



Model

Incorpora
d'Integració Sociolaboral



OBRA SOCIAL. L'ÀNIMA DE "LA CAIXA"

Model

Incorpora

de Integración Sociolaboral

Fundació Bancària "la Caixa"

DIRECCIÓ I COORDINACIÓ:

Programa Incorpora de "la Caixa"
Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB

AUTORIA:

Departament d'Integració Sociolaboral de la Fundació Bancària "la Caixa"
Elisabet Herrera, Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)
Pilar Hilarión, Institut Universitari Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)
Raquel Burgueño, Fundació Trinijove
Mireia Castells, Fundació ASPROS
Francisco Galán, Fundación Rey Ardid
Sonia González, Asociación Arrabal-AID
Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía
Susana Martínez, Fundación Sociosanitaria de Castilla-La Mancha
Cristina Millán, Pactem Nord
Cristina Rozas, Asociación IGAXES3
Beatriz Torres, Federación de Plataformas Sociales Pinardi

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:

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. 25813-2016

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

Josep Ma. Bril, Empresari
Maribel Caballer, Pactem Nord
Roger Casero, Plataforma Educativa
Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove
Paloma Gil, Espàvila, Formación y Desarrollo Social
Marta López, Fundació Trinijove
Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança
Francisco Morales, Red Anagos
Marta Obdulia, ECOM
Xavier Orteu, Insercoop
Iván A. Reche, Fundación Emplea
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 Model Incorpora d'Integració Sociolaboral.

Índex

Presentació	9
1. Introducció	13
2. Presentació del Programa Incorpora	17
2.1 Definició	18
2.2 Evolució	21
2.3 Impacte en la persona i en la societat	24
2.4 Grups d'interès	25
2.4.1 Les persones ateses i les seves famílies	25
2.4.2 Les empreses	26
2.4.3 Les entitats socials	27
2.4.4 Els professionals de les entitats socials	27
2.4.5 La coordinació territorial	29
2.4.6 La societat	29
2.4.7 L'Obra Social "la caixa" com a impulsora	29
3. Marc conceptual de referència	31
3.1 De la inserció laboral a la integració sociolaboral de les persones en situació o en risc d'exclusió social	32
3.2 Abordatge metodològic de la inserció laboral	33
3.2.1 Aportacions del model de competències	35
3.2.2 Fórmules de suport amb intensitat variable	36
4. Marc estratègic del Programa Incorpora	39
4.1 Missió	40
4.2 Visió	41
4.3 Valors	42
4.4 Principios d'actuació	44
5. Cartera de serveis	47

6. Metodologia de treball **59**

6.1 Serveis a les persones	60
6.2 Serveis a les empreses	65
6.3 Serveis a les entitats socials	69
6.4 Serveis als professionals de les entitats socials	73
6.5 Serveis al territori - societat	74

7. Aspectes organitzatius del Programa Incorpora **77**

7.1 Organització a nivell territorial	78
7.2 Coordinació territorial Incorpora	78
7.3 Els professionals	80
7.3.1 Atenció als professionals	80
7.3.2 Rols professionals	81
7.4 Entorn de l'atenció: instal·lacions i equipament	85
7.5 Estratègia de visibilitat, comunicació i difusió	85
7.6 Plataforma on line Incorpora	87

8. Avaluació i millora continuada **89**

8.1 Sistemes de seguiment i avaluació del programa	92
8.2 Sistema de gestió de la qualitat del programa	94

9. Perspectives de futur **95**

Annexos **99**

Annex 1. Incorpora - salut mental	100
Annex 2. Reincorpora	101
Annex 3. Punts de formació Incorpora	103
Annex 4. Autoocupació Incorpora	105
Annex 5. Premis Incorpora	107

Presentació

El Programa Incorpora sorgeix el 2006, 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, generant oportunitats d'ocupació en l'empresa ordinària amb suport i seguiment per part del personal tècnic del programa.

Es tracta d'un programa d'intermediació que combina, de manera òptima, les necessitats del teixit social i empresarial per assegurar l'èxit de la inserció laboral a l'empresa, per part de les persones beneficiàries del programa.

Està en clara sintonia amb l'objectiu específic de lluita contra la pobresa i l'exclusió social establert en els programes marc de la Unió Europea i dels Estats membres, en l'àmbit de les polítiques socials. La inserció laboral promou la inclusió social.

L'experiència acumulada des de 2006 ha resultat summament enriquidora per a totes les parts: persones ateses, empreses, entitats socials, personal tècnic que treballa en aquestes entitats i els diversos agents del territori amb els quals col·labora en les diferents accions del Programa Incorpora.

Es tracta d'un programa viu, amb capacitat d'adaptar-se a les necessitats de les persones i de les empreses en cada moment i en cada territori. Destaca la seva flexibilitat per donar resposta a les necessitats canviants i als nous reptes que s'han anat presentant per aconseguir la integració sociolaboral de persones vulnerables, com s'ha demostrat en els últims 10 anys.

El Model Incorpora que a continuació es presenta, neix de la necessitat de concretar qüestions generals dels principals procediments de treball que estan sent utilitzats, així com dels instruments emprats. Pretén, per tant, ser un document referent per harmonitzar l'experiència de les diferents entitats socials que duen a terme el Programa Incorpora.

Confiem que la seva lectura resulti d'interès i contribueixi a reflexionar sobre la seva pràctica professional per millorar la inserció laboral de les persones en situacions de vulnerabilitat.

1

Introducció

El present document *Model Incorpora* de l'Obra Social "la Caixa" realitza una descripció dels principals elements del Programa Incorpora.

Incorpora s'ha convertit en un referent per a la integració sociolaboral de persones en situació o en risc d'exclusió social; el mètode, adaptant-lo a les necessitats específiques de cada territori, es pot replicar en diferents llocs, fins i tot en països diferents, independentment de qui en sigui l'impulsor.

És aquest, per tant, un document adreçat a qualsevol persona que vulgui conèixer com funciona Incorpora. Pot interessar, a més, als professionals de les entitats socials que duen a terme el Programa Incorpora, especialment als professionals de nova incorporació, a responsables de recursos humans, a empresaris, a responsables d'administracions públiques, a professionals de les entitats del territori que col·laboren amb el Programa Incorpora, a gestors de les oficines de CaixaBank o CaixaEmpresa, a potencials impulsors, etc.

Mitjançant la descripció del Model del Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa" es pretén:

- Posar a disposició un marc teòric-co-pràctic de referència.
- Valorar el coneixement generat a partir dels 10 anys d'experiència del Programa Incorpora.
- Explicitar la cartera de serveis d'oferta als diferents grups d'interès.
- Descriure els principals procediments de treball per facilitar la replicabilitat i

prevenir la variabilitat no desitjada, establint els mínims que emmarca l'activitat del personal tècnic de les entitats socials que duen a terme el Programa Incorpora.

- Oferir una visió integrada de les diverses eines que les entitats socials utilitzen.
- Donar a conèixer les particularitats de la inserció laboral de determinats grups de població que presenten necessitats específiques.
- Presentar el sistema organitzatiu del Programa Incorpora, a nivell territorial, de gestió de professionals, espais, comunicació interna i externa, etc.
- Donar a conèixer el marc de qualitat establert en la intermediació laboral per facilitar l'assoliment dels resultats previstos pel Programa.

Aquest document de descripció del Model Incorpora s'estructura en diferents capítols. A continuació, es presenta breument què és i què pretén el Programa Incorpora (**capítol 2**); també es fa una síntesi del canvi de paradigma que ha suposat Incorpora, revisant el marc teòric (**capítol 3**) i l'estratègic (**capítol 4**).

El document descriu, també, la cartera de serveis i la metodologia de treball (**capítol 5 i 6**) i finalitza exposant les qüestions clau de tipus organitzatiu (**capítol 7**) i d'avaluació i millora de la qualitat de l'atenció (**capítol 8**).

Aquest document es complementa amb la Guia Incorpora, que aprofundeix en els procediments de treball. A més a més, per l'ampli abast i l'extensa trajectòria del Programa Incorpora durant aquests deu anys, l'Obra Social "la Caixa" ha publicat diferents documents sobre algunes de les línies d'actuació i les estratègies que formen part del Model Incorpora.

Quan s'escau, el Model remet a aquests documents per aprofundir en els continguts exposats.

La metodologia de treball Incorpora es completa amb el Manual d'indicadors de qualitat, que permet disposar d'una bateria d'elements de mesura per objectivar la qualitat del treball que es realitza per part de les entitats. Es va 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.

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

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

Tot seguit, es presenten els elements fonamentals del Programa Incorpora.

Cal aclarir que, quan no ha estat possible emprar un llenguatge no sexista, s'ha optat per utilitzar un sol gènere per referir-se al masculí i femení i facilitar, d'aquesta manera, la lectura del present document. /

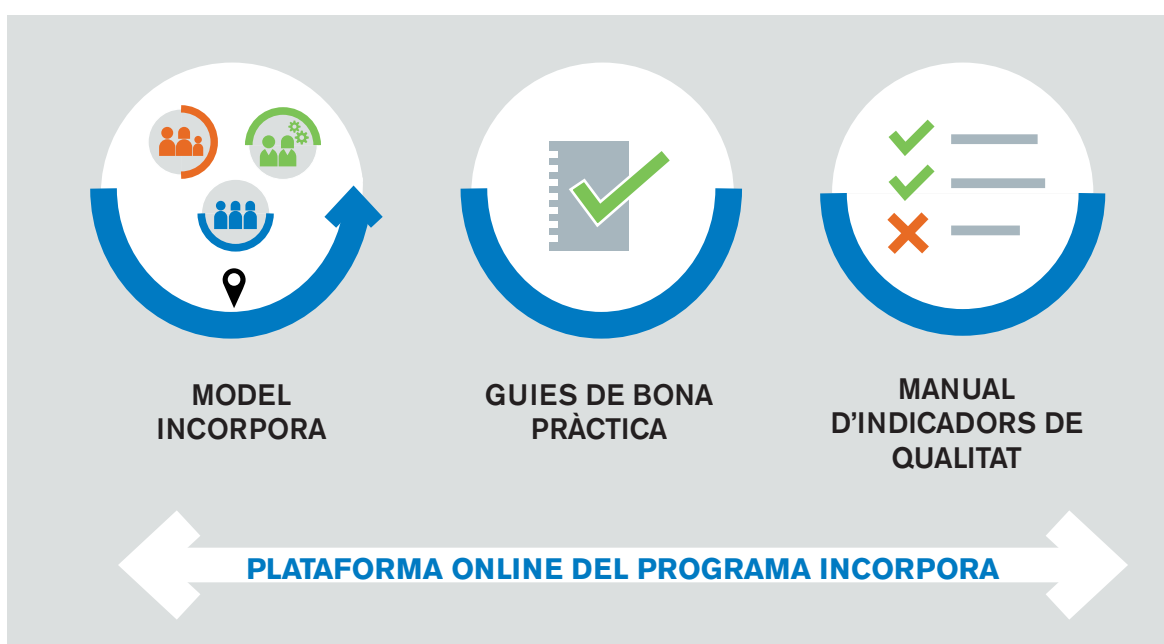


Figura 1. Configuració de la metodologia Incorpora

2

Presentació del Programa Incorpora

Es defineix el Programa Incorpora, es presenten alguns resultats de l'evolució en els seus deu anys de trajectòria i es descriuen els diferents grups d'interès.

2.1

Definició

Incorpora és un programa d'integració sociolaboral, la seva finalitat és promoure la inserció laboral a l'empresa ordinària de persones en situació o en risc d'exclusió social.

El Programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa" pretén:

- Contribuir a la integració sociolaboral de les **persones ateses**, en situació o en risc d'exclusió social.
- Oferir a les **empreses** una alternativa de responsabilitat social empresarial en integració laboral, generant més oportunitats d'ocupació en l'empresa ordinària per a les persones ateses.
- Potenciar la professionalització i la formació dels i de les professionals del conjunt d'**entitats socials** adherides a Incorpora.
- Promoure **territoris** socialment responsables, que contribueixin a donar respostes a les necessitats de la persona en situació o en risc d'exclusió social i que afavoreixin la igualtat d'oportunitats.

La finalitat del Programa Incorpora és promoure la inserció laboral a l'empresa ordinària de persones en situació o en risc d'exclusió social.



Figura 2. Configuració de la metodologia Incorpora

El gràfic que es mostra tot seguit presenta les principals característiques que defineixen el Model Incorpora.



Figura 3. Programa Incorpora. Elements clau

El Programa Incorpora manté l'**acompanyament a la persona** durant tot el procés d'integració sociolaboral. Permet a cada persona, en situació o en risc d'exclusió social, definir un itinerari propi amb l'assessorament del personal tècnic.

Incorpora impulsa i dóna suport a la persona, independentment del seu punt de partida, per avançar cap a la inserció laboral, per compte d'altri o propi, ja que l'**autoocupació** també està contemplada dins de les línies d'actuació del programa.

Si la persona té un trastorn de salut mental o és o ha estat una persona privada de llibertat, considerant les especificitats d'aquestes situacions, Incorpora ofereix línies d'actuació específiques, **Incorpora Salut Mental i Reincorpora**.

En cas que l'itinerari de la persona així ho estableixi, els **punts de formació** permeten oferir capacitació en competències transversals, tècniques o específiques per millorar l'ocupabilitat de les persones. Incorpora Jove ofereix formació especialitzada per a joves en risc d'exclusió i els dóna suport per aconseguir la inserció laboral o possibilitar el seu retorn al sistema educatiu.

El Programa Incorpora el porten a terme les entitats socials seleccionades en cada territori. La **concepció del territori** com a agent de canvi, socialment responsable, que contribueix a la inserció laboral de les persones en situació o en risc d'exclusió social és un important factor diferenciador del Programa.

Les entitats socials d'un mateix territori adherides al Programa Incorpora, cooperen entre elles per donar millor resposta a les persones ateses; compten amb una **coordinació territorial** que facilita el treball en xarxa o col·laboratiu.

Les entitats socials adherides al Programa Incorpora realitzen una funció de **prospecció d'empreses** per obtenir ofertes d'ocupació i oferir formació a mida que faciliti la posterior inserció.

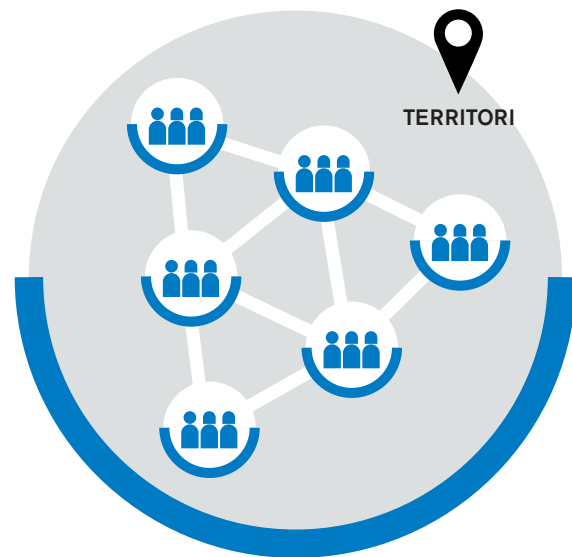


Figura 4. Treball en xarxa entre entitats

Els prospectors de les entitats socials compten amb les competències necessàries per proporcionar a les empreses l'assessorament necessari en matèria de responsabilitat social empresarial i beneficis fiscals, laborals i comercials, entre moltes altres qüestions que poden resultar d'interès per a les empreses.

Els professionals de les entitats socials també realitzen **intermediació laboral entre les persones ateses i les empreses** d'aquest territori. Ofereixen ple suport a totes les fases del procés d'inserció: des de la selecció fins a la completa integració en el lloc de feina. Es converteix a les empreses, d'aquesta manera, en agent necessari per facilitar la inserció laboral.

Els professionals de les entitats socials compten amb **formació especialitzada**

en inserció laboral i estan altament qualificats; són coneixedors de les persones en situació o en risc d'exclusió social i també de la realitat de les empreses.

El Programa Incorpora s'ha caracteritzat des de sempre per la **millora contínua de la qualitat**, de manera que s'han anat introduint progressivament canvis que han facilitat anar adaptant el Programa Incorpora a les necessitats de les persones ateses, de les empreses, dels professionals de les entitats socials, de la coordinació territorial d'Incorpora, dels agents del territori amb els quals es relacionen i de la societat en general.

A continuació, es mostren algunes dades de l'evolució del Programa Incorpora.

2.2

Evolució

Incorpora està present a tot Espanya. En el seu desè any de funcionament, segons les dades disponibles al desembre de 2015, són 355 entitats socials les que formen part del Programa Incorpora. Estan estructurades en 21 grups territorials.

Al 2015, després d'una primera experiència pilot, es generalitzen els Punts de Formació Incorpora amb 121 entitats. S'han impartit 386 accions de capacitació fins al desembre de 2015.

A més a més, Incorpora té una clara voluntat d'internacionalitzar-se. Actualment,

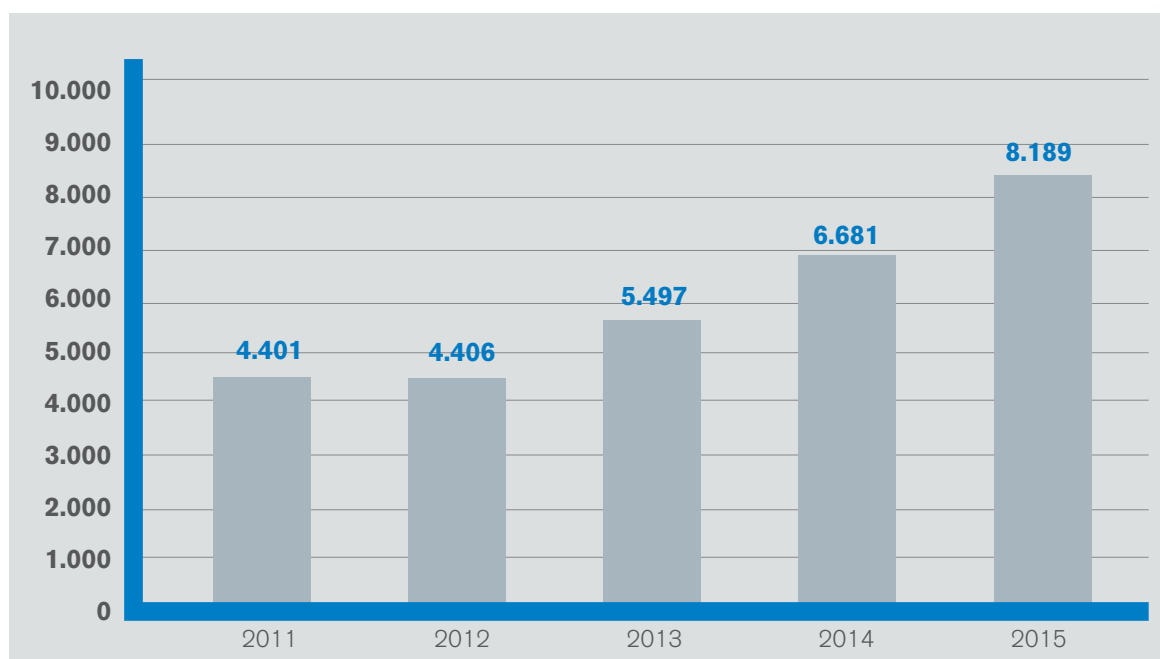


Figura 5. Evolució anual del nombre d'empreses que contracten una o més persones en el marc del Programa Incorpora (2011-2015)

s'ha implantat en determinats territoris del Marroc i Polònia, i són 15 les entitats socials que formen part del Programa Incorpora a l'estranger.

Incorpora ocupa a 734 professionals tècnics, segons dades de desembre de 2015, que treballen en xarxa amb el teixit empresarial de cada territori.

Representa un concepte realment innovador en sumar dues xarxes, entitat social i empresa, per assegurar l'èxit de la inserció laboral de cada persona. L'evolució en el nombre d'empreses que han col·laborat durant els 10 anys de funcionament del Programa es mostra en la *Figura 5*.

29.174

empreses diferents han contractat alguna persona

Són 29.174 empreses diferents les que han contractat una o més persones durant els últims 5 anys.

Les insercions laborals que s'han donat per intermediació d'Incorpora entre el període 2006-2015 són **109.802**. Tot i el context socioeconòmic actual, el Programa ha permès augmentar el volum d'insercions aconseguides any rere any, com mostra la *Figura 6*.

