



Indicadors

per a la millora
de la qualitat

del Programa Incorpora
d'Integració Sociolaboral



OBRA SOCIAL. L'ÀNIMA DE "LA CAIXA"

Indicadors per a la millora de la qualitat

del Programa Incorpora
d'Integració Sociolaboral



EDICIÓ:
Fundació Bancària "la Caixa"

DIRECCIÓ I COORDINACIÓ:
Programa Incorpora de "la Caixa"
Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB

AUTORIA:
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:
Departament d'Integració sociolaboral de la Fundació Bancària "la Caixa"
i Coordinacions territorials del Programa Incorpora de la Fundació Bancària "la Caixa"
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 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. 25823-2016

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

Josep M. Bril, Empresari

Raquel Burgueño, Fundació Trinijove

Maribel Caballer, Pactem Nord

Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove

Francisco Galán, Fundación Rey Ardid

Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança

Marta Obdulia, ECOM

Xavier Orteu, Insercoop

Tina Ramón, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Iván A. Reche, Fundación Emplea

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

Índex

Presentación	9
1. Introducció	13
2. Metodologia de disseny d'indicadors	17
3. Relació d'indicadors prioritzats	21
4. Fitxes d'indicadors	29
4.1. Dimensió 1: Acompanyament a la persona	30
1. Valoració de la situació de vulnerabilitat	30
2a. Valoració inicial del perfil professional	31
2b. Valoració periòdica del perfil professional	32
3. Valoració de les preferències	33
4. Itinerari i pla de suports	34
5. Recerca activa temprana	36
6. Emparellament/ajustament laboral (<i>job match</i>)	37
7. Persones usuàries entrevistades	38
8. Prestacions econòmiques	39
9. Seguiment de la persona	40
10. Satisfacció i experiència percebuda dels usuaris	42
4.2. Dimensió 2: Acompanyament a l'empresa	43
11. Diagnòstic del teixit empresarial	43
12. Pla individualitzat de treball amb l'empresa	44
13. Relació presencial amb l'empresa	46
14. Presentació d'ofertes	48
15. Contactes amb empreses - ofertes	50

16. Diversitat d'empreses i llocs de feina	51
17. Efectivitat del treball amb l'empresa	52
18. Efectivitat de les ofertes gestionades	53
19. Inserció en l'empresa ordinària	54
4.3. Dimensió 3: El treball en xarxa i la gestió d'aliances	55
20. Complimentació de la plataforma: empresa	55
21. Complimentació de la plataforma: ofertes	56
22. Temps de resposta a ofertes compartides	57
23. Coordinació amb altres serveis comunitaris	58
24. Atenció integrada	59
4.4. Dimensió 4: Organització i millora de la qualitat del servei	60
25. Iniciatives de millora de la qualitat	60
26. Pla per respondre els objectius del grup incorpora	62
27. Pla de comunicació interna i externa	63
28. Entorn de l'atenció	64
29. Desenvolupament del personal	65
5. Conclusions i reflexions sobre la seva aplicació	67
6. Referències bibliogràfiques	71
Annex	75
Annex 1. Definició de termes utilitzats en les fitxers dels indicadors	76

Presentació

Les entitats que duen a terme el Programa Incorpora, impulsat per l'Obra Social "la Caixa" amb el repte de millorar la integració sociolaboral de les persones en situació o en risc d'exclusió social, tenen un clar compromís amb la qualitat de l'atenció prestada. La satisfacció que mostren les persones ateses i les empreses que col·laboren amb el programa, és tot un reconeixement a la feina ben feta.

No obstant això, i amb la finalitat d'avaluar la qualitat de l'atenció i poder, per tant, disposar de dades objectivables, es presenta aquest Manual d'Indicadors per a la millora de la qualitat. Es tracta d'una pràctica eina, formada per 29 indicadors que permeten monitoritzar les àrees rellevants prioritzades que reflecteixen les prioritats en matèria de qualitat per a ser desenvolupades en els propers anys, a nivell de cada servei i de tot el sector com a conjunt. Cada indicador contribueix a reforçar aspectes clau del Model Incorpora, i així s'ha recollit tant en la justificació com en l'explicació de termes.

Com la resta de documents elaborats en el marc del Programa Incorpora, aquest ha estat realitzat amb la necessària col·laboració dels professionals de les entitats Incorpora, que han aportat el seu coneixement i la seva experiència per determinar

les prioritats i també les seves dades per pilotar l'instrument de mesura i assegurar l'aplicabilitat.

És una eina concebuda per a ser usada en una avaluació externa com a una autoavaluació, ja que cada indicador ha estat descrit de manera exhaustiva. La mesura periòdica dels indicadors proposats permet tenir informació objectiva sobre l'evolució i la tendència de cada entitat. Igualment, també és possible la comparació entre les diferents entitats que formen part del Programa Incorpora, ja que l'explicitació dels indicadors minimitza el risc de variabilitat no desitjada en la mesura.

Animem als equips a llegir la fitxa de cada indicador tractant de revisar la pròpia pràctica buscant les evidències que demostrin el compliment de l'indicador, sempre que sigui possible. Aquesta estratègia contribueix a identificar incompliments, dificultats per accedir als propis registres o altres situacions de les que –sovint– els professionals no són conscients. Aquest Manual és una eina més del Model Incorpora, que pretén ajudar a les organitzacions a identificar àrees de millora en què seguir treballant per incrementar la qualitat de l'atenció i, per tant, la inserció laboral de les persones en situacions de vulnerabilitat.

1

Introducció

L'Obra Social "la Caixa", sensible a les necessitats emergents de la societat actual, aposta pel desenvolupament de programes de caràcter social i genera noves oportunitats a les persones que més les necessiten. Les persones amb risc d'exclusió social configuren un col·lectiu cada dia més rellevant i visible. Per tant, en el marc del Programa Incorpora, l'Obra Social "la Caixa" impulsa un projecte específic d'integració laboral per a les persones socialment vulnerables.

Aquest Manual d'*Indicadors per a la millora de qualitat* s'inscriu en aquest projecte específic. Ha estat desenvolupat amb el suport metodològic de l'Institut Universitari Avedis Donabedian de la UAB. Té com a objectiu contribuir al desenvolupament del model de gestió de la qualitat del servei que presten les entitats del Programa Incorpora a les persones socialment vulnerables. Incideix en les dinàmiques de gestió i millora de la qualitat a nivell de l'entitat per facilitar la integració laboral de persones vulnerables i en risc d'exclusió social. També, potencia les entitats coordinadores d'Incorpora per tal que actuïn com a referents en iniciatives de millora de la qualitat.

Existeixen diferents estratègies per millorar la qualitat; entre les més utilitzades hi ha: l'enfocament dirigit a la resolució de problemes, el monitoratge de les funcions clau de l'organització i l'abordatge transversal dels processos d'atenció o de les situacions més freqüents.

En qualsevol cas, independentment de l'estratègia per millorar la qualitat de l'atenció, és necessari, en primer lloc, establir quina ha de ser la pràctica adequada en cada moment, considerant els coneixements actuals, la visió experta dels professionals i la percepció i experiència de les persones usuàries dels serveis i de les empreses. Posteriorment, s'ha de comparar amb el que s'està fent, identificar els desajustos i els seus motius. Finalment, cal aplicar els canvis necessaris per incidir en les causes i comprovar si les modificacions dutes a terme són efectives.

En aquest Manual, es proposa treballar a partir de la metodologia del monitoratge amb indicadors de qualitat, a través de l'autoavaluació i l'avaluació externa.

Per al disseny dels indicadors, que ha permès elaborar aquest Manual, es va formar un grup de treball, constituït per representants de les coordinacions del Programa Incorpora, dels serveis d'integració laboral i de l'empresa. La composició del grup va ser interdisciplinària, amb participació de diferents perfils professionals. Es va comptar, durant tot el procés de disseny, amb el suport metodològic i tècnic de l'Institut Universitari Avedis Donabedian - UAB.

Els membres del grup de treball van identificar els temes rellevants per als serveis d'inclusió laboral del Programa Incorpora. Es va dissenyar i revisar, de manera consensuada, el quadre de comandament d'indicadors de qualitat.

Aquests indicadors han estat agrupats en quatre grans dimensions:

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

En alguns elements de mesura, consta el símbol ©, que indica que aquesta informa-

ció és complementària i sense impacte en el resultat de l'indicador.

Els indicadors de qualitat que es presenten en aquest Manual reflecteixen les prioritats en matèria de qualitat per ser desenvolupades en els pròxims tres anys, a nivell de cada servei i de tot el sector com a conjunt. En la definició de termes de cada indicador, s'expliciten els elements de mesura que procedeix avaluar. Es converteix, per tant, en un instrument de millora del sector.

