



Polítiques locals transformadores en l'àmbit del mercat de treball. El programa Treball, Talent i Tecnologia de la Diputació de Barcelona

Cristina Pardo Miguel, Cap del Servei de Mercat de Treball de la Diputació de Barcelona

«La tecnologia no és un objectiu en si mateixa, és una palanca per al progrés d'un país, però especialment una palanca per millorar capacitats, creativitat i productivitat de les persones.» Antón Costas, President del Consell Econòmic i Social del Govern d'Espanya.

1. Introducció

El programa específic Treball, Talent i Tecnologia (d'ara endavant, TTT) neix l'any 2021 conformant un dels 21 projectes transformadors del mandat 2020-2023 de la Diputació de Barcelona. El seu desplegament s'encavalca entre les etapes de la covid i la postcovid, constituint una de les iniciatives emmarcades dins del Pla de Xoc per a la Reactivació Econòmica i la Promoció de l'Ocupació impulsat per la Diputació de Barcelona.

Vinculat a l'esfera de la prosperitat de l'Agenda 2030, posa el focus en tres objectius de desenvolupament sostenible (ODS): el núm. 8, «Treball digne i creixement econòmic»; el núm. 9, «Indústria, innovació i infraestructures», i el núm. 10, «Reducció de les desigualtats».

La crisi econòmica provocada per la covid-19 va accelerar una tendència que ja s'estava manifestant els anys anteriors, com era la progressiva incorporació de tecnologies 4.0 en l'àmbit de la producció i del consum. El concepte de transició digital apareix amb força a tots els plans, normatives i estratègies de la Unió Europea i dels seus estats membres, situant-se al centre de les agendes polítiques, juntament amb el de transició verda. Els fons Next Generation EU¹ es configuren com el major paquet d'estímul mai finançat per impulsar la recuperació i la reconstrucció de l'Europa postpandèmica, incloent en el seu pressupost un conjunt de partides especialment destinades a la digitalització de l'economia.

En l'àmbit laboral, les habilitats digitals prenen, i continuen prenent, cada vegada més rellevància en l'accés i la permanència en un lloc de treball, però també en el procés de recerca de feina, ja que hi ha ocupacions que desapareixeran, d'altres que apareixeran i moltes que es transformaran. Es fa palesa la necessitat ineludible d'apostar per la digitalització del model productiu i lluitar contra la bretxa tecnològica. El repte era i és entendre la transició digital com una eina de transformació de la societat, que permet treballar per millorar la qualitat de vida de les persones. En definitiva, es tracta d'una nova manera de veure i fer les coses.

En aquest context, la conceptualització del TTT va incorporar diversos elements innovadors per potenciar la seva capacitat transformadora que han impregnat la implementació del programa, tant en l'àmbit corporatiu com territorial, modificant la visió amb què s'aborden les polítiques de promoció econòmica en general i les d'ocupació en particular.

- La tecnologia com a eix vertebrador i transversal. Es posa el focus en un àmbit tan complex i multifactorial com és la transformació tecnològica de manera inclusiva, amb la intenció de minimitzar la bretxa digital de les persones, les empreses i els territoris.

¹ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_es



- La visió d'ecosistema per abordar accions. Per primera vegada, s'han plantejat les polítiques de foment de l'ocupació des d'una perspectiva holística, integrant tot l'ecosistema implicat: la força laboral, el teixit empresarial, l'Administració local i els agents especialitzats.
- La col·laboració publicoprivada com a palanca de canvi en les relacions entre agents. Permet transformar, des de l'àmbit local, les dinàmiques relacionals entre els agents públics i privats, convertint la col·laboració publicoprivada en una palanca de les polítiques de mercat de treball.
- La cadena de valor de negoci com a font de diagnòstic i anàlisi prèvia a la definició d'accions. Utilitza una metodologia innovadora i pionera, consistent en la definició de reptes i accions a partir del mapeig de la cadena de valor de negocis preferent en un àmbit territorial determinat.

En aquest article s'explica, sota una perspectiva seqüencial, el desenvolupament del Programa TTT, des del seu desplegament territorial fins als resultats assolits, fent especial referència al paper de la Diputació de Barcelona, així com als aprenentatges adquirits. En definitiva, combina una part descriptiva amb una de valorativa que, sense cap pretensió per part de l'autora, poden ser d'utilitat per als gestors públics en la implementació d'iniciatives similars.

2. El programa

Antecedents

La conceptualització d'aquest programa té el seu origen en el Programa Ocupació a la Indústria Local (OIL),² dissenyat i impulsat per la Diputació de Barcelona durant el període 2015-2020. Al llarg d'aquests sis anys i a través de tres edicions successives, les entitats locals participants van executar accions destinades de manera complementària a la modernització del teixit industrial local, la millora competencial de les persones i la retenció de talent sota un marc de concertació territorial i sectorial i de col·laboració publicoprivada. Els resultats positius aconseguits queden reflectits a l'avaluació d'impacte realitzada,³ per la qual cosa la metodologia emprada al POIL va servir de fonament del disseny d'aquest nou programa, tot adaptant-la al nou context i als objectius que es pretenien assolir.

Objectiu i eixos estratègics

El programa TTT es configura com una mesura de promoció de l'ocupació i de reactivació econòmica per pal·liar els efectes de la crisi ocasionada per la covid-19, basada en l'impuls de la tecnologia i en l'acompanyament en la transició digital de persones, empreses i institucions cap a un model socioeconòmic sostenible, inclusiu, solidari i igualitari. Amb aquest programa es pretén abordar les oportunitats d'ocupació que comporta l'evolució tecnològica i la transició digital en el mercat de treball i que encara s'havien posat més de manifest donades les circumstàncies resultants de la pandèmia. Així, aquelles ocupacions que estan condicionant i condicionaran el benestar de la ciutadania i el progrés econòmic dels territoris requereixen professionals digitalment competents en un context d'evident desajust entre les competències de les persones treballadores i la demanda de les empreses vinculades. En aquesta línia, es vol contribuir també a la transició digital de les empreses per assegurar-ne la supervivència i el desenvolupament futur.

El programa té com a objectiu la promoció del treball digne, la millora competencial del talent local i el creixement econòmic sostenible a través de la tecnologia, mitjançant:

- l'acompanyament en la transició digital de persones, empreses i institucions cap a un model socioeconòmic sostenible, inclusiu, solidari i igualitari, i

² <https://www.diba.cat/web/economieslocals/historic-mercat-de-treball>

³ Vegeu l'Avaluació d'Impacte del Programa Ocupació a la Indústria Local (2018), elaborat per la Diputació de Barcelona, que es pot trobar al Portal de Transparència en aquest enllaç: https://transparencia.diba.cat/sites/transparencia.diba.cat/files/public/node/field_fitxers/informe_ocupacio_industria_local.pdf



- la millora de les competències digitals de les persones en situació d'atur, ocupades i estadísticament inactives, així com l'increment de la participació de col·lectius vulnerables (dones, joves, persones aturades de llarga durada) en ocupacions industrials, científiques o tecnològiques.

El seu desplegament s'articula entorn de 4 eixos estratègics que s'han de desenvolupar de manera complementària:

	1. Anàlisi i diagnosi Detectar les necessitats de les persones (força de treball) i de les empreses per definir i operativitzar les polítiques d'actuació locals amb la major concreció possible i en consonància amb la realitat de cada territori, preferentment, a partir de la identificació i l'anàlisi de cadenes de valor de negocis presents a la zona. La intervenció ha d'anar adreçada a aquelles activitats econòmiques diferencials del territori, amb potencial de creixement, on participen les empreses més dinàmiques amb capacitat de generar nous llocs de treball.
	2. Aliances estratègiques Fer partícip el teixit econòmic i social, públic i privat, de la zona d'intervenció sobre les accions a realitzar, traçant una estratègia coordinada, unitària i cohesionada, que permeti anticipar necessitats futures i fomentar la col·laboració publicoprivada i pública-pública. Es tracta de consolidar fórmules d'espais de col·laboració, cooperació i concertació, entenent aquestes fórmules com una part de l'estratègia d'intervenció territorial en el desenvolupament econòmic local.
	3. Desenvolupament competencial de les persones Millorar i actualitzar les habilitats digitals de les persones i minimitzar la bretxa tecnològica existent, preferentment entre els col·lectius més vulnerables. Inclou el desenvolupament d'itineraris de millora de l'ocupabilitat que incorporin l'actualització de les competències digitals de les persones amb l'objectiu de disminuir la bretxa tecnològica, millorar l'ocupabilitat actual i potencial i facilitar la inserció laboral en llocs de treball de qualitat.
	4. Impuls de la capacitat productiva i transformació del teixit empresarial Impulsar la competitivitat del model productiu minimitzant l'impacte de la crisi ocasionada per la covid-19 i acompanyar les empreses en el procés de digitalització i/o (re)definició dels seus models de negoci.

