



Projecte d'innovació pública en el desenvolupament local

OPE-Ajuntament de Manlleu

30 Juny de 2016

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

Índex

1.- Introducció	4
2.- Objectius del projecte	6
3.- Diagnòstic del context actual.....	8
3.1.- Àrea de serveis a les persones i Promoció Econòmica	8
3.2.- Context socioeconòmic	12
3.3.- DAFO	13
3.3.1.- DIFICULTATS	13
3.3.2.- AMENACES.....	13
3.3.3.- FORTALESES	13
3.3.4.- OPORTUNITATS.....	14
3.4.- ÀREES DE MILLORA	15
3.5.- Bones pràctiques.....	16
3.6.- Aliances	16
4.- Solució d'innovació pública en el desenvolupament local.....	17
4.1.- InTERacció	17
4.2.- El paper de les Administracions Públiques en el context socioeconòmic	19
4.3.- El Desenvolupament Local.....	25
4.4.- Marc estratègic de l'OPE / ASPPE	26
4.5.- Model de gestió	31
4.6.- Espais d'innovació pública	39
4.7.- Màrqueting públic	47
Concepte i implicacions.....	47
Orientacions de màrqueting públic en aquest projecte	49
4.8.- Model de creació de valor públic	51
4.9.- Innovació de productes i serveis	55
4.10.- Prototip	56

4.10.1.- FES Fòrum Econòmic i Social.....	57
4.10.2.- Coworking-lab.....	59
4.10.3.- IESS	60
4.10.4.- Espais de millora continua	61
4.11.- Transferibilitat	62
4.12.- Full de ruta.....	66

1.- Introducció

Els models de desenvolupament local s'estan transformant seguint les directrius i les exigències dels models de desenvolupament a nivell global. La interdependència entre els factors de desenvolupament i la necessitat d'innovació configuren nous marcs d'actuació. L'espai territorial de Manlleu, com moltes altres espais a Catalunya, mostra àrees de millora pel que fa al desenvolupament econòmic. L'Oficina de Promoció Econòmica de l'Àrea de Serveis Personals i de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Manlleu, es posiciona com un agent clau per a contribuir a la creació de les condicions adequades per revitalitzar el desenvolupament econòmic i aconseguir, amb mitjans innovadors, models més flexibles i adaptables a les noves circumstàncies que esdevindran en el futur. Un dels factors claus d'aquest nou enfocament, el trobem en el fet de que l'administració pública comença a reconèixer que l'abast dels reptes que afrontem a nivell local són, en la majoria dels casos d'origen a nivell global. Aquesta complexitat afecta a les solucions proposades, que en molts casos resulten parcialment eficaces o dependents del context global en el que es produeixen. De les diferents opcions per abordar aquests reptes es planteja la cooperació supramunicipal i la cooperació publico-privada com una nova plataforma de gestió del desenvolupament local amb un coneixement compartit a diferents escales. La major connexió amb els usuaris i la ciutadania, representa una evolució natural de les fórmules de relació de les diferents administracions públiques que les veuen com oportunitats per a fer front a problemes extremadament complexos. En aquesta línia l'OPE és conscient que no arriba amb la mateixa intensitat a tots els col·lectius i usuaris potencials dels seus serveis. Aquest públic objectiu ja no es planteja només com a col·lectius amb necessitats concretes, sinó que també es planteja com a col·lectius amb potencialitats interessants per a resoldre problemes complexos.

En aquest context l'OPE està evolucionant el seu propi model de gestió, partint de la base de la fusió de diferents departaments relacionats amb les persones. La creació de economies d'escala en la gestió administrativa, l'obertura per establir aliances publico-privades, la incorporació de

procediments transversals de gestió, la cooperació entre administracions públiques i territoris i la creació d'espais d'innovació són algunes de les noves directrius d'aquesta nova etapa. La posada en valor del capital intel·lectual de totes les persones que formen l'Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica i de marca de l'OPE són dos elements fonamentals per respondre a aquesta nova demanda social.

A part d'aquests factors, es considera que el teixit de relacions treballades durant els darrers anys, a part de donar fruits són millorables en quan a la qualitat i la metodologia. En aquest sentit es planteja, en el marc del projecte, que la creació i dinamització d'espais d'innovació pot afavorir a millorar la qualitat del teixit de relacions. La millora de les relacions resulta fonamental per aconseguir una cooperació satisfactòria per a totes les parts. Per un altra costat veiem que encara tenim recorregut per cercar noves fórmules de màrqueting públic que permetin arribar a col·lectius i individus que actualment no som capaços d'arribar-hi. La sistematització de les estratègies comunicatives poden proporcionar beneficis en ambdues direccions: prestació de serveis a públics objectius desatesos fins aquest moment i capacitat de cooperació amb públics objectius que disposen d'un potencial desconegut per a l'OPE.

Tot aquest esforç de redefinició de les estratègies de desenvolupament públic, es pot quedar afeblit sinó aconseguim un model de creació de valor públic que ens permeti avaluar l'impacte de les accions i per tant mesurar la bondat de les mateixes. En general, actuem amb mètriques establertes a nivell supramunicipal i que durant forces anys ens han permès monitoritzar la bondat de les nostres accions. Ara bé, comencem a identificar que no en hi ha prou i que probablement haurem d'explorar nous indicadors i nous models d'avaluació. Els reptes globals, la complexitat identificada en l'àmbit local, la posada en valor de factors inadvertits anteriorment i el dinamisme dels context socioeconòmic impulsen aquest nou plantejament.

2.- Objectius del projecte

Partint de l'enfocament exposat anteriorment, es planteja que l'objectiu del projecte es centra en l'elaboració d'un pla d'oportunitats i viabilitat d'innovació pública per a la gestió del desenvolupament econòmic local i de l'ocupació.

La creació d'espais d'innovació pública i oberta (Espais de trobada d'agents socials, econòmics, administració pública, grups d'interès, líders d'opinió, ciutadans...) sumats a la transformació del model de gestió de l'OPE contribuirà a un sòlid desenvolupament local. L'important no es troba en una acció puntual sino en crear unes condicions perdurables i adaptables que siguin capaces de donar resposta a les necessitats de cada moment. Revitalització d'un model de desenvolupament local de Manlleu (Augmentar la cobertura de serveis, Innovar serveis, Comunicar millor, Qualitat de l'experiència laboral, Espais d'oportunitats, Xarxa de Relacions, creació de condicions òptimes per al desenvolupament, qualitat de vida, benestar a les persones, oportunitats empresarials, cooperació publico-privada, apoderament de la ciutadania i empresarial, posada en valor de la pluralitat dels agents implicats ...) constitueix en última instància l'horitzó que guiarà aquest projecte.

S'han planificat els següents objectius específics per aconseguir l'objectiu general:

1.- Crear i consolidar un espai d'innovació pública i oberta a tots els agents implicats en el desenvolupament local i l'ocupació (ASPPE, Sector Educatiu, Sector econòmic, empresaris, Cambra de comerç, estructura política, ciutadania, grups d'interès, grups d'opinió,...)

Aquest espai es estratègic per a crear les condicions oportunes per a la innovació de serveis (El que FEM).

- **Definició del cicle de vida de la innovació** (Repte, connexió, comprensió, creació, materialització, avaluació...)
- **Sistematització d'espais d'innovació** (Metodologia, activitats de posada en valor del talent potencial...)

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

- **Definició de competències a desenvolupar amb els agents clau**

2.- Definir i desenvolupar un Model de creació de valor públic (Proposta de valor, sistema de qualitat).

La mètrica que ens servirà per a valorar el valor de les accions i dels serveis oferts. (Podem fer molt treball que no aportí valor públic i per tant desenvolupament local). L'ASPPE ha de ser molt bona comprenent i identificant el canvis subtils en les tendències del desenvolupament local.

3.- Definir i desenvolupar un Model de Màrqueting Públic

Eina fonamental per aconseguir fer arribar la innovació dels serveis al destinataris idonis.