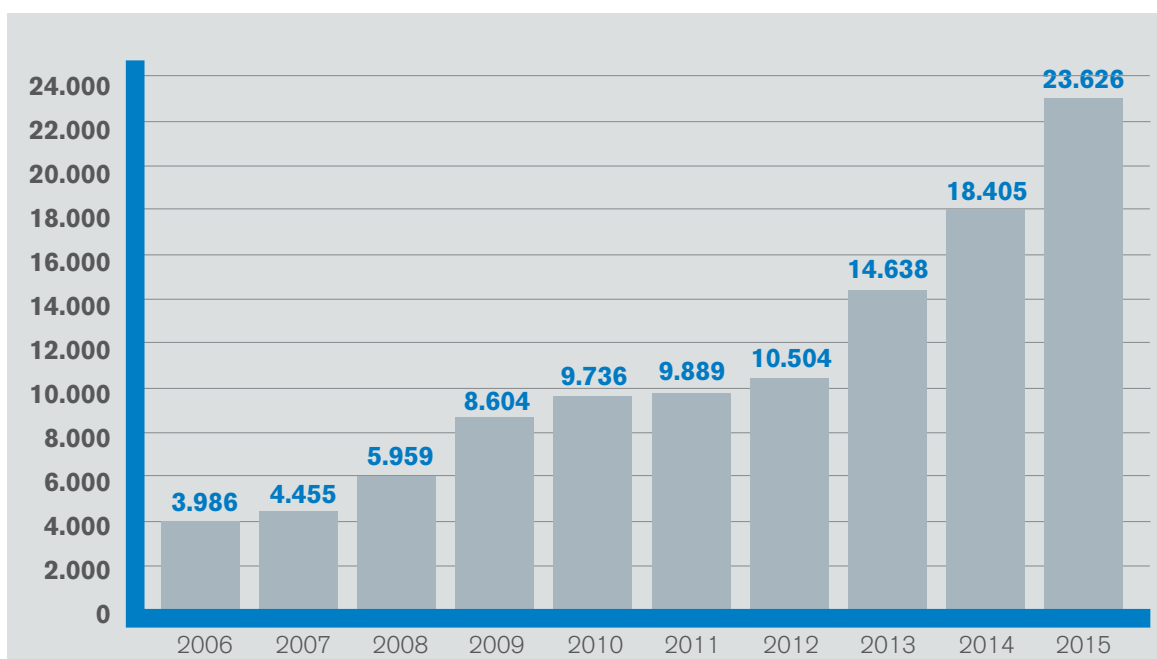


Figura 6. Evolució de les insercions realitzades per les entitats Incorpora (2006-2015)

Si es diferencien les insercions per col·lectius atesos (n'hi ha deu de principals), els resultats que s'han obtingut en el període 2015 es mostren en la *Figura 7*.

Durant el 2015, de les 23.626 insercions que hi va haver, 16.835 van ser de persones en risc o situació d'exclusió social i 6.791 de persones amb discapacitat.

En total, les persones que s'han inserit a través de la Xarxa Incorpora el 2015 són 18.836, el 25,3% de les persones ateses; s'exclouen per a aquest càlcul les persones amb contractes de pràctiques formatives.

+30h
setmanals en les
ocupacions aconseguides

Igualment, el treball de les entitats socials és continuat i no finalitza amb la primera inserció, ja que, de mitjana, una persona ha estat inserida laboralment 1,2 vegades durant el seu itinerari.

Finalment, cal destacar que les ocupacions aconseguides arriben a unes jornades de feina amb una mitjana que supera les 30 hores/setmana, segons dades de 2015.

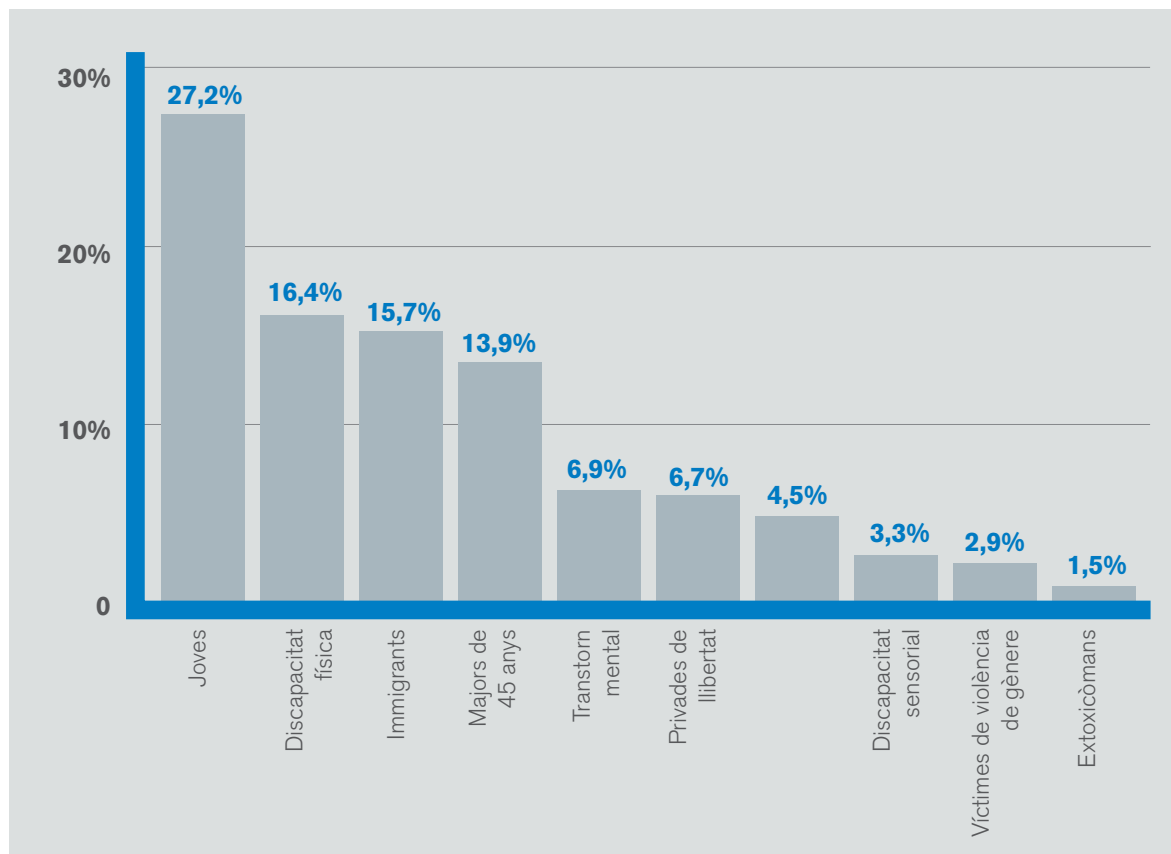


Figura 7. Percentatge de cobertura del Programa Incorpora (2015)

2.3

Impacte en la persona i en la societat

Cada inserció laboral és de gran valor per a la persona que ho aconsegueix, com demostren els resultats de l'estudi d'impacte social del Programa Incorpora¹. Les persones beneficiàries del Programa Incorpora havien aconseguit, en la seva gran majoria, canvis positius en la seva vida. Les respostes de les persones ateses a les preguntes més generalistes, associades a la percepció d'aquest impacte positiu en la seva vida, han estat, de facto, les valorades amb la major puntuació.

**Cada inserció
laboral és de
gran valor per a
la persona que
l'aconsegueix**

La dimensió de relacions interpersonals obté la major valoració d'impacte pels canvis positius percebuts per les persones beneficiàries i fa referència, en concret, a canvis positius respecte a la família i a l'increment d'activitat social, aconseguit principalment en l'entorn laboral.

La dimensió d'autodeterminació té, d'aquesta manera, una valoració força positiva i està associada a la millora de l'autonomia personal. És necessari destacar que més d'un 70% de les persones ateses i acompanyades en el procés de la inserció laboral es veuen capaces de buscar feina per si mateixes en el moment actual, en cas de necessitar-ho.

La dimensió amb millor valoració és la de benestar material, el major impacte està relacionat, principalment, amb la millora que han obtingut les persones ateses per donar cobertura a les necessitats econòmiques de les seves famílies.

Finalment, en les dimensions de desenvolupament personal i integració social, tot i tenir valoracions inferiors a les anteriors, es detecten canvis positius generals en aspectes concrets (per exemple, la motivació que la feina genera en els col·lectius per seguir formant-se). També s'identifiquen millores a nivell d'integració en alguns col·lectius (per exemple, la relació aconseguida pels joves en risc d'exclusió amb companys de feina fora de l'horari laboral).

109.802
insercions laborals
en 10 anys

¹ "Estudi d'Impacte Social del Programa". Juliol de 2010.

A més a més, es tracta d'un programa que ha demostrat ser econòmicament sostenible. Segons dades de l'estudi realitzat el 2013 sobre la *valoració quantitativa de l'impacte del Programa*, Incorpora genera al voltant de 156.700.000 d'euros amb clar impacte econòmic en la societat. Aquest impacte ha estat calculat per a un horitzó d'un any, encara que el resultat pot transcendir aquest període. El Retorn Social sobre la Inversió (SROI) del Programa Incorpora pràcticament multiplica per vuit la inversió (7,7 euros per euro invertit). Si s'analitza de manera independent el Programa Reincorpora, per l'esforç inversor, principalment en formació, que requereix, Reincorpora té un SROI que gairebé triplica la inversió realitzada (2,77 euros per euro invertit) i Incorpora per a la resta de col·lectius atesos té un SROI de 11,77 euros per euro invertit.

2.4

Grups d'interès

El Programa compta amb diversos destinataris que cal conèixer, explorar les seves necessitats i expectatives i tractar de donar-los resposta. Els diversos grups d'interès als quals Incorpora ha de donar resposta són els següents: les persones ateses i les seves famílies, les empreses, les entitats socials, els professionals que hi treballen, la coordinació territorial, la societat en general i la mateixa Obra

Social "la Caixa" com a impulsora. En els següents punts es descriu breument cada un d'aquests grups.

2.4.1 Les persones ateses i les seves famílies

La persona atesa és la protagonista del procés d'inserció laboral i, per tant, de la integració sociolaboral.

El Programa Incorpora s'adreça a persones en situació o en risc d'exclusió social. Per tant, els col·lectius amb els quals es treballa en el Programa Incorpora presenten sempre algun factor de risc, que impedeix o dificulta l'accés al mercat laboral. Entre els factors de risc se'n identifiquen alguns de tipus personal, com la baixa qualificació, el fracàs escolar, les addiccions, la malaltia, la discapacitat, l'ètnia, el desarrelament o l'ingrés a la presó. També cal considerar factors de tipus familiar, com haver patit situacions d'abús o de violència.

**La persona
atesa és la
protagonista
del procés
d'inserció
laboral**

+70%
**de persones ateses
es veuen capaces
de buscar treball**

A aquests factors de risc s'han d'afegir els de tipus socioeconòmic: viure en un entorn desfavorable, no tenir ingressos, disposar d'una renda mínima o estar en situació laboral precària, exercir la prostitució, no tenir habitatge, ser víctima del racisme o estar al país en situació irregular sent estranger i l'absència de xarxes socials.

Les persones ateses esperen d'Incorpora acompanyament per aconseguir la inserció laboral i millora de l'ocupabilitat. L'atenció prestada pels professionals de les entitats socials està orientada a aquest resultat.

Malgrat que el Programa Incorpora només atén a les persones que busquen feina o requereixen suport per al manteniment del seu lloc de treball, les famílies d'aquestes persones també es beneficien del Programa. En la mesura que milloren les condicions de la persona, aquestes incideixen en la millora del seu entorn i el canvi es projecta cap als membres de la seva família. Per tant, també els familiars es consideren beneficiaris indirectes del Programa Incorpora.

2.4.2

Les empreses

Les empreses també són un destinatari clau del Programa Incorpora; independentment de la seva grandària, totes les empreses hi poden col·laborar.

El Programa ofereix a les empreses un recurs de responsabilitat social empresarial en integració laboral. Contribueix a crear una xarxa d'empreses solidàries.

Les empreses també són unes destinatàries claus del Programa Incorpora

Donar un servei de qualitat a l'empresa implica, necessàriament, oferir solucions àgils a les demandes que faci la preselecció de personal, evitant demores innecessàries. Incorpora compta amb moltes persones preparades per incorporar-se a un lloc de feina i amb una alta motivació per fer-ho.

Si la mateixa entitat no disposa de persones que s'ajustin a una oferta, el treball en xarxa amb les altres entitats socials del territori contribueix enormement a donar la resposta ràpida que l'empresa necessita per trobar el treballador que requereixi.

L'eficiència, per tant, també és un aspecte de la qualitat que les empreses valoren d'Incorpora. A més, no s'exigeix a l'empresa compromís de contractació. El procés de selecció via Incorpora és compatible amb altres sistemes que l'empresa ja utilitzi.

Un altre element del Programa Incorpora que facilita la possibilitat de donar resposta a les expectatives de les empreses és que, després de la inserció, el treballador i, per tant, l'empresa, compta amb un seguiment i un suport en el que necessiti. El temps d'aquest seguiment s'acorda conjuntament, segons les necessitats de cada situació.

El treball amb l'empresa requereix que el personal tècnic d'inserció laboral que realitza tasques de prospecció es mantingui proper, que faci un seguiment periòdic de l'empresa, que contribueixi a disminuir els temors potencials dels responsables de les empreses.

Igualment també es recolza la qualificació del personal mitjançant els punts de formació Incorpora.

2.4.3 **Les entitats socials**

Són l'instrument clau que permet dur a terme el Programa Incorpora. Es tracta d'entitats del tercer sector, amb àmplia trajectòria en matèria d'inserció laboral a cada un dels territoris. Estan altament pro-

fessionalitzades, tenen una extensa experiència i un important bagatge per realitzar la feina que desenvolupen.

Les entitats passen a formar part de la Xarxa Incorpora del seu territori i, anualment, de mutu acord, es renova el conveni de col·laboració. Aquest conveni es pot ampliar, mitjançant concurs, per oferir altres línies d'activitat, com els Punts de formació, autoocupació o unes altres.

Les entitats són l'instrument clau que permet dur a terme el Programa Incorpora

2.4.4 **Els professionals de les entitats socials**

Les persones que treballen a les entitats socials que duen a terme Incorpora són també un grup d'interès, com a client intern. Es tracta del personal tècnic d'inserció laboral, que assumeix diferents funcions segons les línies d'activitat del Programa Incorpora en què exerceixi. En el cas dels Punts de Formació Incorpora, es compta amb formadors o entrenadors.

21 entitats

coordinadores en el territori nacional

Una entitat que treballa amb el Model Incorpora requereix dos perfils professionals molt diferents: el que realitza l'acompanyament a la persona per a la inserció laboral i el que realitza la prospecció d'empreses.

És aquesta una qüestió clau, ja que Incorpora només pot implementar amb èxit si es realitzen dues funcions. Aquestes funcions poden ser realitzades per un mateix professional o per professionals diferents. En cas de tractar-se de professionals diferents, cal assegurar una articulació perfecta entre els dos professionals per donar el suport que tant la persona com l'empresa requereixin. Segons la tipologia de necessitats que sorgeixi en aquesta fase, serà un o altre qui els doni resposta.

Cal afegir que, si l'entitat ofereix el servei d'Autoocupació Incorpora o és Punt de formació Incorpora, els perfils professionals requerits tenen especificitats.

El Programa potencia la seva professionalització. Cal atendre les seves necessitats professionals, perquè puguin desenvolupar les seves funcions de manera excel·lent. La formació d'aquests professionals és una qüestió clau, perquè mantinguin les seves competències actualitzades.

A més a més, el Programa Incorpora estimula la gestió del coneixement en les entitats i que tot el potencial de les persones que treballen en cadascuna d'elles es posi al servei de tot el territori i, si escau, del grup Incorpora.

Es tracta de perfils que requereixen, també, una elevada dosi de creativitat, innovació, voluntat de compartir els seus coneixements amb altres professionals de la xarxa, etc. Per tant, tenir cura de les condicions de feina i del clima laboral en els equips és també necessari.

S'aprofundeix en aquest grup d'interès en el **punt 7.3**: Els professionals.

2.4.5 La coordinació territorial

El Programa Incorpora compta amb 21 entitats coordinadores en el territori nacional; cadascuna d'elles coordina la xarxa d'entitats Incorpora d'un mateix territori.

Cada xarxa territorial té una persona, d'una de les entitats, que actua com a coordinadora. La coordinació efectiva dins de la xarxa es basa en l'existència de protocols de funcionament de grup, acordats entre les entitats que la componen.

Aquest treball col·laboratiu en xarxa afavoreix l'eficiència i l'efectivitat per donar resposta a les necessitats de les empreses i de les persones del territori. També, es

facilita que els diferents agents que intervenen en un territori (administracions públiques, serveis públics –de salut, educació, serveis socials, justícia, joventut, etc.–, xarxa d'oficines de CaixaBank o CaixaEmpresa, universitats, empreses, etc.) s'articulin al voltant de les persones més vulnerables. És a dir, se sumen esforços per construir territoris socialment responsables. Es tracta d'un concepte innovador que ha requerit un canvi cultural.

S'aprofundeix en aquest grup d'interès en el **punt 7.2**: Coordinació territorial Incorpora.

2.4.6 La societat

Tenint en compte que el Programa Incorpora treballa amb les persones en situació de vulnerabilitat, la societat en sentit ampli és també un grup d'interès al qual el Programa Incorpora ha de donar resposta.

La societat espera que es redueixi la taxa d'atur i que les persones millorin la seva ocupabilitat, perquè els sigui més fàcil trobar feina. Incorpora contribueix enormement a aconseguir aquest objectiu.

El treball col·laboratiu en xarxa afavoreix l'eficiència i l'efectivitat per a donar respostes a les necessitats de les empreses i de les persones del territori

Igualment, la societat confereix un valor a les empreses ubicades en un territori, en ser aquestes font de creació de llocs de feina directes i indirectes. Per tant, la societat espera del Programa Incorpora la sensibilització de les empreses, perquè contractin persones en situació o en risc d'exclusió social.

A més dels beneficis en qualitat de vida i en el que significa la inclusió sociolaboral per a la mateixa persona, no s'ha d'oblidar el benefici que suposa a nivell de participació social. També cal considerar, com a benefici per a la societat, el pagament d'impostos derivat de la retribució obtinguda per l'ocupació.

2.4.7 L'Obra Social "la Caixa" com a impulsora

La impulsora del Programa, l'Obra Social "la Caixa" o l'agent que assumís la implementació del que estableix aquest Model, és també un grup d'interès d'Incorpora.

El Programa Incorpora ha de gestionar els recursos assignats de forma eficient, efectiva i equitativa, tenint en compte els mètodes més avançats per aconseguir els millors resultats possibles, contribuint a fer una societat més justa que retorna la seva inversió a la mateixa societat que confia en ella.

Per això, s'estableixen de forma clara i explícita una sèrie d'objectius per a cada territori i per a cada entitat concreta; aquests estan temporalitzats i són quantificables. Les entitats participen en el moment d'establir-los; són, per tant, consensuats.

Les entitats han de donar resposta sobre l'assoliment o no dels objectius acordats i analitzar les desviacions que es produeixen, per intentar corregir-les i donar, així, la millor resposta possible a les expectatives de l'impulsor.

Aclarits els grups d'interès del Programa Incorpora, tot seguit es descriu el marc conceptual de referència, d'acord amb el qual intervenen els equips tècnics de les entitats socials. /

El Programa Incorpora ha de gestionar els recursos assignats de forma eficient, efectiva i equitativa, tenint en compte els mètodes més avançats per aconseguir els millors resultats

3

Marc Conceptual de Referència

El Model Incorpora es basa/s'aguanta en un marc conceptual que, a continuació, es presenta breument.

A continuació es clarifica el concepte d'integració sociolaboral i es descriuen algunes qüestions metodològiques, posant especial èmfasi en el model de competències i en el model de l'ocupació amb suport.

3.1

De la inserció laboral a la integració sociolaboral de les persones en situació o en risc d'exclusió social

Si bé l'accés al treball és un dret universal, tal com estableix l'article 23 de la Declaració Universal de Drets Humans (1948), no sempre es pot exercir plenament. No totes les persones tenen, real i efectivament, les mateixes oportunitats de participació en el mercat laboral. Determinats col·lectius presenten grans dificultats per accedir i desenvolupar una activitat productiva: hi ha factors personals, culturals, familiars, de salut, etc., que poden funcionar com a barreres per accedir a l'ocupació.

