la persona. Aquesta informació servirà d'ajuda per l'elaboració de l'itinerari i el seu acompanyament.



A més a més, de manera complementària, en el banc de recursos associat a aquesta Guia, s'inclouen alguns formularis que faciliten la valoració integral i el registre d'informació rellevant sobre la persona atesa.

A sota, es presenten cadascuna de les àrees que es valoren en aquesta fase.

2.3.1

Valoració del perfil professional



En la valoració del perfil professional, es tindran en compte diferents aspectes relacionats amb la persona i el seu entorn; els més rellevants es mostren a la **Taula 1**.

2.3.2

Valoració de les preferències i exclusions

És important explorar el significat de feina per la persona, el projecte vital i professional, els canvis en els seus objectius que s'han produït, què ha motivat la trajectòria seguida, etc. Es detecten, d'aquesta mane-

ra, les tendències i els valors de la persona al llarg del temps.

S'inclou la valoració dels interessos professionals i les ocupacions per les quals té afinitat, considerant les àrees de feina preferents i les exclusions relacionades:

- ➔ Àrea de feina
- ➔ Entorn laboral potencial: entorn obert o tancat, treball individual o en equip, alta o baixa interacció amb el públic, etc.
- ➔ Horaris
- ➔ Mobilitat
- ➔ Distància geogràfica
- ➔ Idioma
- ➔ Possibilitat d'una feina per compte propi, etc.

Amb aquesta informació, el personal tècnic d'Incorpora disposa de més eines per acompanyar la persona en la revisió dels següents aspectes:

1. Com s'orienta la recerca en l'itinerari que s'estigui definint, considerant el seu projecte vital.
2. En els casos en què encara no és molt clara la preferència del tipus de feina, pot ser de gran utilitat iniciar amb el llistat del que no li agrada a la persona o les exclusions.
3. Encaix de les preferències amb les possibilitats del mercat, tenint en compte les seves capacitats i qualificació.

Taula 1. Aspectes que contempla la valoració del perfil professional

| | |
|---|---|
| Persona | Qualificació professional, nivell formatiu, experiència laboral prèvia |
| | Competència de lectoescriptura |
| | Competències tècniques |
| | Aptitud i disposició per a l'aprenentatge |
| | Actitud i motivació cap a la feina |
| | Expectatives i preferències, interessos, motivacions, exclusions |
| | Competències d'identificació: autoconeixement, autoestima, seguretat personal i imatge de marca personal |
| | Competències de relació: comunicació assertiva, interacció i relació interpersonal, treball en equip |
| | Competències de gestió del canvi: flexibilitat, adaptabilitat, organització d'un mateix, gestió del temps, acompliment de tasques, responsabilitat, autocontrol, gestió emocional, tolerància a la frustració, anàlisi i resolució de problemes |
| | Coneixement sobre els recursos tecnològics existents que faciliten la recerca de feina |
| | Activitats diàries, interessos d'oci i temps lliure, voluntariat, etc. |
| Valoració específica segons el col·lectiu (persones amb discapacitat, amb trastorns de salut mental, etc.) ² | |
| Entorn | Necessitats socials, econòmiques, de mobilitat, d'habitatge, etc. |
| | Nucli familiar, xarxa social, suports amb què compta, responsabilitats familiars, prestacions. |
| | Aspectes culturals que van poder influir o determinar el procés d'inserció. |
| | Aspectes relatius al col·lectiu (discapacitat, risc d'exclusió social, violències, etc.) |
| | Participació en associacions, grups o activitats comunitàries, etc. |

² Cada entitat ha d'especificar el tipus d'eines a utilitzar per valorar l'ocupabilitat de la persona en funció del perfil de les persones participants ateses i les necessitats del col·lectiu. Totes dues s'han inclòs al banc de recursos associat a aquesta Guia. Així mateix, per valorar las competències d'identificació, de relació i de gestió del canvi, es pot consultar la Fitxa d'Avaluació de Competències elaborada per als PFI-Punts formatius d'Incorpora, que també s'ha incorporat al banc de recursos.



Un element clarament diferenciador del Model Incorpora és la minuciosa valoració de les preferències i

les exclusions respecte totes les qüestions relacionades amb la feina futura. És un requeriment necessari per poder avançar en l'elaboració de l'itinerari.

2.3.3

Valoració de l'impacte i la conciliació de les prestacions econòmiques

Conèixer les ajudes o les prestacions que la persona rep i la seva procedència és clau per acompanyar-la en la definició del seu itinerari. Són moltes les incompatibilitats que poden existir entre la percepció d'algunes prestacions amb els ingressos derivats de l'activitat laboral.

Per aquest motiu, la situació de cada persona està estudiada pel personal tècnic d'inserció laboral. Per la complexitat d'aquest assessorament, les entitats Incorpora han d'intentar establir acords amb especialistes en la matèria per afavorir el plantejament de dubtes per part de la persona sobre aquesta qüestió delicada.

Igualment, convé valorar l'impacte d'aquests ingressos en la inserció i identificar si poden actuar com a barrera en el procés.

Quan convingui, s'elaborarà un pla individualitzat de conciliació de prestacions que formi part de l'itinerari de la persona per valorar acuradament abans de presentar-se a determinades ofertes de feina.

2.3.4

Valoració de la situació de vulnerabilitat social

Moltes de les persones ateses en el Programa Incorpora s'enfronten a situacions socials que poden influir en la seva inserció laboral.



Hi ha diverses maneres de **valorar** la situació de vulnerabilitat social en què es troba una persona. La utilització d'instruments per realitzar aquesta valoració contribueix a tenir una visió més sistemàtica. S'han d'identificar els factors de risc, així com els de protecció, amb l'objectiu de preveure el seu impacte i afavorir el procés.

Una valoració adequada del risc social pot contemplar, també, la identificació dels següents elements:

- Factors de risc, que són aquells que dificulten i, fins i tot, perpetuen la situació de la persona, com, per exemple, precarietat econòmica, violència de gènere,

deteriorament de les seves xarxes socials, manca d'habitatge, etc.

- Factors de protecció, entesos com els recursos amb què compta la persona i el seu entorn per donar resposta a les necessitats bàsiques i instrumentals de la unitat de convivència.

objectiva o subjectiva, del risc d'exclusió social; pot haver estat realitzada prèviament per altres programes de l'Obra Social de "la Caixa" —com, per exemple, Caixa Proinfància— o pels serveis socials, comptant o no amb algun certificat que acrediti el risc d'exclusió social emès per organismes competents per a això.

La valoració de la situació de vulnerabilitat social implica la valoració, bé sigui de tipus



Si no s'ha explorat, el personal tècnic d'inserció laboral pot utilitzar instruments basats en factors predictors del risc o de la suficiència de la persona per evitar l'exclusió social. Els instruments poden incloure una valoració subjectiva o objectiva, i és discrecional de cada entitat o servei identificar l'instrument que millor s'adapti a les característiques de la població atesa.

Un cop realitzada o revisada la valoració de la persona, el personal tècnic d'inserció laboral **tipifica** a la Plataforma *online* del Programa Incorpora el risc percebut pel professional sobre la situació de vulnerabilitat social de la persona atesa, indicant si presenta **risc Molt alt, Alt, Mitjà o Baix** d'exclusió social.

En funció de la situació de vulnerabilitat social de cada persona, es determinarà la prioritització de les estratègies d'intervenció,

incloent l'activació de mecanismes de suport en l'entorn personal, familiar o comunitari. Igualment, es considera l'activació de mesures d'emergència social o de suport a curt termini, si escau.

Si es detectessin factors de risc que poguessin condicionar preferències i exclusions, seria necessari continuar treballant aquesta qüestió en fases posteriors de la intervenció.³

3 Per obtenir més informació sobre el tema s'aconsella consultar, entre altres: Jiménez MJ. (2013). *Guía metodológica de la Inserción Laboral de las personas en situación de vulnerabilidad* European Anti Poverty Network-EAPN ESPANYA. [Consulta feta el 27 de juny de 2016]. http://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/recursos/2/InsercioOn_Laboral.pdf

2.4

Construcció de l'itinerari. Disseny i seguiment



Realitzada la valoració integral, arriba el moment de considerar tota la informació recollida, es revisa amb la

persona i es pacta amb ella l'itinerari que se seguirà per aconseguir la inserció laboral. Cal considerar la visió estratègica de les oportunitats en matèria d'ocupació que ofereix el territori amb què compta el personal tècnic d'inserció laboral i que possibilita el paper d'orientació. Es planifica també la intervenció i els suports que la persona requereix.

2.4.1

Disseny de l'itinerari

La mateixa persona, amb el suport del personal tècnic, dissenya l'itinerari individualitzat, temporalitzant cada actuació, ja que l'assoliment d'alguns objectius pot requerir una intervenció durant tres o sis mesos. Si la situació de la persona ho justifica, de manera excepcional, es pot elaborar un itinerari a dotze mesos vista. S'ha d'actualitzar sempre que els canvis en la situació de la persona ho justifiquin.

A més, es consensua el seguiment que es realitzarà, i s'estableix la temporalitat i el canal de comunicació més adequat per contactar amb la persona (presencial, telefònic, mitjançant Skype o un programa equivalent sense cost per a l'usuari, missatge de text, WhatsApp, correu electrònic, etc.). És clau assegurar que es recullen sense errors números de telèfon, comptes de correu electrònic, noms d'usuari, etc.

L'itinerari proporciona una visió explicitada i compartida amb la persona sobre els objectius a assolir, les estratègies que se seguiran i els resultats a aconseguir.

Per sistematitzar l'elaboració de l'itinerari, es recomana que cada equip identifiqui les actuacions i els suports més habituals a partir de l'anàlisi agregat de l'experiència de la persona participant. A l'hora de dissenyar nous itineraris, es poden seleccionar objectius i actuacions d'un llistat i, si cap d'ells s'ajusta a la situació de la persona, caldrà elaborar-ne de nous.

Un cop planificat i consensuat l'itinerari es recomana lliurar una còpia a la persona, perquè la conservi i realitzi el seguiment en les entrevistes periòdiques que mantinguin la persona i el personal tècnic d'inserció laboral. La implicació en la consecució de l'itinerari i el compromís per aconseguir els resultats plantejats són un ingredient fonamental per a la seva integració socio-laboral.

Cal recordar que el Programa Incorpora promou la inserció en l'**ocupació ordinària**. Si la situació de la persona ho requereix, també es pot considerar la derivació a centres especials, enclavaments laborals o a empreses d'inserció de les entitats que conformen el Grup territorial Incorpora de referència o altres. Si escau, la persona podria seguir vinculada al Programa en situació de cerca.

Si les accions previstes en l'itinerari no poden desenvolupar-se per la mateixa entitat, és convenient plantejar-se si es requereix derivar la persona al recurs adequat. Un exemple seria la derivació als Punts de Formació Incorpora o als serveis d'autoocupació.



L'itinerari quedarà recollit a la Plataforma *online* del Programa Incorpora a l'espai destinat amb aquesta finalitat i en l'expedient d'atenció individual de la persona de l'entitat. És important que es pugui consultar fàcilment l'evolució de l'itinerari per afavorir al seu seguiment i l'adequació del tipus de suport que requereix la persona.

Malgrat que hi ha alguns camps considerats com a obligatoris en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, es recomana introduir la màxima informació disponible

sobre la persona també en aquesta fase. Aquesta informació serà útil en el seu acompanyament.

2.4.2

Definició del pla de suports

Si el personal tècnic d'inserció laboral ho considera necessari, a més a més de l'itinerari, es pot elaborar de forma complementària un pla de suports. Permet adequar i explicitar de forma detallada el tipus, la freqüència, la intensitat (Bàsica, Intermèdia, Alta i Molt alta) i la durada referida als entorns en què es faria el suport. El pla és específic per a la fase d'inclusió laboral (inserció, manteniment i promoció), d'acord amb l'itinerari de cada persona.

Hi ha múltiples possibilitats de suports, tants com persones participants del servei. La combinació de les variables —tipus, freqüència, intensitat i durada del suport— és la clau per sistematitzar els suports per a cada persona en cada moment concret, tenint en compte quines són les seves necessitats i recursos.

Podem establir quatre tipus d'itineraris, segons la necessitat de suport requerit: **Bàsic, Intermig, Alt i Molt alt**. Veure la **Taula 2**.

Taula 2. Intensitat de suport durant l'itinerari

| Intensitat de suport | Descripció |
|----------------------|--|
| Nivell bàsic | Està orientat a persones molt autònomes, principalment a la recerca de recursos laborals o formatius. L'orientació i el coneixement d'eines per a la recerca són suficients perquè aquestes persones s'activin i les utilitzin de forma autònoma. Per exemple, per aproximar-se a la realitat del mercat laboral i les oportunitats que ofereix, cal avaluar de forma autònoma les seves possibilitats i interessos, i prendre decisions. |
| Nivell intermig | Està orientat a persones que han perdut autonomia, però tenen una capacitat alta per recuperar-la (per exemple, que han estat allunyades del món laboral per un determinat temps, però conserven un bon nivell de competències transversals orientades a la recerca). L'orientació professional pot ser clau per a la reorientació del perfil, a més de donar suport a l'apoderament del procés d'inserció. En aquest cas, no n'hi ha prou amb donar a conèixer els recursos, sinó que és necessari el suport a la seva implementació. |
| Nivell alt | Està orientat a persones amb poca autonomia o un alt nivell de limitacions relacionades amb la feina. El personal d'inserció laboral possibilita la compensació de certs hàndicaps per aconseguir la seva inserció laboral. En aquests casos, cal tenir un ampli coneixement de l'entorn de la persona per activar suports externs, facilitar l'autonomia i l'apoderament pel que fa al seu procés d'inserció laboral. |
| Nivell molt alt | Està orientat a persones amb molt poca autonomia i pocs recursos per a l'ocupació; requereixen una dedicació de temps important per part del personal de l'entitat per al desenvolupament del seu itinerari. Implica un seguiment i un suport continuat. En aquests casos, sempre es considerarà la metodologia del treball amb suport. |



És molt útil comptar amb un seguiment dels nivells de suport que estan relacionats amb el grau d'autonomia i limitacions de la persona, i que definiran el recurs a utilitzar per a l'assoliment dels seus objectius. És important que el nivell de suport que la persona necessiti es mantingui actualitzat en el seu expedient a la Plataforma *online* del Programa Incorpora.

S'ha inclòs un **model de Pla de suports** en el banc de recursos associats de la Guia.

2.4.3

Suport en l'execució de l'itinerari i seguiment

El desenvolupament i el seguiment de l'itinerari s'inicien amb la primera acció acordada en el pla de treball i finalitzen quan s'han assolit els objectius proposats, quan es produeixin canvis significatius o als sis mesos —o en el període acordat— des de la data d'elaboració si no s'han assolit els objectius previstos. La finalització de l'itinerari elaborat implica l'elaboració d'un nou itinerari, com a conseqüència de l'avaluació de l'anterior.

El personal tècnic d'inserció laboral que actua com a referent del cas dóna suport a l'execució i el seguiment de l'itinerari pactat amb la persona. L'entrevista presencial és beneficiosa per realitzar el seguiment, ja que s'identifiquen de forma més propera temes actitudinals o de comunicació no verbal, que permeten identificar la seva situació; també es recomana complementar amb altres canals de comunicació, a través de la utilització de les TIC.

El seguiment, per tant, combina la presencialitat —espais individuals o grupals— amb el contacte telefònic o a distància, per donar suport a la persona en el que neces-

siti per anar fent allò acordat a l'itinerari. Es promou que la persona tingui un paper actiu en el seu procés, donant només el suport necessari; contribueix a donar poder a les persona. També, es contempla el suport entre iguals, com a estratègia facilitadora.

En el cas d'actuacions que requereixin que la persona atesa des d'una entitat realitzi una actuació del seu itinerari en una altra entitat, com en el cas dels Punts de Formació Incorpora, la coordinació entre els professionals d'ambdues entitats és crucial. Els seguiments realitzats amb el participant s'han de compartir per donar-li suport en la mateixa direcció, detectar els obstacles que poden frenar l'avenç i les fortaleces sobre les quals recolzar-se.

L'acompanyament continuat també permet al professional disposar d'elements per valorar el grau d'acompliment de l'itinerari i identificar quan un individu no avança i requereix suports o reajustaments per aconseguir el que estableix l'itinerari.



La freqüència dels seguiments que es recomana depèn de la situació de cada persona. Tot i això, les periodicitats mínimes

recomanades pel grup de treball són:

- Persones en fase de recerca de feina o participant en Punts de

Formació Incorpora: seguiment quinzenal. Si la necessitat de la persona ho justifica, el seguiment pot ser setmanal, especialment en la fase de recerca activa.

- Persones en fase de contractació: setmana anterior a començar la feina, en els tres dies següents a iniciar-la, setmanal durant el primer mes, i al cap de tres mesos. Un cop la situació de feina s'ha estabilitzat: es redueixen gradualment els suports que es realitzen i, segons la situació de cada persona, es pacta la periodicitat, de comú acord amb la persona i l'empresa si escau.
- Persones que finalitzen la seva relació laboral: durant la setmana següent a conèixer la pèrdua d'ocupació.



En algun d'aquests seguiments, es recomana explorar la satisfacció de la persona, utilitzant el qüestionari dissenyat expressament. Pot proporcionar-se el qüestionari a totes les persones ateses. La periodicitat recomanada per a l'estudi de satisfacció és anual.

El seguiment de la persona estarà realitzat habitualment per l'entitat que va iniciar el procés i la va donar d'alta a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, excepte quan la persona manifesti el seu desig de canviar a una altra entitat.

El personal tècnic que realitzi el seguiment, necessàriament, es coordinarà amb la resta de professionals implicats en el desenvolupament de l'itinerari.



Cal tenir present que el desenvolupament de l'itinerari és dinàmic i canviant, retroalimentant-se amb el seguiment constant que realitza el personal tècnic d'inserció laboral. Els aspectes més rellevants del seguiment han de quedar, per tant, recollits a la Plataforma *online* del Programa Incorpora i a l'expedient d'atenció individual de la persona.



Si, malgrat tots els esforços i intervencions, una persona roman més mesos dels previstos en recerca activa d'ocupació, es recomana realitzar de nou una valoració integral de la persona, especialment d'aquelles àrees que poden variar amb el temps i la situació de la persona.

El perfil professional s'actualitza amb cada nova experiència laboral i, com a mínim, cada sis mesos si aquest no s'ha anat actualitzant en la mesura que els canvis s'han anat produint.

Les àrees que es recomana exportar de nou es llisten a sota:

- Perfil professional, que inclou informació sobre: preferències, expectatives, formació, experiències, actitud i aptitud cap a l'aprenentatge, nivell de lectoescriptura, habilitats, cobertura de necessitats bàsiques, necessitat d'ajustos, prestacions que rep i el seu impacte en el procés de recerca, fortaleces, contactes personals, etc.
- Competències tècniques adquirides relacionades amb l'experiència laboral recent, des de l'última valoració.
- Aspectes de la valoració específica segons el col·lectiu (persones amb discapacitat, amb trastorn mental, etc.), si escau. Per ampliar informació sobre com adequar el procés de suport, s'aconsella consultar guies específiques segons els diversos col·lectius.
 - a. Per exemple, si la persona té un trastorn mental que dificulti la inserció laboral, la *Guia per a la integració laboral de persones amb trastorn mental* estableix pautes específiques d'actuació.⁴
 - b. Si la persona està en una situació de privació de llibertat, també es posa a disposició un manual específic de treball: Reincorpora de "la Caixa". *Guia del tècnic Reincorpora*.
 - c. Per a les persones participants en Punts de Formació Incorpora, el professional compta també amb un Manual de model d'actuació.
- Aspectes de la valoració de l'ocupabilitat de la persona, d'acord amb l'eina que faci servir cada entitat, que convé mantenir actualitzades.

⁴ Hilarión P, Koatz D, et al. 2012. *Guía para la integración laboral de las personas con trastorno mental*. Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa". 2012.

2.5

Orientació. Suport en fases de recerca i millora de les competències

2.5.1

Recerca activa inicial



La recerca de feina es recomana que comenci el més aviat possible. És convenient mantenir l'alta motivació que

hagi pogut impulsar la persona a accedir al servei i focalitzar l'energia a assolir objectius concrets. Fins i tot, si calgués un pla de suports individual, aquest es podria dissenyar per anar compensant les dificultats que apareguin a mesura que el procés avança.

És clau, també, implicar en la recerca activa a la persona i, sempre que sigui possible, també al seu entorn. Això ajudaria a la mobilització dels recursos personals i d'un altre tipus per efectuar un procés de recerca adequat (per exemple, per al transport, la cura de familiars, etc.).

El procés ha de ser proactiu, tenint en compte les necessitats i les preferències de la persona, independentment de les mancances o les barreres que pugui tenir en les seves competències o habilitats.

En general, són les persones participants qui motiven l'inici de la recerca de feina i l'itinerari s'ha d'adequar a aquesta situació.

S'ha d'explorar el coneixement de què disposa sobre els recursos tecnològics existents que faciliten la recerca de feina. Hauria d'intentar que cada persona rebi el suport necessari. Si l'entitat Incorpora no disposa d'aquest servei, podrà buscar la col·laboració d'una altra entitat per dur-ho a terme. Si ja utilitzen les noves tecnologies i la persona no aconsegueix ser seleccionada, la recerca activa ha de prendre com a punt de partida l'anàlisi causal sobre la manca de resultats.

Realitzar la tasca de buscar feina activament suposa el desplegament d'una sèrie de coneixements: del mercat laboral, dels canals de recerca, de la realitat dels sectors, la seva activitat productiva... A més a més, posa en joc una sèrie de competències personals, com la iniciativa, la capacitat d'espera, la tolerància a la frustració, etc.

Una recerca activa d'ocupació implica des de la preparació d'un currículum —o més d'un—, fins a la realització de processos selectius (entrevistes, proves situacionals, tests psicotècnics, etc.), i inclou la inscripció en portals de recerca de feina en línia, borses de treball, xarxes socials, preparació de cartes de motivació, realització de proves, etc.

És convenient organitzar la recerca de feina i plantejar un seguiment detallat dels processos en què participa la persona participant, ja sigui a través de portals en línia de recerca de feina o lliurant personalment els currículums.

Per tenir la visió global de l'activitat de la persona i dels resultats obtinguts, es pot utilitzar una agenda electrònica, física o un formulari tipus fitxa de seguiment, que la mateixa persona pot omplir i treballar amb el personal tècnic a les entrevistes de seguiment. Veure la **Taula 3**.

En la recerca, l'organització facilitarà la valoració dels resultats obtinguts i la possibilitat de reflexionar sobre:

- Tipus de feines a les quals s'orienta la recerca
- Condicions laborals ofertes
- Resultats de l'enviament del CV
- Resultats de l'entrevista de selecció i proves

L'avaluació del procés i els resultats de la fase de recerca de feina poden implicar el canvi d'estratègies per a l'assoliment d'objectius. Així, el seguiment dels processos de selecció retroalimenta i modifica l'itinerari.

Quan no hi ha resultats positius o els requeriments no s'ajusten a les competències, als coneixements o a les actituds de la persona, caldrà que el personal tècnic treballi amb ella per ajustar-los o millorar-los. Confrontar el desenvolupament de l'itinerari amb cada persona és essencial per provocar el canvi necessari que permeti afrontar la recerca amb majors garanties.

La manca de resultats positius pot generar frustració i desmotivació, cosa que fa important remarcar els èxits assolits en cada moment i impulsar la continuïtat del procés iniciat fins a aconseguir l'objectiu proposat. Sempre es poden modificar les variables de recerca fins a aconseguir una correspondència més gran entre les preferències de la persona i els requeriments del mercat laboral. Igualment, les persones poden plantejar millorar certes competències per reorientar el seu perfil professional.

És, per això, que l'acompanyament realitzat pel personal tècnic d'inserció laboral en aquesta fase és molt intens i depèn de les circumstàncies de la recerca.

Taula 3. Exemple de seguiment d'accions relacionades amb la recerca de feina

| Seguiment d'accions recerca | |
|--|--|
| Dades de l'oferta | |
| — Empresa | |
| — Lloc | |
| — Descripció: tasques, requeriments, condicions | |
| — Publicada al | |
| Enviament del CV | |
| — Data de l'enviament del CV | |
| — Forma d'entrega o enviament del CV | |
| — Dades de contacte de la persona a la qual s'envia el CV (nom, càrrec, telèfon, correu electrònic...) | |
| Resposta de l'empresa | |
| Entrevista de selecció | |
| — Data i hora | |
| — Lloc (adreça, oficina...) | |
| — Resultat de l'entrevista | |
| Altres proves (especificar) | |
| — Data, hora i lloc | |
| Resultat | |

2.5.2

Autoocupació Incorpora

Un itinerari possible d'inserció és el desenvolupament de projectes d'ocupació per compte propi. Per a l'èxit de l'autoocupació és clau conèixer el territori i els recursos de foment de l'emprenedoria existents i evitar duplicitats en el servei prestat. Incorpora tracta d'oferir a les persones beneficiàries el que la resta de serveis del territori no contemplen i es cobreix així les necessitats existents en les persones ateses des del Programa Incorpora.

Aquesta línia d'actuació es dirigeix a les persones que estan pensant en emprendre; en el cas de persones que ja tenen una activitat per compte propi que no arriba a l'any des del seu començament, també se'ls ofereix un itinerari amb aquesta orientació. A més a més, hi ha persones que, *a priori*, no compten amb una motivació emprenedora, però, si el personal d'Incorpora detecta que posseeixen les competències adequades, es pot recomanar l'autoocupació.

És habitual que es tracti de persones que ja realitzen activitats d'emprenedoria dins de l'economia submergida i no han pensat en convertir-les en una feina per compte propi, o no vegin clara la seva viabilitat. En general, les persones tenen coneixements sobre l'activitat que desitgen iniciar, però no han valorat la perspectiva comercial que el seu negoci podria tenir o necessitar per a la posada en marxa o

gestió. Mitjançant l'acompanyament del personal tècnic d'Incorpora, se'ls acostava al llenguatge empresarial, difícil en molts aspectes per a la ciutadania en general.

Cada itinerari contempla diferents línies d'actuació adaptades a la persona. Les activitats principals que es realitzen en el marc de l'autoocupació Incorpora són les següents:

- Detecció de l'emprenedor potencial entre les persones ateses per Incorpora o de l'entorn de l'entitat.
- Assessorament a persones amb perfil emprenedor i anàlisi de la viabilitat del projecte.
- Tutorització i suport en la realització de plans d'empresa i en el desenvolupament de la idea de negoci.
- Assessorament en la tramitació d'ajudes i subvencions existents de suport a l'autoocupació.
- Disseny i impartició d'accions formatives per a persones emprenedores i derivació a recursos formatius públics o privats de l'entorn comunitari.
- Prospecció d'informació sobre ajudes, subvencions, concursos i esdeveniments d'interès per a les persones emprenedores.
- Activitats d'acompanyament als recursos clau del territori, si és necessari, tractant de potenciar l'autonomia de la persona en la mesura possible.
- Acompanyament en l'anàlisi de necessitats financeres i riscos.