Finançament i període d'execució

La Diputació de Barcelona destina 10 milions d'euros del pressupost corporatiu a 310 municipis de la província per executar el programa TTT durant el període 2021-2022, dels quals 6,5 es corresponen a la primera anualitat i 3,5 a la segona. Assumeix el cost total dels projectes sense requerir-ne el cofinançament per part dels ens beneficiaris. El procediment de concessió es realitza a través d'un fons de prestació (no hi ha concurrència competitiva) que es distribueix en funció de tres variables:

- Assignació d'un import fix garantit per trams de població potencialment activa (53 % del pressupost).
- Percentatge de persones en situació d'atur (30 % del pressupost).
- Nombre d'empreses (17 % del pressupost).

Per assegurar la disponibilitat de crèdit suficient, la Diputació de Barcelona realitza un pagament anticipat (bestreta) de la primera anualitat a cada ens i preveu un avançament de la segona una vegada es justifica el 100 % de les despeses de la primera anualitat.

Destinatari i beneficiaris

Seguint allò que s'estableix al règim regulador del Programa,⁴ els seus destinataris són la totalitat d'ajuntaments de la província adherits al Pla de concertació Xarxa de Govern Locals 2020-2023 (310 municipis), amb l'excepció de l'Ajuntament de Barcelona, amb el qual les relacions de caràcter econòmic es formalitzen per altres vies.

Els beneficiaris de les accions han de pertànyer als grups següents:

4 https://seuelectronica.diba.cat/tramits-ens/concertacio/docs/ACORDS_1217_1217667.pdf



- Persones amb una edat compresa entre els 16 i 64 anys, amb un nivell mínim d'estudis d'ESO o equivalent i que es trobin en alguna de les circumstàncies següents:
 - En situació d'atur inscrites com a demandants d'ocupació al Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC).
 - En actiu inscrites al SOC com a demandants de millora de l'ocupació perquè volen canviar d'ocupació i/o millorar la seva ocupabilitat, ja que es troben en situació de precarietat laboral.
 - En situació d'ocupació en llocs de treball que estan en procés de desaparició i/o transformació, o bé en àmbits d'activitat econòmica altament afectats per la covid-19.
 - En situació d'inactivitat, bé perquè no es comptabilitzen estadísticament en cerca d'ocupació (aturades) tot i que estan buscant feina a través d'un Servei Local d'Ocupació, o bé perquè, pel seu desconeixement del mercat de treball i les seves oportunitats, es pot incidir en les seves vocacions professionals orientant-les cap a professions de futur i amb alta demanda. Les dones i els joves s'inclourien com a grups preferents a tractar en ambdós casos, respectivament.
- Empreses amb perspectives de creixement, amb fort arrelament territorial i potencialment generadores d'ocupació de qualitat, i preferentment que pertanyin a una cadena de valor de negoci estratègica i es trobin en alguna de les circumstàncies següents:
 - En procés de digitalització amb necessitat de perfils amb capacitat d'utilitzar tecnologia per fer tasques realitzades tradicionalment que es començaran a fer interactuant amb màquines i sistemes.
 - Ja digitalitzades amb necessitats de nous perfils professionals especialitzats.

Seguiment i avaluació

Des de l'inici del desplegament es dissenya un sistema de seguiment i avaluació consistent en:



La recollida semestral d'indicadors clau per seguir l'evolució de cada projecte territorial.



La mecanització de les actuacions realitzades amb les persones i les empreses en un mòdul creat ad hoc a la Plataforma Telemàtica Xaloc, amb l'objectiu de dur a terme la traçabilitat dels itineraris realitzats per cada participant.



La valoració de la satisfacció dels beneficiaris dels projectes (persones, empreses i agents), així com dels equips locals encarregats de l'execució del programa, a través d'enquestes que es passen a l'acabament de cada projecte.



Reunions de seguiment i contrast trimestrals per copsar els aspectes qualitatius de la implementació dels eixos estratègics del programa amb els ens beneficiaris.



Constitució de grups de treball específics per seguir accions d'especial rellevància en el programa (l'avaluació per evidències del grau de maduresa digital de les persones, el foment de les vocacions científiques i tecnològiques del joves, la inserció laboral de dones en ocupacions tradicionalment masculines).

3. Desplegament territorial

Subvencions als ens locals i dimensió dels projectes

L'aplicació de la fórmula de concessió de les subvencions va comportar importants diferències pressupostàries per municipis. Així, el municipi que rebia més disposava d'una subvenció 79 vegades més elevada que el municipi que rebia menys. Es va generar una forta polarització, de



manera que 115 municipis rebien una quantitat inferior als 10.000 €, mentre que 8 superaven els 100.000 €. La diferència venia determinada fonamentalment pel nombre d'habitants en edat de treballar (que era la variable de la fórmula de distribució que consumia un major volum pressupostari).

En aquest moment, la preocupació de la Diputació de Barcelona va ser incentivar la concertació territorial de manera que els municipis més petits s'agrupessin per aconseguir una massa crítica suficient per realitzar accions amb impacte. Es tractava d'evitar la coexistència de 310 projectes territorials liderats cadascun per l'entitat beneficiària de la subvenció, fet que contradeia la lògica transformadora del programa.

El règim regulador del TTT permetia la modalitat d'execució conjunta entre diversos ens i els encàrrecs de gestió a entitats supramunicipals. No obstant això, en determinats casos es va detectar una relativa resistència a la concertació.

La importància de la concertació territorial per configurar projectes amb impacte

És ben cert que, tot i compartir un espai geogràfic comú, el territori provincial és força heterogeni. Les dinàmiques històriques de funcionament són força presents i es deriven no només de les característiques particulars i singulars del mercat de treball i de l'especialització productiva dels diferents entorns territorials, sinó també de la cultura organitzativa de les institucions, la tradició i experiència en l'aplicació de processos de concertació, la població municipal, la capacitat de lideratge tècnic, o la voluntat i visió política, entre d'altres.

De manera sintètica, les casuístiques locals en relació amb la concertació territorial es poden classificar en tres tipologies:

- Municipis, normalment amb una dimensió petita i/o mitjana, pertanyents a àmbits geogràfics confrontants que comparteixen dinàmiques productives similars i amb una llarga experiència en agrupar-se per desenvolupar projectes de major impacte i en què el procés de concertació territorial és intrínsec al seu funcionament habitual. En aquests casos, les administracions supramunicipals juguen un paper clau (consells comarcals, mancomunitats, agències, etc.).
- Municipis, principalment de dimensions molt grans o molt petites, que no acostumen a concertar territorialment llevat que sigui obligatori per a l'obtenció de subvencions. En el cas dels municipis de major dimensió, acostuma a succeir que el pressupost és suficientment elevat i l'ens beneficiari té prou marge financer per actuar, minimitzant la càrrega administrativa que comporta la justificació de projectes agrupats i evitant el cost (en recursos i temps) que suposa la coordinació amb altres entitats. En el cas dels municipis petits, la causa rau sovint en una feblesa de la musculatura tècnica municipal, en el sentit que no disposen d'una plantilla suficient i/o estable.
- Entre ambdós extrems se situen una sèrie de municipis on el desplegament de processos de concertació fluctua en funció de les característiques del projecte a desenvolupar, de la complexitat de la gestió pressupostària i administrativa derivada d'una execució conjunta i, en determinats casos, de la conjuntura política.