Aquesta exclusió del mercat laboral genera clarament situacions de vulnerabilitat i exclusió social, amb diferents nivells de

La inserció laboral pot ser considerada com una via clara d'integració social

complexitat. Per tant, el Model Incorpora no concep la inserció laboral com un acte concret o puntual que permet obtenir una feina, sinó com un procés d'acompanyament que contribueix a la integració sociolaboral de les persones ateses.

És que l'ocupació contribueix enormement a la socialització, ja que promou el desenvolupament de les relacions i xarxes socials. També facilita l'estructuració del temps vital de les persones i la participació activa en molts altres aspectes que involucren l'exercici de drets de ciutadania (prestacions socials, pensions, etc.).

Per tant, la inserció laboral pot ser considerada com una via clara d'integració social, especialment per a col·lectius amb dificultats de participació en el mercat laboral. És per aquest motiu que el Programa Incorpora es defineix com un programa d'integració sociolaboral.

3.2

Abordatge metodològic de la inserció laboral

Una inserció laboral, tal com l'entén el Programa Incorpora, requereix d'actuacions prèvies, simultànies i posteriors a la contractació per tal de garantir l'èxit, tant per a les persones que accedeixen al lloc de feina com per a les empreses contractants i, també, per al context social més ampli.

Les entitats socials adherides al Programa Incorpora són les que es posen al servei

d'aquest procés. Es tracta de dispositius d'atenció específics, que valoren tant les necessitats, competències i interessos de les persones en recerca de feina, com les oportunitats que ofereixen les empreses del territori. Fan intermediació entre ambdues parts per aconseguir territoris socialment més responsables.

Des de la perspectiva de l'**acompanyament a la persona**, veritable protagonista del procés d'inserció laboral, es realitzen un conjunt d'actuacions, com mostra la *Figura 8*.

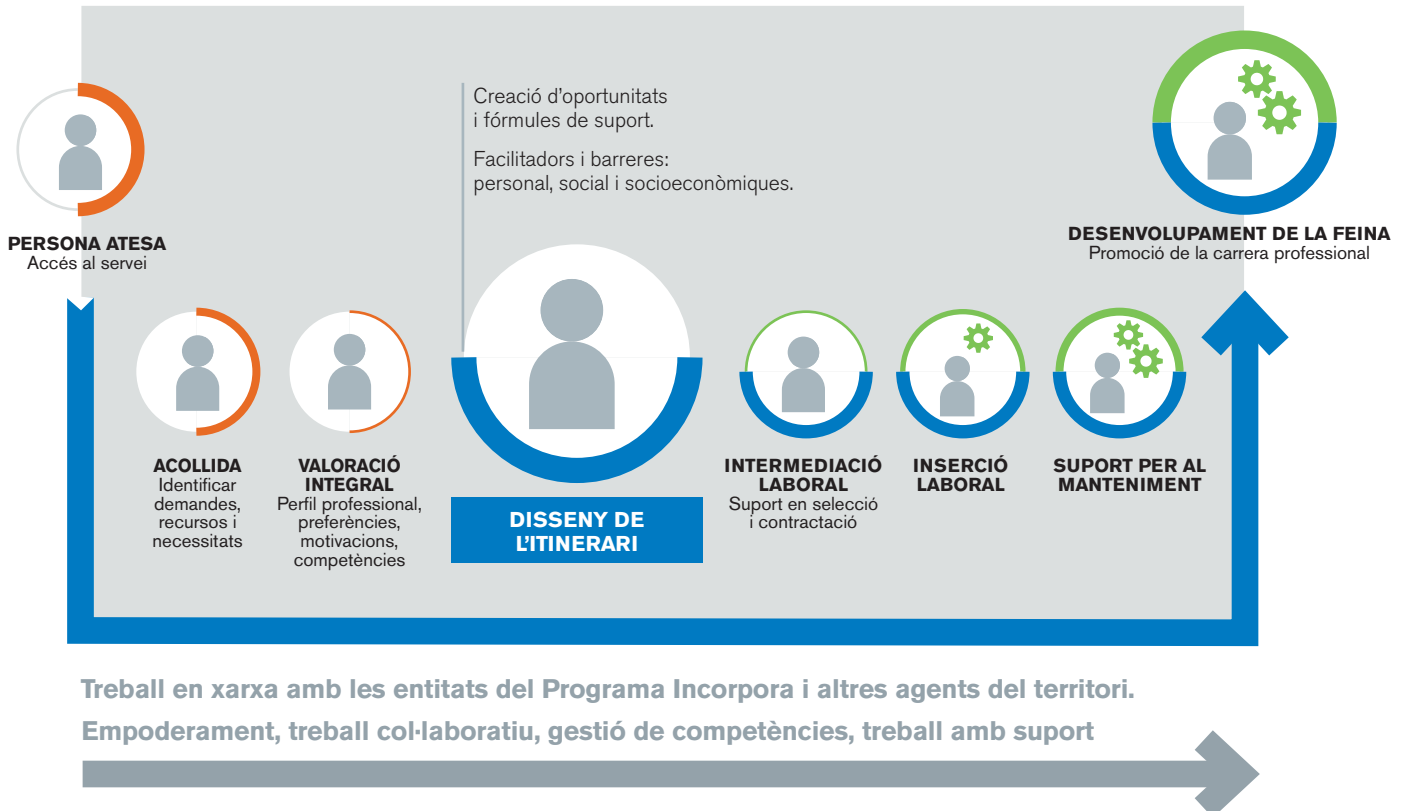


Figura 8. Acompanyament a la persona atesa

Les actuacions es desenvolupen des d'un model d'intervenció propi

Per millorar l'efectivitat i l'eficiència de l'acompanyament a la persona, és clau el treball en xarxa entre les entitats socials d'un mateix territori i amb els agents socials d'aquest territori.

Aquestes actuacions es desenvolupen des d'un model d'intervenció propi, que incor-

pora elements del model de competències i del model de treball amb suport. Considerant la situació de cada persona atesa, tots dos models interactuen per abordar, de la forma més efectiva, cada procés d'inserció. El tècnic presta a cada persona el suport necessari, d'intensitat variable, d'acord amb les competències que tingui la persona, per facilitar el seu desenvolupament. Es treballa, d'aquesta manera, per a l'empoderament de la persona.

Des de la perspectiva de l'**acompanyament a l'empresa**, les actuacions que realitzen les entitats socials es mostren a la figura *Figura 9*.



Figura 9. Acompanyament a l'empresa

El diagnòstic del teixit empresarial del territori és un element metodològic clau del treball amb l'empresa. Implica disposar d'informació actualitzada sobre el teixit empresarial de la zona, amb especial atenció a noves empreses, a llocs de feina disponibles, a tendències en els diferents sectors d'activitat, etc. Aquesta informació facilita al personal tècnic de les entitats socials la planificació de la prospecció, és a dir, l'aproximació a les empreses del territori. És aquesta una condició necessària per aconseguir la inserció laboral, ja que el coneixement de l'empresa i dels llocs de feina que ofereix facilita enormement la intermediació laboral.

La prospecció d'empreses en el Model Incorpora no és un procés de treball lineal, sinó que ha de realitzar-se de manera continuada amb les diverses empreses del territori per promoure l'evolució en les formes de col·laboració entre cada empresa i l'entitat social, per generar més oportunitats per a la inserció laboral de les persones. D'aquesta manera, s'aconsegueix diversitat de llocs de feina i empreses per inserir a les persones ateses.

**Incorpora
persegueix
l'empoderament
de la persona i el
desenvolupament
de les seves
competències**

Revisades aquestes qüestions metodològiques, tot seguit s'exposen alguns elements clau del model de competències i del model de l'ocupació amb suport, que constitueixen la base que fonamenta teòricament el Model Incorpora.

3.2.1 Aportacions del model de competències

Les competències són els recursos de la persona que es posen en joc en l'acompliment d'una determinada activitat.

Les competències es defineixen com el conjunt integrat i complex de coneixements, capacitats, habilitats. Estan integrades pels coneixements i l'experiència –el “saber fer” –, les habilitats i destreses –el “poder fer”– i les actituds –el “voler fer”–. La competència és l'aplicació d'un coneixement teòric més un coneixement pràctic, sostinguts per una actitud determinada.

L'activitat professional promou el desenvolupament de competències, però, a més, totes les persones poden desenvolupar les seves competències, situant-se millor davant l'ocupació, perquè les competències són un dels components de l'ocupabilitat.

És freqüent que les empreses donin a les competències fins i tot més importància que a altres factors com la formació o l'experiència.

Per aquest motiu, Incorpora persegueix l'empoderament de la persona i el desenvolupament de les seves competències a través d'accions de capacitació, pràctiques no laborals en empreses o altres actuacions que puguin incidir.

El model es basa en els aspectes positius de l'acompliment, és a dir, en el que una persona és capaç de fer. Sorgeix com a resposta innovadora a aquells models més basats en els dèficits i discapacitats. Es basa en posar en valor els recursos amb què compta un individu per assumir progressivament nous rols, adquirir habilitats i capacitats.

3.2.2 Fórmules de suport amb intensitat variable

La inserció laboral en el mercat ordinari de col·lectius de persones que presenten dificultats d'accés al mercat de treball ordinari requereix la gestió i aplicació de diferents tipus, freqüència i intensitats de suport.

El suport es planifica i gestiona, tenint en compte els recursos de la persona mateixa, el seu entorn familiar i relacional, l'entorn de l'empresa i els recursos dins del territori. Cal tenir en compte que determinades persones requereixen suports durant tota la seva vida laboral, i això s'ha de tenir en compte en planificar el suport que es brinda a la persona i a l'empresa. El concepte

de suport inclou qualsevol forma d'ajuda personal facilitada a la persona treballadora o a qui la contracta en el lloc de treball. Mitjançant l'elaboració de plans de suport s'adequa la intensitat (bàsica, intermèdia o alta), la freqüència i el tipus (intermitent, limitat, extens o generalitzat) de suport a les necessitats i preferències de cada persona, per facilitar la inserció laboral.

Els **principis clau** del treball amb suport s'anuncien aquí:

- Recerca de feina ràpida, on la preparació és simultània a la cerca. La formació és posterior a la incorporació al lloc de treball, preferentment dins el context laboral.
- Selecció del lloc de feina en funció de les preferències, necessitats i prioritats de les persones.
- No hi ha criteris d'exclusió; qualsevol persona que tingui interès en trobar una feina pot fer-ho.
- Tant els llocs de feina buscats com les seves retribucions estan dins dels paràmetres del mercat competitiu.
- Suport individualitzat de durada il·limitada i intensitat diversa, segons les necessitats.
- Estreta col·laboració entre l'equip de professionals d'inserció laboral i el d'atenció en l'àmbit comunitari.

- Suport per obtenir la informació necessària sobre prestacions i beneficis socials (bonificacions, ajudes socials, etc.), perquè les persones puguin prendre les decisions més convenients.
- El personal tècnic d'inserció laboral es relaciona amb les empreses per conèixer les seves necessitats i preferències, orientant els serveis a la comunitat. El treball amb suport també es caracteritza per la implicació activa de les empreses i la intermediació en el procés d'inserció de les persones. Per tant, el suport s'ofereix tant a les persones com a les empreses, per garantir la satisfacció de totes les parts en la relació laboral.
- **Elecció informada.** Implica ajudar les persones a tenir consciència de les seves oportunitats, a triar d'acord a les seves preferències i acceptar les conseqüències de la seva elecció.
- **Empoderament.** Capacitació i potenciació de les seves capacitats; implica assumir la responsabilitat sobre la seva vida i benestar.
- **Confidencialitat.** Respectant les normatives vigents i només utilitzant la informació amb consentiment.
- **Flexibilitat.** Adaptació a les necessitats de les persones usuàries.
- **Accessibilitat** per a totes les persones que estiguin interessades.

Els **valors** d'aquest model són els següents:

- **Individualitat.** El focus d'atenció són les necessitats i interessos de les persones.
- **Respecte a la situació personal,** decisions, necessitats i desitjos.
- **Autonomia.** Suport a l'autodeterminació i a la presa de decisions sobre el que és el seu projecte vital.

A través d'aquesta metodologia, la persona és protagonista activa del seu procés d'inserció i es promou, d'aquesta manera, la màxima autonomia personal com a principi orientador de tota la intervenció. L'especificitat del suport promou intervencions individualitzades amb possibilitat d'adaptar-les a la gran heterogeneïtat i diversitat de persones ateses.

A continuació, es descriu el marc estratègic del Programa Incorpora. /

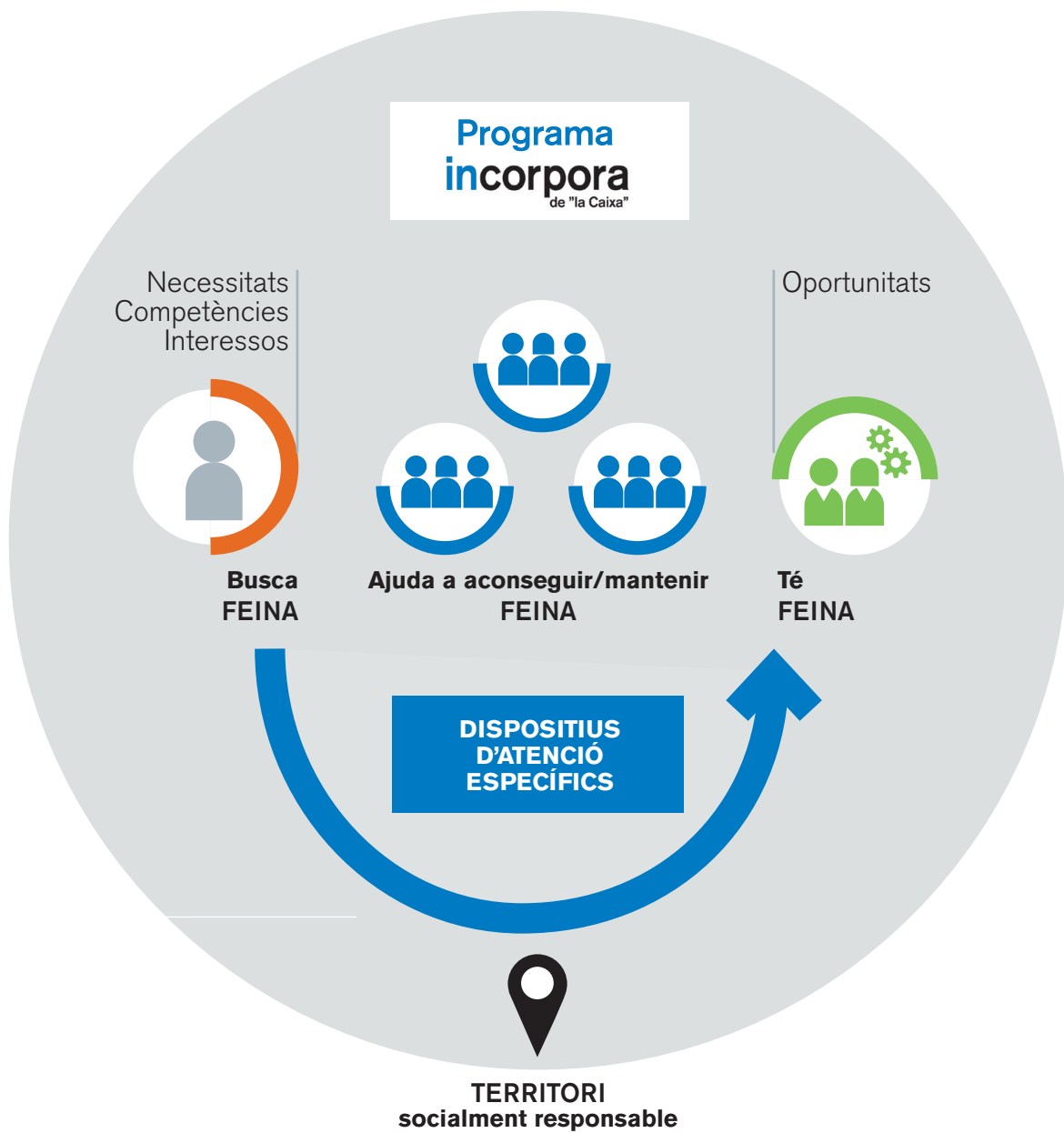


Figura 10. Dispositius d'atenció específics en el procés de recerca de feina

4

Marc estratègic del Programa Incorpora

La missió, la visió, els valors i els principis d'actuació del Programa Incorpora estan alineats amb la raó de ser de l'Obra Social "la Caixa".

4.1

Missió

La missió del Programa Incorpora és:

Promoure la inserció laboral com a base per a la integració sociolaboral a l'empresa ordinària de les persones en situació o risc d'exclusió social.

Els professionals de les entitats socials realitzen actuacions efectives i eficients, orientades a resultats, incorporant pràctiques innovadores i avaluables. Acompan-

yen a la persona i treballen en xarxa amb les empreses, els altres agents i la resta d'entitats socials del territori, per oferir més oportunitats a les persones ateses.

4.2

Visió

La visió es concreta en:

Ser un programa consolidat que, a través de la pràctica de l'excel·lència i la coherència interna amb els plantejaments d'integració sociolaboral, generi confiança en la nostra societat globalitzada i més oportunitats per a les persones ateses.

Ser referent nacional i internacional com a programa de responsabilitat social empresarial i que, a través de l'acompanyament a les persones i els processos formatius, afavoreixi significativament trobar una feina.

Es pretén marcar tendència en la promoció de territoris socialment responsables, fomentant la col·laboració entre l'administració pública, l'esfera empresarial, el tercer sector i altres agents. Des del territori, per al territori i amb el territori.

4.3

Valors

Considerant la missió i la visió, els valors del Programa Incorpora són els següents:



Figura 11. Valors del Programa Incorpora

A continuació, es descriu breument cadascun dels cinc valors.

Persona com a protagonista del propi procés.

La persona atesa se situa en el centre de la intervenció: és l'eix. Se l'acompanya perquè se senti valorada i empoderada per a la recerca de feina i participi activament del seu procés. La persona participa voluntàriament en el Programa Incorpora i és clau per a l'èxit del procés que es compromet amb el seu itinerari.

Acompanyament des de la proximitat a la persona i a l'empresa.

Les entitats estan a prop de les persones que atenen, ja que el Programa Incorpora el desenvolupen entitats socials del territori. Som un referent estable.

La persona té a la seva disposició i en tot moment personal especialitzat, tant si requereix orientació i formació, com suport en la inserció laboral per compte d'altri o propi.

L'empresa compta amb un equip de professionals accessible, disposats a facilitar el desenvolupament de la responsabilitat social en el territori.

Efectivitat i alt impacte.

Totes les actuacions que es realitzen en el marc del Programa Incorpora (tant les actuacions amb les persones com són les empreses i altres agents del territori) contribueixen a facilitar la inserció laboral de les persones ateses, tant les actuacions amb les persones com amb les empre-

ses i altres agents del territori. Igualment, el treball de coordinació entre les entitats socials adherides al Programa Incorpora també està clarament orientat a millorar els resultats obtinguts i, per tant, l'efectivitat i l'impacte d'Incorpora.

Foment de territoris socialment responsables.

Els diversos agents del territori (administracions, empreses, altres entitats socials, etc.) s'articulen per donar una resposta millor a les necessitats de les persones més vulnerables del territori. S'evita la duplicitat de serveis i, al treballar conjuntament entre diversos agents d'un territori, les actuacions tenen major impacte territorial.

També es facilita, d'aquesta manera, la implicació de les empreses, mitjançant el desenvolupament de la seva responsabilitat social empresarial en el territori.

Treball col·laboratiu i en xarxa entre les entitats Incorpora.

El Programa Incorpora fomenta la col·laboració entre les entitats socials, l'intercanvi de mètodes de treball i la possibilitat de compartir experiències innovadores que donin bons resultats. Compta amb una estructura de coordinació territorial que facilita el treball col·laboratiu i la construcció del Model, a partir de les aportacions dels diferents agents implicats.

Per facilitar que aquests valors impregnin la pràctica dels professionals de les entitats socials adherides al Programa Incorpora, tot seguit s'expliciten els principis d'actuació del Programa Incorpora.