- Recerca de finançament en el territori o coordinació amb oficines de CaixaBank per facilitar l'accés a microcrèdits socials a través de MicroBank, si es precisa.
- Assessorament en els tràmits necessaris per donar-se d'alta com a autònom o de constitució d'una altra tipologia d'empresa.

En definitiva, es tracta d'un servei global, totalment personalitzat. L'entitat tutora dóna suport i seguiment tècnic abans i durant la seva posada en marxa. L'acompanyament per part de l'entitat Incorpora s'estén durant el primer any d'activitat per afavorir la consolidació del projecte d'autoocupació iniciat. Veure apartat 2.7.2 d'aquesta Guia.

2.5.3

Punts de Formació Incorpora

Incorpora es caracteritza per oferir a la persones ateses un itinerari d'inserció integral. En el cas de les persones que es consideri que requereixen una capacitació major per possibilitar la seva inserció laboral posterior, l'orientació de l'itinerari pot incloure participar en un Punt de Formació Incorpora. Aquest tipus d'actuació té com a finalitat millorar la seva ocupabilitat mitjançant accions que incideixen en l'apoderament de la persona i en el desenvolupament de les

seves competències, a través d'accions de capacitació i pràctiques no laborals en empreses.

Igualment, es pretén facilitar la integració sociolaboral de les persones vulnerables i en risc d'exclusió social, de manera que puguin incorporar-se al mercat laboral.

En els Punts de Formació Incorpora es treballen les competències tècniques, però també es treballa amb la persona des d'un punt de vista holístic, desenvolupant competències transversals. A més a més, se li proporcionen les eines necessàries per superar altres dificultats que puguin afectar la seva ocupabilitat i aconseguir superar-los amb èxit; a través del *coaching* personalitzat, proactiu i grupal s'aconsegueix el seu apoderament

Es potencia la participació d'altres persones que hagin passat per aquest procés per fer visible que és possible la integració i augmentar la motivació. Així doncs, s'estableixen estratègies col·lectives per a la recerca activa d'ocupació que augmenten la motivació i l'èxit dels processos.

Els Punts Formatius Incorpora faciliten la realització de pràctiques a l'empresa ordinària, apropen, d'aquesta manera, les persones a la realitat actual de les empreses i posen en pràctica l'aprenentatge en el lloc de feina.

2.6

Intermediació laboral. Suport en la selecció i la contractació

2.6.1

Accés a ofertes de la Plataforma online del Programa Incorpora

El personal tècnic d'Incorpora proporciona a les persones participants l'accés a ofertes de feina d'empreses que ha gestionat l'entitat i també a altres compartides, obtingudes a partir del treball en xarxa entre les entitats del Grup Incorpora.

És aquest un valor afegit per a les persones participants, ja que incrementa les possibilitats d'inserció, però requereix que el perfil de la persona consti introduït a la Plataforma *online* del Programa Incorpora de la manera més completa possible. Es recomana explicar les seves preferències, no només a nivell del lloc o sector d'activitat, sinó a nivell d'horari, tasques que podria desenvolupar, adaptacions que necessitaria sobre el lloc de feina, tipus de jornada laboral, disponibilitat geogràfica, entorn laboral, salari, etc.

2.6.2

Aparellament i ajustament laboral



És fonamental que el personal tècnic de l'entitat sigui coneixedor de l'àmplia gamma de perfils professionals

existents en el mercat laboral, i que ajudi

la persona a seleccionar aquelles oportunitats a les quals pugui optar. Han de ser experts en el disseny i anàlisi de llocs de feina, ja que això els permetrà oferir solucions adaptades a les necessitats de les persones. També, han de posar-se al lloc de les empreses i poder enllaçar l'itinerari individual amb especificació de la intensitat de suport que requereix la persona i buscar un ajustament adequat amb les oportunitats laborals existents en cada moment.

Veure la *Figura 4*.

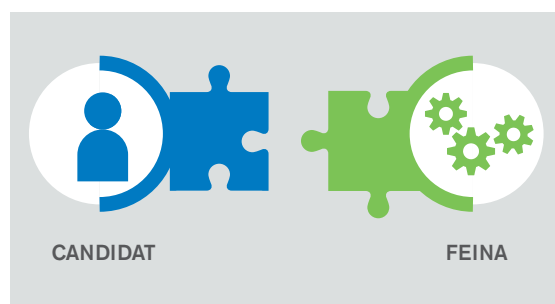


Figura 4. L'ajustament laboral entre l'oferta laboral i la persona candidata

En la recerca d'ocupació, la persona participant es confrontarà habitualment amb els requisits dels llocs de feina buscats, segons els seus interessos i prioritats. És clau, per tant, que les ofertes de feina estiguin minuciosament descrites per possibilitar-ne aquest ajustament.

En el moment de presentació de candidatures, s'ha de produir una concordança el més ajustada possible entre els requeriments de les ofertes de feina i les característiques i preferències de la persona que es presenta. Alguns dels elements a valorar per al grau de concordança o ajustament són els següents:

1. Àrea de feina preferida/oferta⁵
2. Tipus de feina
 - Solitari/en equip
 - Aire lliure Sí/No
 - Dirigít/Autònom
3. Competències adquirides/requerides
4. Competències transversals
5. Competències específiques
6. Experiència laboral prèvia (Sí -anys-/No)
7. Habilitats socials: adquirides/requerides
8. Condicions laborals: sol·licitades/ofertes
 - Horari
 - Sou (valorar l'accessibilitat en transport públic, sobretot en ofertes d'hostaleria amb horaris nocturns i ciutats petites o mitjanes)
 - Desplaçament
 - Tipus de jornada

L'ajustament o la concordança entre les preferències, les característiques i les habilitats d'una persona amb els requeriments d'un lloc de feina faciliten el procés d'inserció. Quan s'identifica l'existència d'un ajustament insuficient, però que encaixa amb les preferències de la persona, cal valorar la necessitat d'ajustar el pla de suports per intentar compensar les necessitats detectades. Veure la *Figura 5*.

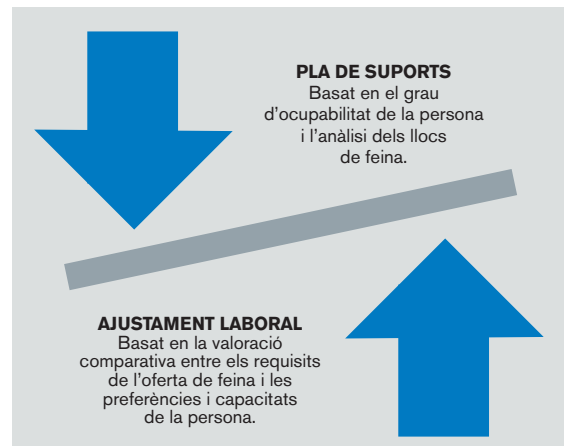


Figura 5. Ajustament laboral i adaptació del pla de suports



Els aspectes més rellevants de l'aparellament i l'ajustament laboral, així com de tot el procés de recerca, queden recollits a la *Plataforma online* del Programa Incorpora i a l'expedient d'atenció individual de la persona.

⁵ 1. Artística-musical. 2. Mecànic-tècnica. 3. Social-relacional. 4. Científica. 5. Didàctica. 6. Físico-esportiva. 7. Lingüístico-literària. 8. Administrativa.

Als apartats 3.5.1 i 3.5.2 de la Guia, es presenten amb detall els passos per a la gestió d'ofertes.

2.6.3

Entrevistes de selecció



El personal tècnic d'inserció laboral treballa perquè totes les persones participants, que en el seu itinerari es recull que es troben en fase de recerca activa, realitzin entrevistes de selecció per a llocs que s'ajustin a les seves preferències. És un objectiu clau aconseguir una intermediació altament efectiva, és a dir, que el màxim nombre d'empreses contactades tinguin interès a entrevistar persones candidates presentades per les entitats
Incorpora.

Igualment, i amb la finalitat de donar poder a la persona, es promou que sigui ella mateixa qui tracti d'aconseguir entrevistes de selecció utilitzant tots els seus recursos personals.

És l'entrevista de selecció el mecanisme més habitual en els processos de contractació i, per aquest motiu, és especialment necessari que les persones ateses en les entitats socials Incorpora desenvolupin les habilitats necessàries per superar-les amb èxit.

Es tracta d'un contingut que es treballa amb les persones ateses en les entitats, de manera individual o grupal, **utilitzant diversos mètodes:**

- Identificació clara dels aspectes destacables del currículum i disseny de l'estratègia comunicativa
- Sinèrgies entre les preferències i els requisits de l'oferta i el disseny de l'estratègia comunicativa de la persona amb l'empresa
- Simulació d'entrevistes amb personal tècnic de l'entitat
- Simulació d'entrevistes entre iguals
- Simulació d'entrevistes amb participació d'empreses que col·laboren amb l'entitat social. Es tracta d'un escenari molt més proper al real i, per tant, que permet practicar en un entorn més real.
- Anàlisi de l'experiència a partir de la revisió de les entrevistes realitzades, identificant les principals dificultats, el resultat, etc.

2.7

Inserció laboral. Incorporació, ajustaments i seguiment

2.7.1

Inserció laboral a l'empresa

L'acompanyament a la persona no finalitza un cop ha començat a treballar, sinó que s'ha de mantenir, especialment en els primers moments d'adaptació i aprenentatge del lloc de feina per afavorir la inserció. La superació d'aquest període és de vital importància per a l'adaptació progressiva al lloc de feina i a tots els canvis produïts com a conseqüència de la inserció laboral.

Això implica que el personal tècnic realitzi l'acompanyament segons els suports necessaris i pactats en l'itinerari individual per simplificar l'adaptació a l'ocupació. És fonamental que la persona percebi que se l'acompanya només el necessari perquè continuï amb el seu procés de desenvolupament personal i professional.

El lloc de prestació d'aquest tipus de suport pot ser variat en funció del que s'ha pactat: empresa, entorn comunitari proper al lloc de feina, l'entitat o el lloc acordat.

El suport ha de contemplar diferents figures o suports naturals, a més de la persona referent de l'empresa. A part del professional de l'entitat social poden prestar-lo professionals d'altres serveis, personal de la mateixa empresa en la qual treballa, familiars, etc. Els suports que es determinin han d'estar disponibles per a la persona i per a l'empresa de la manera que s'estableixi. Per tant, no vol dir que sempre hagin d'estar presents en el lloc de feina.

La persona treballadora anirà marcant la seva necessitat de suport i el personal tècnic d'inserció laboral prestarà el suport requerit en cada moment d'acord al pla de suports. Els suports s'adapten a les necessitats canviants de la persona i del lloc de feina, incloent canvis de tasques, nous aprenentatges, més responsabilitats, modificació de circumstàncies personals, etc.

Un cop assolits els objectius, el suport en el lloc de feina anirà encaminat a la recerca d'una major autonomia de la persona, fins que ja no requereixi suport i sàpiga que ho pot sol·licitar quan ho necessiti. Això significa que és el treballador qui decidirà com i quan utilitzar el servei que ofereixen les entitats Incorpora.

Un **seguiment adequat** de la persona permetria:

- Apoderar a la persona per millorar l'autonomia, el rendiment i la integració en el lloc de feina.
- Acompanyar la persona en la identificació de barreres existents dins i fora de l'entorn laboral i les estratègies per intentar superar-les.
- Disposar d'informació per valorar les necessitats de suport de la persona en cada moment.
- Donar suport a la persona en la planificació de la progressió futura de la seva carrera professional.
- La possibilitat real de realitzar la feina sol·licitada.
- El compliment amb les expectatives de l'empresa, però també amb les seves en l'exercici d'una activitat laboral.
- La capacitat d'aprenentatge i adaptació a les situacions noves que pot suposar el lloc de feina.
- Un cop la situació de feina s'ha estabilitzat es redueixen gradualment els suports que es presten i es pacta la periodicitat, de comú acord amb la persona i l'empresa si escau.

Com s'ha comentat en l'apartat anterior de seguiment de l'itinerari, la **periodicitat del seguiment** depèn de les preferències i les necessitats de la persona. La freqüència del seguiment pot augmentar-se o reduir-se en funció de les necessitats detectades, però, de manera general, s'aconsella efectuar un seguiment:

- La setmana prèvia a començar una feina
- Durant els tres dies següents a l'inici
- Setmanalment durant el primer mes (aconsellable)
- Al mes des de la data d'inici
- Als tres mesos des de la data d'inici

És important intensificar l'acompanyament durant el **període de prova o adaptació**, ja que és un moment en què tant l'empresa com la persona treballadora estan valorant:

El seguiment a la inserció ofereix el suport disponible per assegurar l'èxit en l'adaptació al lloc de feina i afavorir el manteniment de l'ocupació. Si han estat necessaris reajustaments en l'itinerari, es valoraran amb la persona per explorar la seva percepció.

El seguiment de la inserció també implica l'acompanyament d'altres efectes que pot tenir la feina en les persones, com, per exemple, l'adaptació a la nova rutina quotidiana (ritmes de treball, de son, l'organització del temps, etc.), la reassignació de tasques i rols en la dinàmica familiar, valoracions de la família... És, per això, convenient tenir en compte també aspectes culturals i de gènere.

En alguns casos, pot ser necessària una **adaptació del lloc de feina**, consistent en la introducció, de forma consensuada amb l'empresa i la persona, d'alguna modificació

que faciliti l'adaptació de la persona; pot implicar un ajustament d'horari, responsabilitats, tasques, entorn laboral o de procediments de treball. Aquest ajustament pot ser necessari en cas de condicionants vinculats a la situació de discapacitat de la persona, el seu estat de salut o qualsevol altra situació específica. Petits ajustaments efectuats de forma oportuna poden marcar la diferència per donar resposta a les necessitats i les expectatives dels diferents implicats.

2.7.2

Autoocupació Incorpora

Si la inserció s'ha produït per compte propi, el personal tècnic de l'entitat Incorpora acompanya la persona durant la primera etapa de la posada en marxa del projecte, concretament durant el primer any. Aquest seguiment tampoc té cost per a la persona emprenedora.

El Programa preveu, com a mínim, la realització d'entrevistes de seguiment trimestrals i una avaluació anual —transcorreguts dotze mesos des de la posada en marxa del projecte d'autoocupació— per part de l'entitat tutora. Tanmateix, és cada persona emprenedora qui determina la freqüència del seguiment i el suport necessari.

Són molts els dubtes que les persones treballadores per compte propi poden tenir en la fase inicial d'activitat; són habituals les

qüestions referides a la presentació d'impostos, liquidació trimestral, tràmits, comptabilitat, etc. A més, si un cop iniciat el projecte es necessita finançament, s'analitzen els riscos i s'estudien vies possibles. Si escau, es proporciona la informació sobre la línia de microcrèdits bancaris amb el suport de MicroBank, a través de l'oficina de CaixaBank de referència per a cada entitat Incorpora.

Igualment, per accedir a algunes ajudes que s'atorguen en el territori, es requereix l'elaboració de documentació que, sense experiència, pot semblar un repte inassumible; en canvi, amb acompanyament, les persones emprenedores podrien presentar la seva candidatura.

Si es detecta o la persona informa que el projecte d'autoocupació no està funcionant com s'esperava, s'estudien les causes per intentar reorientar el que sigui necessari. Algunes àrees de millora habituals estan relacionades amb la comercialització, el màrqueting, la visibilitat a Internet, l'estudi de la competència, la detecció de mercats emergents...

Si en el territori hi ha més d'una persona que ha emprès un projecte empresarial recentment i es detecten sinèrgies a nivell d'àrees de millora o de sectors d'activitat, es pot plantejar també la realització d'alguna activitat grupal a més del seguiment individualitzat. Es promou, d'aquesta manera, el suport entre iguals.

El Programa Incorpora treballa per oferir una xarxa de Punts d'Atenció a l'Emprenedor (PAE) com a mecanismes de suport a nivell dels territoris.

2.7.3

Finalització de la relació laboral

Que la persona finalitzi una relació laboral no implica que finalitzi la seva participació activa amb l'entitat social Incorpora. En aquesta situació, el personal tècnic d'inserció laboral acompanya les persones en la revisió de cada experiència per aprendre de l'experiència i promoure processos resilients.

- Si és una finalització ordinària per fi de contracte i no s'han observat problemes de rendiment o adaptació, la intervenció del personal tècnic d'inserció laboral serà la realització d'una valoració de l'experiència laboral adquirida per poder continuar treballant amb la persona el seu itinerari professional i nous objectius laborals.
- Si la finalització és degut a la no superació del període de prova, convé treballar sobre els motius que van provocar la sortida de l'empresa i planificar nous objectius laborals, tenint en compte els aspectes a millorar per a properes insercions.
- Si la finalització és per baixa voluntària, es recomana treballar sobre els motius que van portar a aquesta decisió i planificar nous objectius.

També, en aquesta fase de finalització de contracte, pot donar-se la situació que sigui l'empresa qui informe sobre la decisió al personal tècnic. En aquest cas, es recomana valorar amb l'empresa la situació per identificar si és una decisió ferma o si hi ha oportunitat de prevenir la baixa. Si és possible prevenir-la, se suggereix incorporar a l'itinerari la intervenció dissenyada amb participació de la persona, el personal tècnic i l'empresa per mantenir l'ocupació. Si no és possible, s'intentarà obtenir informació complementària a la que pugui aportar la persona per considerar-la en el procés de revisió de l'experiència laboral.

2.8

Desenvolupament i promoció de la carrera professional



Si la persona continua vinculada al servei (una vegada que té una feina), per tal que s'identifiqui com a necessari millorar les seves condicions d'ocupació, convé efectuar un bon ajustament amb la nova recerca. A més a més, semestralment s'ha d'actualitzar la valoració del perfil professional per identificar millores en la seva ocupabilitat o canvis en les preferències o motivació. Es recomana posar especial èmfasi en l'evolució de les competències.

El desenvolupament i la promoció de la carrera professional es poden concebre des de la millora en el lloc de feina, perquè l'empresa prevegui l'ascens, o des de la necessitat de buscar un altre lloc de feina en una altra empresa. És una qüestió que ha de ser clarament identificada, conjuntament amb la persona, per orientar l'itinerari en una o altra direcció, amb accions a mig i llarg termini.

Explorar si la formació pot ser d'utilitat per al desenvolupament i la promoció de la carrera professional és una altra qüestió rellevant en aquesta fase. Si és una qüestió necessària, cal orientar la persona sobre un itinerari formatiu reglat o no. En el cas de les persones joves sense graduat en educació secundària obligatòria (ESO), el retorn al sistema educatiu formal pren especial rellevància per proporcionar-los més i millors oportunitats futures d'inserció laboral.

És important despertar l'interès de les persones joves cap a la formació, mitjançant accions d'activació⁶ i manteniment de la motivació, adequant ritmes, eines i recursos amb accions preparatòries o compensatòries. Les accions d'activació estaran intrínsecament relacionades amb els valors de la població jove, així com les accions relacionades amb la seva xarxa social i familiar, i les iniciatives que fomenten l'esperit emprenedor.

Implica un acompanyament i una atenció totalment personalitzada del personal tècnic d'inserció laboral, treballant de forma conjunta amb els serveis i diferents iniciatives disponibles al territori.

2.9

Finalització del servei

Una persona finalitza la seva participació activa al Programa Incorpora quan:

- S'han assolit els objectius fixats.
- Decideix que no desitja buscar feina o el suport d'Incorpora.
- Es produeix la ruptura en el contracte d'acords i compromisos.
- Se la deriva a un altre servei més adequat, ja que els serveis de l'entitat social no permeten desenvolupar l'itinerari de la persona.

En aquest últim escenari, cal recordar que sempre que l'entitat social pugui aportar valor al desenvolupament de l'itinerari de la persona, malgrat que es produeixi una derivació, no finalitza el servei. És a dir, es mantindria la gestió compartida del cas entre l'entitat social derivant i aquella a la qual es derivés.

⁶ En la majoria de les ocasions, la inserció és la millor de les activacions cap a la formació, ja que contrasta les expectatives laborals de les persones amb la realitat laboral. Els permet, a més, disposar d'una estabilitat econòmica per pensar en un futur millor, traçant el seu projecte personal i professional.



Independentment del motiu, en aquest moment és recomanable conèixer el nivell de satisfacció de la persona en el Programa, a través d'un qüestionari de satisfacció. Forma part essencial de la qualitat del servei ofert.



Quan finalitza l'atenció, és convenient tancar l'itinerari individual i deixar constància a la Plataforma *online* del Programa Incorpora de la valoració final del pla de treball i del perfil competencial al finalitzar el procés d'inserció. Permet, d'aquesta manera, comparar les millores realitzades i l'evolució de la persona.

3

**Acompanyament
a l'empresa**

Des de la perspectiva de l'acompanyament a l'empresa, les actuacions que realitzen les entitats socials es mostren a la *Figura 6*:

Tot seguit, es descriuen cada un dels procediments de treball aquí descrits.

3.1

Diagnòstic del teixit empresarial



El diagnòstic del teixit empresarial del territori és un element metodològic clau de la tasca amb l'empresa. A partir del seu coneixement i anàlisi, permet orientar millor la prospecció d'empreses i, alhora, l'orientació a les persones ateses. Per la naturalesa de la informació que conté el diagnòstic, es recomana actualitzar-lo anualment, i, com a mínim, cada tres anys fer una revisió en profunditat de tot el diagnòstic.

Implica disposar d'informació actualitzada de la zona, amb una atenció especial a noves empreses, a llocs de feina disponibles, a tendències en els diferents sectors d'activitat.

Per elaborar-lo, es poden utilitzar: informes locals d'ocupació, estudis de mercat elaborats per organismes qualificats, observatoris d'ocupació, Institut Nacional d'Estadística (INE), patronals, sindicats, col·legis professionals, grups empresarials, d'investigació o altres.

Es recomana incloure una llista d'indicadors del mercat laboral, com, per exemple, dades d'ocupació, activitat dels diferents sectors de la zona, sectors emergents, sectors amb possibilitats de contractació, etc. També, pot ajudar conèixer quin és l'univers potencial al qual dirigir-se, a partir de l'anàlisi de la composició i l'organització del teixit empresarial més proper. La informació ha d'estar organitzada de manera que es pugui actualitzar fàcilment. Convé disposar d'una llista d'empreses tipificada per sector d'activitat, mida d'empresa, possibilitats de contractació, etc.

Igualment, és profitosa la informació de les empreses prospectades i, especialment, les visitades; convé també tenir en compte per elaborar aquest diagnòstic del territori l'aproximació a l'administració local (ajuntament, juntes de districte o barri) i les associacions empresarials o comercials del territori.

Es recomana que l'equip de professionals de cada entitat social o de cada territori acordi quin sistema s'utilitzarà per analitzar

aquesta informació i identificar les tendències en el mercat laboral local.

Cada entitat pot, també, valorar la possibilitat de compartir els seus resultats amb els observatoris d'ocupació als que consulti, per si la informació obtinguda pogués ser d'utilitat i difondre's.



La Plataforma *online* del Programa Incorpora permet tenir un control sobre la informació relativa a les empreses contactades i visitades, i facilita la recopilació d'informació i actualització de les dades. Per això, tota la informació relativa a la tasca amb les empreses s'ha d'introduir amb el màxim detall i en temps real.

Una bona actualització de les dades a la Plataforma *online* del Programa Incorpora permet:

- Organitzar la informació.
- Obtenir informes globals de l'activitat desenvolupada amb cada empresa (ofertes gestionades, insercions aconseguïdes, perfils, etc.).
- Conèixer la tasca del conjunt del Grup territorial Incorpora amb l'empresa.

Arran d'aquesta fase, cada entitat elabora el cens d'empreses diana, és a dir, la llista d'empreses grans d'interès. Es recomana explicitar els criteris que s'han utilitzat per considerar una empresa diana, perquè aquests siguin compartits. Alguns criteris poden ser: les prioritats del pla d'inserció de les persones ateses en el servei o les



Figura 6. Acompanyament a l'empresa

oportunitats d'inserció laboral que es preveuen, etc., de les empreses que siguin de més interès.

La llista d'empreses d'interès per a cada entitat es posa en comú anualment amb el Grup Incorpora. Un cop consensuada, s'envia a l'Obra Social "la Caixa" i es facilita al personal tècnic de les entitats socials perquè planifiquin la prospecció, és a dir, el contacte directe amb les empreses del territori. La planificació es realitza tenint en compte les prioritats establertes, i s'aconseixa deixar constància de la relació d'empreses considerades diana per cada entitat a la Plataforma *online* del Programa Incorpora. A més a més, aquesta planificació implica la presa de decisions sobre les estratègies a seguir, tant amb empreses noves que no pertanyen a la Xarxa Incorpora, com amb empreses que ja han estat contactades o visitades per altres entitats del Programa.

3.2

Aproximació i coneixement de les empreses

Convé tenir en compte que la integració laboral de les persones vulnerables requereix cert coneixement de l'empresa a la que oferirem els serveis d'intermediació del Programa Incorpora.

La prospecció d'empreses inclou des de la seva aproximació i el seu coneixement fins a la intervenció que es realitza amb el teixit empresarial del territori, per, entre altres qüestions, identificar oportunitats d'ocupació per a les persones que participen del servei. Implica construir relacions de feina amb i entre les persones per crear més i millors oportunitats per a les persones que s'atenen.

El procés de construcció de la relació amb l'empresa implica:

- Conèixer les preferències de les persones ateses (zones geogràfiques, tipus de feina, context, habilitats, interessos, experiències, etc.).
- Conèixer les preferències dels diversos col·lectius atesos al Grup Incorpora del territori.
- Conèixer i explorar les necessitats de les empreses i identificar serveis potencials a oferir-los.
- Determinar estratègies a utilitzar per desenvolupar les relacions amb les empreses.
- Promoure la col·laboració contínua.
- Mantenir el vincle.

Hi ha diverses estratègies de desenvolupament de la prospecció; determinen la manera de contactar amb l'empresa, en funció dels objectius plantejats i dels resultats a aconseguir.



La taula següent enuncia les principals finalitats de la prospecció i, en el banc de recursos del Programa Incorpora, es descriuen àmpliament. Veure la **Taula 4**. Cal recordar que poden ser complementàries entre si.

Taula 4. Finalitats de les estratègies de prospecció

| Finalitat | Explicació |
|--|---|
| Crear nous vincles amb les empreses | Busquen realitzar nous contactes que promoguin vincles futurs. Busquen noves oportunitats laborals, però també crear serveis que beneficiïn les empreses. |
| Consolidar i mantenir el vincle amb les empreses col·laboradores | Busquen, a més d'obtenir ofertes de feina existents en les empreses amb les que ja es col·labora, crear compromisos més duradors de col·laboració i noves oportunitats d'ocupació, segons les necessitats de les empreses; també, el disseny de formació que respongui a necessitats de personal sense cobrir. |
| Realitzar difusió, sensibilitzar i aprofundir en <i>networking</i> | <p>Promouen la difusió de les pràctiques realitzades i utilitzen el màrqueting social i el <i>networking</i> per intercanviar experiències, establir noves col·laboracions, promoure la sensibilització a través de la responsabilitat social i el reconeixement i el prestigi dels qui participen (els Premis Incorpora són un exemple en aquest sentit). Convé potenciar la participació en esdeveniments i la difusió de les activitats de suport a l'empresa, així com activitats que promoguin el contacte entre empreses i persones ateses en el Programa.</p> <p>Aquest tipus d'accions serveixen per generar nous contactes, refermar els vincles existents, potenciant el <i>networking</i>.</p> |
| Ampliar possibilitats d'ocupació en altres àmbits | Promoure l'ocupació a través de les activitats econòmiques desenvolupades per les empreses de tipus ordinari i per altres sectors. Inclou la prospecció d'empreses d'economia social, els enclavaments laborals, l'ocupació pública, les pràctiques formatives i l'autoocupació. |

En la fase de creació de nous vincles, és molt útil el diagnòstic del teixit empresarial efectuat per l'entitat, ja que dóna informació actualitzada que ajuda a orientar la feina proactiva que desenvolupa el personal tècnic del servei.