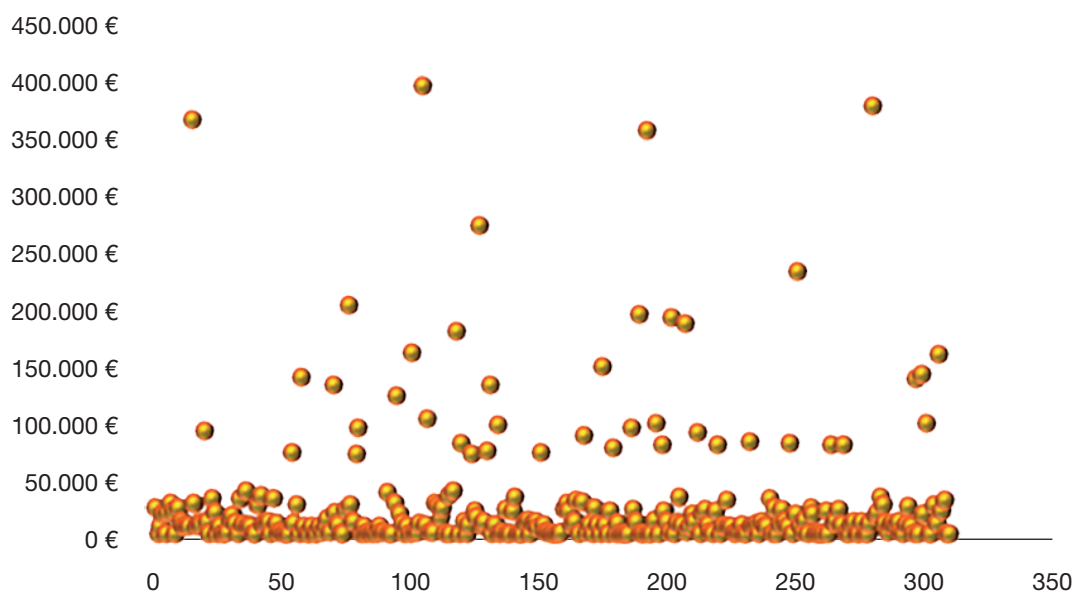
És en aquest tercer grup on la Diputació va focalitzar la seva estratègia per incentivar la concertació territorial. Ho va fer principalment a través de sessions informatives per al personal tècnic i electe, explicant els beneficis d'una acció concertada especialment enfront de la ciutadania i, alhora, facilitant eines i recursos als ajuntaments per alleugerir la càrrega administrativa, simplificar els processos de gestió i capacitar els equips encarregats de l'execució dels projectes.

Els resultats s'il·lustren als gràfics de dispersió següents.



Gràfic 1

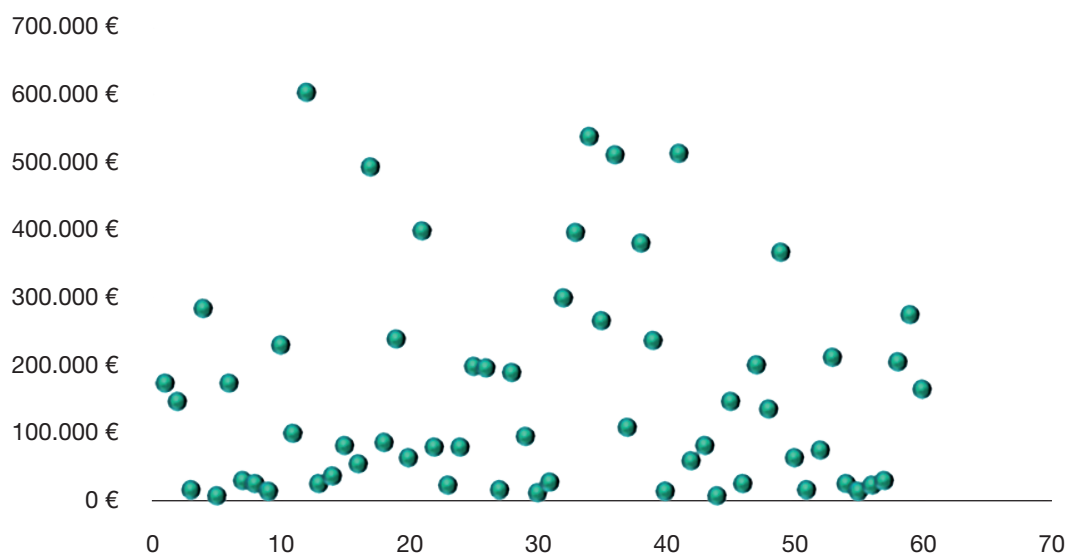
Pressupost per projecte abans de la concertació territorial



Font: Diputació de Barcelona

Gràfic 2

Pressupost per projecte després de la concertació territorial



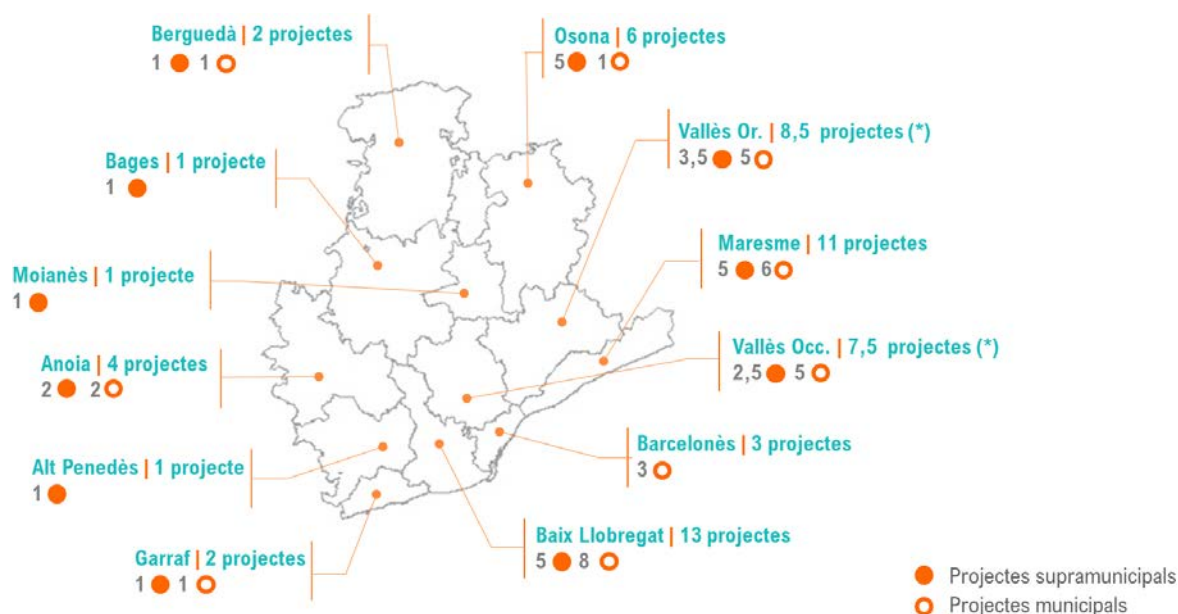
Font: Diputació de Barcelona

Abans de realitzar els processos concertació, el programa TTT estava format per 310 projectes territorials tendents a ser executats de manera individual per 310 ajuntaments. Després, el programa passa a estar integrat per 60 projectes territorials, dels quals 31 s'executen de manera individual i 29 de manera agrupada aglutinant 265 municipis.

A l'inici del segon semestre del 2021 ja es disposava d'un panorama estable del desplegament territorial dels projectes, que es pot visualitzar al mapa següent.

Mapa 1

Desplegament territorial dels projectes per comarques



Font: Diputació de Barcelona

(*) El Projecte de l'Eix de la Riera de Caldes es desenvolupa a 2 comarques, ja que els municipis on s'implanta estan situats al Vallès Occidental i al Vallès Oriental.

4. El paper de la Diputació de Barcelona

Malgrat la tendència a pensar que les administracions provincials d'una certa dimensió, com ho és la Diputació de Barcelona, actuen merament com a repartidores de subvencions, el Programa TTT és un clar exemple de creació d'un valor públic diferencial que es fonamenta en l'acció tècnica desenvolupada per l'equip encarregat de la seva gestió.