4.4

Principis d'actuació

Considerant la missió, la visió i els valors del Programa Incorpora, els principis d'actuació són els següents:

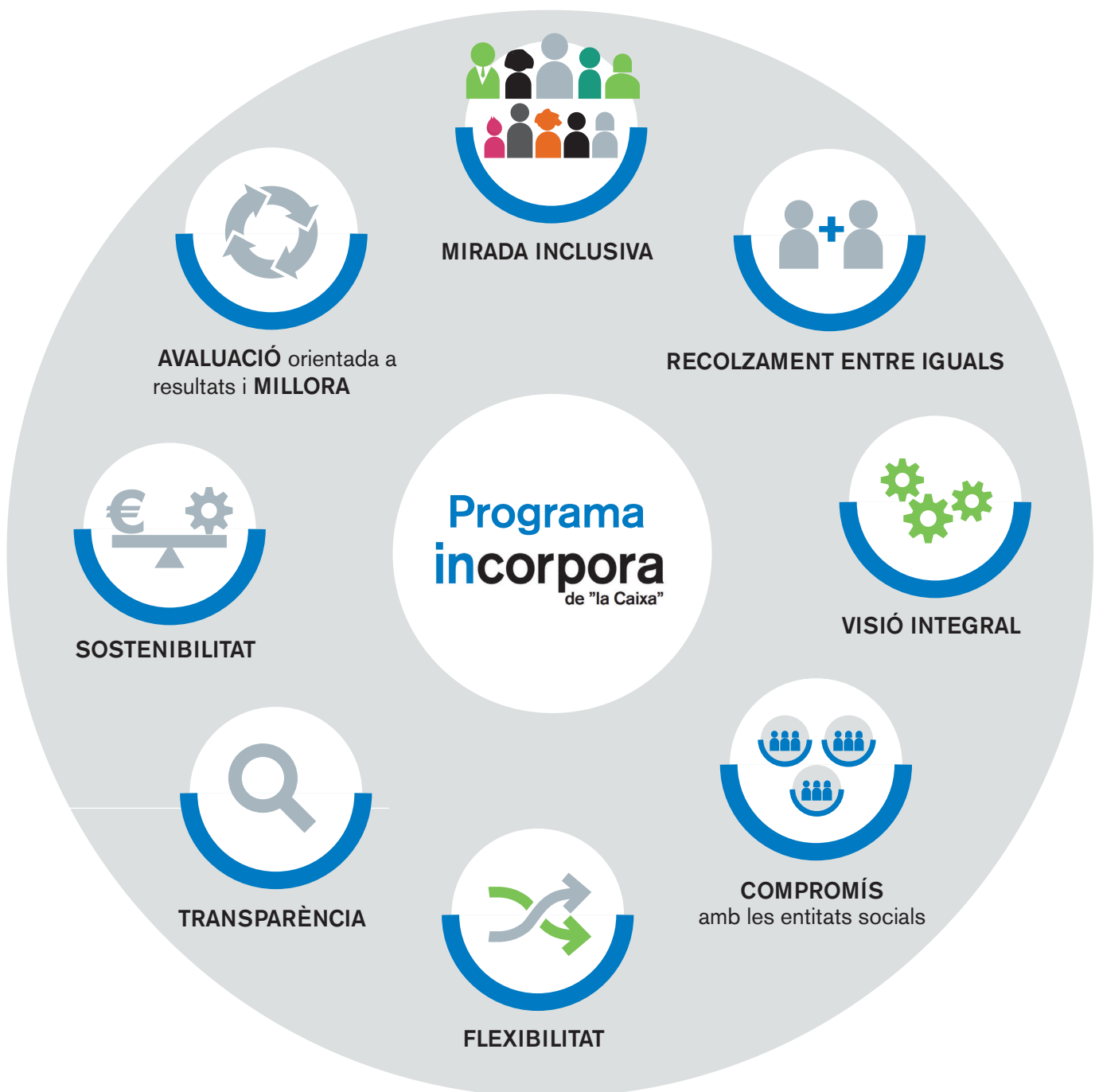


Figura 12. Eines per millorar la qualitat

A continuació, es descriu breument cada un dels vuit principis d'actuació.

Mirada inclusiva.

Totes les persones en situació o risc d'exclusió social poden beneficiar-se del Programa, sense cap tipus de criteri d'exclusió. Totes les persones que ho desitgin poden empoderar-se per trobar feina.

Suport entre iguals.

Si l'itinerari de la persona ho aconsella, s'ofereix la possibilitat de participar en algunes activitats conjuntament amb altres persones en una situació similar. D'aquesta manera, es configuren grups heterogenis que resulten enriquidors per treballar objectius compartits i per establir canals d'ajuda mútua entre iguals.

Visió integral.

En l'atenció a les persones en situacions de major complexitat, Incorpora treballa amb un enfocament holístic, centrat en la inserció laboral, però facilitant l'activació dels diferents recursos i programes de què disposa l'Obra Social "la Caixa" per donar una resposta més efectiva a les necessitats de la persona, que s'articuli i complementi amb els serveis prestats des de l'administració pública. Es treballa, per tant, conjuntament amb els serveis socials i comunitaris de cada territori.

Compromís amb les entitats socials.

Les entitats socials adherides a Incorpora coneixen el territori en el qual intervenen i estan altament professionalitzades. El personal tècnic que forma part dels equips està compromès amb la innovació, la utilització de pràctiques efectives i eficients, i l'avaluació del treball realitzat.

La participació en el Programa Incorpora contribueix a l'estabilitat de les entitats, assegurant la seva permanència i, per tant, la prestació de serveis a la ciutadania.

Flexibilitat.

El Programa Incorpora es caracteritza per la seva capacitat per adaptar-se a les necessitats de cada territori; té uns aspectes genèrics que li confereixen identitat pròpia, però la resta s'adapten a la idiosincràsia del territori.

Precisament per aquesta flexibilitat, es tracta d'un Programa que també pot adaptar-se fàcilment a les exigències de cada moment temporal en matèria d'ocupació i fer els canvis que siguin necessaris amb agilitat.

Transparència.

El Programa Incorpora està concebut des de la transparència en sentit ampli, a partir del desenvolupament d'una pràctica guiada per la sinceritat i la complicitat en la relació amb les persones, amb les empreses i amb les altres entitats d'un mateix territori. La Plataforma Incorpora és el recurs clau per materialitzar-la, facilitant

l'accessibilitat a tota la informació disponible sobre persones, empreses i ofertes de feina sempre d'acord amb el que estableix la Llei orgànica de protecció de dades.

Sostenibilitat.

El Programa Incorpora requereix d'un suport financer que està garantit anualment, però l'eficiència i l'efectivitat que demostra tenir el fan sostenible, ja que genera un clar retorn social del que s'ha invertit.

Avaluació orientada a resultats i millora continuada.

Cada entitat disposa d'informació objectiva sobre els resultats obtinguts a partir de l'avaluació periòdica per conèixer quin és l'impacte transformador del Programa en el territori. A més a més, els resultats mateixos poden comparar-se amb els del grup territorial i amb els del Programa Incorpora. D'aquesta manera, cada equip pot tenir dades de la seva situació i prendre decisions fonamentades per impulsar la millora continuada. La funció de supervisió amb rigor i objectivitat la feina és un clar valor dels equips de les entitats socials adherides al Programa Incorpora.

La missió, la visió, els valors i els principis d'actuació regeixen les actuacions dels professionals de les entitats socials

Els principis d'actuació i els valors regeixen les actuacions dels professionals de les entitats socials, tant en l'acompanyament a les persones ateses com en el treball que es realitza amb les empreses i els agents del territori. Per tant, impregnen la manera com es presta cada un dels serveis de la cartera Incorpora que es descriuen a continuació. /

5

Cartera de serveis

El Programa Incorpora té una cartera de serveis que es presta per a cada un dels principals grups d'interès.

Veure llistat i descripció dels Serveis a l'**apartat** corresponent.



Figura 13. Cartera de serveis del Programa Incorpora

Per a cada servei de la Cartera, s'estableix un compromís de qualitat, recollit a la Carta de serveis. Aquest s'anuncia en la segona columna de la taula següent:

Servei de la Cartera	Compromís de la Carta. Què oferim?
<p>5.1. Serveis a les persones</p> <hr/> <p>Incorpora és un programa que atén, especialment, a persones en risc d'exclusió social; si consideres que la teva situació personal, familiar, social o econòmica dificulta el teu accés al mercat laboral, contacta amb l'entitat Incorpora més propera. Aquests són els serveis que et poden oferir:</p>	
Accés al servei	Si tens dificultats per accedir al mercat laboral, podem ajudar-te.
Valoració integral i de riscos	Estudiarem conjuntament què saps fer, què t'agrada, quina és la teva situació personal i tota aquella informació important perquè puguis accedir al mercat laboral.
Derivació	Si cal, t'orientarem sobre altres serveis del territori que et puguin ajudar a millorar la teva situació.
Orientació. Disseny del teu itinerari.	Estudiarem els passos que hem de seguir per aconseguir una feina i mantenir-la.
Compatibilitat de prestacions econòmiques.	Et donem suport en la revisió de l'impacte que podria tenir una contractació en les prestacions que reps, i t'orientem per buscar informació especialitzada si la precises.

Acompanyament en el teu itinerari.	Cada cert temps, hem de veure'ns o mantenir contacte telefònic o via correu electrònic per revisar els avenços en els objectius que t'havies proposat. Necessitem compromís i puntualitat per part teva, perquè aquest projecte sigui un èxit. Si la teva situació és especialment difícil a causa d'una circumstància personal complicada, comenta-ho amb el nostre personal.
Formació. Punts de formació.	Si necessites formació, oferim uns cursos especialitzats en determinats sectors, que t'ajudaran a adquirir les eines necessàries per superar els obstacles que et dificultin aconseguir una ocupació.
Realització de pràctiques en empreses.	Les formacions amb Incorpora inclouen una fase pràctica que t'ajudarà a situar-te dins el mercat laboral.
Intermediació laboral. Suport en sel·lecció i contractació.	Si et veus preparat per a la inserció laboral, revisem amb tu les ofertes de feina disponibles, que s'ajustin a les teves preferències, perquè presentis teu currículum a les que t'interessin. Et donem suport per argumentar el més destacat del teu currículum.
Autoocupació.	T'ajudem a estudiar els teus projectes empresarials i a buscar la teva potencialitat emprenedora. A partir de la teva idea, t'acompanyem en l'anàlisi de la viabilitat del projecte i en la recerca de finançament. També estem al teu costat fins que aconseguis posar-lo en marxa i consolidar-lo.

Manteniment de l'ocupació.	Quan ja tens feina, si et cal, també mantenim contacte amb tu, per recolzar-te en l'adaptació a l'empresa.
<h2 style="color: #e67e22;">5.2. Serveis a les empreses</h2> <p>Incorpora és un programa que col·labora amb les empreses, independentment de la mida, activitat, etc., que tinguin interès a desenvolupar en el seu territori la seva responsabilitat social empresarial a partir de la integració laboral de persones en situació o en risc d'exclusió social. Contacta amb l'entitat Incorpora més propera; aquests són els serveis oferts:</p>	
Realització de processos de preselecció.	<p>Realitzem la preselecció de les persones candidates que considerem idònies per als llocs de feina requerits.</p> <p>Facilitem l'aparellament entre l'oferta laboral i les persones candidates, perquè rebis els currículums més adequats.</p> <p>Si cap candidat et sembla adequat, no hi ha cap compromís de contractació; també t'oferim la possibilitat de fer una segona selecció o de trucar-nos per a futures ofertes.</p> <p>El nostre procés de selecció és compatible amb altres processos de selecció.</p>
Suport en la definició de llocs de treball.	T'ajudem a detallar el perfil de persona requerit per a cada lloc de treball, per conèixer, de manera precisa, la necessitat de l'empresa i disposar de més informació per realitzar l'ajust laboral.

<p>Seguiment de la incorporació de persones noves.</p>	<p>Acompanyem el procés d'adaptació inicial; el tècnic d'Incorpora serà el referent de l'empresa i de la persona integrada, i farà el seguiment acordat amb la persona per acompanyar el procés d'adaptació.</p>
<p>Pla d'acció amb l'empresa.</p>	<p>Si vols continuar col·laborant amb Incorpora, conjuntament amb tu, planifiquem el treball que realitzarem, establint els objectius compartits que es pretenen a partir de la col·laboració.</p>
<p>Assessorament sobre avantatges fiscals i laborals.</p>	<p>T'ajudem a conèixer els beneficis, bonificacions i incentius als quals pot acollir-se la teva empresa en funció del perfil de persona que contracti.</p>
<p>Avantatges comercials, com a conseqüència de les clàusules socials.</p>	<p>T'informem sobre les clàusules socials que estableixen algunes administracions públiques per a la contractació de serveis per part d'altres empreses, quan aquestes compleixen determinats requisits. També poden exigir la contractació de persones en risc d'exclusió social.</p>
<p>Foment de la responsabilitat social empresarial (RSE) en el territori.</p>	<p>T'oferim la possibilitat de visibilitzar la vostra actitud socialment activa a partir de la contractació, mitjançant el segell Incorpora. D'aquesta manera, s'introdueixen valors de millora social i econòmica en la teva empresa.</p>

<p>Punts de formació.</p>	<p>Dissenyem conjuntament amb tu un programa formatiu que doni resposta a les vostres necessitats.</p>
<p>Convenis i contractes de pràctiques vinculats als punts de formació.</p>	<p>Creem oportunitats de col·laboració entre la teva empresa i el Programa Incorpora d'acord a les vostres possibilitats, que transcendeixin la contractació d'una persona.</p>
<p>5.3. Serveis a l'entitat social</p> <hr/> <p>Les entitats socials són l'instrument per dur a terme el Programa Incorpora en els territoris. Aquests són els serveis que com a entitat social pots rebre, bé estiguin proporcionats per l'Obra Social "la Caixa" directament o mitjançant la coordinació territorial:</p>	
<p>Model de treball Incorpora.</p>	<p>Posem a disposició el marc metodològic i les eines per treballar de manera col·laborativa amb les entitats socials que formen part de la Xarxa Incorpora, actualitzant el model per donar resposta als nous reptes en matèria d'inserció laboral.</p>
<p>Suport a la implementació del Model Incorpora.</p>	<p>Acompanyem la implementació del Model Incorpora, orientant sobre els canvis que cal implementar a l'organització per aconseguir el millor ajustament al que s'estableix.</p>

Suport econòmic.	Garantim el finançament anual, sense necessitat de presentar-se a convocatòries anuals, amb el compromís per part de l'entitat d'oferir un servei de qualitat. No és incompatible amb altres fonts de finançament.
Plataforma Incorpora.	Oferim una plataforma en línia, que connecta les diferents entitats adherides al Programa Incorpora i permet realitzar el seguiment de persones i empreses.
Web Incorpora.	Posem a la vostra disposició una eina de comunicació, amb excel·lent posicionament en els cercadors, que permet la visibilització global i de cada territori.
Treball amb altres entitats Incorpora.	Impulsem el treball col·laboratiu entre entitats socials, facilitant la comparació de resultats de les entitats adherides a Incorpora i el disseny, l'execució i l'avaluació de plans de millora.
Consulta a l'expert.	Posem a la vostra disposició experts en determinades matèries relacionades amb el Programa, que poden aclarir qualsevol dubte que sorgeixi en els equips.

<p>Publicació de guies de treball.</p>	<p>Promovem l'elaboració de guies de treball sobre qüestions específiques, tractant de facilitar la transferència d'aquelles pràctiques que han demostrat major efectivitat</p>
<p>Col·laboració de la xarxa d'oficines de CaixaBank i CaixaEmpresa.</p>	<p>Promovem sinergies entre les oficines de CaixaBank del territori i l'entitat social per facilitar la prospecció d'empreses del territori.</p>
<p>Visualització/visibilitat? de l'entitat.</p>	<p>Facilem posar en valor la tasca realitzada per l'entitat en entorns habituals per a les empreses del territori, millorant la visibilitat.</p>
<p>Suport en l'avaluació externa de la qualitat de l'atenció.</p>	<p>Oferim la possibilitat que l'entitat sigui avaluada per un equip especialitzat per conèixer el grau de compliment del que estableix i impulsar processos de millora.</p>
<p>Valoració del grau de satisfacció.</p>	<p>Donem a conèixer els resultats obtinguts a partir de l'enviament d'enquestes de satisfacció a cada empresa que insereix una persona atesa pel Programa Incorpora.</p>

5.4. Serveis al professional de l'entitat social

Els professionals de les entitats socials també teniu accés a una sèrie de serveis, proporcionats per l'Obra Social "la Caixa" directament, per l'entitat coordinadora territorial o per la vostra entitat. Són els següents:

<p>Acollida i acompanyament a professionals de les entitats.</p>	<p>Donem suport tècnic continuat als professionals de les entitats del grup per facilitar la implementació del Model Incorpora.</p>
<p>Fòrum d'intercanvi d'experiències entre professionals.</p>	<p>Promovem trobades periòdiques amb professionals de les altres entitats del territori per compartir experiències. Es contribueix al desenvolupament professional dels participants, a més a més de ser un espai de cura del personal tècnic.</p>
<p>Formació per al personal tècnic d'inserció laboral, en línia o presencial.</p>	<p>Garantim l'aprenentatge d'uns continguts comuns i específics que són referència per facilitar la comunicació, l'efectivitat i l'eficiència en les respostes que s'ofereixen a les persones i les empreses des de les entitats socials.</p>
<p>Altres activitats formatives territorials, específiques de l'àmbit de la inserció laboral.</p>	<p>Facilitem la formació especialitzada en aquells continguts que es requereixi per donar resposta a les necessitats canviants del sector que es detecten des de la coordinació territorial.</p>

5.5. Serveis al territori - societat

Finalment, cal destacar que qualsevol persona pot beneficiar-se del Programa Incorpora, des de la perspectiva comunitària,, ja que són diversos els serveis que se'ns ofereixen a tots com a membres de la societat, per contribuir a la cohesió social i a la creació de territoris socialment sostenibles:

<p>Estudis d'impacte social.</p>	<p>Fem seguiment de les persones ateses per conèixer l'evolució de la seva situació, si s'ha mantingut o no l'ocupació, la facilitat per accedir a altres llocs de feina, les condicions de vida, etc., i disposem, d'aquesta manera, de resultats sobre l'impacte social del Programa Incorpora, que donem a conèixer a la societat.</p>
<p>Col·laboració amb l'administració pública per donar resposta a les necessitats identificades en cada territori en matèria d'ocupació.</p>	<p>Treballem complementant les iniciatives ja existents a cada territori per col·laborar en oferir solucions a les necessitats prioritzades.</p>
<p>Enfocament del treball comunitari.</p>	<p>Treballem en xarxa amb els diferents agents del territori, contribuint a la cohesió social.</p>
<p>Complementarietat i transversalitat amb altres programes.</p>	<p>Com a Obra Social "la Caixa", oferim diversos programes que permeten donar resposta a altres necessitats de tipus social i que complementen el que s'ofereix des d'Incorpora i des d'altres entitats o l'administració pública.</p>

<p>Reconeixement del treball amb els agents del territori. Premis Incorpora.</p>	<p>Reconeixem a aquelles organitzacions que col·laboren activament amb el Programa: empreses, agrupacions empresarials, administració, mitjà de comunicació, universitat, entitats socials, agrupació de professionals, usuaris, xarxa d'oficines de CaixaBank, etc.</p>
<p>Difusió i visibilitat d'Incorpora.</p>	<p>Convoquem a les empreses i altres agents del territori per participar en els actes que s'impulsin des de la Xarxa Incorpora.</p>
<p>Observatori.</p>	<p>Realitzem, amb la indispensable col·laboració dels professionals de les mateixes entitats, la recollida d'informació rellevant per al sector i la posem a disposició dels professionals de totes les entitats socials i de la societat en general.</p>
<p>Contribució a la professionalització del tercer sector.</p>	<p>Donem suport a la creació de coneixement per part de les entitats del tercer sector, perquè desenvolupin tot el seu potencial, comparteixin, innovin, publiquin, etc. i es posi el material a disposició de la societat.</p>

Aquesta informació es concreta en la Guia de la metodologia del Programa Incorpora. Aquest document aprofundeix en els elements clau per a desenvolupar cada un dels serveis enunciats.

Un cop presentada la cartera de serveis, a continuació, es descriuen els principals aspectes metodològics dels diferents serveis que es presten en el marc del Programa Incorpora, els que es consideren constituents del Model Incorpora. /

6

Metodologia de treball

Per la idiosincràsia de cada persona atesa, de cada empresa, de cada entitat, de cada professional i de cada territori, el Model només estableix un marc metodològic per orientar la prestació del servei.

El Model Incorpora estableix, com no podia ser d'altra manera, algunes qüestions de tipus metodològic que emmarquen com realitzar els serveis prèviament anunciats a la Cartera.

6.1

Serveis a les persones

El Programa Incorpora ofereix a les persones ateses un conjunt de serveis per facilitar la inserció laboral, bé sigui per compte d'altri o propi. Es treballa el desenvolupament de l'autoestima, perquè la persona s'empoderi i senti que pot revertir la seva situació de vulnerabilitat.