La prospecció d'empresa implica: buscar empreses amb ofertes o amb previsió de tenir-les, en canals habituals, prospectar empreses de l'entorn personal, familiar i comunitari de la persona participant dins del Programa, així com de qui prospecta i dels seus col·legues de feina en xarxa, valorar la possibilitat (en alguns casos) de prospectar amb les empreses proveïdores de la mateixa entitat o de les empreses amb les quals s'està treballant. Identificar nous nínxols d'emprenedoria també pot ser d'ajuda en aquesta estratègia de creació de nous vincles amb empreses. No hem d'oblidar la prospecció a través de persones claus dins de les empreses. Saber-les identificar pot afavorir a l'accés i redescobrir noves formes de col·laboració.

Cal remarcar que, dins de les estratègies de *networking* de la prospecció, la tasca amb el territori i la comunitat és molt importants, així com la feina amb el **voluntariat** per a l'ajuda de prospecció d'empreses i de noves ofertes de feina. També, destaca la **col·laboració entre iguals**, remarcant que el suport mutu entre persones participants dins el programa dóna uns excel·lents resultats en els processos de recerca de fei-

na i d'identificació de noves empreses amb les quals treballar.

La prospecció d'empreses no és un procés lineal i està orientat a generar noves formes de col·laboració, fins i tot quan l'empresa ja coopera amb el Programa per millorar la col·laboració, sempre sobre la base d'un guany mutu (*win-win*). Per exemple, un contacte d'intermediació laboral i, en conseqüència, vinculat amb un procés de selecció pot transformar-se en una relació estable, en la qual el Programa es constitueix en font de reclutament per a l'empresa i en una eina per recolzar les seves accions locals de responsabilitat social empresarial.

En relació amb el perfil i les característiques del personal tècnic que realitza la prospecció, és important destacar entre elles la capacitat de poder escoltar, interpretar i saber els temps de la interrelació amb l'empresa. Té més preguntes que respostes en la fase inicial del contacte. Mostra interès pel coneixement de l'empresa. Sap identificar la millor estratègia comunicativa i d'utilització de llenguatge no verbal per afavorir una comunicació altament efectiva. És proactiu davant les necessitats de la comunitat d'empreses. Per a la tasca de prospecció amb l'empresa es requereix convicció, motivació i creure en el que es fa. La credibilitat davant l'empresa es construeix a través d'una relació basada en la confiança i en la capacitat de donar resposta a les necessitats de l'empresa.

3.2.1

Accions prèvies a l'inici del contacte amb l'empresa



Abans de realitzar qualsevol acció de prospecció amb una empresa del territori s'ha de consultar el CIF i el codi postal a la Plataforma *online* del Programa Incorpora per conèixer si l'empresa ja està creada. Per evitar duplicitats és important que les empreses estiguin registrades correctament, sense errades, indicant tant el nom comercial com el fiscal i que s'indiquin de forma correcta les províncies d'actuació.

Si l'empresa ja ha estat creada a la Plataforma per part d'una altra entitat social, es procedirà d'acord amb els protocols de cada Grup territorial, que vetllaran per afavorir el treball en xarxa coordinat amb l'empresa.

Abans de contactar amb l'empresa, és clau realitzar una investigació de cada empresa prioritzada en el cens d'empreses diana; aquesta investigació té com a finalitat conèixer aspectes generals i específics de l'empresa, i, per tant, permetrà orientar de manera estratègica l'aproximació a partir de la identificació prèvia dels serveis que més poden interessar a l'empresa de la cartera de serveis oferta.

També, per realitzar l'aproximació es recomana que cada entitat defineixi algunes qüestions procedimentals; se'n destaquen les següents:

1. Com es contacta amb les empreses per despertar cert interès en l'interlocutor i tenir oportunitat de concertar una entrevista posteriorment.
2. Com es presenta l'entitat davant les empreses, considerant si es tracta d'una entitat coneguda per les empreses o no, com és percebuda i quins poden ser els principals estereotips als quals fer front, etc.
3. Amb quina documentació de suport — en format paper o electrònic— es presenta l'entitat.

La prospecció requereix un procés acurat de planificació, on s'especifica, entre d'altres:

- Empresa a prospectar
- Serveis o àrees en els que s'incidirà
- Objectius de la prospecció
- Qui efectuarà la visita o el contacte amb l'empresa, indicant el nom de la persona o persones de l'entitat que faran la visita, i si aquesta es realitzarà de forma conjunta amb altres entitats del Grup Incorpora per potenciar el treball en xarxa.
- Persones amb les que es desitja contactar
- Dates probables de visita o contacte amb l'empresa
- Canals de comunicació que seran utilitzats

Tot seguit, s'especifica com s'inicia l'aproximació amb l'empresa.

3.2.2

Contacte i coneixement amb les empreses

Un cop finalitzat el diagnòstic del teixit empresarial i la **planificació de la prospecció** és el moment de contactar amb les empreses, utilitzant tota la informació prèvia.

La **Taula 5** mostra la modalitat i els objectius de cada fase del contacte amb l'empresa.

Cal recordar que, pel contacte amb les empreses, les entitats socials poden comptar amb un conjunt de materials escrits que s'enuncien sota:

- Presentació general del Programa, que inclogui els principals instruments disponibles i mostra alguns casos de col·laboració.
- Fulletó del territori, en el qual es visualitzi el conjunt d'organitzacions que formen part del Programa.

Aquests documents proporcionats pel Programa Incorpora poden complementar-se amb algun fulletó o material elaborat per cada entitat que presenti el servei d'intermediació.

La targeta de visita Incorpora és una eina útil en aquesta fase de contacte inicial amb l'empresa. Identifica la persona com a representant d'una entitat que compta amb

l'aval d'un Programa consolidat. Les carpetes Incorpora també contribueixen a aquesta finalitat.

En determinades zones, pot ser convenient realitzar prospeccions d'empreses conjuntament entre personal tècnic de diferents entitats amb presència al territori. Per això, és important que cada entitat social adherida al Programa Incorpora identifiqui les empreses que, per la seva importància o envergadura, convingui abordar en equip. També es contemplarà el treball conjunt en els casos d'associacions o gremis empresarials.

Seguidament, s'enuncien una sèrie de variables que faciliten la tasca amb les empreses; part d'aquesta informació es recull en la planificació de la visita i en la mesura que es treballi i estableixin relacions de confiança amb l'empresa.

- Localització de les empreses i els seus centres de treball, l'accessibilitat que tenen, mida dels equips, transport i mobilitat.
- Sector d'activitat, productes i serveis que ofereix: permet tenir coneixement sobre els llocs de feina que disposa, possibles proveïdors i clients, potencial del negoci, mercats als quals es dirigeix, pics de feina, etc.
- Característiques de la contractació, clima laboral, rotació del personal, subcontractació de serveis, atenció a la diversitat, condicions laborals (flexibilitat d'horaris, permisos, transport d'empresa, pàrquing, guarderies, menjars, etc.).

Taula 5. Modalitat i objectius de fases del contacte amb l'empresa

| | | |
|-------------------------|------------------|---|
| Contacte inicial | Objectius | Presentar el servei. Aconseguir una entrevista presencial. |
| | Activitat | Els canals de comunicació per al contacte inicial poden ser: telefònic, electrònic o presencial. Nota: Independentment de la modalitat triada sempre serà necessari visitar presencialment l'empresa. |
| Primera visita | Objectius | Conèixer l'empresa i el que és important per a ells. Obtenir tota la informació possible per adequar l'estratègia de presentació de l'entitat. Informar sobre el servei, les possibilitats de col·laboració i el compromís de l'entitat. Sensibilitzar en funció de valoració inicial realitzada. Començar a crear un vincle de confiança. |
| | Activitat | Visita presencial |
| Col·laboració | Objectius | Generar o mantenir un vincle de confiança. Gestionar les ofertes. Establir acords o convenis de col·laboració. |
| | Activitat | El format de col·laboració pot ser molt variat. Pot incloure: cobrir llocs de feina, fer formació a mida de les seves necessitats de personal, guiar visites a centres d'ocupació, desenvolupar d'accions vinculades a la seva RSE, realitzar processos de selecció de personal, assessorar en relació amb bonificacions, etc. |
| Fidelització | Objectius | Mantenir el vincle creat amb l'empresa promovent una relació més duradora i estable. Avançar cap a una aliança estratègica. ⁷ |
| | Activitat | Assessorar contínuament a l'empresa sobre temes del seu interès (legislació, noves activitats, formació, convenis...) Contactar periòdicament i fer visites personals. Convidar activitats organitzades per la Xarxa Incorpora (jornades, esmorzars de treball, premis...) Realitzar el seguiment d'accions previstes com la gestió d'ofertes, seguiment d'insercions, persones en formació, etc. Participar activament en els itineraris personalitzats dels participants (mentors, tallers d'entrevistes, experiències de descobriment vocacional en els entorns de les seves empreses...). |

⁷ D'acord amb EFQM, el Criteri 4 Aliances i recursos estableix que les organitzacions excel·lents planifiquen i gestionen amb transparència les aliances externes, els seus proveïdors i recursos interns, per donar suport al desplegament i execució de l'estratègia general i els mecanismes que li donen suport, així com per aconseguir el funcionament eficaç dels seus processos. S'asseguren de gestionar eficaçment el seu impacte social i ambiental i rendeixen comptes sobre l'ús dels recursos públics.

- Polítiques de Responsabilitat Social: implicació responsable en la comunitat de referència, subcontractació de serveis, aplicació de normatives, encaix en les polítiques de contractació, posicionament en l'organigrama de l'empresa.
- Tipus de persones que treballen a l'empresa, perfils, característiques que l'empresa valora positiva i negativament.

Si es planteja clarament que hi ha possibilitat de contractació, s'ha d'explicar el perfil de la persona, les característiques de la qual encaixen amb l'empresa i preguntar com fer que aquesta persona accedeixi a una entrevista. Quan es parli de persones concretes, cal presentar la seva motivació, habilitats i aptituds, així com la seva contribució per assolir els objectius de l'empresa.



Per ajudar a la recollida sistemàtica de la informació amb l'empresa, especialment en el cas de grans empreses, s'aconsella disposar dels següents sistemes de registre semiestructurat:

- Fitxa de recollida de dades de l'empresa
- Pla d'acció de l'empresa
- Fitxa de visita

3.2.3

Al finalitzar la visita

Cal agrair la possibilitat de visitar l'empresa i el temps prestat (amb un correu d'agraïment, per exemple).

Posteriorment, es requereix un procés de reflexió sobre la informació obtinguda i si van quedar aspectes sense conèixer. Implica revisar la percepció de l'interès que pugui tenir l'empresa a col·laborar i com podria fer-ho. Implica plantejar o revisar el pla a seguir amb l'empresa (propers passos).



La informació obtinguda a través dels contactes i les visites a l'empresa ha d'actualitzar-se com més aviat

millor (si pot ser en el mateix dia o el matí següent) a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, ja que altres entitats del Programa poden tenir interès en contactar amb aquesta mateixa empresa. Conèixer com s'ha desenvolupat aquesta col·laboració prèvia i coordinar el treball amb altres serveis d'ocupació facilitarà un acostament millor a l'empresa.

Concretament, en l'apartat d'empreses de la Plataforma *online* del Programa Incorpora es deixa constància de:

- Dades de les persones de l'empresa amb què s'ha mantingut contacte, per tal

de mantenir un seguiment adequat de la feina feta amb cadascuna d'elles

- Telèfon i correu electrònic de l'interlocutor de l'empresa per simplificar la comunicació i l'enviament del qüestionari de satisfacció
- Tipus de contacte mantingut
- Resultats obtinguts

És convenient tenir clar que la informació obtinguda sobre l'empresa és confidencial i es recomana que només s'utilitzi en el marc de la inserció laboral de persones en risc o situació d'exclusió social. No s'utilitzarà, per tant, per a la venda de serveis o productes relacionats amb empreses d'inserció, centres especials d'ocupació o altres formes d'economia social amb les que treballen les entitats socials adherides a Incorpora.

3.2.4

Valoració d'oportunitats

L'anàlisi de la informació recopilada té com a objectiu la valoració de les oportunitats que pot oferir l'empresa i, per tant, la seva col·laboració potencial. És convenient tractar d'identificar què necessita l'empresa, i que se li pugui aportar valor des de l'entitat social Incorpora.

Des d'aquesta perspectiva, la prospecció ens permet explorar i desenvolupar noves possibilitats. Definir una feina pels resultats a produir i les necessitats que són cobertes amb solucions que aportin valor a l'empresa implica un pas endavant en la prospecció d'empreses. Cal replantejar l'enfocament tradicional de la definició dels llocs de feina per les tasques i la qualificació necessària. Aquest canvi d'enfocament, centrat més en la valoració d'oportunitats, obre possibilitats a noves contractacions no previstes prèviament per l'empresa; en certa mesura, respon a l'estratègia de recerca de possibilitats en el "mercat amagat" d'ocupació, del qual es beneficiaria l'empresa, perquè dona resposta a una necessitat no coberta.

3.2.5

Cartera de serveis oferta a les empreses

Les entitats socials ofereixen una cartera de serveis que han d'estar clarament definits, però alhora ser adaptables i flexibles per aconseguir encaixar millor amb les necessitats de cada empresa, mostrar un avantatge comparatiu i aportar-li valor.

Tal com estableix el Model Incorpora, la cartera de serveis a l'empresa inclou els següents serveis. Veure la **Taula 6**.

Taula 6. Serveis a les empreses

| Serveis a l'empresa | |
|---------------------|--|
| 1. | Realització de processos de preselecció |
| 2. | Seguiment de la incorporació de les persones noves |
| 3. | Suport a l'anàlisi i la definició de perfils professionals |
| 4. | Assessorament sobre avantatges fiscals i laborals |
| 5. | Avantatges comercials, com a conseqüència de les clàusules socials |
| 6. | Foment de la Responsabilitat Social Empresarial (RSE) en el territori |
| 7. | Pla d'acció amb l'empresa |
| 8. | Convenis i contractes de pràctiques |
| 9. | Punts de formació |
| 10. | Col·laboració en el disseny i implementació d'accions formatives per a persones beneficiàries, amb fase teòrica i pràctica |

A continuació, s'expliquen breument cada un d'aquests serveis a les empreses. Veure la **Taula 7**.

Taula 7. Definició i característiques dels serveis a les empreses

| Servei | Definició i característiques |
|--|--|
| Preselecció per a la cobertura d'ofertes de feina i seguiment d'incorporació | S'ofereix informació, preselecció de persones candidates i selecció de personal. A més, es dóna orientació i seguiment un cop es realitza la inserció laboral. |
| Suport en l'anàlisi i definició de perfils professionals | Assessorament en la definició de perfils professionals. A partir d'una informació precisa, es facilita presentar les persones candidates idònies per a cada lloc. |
| Assessorament especialitzat | Relatiu a beneficis, bonificacions i incentius a la contractació, avantatges comercials en clàusules socials de concursos públics, etc. |
| Foment de la RSE en el territori | <p>Es proporciona el disseny o la revisió de les polítiques de RSE que introdueixin valors de millora social i econòmica, mitjançant la incorporació de clàusules socials, selecció de proveïdors, promoció del voluntariat corporatiu, etc.</p> <p>També, es millora la visibilització de l'actitud socialment activa de l'empresa, mitjançant el segell Incorpora.</p> |
| Pla d'acció amb l'empresa | Les empreses que col·laboren amb Incorpora compten amb un pla d'acció documentat per escrit. Recull els objectius compartits que es pretenen aconseguir a partir de la col·laboració i les principals actuacions que es realitzaran. |
| Convenis i contractes de pràctiques | Incorpora possibilita crear oportunitats de col·laboració que transcendeixin la contractació d'una persona. Els convenis marc dissenyats a mida per a cada empresa que recullen els acords establerts entre el Programa Incorpora i l'empresa, així com la signatura de contractes de pràctiques, són les estratègies més destacades per consolidar la col·laboració de l'empresa amb el Programa Incorpora. |
| Punts de Formació Incorpora | L'empresa té la possibilitat de col·laborar en la realització de formació que doni resposta a les seves necessitats de qualificació: definició de perfils de les persones participants, preselecció, disseny d'acions formatives, impartició de formació, oferta de pràctiques, etc. |

El Model Incorpora inclou dins la seva cartera de serveis accions per al territori i la societat que val la pena considerar en el moment de la prospecció amb l'empresa: Veure la **Taula 8**.

Taula 8. Definició i característiques dels serveis per al territori-societat

| Servei | Definició i característiques |
|--|---|
| Reconeixement de la tasca amb els agents del territori | Incorpora reconeix aquelles organitzacions que col·laboren activament amb el Programa: empreses, associacions empresarials, administració, mitjans de comunicació, universitats, entitats socials, agrupacions professionals, usuaris, xarxa d'oficines de CaixaBank, etc. Anualment, s'atorguen els Premis Incorpora. |
| Actes de difusió | Convocatòria de les empreses d'un mateix territori per participar en actes que s'impulsin des de la Xarxa Incorpora. Es tracta de promoure espais de diàleg que facilitin a les empreses del mateix territori trobar-se entre iguals i explorar possibilitats de col·laboració en matèria d'inserció laboral de persones en situació de vulnerabilitat social. Alguns exemples seria l'organització de jornades sectorials multiempresa, de reunions sobre qüestions que afectin a l'ocupació en determinats sectors d'activitat, promoció de bones pràctiques i RSE, etc. |

Com mostren tots aquests serveis descrits, des del Programa Incorpora es potencia la creació de vincles i col·laboracions entre l'empresa i l'entitat social, de manera que l'empresa es transformi en aliada.

És clau, per tant, transmetre seguretat i confiança, així com reforçar la idea que el suport del personal tècnic d'inserció laboral és el punt fort del Programa i allò que el diferencia de la resta. A continuació, s'inclouen alguns punts que figuren en els argumentaris amb què treballen les entitats socials Incorpora i que poden ser útils en la seva revisió.

3.2.6

Bases per a un argumentari

L'argumentari és una eina de treball que recull els elements clau a tenir en compte en les converses amb la persona de referència de l'empresa: serveis que s'ofereixen, avantatge enfront dels competidors, missatges forts, possibles objeccions i respostes.

A la **Taula 9** es mostren elements a tenir en compte per part de les entitats.

Taula 9. Argumentari

| Element | Característiques | Respostes |
|-------------------------------|--|---|
| Persones en procés d'inserció | Potencialitats | Mostrar els aspectes més positius de les persones que poden ser motivadors en el lloc de feina (implicacions en les tasques del lloc de feina, coneixement d'altres idiomes i cultures, alta capacitat d'adaptació a entorns canviants, fort motivació davant les oportunitats...). |
| | Dificultats | Reconèixer les dificultats tenint en compte els prejudicis i estereotips existents i elaborar arguments objectius per desmuntar-los. |
| Incentius per a les empreses | Legals | Necessitat de complir amb requisits legals de caràcter social, normativa aplicable en matèria de discapacitat, clàusules socials a la contractació pública... |
| | Laborals | Beneficis fiscals, incentius a la contractació |
| | Reputació empresarial | Cobrir les necessitats de personal responent als seus objectius empresarials. Vinculacions de la inserció amb la reputació empresarial, impacte en el territori. Premis Incorpora. |
| Serveis d'ocupació | Avantatges enfront d'altres competidors | Gratuitat, compatibilitat amb altres serveis utilitzats, continuïtat, seguiment, personalització, complementarietat amb altres accions, treball en xarxa coordinat i amb procediments unificats. Sense compromís de contractacions. Agilitat en la resposta. |
| | Itinerari com a garantia de qualitat i resultats | Orientació, coneixement de la persona, formació a mida, intermediació, seguiment i suport continu, especialment si es produeix una contractació a demanda de l'empresa. |

En ocasions, les empreses mostren certa resistència a contractar persones en situació de vulnerabilitat social basades, sovint, en el desconeixement i la manca d'informació real, donant lloc a prejudicis i estereotips.

Un missatge clar, que aporti informació i dades sobre la situació, que presenti experiències positives, etc. contribueix a desmuntar aquests arguments. Així doncs, és útil informar que, a través del Programa Incorpora, es compta amb el suport i el seguiment de professionals especialitzats.

3.2.7

Avaluació dels resultats de la prospecció



Finalment, cal esmentar que s'han definit una sèrie d'indicadors de qualitat que permeten identificar els resultats de la prospecció d'empreses; s'enuncien aquí:

- Diversitat d'empreses i llocs de feina
- Empreses contactades que contracten a una o més persones
- Ofertes gestionades que han generat una inserció laboral
- Persones inserides a l'empresa ordinària del total de persones en procés de recerca

3.3

Pla d'acció amb l'empresa




El pla d'acció amb l'empresa és un instrument clau per avançar en la fidelització de les empreses. Es recomana realitzar-lo per totes les empreses amb les quals s'estigui treballant de forma activa, especialment en els casos de grans empreses i amb les que s'intervé en moltes ocasions des de diferents entitats del Programa.⁸

⁸ S'entén per empresa activa aquella amb la que s'ha treballat (s'ha visitat o realitzat alguna acció de gestió d'ofertes o contractació) en els últims 6 mesos (Veure Glossari de termes a la Caixa d'eines del Programa Incorpora).

Un pla d'acció per a cada empresa ha de contenir, almenys, els següents elements. Veure la **Taula 10**.

Taula 10. Aspectes que contempla el pla d'acció amb l'empresa

| Elements | Descripció |
|--------------------------|--|
| Necessitats de l'empresa | Identificació de les necessitats, problemes i potencialitats de l'empresa. Conclou amb l'especificació de les àrees prioritàries d'intervenció. |
| Objectius | Definir objectius que es pretenen treballar amb l'empresa: de captació, formació, col·laboració, inserció o altres. |
| Estratègies |  <p>Especificació de les estratègies d'acostament previstes; es deixa constància en la Plataforma online del Programa Incorpora.</p> |
| Accions | Detall de les intervencions que estan previstes realitzar amb l'empresa. S'estableix el responsable de cada actuació i un calendari previst. S'inclouen accions de comunicació i de sensibilització. |
| Criteris d'avaluació | S'avalua l'assoliment de cada objectiu que es persegueix, establint un criteri precís per afavorir l'avaluació. |

El pla d'empresa és una eina que aporta informació i orientació al personal tècnic de l'entitat que l'elabora, així com també al Grup Incorpora, ja que pot implicar accions per ser abordades en xarxa. A més, està

subjecte a una actualització constant (com a mínim anual), en funció dels acords a què arribin entitat i empresa. A la **Taula 11** s'especifiquen continguts recomanats per incloure en el pla de cada empresa.

Taula 11. Seguiment del pla d'acció amb l'empresa

| Elements | Descripció |
|-----------|---|
| Acords | <p>Es deixa constància dels pactes establerts amb l'empresa per assegurar la continuïtat en l'acompanyament a l'empresa per part de qualsevol professional de l'entitat que assumeixi la tasca.</p> <p>Són especialment rellevants els acords sobre els canals de comunicació preferents en cada cas: entrevista presencial, trucada telefònica, trucada mitjançant Skype o un programa equivalent, missatge de text, WhatsApp, correu electrònic, etc.</p> |
| Seguiment | <p>Fer un seguiment del grau d'acompliment d'accions segons objectius i cronograma.</p> <p>Deixar constància dels contactes i departaments implicats.</p> <p>Convenis signats.</p> <p>Definir nous objectius d'avanç en la relació amb l'empresa (col·laboracions amb el voluntariat corporatiu, pràctiques, formació conjunta, aliança institucional).</p> |

En conseqüència, el pla d'acció és també una font d'informació per mesurar el resultat de la tasca amb les empreses, tant in-

dividualment com de manera agregada, per establir millores en l'acompanyament a les empreses que fa cada entitat.

El pla d'acció permetrà dissenyar estratègies d'avanç en la fidelització de l'empresa amb l'entitat i el conjunt d'entitats de la Xarxa Incorpora.



El seguiment del pla d'empresa i dels indicadors de treball amb l'empresa afavoreix poder alliberar de la Plataforma *online*

del Programa Incorpora aquelles empreses amb les quals no s'ha pogut treballar o obtenir el resultat desitjat, de tal manera que pugui ser treballada per altres entitats de la xarxa. Es facilita, d'aquesta manera, que els contactes es facin de manera ordenada i coordinada.

En l'apartat d'empreses de la Plataforma *online* del Programa Incorpora, es deixa constància del pla d'acció amb l'empresa i del seu seguiment. A les empreses amb conveni, se'n deixa constància a l'espai destinat expressament dins de la Plataforma. De les empreses sense conveni, se'n deixa constància a la documentació de l'entitat i a l'espai d'observacions o lloc destinat expressament dins de l'apartat d'Empreses.

Aquesta informació ajuda a la continuïtat de la intervenció per part de diferents professionals d'una mateixa entitat o de diverses entitats quan es requereix treball en xarxa.

3.4

Assessorament i avantatges per a l'exercici de la responsabilitat social empresarial (RSE)

Les empreses han anat avançant progressivament cap a plantejaments de responsabilitat social, mitjançant la implementació de programes que pretenen incidir en el seu entorn més proper, mitjançant actuacions socials i polítiques laborals transparents i inclusives.

Pels beneficis que aporta, es recomana a les empreses que explicitin la seva política de responsabilitat social empresarial i elaborin un programa per desenvolupar aquesta política.

Des del Programa Incorpora s'ofereix a les empreses la possibilitat de visibilitzar i facilitar l'exercici d'una actitud socialment responsable a partir de la contractació. D'aquesta manera, es contribueix a donar resposta als valors de millora social i econòmica a l'empresa.

Si és necessari, es dóna suport a l'empresa en l'abordatge tant de la política com del programa de RSE per generar pràctiques, principis i valors que reflecteixin el seu compromís amb la societat. I promoguin el comportament ètic, el desenvolupament i la qualitat de vida dels diferents grups d'interès: persones, comunitats, medi ambient, etc.

La **Taula 12** mostra els elements clau que ha de contenir el programa de responsabilitat social empresarial de les empreses:

Taula 12. Elements clau del programa de responsabilitat social empresarial

| Elements | Descripció |
|-----------------|--|
| Necessitats | Identificació de les àrees de treball que requereixen una actuació en matèria de responsabilitat social. Identificació de les necessitats del territori. Priorització d'aquestes àrees de treball. Segments de població a la qual s'adreça. |
| Marc estratègic | Objectius que es pretenen aconseguir. Línies de treball que es desenvoluparan. Pràctiques associades a la RSE que es pretenen implementar. Identificació d'agents del territori amb els quals col·laborar. |
| Planificació | Intervencions que es realitzaran, detallant accions, responsabilitats, temporalitat i recursos necessaris. |
| Avaluació | Disseny de l'avaluació. Establiment de criteris d'avaluació de la RSE. Definició de resultats esperats. |

Contribueix, d'aquesta manera, al fet que l'empresa pugui:

- Revisar les pràctiques de selecció i contractació.
- Complir amb la legislació laboral referida a la igualtat en l'accés a l'ocupació, tant a nivell autonòmic, com nacional i europeu si escau.
- Conèixer els beneficis que aporta la diversitat a les empreses i facilitar-la, de manera que es cobreixin les necessitats de l'empresa.