Acompanyament i suport als ens locals

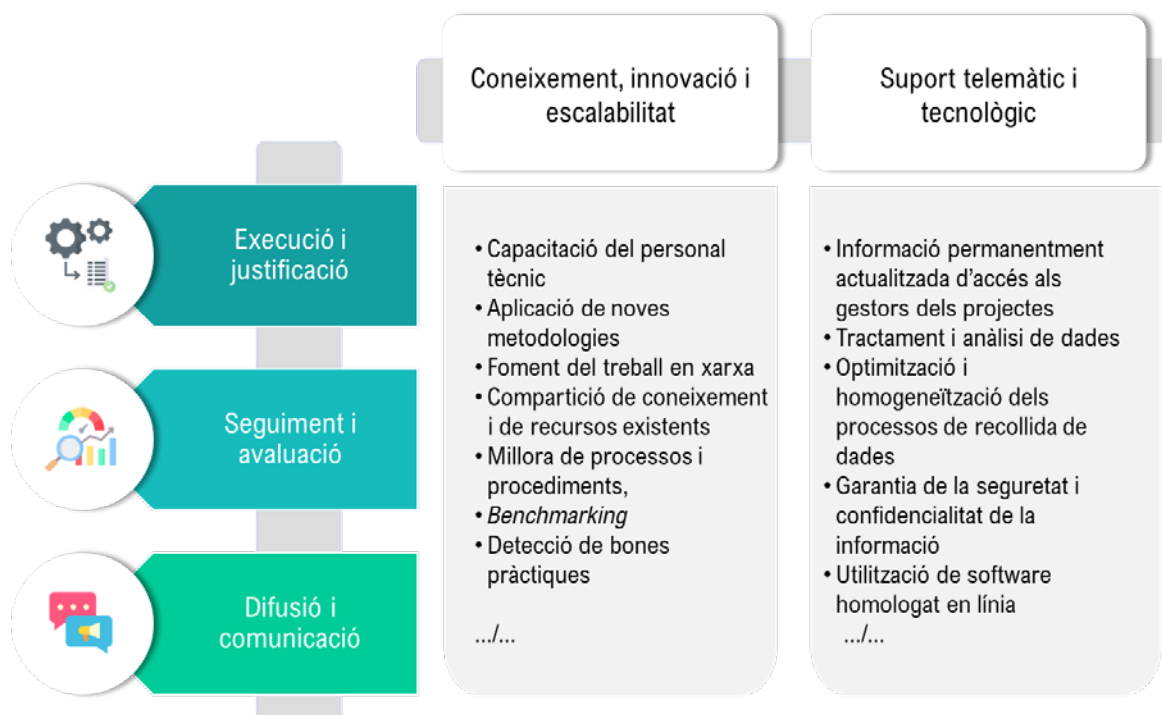
El procés d'acompanyament i suport als ens locals al llarg de l'execució del programa s'ha efectuat en totes les etapes del seu desplegament: des de la configuració territorial dels projectes fins a la difusió dels resultats.

Cartera corporativa de productes i serveis tècnics

El conjunt de recursos posats a disposició dels ens locals es poden classificar en dues grans tipologies d'acord amb la seva finalitat, i, alhora, amb aquests recursos es dona suport, de manera transversal, a les diferents fases d'execució del Programa.

Figura 1

Recursos i serveis no econòmics posats a disposició de les entitats locals per a l'execució dels seus projectes



Font: Diputació de Barcelona

Coneixement, innovació i escalabilitat: recursos destinats a millorar la capacitat del personal tècnic, a aplicar noves metodologies, a fomentar el treball en xarxa, a compartir coneixement, a millorar processos i procediments, al *benchmarking* i detecció de bones pràctiques i a tot allò que actuï de palanca multiplicadora d'eficiència i qualitat.

Suport telemàtic i tecnològic: recursos destinats a oferir aplicacions en línia per compartir informació permanentment actualitzada, a realitzar el tractament i anàlisi de la informació, a optimitzar els processos de recollida de dades de manera homogènia, a garantir la seguretat de les dades i a tot allò que permeti mesurar l'evolució i l'impacte de les actuacions.

Recursos destinats al coneixement, la innovació i l'escalabilitat de les accions. Alguns exemples.

Capacitació del personal tècnic. Formar per transformar.

Calia que els equips locals encarregats de la gestió i execució dels projectes territorials disposessin dels coneixements adients per desenvolupar les seves funcions amb el màxim nivell de competència. I més en un moment en què l'entorn era força desconegut i la realitat social i econòmica requeria una adaptació constant de l'acció pública local. Dit d'una altra manera, no es podia desenvolupar un projecte transformador amb èxit si les persones i institucions encarregades de la seva implementació no tenien una mentalitat d'aprenentatge permanent. De manera anàloga, el personal de la Diputació de Barcelona va realitzar un procés de *reskilling* intern per (re)definir el format i els continguts dels seus productes i serveis.

Durant el període d'execució del Programa es van realitzar 41 accions de capacitació de 410 hores de durada, de les quals se'n van beneficiar 1.336 tècnics, que van acreditar-ne l'aprofitament. Gairebé la seva totalitat d'aquestes accions es van fer en línia, la qual cosa va permetre, d'una



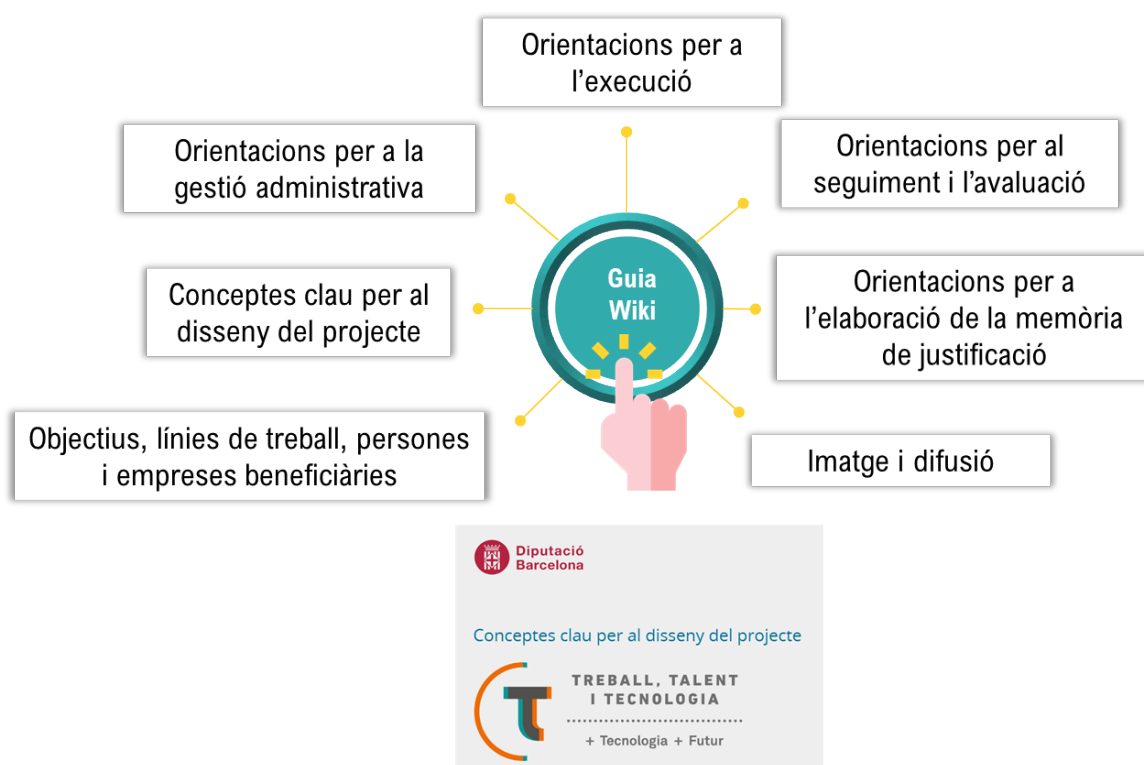
banda, mantenir un ritme constant de l'activitat formadora, ja que s'evitava el desplaçament físic del personal tècnic en un moment en què encara existien restriccions de mobilitat, i, de l'altra, beneficiar-se de l'ampliació de la capacitat d'assistència que possibilitaven les plataformes telemàtiques de comunicació i altres eines d'aprenentatge en línia.