Es pretén que, quan la persona accedeixi a una feina, superi l'experiència amb èxit; i, en cas de no aconseguir trobar feina, es considera igualment important que la persona percebi que té les competències necessàries per seguir buscant-ne.

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. El punt de partida sempre és una valoració

El primer repte del professional és guanyar-se la confiança de la persona atesa

inicial de la situació. A partir del projecte vital de cada persona, es consensua com millorar l'ocupabilitat considerant interessos, preferències i competències.

Cada persona atesa en el Programa Incorpora té necessitats diferents. Per tant, els suports que presten 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, i l'entitat referent vetlla pel seguiment.

Tot seguit, es descriuen breument algunes qüestions metodològiques generals dels **serveis oferts a les persones** en la Cartera de serveis del Programa Incorpora:

Accés al servei.

El personal tècnic d'inserció laboral de l'entitat adherida a Incorpora acull la persona i, mitjançant la realització d'unes entrevistes inicials, comprova que la persona es troba en una situació de vulnerabilitat i és, per tant, tributari del Programa Incorpora. Si és així, es defineix la demanda conjuntament amb la persona. En cas que es detecti que els factors de risc per accedir a l'ocupació que presenta la persona, per la seva especificitat, es treballarien millor per part d'una altra entitat de la xarxa Incorpora del territori es derivarà a la persona a aquesta entitat.

Igualment, és en aquesta fase inicial que el personal tècnic sol identificar aquelles persones amb situacions de molt alta complexitat a nivell d'exclusió social i que són susceptibles de ser ateses de manera integrada.

Valoració integral i de riscos.

Per conèixer la situació de cada persona, el personal tècnic d'inserció laboral explora les competències, preferències, interessos, potencialitats, necessitats, etc. També es valoren les situacions de risc o els riscos potencials que presenta la persona. L'entrevista semiestructurada a la persona és la tècnica que fonamentalment s'utilitza, encara que també es pot entrevistar a altres persones (familiars, professionals que hagin intervingut prèviament, ocupadors anteriors, etc.). Algunes activitats en grup reduït també poden ser d'utilitat en aquesta fase de valoració.

Un element clarament diferenciador del Model Incorpora és la minuciosa valoració de les preferències pel que fa al sector d'activitat, horaris, distàncies geogràfiques, entorns oberts o tancats, facilitat per a l'atenció al públic o no, possibilitat de transport propi o no, etc., documentant preferències i exclusions de la persona.

A partir de tota la informació obtinguda, s'estableix el perfil d'ocupabilitat de cada persona. Aquesta informació es tindrà en compte en fer l'ajust laboral entre les ofertes disponibles i les preferències dels candidats.

Derivació.

Amb la informació disponible, fruit de la valoració realitzada, el personal tècnic disposa d'elements suficients per identificar si la situació de la persona necessita una derivació a un altre servei.

Aquest servei pot ser una entitat Incorpora del territori especialitzada o altres entitats del territori que ofereixin programes complementaris a Incorpora per millorar la situació de la persona atesa des d'una perspectiva d'atenció integrada.

Orientació. Disseny de l'itinerari.

A partir de la informació recollida i amb la visió estratègica de les oportunitats en matèria d'ocupació que ofereix el territori, el personal tècnic d'inserció laboral, conjuntament amb la persona implicada, dissenyen l'itinerari individualitzat. Planifiquen també

Es dissenya un itinerari individualitzat adaptat a la mateixa persona

la intervenció i els suports que aquesta requereix. L'itinerari facilita una visió explicada i compartida amb la persona sobre els objectius que es pretén aconseguir, les estratègies que se seguiran i els resultats que es preveuen aconseguir. Són elements clau, perquè la persona s'impliqui en la consecució de l'itinerari i es comprometi a treballar per aconseguir el que estableixi.

Si el personal tècnic d'inserció laboral considera necessari promoure l'autonomia de la persona, a més de l'itinerari s'elabora també el pla de suports. Permet adequar la intensitat (bàsica, intermitja o alta), la freqüència i el tipus (intermitent, limitat, extens o generalitzat) de suport a les necessitats i preferències de cada persona, per facilitar la inserció laboral.

Compatibilitat de prestacions econòmiques.

Es tracta d'una qüestió clau en el procés d'orientació laboral que estableix el Model Incorpora, perquè la persona disposi de la informació necessària per a la presa de decisions. El personal tècnic d'inserció laboral revisa, conjuntament amb la

persona, l'impacte que podria tenir una nòmina en la percepció de prestacions. Si es detecta la necessitat d'aprofundir en la conciliació de prestacions, s'orienta a la persona per a què busqui la informació especialitzada requerida, facilitant al màxim el contacte amb l'organisme especialitzat corresponent segons el tipus de prestació.

Acompanyament en l'itinerari.

El personal tècnic d'inserció laboral que actua com a referent del cas manté contacte periòdicament amb la persona. El seguiment combina la presencialitat, espais individuals o grupals, amb el contacte telefònic o online, per donar suport a la persona en el que necessiti per anar complint allò acordat en l'itinerari. Es promou que la persona tingui un paper actiu en el seu procés, donant només el suport necessari. També, es contempla el suport entre iguals, com a estratègia facilitadora.

L'acompanyament continuat contribueix a donar poder a les persones; també permet al professional disposar d'elements per valorar el grau de compliment de l'itinerari i identificar quan un individu no avança i requereix suports o reajustaments per aconseguir el que estableix l'itinerari.

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. A l'**Annex 1** s'ha inclòs una fitxa resum.

En cas que la persona estigui 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. A l'**Annex 2** s'ha inclòs una fitxa resum.

Formació. Punts de formació i realització de pràctiques en empreses.

El Model Incorpora es caracteritza per oferir també un servei de tipus formatiu, en el qual es treballen continguts tècnics, però també formen a la persona des d'un punt de vista holístic. Proporcionen a la persona les eines necessàries per superar altres obstacles que puguin afectar la seva ocupabilitat i aconseguir superar-los amb èxit.

A través del coaching personalitzat, proactiu i grupal s'aconsegueix l'empoderament dels participants. A més, s'involucra al teixit empresarial del territori, ja que es forma en les especialitats que donen resposta a les necessitats de les empreses del territori. La formació inclou la realització de pràctiques no remunerades a l'empresa ordinària, apropant d'aquesta manera els usuaris a la realitat actual de les empreses i simulant l'aprenentatge en el lloc de treball. Facilita, per tant, la contractació posterior.

L'Obra Social “la Caixa” té descrit àmpliament aquest programa (v. *Manual Punts de formació. Incorpora*). A l'**Annex 3** s'ha inclòs una fitxa resum.

Intermediació laboral. Suport en la fase de selecció i contractació.

El Model Incorpora estableix l'inici primerenc de la recerca activa d'ocupació, ja que aquesta estratègia s'ha demostrat que és una pràctica altament efectiva. Contribueix a l'adequació d'expectatives de la persona en fase de recerca; la recerca activa primerenca facilita la mobilització de recursos personals i evita la desmotivació de la persona davant el procés d'inserció laboral.

La recerca activa primerenca evita la desmotivació de la persona

La valoració de l'ocupabilitat conjuntament amb la persona permet decidir l'inici de la intermediació laboral. Si aquesta pot iniciar-se, el personal tècnic d'inserció laboral revisa conjuntament amb la persona o l'informa de les ofertes de feina disponibles, realitzant l'aparellament amb les preferències i exclusions manifestades per la persona.

Si la persona està d'acord, es facilita la presentació del currículum a les ofertes que encaixin, prestant la intensitat de suport que cada persona requereixi. El personal tècnic d'inserció laboral argumenta,

conjuntament amb la persona sempre que sigui possible, els beneficis del currículum de cada candidatura, per facilitar la visibilització per part del contractant.

Autoocupació.

El Model Incorpora ofereix també la possibilitat de desenvolupar els projectes d'ocupació per compte propi. El servei ofereix un itinerari tant a persones que estan pensant en emprendre com a aquelles que tenen una activitat per compte propi que no arriben a un any d'activitat.

L'itinerari contempla diferents línies d'actuació adaptades a cada situació. Les persones que s'inscriuen reben una tutorització personalitzada per a la creació del pla empresa i la seva posada en marxa posterior. També es beneficien d'accions de formació i de suport en la tramitació o gestió d'ajuts i subvencions, així com en l'accés a les fonts de finançament.

A l'**Annex 4** s'ha inclòs una fitxa resum per aprofundir en el que s'exposa.

Manteniment de l'ocupació.

Incorpora es caracteritza perquè l'acompanyament no finalitza en el moment en què es produeix la inserció laboral, sinó que continua després de la inserció. El ti-

Incorpora es caracteritza perquè l'acompanyament a la persona continua després de la inserció laboral

pus de seguiment requerit i la periodicitat es pacta segons la situació de cada persona, de comú acord amb la mateixa persona i l'empresa si s'escau, amb la finalitat de facilitar la incorporació al lloc de treball.

El seguiment postinserció permet valorar, conjuntament amb la persona, el procés d'adaptació a l'ocupació i identificar intervencions que poden realitzar-se dins i fora de l'entorn laboral per superar les dificultats relacionades amb l'ocupació detectades.

Si malgrat l'acompanyament realitzat la persona perd la feina, el personal tècnic d'inserció laboral, conjuntament amb la persona, revaloren la situació i redefi-neixen l'itinerari.

6.2

Serveis a les empreses

És clau transmetre a les empreses que mitjançant la inserció laboral de persones en risc o en situació d'exclusió social desenvolupen la seva responsabilitat social empresarial i, a més, poden obtenir importants beneficis a nivell fiscal i comercial.

El treball amb les empreses es pot realitzar com a entitat social, a títol individual o de manera col·lectiva, a través de la Coordinació territorial, mitjançant l'assistència o la promoció d'espais de treball en el que participen diverses empreses del territori. En aquest segon cas, habitualment la Coordinació territorial compta amb la col·laboració de l'Obra Social "la Caixa". Cal afegir que la xarxa d'oficines de CaixaBank i dels centres d'empresa (CaixaEmpresa) del territori també col·laboren amb la difusió del Programa Incorpora.

A continuació, es descriuen breument algunes qüestions metodològiques generals dels **serveis oferts a les empreses** en la Cartera de serveis del Programa Incorpora:

Realització de processos de preselecció.

Aquesta acostuma a ser la demanda més habitual de les empreses. La tasca de prospecció per part del personal tècnic d'inserció laboral és fonamental, perquè

en el moment en el que es requereixi cobrir un lloc de treball, l'oferta es tramiti a través del Programa Incorpora.

El Model Incorpora es caracteritza per un treball proactiu amb les empreses, de sensibilització sobre la possibilitat de contractar persones en situació o en risc d'exclusió social que s'ajustin als perfils laborals requerits.

Per això, cal que les entitats socials d'un territori realitzin periòdicament diagnòstics de situació del mercat empresarial. A partir d'aquesta informació, es planifica com fer la prospecció, prioritzant i organitzant les visites de manera coordinada entre totes les entitats.

El personal tècnic d'inserció laboral de les entitats socials adherides al Programa Incorpora, contacten la persona de l'empresa responsable de la gestió del personal. Presenten el Programa Incorpora i tracten d'establir un vincle amb l'empresa que faciliti la col·laboració. És important aclarir que el procés de selecció a través d'Incorpora és compatible amb altres processos de selecció.

El Model Incorpora es caracteritza per un treball proactiu amb les empreses

Igualment, s'ha de facilitar un canal de comunicació fluid entre l'empresa i l'entitat social Incorpora per aconseguir major comprensió de les necessitats de l'empresa.

El personal tècnic del Programa pot ajudar a l'empresa estudiant la seva dinàmica d'activitat i el seu flux de contractació, per identificar en quins moments de l'any o en quines activitats pot ser més fàcil una col·laboració amb el Programa Incorpora.

Suport en l'anàlisi i la definició de perfils professionals segons els requeriments de l'empresa.

El model Incorpora considera clau definir clarament el perfil de persona requerit per a cada lloc de treball. Si l'oferta rebuda només defineix la categoria laboral i dóna pocs detalls sobre els requeriments exigits i les tasques a realitzar, hi ha un important risc de desajust en la preselecció de candidatures. Per tant, l'oferta s'haurà d'aclarir amb l'empresa, ja que l'adequació al perfil sol·licitat es considera la base de l'èxit de la inserció laboral.

Quan s'ha aclarit l'oferta, el personal tècnic d'inserció laboral realitza la preselecció de les persones candidates que es consideren idònies per al lloc de feina requerit per l'empresa. Es realitza l'aparellament entre l'oferta laboral i les preferències i exclusions manifestades per la persona candidata. Un cop realitzada la preselecció, és la mateixa persona qui decidirà si participa o no en el procés de selecció.

La clarificació del perfil sol·licitat es considera la base de l'èxit de la inserció laboral ja que permet l'adequació de les candidatures

L'empresa no rep el currículum d'un demandant d'ocupació, sinó la persona candidata òptima per ocupar aquell lloc de feina i motivada per treballar. No obstant això, si l'empresa considera que cap candidat dels proposats s'ajusta al perfil requerit, no hi ha cap compromís de contractació a través d'Incorpora. Si l'empresa requereix, es pot fer una segona preselecció de currículums a partir d'una nova revisió, conjunta amb l'empresa, dels requisits del lloc de feina a cobrir.

Seguiment de la incorporació de les persones treballadores noves.

El personal tècnic d'inserció laboral realitza un seguiment del procés d'adaptació inicial de la persona al lloc de treball. El tècnic serà el referent de la persona i afavorirà el seu progressiu creixement competencial, facilitant el manteniment del lloc de feina i potenciant la seva promoció laboral.

Igualment, en qualsevol moment del procés, l'empresa disposa d'un interlocutor per respondre davant els dubtes i incidències que sorgeixin. El tipus i la periodicitat de seguiment, sigui presencial o no, s'acordarà entre els implicats.

Pla d'acció amb l'empresa.

Per avançar en la fidelització de les empreses que es prioritzen des de l'entitat social o des de la coordinació territorial, cal dissenyar un pla de treball amb l'empresa. Es pren com a punt de partida la identificació de necessitats i expectatives de cada empresa; s'estableixen, com a mínim, objectius compartits que es pretenen a partir de la col·laboració entre entitat i empresa, actuacions, temporalitat, responsable i sistema d'avaluació de l'assoliment d'objectius. És aquest un factor diferencial del Model Incorpora.

Assessorament sobre avantatges fiscals i laborals.

L'aplicació d'una política empresarial socialment activa comporta una sèrie d'avantatges fiscals i laborals que incideixen en la competitivitat de la companyia. Les empreses poden beneficiar-se de diferents incentius per a la contractació; es tracta de mesures polítiques preses per fomentar l'ocupació en col·lectius desfavorits. Les possibilitats són moltes, ja que les ajudes que s'ofereixen són d'àmbit estatal i autonòmic, fonamentalment.

Per això, el personal tècnic d'inserció laboral del Programa Incorpora assessora les empreses sobre els beneficis, bonificacions i incentius als quals poden acollir-se les companyies en cada cas en funció del perfil de l'empleat o empleats que contractin.

En el cas de l'administració pública, per llei, ha de comptar entre el seu personal amb un 5% de treballadors amb discapacitat. Quan no és així, pot subcontractar serveis amb empreses d'inserció o empreses socials fins a arribar a aquest percentatge.

En algunes situacions, la complexitat és tal que l'aplicació a una situació concreta requereix de l'assessorament d'un especialista, al qual tenen accés les entitats socials adherides a Incorpora.

Assessorament sobre avantatges comercials, com a conseqüència de les clàusules socials.

La Llei 30/2007 de Contractes del Sector Públic estableix que, en igualtat de condicions, els òrgans de contractació podran determinar la preferència en l'adjudicació de contractes per a aquelles empreses que tinguin en la seva plantilla un nombre de treballadors amb discapacitat superior al 2% o amb persones en situació o en risc d'exclusió social.

A qui opti a prestar serveis a l'Administració se li pot demanar que compleixi certs requisits en aquest aspecte (en ocasions, de caràcter exclouent i, en altres, de caràcter optatiu).

A més a més, l'Administració ha de prioritzar a les empreses sense ànim de lucre o amb compromís social en l'adjudicació de determinats serveis.

Foment de la Responsabilitat Social Empresarial (RSE) en el territori.

El Programa Incorpora facilita a les empreses la possibilitat de desenvolupar una actitud socialment activa; són diverses les possibilitats que el personal tècnic de les entitats socials pot plantejar a les empreses per definir la seva estratègia de responsabilitat social empresarial. Algunes de les més habituals, a títol d'exemple, són la definició de criteris de selecció de proveïdors que compleixin determinades clàusules socials, la promoció del voluntariat corporatiu per part de tots o alguns empleats, l'apadrinament d'algun projecte social del territori, etc.

Es tracta d'un tipus d'iniciatives que repercuteixen favorablement en tots els àmbits de la companyia. A partir del desenvolupament de l'RSE, es possibilita un major nivell d'implicació i participació dels treballadors, millorant el clima laboral. Aquesta major motivació pot contribuir a incrementar la productivitat i ajudar a disminuir l'absentisme laboral. A més, aquest tipus d'iniciatives fan aflorar el talent col·lectiu i retenir el talent individual, i ofereix, sovint, millors perspectives de desenvolupament professional.

Igualment, des de la perspectiva de la millora econòmica, aquest tipus d'iniciatives proporcionen un valor afegit a l'empresa, que es posiciona i es diferencia dels competidors. Per tant, és una excel·lent eina de màrqueting, que pot contribuir a la fidelització d'alguns clients.

Col·laborar amb Incorpora també permet a les empreses anticipar-se a les exigències legals en matèria d'integració i contribueix a proporcionar fluïdesa al diàleg amb la resta d'agents socials.

Convenis de pràctiques no laborables vinculades als punts de formació.

El Programa Incorpora permet a les empreses crear oportunitats de col·laboració estables, d'acord amb les possibilitats de cada empresa, que transcendeixin la contractació d'una persona, mitjançant la signatura de convenis de col·laboració personalitzats.

Incorpora facilita a les empreses la possibilitat de desenvolupar una actitud socialment activa

Igualment, Incorpora ofereix a les empreses la possibilitat de vincular-se amb el Programa a través dels convenis de pràctiques no laborals, que permeten a les persones ateses, en els Punts de Formació, la realització de pràctiques no remunerades a l'empresa. Per a l'empresa, suposa una oportunitat per conèixer persones que, posteriorment poden ser contractades i tindran un coneixement previ del lloc de feina a ocupar.

Punts de formació.

El Model Incorpora ofereix un servei de tipus formatiu per a persones en situació o en risc d'exclusió social. Els continguts se seleccionen d'acord amb les especialitats que donin resposta a les necessitats de les empreses del territori.

Es treballen continguts tècnics, però també es forma a la persona des d'un punt de vista holístic. La formació inclou la realització de pràctiques no remunerades a l'empresa ordinària. Facilita, per tant, la posterior contractació.

Com ja s'ha mencionat anteriorment, l'Obra Social "la Caixa" té descrit àmpliament aquest programa (v. Manual Punts de formació. Incorpora). A l'**Annex 3** s'ha inclòs una fitxa resum.

6.3

Serveis

a les entitats socials

Les entitats socials són l'instrument per dur a terme el Programa Incorpora en els territoris. Tot seguit, es descriuen breument algunes qüestions metodològiques generals dels serveis, proporcionades per l'Obra Social "la Caixa" directament o mitjançant la coordinació territorial, ofertades a les entitats socials en la Cartera de serveis del Programa Incorpora:

Model de treball Incorpora.

Disposar del Model Incorpora i les eines associades constitueix un clar benefici per a les entitats socials adherides, ja que permet establir un marc metodològic de la intervenció en matèria d'inserció laboral. Igualment, destaca positivament l'impuls que suposa el Model per al treball col·laboratiu entre les entitats socials que formen part de la Xarxa Incorpora.

Les entitats identifiquen oportunitats de millora, fruit de l'anàlisi de la pròpia pràctica i de la relació amb les altres entitats del grup. Compten amb suport en aquesta identificació, però també en el disseny de plans de millora, en l'execució i avaluació dels mateixos, a partir del treball conjunt amb la resta d'entitats del territori.

A més, les oportunitats de millora que s'identifiquen en aquest espai de treball són remeses per la coordinació als Serveis centrals de l'Obra Social "la Caixa", perquè les analitzin des de la perspectiva d'Incorpora i s'avanci en la consolidació del Model a nivell de tot el territori.