2

Metodologia de disseny d'indicadors

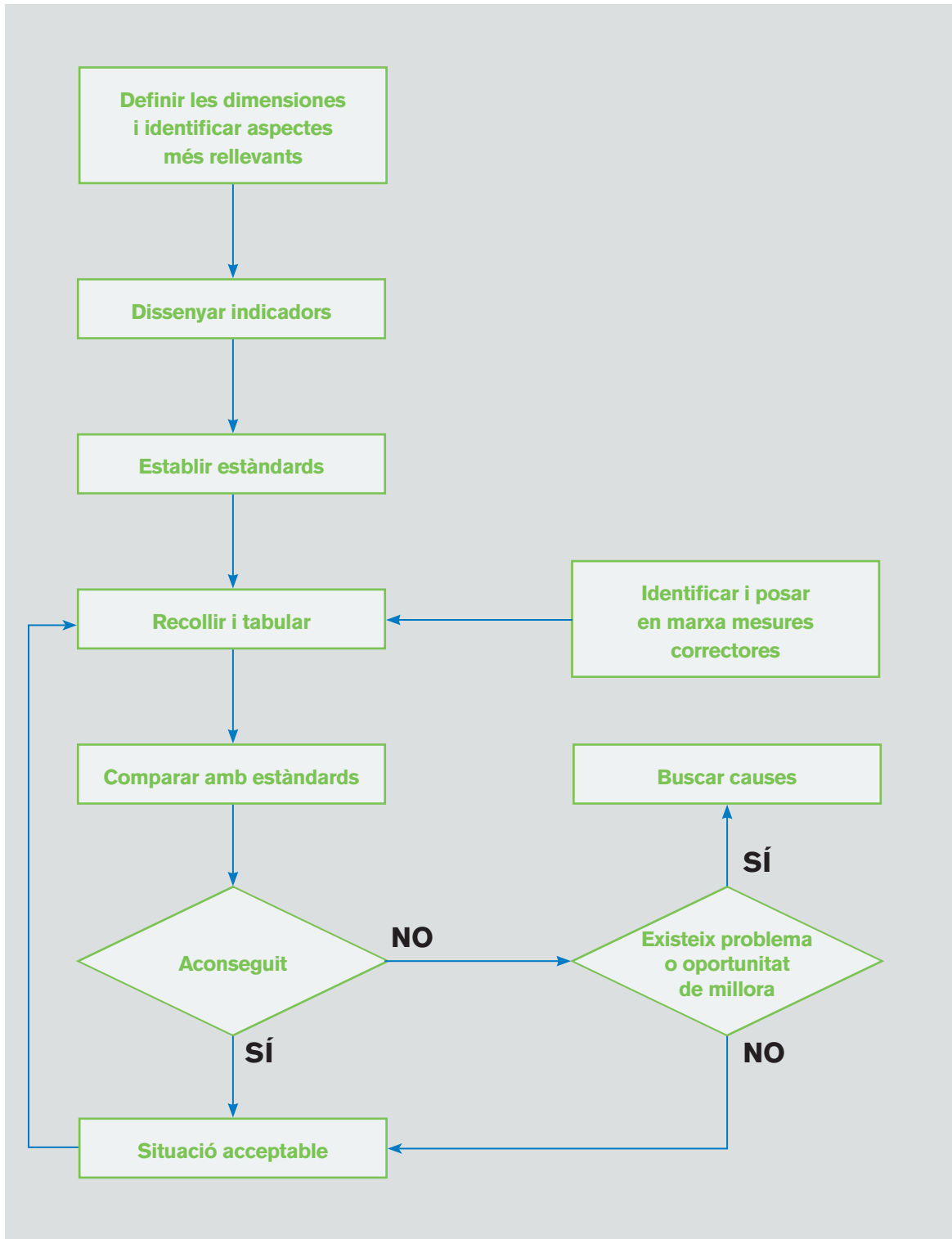


Figura 1. Seqüència per dissenyar un sistema de monitoratge i avaluar la millora continua de la qualitat

El monitoratge periòdic d'indicadors contribueix a la identificació d'oportunitats de millora i facilita el seguiment de l'evolució del grau de consolidació dels canvis introduïts per contribuir a l'assoliment dels resultats esperats. Els indicadors actuen com un toc d'atenció o una senyal d'alerta, que ens adverteix del que està succeint, perquè es puguin prendre decisions basades en dades objectives.

Els criteris de qualitat que, tot seguit, es presenten permeten disposar d'una bateria d'elements de mesura per objectivar la qualitat del treball que es realitza per part de les entitats. Es van elaborar a partir de la realització d'una revisió bibliogràfica de les pràctiques del sector amb major evidència. Van participar representants del sector que,

de manera consensuada, van acordar les àrees rellevants i els continguts que s'inclourien finalment.

La seqüència recomanada per dissenyar i avaluar els indicadors de qualitat es presenta en la *Figura 1*.

Cada indicador té assignat un tipus d'enfocament d'avaluació que diferencia entre indicadors d'estructura, procés i resultat. Un quadre de comandament d'indicadors, usualment, combina indicadors dels tres tipus, amb predomini dels indicadors de procés i resultat. Tenint en compte aquests temes, tot seguit, s'enuncien els indicadors de qualitat prioritzats en aquest projecte, que confiem siguin d'utilitat a les entitats que en fan ús.

3

Relació d'indicadors prioritzats

Els indicadors de qualitat
prioritzats són els següents:

Dimensió 1: Acompanyament a la persona

Àrea rellevant	Ind. Núm	Criteri específic	Estàndard
Acollida ¹	1	Valoració de la situació de vulnerabilitat Les persones ateses en el servei d'inserció tenen una valoració dels factors de risc i protectors que faciliten o dificulten el seu procés d'inclusió laboral i del seu risc d'exclusió social i aquesta es revisa periòdicament.	85%
Valoració integral	2A	Valoració inicial del perfil professional Els professionals del servei d'inserció realitzen una valoració integral i oportuna de la persona que acudeix al servei.	85%
	2B	Valoració periòdica del perfil professional Els professionals del servei d'inserció realitzen periòdicament una valoració integral i d'acord a les necessitats i a la intensitat de suport que requereixi cada persona.	85%
	3	Valoració de les preferències Les persones usuàries que acudeixen al servei tenen una valoració de les seves preferències i exclusions laborals per realitzar un bon ajustament a les diverses ofertes de feina a les quals es presenten.	85%
Pla individualitzat	4	Itinerari i pla de suports Les persones usuàries del servei d'inserció tenen un pla d'intervenció i suports actualitzat i que forma part del seu itinerari individualitzat.	85%
Disseny i seguiment de l'itinerari	5	Promptitut inici de la recerca activa El procés de recerca de feina, d'acord a les preferències i a les motivacions de la persona, s'inicia dintre dels primers 30 dies d'accés al servei.	70%

1. Les àrees d'acollida i de valoració integral seran treballades de forma agrupada en la presentació de resultats.

Àrea rellevant	Ind. Núm	Criteri específic	Estàndard
Disseny i seguiment de l'itinerari	6	Aparellament / ajustament laboral (<i>Job match</i>) Els professionals del servei determinen l'ajustament laboral (<i>job match</i>) abans de realitzar la presentació del candidat a una oferta de feina.	85%
	7	Persones usuàries entrevistades Les persones usuàries en recerca activa amb les quals s'ha intermediat per part del servei d'inserció laboral aconseguixen ser entrevistades per l'empresa.	70%
	8	Prestacions econòmiques Les persones usuàries amb prestacions econòmiques disposen d'un pla de conciliació en el qual es revisen la o les prestacions rebudes i l'impacte potencial d'aquestes en la recerca i la contractació.	80%
	9	Seguiment de la persona Les persones ateses en el servei d'inserció laboral tenen un seguiment individualitzat periòdic.	85%
	10	Satisfacció i experiència percebuda dels usuaris Les persones usuàries es mostren satisfetes amb la feina realitzada per l'equip de professionals del servei.	100%

Dimensió 2: Acompanyament a l'empresa

Àrea rellevant	Ind. Núm	Criteri específic	Estàndard
Coneixement del teixit empresarial	11	Diagnòstic del teixit empresarial Les entitats tenen un diagnòstic del teixit empresarial de la seva zona per donar resposta a les necessitats dels empresaris i de les persones ateses.	100%
Acompanyament a l'empresa	12	Pla de treball amb l'empresa El servei d'inserció laboral té un pla d'acció individualitzat amb cada empresa amb la que s'estigui treballant o es tingui previst treballar.	85%
Acompanyament a l'empresa	13	Relació presencial amb l'empresa La periodicitat del contacte dels empresaris permet conèixer millor l'empresa i millorar la seva fidelització.	70%
Gestió d'ofertes	14	Presentació d'ofertes Els candidats que es presenten a l'oferta d'una empresa reuneixen els requisits mínims establerts pel Programa Incorpora.	85%
Gestió d'ofertes	15	Contactes amb l'empresa - ofertes - Existeix un sistema adequat de seguiment de les ofertes de les empreses.	80%
Resultats del treball amb l'empresa	16	Diversitat d'empreses i llocs de feina Es treballa amb una àmplia varietat d'empreses i s'ofereixen llocs de feina variats, com a signe de la tasca de prospecció empresarial basada en les preferències de les persones usuàries i en les necessitats de les empreses.	70%

Àrea rellevant	Ind. Núm	Criteri específic	Estàndard
Resultats del treball amb l'empresa	17	Efectivitat del treball amb l'empresa Les empreses que són contactades per professionals del servei d'inserció laboral contracten a persones usuàries del servei.	33%
	18	Efectivitat de les ofertes gestionades Un treball proactiu i una gestió adequada de les ofertes de feina per part del servei d'inserció laboral contribueix a obtenir uns resultats millors en termes d'inserció laboral.	50%
	19	Inserció en l'empresa ordinària El servei d'inserció laboral promou que les persones en procés de recerca s'insereixin en l'empresa ordinària.	35%

Dimensió 3: El treball en xarxa i la gestió d'aliances

Àrea rellevant	Ind. Núm	Criteri específic	Estàndard
Treball en xarxa	20	Emplenament Plataforma online: Empresa Els professionals del servei d'inserció mantenen al dia l'apartat de treball i atenció a l'empresa de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.	85%
	21	Emplenament Plataforma <i>online</i>: Ofertes Els professionals del servei d'inserció mantenen al dia l'apartat de gestió d'ofertes de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.	85%
	22	Temps de resposta a ofertes compartides Els professionals del servei d'inserció gestionen i donen resposta de forma oportuna a les ofertes compartides dins de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.	85%
Coordinació i continuïtat de l'atenció	23	Coordinació amb altres serveis comunitaris El servei defineix els processos de treball que faciliten la coordinació amb els altres serveis del territori amb els quals treballen per donar resposta a les necessitats de les persones en procés d'integració laboral.	80%
	24	Atenció integrada El servei té definit un projecte d'atenció integrada que ofereix a aquelles persones amb major risc d'exclusió social en les que intervenen diferents entitats i administracions.	80%

Dimensió 4: Organització i millora de la qualitat del servei

Àrea rellevant	Ind. Núm	Criteri específic	Estàndard
Innovació i millora continua	25	Iniciatives de millora de la qualitat El servei d'inserció laboral té un pla de millora de la qualitat de l'atenció prestada.	75%
	26	Pla d'acció per respondre els objectius del grup Incorpora El servei desenvolupa un pla d'acció per desplegar i implementar els objectius anuals fixats en el pla estratègic del grup Incorpora al qual pertany el servei.	100%
	27	Pla de comunicació interna i externa El servei té un pla de comunicació dissenyat per tal que els professionals puguin fer una comunicació efectiva per als diferents grups d'interès: persones ateses, empreses, serveis derivants, aliats i professionals de la mateixa organització.	80%
Entorn	28	Entorn de l'atenció El servei d'inserció laboral compta amb unes instal·lacions adequades per a l'atenció individual, grupal i de la comunitat.	95%
Professionals	29	Desenvolupament del personal L'entitat compta amb un programa de desenvolupament dels professionals del servei d'inserció laboral.	90%

A continuació, es descriu cada un d'aquests indicadors, mitjançant la fitxa dissenyada amb aquesta finalitat. A l'**Annex 1**, es defineix cadascun dels camps que consten a la fitxa.

4

Fitxes d'indicadors

En aquest apartat,
es presenten les fitxes
dels indicadors seleccionats.

4.1.