«Guia de suport als ens locals»⁵

Elaborada en format wiki, aquesta guia conté un compendi d'informació, orientacions metodològiques, materials i recursos en diferents suports, per desplegar el Programa. És accessible en format web per a la comunitat de professionals locals que s'encarreguen de la gestió dels projectes territorials. L'equip de la Diputació de Barcelona n'elabora, edita i publica els continguts, i en garanteix l'actualització.

Figura 2

Principals continguts de la «Guia de suport als ens locals» per a l'execució dels projectes



Font: Elaboració pròpia

Butlletí Treball, Talent i Tecnologia⁶

Amb gairebé 1.000 subscriptors i una periodicitat de publicació trimestral, el butlletí e-TTT és un canal de comunicació enfocat a donar a conèixer l'activitat dels projectes territorials que s'estan desenvolupant en el marc d'aquest Programa, a oferir informació útil per a la ciutadania, les empreses i els governs locals, i a reflexionar sobre temes d'actualitat de promoció econòmica i d'ocupació en l'àmbit local. En la seva redacció hi col·laboren tècnics municipals, experts de reconegut prestigi segons la temàtica, empresaris, periodistes, consultors i el personal mateix de la Diputació de Barcelona.

⁵ https://formawiki.diba.cat/pub/of_tec_est_des_econo/a796f7eb_programa_treball_talent_i_tecnologia_2024-2026._guia_de_suport_als_ens_locals/index.html

⁶ <https://www.diba.cat/web/economieslocals/butllet%C3%AD-e-ttt>



Test d'autoavaluació de les competències digitals per evidències⁷

Aquest test, basat en la metodologia de la plataforma francesa Pix, està dissenyat per avaluar de manera objectiva, a través de la resolució de reptes i activitats, el nivell de maduresa digital de les persones en 8 competències digitals establertes pel Marc Europeu de Competències Digitals (DigComp): realitzar una cerca i vigilància informativa; interactuar; compartir i publicar; col·laborar; entrar al món digital; desenvolupar documents de text; assegurar l'entorn digital; resoldre problemes tècnics.

Així mateix, proporciona una avaluació objectiva i pràctica de les competències digitals dels participants i ofereix recomanacions de formació específiques basades en els resultats obtinguts.

La Diputació va adaptar la versió francesa i va adquirir una llicència d'ús que pot ser utilitzada per les entitats municipals que vulguin aplicar-la als beneficiaris dels seus projectes.

Foment de les vocacions STEM. #Challengefutur⁸

Es tracta d'una col·lecció de 12 vídeos de curta durada i accessible a la plataforma YouTube, on es mostren de manera divulgativa les tasques i habilitats requerides per a diferents ocupacions en un entorn laboral real. És una acció destinada a donar a conèixer entre la població jove tant professions emergents com professions que s'estan transformant degut a l'impacte de la tecnologia. Al #ChallengeFutur, influencers famosos es desafien entre ells per demostrar la seva destresa, simulant la realització d'un ofici durant una jornada.

La idea va sorgir arran d'un procés de reflexió conjunt entre els tècnics municipals d'ocupació directament afectats per la problemàtica en qüestió. Es va comptar amb la inestimable col·laboració de les empreses, que van proporcionar les seves instal·lacions i van mostrar les tasques que s'havien d'exercir d'una manera didàctica. Finalment, els influencers van aportar l'estil comunicatiu fresc dels seus perfils a les xarxes socials, que connectava directament amb la població jove.



⁷ https://formawiki.diba.cat/pub/of_tec_est_des_econo/74c91c99_autoavaluacio_de_les_competencies_digitals_per_evidencies_amb_el_test_pix-ttt/

⁸ <https://www.diba.cat/es/web/economieslocals/challengefutur>



Els joves van ser el col·lectiu més beneficiat, atès que es va contribuir a la seva orientació professional posant al seu abast el coneixement d'estudis que permeten accedir a opcions laborals atractives. Així mateix, les empreses se'n van beneficiar de dues maneres: augmentant les possibilitats de captar talent per cobrir les seves vacants i generant aliances amb el sector públic local a través de la seva participació directa en la iniciativa.

La campanya va veure la llum a través dels perfils d'Instagram i TikTok tant dels influencers com de l'agència de comunicació catalana líder en informació juvenil Adolescents.cat, així com de les xarxes socials d'entitats locals de la província. L'impacte va ser notori: 492.678 comptes assolits a Instagram, 819.332 reproduccions en total (Instagram i TikTok), una mitjana de reproduccions per vídeo de 68.277 i un total de 33.585 «m'agrada». Els vídeos que van tenir més acollida van ser els de desenvolupador/a de programari, instal·lador/a de plaques solars fotovoltaïques i auxiliar de manteniment de vehicles de mobilitat personal.

Cada professió porta associada una fitxa descriptiva que mostra les sortides professionals, les competències personals, tècniques i digitals necessàries, possibles itineraris formatius i algunes de les empreses que poden necessitar el perfil en qüestió. Les professions estan catalogades en funció de 4 tipologies de personalitat (somiador, planificador, manetes i sociable) per facilitar la selecció als joves segons la tipologia amb la qual se sentin més identificats.

Des del 2021, 51 municipis s'han sumat a aquesta iniciativa. I se n'ha protocol·litzat el desenvolupament de manera detallada, fet que en permet l'escalabilitat en altres territoris amb relativa facilitat.

Recursos destinats al suport telemàtic i tecnològic. Alguns exemples.

Plataforma Tecnològica Xaloc (aplicació Xaloc)

L'aplicació Xaloc és una base de dades corporativa que funciona mitjançant Oracle i permet la connexió simultània de diferents entitats. Actualment l'utilitzen el 85 % dels Serveis Locals d'ocupació de la província. És d'accés restringit, és a dir, per al seu ús es requereix un sistema de validació d'usuaris, que gestiona directament la Diputació. L'aplicació permet registrar l'activitat realitzada per les persones i empreses que s'adrecen a aquests dispositius locals d'inserció, així com conèixer en temps real la traçabilitat dels itineraris (tant de la demanda com de l'oferta). El seu disseny metodològic es basa en el model d'intermediació laboral que s'utilitza a la Xarxa de Serveis Locals d'Ocupació. De manera addicional, disposa d'una funcionalitat que facilita l'extracció de dades per a ús estadístic i la comparació amb altres entitats.

Per a la realització del seguiment del Programa es va crear un mòdul específic a l'aplicació amb l'objectiu de registrar les accions que s'efectuessin amb les persones i empreses beneficiàries del projectes territorials. Això va permetre conèixer de manera desglossada i també agregada els perfils dels beneficiaris, el volum d'activitat i el seu impacte.

Comunitat Virtual d'Ocupació

Es tracta d'un espai virtual d'interacció entre la Diputació de Barcelona i el personal tècnic i administratiu que gestiona els projectes. Es va habilitar un grup de treball específic per al Programa TTT, en què van participar activament 145 professionals encarregats de la gestió dels projectes.

A banda de documentació diversa relacionada amb l'execució del programa i notícies d'interès, la Comunitat Virtual d'Ocupació permet la creació de fòrums sobre temàtiques específiques per abordar-les de manera col·laborativa entre els seus membres, i també per compartir informació, materials, reflexions i opinions, i, així, reforçar les relacions interpersonals.



5. Resultats i elements transformadors

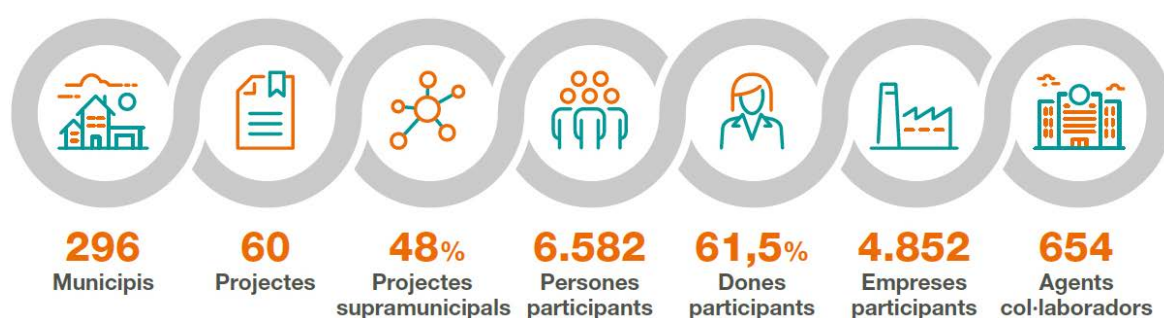
Resultats quantitatius

El Programa TTT es va desplegar a través de 60 projectes territorials i va aconseguir un impacte en el 95,5 % de la província de Barcelona. Es van beneficiar de les seves accions gairebé 6.600 persones, majoritàriament dones, i més de 4.800 empreses, la majoria de menys de 20 treballadors.