Tot seguit, se citen temes clau associats a la responsabilitat social empresarial recollits a la Norma ISO 26000: 2010. Aquests temes poden ser de gran ajuda per orientar el treball de suport a l'empresa. Veure la **Taula 13**.

Taula 13. Exemples de temes clau associats a la RSE segons la Norma ISO 26000: 2010⁹

| Aspectes clau | Temes associats a la RSE |
|---|---|
| Drets humans | <ul style="list-style-type: none"> - Discriminació i grups vulnerables - Drets econòmics, socials i culturals - Principis i drets fonamentals a la feina |
| Pràctiques laborals | <ul style="list-style-type: none"> - Feina i relacions laborals - Condicions de treball i protecció social - Salut i seguretat ocupacional - Desenvolupament humà i formació en el lloc de feina |
| Medi ambient | <ul style="list-style-type: none"> - Ús sostenible dels recursos - Protecció del medi ambient, la biodiversitat i restauració d'hàbitats naturals |
| Pràctiques justes de funcionament | <ul style="list-style-type: none"> - Competència justa - Promoure la responsabilitat social en la cadena de valor |
| Drets dels usuaris o consumidors | <ul style="list-style-type: none"> - Pràctiques justes de màrqueting, informació objectiva i imparcial i pràctiques justes de contractacions - Protecció de la salut i la seguretat dels consumidors - Serveis d'atenció al client, suport i resolució de queixes i controvèrsies - Protecció i privacitat de les dades dels consumidors - Accés a serveis essencials - Educació i presa de consciència |
| Participació activa i desenvolupament de la comunitat | <ul style="list-style-type: none"> - Participació activa de la comunitat - Educació i cultura - Creació d'ocupació i desenvolupament d'habilitats - Desenvolupament i accés a la tecnologia - Salut - Inversió social |

⁹ Agafat de: ISO 26000:2010 (es). *Guía de Responsabilidad Social*. OBP [Internet]. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> [Consulta feta 02/05/2016]



Les accions que es realitzen amb l'empresa en el marc del Programa de Responsabilitat Social Empresarial establert han de constar en el pla d'acció i en el seguiment de l'empresa a la Plataforma *online* del Programa Incorpora.

3.5

Intermediació laboral i procesos de preselecció

Una de les principals col·laboracions ofertes a les empreses per part de les entitats Incorpora és contribuir a les fases de re-

cerca de personal per a la cobertura de les seves necessitats de personal, promovent l'anàlisi dels llocs de feina disponibles, el suport en els processos de selecció de persones candidates idònies, etc. Es facilita, d'aquesta manera, l'abast del punt de trobada convenient per a ambdues parts.

La intermediació és un procés pel qual una entitat social ajuda a vincular persones en recerca activa d'ocupació o en procés formatiu amb empreses que ofereixen oportunitats d'ocupació, mitjançant un conjunt d'accions coordinades amb les diferents empreses amb les que es treballa.

La *Figura 7* mostra les necessitats principals de cada un dels tres grups d'interès implicats en la intermediació:

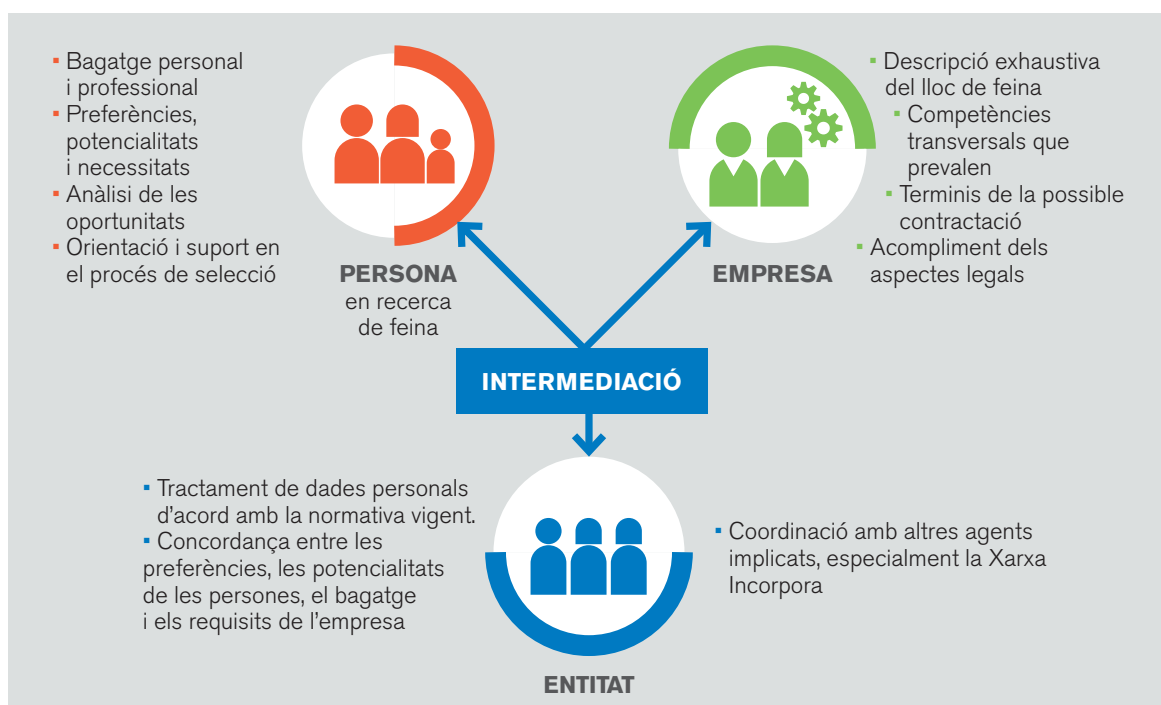


Figura 7. Necessitats principals dels grups d'interès implicats en la intermediació

La gestió d'ofertes de feina que realitza el personal tècnic d'inserció laboral és una fase clau del procés d'intermediació. A continuació, es descriu com es realitza.

3.5.1

Gestió d'ofertes de feina

Fase 1: Captació/Disseny de l'oferta



En aquesta fase, s'ha de demanar tota la informació relativa a l'oferta: salari, horaris, ubicació, tasques, experiència sol·licitada, necessitat de vehicle, competències requerides, data d'incorporació, etc. Tota aquesta informació s'introdueix a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, tractant d'omplir tots els camps que consten en el formulari, i indicar l'identificador de l'empresa a la qual es vincula l'oferta, que ha d'estar prèviament creada. També es deixa constància de l'origen de la captació de l'oferta.

És clau fer aquesta tasca de forma exhaustiva, ja que afavorirà l'anàlisi de necessitats i la recerca del perfil professional adequat. També, si cal, s'ha de compartir la informació amb altres entitats de la xarxa. Una gestió adequada d'aquesta fase determinarà l'èxit de la inserció i facilitarà noves oportunitats.

Fase 2: Recerca i selecció de persones candidates



La preselecció de persones candidates s'ha de fer en el termini de temps pactat amb l'empresa. Si no s'ha indicat, és convenient respondre dins de les primeres 48 hores des de la sol·licitud. Si l'empresa sol·licita la resposta immediata, s'ha de donar en 24 hores o menys. Si els perfils a cobrir són complexos, el temps pot augmentar-se a 72 hores.

Es començarà la recerca amb les persones ateses al servei, preseleccionant aquelles que compleixin els requisits i contactant-les per informar i obtenir el seu consentiment per al procés de selecció. Si accepten, s'adscriuen a l'oferta (a la Plataforma *online* del Programa Incorpora) marcant la persona candidata com a "CV presentat".

El personal d'Incorpora o la mateixa persona fan arribar el currículum a l'empresa, segons s'hagi acordat, a més d'una descripció competencial del candidat per a una defensa qualitativa de la candidatura, justificant la idoneïtat per al lloc i la seva motivació. També, es pot trucar a l'empresa per reforçar la presentació i, fins i tot, participar a les entrevistes, si l'empresa ho sol·licita.

Fase 3: Contacte amb l'empresa durant la selecció de personal

Amb les candidatures proporcionades, gestionades per una única entitat o compartides, l'empresa inicia el procés de selecció habitual.

És convenient mantenir un contacte freqüent amb l'empresa (mitjançant el canal de comunicació pactat) per rebre *feedback* de les entrevistes realitzades i les candidatures presentades. La informació obtinguda a partir d'aquest seguiment és d'utilitat per a l'itinerari individualitzat de les persones, i permet aprendre dels errors comesos, millorar les seves habilitats i orientar el perfil professional per a futurs processos de selecció en els quals participi la persona.

Cada contacte s'apunta a la Plataforma *online* del Programa Incorpora en el seguiment de l'oferta (per exemple: contacte inicial per clarificació de l'oferta, enviament de candidats, seguiment de les candidatures presentades, tancament de l'oferta). A les persones presentades se'ls marcarà el seu estat segons siguin "descartades" o "seleccionades" de l'oferta.

Malgrat que algunes ofertes poden no requerir-ho, s'estableix una mitjana de quatre contactes amb l'empresa per cada oferta gestionada, incloent els primers contactes per definir clarament l'oferta, l'enviament de persones candidates, per rebre un *feedback* sobre les candidatures presentades, les entrevistes realitzades i els acords o

temes pendents. Cada contacte es registra en el seguiment de l'oferta.

Aquesta informació obtinguda a partir del seguiment de l'oferta és profitosa per al seguiment de l'itinerari individualitzat de la persona. Permet aprendre dels errors comesos, millorar les habilitats, orientar el perfil professional, etc.

Fase 4: Tancament de l'oferta

Quan s'hagi cobert l'oferta, el personal tècnic de l'entitat que la va crear ha de tancar-la a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, independentment de la procedència de la persona seleccionada (si és de la mateixa entitat o d'una altra de la xarxa).

Les persones inserides han de presentar una còpia del contracte, la vida laboral o qualsevol altre document que permeti tenir una evidència que justifiqui la seva incorporació a l'empresa. En aquest cas, les persones han de constar en l'oferta, dins de la Plataforma *online* del Programa Incorpora, com a "contractat". Sense aquesta evidència, el seu estat és «seleccionat».

Quan l'empresa contracta a persones que inicialment havia descartat i n'informa posteriorment, l'oferta podria ser reoberta a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, desfer les accions realitzades amb les persones candidates i tancar l'oferta novament.

Gestionar adequadament els diversos apartats descrits contribuirà a millorar els resultats globals en termes d'inserció i de qualitat del servei que es realitza conjuntament a les empreses.

Aquesta fase finalitza amb una entrevista de seguiment amb l'empresa en la qual s'explora la satisfacció de l'empresa amb els serveis d'intermediació que s'han prestat.



Cal recordar que tot aquest procés ha de ser adequadament documentat a la Plataforma *online* del Programa

Incorpora, completant l'expedient d'atenció individual de la persona i el pla d'acció amb l'empresa.

3.5.2

Gestió d'ofertes compartides

Són moltes les possibilitats que posa el Programa Incorpora a disposició de les empreses per cobrir ofertes d'ocupació amb persones de tota la Xarxa Incorpora. Es multiplica, d'aquesta manera, l'impacte del Programa i el servei a l'empresa.



Cada territori estableix criteris referits a quan es comparteixen les ofertes amb la resta d'entitats del Grup

territorial. Com a norma general, s'aconsella que, ja des del primer moment, aquelles ofertes que no puguin cobrir-se amb persones ateses per la mateixa entitat o per a les que es disposi de menys de tres persones candidates per lloc, es comparteixin amb el Grup. L'objectiu és que el millor perfil arribi a l'empresa i aquesta quedi satisfeta amb el Programa.

Les dades disponibles sobre la gestió realitzada de les ofertes prèvies de determinada empresa, també orienten la decisió sobre empreses, les ofertes de les quals han de ser compartides. Per a això, cal analitzar:

- El nombre d'ofertes respostes en el termini de temps establert amb l'empresa. En el cas que habitualment l'entitat faciliti tard els currículums per participar en el procés de preseleccionats, l'oferta

hauria de ser compartida amb la resta d'entitats del territori per millorar el temps de resposta a l'empresa.

- Les ofertes gestionades que no han finalitzat amb una inserció, comparant-les amb les ofertes compartides que sí que han generat insercions. És convenient tractar d'identificar les causes que han contribuït a l'èxit.

Si es decideix compartir l'oferta amb les entitats del territori de la Xarxa Incorpora o amb altres entitats si fos necessari, és convenient informar l'empresa perquè conegui el procés que s'està duent a terme. Es recomana pactar amb l'empresa els passos a seguir, remarcant especialment que no disminuirà la qualitat del servei. Igualment, es deixa constància a la Plataforma *online* del Programa Incorpora de l'estat de l'oferta. A més, per garantir que tot el Grup Incorpora coneix l'existència de l'oferta compartida, es recomana avisar la resta d'entitats mitjançant un correu electrònic.

Cal explicar a l'empresa com funcionen les ofertes compartides i poder estar disponible per a resoldre qualsevol dubte que li pugui generar, tenint en compte les preferències de l'empresa en aquest sentit.

Un cop es comparteix l'oferta, qualsevol entitat pot proposar els seus candidats, deixant-ne constància a la Plataforma *online* del Programa Incorpora i notificant-ho a la Coordinació territorial segons el procediment establert. També, s'enviarà a l'entitat

Incorpora gestora de l'oferta dels currículums i el document de presentació de la candidatura.



En l'oferta consten les dades de contacte del personal tècnic de referència, que ha d'informar sobre el procés de selecció a

les entitats que hagin aportat candidatures, perquè puguin fer el seguiment corresponent.

Es recomana que el personal tècnic de l'entitat que va rebre l'oferta i la va compartir informi sobre els avenços en el procés de selecció al personal tècnic de les entitats que hagin aportat persones candidates, perquè puguin fer el seguiment corresponent amb la persona. En el cas de les ofertes compartides, s'ha de tenir una cura especial a donar una resposta oportuna a l'empresa, és a dir, en el període de temps màxim acordat amb l'empresa.

Realitzar un bon ajustament laboral entre les preferències i les capacitats de la persona i els requisits de l'oferta afavoreix que arribin a l'empresa els millors perfils, i la seva satisfacció afavorirà la fidelització amb el Programa Incorpora.

Igualment, les ofertes compartides també s'han de tancar un cop resoltes, no podent-se mantenir obertes més de sis mesos. Fer-ho és responsabilitat de l'entitat que va compartir l'oferta.

3.5.3

Seguiment de finalització de gestió d'ofertes

Després de la gestió de cada oferta —independentment del resultat— es recomana fer un seguiment amb la persona de referència de l'empresa per explorar la satisfacció amb els serveis d'intermediació que s'han fet, hagi estat per part d'una entitat o per part d'altres en la gestió d'una oferta compartida amb el Grup Incorpora.

La informació obtinguda a partir de la percepció de l'empresa és fonamental per treballar la millora del procés d'intermediació i de col·laboració entre entitats socials en el cas d'ofertes compartides.

Es recomana realitzar una devolució dels resultats de satisfacció al personal tècnic que hagi participat en la gestió de l'oferta. En el cas de les ofertes compartides, es recomana fer extensiu el *feedback* també als equips de les entitats involucrades i a la Coordinació territorial.

Un cop finalitzada la gestió de l'oferta amb una inserció, s'iniciarà el seguiment.

3.6

La inserció. Incorporació del talent i seguiment

Una manera de definir aquesta fase seria la de donar suport a la persona treballadora i a l'empresa per assegurar una incorporació exitosa del talent que aporta la persona als valors de l'empresa, i el seu respectiu seguiment per assegurar una inserció reeixida per a tots els implicats.

Es donarà suport en els processos de contractacions d'acord a la intensitat de suport requerida i a la pactada amb la persona i l'empresa, assegurant que es contempen els drets de la persona treballadora.

Sempre se sol·licitarà una còpia del contracte de tal manera que pugui ser adjuntat a l'expedient d'atenció individual de cada persona i deixar constància de la inserció realitzada amb el suport del Programa Incorpora.

Una vegada que la persona s'incorpora al lloc de feina, es realitza el seguiment de la seva evolució. És convenient pactar amb l'empresa la disponibilitat per realitzar aquest seguiment, reforçant la imatge de flexibilitat i proximitat que caracteritza el Programa Incorpora.

El personal tècnic de l'entitat Incorpora realitza el seguiment de la inserció amb la persona de referència designada per l'em-

presa. Es poden explorar qüestions referides al procés d'adaptació de la persona i aprenentatge de les tasques del lloc.

Aquesta visió pot complementar-se —si escau— amb la percepció que tenen companys de feina més pròxims, supervisió, etc. Demanar la seva opinió pot ser d'utilitat per identificar oportunitats de millora que ajudin a completar amb èxit l'adaptació a la nova ocupació.

Una altra de les finalitats és fer visible davant l'empresa la incorporació de talent que significa la contractació de la persona atesa per Incorpora. Destacar les preferències de les persones i els arguments que van justificar l'ajustament laboral és l'estratègia recomanada.

Alguns dels factors que afavoreixen la retenció del personal contractat i que també haurien de considerar-se de cara a fer el seguiment de la persona per aconseguir que mantingui la seva motivació són els següents:

- Innovació
- Bona relació amb el responsable superior directe
- Conèixer la visió de l'empresa
- Competitivitat del salari base
- Polítiques de conciliació
- Imatge i reputació de la companyia

Mentre dura el seguiment de la incorporació de la persona, és fàcil mantenir el contacte amb l'empresa. Tanmateix,

aquest no ha de descuidar-se malgrat que no hi hagi cap persona inserida. A continuació, s'exposen algunes qüestions a tenir en compte per mantenir la relació amb l'empresa.

3.7

Manteniment de la relació amb l'empresa

El suport i l'atenció a les empreses col·laboradores no finalitza amb la gestió d'ofertes de feina, sinó que les ofertes són una eina per millorar el seu coneixement i retroalimentar el seu pla d'acció.

El contacte freqüent i sistematitzat amb les empreses permet aprofundir en el coneixement que se'n té. L'objectiu serà generar la fidelització, construir una relació duradora i satisfactòria per a ambdues parts.



La satisfacció dels diferents grups d'interès forma part d'una de les dimensions de la qualitat del servei que s'ofereix. Des del Programa Incorpora es realitzarà un seguiment de la satisfacció de les empreses i el seu personal amb relació a la tasca realitzada per l'entitat social.

3.7.1

Relacions presencials amb l'empresa

La qualitat i freqüència de la tasca amb les empreses és fonamental, ja que el personal tècnic desenvolupa relacions a través de visites personals per conèixer les seves necessitats, per transmetre el que els ofereix el programa i per descriure les fortaleses de les persones participants.



Cada empresa activa és visitada, com a mínim, semestralment, excepte que alguna particularitat de l'empresa o dels seus cicles d'activitat requereixi una altra freqüència de seguiment. Per programar les visites és convenient tenir en compte els pics de feina de les empreses vinculades (campanya de Nadal, vacances, altres circumstàncies), així com les èpoques en què les empreses estan tancades per temporada baixa.

A banda de les visites periòdiques, es procurarà realitzar un altre tipus d'activitats programades per diferents organismes del territori per facilitar el seguiment presencial amb responsables o referents de les empreses (per exemple, trobades d'associacions empresarials, jornades amb la participació d'empreses, entitats i persones participants, etc.). S'aconseja un mínim

d'una activitat complementària amb cada empresa de manera semestral, si és possible.

Per al seguiment de les incidències, s'aconseja pactar amb l'empresa els horaris d'atenció, especialment amb aquelles que treballen els caps de setmana, com poden ser comerços, grans superfícies i residències geriàtriques, entre d'altres.

Una empresa es considera fidelitzada si compleix totes o diverses de les següents circumstàncies:

- S'ha compromès amb el Programa i, també, ha signat un conveni amb el Grup territorial (excepte les grans empreses, totes han de realitzar una contractació abans de signar conveni).
- Realitza accions complementàries a la inserció (pràctiques, formació, etc.)
- Desenvolupa accions que incideixen en la millora dels itineraris de les persones participants (*mentoring* a la recerca de feina, experiències d'orientació vocacional en el si de la seva empresa, suport a la millora de la formació de les persones participants, tallers d'entrevistes de selecció...).
- Manté contactes freqüents amb l'entitat amb què comunica les seves vacants futures i realitza un seguiment de la col·laboració.
- Promou la territorialitat de la col·laboració i el treball en xarxa.

3.7.2

Formació a mida i pràctiques no laborals

Mitjançant l'oferta de formació a mida i pràctiques no laborals a través dels Punts de Formació Incorpora es promou la vinculacions de les empreses al Programa, com un recurs de Responsabilitat Social Empresarial. De fet, el servei Punt de Formació Incorpora no seria possible sense la participació activa del teixit empresarial del territori, ja que es forma en les especialitats que donen resposta a les necessitats de les empreses de la zona. És, per això, que és clau conèixer les necessitats de reclutament de les empreses, així com els processos de formació que realitzen.

Un cop definides les necessitats de personal, es contrasta amb l'empresa la proposta curricular del programa formatiu proposat (contingut, temporalitat, ordre seqüencial de les accions, objectius de la pràctica...).

El personal de l'entitat social valora, conjuntament amb l'empresa, els continguts impartits i les mancances que identifica l'empresa en la formació; com a conseqüència d'aquest treball conjunt, es detecten oportunitats de millora que reverteixen en el disseny de noves accions formatives.

Una formació a mida amb una empresa també permet ajustar perfils que d'entrada no serien captats per l'empresa per mitjans

ordinaris, però que amb el procés de formació i preparació adequats poden ajustar-se a les necessitats de l'empresa.

La situació ideal és que la persona que assumeixi el rol de "formador tècnic" sigui personal propi d'una empresa, ja que, d'aquesta manera, es garanteix la connexió de les accions amb les necessitats reals actuals del mercat laboral, alhora que les empreses poden donar una oportunitat a les persones en risc d'exclusió.

Pel que fa a l'organització de la formació tècnica, pot ser a les seves instal·lacions i amb els seus professionals o només amb la participació dels seus professionals, però en el Punt de Formació Incorpora, i impartint total o parcialment les competències tècniques, amb un acompanyament per part de treballadors experimentats.

Per a les pràctiques no laborals, s'establirà el model més adequat, atenent al procés individualitzat dels participants i a les necessitats de l'empresa, així com el context legal existent.

Durant la realització de les pràctiques no laborals, el personal de l'entitat social, manté contacte amb la persona de referència de l'empresa per valorar la necessitat de readequar el lloc de pràctiques, els horaris, el referent o qualsevol altre aspecte perquè el procés formatiu resulti mútuament beneficiós.

Les pràctiques faciliten també la contractació posterior, ja que permeten a les empreses avaluar *in situ* les competències que desenvolupen durant el procés de formació.

Per tant, en el moment en què es necessita cobrir alguna vacant, disposen de persones formades que poden ser contractades.

A la Plataforma *online* del Programa Incorpora es pot consultar tota l'oferta formativa que les entitats ofereixen.

3.7.3

Convenis de col·laboració amb el Programa Incorpora

El conveni és el document que formalitza l'acord de col·laboració en matèria d'inserció laboral de persones en situació o risc d'exclusió social entre l'empresa i Incorpora, bé sigui a nivell local, autonòmic o nacional. També, pot haver convenis d'agrupació empresarial, amb l'objectiu de donar difusió al Programa Incorpora. Es tracta d'una eina per donar suport al treball de prospecció, ja que pot considerar-se una declaració d'intencions que millora la visibilitat de la responsabilitat social empresarial.

El tipus de col·laboracions que poden donar-se entre les entitats i les empreses és variat. Per exemple, es pot signar un con-

veni quan l'empresa ja ha utilitzat prèviament els serveis d'Incorpora per contractar persones del Programa Incorpora, o en casos de grans empreses en què la formalització del conveni sigui estratègica per a futures col·laboracions. En definitiva, es tracta d'empreses amb capacitat per contractar en el futur o aquelles que mostren una voluntat de col·laborar activament amb el Programa.

Cada Grup territorial compta amb un protocol que estableix com se signen els convenis entre empreses i entitats o amb el Grup.

Les empreses que compten amb conveni del Programa Incorpora, a la Plataforma *online* del Programa hi ha un apartat per deixar constància del pla d'acció amb l'empresa. Cal recordar que en aquest pla s'inclouen les intervencions que es realitzaran amb l'empresa per mantenir o reforçar la col·laboració en matèria d'inserció laboral.

3.7.4

Accions que afavoreixen el manteniment de la relació amb l'empresa

Algunes de les estratègies que afavoreixen el treball amb l'empresa se citen aquí:

- Mantenir contacte freqüent enviant informació que pugui ser d'interès a l'em-

- presa (participació en jornades, esdeveniments empresarials, informació fiscal i de contractacions que pugui ser d'interès...).
- Si l'entitat té alguna publicació, enviar.
- Fer una visita a l'empresa amb un grup de persones usuàries perquè conegui de prop l'activitat (si és d'interès de la persona usuària).
- Que l'empresa visiti l'entitat i expliqui el què s'hi realitza.
- Fer l'entrevista de feina simulada i un *feedback* al personal tècnic d'inserció.
- Oferir pràctiques laborals d'un dia a l'empresa.
- Si l'entitat promou un projecte comunitari, donar visibilitat a les empreses que col·laboren amb el Programa (en les seves publicacions, notícies, xarxes socials, per exemple). Això és publicitat per a l'empresa i afavoreix la seva imatge.
- Contacte a l'empresa amb altres empreses que col·laboren amb l'entitat.
- Suport al departament de personal o de salut laboral, sensibilització a l'empresa.
- Que l'empresa sigui un enllaç per contactar amb altres empreses.

Es pot reduir el recel o el risc de les empreses a contractar presentant altres oportunitats abans de fer-ho, com ara:

- Ajudar a algú perquè pugui realitzar una entrevista a l'empresa.
- Realitzar una visita a l'empresa perquè les persones amb recerca activa vegin el negoci.

- Que l'empresa visiti l'entitat (xerrada amb les persones).
- Proveir mig dia d'aprenentatge a l'empresa o pràctiques curtes.
- Ser un mentor per a una persona que busqui ocupació (voluntari).

Generar confiança implica estar disponible per a l'empresa i no trigar a respondre als seus requeriments. Una gestió adequada del temps i de les relacions contribueix a obtenir uns resultats millors.

3.8

Finalització del procés de col·laboració amb l'empresa



Són diversos els motius que porten a finalitzar la col·laboració amb l'empresa. Si l'entitat no ha treballat amb l'empresa en un període de dotze mesos, ha de donar de baixa l'empresa a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, considerant-la com "inactiva", per assegurar que la base de dades es manté actualitzada i només consten empreses que continuen amb la seva activitat.