Dimensió 1: Acompanyament a la persona

Nº Indicador/ Código	1.
Nom de l'indicador	1. VALORACIÓ DE LA SITUACIÓ DE VULNERABILITAT
Àrea rellevant	Acollida
Criteri de bona pràctica	Les persones ateses en el servei d'inserció tenen una valoració dels factors de risc i protectors que faciliten o dificulten el seu procés d'inclusió laboral i del seu risc d'exclusió social, i aquesta es revisa periòdicament.
Justificació	La valoració sistemàtica de la situació de vulnerabilitat és clau per detectar, de forma precoç, casos de risc d'exclusió social i establir prioritats en el procés de recerca. Igualment, en els casos en els que es detecta una situació d'alt risc de vulnerabilitat, s'han d'activar els suports de l'entorn personal, familiar o comunitari que sigui possible per minimitzar la situació de risc.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries amb valoració del grau de vulnerabilitat o risc d'exclusió social}}{\text{Núm. de persones usuàries ateses pel servei > 15 dies}} \times 100$
Explicació de termes	Per valorar aquest indicador, s'entén per valoració del risc d'exclusió social en el moment en el que: <ol style="list-style-type: none"> 1. L'entitat compta amb una escala que permeti identificar la situació de risc social en que es troba la persona en cada moment. 2. Es valora el risc d'exclusió social en els primers 15 dies de l'inici del servei. 3. S'actualitza amb canvis significatius de la persona i com a mínim de forma semestral. 4. Es deixa constància en l'expedient individual i en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. 5. Es deixa constància de la valoració del risc d'exclusió social identificada per altres organismes.
Població	Totes les persones usuàries que inicien la seva activitat en el servei. Totes les persones usuàries en procés de recerca de feina.
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental
Comentaris	S'aconsella utilitzar una eina estandarditzada per ajudar a identificar la situació de vulnerabilitat social de la persona.

Nº Indicador/ Codi	2A.
Nom de l'indicador	2A. VALORACIÓ INICIAL DEL PERFIL PROFESSIONAL
Àrea rellevant	Valoració integral
Criteri de bona pràctica	Els professionals del servei d'inserció realitzen una valoració integral i oportuna de la persona que acudeix al servei.
Justificació	<p>La valoració del perfil professional és l'eina clau per identificar experiències, habilitats, necessitats, talents i preferències d'ocupació de les persones ateses. Hi ajuden experiències com: les classes de Formació Professional, l'acompanyament laboral, les pràctiques laborals o l'ocupació real.</p> <p>Els professionals, per tant, han de sistematitzar la valoració inicial del perfil professional de totes les persones ateses i avaluar l'ocupabilitat de la persona, que facilitarà el disseny posterior del pla d'intervenció de cada persona.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries amb valoració inicial de perfil professional}}{\text{Núm. de persones usuàries que han iniciat la seva activitat durant el període d'estudi i ateses durant > 30 dies}} \times 100$
Explicació de termes	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'omple una valoració de perfil professional.² 2. S'inclou la valoració de les competències transversals. 3. S'identifiquen les competències tècniques adquirides relacionades amb l'experiència laboral prèvia. 4. S'inclouen continguts de valoració específica segons el col·lectiu (discapacitat, salut mental, etc.). 5. Es valora l'ocupabilitat de la persona.³ 6. La valoració inicial es realitza dins dels primers 30 dies (1 mes) des que la persona entra en el programa d'inserció laboral. 7. Les fonts d'informació inclouen la persona usuària, l'equip de seguiment, la informació de la seva família i d'antics ocupadors.
Població	Aquest indicador serà valorat en persones usuàries amb una estada major de 30 dies i que potencialment puguin accedir al Programa Incorpora, perquè la persona vol i pot treballar.
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental

2. Inclou informació sobre preferències, expectatives, formació, experiències, habilitats, cobertura de necessitats bàsiques, necessitat d'ajustaments, prestacions que rep i el seu impacte en el procés de recerca, fortaleces, contactes personals, etc.

3. Cada entitat especificarà el tipus d'eines a utilitzar per valorar l'ocupabilitat de la persona en funció del perfil de persones usuàries ateses i necessitats del col·lectiu.

Nº Indicador/ Codi	2B.
Nom de l'indicador	2B. VALORACIÓ PERIÒDICA DEL PERFIL PROFESSIONAL
Àrea rellevant	Valoració integral
Criteri de bona pràctica	Els professionals del servei d'inserció realitzen periòdicament una valoració integral i d'acord a les necessitats i intensitat de suport que requereix cada persona.
Justificació	És necessari mantenir actualitzada la informació referida al perfil professional de la persona per facilitar la intermediació laboral ajustada.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries amb valoració periòdica del perfil professional}}{\text{Núm. de persones usuàries que han iniciat la seva activitat durant el temps d'estudi i ateses pel servei > 7 mesos}} \times 100$
Explicació de termes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es compta amb una valoració del perfil professional actualitzada.⁴ 2. S'identifiquen les competències tècniques adquirides relacionades amb l'experiència laboral prèvia. 3. S'inclouen continguts de valoració específica segons el col·lectiu (discapacitat, salut mental, etc.). 4. Es valora la situació d'ocupabilitat de la persona.⁵ 5. 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'hagin produït.
Població	Aquest indicador serà valorat en persones usuàries amb una estada major de set mesos i que potencialment puguin accedir al Programa Incorpora, perquè la persona vol i pot treballar.
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental
Comentari	Aquest indicador s'ha desdoblant en 2A i 2B per valorar de forma diferenciada la valoració inicial i la periòdica.

4. Inclou informació sobre preferències, expectatives, formació, experiències, habilitats, cobertura de necessitats bàsiques, necessitat d'ajustaments, prestacions que rep i el seu impacte en el procés de recerca, fortaleces, contactes personals, etc.

5. Cada entitat especificarà el tipus d'eines a utilitzar per valorar l'ocupabilitat de la persona en funció del perfil de persones usuàries ateses i necessitats del col·lectiu.

Nº Indicador/ Codi	3.
Nom de l'indicador	3. VALORACIÓ DE LES PREFERÈNCIES
Àrea rellevant	Valoració integral
Criteri de bona pràctica	Les persones usuàries que acudeixen al servei tenen una valoració de les seves preferències i exclusions laborals per realitzar un bon ajustament amb les diverses ofertes de feina a les quals es presenten.
Justificació	És necessari que el tècnic doni suport als candidats per identificar les seves experiències, habilitats, necessitats, talents i preferències d'ocupació a través de la valoració del perfil professional. Una exploració completa i un registre d'aquestes qüestions permet fer propostes de feina d'acord amb els seus desitjos individuals i incloure el tipus d'entorns laborals, activitats, horaris, salari, suports, etc.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries amb valoració de preferències i exclusions segons definició de termes}}{\text{Núm. de persones usuàries ateses pel servei durant > 30 dies}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Per valorar aquest indicador, s'entén per valoració de preferències i exclusions aquella que especifica per a cadascuna d'elles les següents àrees:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Àrees de feina 2. Tipus de feina: entorns oberts, tancats... 3. Atenció al públic: Sí/No 4. Poblacions preferides (distància geogràfica) 5. Possibilitat de transport propi: Sí/No 6. Horaris <p>Es deixa constància de les exclusions de cadascun dels apartats anteriors. Les preferències de les persones es troben actualitzades amb cada reavaluació del perfil professional, i, en cas de retorn al servei, es reavaluen.</p> <p>Aquesta informació consta en l'expedient individual de cada persona, així com en l'aplicatiu del Programa.</p>
Població	Aquest indicador serà valorat en totes les persones usuàries del servei amb una estada major a 30 dies.
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental
Observacions	Com que el projecte vital de la persona pot orientar el procés de recerca, es revisarà de forma complementària si aquest es troba documentat en l'expedient d'atenció©.

Nº Indicador/ Codi	4.
Nom de l'indicador	4. ITINERARI I PLA DE SUPORTS
Àrea rellevant	Pla individualitzat
Criteri de bona pràctica	Les persones usuàries del servei d'inserció tenen un pla d'intervenció i suports actualitzat, que forma part del seu itinerari individualitzat.
Justificació	<p>La planificació de l'itinerari i dels suports requerits per cada persona atesa permet tenir una visió explicitada i compartida sobre els objectius que es pretenen aconseguir, les estratègies que se seguiran i els resultats que es preveuen aconseguir; és clau, per tant, per tal que la persona avanci.</p> <p>El pla de suports permet adequar el tipus de suports, la intensitat, la seva freqüència i l'adequació a les necessitats i preferències de cada persona per potenciar la seva autonomia. A més a més, s'han d'identificar les tecnologies o les estratègies de suport específiques que puguin ser necessàries per facilitar l'ocupació de la persona.</p> <p>La presència de serveis de suport continuat per al manteniment de la feina i desenvolupament de la carrera professional facilita aconseguir els resultats esperats.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Núm. persones usuàries amb itinerari i, si precisen, pla de suports individualitzat}}{\text{Núm. de persones usuàries ateses pel servei durant > 30 dies}} \times 100$
Explicació de termes	<p>S'entén per itinerari aquell que deixa constància, com a mínim, de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objectius prioritzats 2. Estratègies d'intervenció 3. Especificació de resultats o criteris d'avaluació 4. Especificació de la temporalitat 5. Existència d'un pla de suports⁶

6. El pla de suport individualitzat és aquell que especifica el tipus de suport, la intensitat del suport, la freqüència del suport i la font del suport. Les persones usuàries reben diferents tipus de suport, basats en el lloc de feina, les seves preferències, la seva història laboral, les seves necessitats, etc. Els suports els proporcionen diverses persones, incloses les de l'equip de suport, la família, persones amigues, companys de feina (és a dir, suports naturals) i el personal tècnic d'inserció laboral, qui també proporciona suport a l'empresa a petició de la persona usuària o de l'empresa.

Nº Indicador/ Codi	4. (cont.)
Explicació de termes (cont.)	<p>L'itinerari i el pla de suports es mantenen actualitzats, i, com a mínim, es revisen de forma semestral, amb cada canvi de situació laboral i quan es produeixen canvis significatius en la situació de la persona.</p> <p>Les persones usuàries participen de forma activa en l'elaboració del seu itinerari i en reben una còpia.</p> <p>Es deixa constància dels compromisos adquirits per la persona.⁷</p>
Població	<p>Aquest indicador serà valorat en totes les persones usuàries del servei amb una estada major a 30 dies.</p> <p>En cas de retorn al servei, es revisarà l'itinerari i el pla de suports.</p>
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental
Comentaris	<p>Les entitats proveïdores de serveis treballen conjuntament amb els empleats que acompanyen i amb el personal del lloc de feina per desenvolupar ajudes tècniques i suports individualitzats, que són els més típics possibles en l'empresa i que maximitzen l'execució individual.</p>

7. Aquesta acció contribueix a:

- Assegurar que les persones poden escollir i tenir el control del procés de treballar en l'ocupació remunerada i ordinària.
- Donar suport als candidats perquè s'impliquin en l'elaboració de plans centrats en la persona, que satisfacin els seus interessos individuals, les seves preferències i les seves necessitats de suport.
- Implicar a les persones i a les que elles decideixin implicar en les sessions de planificació laboral centrades en la persona.
- Donar suport a les persones per considerar la participació activa de familiars, amics o altres en la planificació, la presa de decisions i la recerca d'ocupació.