Hi van participar activament 654 agents, aportant el seu coneixement en funció de l'objectiu del projecte: cambres de comerç, universitats i altres centres de formació, instituts tecnològics, clústers, col·legis professionals, els agents econòmics i socials i organitzacions del tercer sector.

Figura 3

Principals resultats quantitatius



Font: Diputació de Barcelona

El 56 % de les persones i el 45 % de les empreses participants van millorar el seu grau de digitalització gràcies a les activitats de capacitat i assessorament realitzades: 195 accions de formació professionalitzadora, 233 accions formatives en competències digitals i 232 empreses assessorades en digitalització.

1.600 persones van trobar feina gràcies al programa, el 30 % de les quals amb contractes indefinits. Així mateix, el grau de satisfacció dels participants va assolir un notable alt: 8,8 les persones, 8,1 les empreses i 8,7 els agents col·laboradors.

Figura 4

Milliores en digitalització i inserció laboral

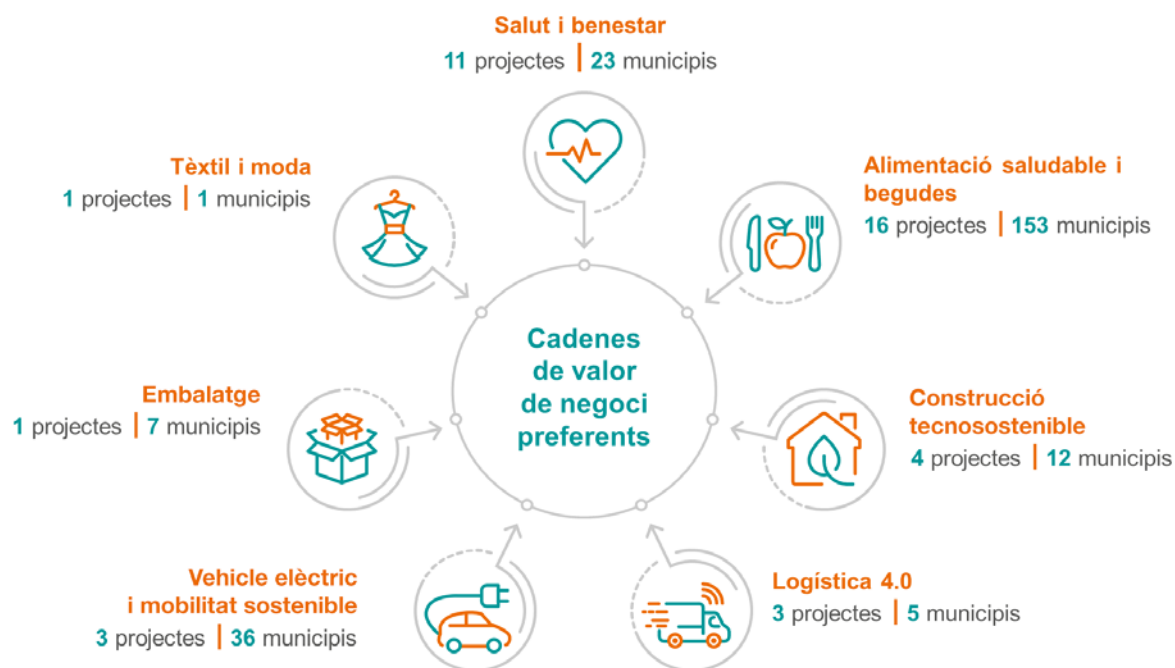


Font: Diputació de Barcelona

Es van identificar i mapejar 7 cadenes de valor de negoci preferents al conjunt del territori, i per a cadascuna d'elles es va elaborar un pla d'acció de manera col·laborativa amb els agents implicats (públics i privats), definint un full de ruta per assolir els reptes que es van plantejar a mitjà i llarg termini.

Figura 5

Principals cadenes de valor de negoci identificades



Font: Diputació de Barcelona

Una aproximació als elements transformadors

Els elements transformadors són aquells que impulsen canvis significatius i positius en una àrea o context determinats. Això implica buscar noves solucions i enfocaments per millorar situacions existents, aspirar a un canvi real i durador, tenir una perspectiva a llarg termini i passar de les paraules a les fites concretes.

En el marc del Programa TTT, es consideren transformadors aquells elements que han contribuït a canviar mentalitats aplicant el que en terminologia anglosaxona es coneix com *Outside the Box Thinking*, és a dir, pensar fora dels paràmetres habituals, i també aquells que, tot i sabent que teòricament són importants, en aquest programa s'evidencien de manera pràctica.

Una manera diferent d'aproximar-se a les dinàmiques productives i laborals del territori a través del mapatge de les cadenes de valor de negoci

Tradicionalment, la majoria de les diagnosi quantitatives realitzades en l'àmbit de la promoció econòmica i l'ocupació s'han fonamentat en la consulta i el posterior tractament de les estadístiques oficials convenientment territorialitzades i classificades per (sub)sector d'activitat econòmica. El mapatge de les cadenes de valor de negoci suposa una nova manera d'aproximar-nos amb precisió quirúrgica a les dinàmiques productives del territori per articular una estratègia més perfilada.

Aquesta metodologia permet identificar, en un territori concret, el conjunt d'empreses i agents interconnectats entre si amb relacions de client-proveïdor, que serveixen a un mateix tipus de client i que tenen reptes comuns de negoci, independentment de si pertanyen o no al mateix epígraf de la Classificació Catalana d'Activitats Econòmiques. I, a partir d'aquí, permet dimensionar-ne la



facturació, el volum de treballadors que ocupen, així com conèixer amb precisió les necessitats competencials dels seus treballadors actuals i de perfils professionals en un futur.

A tall d'exemple, el Projecte Activa Vallès +55⁹ (executat pels ajuntaments de Sabadell, Badia del Vallès, Castellar del Vallès i Cerdanyola del Vallès) va seleccionar com a cadena de valor preferent l'economia de plata (Silver Economy). El seu mapatge va permetre identificar 152 empreses vinculades amb l'elaboració de productes i serveis per a persones de més 55 anys, amb una facturació anual de 197 milions d'euros i 2.455 treballadors. A partir de l'anàlisi de la cadena de valor, es va definir un pla d'acció de manera col·laborativa amb les empreses i agents més representatius, que contenia 16 accions per assolir el repte plantejat pel projecte: posicionar el territori com un lloc de referència per a empreses i entitats centrades a oferir solucions i serveis adaptats a les necessitats de les persones majors de 55 anys.

Una política pública conceptualitzada i executada des d'una perspectiva holística que supera l'enfocament tradicional de les polítiques d'ocupació

Resulta imprescindible abordar els reptes que planteja l'evolució del mercat de treball des d'una òptica diferent i sobretot més innovadora respecte a les actuacions i iniciatives que s'estan desenvolupant des de fa més d'una dècada. I això és així perquè han canviat els marcs de referència del mercat de treball, perquè cal passar del concepte de mà d'obra al concepte de talent i perquè el teixit empresarial és un agent actiu clau de les polítiques de mercat de treball.

El món del treball d'aquests últims anys es caracteritza per la fragmentació i la diversitat de modalitats d'inserció laboral, ja que coexisteixen condicions de treball diverses (condicions de treball típiques de l'industrialisme assalariat, modalitats de contractació flexible, empenedories autogestionades, etc.). La tendència és la multiactivitat, és a dir, un augment significatiu de persones treballadores que combinen, simultàniament, múltiples fonts d'ingressos i identitats laborals.