- Estudi / anàlisi social-mercat. (Identificació i comprensió de les necessitats reals, tendències, factors macroeconòmics,)
- Anàlisi de les eines i recursos per al desenvolupament local i l'ocupació (AAPP, ASPPE, Agents econòmics, sector privat...)
- Identificació del públic objectiu (Perfil, necessitats, DAFO...)
- Anàlisi dels productes i serveis actuals
- **Identificació i definició del Sistema de comunicació i interacció relacional** (Màrqueting relacional, CRM, Web, App, oficines, telèfons...?) estratègia i Pla de comunicació

4.- Identificació i innovació del productes i serveis

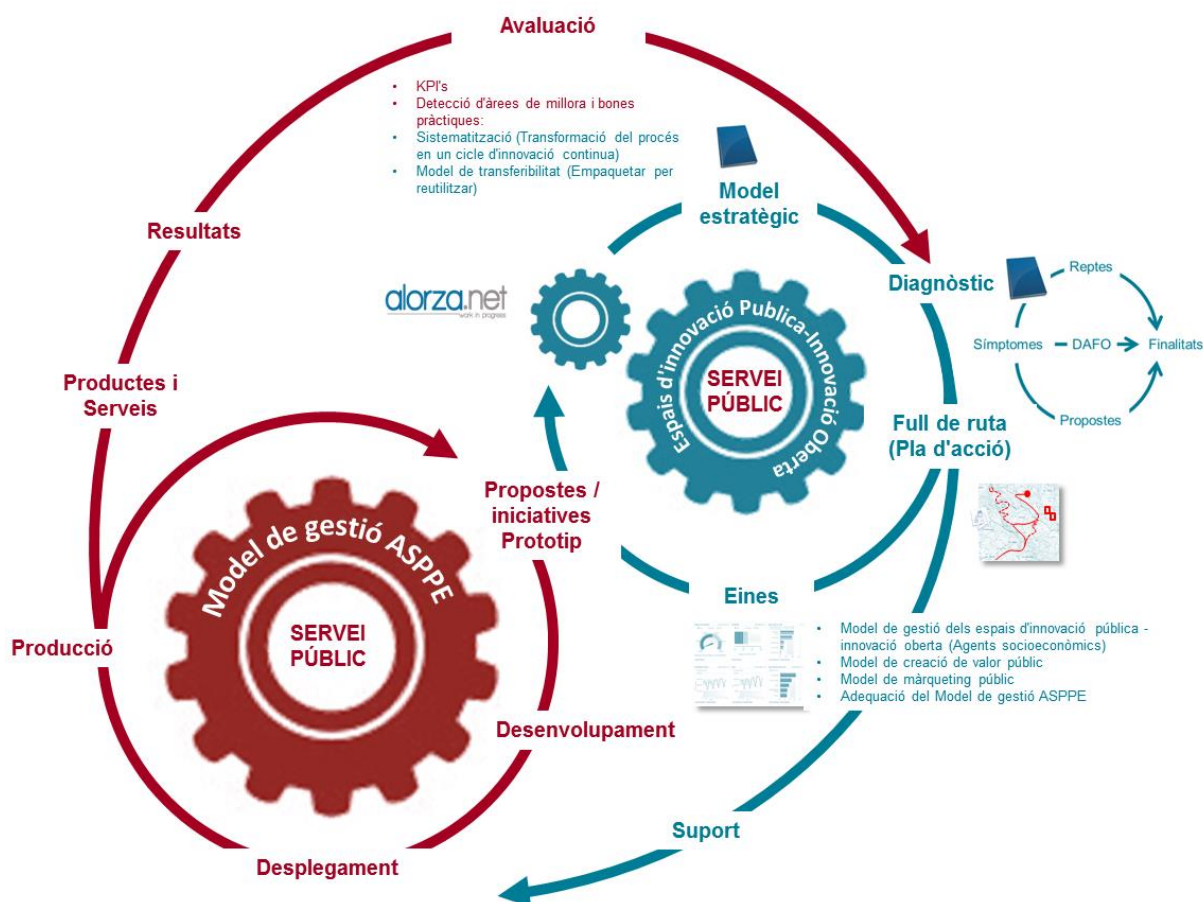
- Creació **d'espais d'innovació oberta** amb la ciutadania (Co-creació: Tècnics, ciutadania, agents socioeconòmics, líders d'opinió, grups d'interès...)
- **Identificació, definició i desenvolupament de productes i serveis**

5.- Avaluar la bondat de la solució desenvolupada mitjançant la materialització d'un prototip.

Tria de nous serveis que serveixin per avaluar la bondat del model d'innovació pública.

- **Desplegament de les accions de comunicació i promoció de desenvolupament local**
- **Desplegament de Productes i serveis**
- **Activitats de promoció**

- **Creació d'espais Publico-privada**
- **Monitoratge** (observació i mesura del desplegament del pla)



3.- Diagnòstic del context actual

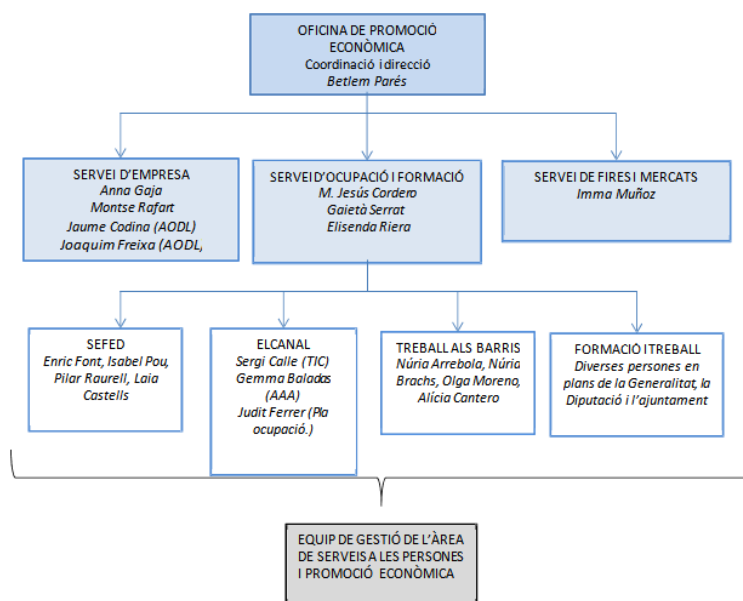
3.1.- Àrea de serveis a les persones i Promoció Econòmica

L'Àrea de Serveis de les Persones i Promoció Econòmica de l'ajuntament de Manlleu vol treballar amb una visió més àmplia del desenvolupament local, vol donar continuïtat al treball de proximitat i de relació amb ciutadans, emprenedors, empreses i agents socials i econòmics del

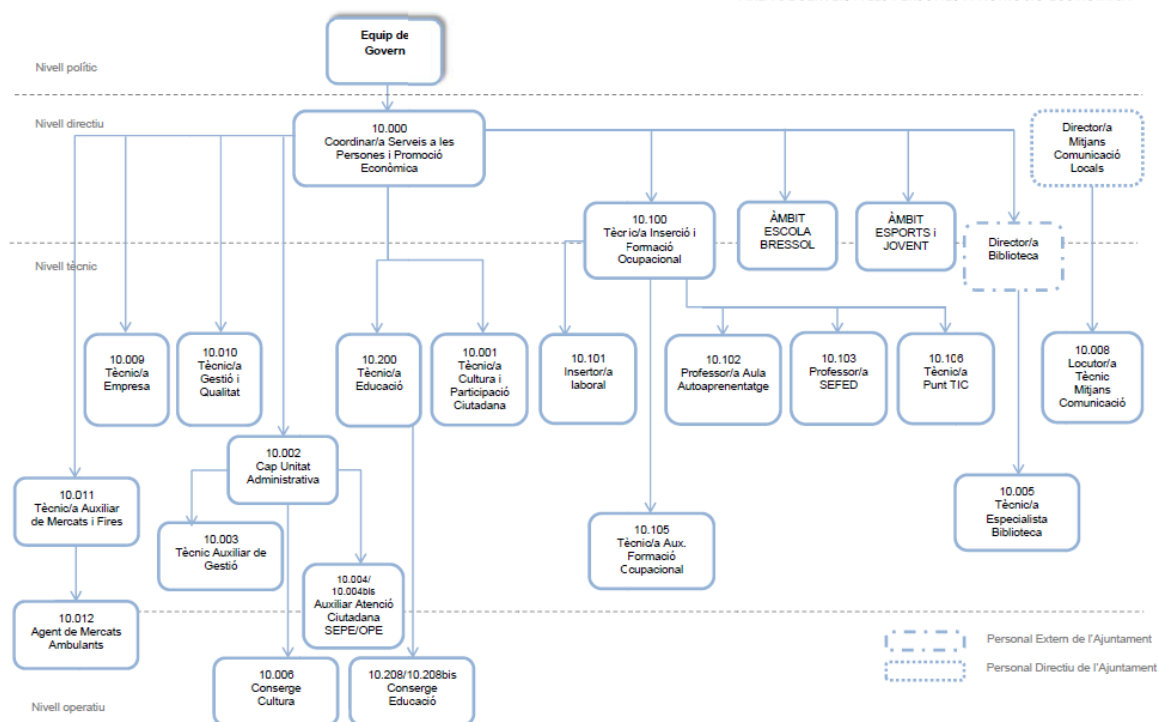
Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

municipi, essent **l'OPE el referent** dels serveis que es presten, i alhora vol contribuir al desenvolupament d'Osona i participar en projectes d'àmbit supracomarcal.