Nº Indicador/ Codi	5.
Nom de l'indicador	5. PROMPTITUD INICI RECERCA ACTIVA
Àrea rellevant	Disseny i seguiment de l'itinerari
Criteri de bona pràctica	El procés de recerca de treball d'acord a les preferències i motivacions de la persona s'inicia de forma oportuna i àgil.
Justificació	<p>La recerca activa temprana facilita la mobilització de recursos personals i evita la desmotivació de la persona davant del procés d'inclusió laboral. Contribueix a l'adequació d'expectatives de la persona en fase de recerca; té com a condició necessària fer una valoració sistemàtica de l'ocupabilitat de la persona.</p> <p>Aquesta estratègia s'ha demostrat que és una pràctica altament efectiva en el procés de recerca de feina.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries amb recerca activa temprana}}{\text{Núm. de persones usuàries ateses en fase de recerca durant > 30 dies}} \times 100$
Explicació de termes	S'entén per promptitud en l'inici de recerca activa aquella en la qual el primer contacte presencial amb una empresa, bé sigui per part de la persona usuària o per part de personal del servei d'inserció que presenta a una persona concreta a una oferta, transcorre en els primers 30 dies (1 mes) des que la persona entra en el programa d'inserció laboral.
Població	Persones usuàries ateses en el servei en fase de recerca i amb una estada major a 30 dies.
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	70%
Forma de recollida	Revisió documental i de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Comentaris	<p>Abans d'iniciar una feina, les entitats proveïdores de serveis ajuden als individus a negociar la descripció del lloc de feina i els seus drets, horari, salari, tasques laborals, ubicació i les adaptacions necessàries, amb l'objectiu de maximitzar la presència i la participació en l'escenari de treball. Les entitats són expertes en la realització de l'anàlisi laboral i en la reestructuració de llocs de feina.</p> <p>Les entitats proveïdores de serveis es recolzen, principalment, en les xarxes personals i en les referències per a les ofertes d'ocupació.</p>

Nº Indicador/ Codi	6.
Nom de l'indicador	6. EMPARELLAMENT/AJUSTAMENT LABORAL (<i>Job match</i>)
Àrea rellevant	Disseny i seguiment de l'itinerari
Criteri de bona pràctica	Els professionals del servei determinen l'ajustament laboral (<i>job match</i>) abans de realitzar la presentació del candidat a una oferta de feina.
Justificació	<p>És necessari assegurar que les ofertes de feina s'ajusten a les necessitats i preferències dels candidats presentats.</p> <p>És fonamental donar suport als candidats en la preparació del seu <i>currículum vitae</i> en un format que sigui accessible i arribar a un acord de com presentar les seves fortaleses amb la finalitat d'aconseguir un bon ajustament laboral.</p> <p>Igualment, s'ha de preparar als individus per realitzar entrevistes o per presentar-se de manera positiva en el procés de selecció per aconseguir un bon ajustament laboral.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Núm. d'ofertes laborals en les que s'ha mediat i existeix un ajustament laboral previ}}{\text{Núm. d'ofertes laborals en les quals han mediat professionals del servei}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Per valorar aquest indicador, s'entén per ajustament laboral en el moment en què es deixa constància de la valoració de l'aparellament entre els requisits de l'oferta de feina i les preferències i capacitats de la persona.</p> <p>Com a mínim, es deixa constància de la valoració comparativa de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Àrea i tipus de feina preferida i sol·licitada 2. Competències tècniques mínimes requerides 3. Habilitats socials requerides 4. Experiència laboral requerida 5. Condicions laborals oferides: horari, jornada i transport requerit <p>Es deixa constància en l'expedient individual d'atenció o en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora del grau d'ajustament amb l'oferta a la qual es presenta a la persona.</p>
Població	Persones usuàries en fase de recerca en les quals el servei d'inserció laboral ha efectuat una intermediació amb l'empresa durant el període d'estudi de l'indicador.
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental

Nº Indicador/ Codi	7.
Nom de l'indicador	7. PERSONES USUÀRIES ENTREVISTADES
Àrea rellevant	Disseny i seguiment de l'itinerari
Criteri de bona pràctica	Les persones usuàries en recerca activa amb les quals s'ha intermediat per part del servei d'inserció laboral aconseguixen ser entrevistades per l'empresa.
Justificació	El monitoratge continu d'aquest indicador permet identificar l'efectivitat del procés d'intermediació amb les empreses.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries en recerca activa que han aconseguit una entrevista després d'una intermediació}}{\text{Núm. de persones usuàries amb les que s'ha efectuat intermediació laboral}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Persones usuàries que es troben en fase de recerca activa, amb les que ha mediat el servei d'inserció laboral, i que aconseguixen ser entrevistades després d'una oferta presentada a l'empresa.</p> <p>Aquesta entrevista s'ha produït dins dels tres mesos següents de la presentació de la candidatura per part del servei d'inserció laboral.</p>
Població	Persones usuàries ateses en el servei en fase de recerca, amb les que s'ha efectuat una intermediació laboral per part del servei d'inserció laboral. Beneficiaris del programa Incorpora que es troben en fase d'entrevista.
Tipus	Procés (<i>output</i>)
Font de dades	Expedient d'atenció individual. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	70%
Forma de recollida	Revisió de l'expedient d'atenció i de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.
Comentaris	<p>Abans d'iniciar una feina, les entitats proveïdores de serveis ajuden als individus a negociar la descripció del lloc de feina i els seus drets, horari, salari, tasques laborals, ubicació i les adaptacions necessàries, amb l'objectiu de maximitzar la presència i la participació en el lloc de treball. Les entitats són expertes en la realització de l'anàlisi laboral i en la reestructuració de llocs de feina.</p> <p>Les entitats proveïdores de serveis es recolzen principalment en les xarxes personals i en les referències per a les ofertes de feina.</p>

Nº Indicador/ Codi	8.
Nom de l'indicador	8. PRESTACIONS ECONÒMIQUES
Àrea rellevant	Disseny i seguiment de l'itinerari
Criteri de bona pràctica	Les persones usuàries amb prestacions econòmiques disposen d'un pla de conciliació en el qual es revisen la o les prestacions rebudes i el seu impacte potencial en la recerca i la contractació.
Justificació	Explorar les prestacions econòmiques que perceben les persones, tenint en compte l'impacte d'aquestes segons l'oferta de feina, facilita orientar el procés de presa de decisions de la persona. Per tant, han de valorar-se sistemàticament i dissenyar, si és necessari, el pla de conciliació pertinent.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries amb prestacions econòmiques en fase de recerca amb pla de conciliació}}{\text{Núm. de persones usuàries perceptores de prestacions econòmiques en fase de recerca}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Per valorar aquest indicador es considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constància de les prestacions que rep la persona. 2. Existència d'un programa o sistema d'informació a persones usuàries sobre conciliació de prestacions i incompatibilitats.⁸ 3. Existència d'un pla individualitzat de conciliació de prestacions en els casos que rebin una prestació econòmica. Existeix un sistema d'alertes quan es presenta a la persona a un lloc de feina i en el qual es detecta una possible incompatibilitat. <p>Es deixa constància en l'expedient d'atenció individual de la valoració efectuada i de la informació facilitada.</p>
Població	Persones usuàries ateses en el servei que reben prestacions econòmiques i es troben en la fase de recerca o de millora de les condicions laborals.
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual
Estàndard	80%
Forma de recogida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei
Comentarios	<p>Es comprovarà l'existència d'accés a consultar informació actualitzada sobre prestacions de l'INSS i altres prestacions a nivell autonòmic o local.</p> <p>De forma complementària, es valorarà si existeix un referent de prestacions econòmiques dins del servei que pugui donar suport, així com l'existència de suport documental per ajudar en el procés de consulta de la persona usuària de documentació emesa o assessoria per part d'altres organismes.</p>

8. Aquesta informació s'adapta a les necessitats i recursos disponibles en cada comunitat autònoma, regió o municipi.

Nº Indicador/ Codi	9.
Nom de l'indicador	9. SEGUIMENT DE LA PERSONA
Àrea rellevant	Disseny i seguiment de l'itinerari
Criteri de bona pràctica	Les persones ateses en el servei d'inserció laboral tenen un seguiment individualitzat periòdic.
Justificació	<p>Un bon seguiment permet:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Apoderar als participants per ser productius i per estar integrats en els seus llocs de feina. – Donar suport als individus en la planificació de la progressió futura de la seva carrera professional. – Avaluar, conjuntament amb la persona, els beneficis i altres aspectes que es puguin extreure del treball que s'està desenvolupant i les seves implicacions per a la feina. – Quan i on sigui necessari, usar tècniques de reforç i de retirada de l'entrenador per apoderar la persona i evitar desenvolupar una dependència innecessària. – Identificar intervencions dins i fora de l'entorn laboral per ajudar a les persones en desavantatge a superar les qüestions personals i relacionades amb l'ocupació. – Recollir la informació rellevant i les dades de l'execució correcta i independent de les tasques per identificar quan un individu no avança i donar-li opcions per millorar la seva execució.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones usuàries amb seguiment individualitzat d'acord a la definició de termes}}{\text{Núm. de persones usuàries actives del servei}} \times 100$

Nº Indicador/ Codi	9. (cont.)
Explicació de termes	<p>S'entén per seguiment individualitzat adequat aquell que es realitza amb la següent periodicitat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Com a mínim, quinzenalment: per a persones en fase de recerca o participant en punts de formació Incorpora. 2. A la setmana anterior abans de començar una feina, a la primera setmana del seu inici, al mes i als tres mesos: per a persones en fase de contracte. (Una 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, amb la mateixa persona i l'empresa, si procedeix.) 3. En les persones que perden la feina s'aconsella donar suport també durant la setmana següent a conèixer la pèrdua de l'ocupació. <p>Es deixa constància en l'expedient individual dels seguiments pactats i dels realitzats, així com dels principals continguts tractats en el seguiment realitzat.</p>
Població	<p>Aquest indicador serà valorat en totes les persones usuàries ateses.</p> <p>S'entén per persona usuària del servei aquella que no ha estat de baixa del servei i que requereix suport per part de l'entitat en qualsevol de les fases.</p>
Tipus	Procés
Font de dades	Expedient d'atenció individual. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental

Nº Indicador/ Codi	10.
Nom de l'indicador	10. SATISFACCIÓ I EXPERIÈNCIA PERCEBUDA DELS USUARIS
Àrea rellevant	Disseny i seguiment de l'itinerari
Criteri de bona pràctica	Les persones usuàries es mostren satisfetes amb la feina realitzada per l'equip de professionals del servei.
Justificació	<p>La satisfacció de la persona usuària, així com la vivència positiva del treball conjunt, s'aconsegueix a partir de les aportacions de tots els professionals.</p> <p>Algunes de les variables que s'aconsella incloure en la valoració de la satisfacció són:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resposta oportuna a les necessitats de treball prioritzades, com, per exemple, la capacitat per promoure les persones com a agents del seu projecte professional, la millora de les competències, etc. - Grau d'implicació - Accessibilitat i comunicació amb l'equip - Grau d'adequació de les activitats realitzades - Tracte
Fórmula	En l'enquesta de satisfacció o d'experiència percebuda, la pregunta de satisfacció global té un resultat en el que el sumatori de les valoracions positives és superior a 80% (o equivalent a una puntuació superior a 8/10).
Explicació de termes	<p>L'estudi ha d'incloure una pregunta sobre la satisfacció global que permeti valorar aquest ítem. Es donarà per assolit aquest indicador quan, en la pregunta de satisfacció global, el sumatori de les valoracions (categories) positives sigui més gran o igual a 80%. Si l'escala inclou la categoria regular, aquesta no es considera un valor positiu.</p> <p>Per valorar aquest indicador es tindran en compte els resultats obtinguts en l'enquesta o estudi de satisfacció realitzada almenys en els dos últims anys.</p>
Població	Servei d'inserció laboral
Tipus	Resultat
Font de dades	Documentació de l'entitat
Estàndard	100%
Forma de recollida	Revisió documental
Comentaris	<p>S'aconsella crear una escala de satisfacció en la que es prioritzin aspectes com la satisfacció de la persona usuària que accedeix al servei i que busca feina i la de les persones inserides.</p> <p>Aquests resultats han de complementar-se amb la visió de les empreses amb les que es treballa i amb la dels professionals del servei.</p>

4.2

Dimensió 2: Acompanyament a l'empresa

Nº Indicador/ Codi	11.
Nom de l'indicador	11. DIAGNÒSTIC DEL TEIXIT EMPRESARIAL
Àrea rellevant	Coneixement del teixit empresarial
Criteri de bona pràctica	Les entitats tenen un diagnòstic del teixit empresarial de la seva zona per donar resposta a les necessitats dels empresaris i de les persones ateses.
Justificació	<p>Utilitzar els estudis locals d'ocupació, estudis de mercat, grups empresarials d'investigació i altres mètodes per actualitzar la informació sobre les oportunitats de feina en el mercat laboral local és una pràctica molt recomanable per conèixer el diagnòstic del teixit empresarial.</p> <p>Permet orientar millor la prospecció d'empreses i, alhora, l'orientació a les persones ateses.</p>
Fórmula	Existència d'un diagnòstic actualitzat del teixit empresarial de la zona.
Explicació de termes	<p>Com a mínim, descriu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnòstic del teixit empresarial de la regió o àrea d'influència. 2. Sistema per recopilar i organitzar la informació sobre les empreses prospectades, visitades i programades per treballar. 3. Es manté informació actualitzada sobre les noves empreses de la zona, el tipus de llocs de feina disponibles i la ubicació dels llocs de feina en la comunitat. <p>Un diagnòstic es considera actualitzat quan està elaborat, com a mínim, en els últims dos anys i s'afegeix informació de nous nínxols d'ocupació.</p> <p>L'anàlisi realitzada de la informació recopilada permet identificar les tendències del mercat de treball local.</p>
Població	Entitat d'inserció laboral
Tipus	Procés
Font de dades	Documentació de l'entitat
Estàndard	100%
Forma de recollida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei
Comentaris	S'aconsella l'existència d'un comitè assessor dins de l'entitat per tal que doni suport a l'entitat d'inserció laboral en la tasca amb els empresaris.

Nº Indicador/ Codi	12.
Nom de l'indicador	12. PLA INDIVIDUALITZAT DE TREBALL AMB L'EMPRESA
Àrea rellevant	Acompanyament a l'empresa
Criteri de bona pràctica	El servei d'inserció laboral té un pla d'acció individualitzat amb cada empresa amb la que s'estigui treballant o es tingui previst treballar.
Justificació	Per avançar en la fidelització de les empreses, és necessari dissenyar un pla d'acció a partir d'identificar la situació i les necessitats de cada empresa. S'han d'explicitar els objectius en els que el servei d'inserció laboral pot donar suport (com en el foment de la responsabilitat social corporativa), pot contribuir a aconseguir que l'empresa es pugui beneficiar dels avantatges fiscals i laborals existents amb la contractació de col·lectius vulnerables, i donar resposta a clàusules socials.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. d'empreses amb un pla d'acció individualitzat elaborat per l'entitat d'inserció laboral}}{\text{Núm. d'empreses amb les quals s'ha treballat}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Empreses amb les quals s'ha treballat són totes aquelles que han contractat alguna persona usuària del servei, les visitades o les prospectades tipificades com a potencials empreses col·laboradores d'alta probabilitat. S'inclouen les empreses de l'últim any per valorar aquest indicador.</p> <p>Cada empresa té un pla d'acció d'empresa individualitzat. Com a mínim, identifica les àrees següents:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necessitats prioritàries de l'empresa 2. Objectius del treball amb l'empresa 3. Accions a portar a terme, especificant el responsable i el cronograma 4. Estratègies de comunicació amb l'empresa

Nº Indicador/ Codi	12. (cont.)
Explicació de termes (cont.)	<p>S'aconsella que constin els criteris d'avaluació del treball amb l'empresa.</p> <p>El pla d'acció s'actualitza, com a mínim, anualment.</p> <p>En la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora consten les estratègies d'intervenció del pla d'acció individualitzat de cada empresa.</p>
Població	Empreses amb les quals s'hagi treballat l'últim any.
Tipus	Procés
Font de dades	Documentació de l'entitat. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei
Comentaris	<p>Aquestes accions contribueixen a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conèixer les necessitats de l'empresa i identificació de llocs de feina i descobrir els llocs vacants actuals i potencials en les empreses que s'ajusten a les habilitats, talents i preferències dels candidats. 2. Conèixer les necessitats i oportunitats per a la millora de l'ocupabilitat de cada territori i l'elaboració del pla d'acció. <p>Nota: Al donar d'alta una empresa a la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora és fonamental identificar tots els contactes que actuaran com a interlocutors, aportant nom, càrrec que ocupa en l'empresa, telèfon i correu de contacte.</p>

Nº Indicador/ Codi	13.
Nom de l'indicador	13. RELACIÓ PRESENCIAL AMB L'EMPRESA
Àrea rellevant	Acompanyament a l'empresa
Criteri de bona pràctica	La periodicitat del contacte dels empresaris permet conèixer millor l'empresa i millorar la seva fidelització.
Justificació	<p>La qualitat i la freqüència de la feina amb les empreses és fonamental, ja que els insertors laborals desenvolupen relacions amb els empresaris a través de visites personals per conèixer les seves necessitats, els transmeten el que els ofereix el Programa d'inserció laboral amb suport i els descriuen les fortaleeses de les persones usuàries que s'adeqüen a les necessitats de les empreses.</p> <p>La relació presencial contribueix a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establiment de vincles amb cada empresa - Suport per a l'exercici de la responsabilitat social corporativa de l'empresa - Coneixement dels llocs de feina - Seguiment d'ofertes i possibles necessitats
Fórmula	$\frac{\text{Núm. d'empreses amb seguiment presencial periòdic segons definició de termes}}{\text{Núm. d'empreses actives durant el període revisat}} \times 100$
Explicació de termes	Cada empresa activa del servei d'inserció laboral és visitada, com a mínim, semestralment. ⁹ A més de les visites periòdiques, es tindran en compte altres tipus d'activitats programades per diferents organismes del territori per facilitar un seguiment presencial amb responsables o referents de les empreses, i així reforçar la tasca amb l'empresa (com a mínim, una activitat semestral per empresa).

9. La periodicitat s'ajustarà en les empreses que tinguin puntes de contractació en funció del sector o les que romanquin tancades per temporada baixa.

Nº Indicador/ Codi	13. (cont.)
Població	Empreses actives amb les quals hagi treballat l'entitat d'inserció laboral durant l'últim any.
Tipus	Procés
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Registres de l'entitat
Estàndard	70%
Forma de recollida	Revisió de la <i>online</i> del Programa Incorpora. Entrevista a professionals del servei
Comentaris	<ul style="list-style-type: none"> - Per programar les visites és convenient realitzar una programació dels "pics de feina" de les empreses vinculades (campanya de Nadal, vacances, altres circumstàncies), i tenir en compte les èpoques en que les empreses estan tancades per temporada baixa. - S'aconsella pactar amb l'empresa els horaris d'atenció del servei d'inserció laboral, especialment amb aquelles que treballen en cap de setmana, com poden ser comerços, grans superfícies i residències geriàtriques, entre altres.

Nº Indicador/ Codi	14.
Nom de l'indicador	14. PRESENTACIÓ D'OFERTES
Àrea rellevant	Gestió d'ofertes
Criteri de bona pràctica	Els candidats que es presenten a l'oferta d'una empresa reuneixen els requisits mínims establerts pel Programa Incorpora.
Justificació	<p>Amb la finalitat de millorar les oportunitats de la persona a optar al lloc de feina, és important sistematitzar el procediment de treball per presentar una candidatura.</p> <p>Per un costat, és clau assegurar una comunicació oportuna amb les persones candidates, perquè estiguin informades de l'evolució de l'oferta. Per l'altre, és important cuidar la comunicació i la coordinació amb l'empresa que ha presentat l'oferta i les altres entitats de la xarxa, si procedeix.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de demandes o sol·licituds de l'empresa que han estat contestades adequadament}}{\text{Núm. de demandes efectuades per l'empresa durant el temps d'estudi}} \times 100$
Explicació de termes	<p>S'entén que s'ha respost adequadament a una demanda d'ocupació per part de l'empresa quan, per a la presentació de cada candidat a una oferta, es realitzen, com a mínim, les següents actuacions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inscriure l'oferta a la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. 2. Avisar el candidat presentat (per correu electrònic, telèfon...). 3. Enviar el seu CV. 4. Fer una defensa qualitativa del candidat presentat. 5. Acomplir els terminis de temps establerts per l'empresa en l'oferta¹⁰

10. Quan no s'especifica el temps, es dóna resposta en 48 hores des de la sol·licitud de l'empresa. Si l'empresa sol·licita una resposta immediata i es tracta d'un perfil bàsic, s'ha de realitzar en 24 hores o menys; si es tracta d'un perfil complex, el temps de resposta són 72 hores.