La força laboral és la força del talent. El TTT incorpora aquest concepte incidint en les persones més vulnerables, però amplia el ventall a totes les persones que formen part de la força laboral d'una societat (persones treballadores, estudiants, inactives, aturades, autònomes, empenedores).

S'adreça a tot tipus d'empreses vinculades a la cadena de valor de negoci seleccionada, oferint-los respostes des de l'àmbit local adequades a les seves necessitats i particularitats, codissenyant i coexecutant accions formatives a mida per incorporar nou personal i millorar les competències (especialment les digitals) dels treballadors de la seva plantilla, entre d'altres.

A diferència de la majoria de polítiques d'ocupació, el TTT se centra en les necessitats de talent de les empreses i, a partir d'aquí, a capacitar persones (aturades, ocupades o estadísticament inactives) per augmentar el seu valor competencial, especialment el digital. En conseqüència, es proposa, d'una banda, elevar l'ocupabilitat de les persones aturades, per tant, la seva posició per trobar un lloc de feina, i, de l'altra, millorar la productivitat de les persones ocupades per, així, contribuir a l'augment de la competitivitat del teixit empresarial.

Desenvolupament d'estratègies de col·laboració publicoprivada com a palanques d'innovació i de creació de valor públic i privat

La col·laboració publicoprivada es basa en la capacitat dels ens locals d'articular una estratègia compartida amb un conjunt d'actors públics, privats, socials i econòmics, per tal de fer front als desafiaments de futur del seu territori com a conseqüència dels canvis permanents que es produeixen al mercat de treball, i assegurar una major qualitat de vida de la seva gent. En tots els projectes territorials hi han col·laborat les empreses. Certament, el nivell d'intensitat d'aquesta col·laboració ha estat divers, però en un bon nombre de territoris el compromís del sector privat s'ha concretat de manera molt efectiva, fet que ha contribuït a crear solucions a mida per fer front

9 <https://www.sabadelltreball.cat/presentacio-grafica>

als reptes plantejats, que no s'haurien pogut resoldre d'una altra manera, almenys a curt termini. El cas de les accions per fomentar les vocacions científiques i tecnològiques de les persones joves (explicat anteriorment) n'és un bon exemple.

La participació d'empreses i altres agents ha superat les previsions inicials, atès que han estat més de 4.500, els quals han considerat les entitats locals com un agent amb qui cooperar i col·laborar. A títol il·lustratiu, la figura següent mostra la participació del sector privat i altres agents al projecte executat a l'Alt Penedès centrat en la cadena de valor de negocis de l'Alimentació i begudes.

Figura 6

Principals entitats públiques i privades participants al projecte de l'Alt Penedès¹⁰



Font: Diputació de Barcelona a partir de les dades subministrades pel Consell Comarcal de l'Alt Penedès

Un nou model de governança de les polítiques de promoció econòmica i ocupació

La transversalitat d'aquest programa ha incentivat el desenvolupament de processos de col·laboració inter- i intraadministrativa que no acostumen a ser habituals. En funció de la cadena de valor de negoci en què s'enfoca el projecte, els departaments o regidories directament o indirectament afectats (treball, empresa, salut, cicle de la vida, educació) han establert mecanismes de coordinació i seguiment del pla d'acció definit. Aquest fet també s'ha fet extensiu als projectes de caràcter supramunicipal on s'efectua una execució conjunta. En determinats casos, s'ha constituït un grup motor del projecte format pels principals agents públics i privats que s'han encarregat de dur a terme la monitorització.

Formació digital per treballar en ocupacions en procés de transformació tecnològica

En un període relativament curt s'ha aconseguit incrementar, en més d'un 50 % de mitjana, el grau de digitalització de les persones i les empreses participants. A banda de les accions formatives de millora de competències digitals de nivell bàsic i susceptibles d'aplicació en ocupacions tradicionals, s'ha dut a terme un esforç considerable per formar els participants en aquells àmbits on el coneixement de la tecnologia era essencial per ocupar posicions en llocs de treball en transformació amb un elevat component digital.

¹⁰ <https://tttpenedes.cat/>



A tall d'exemple, es destaquen:

Projecte Talent i Noves Oportunitats, a Osona¹¹	Creació d'una acadèmia digital on s'han realitzat cursos de formació per aprendre les bases de la programació i desenvolupar aplicacions i espais web, amb eines i metodologies professionals i treballant en projectes pràctics en equip. Aquesta acció, adreçada a persones sense cap coneixement previ, proporciona unes competències transversals en el camp de la programació altament demandades per les empreses.
Projecte TecnoTalent Vallès (Terrassa, Castellbisbal i Ripoll)¹²	Formació de <i>reskilling</i> , per a persones treballadores en actiu, a les empreses i a mida per a la contractació de nou personal, a B. Braun i Kern Pharma. En ambdós casos, les empreses han participat en tot el procés: definint continguts formatius, actuant com a docents i fent l'avaluació formativa i el seguiment en tutories. La formació de <i>reskilling</i> ha consistit en l'actualització de coneixements dels treballadors davant de processos de transformació tecnològica en què el personal operari ha deixat de fer les tasques manualment i necessita coneixements en l'ús de maquinària automatitzada.
Projecte de l'Alt Penedès¹³	Capacitació en l'àmbit de la digitalització de l'agricultura per a la millora de rendiments i l'augment de la sostenibilitat en el context de canvi climàtic. Formació en maquinària agrícola 4.0, amb l'objectiu d'impulsar el relleu generacional i la professionalització dels operaris agrícoles vinculats a processos mecanitzats.

Estratègia de comunicació: elevat posicionament de la marca TTT a les xarxes socials, fet que ha permès arribar a un ventall més ampli de població i d'empreses

Des dels diferents projectes territorials s'han creat comptes a Instagram, Twitter i TikTok per aproximar-se a un públic especialment jove amb un nivell de competència digital mitjà. Així mateix, s'ha desenvolupat una estratègia comunicativa a les xarxes professionals, sobretot LinkedIn, per atraure més empreses i posicionar la marca TTT al mercat. La majoria de projectes han desenvolupat webs pròpies del projecte que inclouen la publicació de vídeos per donar a conèixer els productes i serveis associats al programa, així com les ocupacions amb més demanda.

Construcció d'un sentiment identitari a través de la marca TTT

La marca «Treball, Talent i Tecnologia, +Tecnologia +Futur», creada per la Diputació de Barcelona, ha estat adaptada pels diferents territoris als seus respectius projectes, però tots formen part d'una comunitat, la comunitat TTT. Tot i que es podria pensar que aquest fet és, aparentment, d'escassa rellevància, no ho és en absolut. El sentiment identitari generat al món local esdevé un motor de superació i una font d'innovació constant que permet avançar en la recerca de solucions compartides per fer front als reptes que es plantegen en l'àmbit objecte del Programa.

6. Aprenentatges i reptes de futur

El Programa TTT ha permès constatar força elements d'aprenentatge que posen de manifest l'existència d'un recorregut de millora en el desenvolupament d'iniciatives similars en el futur. Alguns poden resultar obvis, però no per això són menys importants, i d'altres requereixen un canvi de mentalitat en les institucions i els agents que els han de liderar. Sense ànim d'exhaustivitat, es mencionen els següents elements d'aprenentatge.

Per transformar amb èxit es necessita temps

Una política transformadora es caracteritza per introduir canvis significatius i innovadors que busquen millorar la vida de la ciutadania, és a dir, la transformació implica superar l'estat actual i crear noves maneres d'actuar per aconseguir resultats més positius i inclusius. En l'àmbit de la

11 <https://toposona.cat/treballa-al-sector-tic/joves-programador-a-web/>

12 <https://terrassaocupacio.cat/ca/programes-empresa/ttt/>, <https://www.diba.cat/es/web/economieslocals/butllet%C3%AD-e-ttt/-/newsletter/355023406/2/361464853/upskilling-reskilling-retenci%C3%B3-del-talent-i-transformaci%C3%B3-tecnol%C3%B2gica>

13 <https://tttpenedes.cat/formacio/>



prosperitat, segons les Nacions Unides, una política pública transformadora és aquella que es proposa millorar el benestar econòmic i social de la població. I aquesta política se centra a fomentar el creixement econòmic sostenible, la igualtat d'oportunitats i la reducció de la pobresa.