Algunes de les raons del final de la col·laboració amb les empreses poden ser per causes alienes a l'entitat, com, per exemple, el tancament de l'empresa o un centre de tre-

ball a la zona, una reestructuració empresarial, un canvi d'activitat o de perfils professionals. Aquí és important l'acció del personal tècnic d'Incorpora amb la finalitat de:

- Facilitar el tancament de les accions en procés.
- Derivar a un altre Grup territorial la relació amb l'empresa, si escau.
- Mantenir les relacions i contactes oberts per reprendre-ho en un futur.

A més de les causes alienes prèviament exposades, també pot succeir que sigui

l'empresa qui decideixi que no vol continuar col·laborant amb el Programa. En aquest cas, és especialment convenient conèixer els motius que han portat l'empresa a aquesta decisió i treballar-los —si escau— des del pla de millora de l'entitat.

També, pot ser l'entitat social qui decideixi deixar de treballar amb una empresa al detectar pràctiques poc adequades en el tracte al personal o entorns no amigables per a certs col·lectius.



En qualsevol de les situacions prèviament descrites, cal introduir el tancament del vincle amb l'empresa a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, especificant les raons que han portat a la fi de la relació.

4

Treball en xarxa i gestió d'aliances

Com que les persones que busquen feina estan vinculades a un territori concret, la visió del Programa planteja un treball en xarxa, des del territori, per al territori i amb el territori.

Es treballa en xarxa amb totes les entitats socials adherides al Programa Incorpora, però també es promou l'establiment d'aliances amb els diversos agents que operen al territori: altres entitats; serveis socials, de salut o comunitaris de les diferents administracions públiques locals o autonòmiques, oficines de CaixaBank,; i qualsevol altre agent que pugui col·laborar per aconseguir la inserció laboral de les persones ateses.



Una de les principals eines facilitadores del treball en xarxa és la Plataforma *online* del Programa Incorpora; permet obtenir informació actualitzada en temps real i afavoreix la gestió compartida entre les diverses entitats. Es basa en la confiança i la transparència de la informació que s'introdueix a la base de dades, potenciant la sinèrgia entre les entitats i el territori.

A continuació, es detallen els aspectes clau del treball en xarxa entre les entitats Incorpora i de la gestió d'aliances amb altres agents del territori.

4.1

Treball en xarxa entre entitats del programa incorpora

El funcionament col·laboratiu implica establir una sèrie d'acords i procediments formals que defineixen com les diferents entitats socials treballen conjuntament per aconseguir uns objectius compartits. Això requereix un esforç de coordinació, però també establir relacions de confiança entre professionals d'entitats diferents. És un factor diferencial i innovador del Programa Incorpora.

Els objectius compartits conviden a l'esforç conjunt i la col·laboració entre entitats; el fet d'aconseguir resultats a partir de l'esforç compartit contribueix a generar confiança mútua. Es fomenta, d'aquesta manera, la visió d'equip i es promou la missió, la visió i els valors del Model Incorpora.

La realització d'activitats conjuntes per part de personal tècnic d'entitats diferents d'un mateix territori afavoreix el treball col·laboratiu. La prospecció conjunta d'empreses, la gestió d'ofertes compartides, la realització d'espais de reflexió sobre bones pràctiques, la formació compartida, el disseny de plans d'acció d'empreses, etc. són algunes de les actuacions que contribueixen al desenvolupament de la identitat corporativa com a entitats Incorpora.

La figura següent mostra els principals beneficis del treball en xarxa entre les entitats Incorpora: Veure *Figura 8*.

El treball entre entitats Incorpora —a partir de la definició d'una estratègia comuna d'intervencions promou les sinergies existents per incrementar les oportunitats de les persones que participen del Programa. A més a més, promou una major implicació i responsabilitat per part del personal tècnic d'inserció laboral, oferint una millor resposta a les necessitats de les empreses del territori.

Per tant, afavoreix l'efectivitat i l'eficiència, però exigeix un important canvi de cultura i una clara planificació i un fort lideratge.

4.1.1

Pla estratègic del Grup territorial

Cada Grup territorial elabora el seu pla estratègic, que estableix uns objectius compartits per totes les entitats que en formen part.

Per simplificar l'assoliment d'aquests objectius, cada entitat articula els seus objectius amb els consensuats pel Grup i, d'aquesta manera, es contribueix a assolir els objectius anuals del Grup Incorpora del seu territori.

Entre els objectius que es pretenen aconseguir mitjançant la planificació estratègica del Grup territorial Incorpora s'inclouen: Veure la *Figura 9*.



Figura 8. Beneficis del treball col·laboratiu

Per exemple, alguns objectius específics que es poden establir a nivell del Grup Incorpora del territori per aconseguir col·laborativament poden ser:

- Realitzar derivacions a accions de formació que realitzin les entitats del Programa Incorpora (mínim 10 anuals).
- Promoure la inserció d'un nombre X de persones d'altres entitats del Grup amb ofertes compartides (mínim 2 anuals).
- Derivar persones a serveis d'autoocupació de la xarxa territorial (mínim 3 anuals).
- Orientar empreses cap al disseny o el desenvolupament de formació que millori la qualificacions del seu personal.
- Localitzar empreses per pràctiques no laborals.

Algunes estratègies i actuacions per millorar, per exemple, la prospecció d'empreses col·laboradores pot ser:

- Establiment d'estratègies per a la prospecció
- Obertura de nous sectors professionals que permetin incrementar la diversitat d'ofertes.
- Elaboració de plans d'acció amb les empreses prioritzades
- Increment del suport prestat a les empreses amb les que es treballa, les que tenen pla d'acció.



Seguidament, es presenta un exemple dels possibles continguts del pla d'una entitat en el qual s'articulen i s'integren els seus objectius i els fixats a la planificació estratègica del Grup. Veure la **Taula 14**.

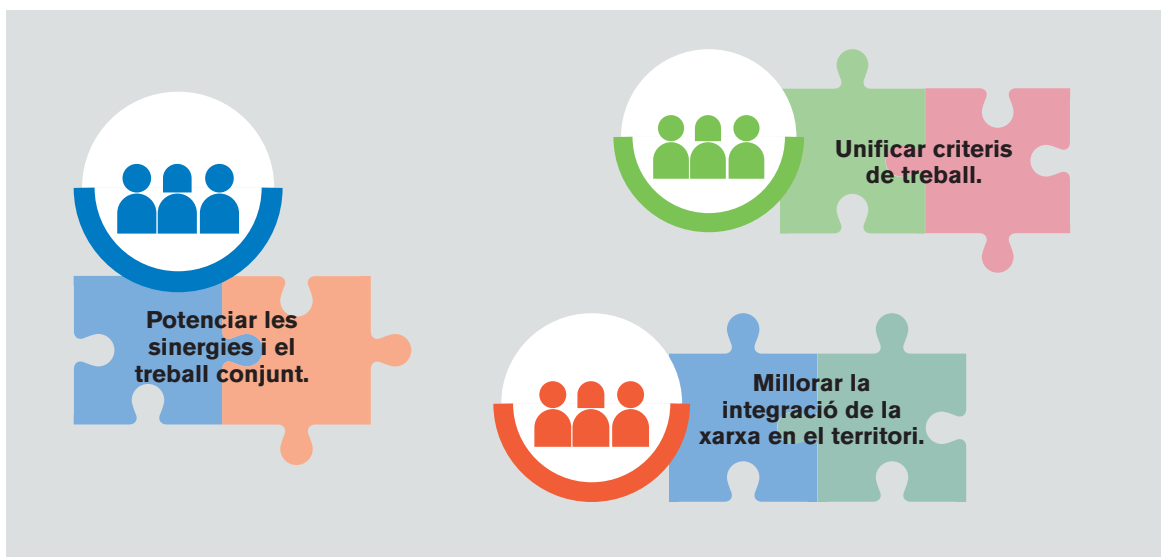


Figura 9. Objectius generals de pla de millora anual del Grup territorial Incorpora

Taula 14. Continguts suggerits per a l'elaboració del pla anual de l'entitat per donar resposta al pla estratègic del Grup Incorpora

| Continguts | Descripció |
|------------------------------|---|
| Objectius | <p>A partir de l'anàlisi dels resultats assolits per l'entitat en el període anterior, es plantegen nous objectius per l'entitat.</p> <p>Els objectius han de ser quantificables i objectivables; cal que es puguin concretar en forma de resultat. Es redacten en infinitiu.</p> |
| Estratègies i actuacions | <p>Planificació de les actuacions per assolir els objectius establerts. Es redacten en substantiu.</p> <p>Les actuacions que es programin han de fomentar el treball conjunt entre diferents entitats del Grup territorial Incorpora, especialment pel que fa a les visites a empreses i en la gestió d'ofertes. D'aquesta manera, es dona una millor resposta a les empreses i no es perden oportunitats per a les persones ateses.</p> |
| Calendari | <p>Al tractar-se d'un pla anual, es recomana la temporalització de les actuacions mensualment.</p> <p>Per fixar els terminis, cal considerar les necessitats de les persones amb les que treballa, les de les empreses i també les dels professionals de l'organització.</p> |
| Responsable de cada actuació | <p>Per facilitar que les actuacions es duguin a terme, es recomana assignar responsabilitats entre els membres de l'equip, considerant preferències, interessos i disponibilitat.</p> |
| Seguiment | <p>Cal establir per endavant com es realitzarà el seguiment i l'avaluació de cada actuació planificada; es recomana posar especial atenció a la fiabilitat dels sistemes de recollida d'informació.</p> <p>Sempre que sigui possible, s'utilitzaran els indicadors que proporciona la Plataforma online del Programa Incorpora per la seva fiabilitat. Es complementaran amb els que es considerin necessaris, integrant-los en el quadre de comandament de l'entitat social. És important que consti en el quadre la font de dades de l'indicador, aclarint si és la Plataforma online del Programa Incorpora o una altra.</p> |
| Avaluació | <p>A partir de la informació disponible, les persones designades per l'entitat realitzaran, periòdicament, l'avaluació dels resultats obtinguts i faran el corresponent feedback als implicats. Si escau, han d'establir accions de millora i les comunicaran.</p> |

A mesura que es van desenvolupant les accions, els objectius tenen un seguiment conjunt amb les Coordinacions territorials del Programa Incorpora, cosa que afavoreix el seguiment dels resultats.

La figura següent mostra, a manera d'exemple, la concreció del pla estratègic en un pla de millora quan es pretén donar resposta a la línia estratègica referida a la relació amb les empreses. Veure la *Figura 10*.

Hi ha indicadors especialment rellevants per al treball en xarxa, com ara:

- Les ofertes compartides
- Insercions aconseguides per altres entitats
- Les insercions en ofertes compartides

Perquè aquest treball tingui efectes a tota la Xarxa Incorpora, cadascuna de les enti-

tats ha d'aportar el seu temps i esforç; aquest treball reverteix per a si mateixa i per al conjunt d'entitats del territori.

Un altre element clau és la figura de la Coordinació territorial. A continuació, es defineixen alguns aspectes de tipus metodològic que es consideren fonamentals per a l'exercici adequat de la Coordinació territorial.

4.1.2 Coordinació territorial

Un professional d'una de les entitats del territori exerceix com a Coordinador territorial Incorpora, i es posa al servei del Grup territorial Incorpora. Té un paper fonamental per aconseguir una estratègia comuna al territori.

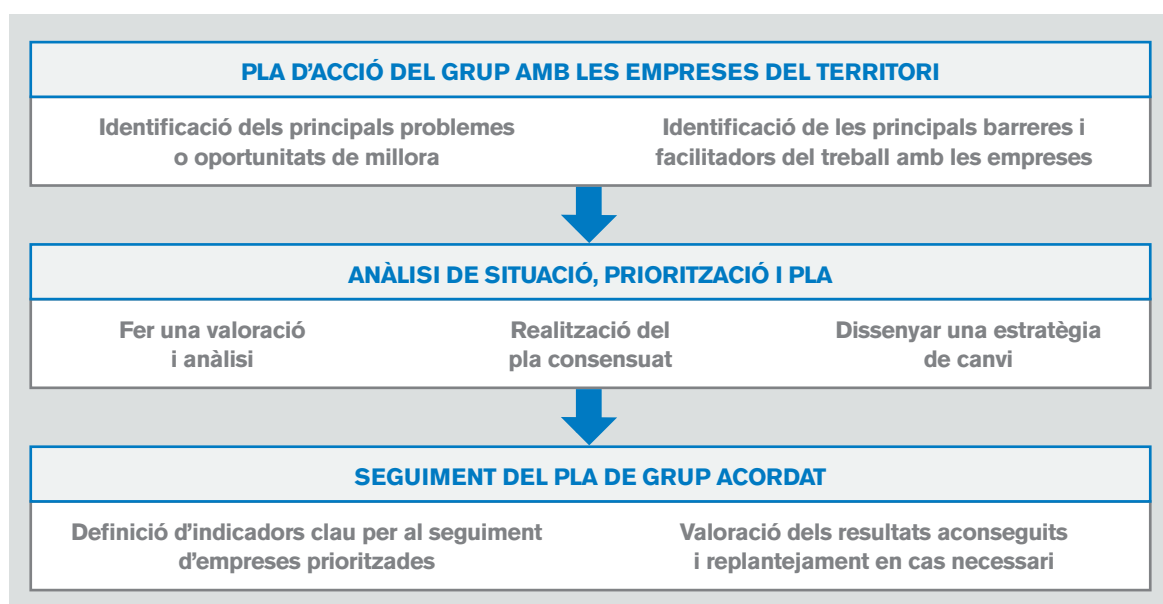


Figura 10. Exemple de fases per al desenvolupament i seguiment del pla per donar resposta al pla estratègic de grup

Els **objectius bàsics** del paper de la Coordinació se centren en:

- Oferir un servei coordinat i homogeni a tots els territoris on Incorpora tingui presència.
- Focalitzar els esforços dels responsables en aquelles tasques rellevants per a la consecució dels objectius del Programa Incorpora.
- Assegurar el seguiment de la prestacions dels serveis per part de les entitats socials per promoure la qualitat de l'atenció i impulsar accions de millora com a conseqüència de la reflexió conjunta.

Es descriuen breument les **funcions principals** que realitzen les Coordinacions territorials:

- a. *La coordinació de les entitats socials integrants del Grup Incorpora té com a **responsabilitats principals**:*
 - Liderar, impulsar i participar en l'elaboració del pla estratègic anual del Grup. Assegurar el compliment.
 - Desenvolupar activitats d'acompanyament i suport a altres entitats del Grup en la prospecció d'empreses i associacions empresarials.
 - Derivar i coordinar les activitats de prospecció d'empreses i associacions empresarials liderades des Incorpora.
 - Impulsar i participar en la parametrització de la Plataforma *online* del Programa Incorpora per definir criteris de

prioritat en l'assignació d'ofertes de llocs de feina rebudes al Grup entre les entitats que el formen.

- Motivar els integrants del Grup per al treball en equip, garantint que es comparteixi la informació rellevant del Programa.
- Assegurar que les entitats del Grup alimenten la Plataforma *online* del Programa Incorpora: amb ofertes de feina rebudes i amb altres dades necessàries per obtenir indicadors i resultats actualitzats del Programa.
- Elaborar i actualitzar els protocols d'interlocució i coordinació del Grup i les metodologies de treball, segons el funcionament del Programa Incorpora.

- b. La interlocució del Grup Incorpora amb els serveis centrals del Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa" té com a **responsabilitats principals**:
 - Traslladar als serveis centrals del Programa el pla estratègic anual del Grup per a la seva aprovació.
 - Participar i col·laborar en activitats de desenvolupament de nous projectes associats al Programa, quan els serveis centrals ho sol·licitin.
 - Transmetre les sol·licituds per a la realització d'activitats i materials relacionats amb la difusió i desenvolupament del Programa en nom del Grup. Informar dels resultats de les activitats de difusió i elaborar les corresponents justificacions i altres tràmits relacionats.

- Informar dels resultats de les activitats de prospecció impulsades des del Programa Incorpora.
 - Traslladar la informació d'interès per al desenvolupament del Programa —facilitada pels serveis centrals incorporació a les entitats del seu Grup territorial.
 - Informar sobre les incidències i els fets rellevants que es generin en i pel Grup durant el desenvolupament del Programa.
- c. La representació del Grup Incorpora davant les empreses i associacions empresarials del seu territori té com a **responsabilitats principals**:
- Impulsar i participar en la difusió del Programa en el teixit empresarial del territori, conjuntament amb les entitats socials del Grup i sol·licitar, quan sigui necessari, la col·laboració de l'Obra Social "la Caixa".
 - Fomentar i impulsar, d'acord amb el pla estratègic anual desenvolupat pel Grup, l'establiment de convenis de col·laboració del Programa Incorpora amb empreses i associacions empresarials.
 - Participar, quan l'Obra Social "la Caixa" ho sol·liciti, en accions relaciona-

des amb la difusió i l'establiment d'acords del Programa Incorpora amb empreses, associacions empresarials o altres agents intervinents.

- Garantir el seguiment de la qualitat de les prestacions de servei a les empreses.

4.2

Gestió d'aliances amb altres agents del territori

D'acord amb els criteris del model d'excel·lència de l'*European Foundation for Quality Management* (EFQM), la gestió d'aliances implica que les organitzacions planifiquin i gestionin amb transparència les aliances externes, els seus proveïdors i recursos interns per donar suport al desplegament i l'execució de l'estratègia general i els mecanismes que li donen suport, així com per aconseguir el funcionament eficaç dels seus processos. S'asseguren de gestionar eficaçment el seu impacte social i ambiental i rendeixen comptes sobre l'ús dels recursos públics.

4.2.1

Coordinació de l'atenció prestada



Com ja hem avançat, durant el seguiment de l'itinerari es poden detectar necessitats, la resposta de les quals

requereixi la **coordinació amb altres agents del territori**, com poden ser els serveis socials, els d'ocupació municipal, els que atenen urgències o emergències sanitàries o socials, etc.

Cal, per tant, treballar de manera coordinada amb associacions, xarxes i cercles de suport per a la persona vulnerable, potenciant vincles.



Una correcta coordinació amb altres serveis de l'entorn comunitari possibilita realitzar un treball conjunt i derivar, de

manera oportuna, les persones quan els problemes o qüestions estiguin fora de la competència.

Perquè l'entitat Incorpora estigui en disposició de donar una atenció integrada amb altres agents del territori, cal haver definit clarament els mecanismes de treball conjunt i de cooperació entre entitats.

Com a mínim, es recomana que les entitats puguin sistematitzar, mitjançant acords que, posteriorment, es plasmen en procediments o protocols de treball, els seus mecanismes de coordinació i treball conjunt amb els següents agents del territori:

- Serveis socials de l'administració local que operin en el territori de referència de l'entitat.
- Serveis d'ocupació de l'administració municipal.
- Serveis que intervenen en situacions d'emergència o d'urgència social o sanitària, i que poden donar suport a l'atenció a aquells casos que requereixin una activació urgent de serveis socials o sanitaris.
- Altres serveis comunitaris existents al territori que puguin donar suport a la persona atesa per Incorpora per millorar en la seva integració sociolaboral.

Amb cada un d'aquests agents es recomana que l'entitat expliciti per escrit —en forma de procediment o protocols de Coordinació amb els recursos comunitaris— la informació més rellevant referida a:

- Protocol o procediment d'actuació, amb els canals de comunicació (entrevista presencial, trucada telefònica, trucada mitjançant Skype o programa equivalent, missatge de text, WhatsApp, correu electrònic, etc.) més adequats per activar la coordinació.

- Criteris de derivació.
- Com s'activa la derivació.
- Com es gestionen els casos compartits.
- Com es documenta aquest tipus d'atenció i com es comparteix entre els diferents serveis implicats.
- Com es deixa constància i se segueixen els acords.
- Agenda de contactes, indicant les persones de referència: nom, càrrec, correu electrònic, telèfon, horari de feina, etc.



És fonamental que aquesta documentació es mantingui actualitzada; si no hagués canvis, com a mínim, es recomana una revisió cada tres anys. Per facilitar la seva consulta per part del personal de la resta d'entitats del territori, s'aconsella guardar-lo a la Plataforma *online* del Programa Incorpora.

4.2.2

Atenció integrada

En els casos de persones ateses en les quals s'identifica una situació complexa i en la qual s'articulen diferents serveis del territori (multiassistència), el plantejament de la Coordinació pot no ser suficient. Es recomana, en aquestes situacions, orientar la intervenció cap a **l'atenció integrada**.

L'atenció integrada correspon a un nivell d'organització en la qual la persona és atesa i rep suport de manera articulada per part de diferents agents del territori amb una única resposta.

Les qüestions que convé establir quan es realitza un projecte d'atenció integrada són les següents:

1. Marc estratègic, que inclou la justificació, les aliances establertes, els principis que l'orienten i l'impacte desitjat
2. Objectius generals i específics
3. Abast: definició de població beneficiària
4. Cartera de serveis disponible. Principals itineraris que poden seguir les persones ateses.
5. Línies d'actuació en els principals processos: detecció de casos susceptibles d'atenció integrada, planificació de l'atenció integrada, prestacions de l'atenció i reavaluació periòdica de la situació
6. Responsabilitats
7. Gestió del cas
8. Sistemes d'informació compartits
9. Disseny dels mecanismes d'avaluació i seguiment

Finalment, es recomana compartir periòdicament els resultats sobre la capacitat de prestar l'atenció integrada o coordinada amb la resta d'agents del territori i exposar com aquest tipus d'intervencions han contribuït a millorar l'ocupabilitat de les perso-

nes ateses per les entitats Incorpora. A més de generar confiança i transparència, compartir els resultats habitualment motiva la seva millora.



En resum, avançar d'un enfocament d'informació compartida o d'atenció coordinada cap a un d'atenció integrada requereix que l'entitat social Incorpora dissenyi un projecte específic, buscant les aliances necessàries amb la resta d'agents del territori.

5

Organització i millora de la qualitat

Un cop revisades les pràctiques per acompanyar persones i empreses i les pràctiques referides al treball col·laboratiu entre entitats de la Xarxa Incorpora, no podia acabar-se aquesta Guia sense fer referència als principals aspectes de la millora contínua de la qualitat de l'atenció prestada i de tipus organitzatiu.

La qualitat constitueix un element cabdal del Model Incorpora, que ha permès els avenços importants aconseguits en els anys de funcionament del Programa. De fet, en els principis del Model Incorpora s'inclou l'avaluació orientada a resultats i la millora contínua de la qualitat com un principi fonamental del Programa. Veure la *Figura 11*.



Figura 11. Principis d'actuació del Programa Incorpora

Una atenció d'alta qualitat és la que identifica les necessitats clau dels individus o de la població d'una manera total i precisa, destinant els recursos necessaris (humans i altres) a aquestes necessitats de manera oportuna i tan efectiva com l'estat actual del coneixement ho permet.

5.1

Qualitat de l'atenció

L'avaluació orientada a resultats i a la millora de la qualitat forma part d'aquests principis que orienta el treball amb les entitats. Veure publicació del Model Incorpora de "l'Obra Social la Caixa".

Seguidament, es detallen els aspectes considerats clau en matèria de millora contínua de la qualitat de l'atenció.

Són moltes les definicions de la qualitat que ajuden a aprofundir sobre el seu significat aplicat a l'atenció prestada per les entitats Incorpora. L'OMS contribueix especialment a emmarcar aquesta reflexió:

Avedis Donabedian considerava que una atenció de qualitat era:

Aquella que maximitza el benestar de la persona després de tenir en compte el balanç esperat de pèrdues i guanys, contemplant el procés en la seva totalitat.

La qualitat també es defineix com fer allò correcte de manera correcta. Aquesta definició implica:

- **Definir el què cal fer.** Abordar temes que hagin demostrat que funcionen i adequar les intervencions a cada situació concreta, tenint en compte demandes, expectatives, recursos i suports disponibles.
- **Definir com fer-ho.** Abordar temes d'accessibilitat, puntualitat, efectivitat, continuïtat, seguretat, eficiència i respecte.

La qualitat és un concepte multidimensional. Les dimensions de la qualitat ajuden a definir el que s'espera d'una atenció de qualitat. Hi ha diferents conceptualitzacions sobre les dimensions de la qualitat; a continuació, es llisten les identificades a l'informe *Crossing the Quality Chasm IOM*, que estableix que l'atenció de qualitat té sis dimensions:

- **Centrada en la persona:** prestar una atenció respectuosa i sensible a les necessitats, preferències i valors de la persona.
- **Segura:** evitant danys a les persones i als professionals. L'organització coneix, preveu i es prepara per evitar o minimitzar riscos innecessaris derivats de la intervenció amb la persona i de l'entorn, procurant la seguretat estructural i de l'atenció.

- **Efectiva:** mesurant que una determinada intervenció es fa de manera correcta, segons l'estat actual del coneixement i amb el propòsit d'aconseguir el resultat desitjat. Inclou l'avaluació de la pràctica.
- **Oportuna:** reduint esperes i retards en l'atenció, nocius tant per als que la reben com pels que la proporcionen.
- **Eficient:** evitant la despesa innecessària i mesurant el benefici assolit amb relació amb els costos implicats en una intervenció, considerant els necessaris i els innecessaris.
- **Equitativa:** proporcionant una atenció que no varia en qualitat segons les característiques i nivell socioeconòmic de la persona.

Considerant els elements prèviament esmentats, es recomana a cada entitat elaborar la seva política de qualitat, perquè aquesta sigui coneguda entre els diferents grups d'interès i, especialment, entre el personal tècnic, com els agents coresponsables de la seva implementació.

5.2

Model EFQM com a marc de referència

El Programa Incorpora s'ha caracteritzat pel seguiment dels seus resultats, prioritzant

aquelles accions d'alt impacte que permetin aconseguir els objectius del Programa que tenen un elevat potencial transformador per a la nostra societat.

La necessitat d'avaluar el servei prestat ha estat i continua sent un element clau del Programa Incorpora i de la Fundació Bancària "la Caixa", que en el seu Pla Estratègic 2016-2019 introdueix la necessitat de l'avaluació objectiva, rigorosa i independent, i incorpora l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*) com a model que ajudi a impulsar la qualitat en les diferents actuacions que es duguin a terme.

La lògica del model EFQM permet orientar les organitzacions cap a l'excel·lència. Potencia la gestió total de la qualitat en les organitzacions, ja que estableix que es dissenyi el servei de manera que es faciliti assolir els resultats previstos.

Cal destacar que aquest model no és prescriptiu, ja que no imposa actuar d'una determinada manera per aconseguir l'excel·lència. Proposa una sèrie d'aspectes sobre els quals actuar per aconseguir millorar la gestió de les organitzacions i, per tant, la qualitat de l'atenció prestada. En aquest sentit, potencia la riquesa de les diferents formes de treballar de les entitats de la xarxa. Se centra en els resultats a aconseguir de forma conjunta, tenint en compte les característiques i recursos propis de cada territori.