Nº Indicador/ Codi	14. (cont.)
Població	Ofertes gestionades pel servei (inclou totes les ofertes pròpies i compartides).
Tipus	Procés
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Expedient d'atenció individualitzat
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Comentaris	<p>Aquesta acció contribueix a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Millorar l'oportunitat i efectivitat del treball amb l'empresa - Millorar la satisfacció i la fidelització de les empreses - Millorar oportunitats d'inserció de les persones usuàries a les quals es dóna suport - Millorar el sistema d'informació del treball en xarxa d'Incorpora. <p>El fet de donar una resposta adequada i en un temps raonable a les necessitats de l'empresa es veu condicionada pel funcionament adequat de la xarxa Incorpora.</p> <p>Algunes recomanacions sobre l'ús de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora: 1. Les ofertes haurien de caducar als 6 mesos de la seva publicació si no s'especifica el contrari. 2. En cas d'una oferta de borsa de candidatures, aquesta hauria d'actualitzar-se amb almenys alguna inserció; de no ser així, s'aconsella revisar el procés i veure si l'existència de la borsa té o no sentit.</p>

Nº Indicador/ Codi	15.
Nom de l'indicador	15. CONTACTES AMB EMPRESES - OFERTES
Àrea rellevant	Gestió d'ofertes
Criteri de bona pràctica	Existeix un sistema adequat de seguiment de les ofertes de les empreses.
Justificació	<p>El sistema de seguiment de les ofertes gestionades és clau per donar una resposta adequada a les necessitats de l'empresa.</p> <p>El contacte continuat amb l'empresa, referit a una oferta, augmenta l'efectivitat en el procés de selecció de candidats.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Núm. d'ofertes en les quals hi ha constància en la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora d'un seguiment adequat de l'empresa}}{\text{Núm. d'ofertes gestionades}} \times 100$
Explicació de termes	Per cada oferta gestionada, en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora consten, com a mínim, 4 contactes amb l'empresa: primers contactes per definir clarament l'oferta, enviament de candidats, un retorn de les candidatures presentades, les entrevistes realitzades, i els acords o temes pendents; aquest seguiment pot ser presencial, per correu electrònic, a través de trucades o qualsevol altre mecanisme de contacte. Aquesta informació consta a la Plataforma online del Programa Incorpora.
Població	Empreses amb les quals s'hagi treballat l'últim any i amb les quals s'hagi gestionat una oferta.
Tipus	Procés
Font de dades	Documentació de l'entitat. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Expedient d'atenció individual
Estàndard	80%
Forma de recollida	Revisió documental
Comentaris	<p>En cas que es consideri que no està justificat realitzar 4 contactes, es deixarà constància dels motius en el seguiment de l'oferta.</p> <p>En els casos d'empreses que tinguin un volum de contractació superior a 3 empleats i que treballin en festius o períodes de vacances, existirà un sistema de localització de personal de l'entitat de 8-20 hores, els 7 dies de la setmana per a la gestió de les contingències.</p>

Nº Indicador/ Codi	16.
Nom de l'indicador	16. DIVERSITAT D'EMPRESES I LLOCS DE FEINA
Àrea rellevant	Resultats del treball amb l'empresa
Criteri de bona pràctica	Es treballa amb una àmplia varietat d'empreses i s'ofereixen llocs de feina variats, com a signe del treball de prospecció empresarial basat en les preferències de les persones usuàries i en les necessitats de les empreses.
Justificació	Mitjançant aquest indicador, es pretén identificar l'efectivitat de la prospecció del servei per trobar diferents tipus de feina i diferents empreses, d'acord a les preferències i motivacions de les persones ateses.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones contractades amb un lloc de feina diferent i una empresa diferent}}{\text{Núm. de persones contractades}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Per calcular aquest indicador es revisaran tots els casos de persones contractades.</p> <p>Es consideren empreses diferents les que tenen un número d'identificació diferenciat dins de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.</p> <p>Es dóna com a vàlid l'indicador quan una persona contractada ocupa un lloc de feina diferent en una empresa diferent, fins a un màxim de 2 persones.</p>
Població	Persones usuàries que hagin tingut un contracte durant el període d'avaluació de l'indicador. Per norma general s'avaluarà l'any previ a la seva valoració.
Tipus	Resultat
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	70%
Forma de recollida	Revisió documental. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Codi	17.
Nom de l'indicador	17. EFECTIVITAT DEL TREBALL AMB L'EMPRESA
Àrea rellevant	Resultats del treball amb l'empresa
Criteri de bona pràctica	Les empreses que són contactades per professionals del servei d'inserció laboral contracten a persones usuàries del servei.
Justificació	És clau identificar l'impacte de la tasca que realitza l'entitat d'inserció laboral en l'empresa. La contractació per part de l'empresa d'alguna persona proposada des del servei és un clar indicador del resultat del treball realitzat, i de com el servei és capaç de donar resposta a les necessitats de l'empresa.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. empreses contactades que contracten a una o més persones}}{\text{Núm. empreses (diferents) contactades}} \times 100$
Explicació de termes	<p>S'entén per empresa contactada aquella que ha tingut algun tipus de seguiment per part del servei, ja sigui amb una visita, una trucada, un enviament d'un correu electrònic...</p> <p>Es considera persona contractada aquella que ha firmat un contracte amb l'empresa contactada.</p>
Població	Empreses contactades actives amb les quals treballa el servei d'inserció laboral. S'efectuarà la valoració de l'últim any.
Tipus	Resultat
Font de dades	Documentació de l'entitat. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	33%
Forma de recollida	Revisió documental. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Codi	18.
Nom de l'indicador	18. EFECTIVITAT DE LES OFERTES GESTIONADES
Àrea rellevant	Resultats del treball amb l'empresa
Criteri de bona pràctica	Un treball proactiu i una adequada gestió de les ofertes de feina per part del servei d'inserció laboral contribueix a obtenir uns resultats millors en termes d'inserció laboral.
Justificació	És clau identificar l'impacte de la tasca que realitza l'entitat d'inserció laboral en l'empresa. Que la gestió d'una oferta de feina culmini amb una inserció laboral és un clar indicador del resultat del treball realitzat i de com el servei és capaç de donar resposta a les necessitats de l'empresa.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. d'ofertes que han generat una inserció laboral}}{\text{Total d'ofertes gestionades}} \times 100$
Explicació de termes	Es considera que han generat una inserció laboral (contracte) aquelles ofertes que han estat cobertes per una persona en fase de recerca d'ocupació. Una oferta gestionada és aquella que algun professional del servei d'inserció laboral ha aconseguit i ha fet el seguiment corresponent.
Població	Ofertes gestionades
Tipus	Resultat
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Documentació del servei
Estàndard	50%
Forma de recollida	Revisió documental. Revisió Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Codi	19.
Nom de l'indicador	19. INSERCIÓN EN EMPRESA ORDINARIA
Àrea rellevant	Resultats del treball amb l'empresa
Criteri de bona pràctica	El servei d'inserció laboral promou que les persones en procés de recerca s'insereixin en l'empresa ordinària.
Justificació	La inserció laboral en l'empresa ordinària és la finalitat d'Incorpora. Per tant, conèixer aquest tipus de resultats del servei permet identificar l'impacte en l'empresa ordinària de la tasca que realitza l'entitat d'inserció laboral.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de persones que han tingut una inserció en l'empresa ordinària}}{\text{Núm. total de persones en procés de recerca}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Es considera que una persona ha tingut una inserció laboral (contracte) en empresa ordinària quan disposa d'un contracte en aquest tipus d'empresa.</p> <p>Les empreses ordinàries són aquelles en les quals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existeix una relació contractual directa entre l'empresa i la persona treballadora. - Es dona en unes condicions laborals i uns salaris similars als de qual-sevol persona en un lloc de feina equivalent. - Té lloc en el mateix entorn laboral que les altres persones de l'empresa. - No es defineix a l'empresa com a empresa protegida.
Població	Persones en procés de recerca
Tipus	Resultat
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	35%
Forma de recollida	Revisió Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

4.3.

Dimensió 3: El treball en xarxa i la gestió d'aliances

Nº Indicador/ Codi	20.
Nom de l'indicador	20. EMPLENAMENT DE LA PLATAFORMA <i>ONLINE</i>: EMPRESA
Àrea rellevant	Treball en xarxa
Criteri de bona pràctica	Els professionals del servei d'inserció mantenen al dia l'apartat de treball i atenció a l'empresa de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.
Justificació	Disposar d'informació actualitzada sobre l'empresa a la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora millora la coordinació i la continuïtat dels processos de treball amb l'empresa. Potencia, també, les sinèrgies i el treball conjunt de la xarxa.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de registres de l'apartat d'empresa avaluats a la Plataforma } \textit{online} \text{ Incorpora, que es troben al dia i compleixen els requisits mínims establerts}}{\text{Núm. de registres avaluats de la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora}} \times 100$
Explicació de termes	Grau d'emplenament de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora en temps real, pel que fa a: <ul style="list-style-type: none"> - Seguiment dels contactes i atenció a l'empresa - Seguiment de les visites de prospecció i els seus resultats - Resolució d'incidències amb empreses
Població	Empreses actives a la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Tipus	Procés
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Codi	21.
Nom de l'indicador	21. EMPLENAMENT DE LA PLATAFORMA <i>ONLINE</i>: OFERTES
Àrea rellevant	Treball en xarxa
Criteri de bona pràctica	Els professionals del servei d'inserció mantenen al dia l'apartat de gestió d'ofertes de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.
Justificació	Disposar d'informació actualitzada sobre les ofertes a la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora millora la coordinació i la continuïtat de la gestió de les ofertes. Potencia, també, les sinèrgies i el treball conjunt de la xarxa.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. de registres de l'apartat d'ofertes avaluats a la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora, que es troben al dia i aconpleixen els requisits mínims establerts}}{\text{Núm. de registres avaluats de la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora}} \times 100$
Explicació de termes	<p>Grau de emplenament de la plataforma online del Programa Incorpora en temps real, pel que fa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definició d'ofertes de feina dins de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclou la definició de: sou, horaris, col·lectiu, temps, tasques fonamentals, experiència de la persona, necessitats de vehicle o mitjans de comunicació, proximitat, competències esperades, col·lectiu o perfil d'usuaris en cas d'estar especificat, data d'incorporació - Seguiment d'ofertes compartides gestionades - Seguiment de les persones usuàries inscrites en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora i en la qual s'ha intermediat en una oferta del Programa Incorpora
Població	Ofertes en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Tipus	Procés
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	85%
Forma de recollida	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Codi	22.
Nom de l'indicador	22. TEMPS DE RESPOSTA A OFERTES COMPARTIDES
Àrea rellevant	Treball en xarxa
Criteri de bona pràctica	Els professionals del servei d'inserció gestionen i donen resposta de forma oportuna a les ofertes compartides dins la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.
Justificació	<p>És necessari donar resposta oportuna a les ofertes de feina conjuntes per millorar resultats en termes d'inserció.</p> <p>Compartir un nombre major d'ofertes permet oferir un servei millor a l'empresa i a la persona usuària.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Núm. d'ofertes compartides respostes dins del període de temps màxim especificat en la definició de termes}}{\text{Núm. d'ofertes compartides analitzades durant el període d'estudi}} \times 100$
Explicació de termes	S'entén que una oferta compartida s'ha respost en el temps i la forma adequada quan aquestes es responen abans de 3 dies o en el temps pactat amb l'empresa. ^{11, 12.}
Població	Ofertes compartides publicades a la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora durant el temps d'estudi de l'indicador
Tipus	Procés
Font de dades	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	85%
Forma de recollida	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Comentaris	<p>L'empresa ha de tenir informació dels passos que se segueixen en la gestió de l'oferta i que l'afecten.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> – S'aconsella que les ofertes caduquin, com a màxim, als sis mesos, generant un avís a la pantalla inicial. Els correus de "devolució de la informació de les candidatures presentades" haurien d'enviar-se només a les entitats que les han presentat (amb còpia a la coordinació Incorpora), evitant l'abús de correus massius. – Reforçar l'avís de noves ofertes compartides de forma que "es garanteixi" la seva lectura per a tota la xarxa. – És important mantenir al dia la informació de les ofertes compartides per estimular el treball en equip.