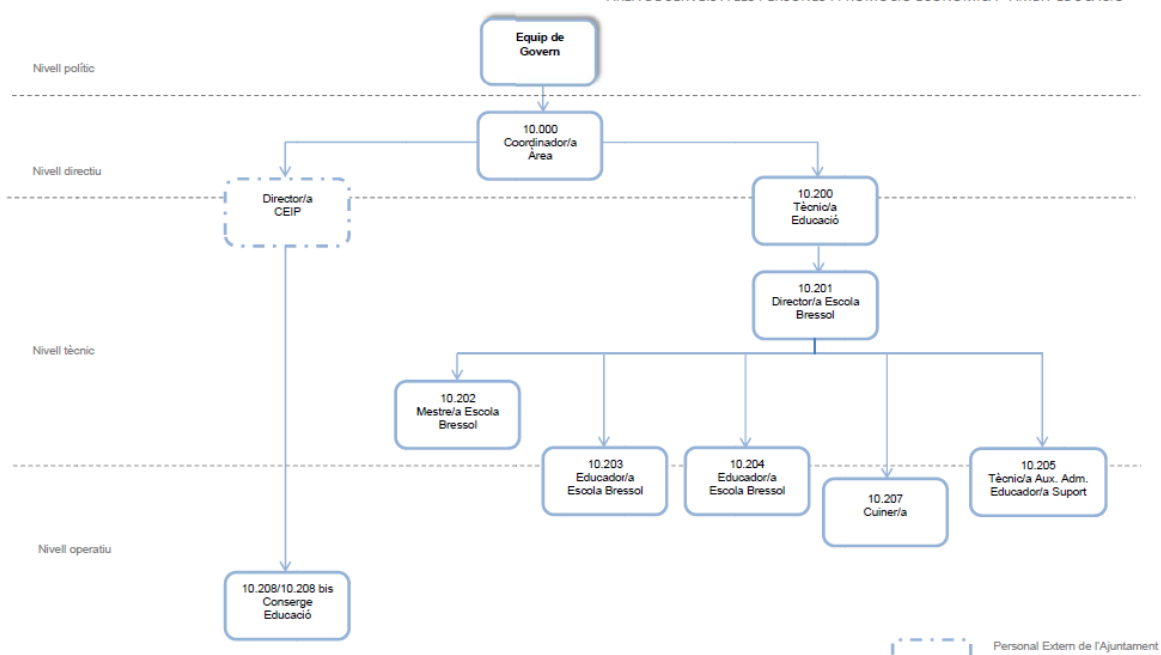
L'estructura actual de l'ASPPE mostra àmbits d'especialització (àmbits històrics) i estructures organitzatives transversals (Equip de gestió). Prop de quaranta persones desenvolupament la seva activitat en l'àrea segons els següents organigrames:



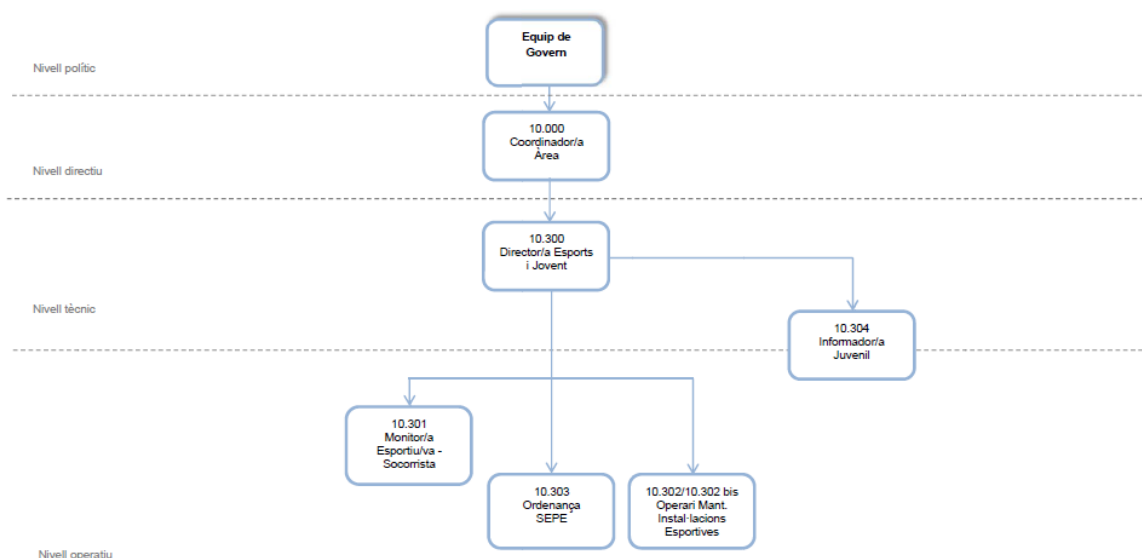
ÀREA DE SERVEIS A LES PERSONES I PROMOCIÓ ECONÒMICA



ÀREA DE SERVEIS A LES PERSONES I PROMOCIÓ ECONÒMICA –ÀMBIT EDUCACIÓ-



Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

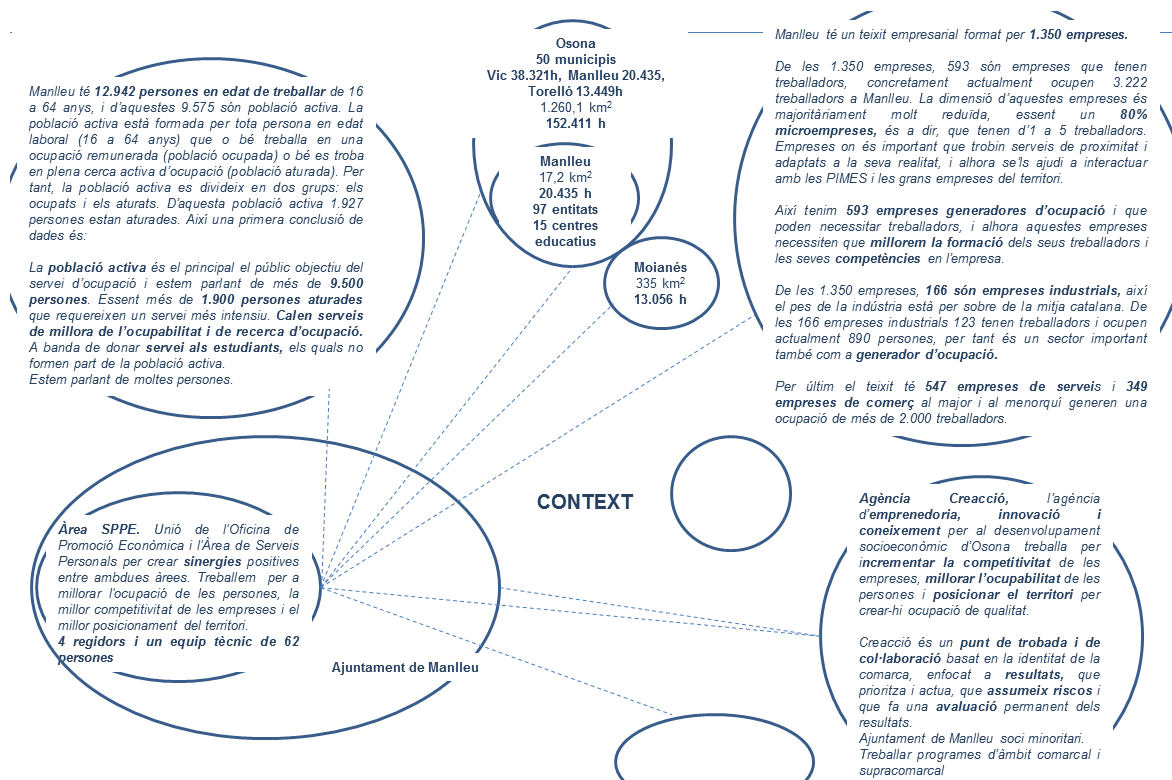


Algunes de les **idees claus** existent en el marc estratègic actual són:

- **Lideratge** de l'ajuntament de manlleu en les **polítiques i els serveis** de desenvolupament local.
- **Lideratge** de l'ajuntament en la **relació directa** amb la ciutadania, les empreses i els emprenedors. l'ajuntament com a canal de relació
- La dimensió de la nostra ciutat ens permet tenir un **coneixement** molt exhaustiu de la realitat socioeconòmica que ens permet donar uns serveis molt adaptats, tenir una relació directa i personal d'empreses i usuaris. alhora ens permet fer projectes importants.
- **Entenem el desenvolupament local** i els seus serveis en un **sentit ampli** molt **més enllà que el servei d'empresa, de fires i mercats i d'ocupació**: incorporem la visió de desenvolupament econòmic a la cultura, a l'educació, a l'esport,...