Les entitats que participen en el Programa Incorpora intenten que les accions dutes a terme estiguin impregnades pels vuit principis del Model EFQM, que es detallen a continuació:

1. Afegir valor per als clients
2. Crear un futur sostenible
3. Desenvolupar capacitat organització
4. Creativitat innovació
5. Liderar amb visió, inspiració i integritat
6. Gestionar amb agilitat
7. Assolir l'èxit mitjançant el talent
8. Mantenir en el temps resultats excel·lents

El Model EFQM ofereix una sèrie de bones pràctiques de gestió que poden servir de base per a la identificació de punts forts i àrees de millora de les entitats Incorpora. Ofereix una mirada integral, ja que el formen nou criteris, que s'agrupen en cinc criteris agent i quatre criteris de resultat. La *Figura 12* el presenta d'una manera gràfica:

Per facilitar el coneixement dels criteris de l'EFQM, s'exposen breument.

Criteri 1. Lideratge

Aquest criteri fa referència a com els directius desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i la visió i desenvolupen els valors necessaris per assolir l'èxit a llarg termini. També, a com implanten tot això a

l'organització mitjançant accions adequades, estant implicats personalment per assegurar que el sistema de gestió definit es desenvolupa i es porta a terme.

El Programa Incorpora creu fermament en el paper de la direcció de l'entitat i en la coordinació del servei, ja que són uns excel·lents facilitadors per promoure el compliment dels objectius i resultats proposats pel Programa dins de l'àmbit d'influència de la mateixa entitat.

Criteri 2. Estratègia

Aquest criteri fa referència a com una entitat implanta la seva missió i visió mitjan-

çant una estratègia clarament centrada en tots els grups d'interès del Programa Incorpora:

- ➔ Persones ateses i els seus familiars més directes
- ➔ Empreses
- ➔ Entitats socials
- ➔ Professionals de les entitats socials vinculats al Programa Incorpora
- ➔ Serveis del territori
- ➔ Coordinació Incorpora de cada territori
- ➔ Territori i la societat en general
- ➔ Obra Social "la Caixa" com a impulsor del Programa

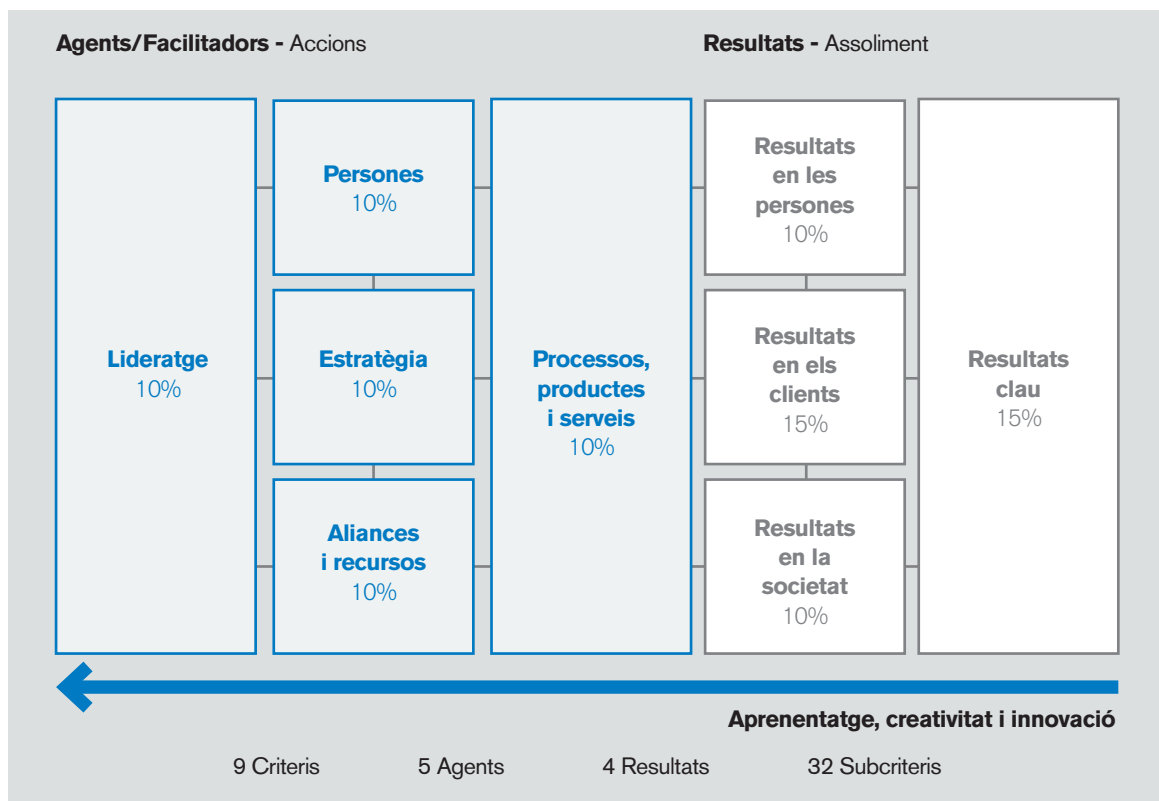


Figura 12. Criteris d'EFQM

També fa referència a com l'organització treballa amb els diferents grups d'interès per al desenvolupament d'aquesta política i estratègia mitjançant polítiques, plans, objectius, metes i processos rellevants.

Criteri 3. Persones

Aquest criteri fa referència a com gestiona, desenvolupa i aprofita l'entitat el coneixement i tot el potencial dels professionals del servei, tant a nivell individual, com d'equips o de l'organització en el seu conjunt.

Criteri 4. Aliances i recursos

Aquest criteri fa referència a com planifica i gestiona l'entitat les seves aliances externes i els seus recursos interns per donar suport a la política i estratègia i millorar l'efectivitat i l'eficiència dels seus processos. Aquí el treball en xarxa és un element fonamental del Programa Incorpora i constitueix un dels seus principals actius.

Criteri 5. Processos, productes i serveis

Aquest criteri fa referència a com l'entitat dissenya, gestiona i millora els seus processos per recolzar la seva política i estratègia i per satisfer plenament als usuaris i altres grups d'interès, generant cada vega-

da més valor. Aquesta Guia pretén donar suport a les entitats en el desenvolupament dels seus processos clau per aconseguir impactar de manera positiva en les persones ateses en el marc del Programa Incorpora, així com en les empreses amb les quals es treballa.

A nivell de resultats, els mecanismes de medicació i anàlisi són clau per assegurar el funcionament i la millora contínua del Sistema de Gestió de la Qualitat i incrementar la seva efectivitat. El Model EFQM orienta la mesura cap als resultats. Així doncs, a continuació, es descriu com l'entitat explora els seus èxits:

Criteri 6. Resultats en els clients

Criteri 7. Resultats en les persones

Criteri 8. Resultats en la societat

Els resultats referits als **clients** (persones ateses i empreses), les **persones** (professionals) i la **societat** poden ser de dos tipus: mesures de percepció o indicadors de rendiment.

Els primers fan referència a com es percep l'entitat per part dels grups d'interès; la informació s'obté de les enquestes de satisfacció, de reunions, de l'anàlisi dels agraïments, suggeriments i queixes, etc.

Els indicadors de rendiment són mesures internes que utilitza l'entitat per supervisar, entendre, predir i millorar la prestació del servei i anticipar, si és possible, la percepció dels diversos grups d'interès.

criteri 9. Resultats clau

Els resultats clau de l'activitat inclouen l'anàlisi dels resultats dels processos clau, el volum de serveis prestats i activitats clau desenvolupades (per exemple, visites a empreses), a més dels indicadors de gestió, de percepció del finançador i dels vinculats a la sostenibilitat econòmica de l'organització.

Els indicadors clau de rendiment de l'activitat de les entitats inclouen: el rendiment dels processos clau (per exemple, el nombre d'insercions), la relació amb la xarxa, aliats i proveïdors (per exemple, ofertes compartides en el territori), l'ús de la tecnologia i la producció de coneixement, a més de la relació entre els costos i els resultats obtinguts pel Programa.

Finalment, s'ha de destacar que l'aplicació del Programa Incorpora és flexible, cosa que contribueix al fet que cada organització pugui incorporar i adaptar a la seva política de qualitat i el seu sistema de gestió la filosofia de millora contínua de la qualitat, tenint en compte les dinàmiques de l'organització i del territori en el qual treballa.

5.3

Millora de la qualitat. Metodologia bàsica



La millora contínua de la qualitat pren com a punt de partida l'establiment de quin ha de ser, en cada moment, la pràctica adequada. Per això, es poden tenir en compte:

- Els coneixements actuals
- La comparació amb el que es ve fent
- La identificació de problemes i els seus motius
- La visió dels diferents grups d'interès

Analizant aquesta informació, les organitzacions estan en disposició d'elaborar projectes de millora o, si necessiten, plans de qualitat. En tots dos escenaris, la utilització de la metodologia PDCA està altament recomanada i s'explica a continuació.

La metodologia de la millora contínua de la qualitat considera les quatre fases del cicle PDCA (en anglès: *Plan, Do, Check, Act*): Veure la *Figura 13*.

El cicle PDCA implica, per tant, planificar, acompanyar la implementació per assegurar que es fa allò planificat, mesurar i analitzar els resultats per identificar oportuni-

tats de millora que siguin considerades al planificar de nou.

A sota, es concreten alguns aspectes clau que cal considerar a cada apartat:

Plan: La planificació de la millora parteix sempre d'una **identificació i prioritjació de problemes i oportunitats de millora**, que pot realitzar-se mitjançant diferents tècniques. A la formació en línia associada a aquesta Guia es desenvolupen amb més detall les tècniques següents: la pluja d'idees, la tècnica de grup nominal, els resultats del monitoratge mitjançant indicadors, els resultats dels mecanismes d'escolta activa de la veu dels diferents implicats.

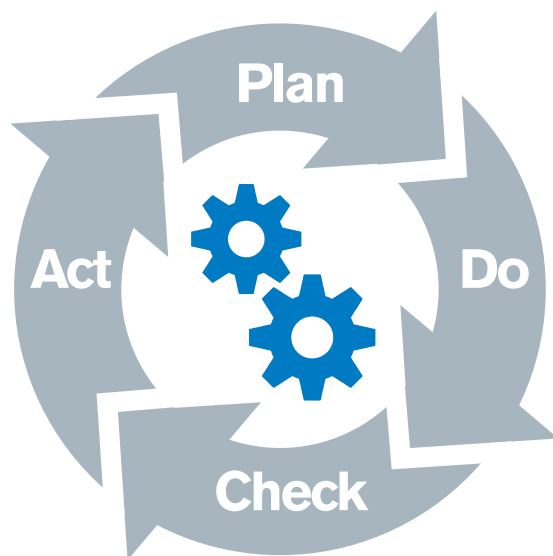


Figura 13. Cicle de millora continuada - PDCA



Un cop identificats i prioritzats els problemes o les oportunitats de millora, es realitza una anàlisi causal dels factors implicats.

Una de les eines habitualment emprades per a l'anàlisi causal és el diagrama causa-efecte o d'Ishikawa. També, és interessant el diagrama de Pareto, que ajuda a identificar les causes més rellevants que es considera que estan ocasionant el 80% dels problemes.

A partir de les causes prioritzades, s'estableixen els **objectius clau i les actuacions** que es proposen per assolir-los. Es prioritzen les de major impacte i que tinguin un cost assumible; també es considera l'acceptabilitat i les resistències que pugui generar la seva posada en marxa.

Do: La implantació de projectes de millora segueix la lògica de la millora contínua de la qualitat i té efectes globals que reverteixen a tota l'organització a diferents nivells.

- Optimització de recursos
- Implicacions del personal
- Millora de la valoració del servei per part dels empresaris
- Definició d'estratègies de fidelització eficients i efectives

Check: Inclou l'avaluació del treball realitzat pel que podem utilitzar algun dels indicadors proposats en el projecte. Incorpora, els inclosos en el quadre de comandament

de l'empresa, altres establerts per altres entitats pagadores o la informació generada per un projecte de millora que vulguem desenvolupar. Un cop quantificats cal "avaluar-los", fet que implica comparar els seus resultats amb la pràctica considerada correcta per valorar si cal emprendre accions de millora

Act: Contempla l'ajustament d'accions i iniciatives de millora posades en marxa, en funció de l'avaluació prèvia i la comparació dels resultats. Així, es procedeix a recopilar l'après i a generalitzar-ho de forma adaptada.

5.4

Disseny i seguiment de plans de qualitat

La millora de la qualitat s'entén com el compromís i el mètode utilitzat per millorar de forma contínua qualsevol procés del servei, amb el propòsit d'assolir i superar les expectatives i necessitats dels usuaris, dels seus referents socials i dels diferents grups d'interès .

Presentem, a continuació, alguns aspectes clau que són importants considerar en el disseny dels plans de qualitat:

5.4.1

Elaboració del pla

La planificació de la millora part de la identificació i prioritització de problemes o oportunitats de millora tenint en compte el seu impacte i factibilitat. En el curs que acompanya aquesta Guia es presenta aquest tema amb més detall.

Es recomana que els plans de millora del servei o de l'entitat descriguin:

1. Objectius generals i específics
2. Definició de les activitats a ser desenvolupades
3. Agents i responsabilitats
4. Calendari de treball
5. Seguiment i avaluació del pla
6. Disseny d'indicadors
7. 7. Avaluació del pla.

Així mateix es recomana articular les accions descrites dins el Pla Estratègic del Grup Incorpora del territori, dins dels plans de millora del propi servei o de l'entitat.

5.4.2

La gestió per processos

Per a la millora de qualitat d'una entitat, és d'utilitat implementar la gestió per proces-

sos. Aquests es divideixen en processos estratègics, clau i de suport. Per afavorir aquest enfocament, al llarg de la Guia s'han abordat els següents processos claus o operatius:

Relació de processos operatius

ATENCIÓ A LA PERSONA

1. Acollida i accés al servei
2. Valoració i pla individualitzat (disseny de l'itinerari)
3. Desenvolupament i seguiment de l'itinerari
4. Inserció laboral i seguiment a la inserció. La gestió dels suports
5. Finalització del procés

TREBALL AMB L'EMPRESA

1. Coneixement de les necessitats i oportunitats per a la millora de l'ocupabilitat de cada territori i elaboració del pla d'acció
2. Sensibilització de les empreses i del territori. Difusió de Programa Incorpora
3. La prospecció d'empreses. Establiment de vincles amb l'empresari
4. Suport per a l'exercici de la responsabilitat social corporativa de l'empresa
5. La gestió de les ofertes i els desenvolupaments de millora de l'ocupabilitat
6. Atenció i suport a l'empresa
7. Finalització de processos de col·laboració amb l'empresa

GESTIÓ DEL CONEIXEMENT I TREBALL EN XARXA D'INCORPORA

1. El treball en xarxa
2. L'aprenentatge col·laboratiu i gestió del coneixement

L'anàlisi del mapa de processos permet entendre com interactuen els processos i valorar, periòdicament, si la seqüència és l'òptima.

Cal dissenyar, gestionar i millor els processos de treball de manera que donin suport a la política i l'estratègia de l'entitat i del Programa, i que satisfacin als diferents grups d'interès, generant més valor.

Els processos es monitoritzen a partir dels indicadors de qualitat definits. Igualment, es recomana descriure el sistema de gestió documental necessari perquè el sistema de registre establert permeti millorar a la prestació del servei i els resultats esperats.

Al banc de recursos s'inclou la documentació addicional per afavorir la implementació de la gestió per processos a l'entitat.

5.4.3

Disseny del seguiment de les actuacions. El quadre de comandament

A continuació, s'indica una sèrie d'aspectes a tenir en compte per elaborar el seguiment de les actuacions a ser desenvolupades.

1. Nom actuació
2. Objectiu
3. Responsable global de l'objectiu
4. Activitats concretes vinculades a les següents fases (implica detallar per a cadascuna d'elles el nom de l'acció concreta, responsables i cronograma previst):
 - ➔ Inici i diagnòstic de la situació
 - ➔ Disseny i aprovació
 - ➔ Implementació
 - ➔ Seguiment
 - ➔ Avaluació
5. Recursos necessaris



Al banc de recursos de la Guia es pot consultar una proposta de graella de seguiment.

Aquest tipus d'actuacions simplifica enormement el desplegament i el seguiment de la millora contínua de la qualitat a les entitats.

5.5

La implantació de plans de qualitat

Per a la implantació de plans de qualitat es recomanen una sèrie de fases.

La **Taula 15** mostra la seqüència d'actuacions recomanades.

Taula 15. Accions recomanades per facilitar la implementació

| Fases | Accions |
|--|---|
| 1. Inici i diagnòstic de situació | 1. Constitució de l'equip |
| | 2. Descripció de la situació de l'estratègia de millora (o objectiu concret que es vol abordar). |
| | 3. Revisió de la literatura i dels antecedents del tema si es tracta de dissenyar i implantar un objectiu concret. |
| | 4. Revisió de la situació en altres entitats que refereixen experiències amb resultats positius. |
| | 5. Recerca de protocols/procediments preexistents i identificació dels que són aplicables |
| 2. Elaboration | 1. Disseny dels tres plans: lideratge, formació i comunicació |
| | 2. Disseny del material (guies, protocols, procediments) i prova pilot. |
| 3. Mise en œuvre | 1. Aspectes generals (requereix prova pilot, fases de desplegament...) |
| | 2. Implementació dels plans descrits en fase anterior |
| 4. Suivi / Évaluation | 1. Identificació dels paràmetres de seguiment de la implementació |
| | 2. Aprovació dels paràmetres per la direcció |
| | 3. Presa de dades i anàlisi de resultats dels indicadors de seguiment |
| | 4. Presentació de l'informe de seguiment |
| | 5. Informar els responsables i aquests, al seu torn, a tots els responsables implicats |
| | 6. Definició del procés d'avaluació que es realitzarà, de les activitats que es desplegaran i dels indicadors. |
| | 7. Establiment d'accions de reforç a la implementació |
| 5. Identification des ressources nécessaires | 1. Especificar els recursos de temps, informàtics, administratius, de procés de dades, sala reunions, etc. |
| | 2. En funció de les mesures proposades, cal revisar la necessitat de realitzar canvis estructurals, redistribució de plantilla, canvis de funcions... |

Al banc de recursos, es pot trobar informació més detallada de les accions enunciades.

Per a la implementació d'objectius de qualitat i projectes de millora és fonamental adoptar una **estratègia de canvi** que contempli la gestió de barreres i facilitadors, tenint en compte els agents de canvi i els recursos disponibles.

Per afavorir la implementació del planificat es requereix, a més d'organització, el lideratge i la implicació de tots els membres de

l'equip. Es recomana abordar també la planificació d'aquests tres nivells que són crucials per a l'èxit d'un programa. S'inclouen, tot seguit, alguns suggeriments per abordar aquests tres temes: Veure la *Figura 14*.

Convé recordar i destacar el paper de la Coordinació territorial com a agent facilitador de la implementació del Model Incorpora i també per impulsar les iniciatives de millora contínua de la qualitat de l'atenció.

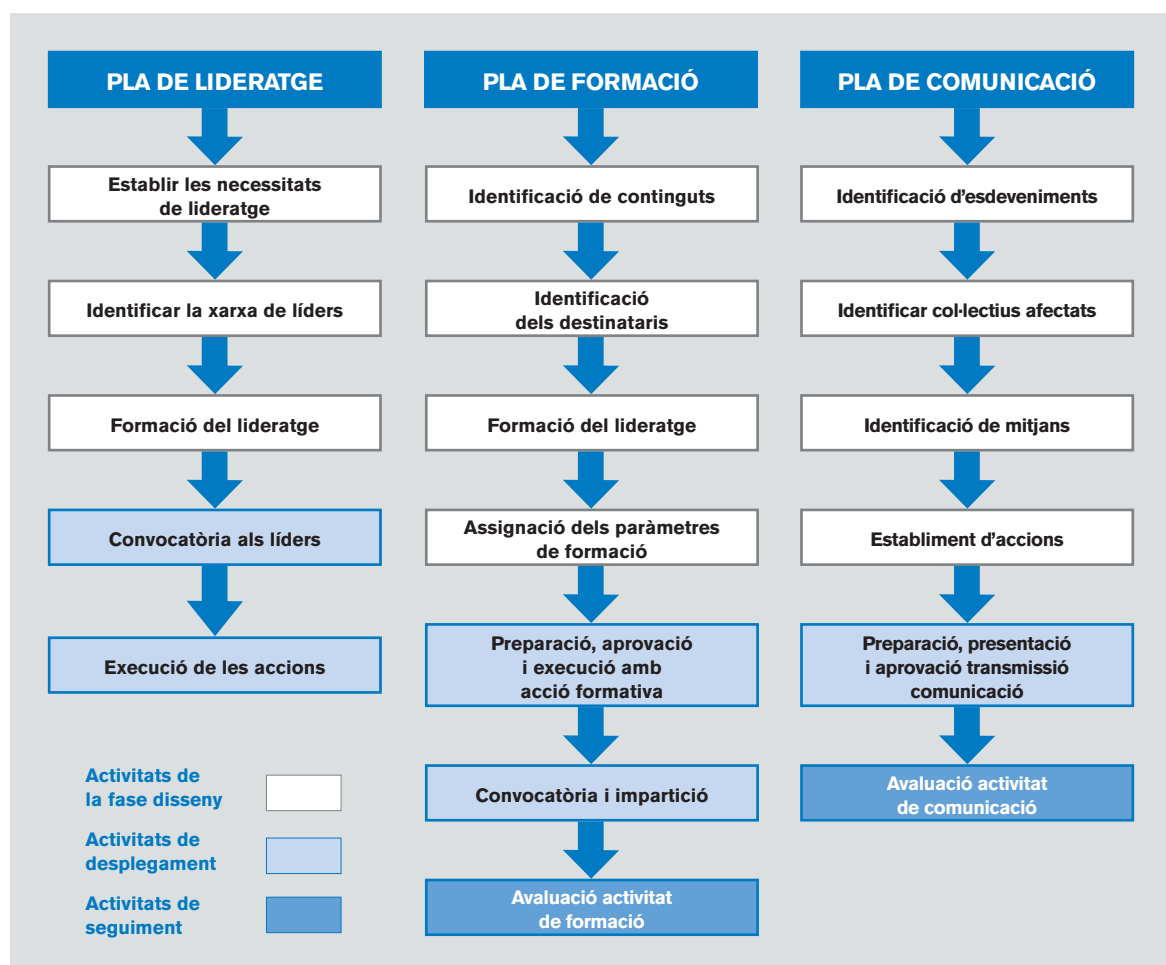


Figura 14. Estratègies que faciliten la implementació d'estratègies de millora

5.6

Avaluació del pla de qualitat i de les actuacions de l'entitat

L'avaluació és necessària per millorar la qualitat de l'atenció prestada.



Dins de les estratègies d'avaluació del Programa Incorpora, s'aconsella, en primer terme, fer el seguiment

dels indicadors disponibles a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, que treballa amb el monitoratge d'indicadors clau del Programa.

Es recomana realitzar un seguiment mensual i una avaluació, com a mínim de forma trimestral, de l'evolució dels indicadors del Programa per poder conèixer els resultats i les tendències, i identificar les desviacions existents i implementar les accions de millora necessàries per aconseguir els resultats previstos.

Aquesta anàlisi ha d'estar treballada per l'equip de professionals de l'entitat, implicant a l'equip directiu. L'anàlisi dels resultats (gràcies a l'avaluació i de les seves tendències) ajudarà a identificar, prioritzar i concretar les propostes de millora, com s'esmentava prèviament.

La possibilitat que ofereix el Programa Incorpora de comparar els resultats amb els d'entitats del mateix territori o altres facilita també la detecció de bones pràctiques, que demostren una major efectivitat i eficiència.

La Coordinació territorial valorarà la possibilitat de compartir aquestes conclusions amb la Xarxa Incorpora, perquè les bones pràctiques s'escampin per tot el territori i reverteixin en el Model Incorpora.

A més a més, el Programa Incorpora disposa d'una bateria d'indicadors consensuats per a la millora de la qualitat. Aquests indicadors reflecteixen les prioritats en matèria de qualitat per ser desenvolupades en els propers anys, a nivell de cada entitat i de tot el sector en conjunt.

Es tracta d'una eina amb 29 indicadors, que estan agrupats en les dimensions següents:

- ➔ **Dimensió 1:** L'acompanyament a la persona
- ➔ **Dimensió 2:** L'acompanyament a l'empresa
- ➔ **Dimensió 3:** El treball en xarxa i la gestió d'aliances
- ➔ **Dimensió 4:** Organització i millora de la qualitat del servei.

Veure el Manual d'Indicadors per a la millora de la qualitat del Programa Incorpora d'Integració Sociolaboral.

El *Manual d'indicadors per a la millora de la qualitat* constitueix un document independent el disseny integra la metodologia de treball Incorpora. Està concebut per ser utilitzat tant en una avaluació interna com en una externa.

D'una banda, pot ser una eina per a l'auto-avaluació, entesa com el procés que realitza l'equip de l'entitat per revisar la seva pràctica. D'altra banda, pot ser-ho per part d'una persona aliena a l'entitat, que avalua el grau d'acompliment de cada indicador; a l'avaluació externa, es pot comptar amb les explicacions dels professionals del servei per complementar-la.



A més dels indicadors recollits en el Manual, les entitats Incorpora poden realitzar la seva avaluació mitjançant un conjunt d'indicadors propis. Es recomana desenvolupar la fitxa de cada indicador dissenyat, per minimitzar el risc d'interpretacions diferents.

La **Taula 16** mostra, orientativament, les àrees que es poden monitorar mitjançant indicadors i alguns exemples d'indicadors.



Alguns d'aquests indicadors estan incorporats a la Plataforma *online* del Programa Incorpora, a la pestanya

Informe; permet l'extracció de llistes.

D'aquesta manera, cada entitat pot fer un seguiment en temps real de l'acompliment dels indicadors.



Es recomana que els indicadors que no constin a la Plataforma *online* del Programa Incorpora s'incloguin en el quadre de comandament de l'entitat. És convenient que el conjunt d'indicadors de l'entitat contempli indicadors d'estructura, procés i resultat. Es proporciona, d'aquesta manera, la visió global de l'entitat i la reflexió sobre la pràctica professional a partir de les dades disponibles.

Per disposar d'altres aportacions per a l'avaluació, les entitats adherides al Programa Incorpora compten, igualment, amb altres fonts d'informació complementàries:

- Dades que ofereix la Plataforma *online* del Programa Incorpora sobre persones ateses, empreses i ofertes gestionades.
- Auditoria externa dels compromisos del Programa Incorpora.
- Anàlisi de les queixes, els suggeriments i les reclamacions rebudes per l'entitat, considerant els diferents grups d'interès.

Taula 16. Àrees que es poden monitorar mitjançant indicadors

| Àrees | Indicadors del quadre de comandament |
|---------------------------------------|---|
| Activitat de l'entitat amb la persona | <ul style="list-style-type: none"> • Persones ateses • Noves persones participants • Temps mitjà per accedir al servei des que es fa la derivació o la persona acudeix al servei • Temps mitjà de permanència en el servei |
| Activitat de l'entitat amb l'empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Empreses amb les que es treballa • Empreses actives que han tingut almenys una activitat de seguiment (trucades, visites, etc.) • Visites realitzades a empreses • Ofertes gestionades |
| Efectivitat | <ul style="list-style-type: none"> • Persones vulnerables que estan treballant en empresa ordinària • Millores curriculars de les persones participants |
| Treball amb persones. Efectivitat | <ul style="list-style-type: none"> • Persones que han realitzat una entrevista per intermediació de l'entitat • Persones que s'han inserit durant el període analitzat |
| Treball amb empreses. Efectivitat | <ul style="list-style-type: none"> • Ofertes gestionades que han generat una inserció (contracte) • Intermediacions efectuades • Nous contractes. Tipus de contractes • Empreses que han contractat almenys una persona • Continuitat de l'empresa en la col·laboració amb el Programa Incorpora |
| Treball en xarxa | <ul style="list-style-type: none"> • Gestió d'ofertes compartides • Derivacions a serveis d'altres entitats |
| Qualitat percebuda | <ul style="list-style-type: none"> • Estudis de satisfacció de les persones participants • Estudis de satisfacció de les empreses |

Aquests mecanismes d'avaluació es complementen amb altres que poden emprar les entitats.