11. Dos dies hauria de ser el temps màxim en el que una candidatura pot romandre en situació de preinscrit.

12. El personal tècnic que gestiona l'oferta (amb l'empresa) hauria de respondre a la Plataforma al mateix temps que obre el correu amb el CV derivat.

Nº Indicador/ Codi	23.
Nom de l'indicador	23. COORDINACIÓ AMB ALTRES SERVEIS COMUNITARIS
Àrea rellevant	Coordinació i continuïtat de l'atenció
Criteri de bona pràctica	El servei defineix els processos de treball que faciliten la coordinació amb els altres serveis del territori amb els quals treballen per donar resposta a les necessitats de les persones en procés d'integració laboral.
Justificació	És necessari treballar de forma coordinada amb associacions, xarxes i cercles de suport per a la persona vulnerable, i potenciar vincles. Una coordinació correcta amb altres serveis de l'entorn comunitari, com ara serveis socials, de salut, educatius, etc., facilita derivar, de forma oportuna, les persones amb problemes o qüestions que estiguin fora de la competència. Millora els resultats en termes d'inserció i impulsa la implicació de la xarxa en el territori.
Fórmula	Existència d'una sistemàtica de coordinació amb clara definició del procés de treball amb altres entitats clau en el procés d'inserció laboral.
Explicació de termes	<p>S'entén per sistematització del procés de treball quan s'ha definit la sistemàtica de coordinació i treball conjunt amb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serveis socials - Serveis d'ocupació municipal - Serveis que intervenen en situació d'emergència o urgència (sanitària, social, cossos de seguretat...) - Altres serveis <p>S'ha explicat per a cada un d'ells:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocol o procediment d'actuació - Criteris de derivació - Gestió de casos compartits - Sistema de registre - Acords - Dades de contacte de les persones de referència <p>Els protocols o procediments d'actuació han d'estar actualitzats; com a mínim, s'han revisat en els tres últims anys.</p>
Població	Servei d'inserció laboral
Tipus	Procés
Font de dades	Documentació de l'entitat
Estàndard	80%
Forma de recollida	Revisió documentació del servei. Entrevista a professionals del servei

Nº Indicador/ Codi	24.
Nom de l'indicador	24. ATENCIÓ INTEGRADA
Àrea rellevant	Coordinació i continuïtat de l'atenció
Criteri de bona pràctica	El servei té definit un projecte d'atenció integrada, que ofereix a aquelles persones amb major risc d'exclusió social en les que intervenen diferents entitats i administracions.
Justificació	<p>Les persones multiassistides amb major risc d'exclusió social requereixen un abordatge integrat de la seva situació, de manera que s'articuli l'atenció que presten els diferents equips a la persona.</p> <p>Avançar d'un enfocament d'atenció coordinada cap a un d'atenció integrada requereix que el servei d'inserció laboral dissenyi un projecte específic, buscant les aliances necessàries amb la resta d'agents del territori per dur-lo a terme amb les persones que compleixin els criteris d'inclusió definits.</p>
Fórmula	Existència d'un projecte d'atenció integrada per a persones multiassistides amb major risc d'exclusió social.
Explicació de termes	<p>Existeix un projecte d'atenció integrada que, com a mínim, especifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Marc estratègic, que inclou la justificació, aliances establertes, principis que l'orienten i impacte desitjat – Objectius generals i específics – Abast: definició de població beneficiària – Cartera de serveis disponible. Descripció dels principals itineraris que poden seguir les persones ateses – Línies d'actuació en els principals processos: detecció de casos susceptibles d'atenció integrada, planificació de l'atenció integrada, prestació de l'atenció i reavaluació periòdica de la situació – Responsabilitats – Gestió del cas. Sistemes d'informació compartits – Disseny dels mecanismes d'avaluació i seguiment <p>S'evidencia l'existència d'algun cas que s'hagi gestionat d'acord a les directrius del projecte d'atenció integrada.</p>
Població	Serveis d'inserció laboral que tinguin conveni vigent
Tipus	Estructura
Font de dades	Documentació de l'entitat. Expedient d'atenció individual
Estàndard	80%
Forma de recollida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei

4.4.

Dimensió 4: Organització i millora de la qualitat del servei

Nº Indicador/ Codi	25.
Nom de l'indicador	25. INICIATIVES DE MILLORA DE LA QUALITAT
Àrea rellevant	Innovació i millora continua
Criteri de bona pràctica	El servei d'inserció laboral té un pla de millora de la qualitat de l'atenció prestada.
Justificació	Portar a terme un projecte de millora continua de la qualitat facilita: <ul style="list-style-type: none"> - Prestar un servei de qualitat a persones i empreses. - Millorar la percepció inicial de les empreses sobre el servei d'inserció laboral. - Optimitzar els recursos, el temps i les capacitats de les persones. - Implicar a tot el personal en un projecte comú: el de la millora continua.
Fórmula	Existència d'un sistema de gestió de la qualitat d'acord a la definició de termes
Explicació de termes	S'evidencia l'existència d'un pla de millora de la qualitat que contingui: <ul style="list-style-type: none"> - Pla de qualitat del servei d'inserció laboral - Almenys 2 projectes de millora en marxa a l'any¹³ - Quadre de comandament d'indicadors del servei (veure comentaris) i presentació periòdica dels resultats - Iniciatives de millora a partir dels resultats obtinguts i les seves tendències
Població	Serveis d'inserció laboral que tinguin conveni vigent.

¹³ Projectes de millora amb aplicació de metodologia PDCA: prioritització per a l'elecció del projecte de millora, anàlisi causal, anàlisi de factibilitat, proposta d'objectius, accions, recursos i calendarització, indicadors de mesura, estratègia de canvi per implantar el projecte, i participació dels diferents agents implicats.

Nº Indicador/ Codi	25. (cont.)
Tipus	Procés
Font de dades	Documentació de l'entitat
Estàndard	75%
Forma de recollida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei
Comentaris	<p>S'aconsella que el quadre de comandament d'indicadors del servei inclogui la valoració periòdica dels següents indicadors:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadors d'activitat del servei <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persones ateses i noves persones usuàries ▪ Promig de temps de permanència en el servei ▪ Persones en llista d'espera 2. Indicadors de qualitat percebuda 3. Indicadors d'efectivitat <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserció de col·lectius vulnerables 4. Indicadors de treball en xarxa <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestió d'ofertes 5. Indicadors del treball amb les empreses <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activitat amb les empreses ▪ Efectivitat del treball amb l'empresa

Nº Indicador/ Codi	26.
Nom de l'indicador	26. PLA PER RESPONDRE ELS OBJECTIUS DEL GRUP INCORPORA
Àrea rellevant	Innovació i millora continua
Criteri de bona pràctica	El servei desenvolupa un pla d'acció per desplegar i implementar els objectius anuals fixats en el pla estratègic del grup Incorpora al qual pertany el servei.
Justificació	Aconseguir els objectius del grup requereix definir un pla, que guiï les intervencions, que és necessari realitzar pel servei i pel grup, potenciant les sinèrgies, la feina conjunta i la unificació dels criteris de treball. Aquest pla pot fer-se com una concreció anual en el pla estratègic o en el pla de qualitat de l'entitat o com un projecte de millora anual.
Fórmula	Existència d'un pla d'acció per als objectius anuals proposats del Programa Incorpora
Explicació de termes	Es valorarà l'existència d'un pla per donar resposta als objectius anuals del pla estratègic del grup Incorpora. El pla inclou, com a mínim, una definició de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Objectius a desenvolupar 2. Estratègies i activitats a dur a terme 3. Calendari d'activitats 4. Especificació dels responsables 5. Criteris d'avaluació
Població	Servei d'inserció laboral que tingui conveni vigent.
Tipus	Procés
Font de dades	Documentació de l'entitat. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estàndard	100%
Forma de recollida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei

Nº Indicador/ Codi	27.
Nom de l'indicador	27. PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA I EXTERNA
Àrea rellevant	Innovació i millora continua
Criteri de bona pràctica	El servei té un pla de comunicació dissenyat per tal que els professionals puguin fer una comunicació efectiva per als diferents grups d'interès: persones ateses, empreses, serveis derivants, aliats i professionals de l'organització.
Justificació	És necessari que les organitzacions sistematitzin com ha de fluir la comunicació per assegurar que la informació arribi als diferents grups d'interès interns i externs i per prevenir, també, la variabilitat no desitjada en matèria de comunicació.
Fórmula	Existència d'un pla de comunicació externa i interna que s'apliqui al servei d'inserció laboral i que contempli els elements escrits en la definició de termes.
Explicació de termes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es disposa d'un tríptic informatiu del servei per a persones ateses i els seus familiars per a empreses i per a serveis derivants. Com a mínim, inclou la descripció del servei, els objectius del servei, el perfil de les persones usuàries a les que es destinen les activitats, els programes oferts a les persones usuàries i a les empreses, les principals activitats del servei, els horaris de funcionament per donar resposta a necessitats i el lloc de realització de les activitats. 2. Existeix un pla de comunicació interna i externa de l'entitat, que, com a mínim, especifica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectius i línies d'actuació amb temes clau en matèria de comunicació a nivell extern i intern ▪ Criteris per fer difusió del servei per als diferents grups d'interès ▪ Definició del pla d'acció comunicativa en els principals processos d'atenció ▪ Responsabilitats ▪ Canals de comunicació ▪ Presència en els medis de comunicació ▪ Disseny dels mecanismes d'avaluació i seguiment del pla de comunicació 3. S'evidencia l'existència d'informació adaptada a diferents grups d'interès: persones ateses, empreses, serveis derivants, aliats, comunitat i professionals de l'organització.
Població	Servei d'inserció laboral que tingui conveni vigent.
Tipus	Estructura
Font de dades	Documentació de l'entitat
Estàndard	80%
Forma de recollida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei

Nº Indicador/ Codi	28.
Nom de l'indicador	28. ENTORN DE L'ATENCIÓ
Àrea rellevant	Entorn
Criteri de bona pràctica	El servei d'inserció laboral compta amb unes instal·lacions adequades per a l'atenció individual, grupal i a la comunitat.
Justificació	Les instal·lacions en les que s'atén a les persones usuàries i als referents de les empreses han de ser segures i contribuir a la consecució dels objectius del recurs amb cada grup d'interès.
Fórmula	$\frac{\text{Núm. d'espais que reuneixen les condicions establertes en la definició}}{\text{Núm. d'espais observats}} \times 100$
Explicació de termes	<p>S'entén que cada un dels espais reuneix les condicions establertes quan tenen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventilació i il·luminació 2. Temperatura adequada a l'estació any 3. Parets en condicions i pintura en bon estat 4. WC en un correcte estat 5. Una sala per a activitats grupals 6. Mobiliari i equipament digne i en bones condicions (sense presència de restes d'òxid, etc.) 7. Accessibilitat per a persones amb mobilitat reduïda 8. Espai per guardar la documentació de forma segura i protegida <p>De l'entorn comunitari es disposa de fitxes amb les dades bàsiques d'espais comunitaris que s'estiguin utilitzant en el desenvolupament d'activitats en la comunitat.</p> <p>De l'entorn virtual, s'utilitzen altres TIC per al seguiment de la persona usuària i de l'empresa.</p>
Població	Servei d'inserció laboral que tingui conveni vigent amb el Programa Incorpora.
Tipus	Estructura
Font de dades	Observació
Estàndard	95%
Forma de recollida	Observació en la visita a l'entitat

Nº Indicador/ Codi	29.
Nom de l'indicador	29. DESENVOLUPAMENT DEL PERSONAL
Àrea rellevant	Professionals
Criteri de bona pràctica	L'entitat compta amb un programa de desenvolupament dels professionals del servei d'inserció laboral.
Justificació	Per assegurar uns bons resultats, en els serveis d'inserció laboral és clau el capital humà, és a dir, els professionals que treballen, que han de percebre que es dóna suport a la creativitat, a la innovació i a l'assumpció de riscos. També, és necessària la formació continuada per millorar les competències dels professionals i que puguin donar resposta a les necessitats emergents de les persones usuàries. S'ha d'impulsar que el personal noti que pot treballar amb iniciativa i que es promou una cultura investigadora. Tot això contribueix clarament a millorar la retenció i estabilitat dels equips professionals.
Fórmula	Existència d'un programa de desenvolupament dels professionals del servei d'inserció laboral.
Explicació de termes	<p>S'entén que el servei d'inserció laboral compta amb un programa de desenvolupament dels professionals quan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es realitza un estudi periòdic, com a mínim bianual, de les càrregues de feina i de les necessitats del personal. © 2. Existeix un programa d'acollida. 3. Els professionals participen en un programa de formació continuada anual, que inclou continguts relacionats amb el lloc de feina. 4. Els professionals del servei participen en activitats de millora. 5. S'avalua als professionals. <p>Es recomana monitoritzar els indicadors del personal referits, per exemple, a la rotació de l'equip de professionals, el clima laboral de l'equip d'inserció laboral, etc.</p>
Població	Servei d'inserció laboral que tingui conveni vigent amb el Programa Incorpora.
Tipus	Estructura
Font de dades	Documentació de l'entitat
Estàndard	85%
Forma de recollida	Revisió documental. Entrevista a professionals del servei

5

Conclusions i reflexions sobre la seva aplicació

Els indicadors de qualitat constitueixen una eina molt útil per iniciar un procés de reflexió sobre la pràctica professional, que permeten millorar la pràctica, detectar registres innecessaris, evitar duplicitat d'activitats i, en definitiva, totes aquelles activitats que es realitzen en l'organització i no aporten un valor afegit.

L'enfocament de l'avaluació i la millora de la qualitat, a través de l'ús d'aquesta metodologia d'indicadors consensuats amb el sector, potencia el creixement i la millora dels resultats. El caràcter dinamitzador, no punitiu i amb una participació voluntària per part de les entitats d'aquest tipus d'avaluacions fa que es generi una sinèrgia positiva i d'aprenentatge col·laboratiu entre totes les entitats.

Aquesta metodologia permet identificar i realitzar un abordatge de temes i problemàtiques comunes que afecten a tot el sector, on l'harmonització d'esforços i iniciatives de forma conjunta beneficien a totes les entitats integrants de la xarxa Incorpora. A més a més, és una eina que facilita el desenvolupament del pla de qualitat intern de les mateixes entitats.

Cal comentar que els indicadors aquí presentats han estat avaluats de forma pilot en les 21 entitats coordinadores del Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa", i la valoració de la seva utilitat i el que ha representat aquesta avaluació per a les entitats ha estat molt positiu. S'identifiquen fortaleeses de les entitats i, al mateix temps, s'identifiquen oportunitats de millora per ser de-



Figura 2. Configuració de la metodologia Incorpora

desenvolupades per les entitats, pels diferents grups territorials i pel Programa Incorpora, potenciant el treball conjunt amb el territori.

Així doncs, convidem a les entitats a comparar la seva pràctica amb la descrita en aquest document 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 centrada en la persona i obtenir els resultats que s'esperen del Programa Incorpora.

Aquest Manual forma part de la col·lecció de documents que integren la metodologia

del Programa Incorpora. El Model Incorpora d'integració sociolaboral orienta el desenvolupament estratègic d'aquests indicadors i la Guia aprofundeix en els procediments de treball. Veure *Figura 2*.

Tot això contribueix a desenvolupar el compromís del Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa" en la millora de la qualitat i els resultats dels processos d'integració sociolaboral de les persones vulnerables i en risc d'exclusió social ateses dins del Programa Incorpora.

6

Referències bibliogràfiques

1. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported. Proposals for a Supported Employment Quality Mark: 2013.
2. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported Employment. Estándares de empleo con apoyo. 2014.
3. Cámara L. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. 2005.
4. Colomer M. Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves. ECAS. Entitats Catalanes d'Acció Social; 2010. 194 p.
5. Fundació Pere Tarrés. Calidad en el acompañamiento sociolaboral Aplicación de una metodología de calidad instrumental. 2006;148. <http://www2.peretarres.org/inserqual/castellano/InserQualcas.pdf>
6. Galván E, Martínez J. Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito de la FEAPS [Internet]. FEAPS; 2012. <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/958-guia-de-apoyo-para-para-la-aplicacion-del-modelo-efqm-al-ambito-feaps.html>
7. Hilarión P, Koatz D. Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental [Internet]. Obra Social Fundación "la Caixa." Obra Social "la Caixa"; 2010. 308 p. http://www.incorporasaludmental.org/images/doc/D_CAS_INI+ENT+EMP_DOCU_GUIA_0047_Guia_Integ_Laboral.pdf
8. ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social [Internet]. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
9. Moreno Alego JL. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. 2007;1-92.
10. National Occupational Standards. Patrón profesional del empleo con apoyo. Según el Reino Unido. 2012; Traducido por Fundación Emplea.

11. New Jersey Department of Human Services. Standards for Supported Employment Services [Internet]. 2007. <http://www.state.nj.us/humanservices/ddd/home/index.html>
12. Sargeant A, Shang J. National occupational standards for fundraising. 2008;70731. <http://eprints.uwe.ac.uk/14857/>
13. Taubmann AS. InserQual: una eina per a la millora de la qualitat en l'acompanyament en la inserció laboral. Educ Soc Rev d'intervenció socioeducativa [Internet]. 2009;(41):112–23. <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165619/217671>
14. UK Commission for Employment and Skills. Manage self, work relationships and work demands. 2013.

Annex

Annex 1

Definició de termes utilitzats en les fitxes dels indicadors

Aquí es presenten els camps que es consideren necessaris definir en la fitxa de cada indicador.

Dimensió	Característica o atribut del que es valora, que inclou una agrupació d'indicadors relacionats.
Àrea rellevant	Aspecte específic que es valora.
Criteri	Enunciat de bona pràctica vinculat a l'acompliment de l'indicador.
Nom de l'indicador	Nom i enunciat de l'aspecte que es vol mesurar.
Justificació	Explicació dels propòsits i raó de ser de l'indicador. Utilitat de l'indicador com a mesura de la qualitat, es relaciona amb la validesa; és a dir, el que hem de mesurar té sentit?
Fórmula	Sistema de mesura de l'indicador. Expressió matemàtica que reflectirà el resultat de la mesura. Habitualment, s'expressa en forma de percentatge, però també pot fer-se com una mesura o nombre absolut.
Explicació de termes	Explicitació dels conceptes i elements de mesura inclosos en el numerador i en el denominador de l'indicador. Definició de termes de l'indicador que puguin ser ambigus.
Població	Definició clara de la unitat d'estudi, amb especificació dels criteris d'inclusió o exclusió. Pel que fa als indicadors de proporció, la població del numerador (aquella que compleix les condicions de l'indicador) sempre és una part de la població total del denominador. Per tant, el denominador inclou el nombre total de casos revisats. Al fer la quantificació de l'indicador, no sempre és necessari (ni factible) mesurar sobre la totalitat de la població definida. En aquests casos, és recorre a la revisió d'una mostra. Per escollir la mostra i que el resultat de l'indicador sigui considerat representatiu, s'haurà de tenir en compte el nombre d'unitats necessàries (mida) i les condicions de selecció aleatòria.

Tipus	<p>Estructura. Elements necessaris per a l'atenció, tant pel que fa a professionals, com a tecnologies o protocols disponibles.</p> <p>Procés. Manera en què es desenvolupa l'atenció.</p> <p>Resultat. Conseqüència o impacte de l'atenció o de la intervenció.</p>
Font de dades	Explicació de l'origen de la informació per verificar el grau de compliment de l'indicador.
Estàndard	Nivell desitjable de compliment del criteri. Els nivells han estat establerts pel grup de treball, tenint en compte la bibliografia -en cas d'estar disponible- o, en cas contrari, la percepció del grup sobre la possibilitat d'assolir l'indicador a nivell de sector. Per als casos d'indicadors dicotòmics, es valorarà el grau de consecució dels elements de mesura descrits en la definició de termes.
Comentaris	Descripció d'aclariments si procedeixen. Validesa de l'indicador. Identificar possibles factors de confusió. Inclou aspectes que poden ajudar a una millor clarificació de l'indicador.



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**
× × × × × **INSTITUTO UNIVERSITARIO-UAB**



www.incorpora.org



"la Caixa" Foundation