3.2.- Context socioeconòmic



Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

3.3.- DAFO

Amb la informació disponible i la posada en comú amb l'equip de projecte s'han identificat un conjunt de variables que defineixen la situació actual del l'Àrea de Serveis a les persones i Promoció Econòmica:

3.3.1.- DIFICULTATS

- Estem a la zona de confort. Certa manca d'illusió i de sentit (Cultura pròpia de les AAPP)
- Manca d'ànima.
- Fórmules per aconseguir la implicació dels agents socioeconòmics (Empreses, organitzacions, ciutadania...)
- Aprendre a gestionar la comprensió del context
- Eines
- Coneixement
- Manca de pla de comunicació

3.3.2.- AMENACES

- Estancament socioeconòmic
- Aïllament
- Pèrdua de quota de mercat
- Incapacitat d'aflorar la potencialitat de la ciutat
- Descapitalització intel·lectual

3.3.3.- FORTALESES

- Legitimitat i lideratge polític i executiu
- Ser referents (OPE emprenedors)

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

- Vocació trans-territorial / àrea d'influència territorial
- Expectatives d'altres territoris veïns
- RRHH propis. Com ajuntament comptem amb recursos humans i tècnics propis que són una oportunitat per Manlleu, amb ells podem generar projectes i serveis nous amb facilitat
- Dimensió
- La creació i el funcionament des de fa un temps de l'Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica, facilitant el treball conjunt i la creació de sinèrgies positives entre els diferents serveis i entenent la dinamització econòmica del territori més enllà dels serveis generals de promoció econòmica
- El treball iniciat d'innovació pública amb tot l'equip de treball i amb la proposta de treball política – tècnica prevista a partir de setembre 2015 com a projecte per proposar els serveis, els projectes i la manera de prestar-los
- La combinació de serveis i projectes presentats actuals i de futur.

3.3.4.- OPORTUNITATS

- Economia social i solidaria
- Projectes locals
- Projectes Supralocals
- CREACCIÓ. La proposta d'encaix i de treball amb l'agència comarcal CREACCIÓ, com a complement de les polítiques locals i amb una visió supramunicipal que té un retorn a la ciutat. L'objectiu és l'equilibri del treball local, supralocal, comarcal i supracomarcal.
- Teixit associatiu
- MAB
- LA DIMENSIÓ COM A OPORTUNITAT. La dimensió de la ciutat ens dóna dues oportunitats: Dimensió que ens permet un coneixement exhaustiu del territori, de les persones i de les empreses. Dimensió important que ens permet presentar projectes adaptats a la nostra realitat
- Com ajuntament comptem amb recursos humans i tècnics propis que són una oportunitat per Manlleu, amb ells podem generar projectes i serveis nous amb facilitat

3.4.- ÀREES DE MILLORA

- Calen serveis de millora de l'ocupabilitat i de recerca d'ocupació. A banda de donar servei als estudiants, els quals no formen part de la població activa.

- Nous serveis
 - Capacitat de materialització
 - Comunicació
 - Connectar amb el teixit empresarial
 - Poc proactius en ofertes de treball
 - Diversitat d'usuaris
 - Gestió interna (Model de gestió / Apoderament / Acoountability / de baix a dalt)
 - Comprensió dinàmica del context (Prospecció / Observació / Quadre de comandament)
 - Polígons industrials
 - Esdevenir una eficaç "boca-orella"
 - Passar de PUZZLE a LEGO
 - capacitat per a connectar
 - Capacitat per esdevenir uns bons observadors / comprendre
- Lideratge de l'ajuntament en el desenvolupament econòmic local i lideratge en alguns projectes i maneres de fer
- Arribar a tot el teixit empresarial, només s'hi arriba per proximitat – confiança i serveis adaptats i personalitzats per empresa, donant resposta a les necessitats de microempreses, PIMES i grans empreses. És important el mix diferent d'empreses ja que també cal treballar la intercooperació empresarial
- El servei d'ocupació i el servei d'empresa és nodreixen mútuament i es potencien alhora: servei integral d'assessorament empresarial.
- Aconseguir que els serveis de l'OPE arribin a totes les empreses i persones de Manlleu, estem parlant de 1,300 empreses i de 12.943 ciutadans de 16 a 65 anys.
- Cal tenir serveis diferents per a dimensions empresarials diferents: la

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

importància de la microempresa fa necessari que també trobi serveis que l'ajudin a avançar. No li serveix els serveis clàssics

- Capacitat de crear servei i projecte a mida per causes concretes
- Capacitat d'identificar sectors i capacitats emergents
- Rol de ASPPE/OPE més connectat i amb més capacitat de connectar
- Ajustar percepció, expectatives, necessitats, potencialitats, serveis, àrea d'influència i impacte

3.5.- Bones pràctiques

- Equilibri
- Proximitat
- Formació a mida (Fruït de la necessitat)
- Atenció a emprenedors (Prestigi OPE)
- Vocació comarcal / Àrea d'influència
- Som generadors i impulsors de projectes per Manlleu que impulsa i finança la Generalitat i la Diputació, som i volem (continuar) ser referents en projectes

3.6.- Aliances

La cooperació interadministrativa va donar fruit, l'any 2013 amb la fundació d'una societat mercantil amb 4 socis: 40% Ajuntament de VIC, 20% Fundació Universitària Balmes, 20% Ajuntament de Manlleu, 20% Consell Comarcal d'Osona. Aquesta societat anomenada **Creacció** te la missió de contribuir al desenvolupament socioeconòmic del territori d'Osona, unint els esforços dels diferents agents que treballen actualment a la zona, racionalitzar recursos i millorar l'impacte dels projectes desenvolupats en termes de millora de l'ocupació de les persones, competitivitat de les empreses i desenvolupament sostenible del territori a nivell econòmic, social i ambiental.

La posició de l'OPE amb relació a Creacció queda prou clara en el document estratègic "OBJECTIU DE MANDAT 2015-2019: Dinamització econòmica i industrial de Manlleu":

"- Des de Manlleu participarem en tots aquells projectes comarcals i supracomarcals que tinguin un impacte econòmic i social per la nostra ciutat.

- Participarem en el treball conjunt de la comarca i alhora mantindrem la relació directa i personal amb els ciutadans, emprenedors, empreses,...de Manlleu, per tal de donar la visibilitat que l'ajuntament dóna el servei i treballa pel projecte pels beneficiaris directes o indirectes del seu territori, és l'interlocutor.

- Participarem en intercanvis de coneixement de millora de serveis o de nous serveis de promoció econòmica.

- Aportarem la visió de Manlleu en tot el què es treballi.

- Participarem en aquells projectes conjunts que definim amb alguns dels socis de Creació, aportant els recursos econòmics i tècnics que ens pertoquin. "

Es proposa un model de cooperació de sumatori d'avantatges competitives per aconseguir el màxim benefici comú i social.

Històricament s'han establert aliances estratègiques amb diferents municipis de l'àrea d'influència i institucions supramunicipals com el Consorci del Moianès. L'OPE mostra una llarga tradició d'apertura i de consens amb diferents agents públics i privats.

4.- Solució d'innovació pública en el desenvolupament local

4.1.- InTERacció

Es proposa un acrònim per al projecte que l'identifiqui i el diferenciï d'altres activitats similars. **inTERacció 2016** (Innovació Territorial en acció) esdevé un acrònim que a part del seu significat: in=innovació, TER=Territorial, acció=en acció, evoca el factor vertebrador del projecte que és la

innovació, el riu TER com a font d'oportunitats i l'acció en el sentit de materialitzar i aconseguir els resultats esperats. És un projecte que no és vol quedar en estudis teòrics i que per tant els valors que l'acompanyen motiven la consecució de resultats. La paraula iteració significa un procés d'aproximació que, en base a diferents repeticions, aconseguim el resultat esperat.

Proposem que, en el marc del projecte es treballaran diferents eines que poden constituir components d'un model evolucionat de desenvolupament local.

El **Model de Desenvolupament Local INTERacció** té la missió de **co-construir instruments** per aconseguir **sistematitzar** el desenvolupament local a Manlleu, mitjançant l'**apoderament** de tots els implicats, el desenvolupament de **cicles de vida integrals de l'acció col·lectiva**, l'impuls de la **concertació**, la creació i dinamització de **xarxes publico-privades**, l'**escolta atenta** de les **necessitats i de les potencialitats** globals i la creació i dinamització **d'espais d'innovació pública**.