En qualsevol dels casos, cal un temps suficient per mobilitzar i alinear els agents i recursos a fi de construir aliances i complicitats i establir vincles de confiança. Els canvis en les dinàmiques productives i socials requereixen un temps de maduració fins a la seva consolidació. A més, cal afegir que els tempos amb què treballa l'Administració en el desplegament de polítiques acostumen a ser massa llargs si es tenen en compte els processos que comporten l'aplicació del procediment administratiu en l'atorgament i justificació de subvencions, la contractació pública, i el rendiment de comptes, entre d'altres.

A la pràctica, la majoria dels projectes no van acabar la totalitat de les accions, atès que només la realització del mapatge i la diagnosi de la cadena de valor de negoci van consumir entre un 40 i un 45 % del temps destinat a l'execució del projecte (gairebé un any). Per aquest motiu, va caldre concedir una pròrroga a aquelles entitats que ho sol·licitessin (que van ser gairebé la totalitat). Tot i amb això, la valoració realitzada pels participants indica que cal com a mínim una durada de 4 anys per visualitzar resultats realment transformadors i consolidats. Així, el programa TTT ha contribuït a posar les bases per dur a terme una transformació efectiva, però cal cultivar la inversió realitzada perquè arregli de manera consistent i que els efectes transformadors constatats perdurin més enllà del que dura la seva execució.

La importància dels conceptes: transició digital versus transformació tecnològica

Erròniament, es pensa que la transició digital passa per l'adquisició de tecnologia de nova generació a les empreses o bé per formar persones en aplicacions informàtiques. S'ha d'entendre que aquest concepte és molt més ampli i rau en com les persones interactuen amb les tecnologies, de manera que, fruit d'aquesta relació, la seva activitat en l'esfera productiva i la seva vida en l'esfera personal siguin més productives i de major qualitat. Es tracta d'un gir de mentalitat que provoca sovint canvis en els models de negoci de les unitats productives, que arrossegueu diferents maneres de relacionar-se amb proveïdors i clients. I no només perquè la manera de produir ha canviat, gràcies a la robotització i a l'automatització de processos, entre d'altres, sinó perquè també ho ha fet la manera de consumir.

La tecnologia també permet accedir, emmagatzemar i explotar un volum de dades gairebé inimaginable, les quals permeten conèixer i predir el comportament, així com anticipar-se a les necessitats de les persones i les empreses. Així, la irrupció de la intel·ligència artificial suposa una revolució en la manera com es prenen les decisions i alhora genera un impacte radical en el món de les relacions laborals.

Si s'entén que l'evolució tecnològica és un fenomen, a priori, sense data d'acabament, cal abandonar el concepte de transició digital, atès que, stricto sensu, una transició implica una data d'inici i una d'acabament. Tenint en compte que en l'àmbit de la tecnologia la innovació és constant, resulta més oportú parlar de transformació tecnològica. Aquesta diferència conceptual no és menor, atès que la definició de les polítiques de mercat de treball ha d'estar intrínsecament vinculada a l'evolució permanent de les ocupacions i, en conseqüència, a la capacitat d'adaptabilitat dels factors de producció a l'entorn tecnològic. En aquest sentit, la superació o minimització de la bretxa tecnològica es configura com un objectiu fonamental d'aquestes polítiques.

Projectes amb impacte liderats per equips amb *capacity building*

Els resultats evidencien que cal una massa crítica suficient (en nombre d'habitants en edat de treballar i d'empreses) perquè els projectes tinguin l'impacte desitjat. Això passa per augmentar la col·laboració intermunicipal a través de la concertació territorial. La dimensió òptima en l'escala local és un condicionant de l'efectivitat de les polítiques públiques, i això, en el cas del programa TTT, es fa encara més palès, ja que el límit geogràfic d'una cadena de valor de negoci supera habitualment el municipal, i de vegades el comarcal. Fet que s'accentua tenint en compte que la



província de Barcelona presenta una estructura municipal força minifundista: només 25 municipis tenen una població en edat de treballar superior a 25.000 habitants, mentre que 115 municipis no arriben als 1.000 habitants.

Un projecte ben dimensionat —o sigui, en consonància amb l'objectiu del programa TTT— implica necessàriament disposar d'una estructura tècnica suficient, és a dir, amb dedicació i preparació adient per encarregar-se de la seva gestió i execució.

Compromís institucional: plurianualitat pressupostària i flexibilitat en la gestió

L'aposta política per desenvolupar programes transformadors passa per tenir una visió a llarg termini que comprometi els recursos pressupostaris d'acord amb la durada del programa, flexibilitzant la càrrega administrativa de la seva gestió. L'experiència constata que la conceptualització d'un bon projecte pot penalitzar la consecució de resultats si no hi ha una bona operativa en la implementació. És a dir, cal garantir un subministrament de recursos econòmics de manera fluida i l'aplicació d'una arquitectura jurídica administrativa de justificació que no col·lapsi les estructures de gestió.

Resiliència del món local

Cal posar en valor el paper del món local en el desenvolupament dels projectes territorials. Malgrat que encara hi ha un recorregut de millora important, no s'ha d'oblidar que l'execució es va dur a terme en un context pandèmic i postpandèmic, en què la capacitat d'adaptació i de resiliència eren claus. Els resultats aconseguits es poden valorar de manera molt positiva, tenint en compte que ha estat la primera vegada que s'ha desplegat un programa d'aquestes característiques en un moment, denominat comunament, de volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat.

Utilitzant un símil esportiu, es podria afirmar que el Programa TTT és una cursa de llarg recorregut en què, amb aquesta primera edició, s'ha arribat aproximadament a la meitat del trajecte. Per aquest motiu, la Diputació de Barcelona ha posat en marxa una segona edició que incorpora en el seu règim regulador molts dels aprenentatges adquirits en la primera. De manera resumida:

Durada i pressupost	S'amplia el període d'execució a 3 anys, assegurant un pressupost per a cada anualitat, independentment de si s'ha executat l'anualitat precedent.
Projectes territorials	Es poden acabar els projectes iniciats en la primera edició o començar-ne de nous amb una cadena de valor ja identificada.
Dimensió	Per obtenir finançament és obligatori presentar projectes amb una massa crítica suficient.
Gestió administrativa	El règim de concessió es basa en la concurrència competitiva, la qual cosa comporta una menor càrrega administrativa en la gestió i l'execució.
Avaluació de la millora de la competència digital	És obligatori utilitzar una metodologia comuna d'avaluació del grau de maduresa digital de totes les persones beneficiàries del programa.

Aquest programa ha fet aflorar grans reptes que ja eren latents en les polítiques locals en l'àmbit de l'ocupació i de la promoció econòmica, però la seva importància requereix una atenció immediata. A tall d'exemple, caldria (1) reforçar la implicació del sector privat en el marc de la col·laboració públicoprivada, (2) capacitar els equips de les administracions locals, amb un coneixement adequat i permanentment actualitzat, en l'àmbit de la transformació tecnològica, per donar resposta amb eficiència a les necessitats del mercat laboral, i (3) garantir la sostenibilitat financera de les polítiques públiques transformadores, que redunden en la prosperitat de la societat, amb una visió que superi el mandat.

La redacció d'aquest monogràfic no hauria estat possible sense la dedicació i la professionalitat de nombroses persones que, dins del seu àmbit de responsabilitat, han contribuït incansablement i amb gran vocació de servei públic a la implementació d'aquest programa transformador. L'autora



vol reconèixer expressament la feina realitzada per Raquel Alarcón, Susanna Fernández, Sílvia Gironès, Mar López, Elena Martínez, Puri Martínez, Pilar Moret i Begoña Uribesalgo, del Servei de Mercat de Treball. I també manifesta el seu agraïment als companys del Servei de Planificació i Avaluació i de la Direcció de Serveis de Cooperació Local de la Diputació de Barcelona pel seu suport. Finalment, fa extensiu aquest reconeixement a totes les persones de les entitats locals que ens han acompanyat en aquest viatge i que, com nosaltres, volen continuar transformant a través de l'acció pública.