L'anàlisi dels resultats permet detectar registres innecessaris, duplicitats i, en definitiva, totes aquelles activitats que es realitzen a l'organització i són susceptibles de millora.

Si es detecten oportunitats de millora, es dissenyen i s'apliquen els canvis necessaris prioritzats per incidir en les causes dels problemes identificats. Posteriorment, es comprova si les modificacions dutes a terme són efectives o no.

És fonamental la presentació periòdica dels resultats. Se'n recomana una revisió trimestral amb l'equip de Coordinació i amb els tècnics del servei. Semestralment, es notifiquen i treballen amb l'alta direcció o la gerència. Anualment, s'elabora un resum.

Des de l'Obra Social "la Caixa", es dona suport a cada entitat, a través de la Coordinació territorial, per impulsar la millora de la qualitat de l'atenció. També, es potencia les entitats coordinadores d'Incorpora, perquè actuïn com a referents en iniciatives de millora de la qualitat.

Plantegem, tot seguit, algunes recomanacions per abordar aspectes clau dels plans de qualitat d'una entitat.

5.7

Alguns aspectes clau per al desenvolupament del pla de qualitat

Tot seguit, se citen una sèrie de processos:

5.7.1

La veu dels implicats. Experiència i qualitat percebuda del servei prestat

Els resultats dels estudis de satisfacció i de l'experiència percebuda constitueixen una excel·lent contribució per a la identificació d'oportunitats de millora per part de les entitats, així com per identificar l'impacte de les accions desenvolupades.

L'estudi de la satisfacció i de l'experiència percebuda de les persones participants que accedeixen al servei i que busquen feina o reben suport durant la integració laboral es completa amb la informació provinent de la resta de grups d'interès:

- La percepció de les empreses amb les que es treballa.
- La percepció dels professionals de l'entitat social.
- La qualitat percebuda pels altres agents del territori amb els quals es treballa.

- La qualitat percebuda per les Coordinacions territorials del Programa Incorpora i els serveis centrals del Programa.

Algunes de les variables que s'aconsella incloure en la valoració de la satisfacció de les persones participants són les següents:

1. Resposta oportuna a les necessitats prioritzades a l'itinerari, com, per exemple, la capacitat per promoure les persones com a agents del seu projecte professional, la millora de les competències, etc.
2. Grau d'adequació de les activitats realitzades
3. Grau d'implicacions dels professionals del servei
4. Tracte
5. Accessibilitat i comunicació amb l'equip

Aquesta informació és beneficiosa per ajudar a identificar oportunitats de millora dins del servei i del Programa Incorpora.

5.7.2

Gestió i atenció als professionals

El capital humà de l'organització adquireix una gran importància per garantir l'èxit de les entitats i la qualitat de l'atenció que fan.

El Programa Incorpora té entre les seves prioritats contribuir a mantenir i millorar la competència dels professionals. Per això,

ofereix diferents oportunitats de formació en els diferents territoris, tant a nivell d'entitats, de formació continuada i en àmbit universitari.

La retenció de professionals a les entitats socials és un repte per al sector. La rotació existent en les entitats socials dificulta la complicitat necessària per fer l'acompanyament a les persones ateses i a les empreses, així com el treball col·laboratiu amb la resta d'entitats del territori.

Una gestió de qualitat dels serveis implica que les entitats socials comptin amb professionals que posen tot el seu potencial i la seva capacitat al servei d'Incorpora. Per aconseguir-ho, es requereix una gestió que potencii aquests aspectes, tant en les actuacions individuals com en el treball en equip.

És important que l'entitat fomenti entre tots els seus membres:

- La formació contínua i la millora de les competències dels professionals per donar resposta a les necessitats emergents de les persones participants i de les empreses.
- Una cultura investigadora, que doni suport i premii la creativitat, la innovació i l'assumpció de riscos. Això requereix donar més autonomia en la presa de decisions i delegar responsabilitats.
- La col·laboració i el treball en equip.

Una manera de contribuir al reconeixement de la feina dels professionals és a través de les reunions trimestrals de seguiment de l'assoliment dels indicadors; també, la renovació de convenis del Programa Incorpora.

El pla de comunicació interna a les entitats afavoreix la implicacions dels professionals. Es desenvolupa àmpliament en l'apartat següent d'aquesta Guia.

La valoració de l'experiència percebuda i el grau de satisfacció dels professionals també són clau per identificar oportunitats de millora dins de l'entitat.



L'existència d'un programa de desenvolupament dels professionals que tingui en compte la seva diversitat, les seves necessitats, l'adequació de l'entorn laboral... proporcionarà un rendiment més gran i un creixement i un desenvolupament dels professionals, contribuint a la seva fidelització amb l'entitat.

Els elements bàsics del programa de desenvolupament dels professionals de les entitats socials d'Incorpora es recullen a la **Taula 17**.

Taula 17. Elements bàsics del programa de desenvolupament dels professionals

| Elements | Aspectes a considerar |
|--|--|
| Programa d'acollida i de formació contínua anual | La formació s'adequarà a les necessitats del lloc de feina i aquest dins dels serveis d'inserció. Facilitar que els professionals es puguin formar, harmonitzant les diferents dedicacions de temps a les necessitats detectades. |
| Avaluació | Es recomana valorar almenys les qüestions següents: <ol style="list-style-type: none"> 1. Càrrega de treball (temps dedicat al programa) 2. Compliment en el procés d'atenció a la persona 3. Atenció a l'empresa |
| Entorn laboral | Els indicadors de personal inclouran la medició del grau de rotació de l'equip de professionals i el resultat de l'estudi de clima laboral efectuat per l'entitat. |
| Propostes de millora | Participació dels professionals en activitats de millora del servei i del Programa Incorpora. |

Es recomana realitzar l'avaluació del desenvolupament dels professionals anualment. S'aconsella partir de l'avaluació del grau d'acompliment dels indicadors dels quals és responsable o coresponsable cada persona, així com una avaluació de les competències transversals i específiques relacionades amb el seu lloc de feina.

En el cas que l'entitat social compti amb personal voluntari, es recomana que l'entitat elabori el pla de **voluntariat**. Algunes de les qüestions que hauria de recollir són les següents:

- Definició de funcions i tasques a realitzar pel voluntariat, diferents a les que realitza el personal remunerat
- Complementarietat de les accions
- Perfils de voluntariat requerits
- Mecanismes de valoració de l'ajustament entre requisits i persones candidates
- Aspectes que apliquin del programa de desenvolupament del personal i del voluntariat

Un cop ja s'han vist els aspectes referits a la gestió i l'atenció als professionals, a continuació es tracten alguns aspectes metodològics referits a l'entorn en què es fa l'atenció.

5.7.3 Planificació i gestió de la comunicació

La planificació de la comunicació a les entitats té com a finalitat establir com donar a conèixer les informacions rellevants que són rellevants per a cada grup d'interès. La planificació ha de respondre prioritàriament a sis preguntes: qui, què, quan, on, com i per què.



La percepció sobre l'entitat i el Programa Incorpora que tinguin els diversos grups d'interès —persones ateses, empreses, professionals de les entitats o d'altres entitats del territori, ciutadania en general, impulsor del Programa, etc.— condiciona la comprensió i, per tant, també l'actitud més o menys col·laborativa que prendran. És clau, per tant, que el servei dissenyi un pla de comunicació, perquè els professionals puguin fer una comunicació efectiva per als diversos grups d'interès, tant a nivell intern com extern.

A continuació, es concreten algunes característiques clau de la comunicació interna i externa.

Comunicació interna

En el marc del Programa Incorpora, considerant el paper central que adquireix el treball en xarxa, la comunicació interna, no només a nivell d'entitat sinó de tot el Grup, és un pilar fonamental per a les prestacions d'una atenció de qualitat.

La comunicació interna és la que es dona entre els professionals de l'entitat i també amb la Coordinació del Grup Incorpora del territori.

Els canals més habituals per a la comunicació interna a nivell de l'entitat poden ser: correus electrònics, trucades, missatges a través de grups de WhatsApp, reunions, butlletins interns, etc. Per minimitzar els desplaçaments, són molt útils les teleconferències, ja que permeten la comunicació sincrònica entre diferents equips.

Els principals beneficis que aporta una gestió adequada de la comunicació interna s'enuncien aquí:

- Contribueix enormement a crear una cultura compartida.
- Desenvolupa el sentit de pertinença, la motivació i la confiança entre el personal de l'entitat.
- Major transparència i ètica al posar la informació a disposició.
- Millora l'efectivitat, l'eficiència, l'atenció centrada en la persona, la continuïtat i la seguretat de l'atenció prestada.

Considerant aquests avantatges i el paper clau de la comunicació interna per al funcionament correcte del Programa Incorpora, és fonamental que el pla de comunicació de l'entitat concreti com es gestiona la comunicació interna.

Comunicació externa

La comunicació externa és aquella que l'organització pretén que sigui coneguda per la resta de grups d'interès de l'entitat: les persones ateses i les seves famílies, les empreses, els agents de les entitats del territori amb les que es treballa, la ciutadania en general, etc.

En el cas de les persones ateses i de les empreses, és fonamental que s'ofereixin tots els canals disponibles per simplificar el contacte amb el personal tècnic: entrevista presencial, trucada telefònica, trucada mitjançant Skype o programa equivalent sense cost per a l'usuari, missatge de text, WhatsApp, correu electrònic, etc. A l'itinerari o al pla d'acció, es recomana deixar constància dels canals de comunicació preferents en cada cas, tant per a la persona atesa com per a cada empresa.

Per a la comunicació amb la ciutadania inclou la utilització de la comunicació en línia (pàgina web, per exemple) i de les xarxes socials (Facebook, Instagram, LinkedIn,

Twitter o altres), ja que multiplica exponencialment la visibilitat del Programa.

Independentment del canal que s'utilitzi, a nivell extern és molt important identificar què s'ha d'explicar, quan i com fer-ho; en definitiva, comunicar els missatges correctes a les persones adequades i en el moment ideal. L'estratègia més recomanada és analitzar l'entorn en què treballa l'entitat i les expectatives i les necessitats dels diferents grups d'interès.

Perquè aquesta comunicació sigui útil, efectiva i eficient ha d'estar coordinada i seguir una línia estratègica. Per assegurar aquesta alineacions, les Coordinacions territorials i l'equip de comunicació del Programa Incorpora són agents clau. Les entitats socials han de coordinar-se amb l'equip de comunicació de l'Obra Social "la Caixa", perquè orienti i supervisi aquestes comunicacions; per exemple, les notes de premsa han de passar pel Departament de premsa de l'Obra Social "la Caixa".

Pla de comunicació

El pla de comunicació reuneix un conjunt d'estratègies que es posaran en pràctica al llarg d'un període de temps determinat. Té establerts uns objectius relacionats amb els objectius estratègics de l'entitat, als quals dóna suport a través de la comunicació.

A l'hora de planificar, cal tenir en compte que la comunicació interna i externa estan íntimament relacionades i que els èxits i els fracassos d'una influiran en gran mesura sobre l'altra. Per tant, la planificació es recomana que sigui conjunta.

Per fer el diagnòstic, cal identificar els instruments amb què compta l'entitat per comunicar-se amb cada grup d'interès, el que funciona i les oportunitats de millora que s'identifiquen en els instruments actuals. També es recomana analitzar els suports i els recursos amb què compta l'entitat en matèria de comunicació, així com l'oferta i la demanda de comunicació que es gestiona. Identificar qui són els emissors i qui els receptors d'informació a les àrees principals de l'entitat, quins suports utilitzen, quin tipus de missatges transmeten, etc. contribueix a tenir un diagnòstic més complet.

Els continguts bàsics d'un pla de comunicació inclou, entre d'altres:

- Enquadrament estratègic. Inclou la justificació, la identificació dels grups d'interès i els criteris per comunicar-se amb cada grup i els principis que orienten el pla de comunicació. Es recomana assegurar que s'inclou en aquest punt el compliment de qüestions de tipus normatiu que afecten l'entitat.
- Objectius per a cada grup d'interès, alineats amb els estratègics de l'entitat.

- Línies d'actuació a nivell extern i intern, a partir dels temes clau en matèria de comunicació que contribuiran a l'assoliment dels objectius estratègics de l'organització. Com a exemple, és rellevant establir les accions comunicatives associades a:
 - Principals processos d'atenció
 - Presència als mitjans de comunicació
- Canals de comunicació amb què compta l'organització. Entre d'altres, es poden descriure:
 - Instruments de comunicació amb els quals s'explica per a cada grup d'interès: butlletins interns en suport paper o electrònic, taulers d'anuncis físics o virtuals, espais de participació, web de l'entitat, etc.
 - Presència a les xarxes socials (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter o altres) a partir de la creació d'usuaris corporatius de l'entitat.
 - Gestió de la informació i de la documentació elaborada per personal de l'entitat susceptible de ser generadora de coneixement, mitjançant Intranet o altres suports que facilitin la gestió documental, a nivell d'arxiu indexat i recuperació de la informació.
 - Criteris per a l'elaboració de documentació corporativa —cartes, circulars, actes, cartells...— i signatura de correu electrònic, creació de material informatiu i divulgatiu, etc.
 - Tipus de reunions que es realitzen amb els diversos grups d'interès.
- Responsabilitats. A més de les assignacions de responsabilitats per a actuacions concretes, com qualsevol pla, requereix lideratge per assegurar que la comunicació flueix a l'organització.

- Calendari
- Pressupost
- Disseny dels mecanismes de seguiment i avaluació, definint clarament els resultats esperats en matèria de comunicació. D'aquesta manera, es podran quantificar els resultats dels esforços en la millora de la comunicació interna i externa.

Com ja s'ha exposat en aquest punt, és clau que els equips estiguin apoderats en matèria de comunicació, mitjançant canals tradicionals, però també a través de l'ús de la tecnologia i les xarxes socials. Es contribueix d'aquesta manera, també, a la millora dels resultats.

5.7.4 Entorn de l'atenció



Les entitats socials del Programa Incorpora han d'oferir, tant a les persones participants com a les empreses, unes instal·lacions adequades i ajustades a les necessitats a cobrir, tant per a l'atenció individual com la grupal.

Les entitats han d'assegurar que els espais de treball compleixen les condicions de seguretat, accessibilitat i dignitat que facilitin aconseguir els objectius previstos.

A la **Taula 18** podeu veure els espais que reuneixen les condicions:

Taula 18. Condicions dels espais de l'entitat

| | |
|---------------|--|
| Espais mínims | <ul style="list-style-type: none"> ● Una sala per a activitats grupals ● Arxiu segur i protegit per a la documentació del Programa ● En el cas d'ús d'espais comunitari per al desenvolupament de l'activitat, fitxes descriptives |
| Equipament | <ul style="list-style-type: none"> ● Mobiliari i equipament adequat i en bones condicions ● Línia telefònica d'atenció a la persona participant dins de la jornada laboral del servei ● Accés a Internet ● Ràtio d'ordinadors per tècnic d'inserció laboral |
| Manteniment | <ul style="list-style-type: none"> ● Ventilació, il·luminació i temperatura adequada ● Parets en condicions i seguretat bàsica de les instal·lacions ● WC en condicions adequades ● Accessibilitat per a persones amb mobilitat reduïda |
| Altres | <ul style="list-style-type: none"> ● Existència d'una sistemàtica per escoltar la veu dels diferents implicats (per exemple, bústia de suggeriments en format físic o <i>online</i>, grups focals, etc.) ● Utilització d'altres TIC per al seguiment de la persona participant i empresa |

Els espais dignes i acollidors promouen l'apoderament de les persones, faciliten la

tasca amb les empreses i fomenten la relació interprofessional entre els diversos equips.

El plantejament de la millora contínua de la qualitat per part de les entitats socials, recolzat per les Coordinacions territorials, promou les col·laboracions i facilita el desenvolupament d'aliances entre entitats.

5.7.5

L'aprenentatge col·laboratiu i la gestió del coneixement

Les entitats de la Xarxa Incorpora han avançat en els últims anys cap a un aprenentatge i un coneixement conjunt. Treballen juntes per assolir objectius comuns, s'ofereixen suport i intercanvien informació. Aquesta col·laboració afavoreix l'intercanvi de coneixement i de bones pràctiques i es tradueix en un aprenentatge col·laboratiu. L'aprenentatge col·laboratiu és una metodologia per a la millora de l'efectivitat de l'atenció a través del suport i dinamització d'equips de millora, amb l'objectiu de promoure l'aplicació d'un conjunt de pràctiques sobre temes concrets.

Els principals beneficis del treball col·laboratiu són:

- Increment del valor dels serveis prestats a les persones i les empreses
- Optimització de les competències clau dels professionals
- Millora de l'efectivitat i l'eficiència

- Increment exponencial de l'impacte del Programa
- Riscos i costos compartits

L'aprenentatge col·laboratiu afavoreix que s'incorporin com a pràctica habitual les millors pràctiques identificades, en la mesura que responen a necessitats experimentades i a una experiència compartida.

Les eines disponibles al banc de recursos i la Plataforma *online* del Programa Incorpora faciliten estratègies de creació i actualització de la comunitat d'aprenentatge.

Com a conseqüència de l'aprenentatge col·laboratiu, la gestió conjunta del coneixement és el pas següent.

La Coordinació territorial Incorpora actua com a comunitat de coneixement, seguint objectius comuns. La Plataforma *online* del Programa Incorpora i d'altres recursos web del Programa ho faciliten, així com el banc de recursos associats a aquesta Guia.

L'aplicació de la millora contínua de la qualitat a les entitats socials afavoreix la sistematització del coneixement i l'aprenentatge entre l'equip de l'entitat, el territori i el conjunt de la Xarxa Incorpora. L'experiència adquirida es veu reforçada per les experiències de les altres entitats. Compartir bones pràctiques o experiències particulars permet aprendre i millorar. L'aprenentatge que se'n derivi ha de ser compartit amb el conjunt de professionals de l'entitat, perquè el puguin interioritzar. D'aquesta manera, s'eliminaran els aspectes que generin disfuncionalitats i es podran motivar la introducció d'innovacions.

S'anima a les entitats a compartir la seva experiència acumulada i a aprofitar el treball en xarxa per ser un grup d'entitats que aprenen de les seves dinàmiques de treball i dels seus resultats.

La innovació pot consistir en aportar solucions senzilles a problemes puntuals o solucions complexes a problemes globals. La innovació s'ha de fer present a les entitats, com a motor estratègic per donar cada vegada més una atenció de més qualitat.

6

**Comentari
final**

Les entitats de la Xarxa Incorpora treballen per avançar cap a uns serveis de qualitat que repercuteixin en la població amb resultats reals. Aquest avenç no és individual, sinó col·lectiu i homogeni, i és aquí on es genera la col·laboració. Es tradueix en la construcció d'una cultura comuna i la possibilitat d'un aprenentatge per a tota l'organització i els professionals que la formen.

Requereix de l'intercanvi d'informació i de coneixement. Per tant, implica invertir temps i espais per a la reflexió, la formació, l'aprenentatge i la millora. Aquest aprenentatge compartit amb la Xarxa Incorpora implica un treball coordinat entre les entitats d'un mateix territori, que augmenta la sinèrgia i, per tant, repercuteix en una millora, no només dels resultats individuals i col·lectius.

L'evolució del Programa comportarà, sens dubte, el desenvolupament de nous instru-

ments i materials que seran afegits al banc de recursos del Programa Incorpora. El fet que el banc de recursos sigui *online* ajuda a la seva actualització. Per aquest motiu, els annexos de la Guia s'han inclòs dins l'apartat de Recursos del Programa Incorpora, i es facilita l'accés a versions editables perquè siguin fàcilment utilitzats i adaptats per les entitats.

Per acabar, cal comentar que aquesta Guia de la metodologia del Programa Incorpora ha estat dissenyada a partir de les actuacions considerades adequades tenint en compte la pràctica i els coneixements actuals. Així doncs, es convida a les entitats del Programa Incorpora a comparar la seva pràctica amb la que es descriu en aquesta Guia i a fer una reflexió a partir de la interrelació de la teoria, la pràctica i la gestió del sistema documental, per millorar l'atenció i obtenir els resultats que s'esperen.

Annexos

Banc de recursos

Metodologia del
Programa Incorpora

Presentació

Aquest apartat recull una selecció d'eines per documentar les principals fases clau de l'itinerari i que complementen els recursos disponibles a la plataforma *online* del Programa Incorpora. El seu ús facilita la continuïtat de l'atenció, tant a la persona com a l'empresa o a nivell de la mateixa entitat.

Aquestes eines es presenten agrupades en tres blocs, segons la seva finalitat:

- L'acompanyament a la persona
- L'acompanyament a l'empresa
- L'organització i millora de la qualitat

Es tracta de formularis que poden ser usats com es presenten o prendre com a punt de partida per adaptar-los a les necessitats de cada entitat.

A més, a www.incorpora.org es proposa una àmplia selecció de documents, vídeos, materials, etc. que faciliten el disseny, preparació, execució i avaluació del treball en l'àmbit de la inserció laboral. Són elements d'ús directe o que estimulen la creació de noves idees. Aquesta selecció s'anirà actualitzant per donar resposta a les necessitats emergents.

També cal destacar, que un dels principals recursos en ús és la Plataforma *online* del Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa", ja que inclou tots els formularis associats als processos d'atenció a la persona, treball amb l'empresa i treball en xarxa, a més d'una sèrie de recursos disponibles a nivell de tots els territoris. A més es compta amb altres bateries de recursos *online* per a la valoració de competències transversals i específiques, així com recursos formatius per a professionals i persones usuàries implicades.

Es recomana als equips de les entitats Incorpora revisar aquests annexos i comparar-los amb els formularis de registre amb què estan treballant, per identificar oportunitats de millora en el propi material. En cas de no disposar de cap registre equivalent, es suggereix començar a utilitzar el proposat en aquest annex de manera adaptada a les necessitats i perfil de persones ateses per l'entitat.

Finalment agrair a totes les entitats socials, organitzacions i persones que han compartit el seu coneixement i saber fer.

A1

**Acompanyament
a la persona**

Annex 1.1

Exemple de valoració del perfil professional^{1,2}

| | |
|---|---------------------------------|
| Nom: | ID Usuari Plataforma Incorpora: |
| Adreça: | Telèfon 1: |
| CP: | Telèfon 2: |
| Població: | WhatsApp: |
| Correu electrònic: | Usuari teleconferència: |
| La millor manera de contactar amb la persona: | |
| Data de derivació: | Entitat derivant: |
| Idioma preferent: | |

A l'acollida

Què significa treballar per a la persona?
Per què vol o necessita treballar ara?

Quins tipus de feina li agradaria fer?

Quins són alguns dels punts forts de la persona? (Experiència, formació, personalitat, suports...)

Quina feina (tipus, hores, etc.) creu que seria una bona opció?

Perfil professional

Aquest formulari ha de ser omplert per l'insertor laboral durant les primeres setma-

nes d'entrevistes amb una nova persona usuària.

Les fonts d'informació inclouen la persona, els equips de la xarxa assistencial de la persona i, amb el seu permís, els membres de la seva família i empreses en les que hagi treballat prèviament.

El perfil ha d'estar actualitzat amb cada nova experiència laboral i/o formativa.

Objectiu laboral

Quina és la feina ideal? Quin tipus de feina sempre ha volgut fer?

¹ Font: Model adaptat del *Dartmouth Institute* per l'Institut Universitari Avedis Donabedian-UAB.

² Aquesta valoració de perfil professional no inclou altres valoracions com la valoració de vulnerabilitat o risc d'exclusió social, o la valoració de competències entre d'altres.

Segons la situació actual, Quin és el tipus de treball que s'adequa millor? Hi ha algun lloc de treball o ofici que li agrada més que d'altres? Algun sector especialment?

Quins tipus de feina sap que no li agradaria?

Coneix gent que està treballant? En quins tipus de feina? Què pensa d'aquestes feines?

Quins són els seus objectius professionals a llarg termini?

Hi ha alguna cosa que li preocupi sobre començar a treballar?

Educació/formació

Està interessat/da en realitzar formació per millorar la seva carrera professional?

On ha finalitzat els seus estudis? Quin és el nivell d'estudis actual?

Com li va anar a l'escola? Què li agradava de l'escola? Què no li agradava de l'escola?

Alguna vegada ha rebut orientació professional?

Té algun tipus de certificat relacionat amb la feina o amb els estudis?

Experiència laboral

Experiència més recent:

| | |
|---|--------------------|
| Lloc de feina: | |
| Empresa: | |
| Responsabilitats: | |
| Data inici: | Data finalització: |
| Hores per setmana: | |
| Què li va agradar de la feina? | |
| Què no li va agradar de la feina? | |
| Motiu de finalització de la feina: | |
| Alguna altra informació sobre la feina: | |

Següent feina més recent:

| | |
|---|--------------------|
| Lloc de feina: | |
| Empresa: | |
| Responsabilitats: | |
| Data inici: | Data finalització: |
| Hores per setmana: | |
| Què li va agradar de la feina? | |
| Què no li va agradar de la feina? | |
| Motiu de finalització de la feina: | |
| Alguna altra informació sobre la feina: | |

Següent feina més recent:

| | |
|---|--------------------|
| Lloc de feina: | |
| Empresa: | |
| Responsabilitats: | |
| Data inici: | Data finalització: |
| Hores per setmana: | |
| Què li va agradar de la feina? | |
| Què no li va agradar de la feina? | |
| Motiu de finalització de la feina: | |
| Alguna altra informació sobre la feina: | |

En quina feina ha estat més temps?

altres feines? Quin va ser el motiu del seu èxit?

Tenint en compte la feina que ha durat més, per què creu que va durar més temps que

Si us plau, resumeixi altres feines que hagi realitzat.

Nota: Per a la valoració de competències transversals i específiques, cal utilitzar un sistema de valoració adoptat per l'entitat.

Aspectes culturals

Les preguntes següents ajudaran a entendre els seus costums i els valors culturals, i pot ajudar en la planificació de les feines.

De cara a la feina, què és important tenir en compte en relació als seus costums i valors culturals?

Quants idiomes diferents parla? Quin prefereix?

Quins esdeveniments o festes celebra i li agradaria que es tinguessin en compte durant un contracte laboral?

Li agradaria implicar a la família a mesura que s'avanci en el procés de recerca i manteniment d'una feina?

És important que el supervisor/cap sigui home o dona?

Alguna vegada s'ha sentit discriminat o tractat injustament quan buscava feina o en un feina? Podria explicar-ho breument?

A qui li agradaria implicar en la recerca de feina? Quina és la millor manera de contactar amb cadascuna d'aquestes persones?