A nivell de Model, també és clau que Incorpora faci propostes innovadores per donar resposta a les necessitats no cobertes dels territoris, i buscar sinergies amb l'administració pública per afrontar els reptes que planteja la integració sociolaboral de col·lectius socialment vulnerables.

Les entitats socials reben acompanyament per facilitar la implementació del Model Incorpora

Suport en la implementació del Model Incorpora.

Com a tot Model, per tal que aquest s'implementi d'acord al que estableix, requereix un acompanyament inicial i un seguiment continuat posteriorment.

Les entitats socials que inicien el Programa Incorpora, a més de la documentació i les eines informàtiques, reben acompanyament

perquè els resulti més fàcil la implementació del Model Incorpora. L'entitat coordinadora és qui presta aquest suport, orientant sobre els canvis que cal implementar a l'entitat per aconseguir el millor ajust al que estableix el Model. Col·laboren per planificar aquests canvis, temporalitzant-los i assignant responsabilitats.

També, les entitats socials adherides a Incorpora requereixen del suport per part de la coordinació territorial, a nivell d'assessorament, seguiment, unificació de criteris, identificació d'oportunitats de millora, etc.

Finançament anual.

El Model Incorpora constitueix un clar suport financer per a les entitats del tercer sector, donant major estabilitat als professionals de les entitats socials. El finançament anual s'atorga sense necessitat de presentar-se a convocatòries anuals que poden ser guanyades o perdudes. La renovació anual del conveni només està subjecta al compliment dels objectius plantejats pel Programa, que s'estableixen de mutu acord, amb el compromís per part de l'entitat d'oferir un servei de qualitat.

Plataforma Incorpora.

El Programa Incorpora disposa d'una plataforma a la qual tenen accés totes les entitats socials adherides. Es tracta d'una base de dades en línia, que connecta les diferents entitats adherides al Programa Incorpora i permet realitzar el seguiment de persones, empreses i ofertes de treball.

És clau que s'introdueixi la informació amb rigor i puntualment per assegurar la fiabilitat de les dades que proporciona. És aquesta una qüestió especialment important, perquè es comparen resultats de diferents entitats i cal prevenir aquest tipus de biaixos.

Web Incorpora.

El Programa Incorpora compta amb una pàgina web, els continguts s'actualitzen periòdicament per part de Serveis centrals. Es tracta d'una eina de comunicació amb excel·lent posicionament en els cercadors.

Inclou un formulari perquè els empresaris puguin sol·licitar informació i, fins i tot, publicar les vacants de què disposen. A partir del codi postal, a la web informa l'entitat social que correspongui segons criteris de territorialitat.

A més a més, cada un dels territoris del Programa Incorpora compta amb la seva web per a continguts locals. Cada coordinació territorial d'Incorpora proposa els continguts per a la pàgina web, que són validats des de Serveis centrals.

Treball amb altres entitats Incorpora del territori.

Impulsem el treball col·laboratiu entre entitats socials d'un mateix territori a nivell operatiu, a diferents nivells que es descriuen a continuació.

Les ofertes de feina que una entitat no pot cobrir poden compartir-se entre les entitats i així satisfer les necessitats de l'empresa i de les persones usuàries d'altres serveis que formen part de la xarxa. Per això, cal establir acords i mecanismes sobre com i quan compartir les oportunitats laborals que té un servei.

Igualment, es promou realitzar la prospecció d'empreses de forma coordinada. S'optimitzen recursos i es generen menys dificultats amb les empreses. Les visites a empreses de forma conjunta, es realitzen entre les entitats que, segons el sector d'activitat i perfils dels llocs de treball, s'adeqüin més a l'empresa prospectada.

També, és recomanable compartir la informació sobre prospecció per no duplicar accions i evitar generar confusió a l'empresa.

Es facilita la comparació de resultats de les entitats adherides a Incorpora i el disseny, execució i avaluació de plans de millora.

Els professionals de cada entitat social realitzen la recerca d'informació rellevant per al sector i la poden posar a disposició dels professionals de la resta d'entitats.

Consulta a l'expert.

Les entitats socials compten amb el suport telefònic, per part d'experts, en diferents matèries relacionades amb els continguts propis de la inserció laboral, que poden aclarir qualsevol dubte que sorgeixi en els

equips per prestar una atenció de major qualitat a les persones i a les empreses.

Publicació de guies de treball.

El Model Incorpora dóna valor a la feina que realitzen els equips i com van generant coneixement altament especialitzat, a partir d'avaluar les pràctiques dutes a terme per part de les entitats socials.

Per aquest motiu, es promou l'elaboració de guies de treball sobre qüestions específiques relacionades amb el Programa Incorpora. Es pretén facilitar la transferència a la pràctica d'aquelles pràctiques que han demostrat major efectivitat.

Col·laboració de la xarxa d'oficines de CaixaBank i CaixaEmpresa.

Es tracta d'altres agents del territori, amb una especial vinculació amb el Programa, que poden contribuir a donar a conèixer Incorpora entre les empreses del territori amb les que treballen habitualment. Igual que ofereixen altres productes, Incorpora és un servei gratuït inclòs en la seva cartera i poden contribuir en la prospecció d'empreses del territori.

Visibilització de l'entitat.

Pertànyer al grup Incorpora, vinculat a l'Obra Social "la Caixa", facilita que la tasca realitzada per l'entitat social sigui posada en valor i es faci visible en entorns habituals per a les empreses del territori que treballen o coneixen CaixaBank i CaixaEmpresa.

Suport en l'avaluació de la qualitat de l'atenció.

El Programa Incorpora ofereix a les entitats socials adherides la possibilitat de ser avaluades per equips especialitzats, per conèixer el grau de compliment dels requisits del programa i del que estableix el Manual d'indicadors de qualitat.

Pertànyer al Grup Incorpora dóna major visibilitat a la tasca realitzada per l'entitat social

Fruit de l'avaluació, l'entitat rep un informe de resultats, que inclou els resultats quantitius, però també els de tipus qualitatiu i les recomanacions identificades, perquè puguin ser considerades en l'elaboració de plans de millora.

Valoració del grau de satisfacció.

Un cop s'ha efectuat cada inserció laboral, el Programa Incorpora es posa en contacte amb l'empresa i avalua el grau de satisfacció de l'empresa amb la inserció. Aquesta informació és analitzada i compartida amb cada entitat i amb la coordinació del territori, amb la finalitat de fer el corresponent feedback sobre els resultats i identificar oportunitats de millora.

6.4

Serveis als professionals de les entitats socials

Els professionals de les entitats socials tenen accés a una sèrie de serveis, proporcionats per l'Obra Social "la Caixa" directament, per l'entitat coordinadora territorial o per les mateixes entitats en què treballen.

A continuació, es descriuen breument algunes qüestions metodològiques generals dels serveis oferts als professionals de les entitats socials en la Cartera de serveis del Programa Incorpora:

Acollida i acompanyament als professionals de les entitats.

Els professionals de nova incorporació necessiten conèixer el Model Incorpora i com implementar-lo. Igualment, els que ja fa temps que treballen en entitats adherides també requereixen suport tècnic continuat per facilitar la implementació del Model Incorpora, especialment en aquelles qüestions en què els resultats obtinguts no són satisfactoris.

Fòrum d'intercanvi d'experiències entre professionals.

Incorpora compta amb un espai clau per aprofundir en elements del Model i trobades periòdiques entre professionals de la resta d'entitats del territori per compartir experiències i analitzar la seva pràctica contrastada amb l'experiència de la resta d'entitats.

S'incideix d'aquesta manera també en el desenvolupament professional dels participants i, a partir de la cura del personal tècnic, es fa prevenció del risc de burn out, fruit de la interacció continuada amb persones en situació de vulnerabilitat.

Formació per al personal tècnic d'inserció laboral, online o presencial.

Incorpora ofereix als professionals de les entitats socials la realització de diverses accions formatives especialitzades.

Aquesta formació facilita un marc conceptual i metodològic comú i planteja estratègies d'aproximació i col·laboració amb el món empresarial, ajudant a la millora de les competències i la professionalització del personal tècnic d'inserció laboral.

La formació també facilita la comunicació, l'efectivitat i l'eficiència en les respostes que s'ofereixen a les persones i les empreses des de les entitats socials.

Altres activitats formatives territorials, específiques de l'àmbit de la inserció laboral.

El Model Incorpora, a partir de la detecció de necessitats formatives que es detecten des de la coordinació territorial, facilita la formació especialitzada en aquells continguts que es prioritzen per donar una millor resposta a les persones i a les empreses.

6.5

Serveis al territori - societat

A continuació, es descriuen breument algunes qüestions metodològiques generals dels serveis que rep el territori i la societat en general del Programa Incorpora:

Estudis d'impacte social.

L'Obra Social "la Caixa" promou la realització d'estudis periòdics per conèixer els resultats sobre l'impacte social que generen els programes que impulsa, contribuint d'aquesta manera a generar coneixement sobre l'efectivitat i eficiència de les actuacions desenvolupades.

En el cas del Programa Incorpora es fa un seguiment de les persones ateses per conèixer l'evolució de la seva situació, si s'ha mantingut o no l'ocupació, la facilitat per accedir a altres llocs de treball, el canvi en les condicions de vida, etc.

**Incorpora
ofereix formació
especialitzada
als professionals
de les entitats
socials**

Col·laboració amb l'administració pública per donar resposta a les necessitats identificades en cada territori en matèria d'ocupació.

Per a l'Obra Social "la Caixa" és clau treballar complementant les iniciatives ja existents a cada territori, per millorar l'impacte dels programes en la societat. El Programa Incorpora, com la resta de programes impulsats per l'Obra Social "la Caixa", col·labora en oferir solucions a les necessitats que es prioritzen en cada territori.

Enfocament del treball comunitari.

Incorpora està concebut des d'un enfocament clarament comunitari, entenent que els territoris socialment responsables proporcionen més oportunitats per a la integració sociolaboral de les persones vulnerables. Mitjançant el treball en xarxa amb els diferents agents del territori, es contribueix a la cohesió social i es beneficia, per tant, la societat en el seu conjunt.

Les entitats de la xarxa Incorpora acostumen a tenir sistematitzat el procés de treball amb serveis socials, serveis municipals d'ocupació, serveis que intervenen en l'atenció a les urgències i les emergències, i qualsevol altre servei del territori que es consideri necessari per prestar una atenció integrada a les persones que ho necessitin.

Complementarietat i transversalitat amb altres programes.

L'Obra Social "la Caixa" pot oferir diversos programes en un mateix territori, com Caixa Proinfància o altres. Altres entitats també poden dur a terme programes complementaris en el mateix territori.

Aquests programes, en el cas que la persona ho necessiti, permeten donar resposta a altres necessitats de tipus social i es millora l'impacte en la situació de la família. Els professionals de les entitats socials han de conèixer-los i promoure la seva utilització, derivant a qui ho necessiti. Es contribueix, d'aquesta manera, a la integració sociolaboral, a més d'incidir en la inserció laboral.

Reconeixement del treball amb els agents del territori.

Premis Incorpora.

Mitjançant els Premis Incorpora es reconeix a aquelles organitzacions que col·laboren activament amb el Programa (empreses, agrupacions empresarials, administració, mitjà de comunicació, universitat, entitats socials, agrupació de professionals, usuaris, xarxa d'oficines de CaixaBank, etc.).

Els Premis Incorpora reconeixen a les empreses que aposten per la integració laboral de col·lectius vulnerables en el marc de la responsabilitat social empresarial i també a aquelles organitzacions que promouen la difusió del Programa (agrupacions empresarials, administració, mitjà de comunicació, universitat, entitats socials,

El Programa Incorpora col·labora en oferir solucions a les necessitats en matèria de treball que es prioritzin a cada territori

agrupació de professionals, etc.). A l'**Anex 5** s'ha inclòs una fitxa resum.

Difusió i visibilitat.

Cal difondre el Programa Incorpora a nivell de societat, perquè la ciutadania el conegui i hi pugui recórrer si ho precisa, tant des de la prevenció primària per a la població en general, perquè tots els ciutadans podem tenir dificultats per a la inserció laboral, com des de la prevenció secundària, per a grups que presenten més factors de risc.

Cada coordinadora territorial convoca a les empreses i altres agents del territori per participar en els actes que s'impulsin des del Programa Incorpora, per donar-li visibilitat.

Convoquem a les empreses del territori per participar en els actes que s'impulsin des de la Xarxa Incorpora.

Observatori.

Els professionals de les mateixes entitats i de l'Obra Social "la Caixa" analitzen la situació i les tendències del mercat de treball, les ocupacions i les transformacions que es produeixen en l'ocupació.

Conèixer aquesta informació resulta d'utilitat per identificar els perfils de l'oferta d'ocupació existent, les tendències del mercat, la mobilitat de les persones treballadores, el desenvolupament futur per sectors, etc.

Els resultats de les anàlisis realitzades es posen a disposició dels professionals de totes les entitats socials i de la societat en general.

Contribuir a la professionalització del tercer sector.

Incorpora destaca pel suport que presta a les entitats del tercer sector, perquè desenvolupin tot el seu potencial, comparteixin, innovin, publiquin, etc. Mitjançant aquest suport, es contribueix a la creació de coneixement especialitzat en matèria d'inserció laboral. Les publicacions, disponibles online de manera gratuïta habitualment, permeten posar la informació a l'accés dels professionals del tercer sector, treballin o no en entitats adherides a Incorpora.

Revisats els principals aspectes metodològics, a continuació, es descriuen alguns aspectes organitzatius. /

**Des d'Incorpora
s'impulsen actes
participatius per
donar visibilitat
al Programa**

7

Aspectes organizatius del Programa Incorpora

Per al correcte funcionament del Programa Incorpora cal tenir en compte algunes qüestions de tipus organitzatiu que es descriuen tot seguit.

D'una banda, es detalla àmpliament l'organització a nivell territorial i el paper de la coordinació. També són qüestions clau per al bon funcionament del Programa Incorpora la gestió dels professionals, l'entorn de l'atenció i la comunicació.

7.1

Organització a nivell territorial

Com que les persones que busquen feina estan vinculades a un territori concret, Incorpora sempre treballa amb les entitats socials del territori, ja que són les que millor coneixen la situació.

Per tant, el Programa Incorpora ha promogut la creació d'una xarxa d'entitats socials interconnectades entre elles, que permet que qualsevol persona en situació o risc d'exclusió social accedeixi al servei del Programa Incorpora. Que en un territori hi hagi més o menys entitats que ofereixin el Programa Incorpora depèn de les necessitats de cada territori.

Amb la col·laboració de les entitats socials s'assegura que Incorpora arriba allà on hi ha la necessitat d'una manera ajustada a la idiosincràsia de cada territori. A més, el Model Incorpora promou que l'entitat social treballi amb tots els agents del territori amb els quals es pugui col·laborar: administracions públiques, empreses, oficines

de CaixaBank, etc. Per tant, es realitza un treball efectiu i eficient.

Des de l'Obra Social "la Caixa" s'impulsa l'aplicació del Model Incorpora per part de les diferents entitats socials d'un mateix territori, ja que aquestes formen part d'una Coordinació territorial Incorpora. Es promou d'aquesta manera, l'aprenentatge col·laboratiu entre professionals d'entitats diferents.

Igualment, l'Obra social "la Caixa" ha creat els Grups territorials, que articulen diferents Coordinacions territorials. Cada grup té assignat un tutor de l'Obra social "la Caixa", que facilita la gestió del coneixement.

A continuació, es descriuen els principals aspectes organitzatius de la Coordinació territorial.

7.2

Coordinació territorial Incorpora

La coordinació i suport entre entitats socials és un factor diferencial i innovador del Programa Incorpora. Afavoreix la capacitat, l'efectivitat i l'eficiència, per donar resposta a les necessitats de les persones i de les empreses del territori, però exigeix un important canvi de cultura i, per tant, un clar lideratge.

La coordinació i suport entre entitats socials és un factor diferencial i innovador del Programa Incorpora

Un professional d'una de les entitats del territori exerceix com a coordinador territorial Incorpora, es posa al servei d'Incorpora com a Programa. És important destacar que no és personal de l'Obra Social "la Caixa", sinó que sorgeix de les entitats mateixes.

La selecció de l'entitat que assumeix la coordinació territorial es valida per l'Obra Social "la Caixa" a partir de la proposta realitzada per les mateixes entitats del territori. L'esmentada entitat percep una retribució addicional per part de l'Obra Social "la Caixa" per assumir aquest encàrrec.

La persona que exerceix com a coordinador territorial té un paper fonamental per aconseguir una estratègia comuna en el territori, de manera que el Programa Incorpora impacti positivament.

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

- Oferir un servei coordinat i homogeni, amb criteris de treball unificats, en tots els territoris on Incorpora tingui presència.
- Assegurar el seguiment de la prestació dels serveis per part de les entitats socials per promoure la qualitat de l'atenció i impulsar accions de millora fruit de la reflexió conjunta.
- Focalitzar els esforços dels responsables en aquelles tasques rellevants per a la consecució dels objectius del Programa Incorpora, potenciant les sinergies i el treball conjunt entre entitats.

La coordinació és clau per al funcionament del model de treball en xarxa. No obstant això, també es requereix dedicació de temps dels professionals per part de totes les entitats de la Xarxa Incorpora de cada territori, ja que un representant de cadascuna de les diferents entitats participa en una reunió periòdica, de la qual es deriven tasques a implementar en la seva entitat i per fer conjuntament entre entitats.

Per tant, a més de la coordinació territorial Incorpora, els professionals de les entitats socials són un altre element clau per implementar el Model Incorpora. A continuació, es descriuen els principals aspectes organitzatius que cal tenir en compte a nivell dels professionals.

7.3

Els professionals

Les persones que treballen a les entitats socials que duen a terme Incorpora són personal tècnic d'inserció laboral. Es tracta de professionals amb experiència i bagatge per fer les funcions que exerceixen.

7.3.1

Atenció als professionals

Les entitats socials que implementen el Programa Incorpora han de posar especial cura en la gestió del personal que realitzen i en l'atenció als professionals, ja que la retenció de professionals en 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.

Les entitats Incorpora solen tenir definit un programa d'acollida de nous professionals per sistematitzar la incorporació de personal. També disposen del programa anual de formació continuada, que s'elabora a partir de la detecció de necessitats formatives dels equips.

El Model Incorpora contribueix a promoure el desenvolupament de la carrera professional del personal tècnic d'inserció laboral, ja que s'impulsa la cultura de l'avaluació i, per tant, la millora contínua de la

pràctica. Així mateix, es facilita l'accés a la innovació i a aquelles pràctiques que demostren major efectivitat i eficiència per a la integració sociolaboral de les persones en situació o en risc d'exclusió social.

El Programa Incorpora també estimula la gestió del coneixement en les entitats i que tot el potencial de les persones que treballen en cadascuna es posi al servei de tot el territori i, si s'escau, del grup Incorpora. L'avaluació per competències dels professionals que treballen en una entitat és una estratègia recomanada, que contribueix enormement al desenvolupament de la carrera professional del personal de les entitats socials.

A més a més, en adherir-se al Programa Incorpora es promou que les entitats socials realitzen estudis de clima laboral per poder identificar els problemes existents en aquesta matèria i dissenyar els plans de millora anuals per incidir en els aspectes prioritzats.

**Incorpora
promou el
desenvolupament
de la carrera
professional del
personal tècnic**

7.3.2

Rols professionals i competències

Per implementar el Model Incorpora es requereixen diferents rols professionals, diferents entre si, però complementaris.

Una entitat necessita el rol del professional que realitza l'acompanyament a la persona d'una banda i, de l'altra a les empreses. És aquesta una qüestió clau, ja que Incorpora només es pot implementar amb èxit si s'exerceixen els dos rols. Poden ser realitzats per un mateix professional o per professionals diferents. En cas de tractar-se de professionals diferents, cal assegurar una perfecta articulació entre ells; han de realitzar un treball integrat per prestar el suport que tant la persona com l'empresa requereixin. Segons la tipologia de necessitats que emergeixen en aquesta fase, serà una o una altra figura professional qui els doni resposta.

A més, si l'entitat ofereix el servei d'Autoocupació Incorpora o és Punt de formació Incorpora, els rols professionals requerits tenen algunes especificitats que també es recullen en el Model.