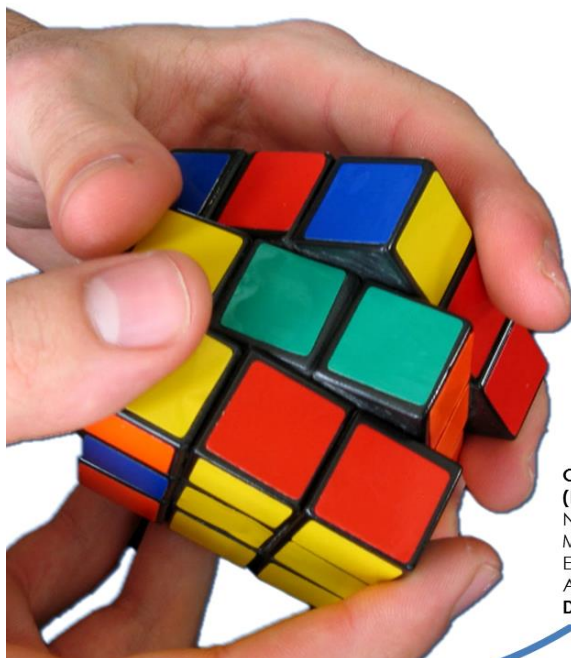
Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

4.2.- El paper de les Administracions Públiques en el context socioeconòmic

Per entendre millor l'enfocament d'aquest nou paradigma de cooperació, presentem una anàlisi del paper de les Administracions Públiques en el context socioeconòmic. El context socioeconòmic en el qual han evolucionat les accions de modernització de les diferents administracions públiques a Catalunya mostra un comportament força generalitzat en tres etapes. La primera etapa la podem ubicar a finals de la dècada dels 70 i principis dels 80. La majoria de les administracions públiques, en aquell moment, estaven enfocades a **desenvolupar nous serveis públics** que responguessin a les noves necessitats de la ciutadania. El focus de l'acció es troba en aconseguir serveis públics eficaços en base a una marcada autoexigència. És un moment en el qual la **construcció de l'estructura municipal** va a càrrec dels departaments **d'organització i secretaria** de l'ajuntament. S'estructuren la **Relació de Llocs de Treball en funció de les competències i de les necessitats de gestió interna**. La **ciutadania** es troba en una **posició perifèrica**, que no afavoreix a què les relacions entre l'administració pública i la ciutadania siguin les més adequades. La ciutadania utilitza els serveis públics de la forma preestablerta pel disseny intern de l'ajuntament i molt sovint d'acord a paràmetres dictats a nivell de l'Administració General de l'Estat. El resultat són administracions públiques **eficaces en la prestació d'uns serveis públics poc sensibles** a les necessitats reals de la ciutadania.

80

Evolució dels models de gestió pública



Centrats en l'exercici competencial (Functional performance centric)

Nous models administratius
Modernització infraestructural
Eficàcia en l'administració i prestació de serveis públics
Autoexigència
Departament d'organització



A partir dels **anys 90**, s'identifica un canvi d'enfocament en la gestió de les administracions públiques i consegüentment en la seva modernització. Es reconeix una desajust entre els processos de la gestió interna de l'ajuntament i les necessitats de la ciutadania. Es comença a treballar per **agilitzar i facilitar les relacions amb la ciutadania**. L'esforç es troba en posar en el **centre dels models de gestió a la ciutadania** (Citizen centric). Es milloren els processos d'atenció i comencen a sorgir les **oficines integrades d'atenció ciutadana**. Amb la irrupció de les **noves tecnologies de la Informació i de la comunicació** s'amplien nous canals d'atenció (Centre d'atenció de trucades, internet, dispositius mòbils...). Els departaments **impulsors** d'aquesta transformació els trobem en els departaments d'**informàtica** en una primera fase i en els departaments de **comunicació corporativa** en una segona. En aquest nou canvi de paradigma observem que la distància entre l'administració pública i la ciutadania s'ha millorat, però es mantenen les diferències funcionals. L'administració s'observa ineficaç per assolir el creixent nivell d'exigència de la ciutadania. Per aconseguir una resposta adequada és cerca fórmules de eficiència i la introducció de les noves tecnologies com a

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

motor de transformació. Podem afirmar que ens trobem en una etapa amb una administració pública acomplexada per arribar, gaire bé, tard a les solucions que el sector privat lidera segons les exigències del mercat.

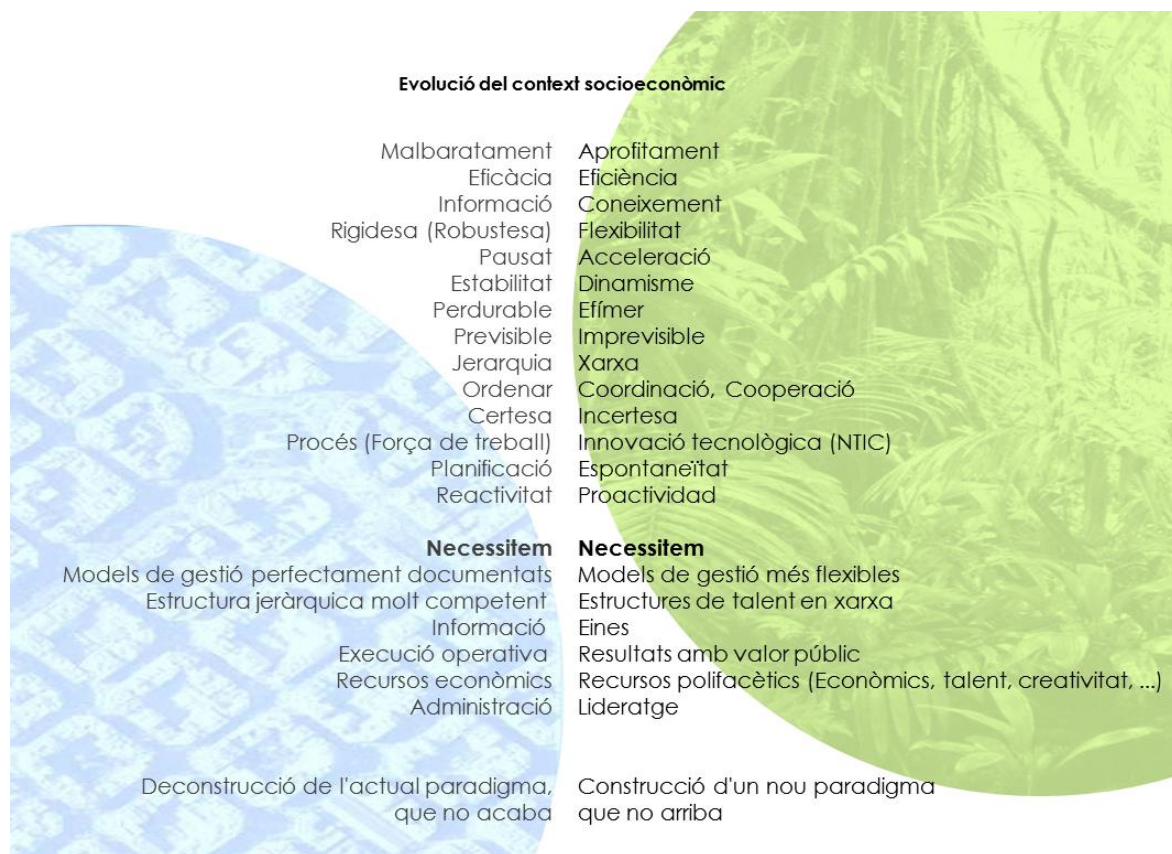


En els darrers anys la relació de les administracions públiques amb la ciutadania a passat de ser una **acció d'intercanvi d'informació** entre l'òrgan de gestió i l'interessat en **un punt del procediment administratiu** a esdevenir un **espai de relacions bidireccionals clau** per la cadena de valor de la ciutadania i per l'organització municipal.

En aquest ric espai es generen un gran i heterogeni nombre de relacions que a la vegada creen **valor per la ciutadania i oportunitats de millora interna**.

L'anomenada "**crisi**" ha comportat, els darrers anys, una transformació profunda dels paràmetres socials, encara que no és l'únic factor de transformació. La globalització, la seguretat mundial, el canvi climàtic, les crisis de valors, la transformació de l'entorn polític... són alguns dels factors de transformació que indiquen que el món està canviant. Aquest canvi es cada cop més evident en la ciutadania i en les seves relacions amb l'administració pública.