Habilitats interpersonals

Quina relació té amb altres persones?

Vol una feina que impliqui treballar amb el públic?

On viu i amb qui?

Amb qui passa el temps lliure? Amb quina freqüència hi parla o hi queda per trobar-se?

Qui podria ser una persona idònia per ajudar-lo a pensar en un feina que li convingui?

Una vegada treballi, qui seria una persona adequada per donar-li suport?

Algú més?

Xarxa de contactes:

- Família:
- Amics:
- Empreses anteriors:
- Altres:

Situació de salut

Salut física

Com està la seva salut física? Té algun problema de salut que haguem de tenir en compte?

Té algun problema amb el fet d'estar dempeus durant molt de temps?

- Assegut, quant de temps? Pot estar dret durant una hora o més?
- Pujar escales, quants viatges? Amb quina freqüència?
- Carregar pes? Quant?

Quantes hores pot treballar cada dia? Cada setmana?

Salut mental

Algú li ha dit que té una malaltia mental? Si és així, què li van dir?

Com li afecta la malaltia mental?

Quins són els primers signes que indiquen que pot estar experimentant un símptoma de reagudització o descompensació?

Com afronta els símptomes?

Quins medicaments pren i quan ho fa?

Com li funcionen els medicaments?

Àrea cognitiva

Té problemes de:

- Memòria
- Concentració
- Fer coses ràpidament (velocitat psicomotora)

Si és així, quines coses l'han ajudat amb aquests problemes en el passat?

Consum de substàncies

Consumeix alcohol amb certa freqüència?

- En cas afirmatiu, quin tipus de feina no li agradaria realitzar pel tipus de feina, horari o dia de la setmana?
- Com creu que li podria afectar a vostè o a la seva feina?
- Consumeix algun altre tipus de substància o droga?
- En cas afirmatiu, quin tipus de feina no li agradaria realitzar pel tipus de feina, horari o dia de la setmana?
- Com creu que li podria afectar a vostè o a la seva feina?

Donar a conèixer el trastorn mental o el problema de salut

Quins avantatges podria tenir el fet que el personal tècnic del Programa contacti amb empreses en nom seu?

Quins desavantatges podria tenir?

Hi ha algun aspecte que no vol que el personal tècnic del Programa comparteixi amb una empresa?

En quins aspectes concrets li agradaria que el personal tècnic del Programa l'ajudés a l'hora de trobar una feina?

Percepció de prestacions

- Ajuda amb ofertes de feina
- Ajuda per completar sol·licituds de feina
- Ajuda per escriure o revisar el seu CV
- Transport a entrevistes de feina
- Practicar preguntes i respostes d'entrevistes laborals
- Altres:

Rep alguna de les següents prestacions?

- Prestació per atur
- Subsidi per atur
- Renda activa d'inserció
- Pensió no contributiva
- Altres: _____

No rep prestació.

En cas de rebre alguna prestació, data de finalització de la prestació:

Es deriva a assessoria sobre compatibilitat de prestacions.

Administra els seus diners?

Activitat diària

Com és un dia típic des del moment d'aixecar-se fins que se'n va al llit?

Hi ha llocs del seu barri on li agrada anar?

És membre de clubs, associacions, grups...?

Quins *hobbies* o interessos té?

Quin és l'horari de dormir?

Antecedents penals

Alguna vegada ha estat detingut?

Alguna vegada ha estat condemnat?

En cas afirmatiu, especificar.

Té algun càrrec judicial pendent?

Està en llibertat condicional?

Preparant-se per a un feina

Té roba per anar a treballar? I per les entrevistes?

Té despertador o alguna manera d'aixecar-se a una determinada hora per anar a treballar?

Com aniria a la feina?

Informació de la família, de feines anteriors i altres:

Resum:

| Les preferències les defineix la persona que busca feina (Por ejemplo, tipo de empleo, horas de trabajo semanales, lugar de trabajo, horario, puesto de trabajo, preferencias sobre formación, etc.) | Nivell d'importància |
|--|---|
| | __ Essencial __ Important __ Seria bo, però puc viure sense això. |
| | __ Essencial __ Important __ Seria bo, però puc viure sense això. |
| | __ Essencial __ Important __ Seria bo, però puc viure sense això. |
| | __ Essencial __ Important __ Seria bo, però puc viure sense això. |
| | __ Essencial __ Important __ Seria bo, però puc viure sense això. |

Anàlisi d'aspectes que potencien i limiten la inserció

La taula següent és un exemple de la seva utilització:

| | Potencien | Limiten |
|--|-----------|---------|
| Característiques de l'entorn | | |
| Característiques personals i competencials | | |

Data: _____

Signatura del personal

Data: _____

Signatura de la persona usuària

Annex 1.2

Model de fitxa per al disseny de l'itinerari

Data: _____

| | | | |
|----------------|--|---------------|------------------------------------|
| Nom: | | Cognoms: | |
| DNI/NIE: | | Nacionalitat: | Data de naixement: ... / ... / ... |
| Adreça postal: | | | Telèfon: |
| Municipi i CP: | | | Correu electrònic: |

Valoracions realitzades:

- Entrevista de valoració Data _____
- Altres valoracions: _____ Data: _____
- _____ Data : _____
- _____ Data : _____

Pla de feina pactat (esquema):

Altres persones que han participat en el disseny del pla:

Nom _____ Vincle amb la persona: _____

Nom _____ Vincle amb la persona: _____

Nom/equip tècnic _____ Entitat: _____

Nom/equip tècnic _____ Entitat: _____

Pla de feina i suports:

| Àrees d'intervenció | Objectiu | Accions de l'itinerari ³ | Indicador de resultat | Inici-Fi període previst | Suports, (tipus, freqüència, intensitat i durada, qui el presta) |
|---------------------|----------|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Observacions:

Pròxima revisió de l'itinerari: ____ / ____ / ____

³ Inclou les accions de defensa de la candidatura a ofertes Incorpora.

Annex 1.3

Model de fitxa per al seguiment de l'itinerari⁴

| | |
|--------------------------------|----------|
| Nombre: | Cognoms: |
| Resum valoració de la persona: | |

| Data del seguiment | ... / ... / ... | ... / ... / ... | ... / ... / ... |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Modificacions del <i>currículum</i> laboral | | | |
| Modificacions del <i>currículum</i> formatiu | | | |
| Situació socioeconòmica actual | | | |
| Motivació per la feina | | | |
| Expectatives | | | |
| Noves competències tècniques | | | |
| Noves competències transversals | | | |
| Modificació en la gestió de suports | | | |
| Competències de base | | | |
| Entorn social | | | |
| Dies treballats els últims 4 mesos | | | |
| Escales o proves realitzades ⁵ | | | |
| 1. | Puntuació: | | |
| 2. | Puntuació: | | |
| Altres indicadors de resultat | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| Remetre a comentaris de data | ... / ... / ... | ... / ... / ... | ... / ... / ... |
| Valoració efectuada per: | | | |

4 Es recomana adjuntar aquesta fitxa a la de disseny de l'itinerari.

5 Es recomana indicar el nom de l'escala utilitzada.

Observacions:

Exemple de variables a valorar⁶:

Currículum laboral

- Responsabilitats
- Funcions i tasques
- Anys d'experiència
- Tipus d'empresa
- Experiència laboral no formal
- Qualificació professional
- Condicions laborals
- Motius de pèrdua o canvi de feina

Currículum formatiu

- Formació de base
- Formació complementària i continua
- Titulació professional

Entorn social

- Relació amb la xarxa social
- Recursos disponibles

Competències

- Estratègies d'afrontament davant de situacions estressants
- Disponibilitat per a la feina
- Projecte professional
- Construcció de la imatge professional
- Estil de recerca de feina
- Disposició per al canvi
- Expectatives i necessitats d'inserció
- Mobilitat

⁶ Coincideixen amb les explorades en la valoració inicial.

Annex 1.4

Fitxa per a l'ajustament laboral

Marqui el grau d'ajustament entre una oferta laboral⁷ i les preferències de les persones, segons el grau de coincidència.

Nom:

| Observacions en relació a la persona | | Observacions en relació al lloc de feina | | Ajustament entre oferta de feina i les preferències i habilitats |
|---|--|---|--|--|
| Preferències | | Preferències | | |
| Vocacional ⁸ | | Vocacional | | |
| Tipus de feina | | Tipus de feina | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solitari ▪ En equip | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solitari ▪ En equip | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aire lliure ▪ Espais tancats | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aire lliure ▪ Espais tancats | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autònom ▪ Dirigit | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autònom ▪ Dirigit | | |
| Competències adquirides | | Competències requerides | | |
| Tècniques específiques: | | Tècniques específiques: | | |
| 1. | | 1. | | |
| 2. | | 2. | | |

⁷ Ajustament: Alt-Mig-Baix

⁸ Per àrees: 1. Artística-musical. 2. Mecànic-tècnica. 3. Social-relacional. 4. Científica. 5. Didàctica. 6. Físico-deportiva; 7. Lingüístico-literària. 8. Administrativa

| Observacions en relació a la persona | | Observacions en relació al lloc de feina | | Ajustament entre oferta de feina i les preferències i habilitats |
|---|--|--|--|--|
| Transversals: | | Transversals: | | |
| 1. | | 1. | | |
| 2. | | 2. | | |
| 3. | | 3. | | |
| Experiència laboral prèvia (Sí/No-Anys) | | Experiència laboral prèvia requerida | | |
| En general: | | En general: | | |
| Específica lloc: | | Específica lloc: | | |
| Habilitats socials adquirides | | Habilitats socials requerides | | |
| 1. | | 1. | | |
| 2. | | 2. | | |
| Condicions laborals sol·licitades | | Condicions laborals ofertes | | |
| Horari: | | Horari: | | |
| Sou: | | Sou: | | |
| Desplaçament: | | Desplaçament: | | |
| Tipus de jornada: | | Tipus de jornada: | | |

Dades de l'oferta:

Lloc: _____ Empresa: _____

Canal de publicació: _____

Es recomana presentar a l'oferta de feina:

Fitxa elaborada per:

Data: ____ / ____ / ____

Annex 1.5

Model de fitxa de seguiment de processos selectius

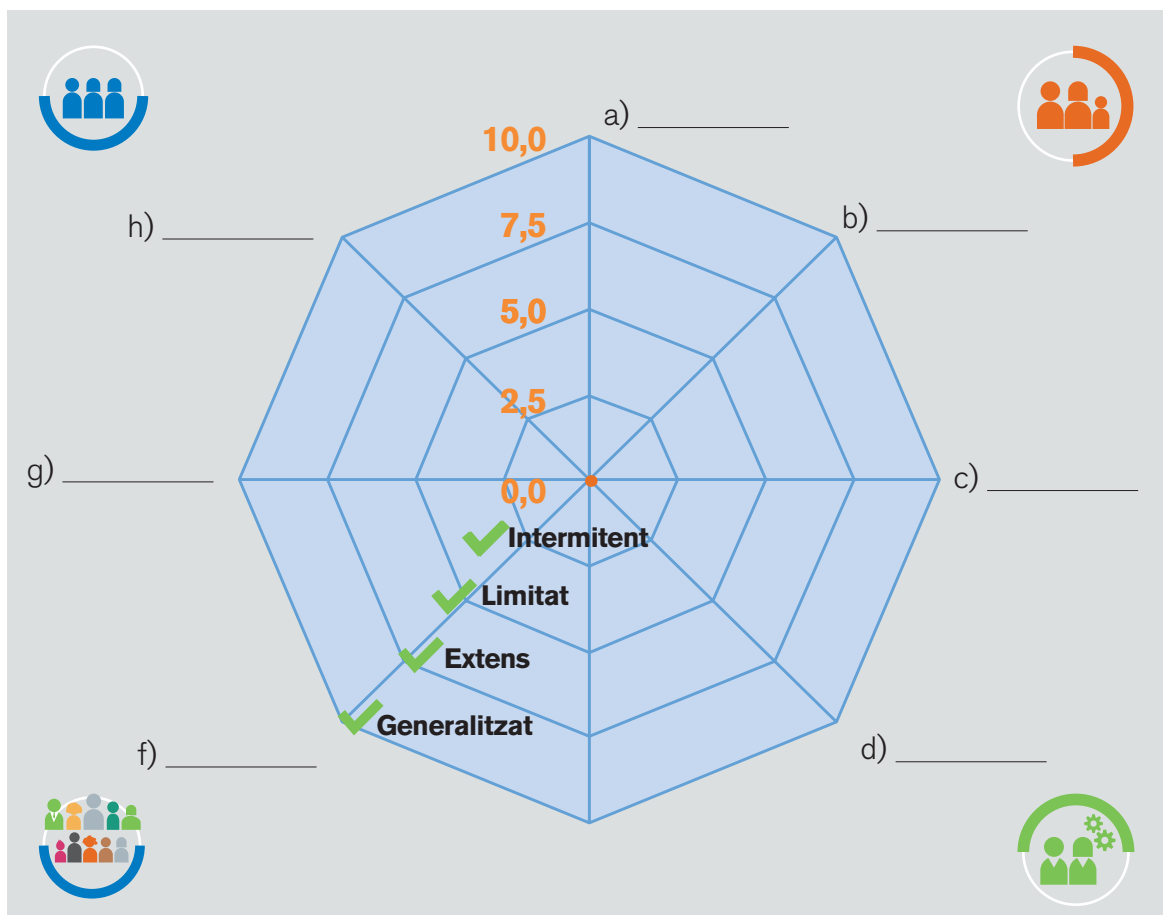
| Seguiment d'accions de recerca | |
|---|--|
| Dades de l'oferta | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lloc de feina | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripció: tasques, requisits, condicions | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicada a | |
| Enviament CV | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Data d'enviament CV | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma d'entrega o enviament CV | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dades de contacte de la persona a la que s'envia el CV (nom, càrrec, telèfon, correu electrònic...) | |
| Resposta de l'empresa | |
| Entrevista de selecció | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Data i hora | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lloc (direcció, oficina...) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultat entrevista | |
| Altres proves (especificar) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Data, hora i lloc | |
| Resultat | |
| Observacions | |

Annex 1.6

Model de pla de suports adaptat al context laboral⁹

Completi els espais en blanc en els eixos del gràfic en les àrees on la persona necessita suport (pot afegir eixos si així ho creu convenient). Valori de 0 a 10 la intensitat del suport (puntuació del suport) en

cada cas (0 significa absència de suport i 10 nivell d'intensitat màxim de suport). Després uneixi els punts marcats de les intensitats en cada eix i obtingui el patró de suports de la persona.



⁹ Clarke, S., Sanderson, H., & Bamber, C. (2006). Life and support Plan, *A guide for Individual Budget Pilot Sites*. U.K.: Individual Budgets Pilot Programme. Care Services Improvement Partnership. Department of Health, Office of the Deputy Prime Minister, Office for Disability Issues and the Department for Work and Pensions.

| Àrees de repercussió del suport | Descripció del suport (intensitat, freqüència, durada, qui el fa, etc.). | Data inici-fi | Puntuació del suport |
|---------------------------------|--|---------------|----------------------|
| a) | | | |
| b) | | | |
| c) | | | |
| d) | | | |
| e) | | | |
| f) | | | |
| g) | | | |
| h) | | | |

Data:

Elaborat per:

Tipus de suport (segons la combinació dels factors freqüència, intensitat, durada i repercussió)

Intermitent: el suport es fa de manera esporàdica o episòdica, quan es necessita i poc freqüent. Amb major o menor intensitat en algun dels entorns, preferentment fora de l'entorn laboral.

Limitat: el suport es fa ocasionalment, de manera continuada, durant un període de temps limitat, amb una freqüència regular,

major o menor intensitat, i en algun dels entorns, preferiblement fora del lloc de feina.

Extens: el suport es fa de manera continuada, sense límit de temps, amb freqüència regular o alta, bastant intensitat, i en més d'un entorn, inclòs el laboral.

Generalitzat: el suport es fa de manera continuada i estable, amb alta freqüència e intensitat, i en la majoria d'entorns, especialment en el laboral.

Annex 1.7

Fitxa de seguiment d'inserció de persones a l'empresa

EMPRESA:

Identificador d'empresa:

Adreça (lloc de treball):

Persona de contacte (RRHH):

Correu electrònic:

Telèfon:

Resultat enquesta de satisfacció de la gestió de l'oferta:

Acords planificats:

| Data | Acords |
|------|--------|
| | |
| | |
| | |

Seguiment de la inserció de persones

| Nom del treballador | Tipus de contracte | Data d'incorporació | Nom del tutor a l'empresa | Nom de l'insertor | Breu descripció de suports | Satisfacció de l'empresa |
|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

A2

**Acompanyament
a l'empresa**

Annex 2.1

Model de fitxa de recollida de dades d'empresa col·laboradora

| | |
|--|---|
| Identificador d'empresa: | Motius d'interès i observacions de l'empresa: |
| Empresa: | Àrees principals de necessitat de l'empresa: |
| Derivada des de: | Creixement/Perspectives del negoci: |
| Sector: | Interessos: |
| Principals productes o serveis que ofereix: | Necessitats: |
| Nombre de treballadors: | Oportunitats: |
| Pertany a una associació empresarial: | Conveni: <input type="checkbox"/> No |
| Activitat: | <input type="checkbox"/> Sí |
| Nom i càrrec de la persona de contacte (RRHH): | Data de signatura: |
| Telèfon: Fax: | Nom i càrrec de la persona que signa: |
| Correu electrònic: | Tècnic referent de l'empresa en el servei d'inserció: |
| Adreça postal: | |

Nota: Aquesta informació es complementa amb la informació disponible a la plataforma *online* del Programa Incorpora.

Annex 2.2

Exemple de pla d'empresa

Entitat: Fundació Mincicopa treball amb joves en risc d'exclusió

Descripció de l'empresa:

DEMO S.A. és una empresa especialitzada en la venda al detall de productes per a la decoració de la llar, a través de grans superfícies.

Xifres clau:

- Més de 60 botigues a tot el territori de l'estat
- Botigues de grans dimensions (entre 5.000 i 14.000 m²) situades en zones empresarials fora dels nuclis urbans
- La seva xifra de vendes global supera els 1.500 milions (2014)
- N. empleats: 8.500
- Productes: 40.000 referències a botiga i botiga *on-line*
- Proveïdors: preferència per proveïdors nacionals (84%)
- Compta amb 8 botigues a la comunitat (en l'àrea d'influència de l'entitat)

Altres dades qualitatives:

- Empresa en procés d'expansió

- Compten amb una àrea de RSC. Centren la seva atenció en qüestions de sostenibilitat (del producte, residus i proveïdors) i ambient laboral. En els últims anys, han desenvolupat accions en el marc de l'acció social en els seus territoris d'influència.
- La valoració de l'empresa per treballadors i extreballadors és bona.
- Hi ha molta rotació de personal i una mitjana d'edat molt jove.
- Múltiples torns i horaris (horari comercial extens).
- Plantilla jove de diversa qualificacions.
- Dificultats de transport a causa de la distància i localització de les botigues.
- Equips directius oberts a col·laboracions amb entitats.
- Riscos: els gerents de les botigues necessiten ser sensibilitzats i informats a l'hora de contractar persones dels nostres serveis. Cal una forta tasca de sensibilització i d'informació per aconseguir oportunitats per a joves no titulats. (Ofereix el servei com a proposta).
- Oportunitats: pertanyen a un sector d'activitat, el comerç, amb bones projeccions i generació d'ocupació, i que ofereix llocs dins les qualificacions professionals dels nostres usuaris i per a les quals oferim formació.

Necessitats de l'empresa

1. Personal: el procés d'expansió requereix una dotació important de personal en diferents nivells de qualificació.
2. Necessitats de suport en el procés d'intermediació amb persones que presenten dificultats d'inserció.

Estratègia de captació

La Fundació compta amb un recurs de formació ocupacional per al perfil Auxiliar dependent de comerç dirigit a joves. El programa formatiu inclou 200 hores de formació pràctica en empreses del sector. L'estratègia de captació té com a objectiu implicar a l'empresa en el procés formatiu de la persona mitjançant llocs en pràctiques en els seus centres de treball.

El contacte amb l'empresa requereix dues línies:

1. Contacte amb la Direcció de RSC i Comunicació: en col·laboració i coordinació amb la persona responsable d'aliances institucionals de la Fundació, s'inicia un contacte institucional (incorporar dades de contacte)
2. Apropament als directors de les botigues de la nostra zona d'influència: visites per part del personal tècnic d'inserció de l'entitat als directors de les botigues de la nostra zona d'influència (incorporar dades de contacte dels centres i dels seus responsables)

Planificació d'accions

| Acció | Responsable | Periodicitat | Observacions |
|--|---|------------------|---|
| Contacte departament RSE | Responsable aliances | Semestral | Obertura d'un canal de col·laboració global. Seguiment i fidelització |
| Realització pla de visites a centres de feina i entrevistes amb responsables | Servei d'ocupació: personal tècnic d'inserció | Mensual | |
| Acompanyament i presentació d'alumnes | Personal tècnic d'inserció | Trimestral | Ha d'anar acompanyat del tutor o responsable de la formació del grup. |
| Seguiment de pràctiques | Tutor/formador | Setmanal | Durant la durada de les pràctiques |
| Avaluació de pràctiques | Tutor | Intermèdia Final | Mantenir un canal obert de contacte i atenció. |
| Propostes de col·laboració per a la inserció | Personal tècnic d'inserció | Trimestral | Coïncidint amb la fi de les pràctiques |
| Proposta conveni col·laboració | Personal tècnic d'inserció | Annual | Revisió anual dels convenis |

Nota: El pla pot transformar-se d'una eina de prospecció a una d'intermediació, on es continuïn bolcant les accions posteriors i serveixi d'eina per al procés de seguiment i avaluació.

Seguiment i avaluació

| | |
|------------|--|
| Críteris | <ul style="list-style-type: none"> El servei compta amb un pla de feina actualitzat per a DEMO S.A. El pla està a disposició de l'equip de treball del servei. |
| Indicadors | <ul style="list-style-type: none"> Indicador d'activitat: % contactes realitzats tenint en compte contactes previstos. Indicador de rendiment: nombre d'ofertes rebudes durant els últims 6 mesos. |

Annex 2.3

Model de fitxa de gestió d'ofertes de feina¹⁰

Identificador d'empresa: (espai per omplir) Identificador d'oferta:

| Gestió per part de l'entitat |
|---|
| <p>Origen de la sol·licitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derivada des de: <ul style="list-style-type: none"> – Entitat (prospecció pròpia) – Coordinador de Grup Incorpora – Entitat després de conèixer Incorpora – Altres (especificar): ▪ Data primera sol·licitud: ▪ Empresa: ▪ Nom: ▪ Persona de referència: Càrrec: ▪ Modalitat preferent de contacte: <ul style="list-style-type: none"> – Tel: – Fax: – Correu electrònic: ▪ Entitat: ▪ Nom: ▪ Data tècnic: ▪ Nom del tècnic: ▪ Data de tancament: ▪ Cobrir el servei entre entitats (Informació compartida entre el tècnic de referència i altres entitats) ▪ Compartir amb totes les entitats Incorpora SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ▪ Compartir amb les següents entitats: ▪ Enviar CV de candidats a tècnic a través del correu electrònic SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ▪ Altres: |

¹⁰ Informació que es reflecteix a la plataforma del Programa Incorpora.

Perfil sol·licitat

Condicions:

- Denominació del lloc de feina:
- Funcions i tasques detallades:

- Ubicació/Municipi del lloc de feina:
- Horari/torn:
- Tipus de contracte i durada:
- Retribució:
- Data d'incorporació:

Requisits i preferències

- Certificats de discapacitat SI NO
- Formació:
- Experiència:
- Idiomes:
- Accés/adaptabilitat:
 - No barreres d'accés edifici
 - No barreres dins de l'edifici
 - Disposa de serveis adaptats
 - No accessible
 - Altres: (especificar):

- Habilitats personals, tècniques i socials:

Resultats esperats amb la incorporació de la persona en el lloc de feina.

Gestió

- Nombre de candidats proposats (CV presentats):
- Nombre de candidats entrevistats:
- Nombre de candidats seleccionats:
- Tancament de l'oferta:
 - Coberta per les persones que participen en el Programa
 - No es presenten persones per al lloc de feina
 - No s'ha trobat el perfil per manca de formació
 - No s'ha trobat el perfil per manca d'experiència
 - No per desacord amb les condicions
 - No per falta d'accessibilitat
 - Altres (especificar):
 - L'empresa cobreix l'oferta per altres mitjans.
 - Altres: Quins:

Data tancament de l'oferta:

Inserció

- Col·lectiu:
- Sexe:
- Tipus de contracte: _____
- Durada del contracte
 - 0-1 mesos
 - 1-6 mesos
 - 6-12 mesos
 - >12 mesos
 - Indefinit
- Entitat del treballador

Acompanyament postinserció

- Tècnic referent empresa:
- Tutor/a persona treballadora:
- Altres suports:
- Freqüència de contactes previstos:
- Observacions:

- No supera període de prova
 - Per manca de formació
 - Per manca d'experiència
 - Per manca d'hàbits
 - Altres (especificar amb observacions):

A3

**Organització
i millora de
la qualitat**

Annex 3.1

Exemple de guió per al disseny d'un pla de qualitat

1. Introducció, justificació i marc general
2. Disseny del pla de qualitat
 - 2.1. Diagnòstic de situació i avaluació de l'entorn. Inclou accions d'identificació d'oportunitats de millora fruit de l'anàlisi realitzat.
 - 2.2. Model del pla de qualitat. Inclou la descripció del marc de referència i metodologia de millora que es desitja seguir.
 - 2.3. Marc estratègic. Definició de la missió, visió, política de qualitat i línies estratègiques del futur pla de qualitat.
 - 2.4. Objectius generals i específics
 - 2.5. Proposta d'accions, especificant responsables i cronograma
 - 2.5. Estructura organitzativa i de funcionament del pla de qualitat
 - 2.6. Agents i responsabilitats
 - 2.7. Estratègia d'implementació i de canvi
 - 2.8. Planificació del seguiment i avaluació del pla
 - 2.9. Disseny d'indicadors del pla de qualitat
3. Presentació de resultats del pla
 - 3.1. Accions dutes a terme
 - 3.2. Presentació de resultats d'avaluació d'indicadors i anàlisi de la seva evolució (comparació)
 - 3.3. Anàlisi de l'estratègia de canvi utilitzada. Anàlisi de barreres i facilitadors en el desplegament del pla de qualitat.
 - 3.4. Propostes de millora per introduir en el pla de qualitat
4. Discussió i comentaris finals
5. Bibliografia
6. Annexos



Els papers utilitzats en aquesta publicació són: xxxx xxxx estucat mat de 135gr/m³ per a l'interior i xxx xxxx de 300gr/m³ per a la coberta, del fabricant xxxxx. Tots dos PEFC-00-00-00000 PEFC 100% certificat. Tenen el seu origen en boscos generats de manera sostenible i disposen d'un certificat de cadena de custòdia de la producció del paper.

"Procedent de boscos gestionats de manera sostenible – per a més informació: www.pefc.org"

incorpora
de "la Caixa"

× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×

AVEDIS
DONABEDIAN
INSTITUT UNIVERSITARI-UAB



www.incorpora.org



Obra Social "la Caixa"