Per a l'exercici de qualsevol dels quatre rols esmentats, els principals requisits a nivell de competències que calen, s'anuncien a continuació:

- Capacitat de treball en equip.
- Cooperació amb professionals d'altres entitats.
- Capacitat de lideratge.
- Gestió del propi temps.
- Proactivitat.
- Ètica.
- Respecte per la persona.
- Empatia i escolta activa.
- Confiança, capacitat per donar poder a l'altre.
- Comunicació assertiva.
- Autoconeixement i autoconfiança.
- Autocontrol.
- Amb vocació.
- Creativitat.
- Ús de les tecnologies de la informació i de la comunicació.
- Flexibilitat.
- Capacitat per afrontar problemes, negociació i resolució de conflicte.
- Tolerància a la frustració.
- Capacitat de reflexió sobre la seva pràctica.
- Curiositat i interès per l'aprenentatge.

És clau el coneixement del mercat laboral, de les polítiques actives d'ocupació i de la legislació laboral. A més, considerant els factors de risc que presenten les persones ateses, també es considera necessari coneixement sobre exclusió social.

Tot seguit, es descriuen les principals competències específiques de cada un dels quatre rols esmentats. Poden desenvolupar-se a través de la formació i actualització permanent de coneixements, de la revisió de l'evidència disponible, de la supervisió i gestió compartida de casos, de l'experiència i l'aprenentatge col·laboratiu entre professionals i entitats, de la participació en grups de millora en les organitzacions, etc.

A. Acompanyament a la persona

Si bé la persona és l'única protagonista del procés d'inserció i del seu projecte vital, el suport ofert pel personal tècnic d'inserció laboral és una peça fonamental per a les persones amb especials dificultats d'inserció laboral en el mercat ordinari.

El suport del personal tècnic d'inserció laboral és un element fonamental per a les persones vulnerables

El personal tècnic d'inserció laboral desenvolupa una funció orientadora i una altra funció inseridora. La funció orientadora persegueix que la persona atesa pugui identificar les seves preferències, motivacions, expectatives, interessos, necessitats i competències, considerant la visió estratègica del mercat laboral. La funció inseridora se centra en facilitar l'accés al lloc de treball i mantenir-lo un cop assolit. Les dues funcions requereixen coneixements, metodologies, procediments i actituds compartides que s'anuncien a continuació:

- En relació als **coneixements**. En calen sobre orientació laboral, entorns laborals, gestió de la informació i noves tecnologies aplicades a l'àmbit laboral, tècniques de selecció de personal, compatibilització de prestacions, etc.
- En relació a les **metodologies i procediments**. En són necessaris sobre orientació laboral, recerca de recursos i informació, identificació de necessitats, negociació, gestió d'ofertes d'ocupació, intervenció en l'àmbit psicossocial i laboral.
- En relació a les **actituds**. Es precisa capacitat per transmetre confiança i seguretat, per motivar i promoure l'autonomia de les persones, capacitat d'autocrítica, capacitat d'aprendre de la pròpia experiència i de la dels altres, també de les persones a les quals es dóna suport, etc.

B. Acompanyament a l'empresa

La finalitat de l'acompanyament a l'empresa és conèixer les seves necessitats i identificar com Incorpora pot contribuir a donar les solucions que cada empresa necessita, a partir de la captació d'ofertes de feina o un altre tipus de col·laboracions.

Per al treball amb l'empresa es requereixen les competències pròpies d'un perfil comercial: explicar el Model Incorpora de manera ajustada a les necessitats identificades en cada empresa, destacant els principals avantatges del Programa.

- En relació als **coneixements**. Se'n requereixen a nivell de comprensió de l'entorn empresarial, màrqueting social, marc jurídic, fiscalitat laboral, ajudes, subvencions, responsabilitat social empresarial, tendències i estructura empresarial del territori.
- En relació a les **metodologies i procediments**. Cal saber detectar, analitzar i prioritzar les necessitats de les empreses, planificar, buscar i gestionar informació i comunicar.
- En relació a les **actituds**. Es precisa disponibilitat i accessibilitat, resiliència, rigor, transparència, interès per l'actualitat i vocació comercial.

C. Autoocupació Incorpora

Com que la finalitat del servei és oferir tutorització i acompanyament per afavorir la integració sociolaboral a partir de l'ocupació per compte propi, les competències personals i professionals idònies per a l'exercici del paper són les següents:

- En relació als **coneixements**. En calen sobre diagnòstic de situació per estudiar la viabilitat de la idea o del projecte, definició de cartera de productes o serveis i segment del mercat, estratègies empresarials, elaboració de plans operatius, organització d'empreses, estratègia financera, ajudes i subvencions.
- En relació a les **metodologies i procediments**. Cal saber detectar i analitzar les fortaleses de les persones emprenedores i dels seus projectes, promoció de la resiliència de la persona emprenedora, buscar i gestionar informació i facilitar sinergies en el territori.
- En relació a les **actituds**. Es precisa disponibilitat i accessibilitat, rigor i interès per l'actualitat.

D. Punt de formació Incorpora (PFI)

El professional que treballa en aquest servei es denomina entrenador de PFI. És la figura de referència per als participants al llarg de tot el procés, i pot prendre part

tant en la selecció i acollida, com en el coaching individual, en les accions grupals de capacitació en competències transversals, en les coordinacions amb l'entitat Incorpora tutora, etc.

- En relació als **coneixements**. En calen sobre les competències específiques a impartir i sobre el mercat de treball: perfils demandats, principals característiques i tendències del teixit empresarial, entre d'altres.
- En relació a les **metodologies i procediments**. Cal conèixer metodologies didàctiques, aprenentatge basat en competències, habilitats socials i dinàmiques de grup, resolució de problemes, gestió de continguts, programació i avaluació de sessions i activitats. També facilitarà l'exercici professional l'experiència en dinamització de grups amb persones en risc o situació d'exclusió social i en entrenament en competències transversals. Igualment, si disposa d'una xarxa de contactes en empreses relacionades amb la formació a desenvolupar.
- En relació a les **actituds**. Per recuperar a les persones que pateixen les conseqüències de l'exclusió social i evitar un deteriorament més gran, és vital que l'entrenador confii en les possibilitats de les persones. La visió positiva i optimista, i disposar també de l'element de "transmissió" o "contagi" són elements clau per connectar amb els par-

ticipants i desvetllar en ells l'interès per l'aprenentatge.

L'entrenador Incorpora ha de ser el millor model de les competències transversals que imparteix. Tan important és que l'entrenador "sàpiga fer" com que "sàpiga ser". El treball amb els participants ha de ser integral i abastar l'eix personal, social i professional. El facilitador ha de ser capaç de tenir una presència constant i activa i acompanyar personalment a cada participant cap al seu empoderament.

Ja que la major part de les hores dedicades a les competències transversals són grupals ha de comptar amb competències per a la dinamització de grups:

- Saber crear un clima de confiança.
- Valorar les experiències i aprenentatges dels participants.
- Gestionar els conflictes que sorgeixin.

El treball amb els participants ha de ser integral, i abraçar l'eix personal, social i professional

Pel que fa a la formació de base requerida, no es pot fer referència a una única disciplina, però serien recomanables els graus de: Treball social, Sociologia, Psicologia, Pedagogia, Educació social, Relacions laborals i Recursos humans, etc.

7.4

Entorn de l'atenció: instal·lacions i equipament

Els espais de què disposen les entitats per atendre les persones també transmeten, han de ser dignes. S'ha de tenir cura especialment que resultin acollidors i càlids.

El manteniment dels espais ha de ser continu per evitar que mostrin desperfectes que dificultin la prestació de l'atenció.

Han de garantir intimitat en el treball individual amb les persones ateses. Cal comptar, com a mínim, amb un despatx i un espai per a la realització d'activitats individuals i/o grupals. Ha de cuidar-se especialment l'ordre en aquests espais, perquè estigui en condicions adequades per rebre a les persones que busquen feina.

Els espais han d'estar correctament equipats, amb ordinadors en perfecte estat de conservació i connectats a internet. S'ha de permetre a les persones accedir-hi, perquè els puguin utilitzar per a la recerca de feina.

Les entitats socials adherides a Incorpora poden tenir acords amb altres agents del territori referits a la utilització d'espais comunitaris per a algunes intervencions puntuals o concretes, si d'aquesta manera es pot donar millor resposta a les necessitats de l'activitat. Seria un exemple la utilització d'una sala de majors dimensions que les de l'entitat per a una sessió informativa grupal.

7.5

Estratègia de visibilitat, comunicació i difusió

Són diferents les eines de comunicació que s'utilitzen per donar a conèixer Incorpora als diferents grups d'interès. Cada vegada cobra major protagonisme la comunicació *online*, ja que multiplica exponencialment la visibilitat del Programa.

A continuació, es descriuen les estratègies més habituals:

**La comunicació
on line multiplica
exponencialment
la visibilitat del
Programa**

1. Pàgina web. Incorpora compta amb una pàgina web pròpia, que s'actualitza de forma periòdica per donar resposta a les necessitats detectades pels diferents grups d'interès.

Igualment, cada Coordinació territorial té l'encàrrec de mantenir actualitzada la web del territori. Tenen la possibilitat d'actualitzar els continguts quan considerin, enviant-los a serveis centrals per a la seva validació.

La pàgina web Incorpora compta amb diferents recursos que optimitzen l'aprofitament de la web com a eina de visibilitat, comunicació i difusió.

2. Presència en xarxes socials. És important que les entitats socials designin una persona que actui com a community manager, qui tingui més competències. S'ha d'identificar quines són les xarxes socials més actives en cada moment que puguin contribuir a facilitar la integració sociolaboral de les persones ateses; per l'evolució en aquest sector, s'ha de revisar periòdicament.

De les xarxes socials que es prioritzin, es recomana crear un perfil d'entitat i mantenir-lo actiu fent "publicacions" periòdiques, per obtenir els resultats previstos a nivell de persones ateses, empreses, territori, professionals, societat, impulsors, etc.

3. Documentació en suport paper del Programa Incorpora. En algunes situacions, disposar de material imprès per poder lliurar a persones ateses, empreses o altres agents del territori amb els quals l'entitat es relacioni resulta d'utilitat.

Cada territori té la possibilitat de crear els seus propis materials, que s'han de fer d'acord a les pautes corporatives establertes. Es tracta de trobar l'equilibri necessari entre la identitat pròpia de cada entitat i el sentit de pertinença a la Xarxa Incorpora.

Convé fer alguna prova de comprensió amb la població diana del document, per assegurar que s'entén el que s'ha exposat i identificar si falta alguna informació rellevant.

Igualment, pel cost que té el maquetat per a la impressió i la seva impressió, al dissenyar el material es recomana evitar incloure informació que pugui quedar obsoleta en breu.

4. Presència en mitjans de comunicació. Facilita que el Programa Incorpora sigui conegut a nivell social, tant per les empreses i els agents del territori, com per les persones vulnerables que busquen feina, pels potencials companys de feina de la persona, per la ciutadania que ha d'escollir a quina entitat financera diposita els seus estalvis, etc.

És per aquest motiu que l'Obra Social "la Caixa" compta amb un pressupost important per fer difusió del programa Incorpora, tant a nivell de televisió, com de ràdio, premsa i mitjans digitals.

A més a més, les Coordinacions territorials tenen el repte que Incorpora estigui present en els mitjans de comunicació locals. Per aconseguir-ho, és necessari generar notícies que permetin donar a conèixer els principals beneficis del Programa, com es treballa en el territori i els resultats que s'obtenen, posant l'èmfasi en la visió positiva, en les capacitats i motivacions de les persones inserides i en el que aquestes aporten professionalment a l'empresa que les contracta.

5. Activitats de difusió davant agrupacions d'empresaris. Es tracta d'un tipus d'organització que facilita l'accés del prospector d'Incorpora a diferents empreses del territori al mateix temps. Per tant, s'ha de participar en activitats d'aquest tipus que permetin fer difusió del Programa; si en el territori no es realitzen, fins i tot es pot intentar generar-les.

La marca Incorpora facilita l'accés, ja que per la trajectòria del programa, és coneguda per l'empresariat; també ho és "la Caixa" com a entitat bancària i el fet que li doni suport, constitueix un agent facilitador.

El fet que les entitats estiguin constituïdes en xarxa també afavoreix que les empreses del territori no tinguin la sensació d'haver d'escollir a quina entitat donen suport; vinculant-se amb la Xarxa Incorpora saben que estan donant suport a la inserció laboral dels grups de població vulnerables de tot el territori.

Aquesta relació d'estratègies es pot completar amb totes aquelles que cada equip consideri pertinents per arribar als diferents grups d'interès, prenent com a base el màrqueting social.

És important, per tant, que els equips estiguin empoderats en matèria de comunicació, mitjançant canals tradicionals i mitjançant l'ús de la tecnologia i les xarxes socials. Igualment, es recomana a les entitats socials adherides a Incorpora disposar del mateix Pla de comunicació interna i externa, que reculli la concreció dels principals aspectes prèviament esmentats.

7.6

Plataforma *on line* Incorpora

El Programa Incorpora disposa d'una plataforma *online* a la qual tenen accés totes les entitats socials adherides. Es tracta d'una base de dades en línia, que connecta les diferents entitats adherides al Programa Incorpora i permet realitzar el seguiment de persones i empreses, deixant constància de l'activitat realitzada.

Permet millorar l'eficiència en la gestió de les persones ateses de les empreses i de les mateixes entitats socials. Facilita:

- La informació sobre les persones i les seves capacitats, preferències, i altres resultats de la valoració integral de la persona. Tota la informació que es precisi per acompanyar la persona.
- El seguiment dels processos d'inserció laboral de cada persona atesa.
- L'accés a la informació sobre les empreses i les gestions realitzades prèviament.
- La gestió d'ofertes de treball.
- Les dades per a l'avaluació dels indicadors del Programa.

Resulta imprescindible per al treball en xarxa entre les entitats; per tant, cal preveure temps en la jornada laboral per omplir la base.

És clau que s'introdueixi la informació amb rigor i puntualment, per assegurar la fiabilitat de les dades que proporciona. És aquesta una qüestió especialment important, perquè es comparen resultats de diferents entitats i cal prevenir aquest tipus de biaixos.

Disposa d'un sistema de missatgeria que facilita la comunicació entre personal tècnic de diferents entitats socials. També permet l'intercanvi de documents entre professionals.

La Plataforma Incorpora s'ha anat millorant contínuament a partir de les aportacions realitzades per les entitats socials i ho continuarà fent en els propers anys, per donar millor resposta a les necessitats del personal tècnic d'inserció laboral a la correcta gestió del procés de treball. /

**La Plataforma Incorpora ha anat millorant
continuament i ho continuarà fent per donar
una resposta millor a les necessitats
del personal tècnic d'inserció laboral**

8

Evaluación y mejora continuada

Des dels seus orígens, el Programa Incorpora ha tingut molt present la necessitat d'avaluar el servei prestat.

Per avaluar el servei prestat s'estableixen com a punt de partida els resultats desitjats i es posen a disposició de les entitats els mitjans per assolir-los. Se segueix d'aquesta manera, la lògica del model EFQM (European Foundation for Quality Management), reconegut internacionalment en forma de premi.

Permet orientar les organitzacions cap a l'excel·lència, ja que facilita la gestió total de la qualitat. Ofereix una mirada integral, ja que el formen nou criteris, que s'agrupen en cinc criteris agent i quatre criteris de resultat. Cada un d'aquests nou criteris es divideix en diversos subcriteris. La *Figura 14* el presenta d'una manera gràfica.

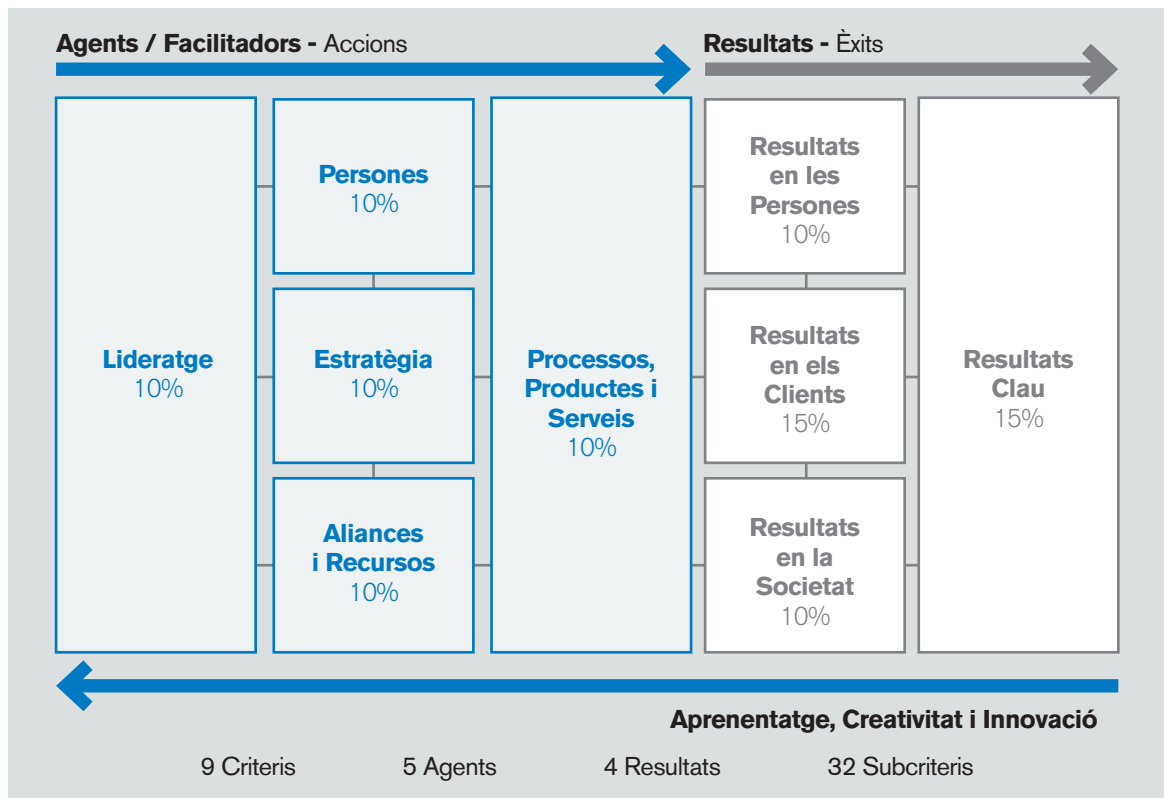


Figura 14. Criteris d'EFQM

L'orientació als resultats és una de les característiques definitòries d'aquest model; és a dir, a partir de la definició dels resultats necessaris per aconseguir l'excel·lència (criteris resultats), les organitzacions estableixen el que necessiten (criteris agents facilitadors).

El model EFQM no és prescriptiu, ja que no imposa actuar d'una determinada manera per aconseguir l'excel·lència, sinó que proposa una sèrie d'aspectes sobre els quals s'ha d'actuar per aconseguir millorar la gestió de les organitzacions i, per tant, la qualitat de l'atenció prestada.

Aquests aspectes s'han tingut en consideració al dissenyar la Plataforma Incorpora, el Manual d'indicadors, la Guia de la metodologia Incorpora i el propi Model. Per tant, el Model Incorpora s'emmarca en el plantejament de l'excel·lència que estableix l'EFQM.

En el proper punt es descriuen dos aspectes fonamentals per a la millora contínua del Programa Incorpora: el sistema de seguiment i avaluació i el de gestió de la qualitat.