Si fem una mirada als darrers anys, observarem que als inicis del segle XXI encara es percebia la inèrcia d'un context socioeconòmic basat en el malbaratament. Teníem recursos i en podíem aconseguir fàcilment. Podíem corregir els errors amb més recursos. Segurament es buscava l'eficàcia a qualsevol preu. La "informació era poder" i la cerca de solucions robustes i duradores un objectiu. En un marc de certesa i estabilitat els canvis es produïen pausadament i amb temps per poder-los assimilar. Es buscava la perdurabilitat de les solucions en un marc previsible. Les estructures organitzatives descansaven sobre marcs jeràrquics perfectament pautats i reglats. En definitiva es buscava l'ordre i la planificació. Molt sovint s'actuava reactivament davant de les incidències i anomalies que rarament afectaven el sistema. En aquest entorn necessitàvem models de gestió ben documentats, unes estructures jeràrquiques competents, molta informació, recursos econòmics i sistemes d'administració de recursos i objectius coneguts.



Darrerament observem, sovint perplexos, com cerquem l'aprofitament i l'eficiència per davant de tot. La informació representa un recurs de cots 0 i el coneixement el factor diferencial. La flexibilitat per adaptar-nos als canvis accelerats d'un entorn força dinàmic esdevé clau. Molts sistemes i solucions esdevenen efímeres en entorns imprevisibles i de gran incertesa. Les estructures perfectament pautades estan deixant pas a estructures en xarxa. La coordinació, la cooperació i la innovació esdevenen els nous factors claus de transformació, molt sovint espontània. La proactivitat es converteix en un factor estratègic clau. Segurament en aquest nou entorn necessitem models de gestió més flexibles, aprendre com aprofitar el talent en xarxa, com desenvolupem eines i aprofitem multitud de recursos inadvertits anteriorment. En aquest entorn necessitem noves formes de lideratge que permetin albirar les oportunitats emergents mentre l'antic paradigma s'acaba.

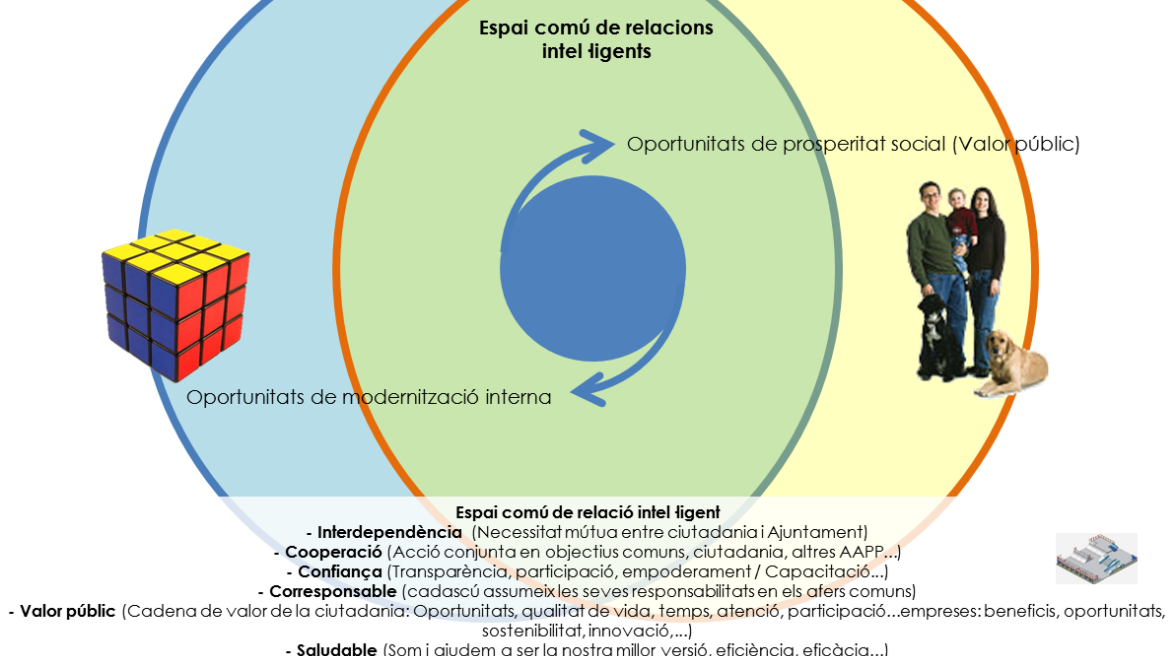
10

Evolució dels models de gestió pública

Enfocament estratègic en la relació entre administració pública i ciutadania (Citizen care centric)

Incorporació de la ciutadania en el model de gestió corporatiu

Creació d'espais comuns de relació intel·ligent

Departament d'atenció i estratègia

Dels anteriors models de relació entre l'administració pública i la ciutadania, descrits anteriorment (Centrats a la consecució de serveis públics i els centrats en la ciutadania), neix un nou model. Aquest nou model entén que la relació entre l'administració pública i la ciutadania s'equilibra per crear **espais comuns de relacions** profitoses per a totes les parts. Aquest entorn crea oportunitats de prosperitat socioeconòmica a la vegada que facilita la millora continua interna. En aquests espais parlem d'**Interdependència** (Necessitat mútua entre ciutadania i Ajuntament), **Cooperació** (Acció conjunta en objectius comuns, ciutadania, altres AAPP...), **Confiança** (Transparència, participació, apoderament / Capacitació...), **Coreponsabilitat** (cadascú assumeix les seves responsabilitats en els afers comuns) i **Valor públic** (Cadena de valor de la ciutadania: Oportunitats, qualitat de vida, temps, atenció, participació...). Aquest nou paradigma és impulsat per departaments molt propers a la ciutadania i a l'estratègia municipal (Serveis d'atenció i d'estratègia).

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

4.3.- El Desenvolupament Local

El concepte de Desenvolupament Local ha anat evolucionant en el temps d'acord al context socioeconòmic de cada moment. Tot i això, en la majoria de les institucions especialitzades es dona per suposat la definició i l'abast del que comporta. Considerem força important redefinir el concepte de desenvolupament local en l'àmbit del projecte de l'Ajuntament de Manlleu. En primer lloc per una necessària actualització i per l'altra per aconseguir una millor implicació de l'equip de l'OPE al projecte. La definició ha comportat un treball de comprensió comú del context social, econòmic, cultural, a la vegada que enteniment de les capacitats i limitacions de la institució pública.

Alguns dels comentaris que han servit de base per a la redefinició de desenvolupament local han estat:

"Entenem el DESENVOLUPAMENT LOCAL des d'una visió holística del terme, és a dir, com un tot que supera la suma de les parts. L'ASPPE concep les sinèrgies entre els serveis de l'OPE i els d'esports, educació, cultura, joventut, mitjans de comunicació i participació ciutadana com una oportunitat per desenvolupar de manera integral i sostenible el progrés i benestar econòmic, social i cultural de la ciutadania de Manlleu i la seva àrea d'influència."

"Cal trobar un mix a partir de les següents definicions, alhora afegir-hi conceptes nous:

-Definició de desenvolupament local (def. De Mateo Hernando):

Una política pública que té com objectiu afavorir un procés re-activador de l'economia i dinamitzador de les societats locals, que mitjançant l'aprofitament dels recursos endògens existents en un territori determinat i la cooperació públic – privada, és capaç d'estimular i fomentar el seu creixement econòmic, creant ocupació, renda i riquesa amb la finalitat de millorar la qualitat de vida i el benestar de les poblacions locals.

-Regeneració urbana: Una política pública que té com objectiu recuperar

barris degradats físicament, econòmicament i socialment, que mitjançant actuacions socials (en un sentit ampli) i urbanístiques de forma conjunta (integral), i no aïlladament, potencia l'urbanisme en la seva funció social i la convivència del barri i de la ciutat, amb la finalitat de millorar la qualitat de vida i el benestar de les poblacions locals. L'economia i el treball formen part d'aquesta recuperació social."

"Conceptes nous a introduir en el concepte de DL:
Intervenció integral, a banda dels serveis de l'ASPPE que ja és un pas, cal tenir present l'urbanisme i serveis socials per exemple."

"Co-construcció, és un pas més a la cooperació pública provada entesa com a co-producció, la co construcció és base en que la cooperació és fa des d'un inici, en el diagnòstic i el disseny de les actuacions també, no només alhora d'executar. Alhora "crear xarxa"."

"Aliances territorials: "generar aliances amb altres territoris que ens aportin més directament o indirectament millora al nostre DL", aliances per proximitat territorial, en aquest cas àrea d'influència territorial i comarca i aliances supramunicipals per projectes concrets amb territoris amb característiques socio econòmiques similars o polítiques locals públiques similars."

En l'àmbit del projecte, definim **Desenvolupament Local de Manlleu** a la **política pública** que té com objectiu **catalitzar un procés de revitalització socioeconòmica integral i sostenible** (Econòmica, social, cultural, ecològica...), que mitjançant **l'aprofitament dels recursos endògens** existents en un territori determinat, la **co-construcció públic – privada**, la **creació de aliances** territorials i l'atracció **d'oportunitats exògenes**, és capaç d'estimular i fomentar la seva **prosperitat**, creant **oportunitats, sinergies, ocupació, renda i riquesa** amb la finalitat de **millorar la qualitat de vida i el benestar** de les poblacions locals.