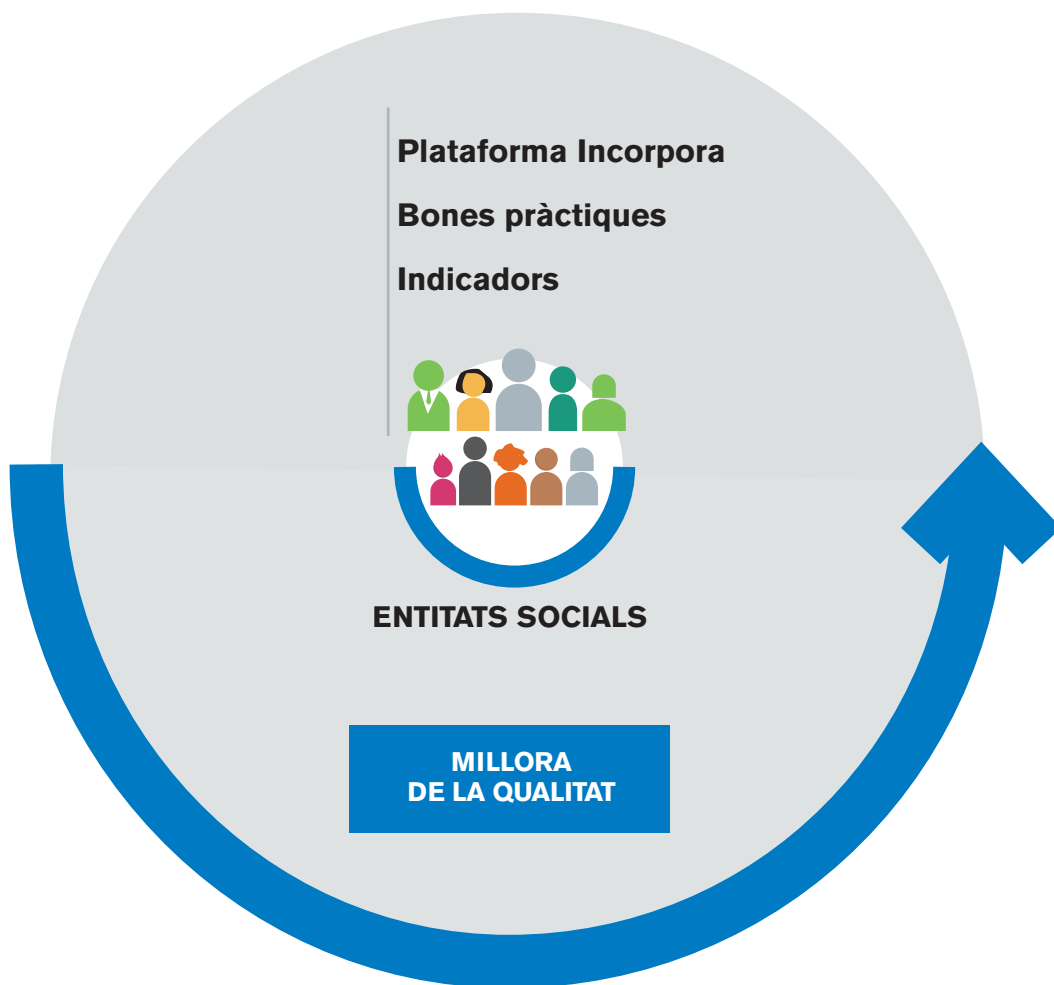


Figura 15. Eines per millorar la qualitat

8.1

Sistemes de seguiment i avaluació del Programa

El Programa Incorpora estableix, de manera consensuada, els objectius anuals per a cada territori i per a cada entitat adherida. Aquests objectius estan formulats en clau de resultats, referits a persones ateses, empreses, gestió d'ofertes o altres àrees de treball.

Cada entitat treballa durant l'any per assolir els objectius establerts.

Destaca la capacitat dels professionals de les entitats que formen part d'Incorpora de qüestionar la seva pràctica i revisar-la contínuament. A més d'aquesta tasca de seguiment que fan els professionals de cada entitat, és clau el paper de la Coordinació territorial per realitzar l'avaluació periòdica dels resultats obtinguts.

El Model recomana que es realitzi una avaluació trimestral del grau de compli-

El Model recomana que es realitzi una avaluació trimestral del grau de compliment dels objectius

ment dels objectius per poder identificar les desviacions existents i implementar les accions de millora necessàries per aconseguir els resultats previstos.

Els indicadors de qualitat Incorpora estan consensuats entre les diferents coordinacions territorials. Reflecteixen les prioritats en matèria de qualitat per a ser desenvolupades en els pròxims tres anys, a nivell de cada servei i de tot el sector en conjunt. En total són un conjunt de 29 indicadors. Estan agrupats en les següents dimensions:

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

A més l'avaluació pot pivotar en:

- Dades que ofereix la Plataforma Incorpora, sobre persones ateses, empreses i ofertes gestionades.
- Avaluació externa del grau de compliment dels indicadors de qualitat.
- Auditoria externa dels compromisos del Programa.
- Estudis de satisfacció als diferents grups d'interès: persones ateses, persones de referència de les empreses, tècnics d'altres serveis del territori amb els quals es treballa, etc.

- Anàlisi de queixes, suggeriments i reclamacions. Cal realitzar-les amb mostres prou representatives per poder extrapol·lar resultats i millorar la fiabilitat.

Disposar d'un quadre de comandament integral amb els diferents indicadors monitoritzats facilita tenir, periòdicament, una visió global dels resultats obtinguts i poder fer un feedback a les persones implicades.

Els mateixos resultats es poden comparar amb els del grup territorial i amb els del Programa Incorpora. D'aquesta manera, cada equip pot tenir dades de la seva situació.

Amb aquesta informació, s'identifiquen oportunitats de millora per part de cada entitat. Es determina si les actuacions continuen sent útils o si cal introduir algu-

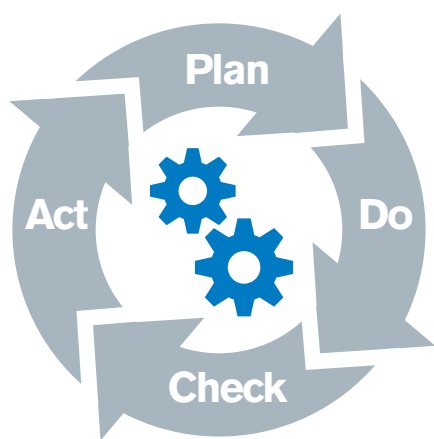


Figura 16. Cicle de millora continuada - PDCA

Disposar d'un quadre de comandament integral facilita tenir una visió global dels resultats obtinguts

na modificació en la intervenció. Així, s'han millorat, a través de la Coordinació territorial, moltes de les qüestions identificades per donar millor resposta a les necessitats dels diferents grups d'interès. Si l'oportunitat de millora identificada es considera que transcendeix el territori, es proposa la seva incorporació al Model a través de la comunicació a l'Obra Social "la Caixa".

La possibilitat d'adaptar el Programa Incorpora amb aquestes millores contribueix, sens dubte, a enfortir el sentiment de pertinença de les entitats al Programa; també cohesiona les entitats socials d'un territori, que formulen i desenvolupen conjuntament la proposta de millora que s'incorporarà al Model Incorpora.

8.2

Sistema de gestió de la qualitat del Programa

El Programa Incorpora té una clara vocació per a la millora contínua de la qualitat de l'atenció prestada a les persones en risc o situació d'exclusió social, per millorar la seva integració sociolaboral. Durant aquests deu anys s'ha treballat d'acord al cicle de millora contínua PDCA.

En la fase de **Plan**, s'han definit clarament els procediments de treball, incorporant les pràctiques amb millor evidència per a l'obtenció dels resultats previstos. Per assegurar que es passa a l'acció, fase **Do** del cicle PDCA, s'ha realitzat una unificació dels sistemes de registre de les diferents entitats adscrites al Programa, mitjançant la Plataforma Incorpora.

Mitjançant la definició d'indicadors de qualitat, es va establir com avaluar el compliment del pla d'acció, fase **Check** del cicle PDCA.

En cas de detectar desviacions, cal analitzar les causes i intensificar la dedicació per resoldre, fase **Act** del cicle PDCA. Els indicadors de qualitat constitueixen una eina molt útil per a iniciar processos de reflexió sobre la pròpia pràctica professional. Permeten detectar registres innecessaris, duplicat d'activitats i, en definitiva, totes aquelles activitats que es realitzen en l'organització i no aporten un valor afegit.

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 a través de projectes de millora per resoldre qüestions concretes i, fins i tot, realitzant plans de qualitat a tres anys vista. També es potencia a les entitats coordinadores d'Incorpora, perquè actuïn com a referents en iniciatives de millora de la qualitat. /

El Programa Incorpora té una vocació clara per la millora contínua de la qualitat

9

Perspectives de futur

Després de deu anys de funcionament, han estat moltes les oportunitats de revisar el Programa Incorpora, propiciades pel treball col·laboratiu.

Moltes de les millores en el disseny del Programa s'han anat incorporant a la pràctica en aquest període.

Per tant, el Model Incorpora presentat compta amb moltes actualitzacions en el seu disseny inicial, fruit de l'experiència. Aquest bagatge ha permès plantejar el camí de la internacionalització del Programa Incorpora, en alguns territoris de Polònia, Hongria, Marroc i Tunísia. Són molts més els països que podrien beneficiar-se d'Incorpora en una societat tan globalitzada com l'actual. Per tant, la internacionalització del Programa continuarà i serà, sens dubte, una interessant font d'aprenentatge per enriquir el Model.

Són molts també els reptes en els quals s'està treballant per donar respostes més eficients i efectives a una realitat dinàmica i canviant a nivell d'ocupació. I és aquesta una qüestió que convé destacar: és clau que, malgrat haver descrit el Model, el Programa Incorpora conservi la flexibilitat que l'ha caracteritzat.

En aquests deu anys s'ha definit el sistema d'avaluació dels resultats, disposant d'un sistema de recollida d'informació, la Plataforma Incorpora, i un Manual d'indicadors de qualitat. És un primer pas, que, sens dubte, contribuirà enormement a comuni-

car els resultats, informar del que es fa i a analitzar com millorar la pràctica a partir dels resultats obtinguts.

**El camí de la
internacionalització
del Programa
continuarà i serà,
sens dubte, una
font interessant
d'aprenentatge per
enriquir
el Model**

El treball conjunt entre les entitats d'un mateix territori i entre els diferents territoris és una altra de les claus del Programa Incorpora. La confiança és la base del treball col·laboratiu entre les entitats.

El Model contribuirà, sens dubte, a millorar la cohesió i a promoure processos de benchmarking entre entitats i empreses per impulsar la millora de la qualitat de l'atenció en tots els membres de la Xarxa

Incorpora. La gestió del coneixement és un dels grans reptes per als propers anys.

A nivell d'avaluació, es considera necessari aprofundir en l'exploració de la qualitat dels llocs de feina que es creen, així com saber quin és el gap entre les persones a les que s'atén a Incorpora i els que, tot i demanar ser atesos, no poden accedir al servei. Igualment, com que el paradigma és acompanyar, s'hauria de trobar la manera de fer seguiment postatenció.

També es pretén que les empreses siguin cada vegada més protagonistes i que tinguin un paper rellevant en la creació de territoris socialment responsables. El Programa Incorpora, sens dubte, pot contribuir a facilitar aquest canvi tan significatiu.

La confiança és la base del treball col·laboratiu entre les entitats

A més a més, les entitats de cada territori han de continuar identificant les necessitats emergents a nivell local i l'Obra Social "la Caixa" té el repte de continuar prioritant a qui pot donar resposta i definir, conjuntament amb les entitats, com fer-ho.

El Model Incorpora ha de contribuir a dotar de visió integral l'acompanyament a les persones en situació o en risc d'exclusió social, aprofitant les sinergies existents entre els diferents programes que impulsa l'Obra Social de "la Caixa" a cada territori. /

Annexos

Annex 1

Incorpora - Salut Mental

Definició:

Programa que ofereix un servei integral a totes aquelles empreses que vulguin exercir la seva responsabilitat social empresarial incorporant persones amb trastorn mental a la seva organització.

Objectius:

Contribuir a la millora dels resultats qualitius i quantitius de la inclusió laboral de persones amb trastorns de salut mental mitjançant la construcció de ponts entre empreses i entitats socials que atenen a aquest sector de població.

Población diana:

Persones amb trastorns de salut mental que requereixin suport per a la inserció laboral.

Aspectes metodològics:

Incorpora compta amb un manual específic: Guia per a la integració laboral de persones amb trastorn mental.

Principals activitats:

- Accés al servei, demanda i acollida inicial de la persona
- Valoració i perfil professional
- Disseny de l'itinerari
- Desenvolupament i seguiment de l'itinerari
- Inserció laboral i seguiment a la inserció amb la persona usuària
- La intermediació laboral, a partir de la prospecció i el seguiment a l'empresa
- L'acompanyament per al manteniment del lloc de treball

Aspectes bàsics a nivell organitzatiu:

- La integració de l'atenció amb els serveis de salut mental.
- La coordinació del Programa Incorpora. El treball en xarxa amb altres entitats.

Criteris d'avaluació:

Els propis del Programa Incorpora, amb anàlisi específica de compliment per a aquest col·lectiu.

Annex 2

Reincorpora

Definició:

Programa que facilita la inserció sociolaboral de les persones privades de llibertat. Contempla diverses modalitats d'intervenció que es diferencien per la forma i la intensitat amb la que s'imparteix la formació, el moment en què comença la intervenció o el període de temps que dura.

Objectius:

- Afavorir la integració social i laboral de la persona.
- Desfer estereotips.
- Comunicar integració i solidaritat activa.

Població diana:

Persones privades de llibertat internes en establiments penitenciaris del territori espanyol que es troben al final de la seva condemna i són seleccionades per participar en el Programa.

Aspectes metodològics:

- Es realitza una valoració inicial de les capacitats, de les necessitats i de les dificultats de cada persona.
- S'identifiquen els aspectes no laborals que poden condicionar la recerca de feina.
- S'estableixen objectius, prioritats i compromisos, que constitueixen l'itinerari personalitzat.
- L'itinerari individualitzat inclou: acompanyament, formació, projecte de servei a la comunitat, orientació laboral, intermediació i seguiment.
- Les entitats socials acompanyen a la persona durant tot el procés d'integració sociolaboral.
- S'afavoreix el procés de canvi des d'una perspectiva integral, ajudant a afrontar tensions emocionals i problemes quotidians.

Incorpora compta amb un manual específic, Reincorpora de "la Caixa". Guia del tècnic Reincorpora.

Principals activitats:

- Preselecció de persones beneficiàries del Programa
- Posicionament davant l'ocupació
- Formació i pràctiques professionals no laborals
- Serveis a la comunitat. Faciliten i milloren les competències, i s'estimulen les habilitats i reforcen els valors de les persones que hi participen.
- Recerca activa d'ocupació i inserció laboral.

Aspectes bàsics a nivell organitzatiu:

La participació i l'acompanyament de les entitats socials, a través del tècnic reincorpora, és una peça clau del Programa.

Criteris d'evaluació:

El Programa no només s'avalua pel nombre d'insercions, sinó també estudiant l'impacte en els participants. Es concreta en:

- Motivació per participar-hi. Respon habitualment al desig de tenir una professió i un futur laboral.
- Foment, consolidació i reforç d'altres habilitats personals i socials per a la integració laboral i la reinserció social
- Canvi d'actituds
- Millora de l'autoconeixement i de l'autoestima
- Disciplina, compliment de normes i assumpció de responsabilitats
- Reconciliació dels participants amb la seva societat
- Empatia, altruisme, voluntariat i participació cívica
- Seguretat en si mateixos i confiança en el seu potencial.

Annex 3

Punts de Formació Incorpora (PFI)

Definició:

Servei de tipus formatiu en el qual es treballen continguts tècnics, però també formen a la persona des d'un punt de vista holístic. Proporcionen a la persona les eines necessàries per superar altres obstacles que puguin afectar la seva ocupabilitat i aconseguir superar-los amb èxit.

Objectius:

- Millorar l'ocupabilitat de totes les persones que es troben en risc d'exclusió social que no poden accedir a altres accions formatives.
- Facilitar la integració sociolaboral de les persones mitjançant la capacitat, de manera que puguin incorporar-se o tornar al mercat laboral.
- Promoure la vinculació de les empreses al Programa Incorpora a través de l'oferta de pràctiques no laborals, com un recurs de responsabilitat social empresarial.

Població diana:

Participants derivats per entitats del Programa Incorpora, amb motivació per a l'ocupació, disposició per aprendre i compromís de participació en totes les activitats del procés.

Per a cada acció formativa, s'establirà un perfil mínim.

Criteris d'exclusió:

- Persones sense capacitat de lectoescriptura o sense nivell suficient per a l'aprofitament de la formació.
- Persones en una situació administrativa que no permeti l'accés immediat a l'ocupació (estrangeria, situacions jurídiques, penitenciàries, etc.).

Aspectes metodològics:

- A través del coaching personalitzat, proactiu i grupal s'aconsegueix l'empoderament dels participants. L'acompanyament s'inclou dins dels continguts transversals.
- S'involucra al teixit empresarial del territori, creant sinergies entre l'empresa ordinària i el punt de formació Incorpora. Aquesta col·laboració permet formar en especialitats adaptades a les necessitats de les empreses i, al mateix temps, fer-les participants del projecte; es faciliten així la realització de pràctiques no remunerades i la contractació posterior.

Principals activitats:

- Les competències transversals es treballen mitjançant una o més sessions específiques. També es realitzen diverses sessions individuals amb un coach professional.
- Les competències tècniques s'adquireixen mitjançant la teoria i la pràctica a l'aula i en l'empresa referent d'una especialitat.
- Realització de pràctiques a l'empresa ordinària, apropant, d'aquesta manera, els usuaris a la realitat actual de les empreses i simulant l'aprenentatge en el lloc de treball.

Aspectes bàsics a nivell organitzatiu:

- Hores de formació: 300-325
- Alumnes per formació: 20

Criteris d'avaluació:

- Es consideren diverses dimensions: l'acompliment de cada alumne en la formació i les pràctiques no laborals, la satisfacció dels participants o alumnes, l'experiència de l'empresa amb el Punt Formatiu Incorpora i amb els alumnes i l'experiència de l'entitat social o PFI.

Annex 4

Autoocupació Incorpora

Definició:

Servei que ofereix a les persones en situació vulnerable una detecció de la capacitat emprenedora, tutorització i acompanyament per afavorir la integració sociolaboral per compte propi.

Objectius:

- Detectar el potencial emprenedor de les persones en situació de vulnerabilitat amb les que es treballa des de qualsevol entitat del Grup Incorpora.
- Dotar les persones usuàries Incorpora que vulguin iniciar una activitat empresarial de les competències i recursos necessaris per a la seva autoocupació.
- Realitzar accions d'acompanyament durant tot el procés en coordinació amb els recursos del territori i una oficina de CaixaBank del territori.

Població diana:

- Persones en situació de vulnerabilitat amb les que es treballa des del Grup Incorpora que tinguin potencials emprenedores per treballar per compte propi.
- També a aquelles persones amb activitat com a autònoms que no arriben a un any d'activitat.

Aspectes metodològics:

- S'ofereix suport continuat a la persona abans, durant i després de la creació de la seva empresa o de l'inici de l'activitat econòmica.
- Es faciliten eines que suposen la creació i manteniment dels llocs de treball.
- Es treballa de manera coordinada amb els recursos del territori.

Principals activitats:

- Prospecció d'informació sobre ajuts, subvencions, concursos i esdeveniments d'interès per a les persones emprenedores
- Assessorament a persones amb perfil emprenedor
- Tutorització en la realització de plans d'empresa
- Ajuda en la tramitació d'ajuts i subvencions existents de suport a l'emprenedor
- Disseny i impartició d'accions formatives per a persones emprenedores
- Activitats d'acompanyament als recursos clau del territori
- Coordinació amb oficina de CaixaBank per facilitar l'accés a microcrèdits socials.

Aspectes bàsics a nivell organitzatiu:

- Assessorar permanent.
- Acompanyar la persona emprenedora en l'inici de la seva activitat.
- Realitzar el seguiment en la consolidació del projecte d'autoocupació iniciat.

Criteris d'avaluació:

- Activitat per compte propi iniciada
- Activitat per compte propi que es manté després d'un any d'activitat.

Annex 5

Premis Incorpora

Presentació de candidatures.

Cada coordinadora territorial d'Incorpora presentarà un mínim de 3 i un màxim de 5 empreses per categoria. En el cas d'aquelles comunitats autònomes que no estiguin empreses per a totes les categories, es podrà premiar repetidament una altra categoria.

De cada candidatura, s'emplena el formulari corresponent, amb la informació:

- Principals polítiques RSC.
- Contractació directa
- Col·laboració en la formació dels beneficiaris Incorpora
- Vinculació amb el Programa Incorpora

Entre els **critèris de selecció** de les empreses estan el nombre de contractacions de persones vulnerables respecte al conjunt de la plantilla, el perfil dels treballadors integrats i la durada mitjana dels contractes.

El **jurat del premi** està format per la Direcció Territorial de CaixaBank, un repre-

sentant de la Conselleria de Treball autonòmica, l'entitat coordinadora del grup Incorpora i un representant de la Universitat del territori.

S'entrega a cada membre del jurat els formularis de les candidatures, tant d'empreses dels diferents mides com d'entitats que optin al Premi Especial. Cada Gestor Territorial s'encarregarà de tancar la data de deliberació del jurat.

Les empreses premiades obtenen el trofeu solidari, que reflecteix el compromís social de les empreses guardonades.

L'**acte de lliurament dels premis Incorpora**, està presidit per la Conselleria de cada comunitat autònoma o Administració del territori, la Direcció territorial de CaixaBank i un representant de l'Obra Social "la Caixa".

En el moment del lliurament dels premis, cada representant de l'empresa premiada puja a recollir el premi i es projecten imatges de l'empresa i els beneficiaris del Programa contractats.



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"