4.4.- Marc estratègic de l'OPE / ASPPE

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

Actualment la OPE desplega un conjunt de serveis adreçats al desenvolupament del territori:

Accions de Promoció Econòmica (Caixa d'eines actual)

Empreses

- Foment de l'esperit emprenedor
- Orientació i acompanyament a la creació de noves empreses
- Assessorament i informació empresarial
- Recerca i Tramitació de subvencions i finançament
- Formació empresarial
- Organització de jornades i actes
- Dinamització de les activitats empresarials
- Elaboració i difusió d'informació empresarial
- Gestió d'ofertes de treball
- Economia social i solidaria

Persones

- Cursos per millorar la qualificació professional
- Formació
- Cursos específics
- Impuls d'accés a les TIC
- Difusió i gestió de demandes de treball
- Orientació laboral per a persones en situació d'atur

Ciutat i territori

- Polítiques de planificació estratègica
- Dinamització de nous sectors empresarials
- Foment de la nova economia i la societat del coneixement
- Difusió del model i projecte de ciutat
- Gestió amb els agents econòmics i socials
- Organització de fires i activitats per a la promoció de la ciutat i dels sectors econòmics
- Desenvolupament del sector turístic local
- Millora de la sostenibilitat i eficiència energètica

La cartera de serveis respon a les necessitats que Manlleu ha manifestat els

darrers anys i a les tendències estratègiques establertes pels col·lectius d'entitats dedicats al desenvolupament local a Catalunya i a nivell de l'estat Espanyol.

Per avaluar aquesta cartera de serveis i evolucionar cap a noves prestacions si s'escau, hem considerat primordial **redefinir el marc estratègic de l'OPE**.

En les sessions de treball s'ha comentat que:

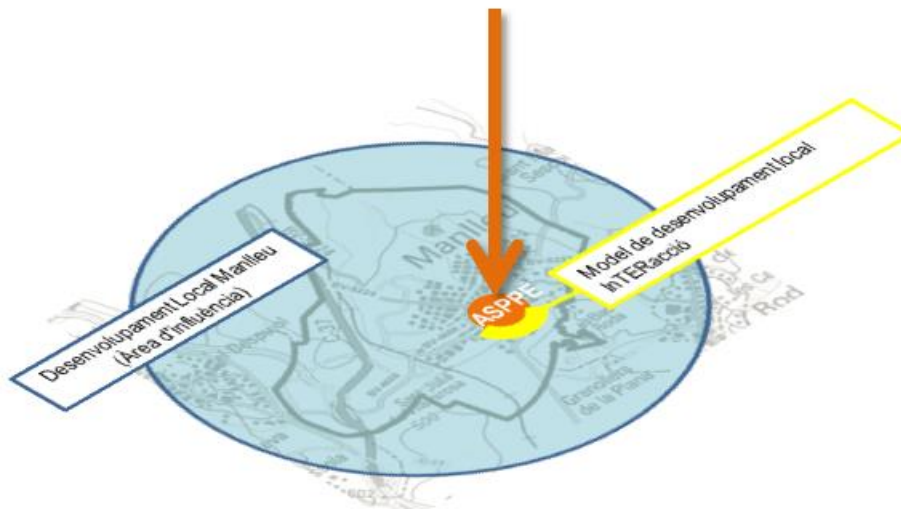
"La missió de l'ASPPE és oferir un servei integral, professional i personalitzat que doni resposta adaptada a les necessitats i demandes de la ciutadania de Manlleu i la seva àrea d'influència. Es té el propòsit de gestionar de la manera més eficaç i eficient possible els recursos públics a partir de la planificació, desenvolupament, seguiment i avaluació de polítiques públiques estratègiques que possibilitin a les persones, a les empreses i comerços, a la ciutat i al territori assumir amb garanties socials, econòmiques i participatives el present i futur d'una societat en constant transformació."

"Generar oportunitats a la ciutadania, a les empreses i al territori per millorar el seu benestar i el de la societat i ciutat en general, benestar entès com una millora del viure en un sentit holístic. Alhora construir aquesta millora d'una manera diferent, apoderant els diferents actors perquè siguin actors actius i no passius de les polítiques locals, i ser-ho en l'elaboració i no només en la implementació. L'impuls de la concertació com una tasca important i la creació de treball en xarxa públic i privat. Alhora ser un referent de cap on van les coses i tenir una actitud pro activa que s'avanci al què ve. L'equip de l'OPE com a referent en Desenvolupament Local i en tots els àmbits dels serveis, coneixement – saber - ... Generar metodologies i millores de com treballar, Generar Transformació".

El treball de síntesi ens descobreix la següent definició de la missió de l'OPE:

La **missió de l'OPE** es centra en **co-construir un model de desenvolupament local**, creador de **qualitat de vida i benestar a Manlleu** i a la seva àrea

d'influència.



Per a la definició de la visió estratègica, per aquesta propera etapa han sorgit els següents comentaris:

"La nostra actuació ha d'orientar-se a aconseguir:

-Esdevenir un referent com a catalitzadors d'oportunitats per a les persones, els comerços i les empreses tant a Manlleu com a la zona d'influència d'acord als principis de govern obert.

- Generar transformació

- Crear metodologies de treball i de prestació de serveis, passant dels plans a les accions

-Consolidar una xarxa plural i transversal d'actors i actores públic-privada que contribueixi activament en espais d'innovació pública al desenvolupament local a través de la interacció constructiva en la planificació, desenvolupament, seguiment i avaluació de polítiques públiques relacionades amb el foment de l'ocupació, la promoció econòmica i els serveis a les persones. Assolir un equilibri intel·ligent d'accions i de cooperació entre els diferents territoris i els diferents actors, nous modes de relacions entre les agents del territori i dels territoris, cal generar diàleg i crear espais per a la col·laboració, visió compartida de les diferències"

"Esdevenir un model d'organització capaç i atent a la cooperació i

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

col·laboració intra i inter administrativa que possibiliti una oferta de serveis i una atenció ciutadana personalitzada, unificada i accessible.

-Ésser una organització que actuï com a canal facilitador per aconseguir una ciutat amb sostenibilitat social i econòmica promovent mesures dirigides desenvolupament humà."

La **Visió estratègica de l'OPE** es focalitza en esdevenir un **referent** com a **catalitzadors d'oportunitats** de **desenvolupament local generador de valor públic**, mitjançant la **capitalització intel·lectual del COM** i la **Co-construcció del QUE**.

En aquest treball d'anàlisi s'ha constatat que, observant l'acceleració dels canvis socioeconòmics, probablement les administracions públiques no ho podem saber tot. Dedicar els recursos a observar i entendre el context és un factor fonamental que els agents públics de desenvolupament no renunciaran mai. Ara bé, la dedicació de recursos i energia en crear sistemes i metodologies (capitalització intel·lectual del COM) a la vegada que creem i dinamitzem espais de col·laboració (Co-construir el que) pot esdevenir un factor important d'avenç.

Els valors (Atributs) que defineixen l'estil de l'acció operativa de l'OPE són els següents:

- **Co-** (Co-construcció, co-creació, col·laboració, Cooperació, participació, sinergies internes i externes...)
- **Confiança** (Creuen i confien en nosaltres, confiem en els altres, les relacions necessiten confiança, actitud davant de la interdependència, transparència-accountability (rendiment de comptes)...)
- **Equip** (Del treball en equip a l'equip de treball, implicació, motivació, iniciativa, accountability, proactivitat..)
- **Innovació** (Cercar de solucions fora del marc establert, anar més enllà...)
- **Proximitat** (Dimensió, empatia, Desinhibició...)
- **Escolta activa i comprensió contextual** (El saber col·lectiu, necessitats, potencialitats, estar atent..)

A part d'aquest conjunt de valors s'han definit com a importants a tenir en compte els següents:

- **Integral** (Visió completa, global, acció circular, 360...)
- **Personalització** (Perfil, segmentació, acció personal vs solucions, adaptació...)
- **Experiència** (El saber per descobrir el COM)
- **Atenció** (Atenció plena als senyals del futur emergent)
- **Qualitat de la relació** (Connectar, En les xarxes, en els espais d'innovació, en les organitzacions...)
- **Oberts** (Aliances publico-privada, aprofitar les oportunitats de més enllà dels nostres límits competencials, Xarxa de coneixement, connectar, Incorporar la ciutadania en el nostre model de gestió...)
- **Resolutius** (Pensar, fer i aconseguir, credibilitat des del resultat...)
- **Revitalització** (Servir com a creadors d'oportunitats vs resposta a una demanda)

4.5.- Model de gestió

El model de gestió intern de l'ASPPE s'ha treballat des de la fusió dels diferents departaments que componien l'àrea. Tot i això es va fer evident que es necessitava un procés adaptació per a consolidar el model de gestió integrat.

En el marc del projecte es va abordar el nivell de consolidació del model i com aquest impactava en el desenvolupament dels objectius proposats. Si no aconseguim consolidar el model de gestió, difícilment podrem aconseguir els resultats externs que ens proposem.

Es van realitzar activitats de consolidació del model de gestió, mitjançant la dinamització d'espais de millora continua. En aquestes sessions es va posar de manifest diferents àrees de millora, bones pràctiques i talent que volem posar en valor.

De tota la informació treballada es va sintetitzar les següents **idees força** que seran els **fonaments clau** de la consolidació del nou model de gestió de l'ASPPE:

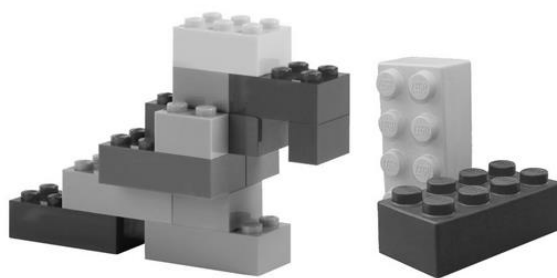
Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

D'una organització "puzzle" a una organització "Lego"

Després de l'anàlisi interna, es va arribar a la conclusió que les Administracions Públiques busquem l'eficàcia i l'eficiència en un marc perfectament delimitat, pautat i conegut. El marc normatiu impulsa aquest context i consegüentment una cultura que cerca el perfeccionament de processos molt establerts. Arribem a la conclusió que som una organització "Puzzle" amb peces perfectament pautades, conegudes i que busquem que encaixin perfectament en el lloc que els correspon. Aquesta formulació aconseguix la màxima optimització en un marc conegut i estable. En canvi, en context dinàmics i canviants aquesta fórmula no proporciona els mateixos resultats. A part de la metàfora del "Puzzle" es va treballar també el model "Orquestra". Tant un com l'altre cerquen un resultat molt previsible, busca l'harmonia / afinament, objectiu comú, partitura / procediment...



Des d'aquest punt de vista observem com el context mostra una projecció extremadament dinàmica i canviant. Sobretot en l'àmbit econòmic el dinamisme, la innovació i la incertesa són els fonaments d'una transformació continua de les regles del joc. En aquest context, l'ASPPE ha de cercar noves fórmules d'organització que responguin millor a les necessitats del territori.



Es va treballar el concepte "Lego" i més tard "Banda de jazz" per definir un model organitzatiu molt més adaptable a la realitat del context socioeconòmic actual. Les peces del "Lego" proporcionen una gran flexibilitat encara que també han d'encaixar de forma òptima. Amb les mateixes peces podem aconseguir resultats diferents i tan adaptats com sigui necessari. Pel que fa a la Banda de jazz entenem un conjunt de músics amb gran talent que cerquen un objectiu comú. Hi ha un gran respecte pels companys i una gran capacitat d'improvisació. L'èxit de la improvisació rau en el fet d'interpretar una peça que s'adapti als gustos del públic que l'està escoltant.

Aquest segon enfocament comporta una transformació de les relacions entre els diferents tècnics, augmentant l'apoderament. L'apoderament l'entenem com un model relacional en el qual assignem un paper a cada professional, el dotem d'autoritat per poder desenvolupar la seva missió concreta, aquest assumeix la corresponent responsabilitat per exercir un retre comptes davant de l'organització. Es proposa augmentar la capacitat auto-organitzativa en un marc de transformació progressiva.

S'ha considerat que no són models excloents i que resulta saludable explorar cadascun d'aquests marcs estratègics per trobar el que millor s'escau a l'organització de l'ASPPE. La cultura interna, les necessitats i potencialitats externes, els objectius plantejats, la capacitat de connexió interna i externa,... seran algunes de les variables que marcaran la veritable naturalesa del model de gestió de l'ASPPE.

Espais de millora continua

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

La majoria dels models de gestió estan basats en fórmules de coordinació interna mitjançant la definició de processos i la celebració d'activitats de negociació (reunions). Per aconseguir la màxima eficàcia s'han desenvolupat activitats de simplificació y racionalització de processos, a la vegada que se cerquen metodologies que millorin la conducció de les reunions.

En el projecte s'ha observat que la metodologia aplicada als espais d'innovació, serveix perfectament per a desenvolupar activitats de millora continua en el nucli de l'organització. A mesura que anem potenciant el paper de dinamitzador dels espais d'innovació, podem aprofitar-los de forma interna per minimitzar les reunions convencionals.

S'ha suggerit de canviar el nom de les "reunions de coordinació" per : Espais d'oportunitats, Espais per a l'acció col·lectiva, Espais de coordinació, Espais d'innovació, Entorn de deliberació constructiva... Es considera que el canvi de denominació és un factor important per iniciar un procés de transformació constructiva dels espais d'acció col·lectiva.

Coneixement

El coneixement continua, en general, estan en les persones. És molt important que el coneixement es comparteixi i que es sistematitzi en suports accessibles per a tothom. L'esforç en la construcció d'intranets, directoris comuns i sistemes de gestió de continguts encara no donen els fruits esperats, sobretot degut a la manca de cultura organitzativa.

Mentre es desenvolupen sistemes i els consegüents canvis culturals, proposem la creació d'activitats específiques per a què les persones que sabem quelcom en particular (Coneixement d'interès per a la resta), ho ensenyin a la resta de l'equip. Aquesta línia d'actuacions pot contribuir a la polivalència observant que l'accés al coneixement pot ampliar el camp d'actuació dels diferents professionals. Remarcar, que sense una estratègia d'apoderament, difícilment, aconseguirem que els diferents perfils professionals surtin dels límits de les seves funcions.

Comunicació

Es proposa crear un sistema de gestió del coneixement. Aquesta eina ha d'estar desenvolupada en el marc estratègic dels sistemes d'informació de l'Ajuntament de Manlleu. Suggerim una funcionalitat extremadament senzilla i fàcil de fer servir per aconseguir una penetració ampla dins de l'organització. Aconseguir una massa crítica és molt important en sistemes de gestió del coneixement. L'objectiu és que qualsevol cosa que es vulgui comunicar o compartir amb la resta de l'organització pugui incorporar-se al sistema de forma tan fàcil com fer un missatge electrònic. El sistema ha de permetre la consulta ràpida i un sistema de cerca (En base a text lliure o sistema de classificació). Es pot anar sofisticant a mesura que s'identifiquin noves funcionalitats o àrees de millora.

Activitat

Els inputs de "feina" poden entrar de forma individual o col·lectiva (Àrea). La direcció o un agent de dinamització de l'activitat de l'àrea, crea l'entorn estratègic, on definim els reptes comuns i el model de creació de valor públic. Aquest entorn ha de permetre a tot l'equip saber que és Important i que és urgent (1-2-3-4). Aquesta és una eina dinàmica que s'adapta a les necessitats de cada moment i per tant respon a la voluntat estratègica de l'organització. Un dels reptes es troba en què la informació ha d'arribar fàcilment a tot l'equip (Sistema d'informació, espais d'intercanvi d'informació...).

Els inputs (feina sol·licitada) individuals arriben al professional que d'acord amb l'entorn estratègic categoritza: 1 (Urgent i important), 2 (Important i no urgent), 3 (Urgent i no important), 4 (No urgent i no important) la feina sol·licitada. Els inputs col·lectius (Feina sol·licitada) arriben a l'agent de dinamització o a la direcció, que categoritzarà: 1, 2, 3, 4 la feina sol·licitada. Des d'aquest punt s'ha de poder canalitzar cap a l'estructura organitzativa més adient per desenvolupar l'activitat sol·licitada.

Actuem sobre els 1 i els 2. Els 3 i els 4 restaran pendents en l'eina de gestió de coneixement o un "registre de feines poc prioritàries". Alguns 3 o 4

poden re-categoritzar-se en 2 o 1.

Sistematització

Sovint identifiquen bones pràctiques en el marc operatiu de l'organització. Aquestes contemplen una informació que es pot perdre si no tenim cap sistema de gestió. La sistematització de les bones pràctiques pot afavorir l'eficàcia i l'eficiència de l'organització en situacions futures. També podem sistematitzar i automatitzar les activitats de tipus 1, a través de programes informàtics o dedicació molt optimitzada del temps ("Pret-a-porter").

Profunditat

Co-construir (internament) espais d'assossec, per treballar temes del tipus 2 (important i no urgent) amb profunditat i amb la màxima col·laboració transversal (Espai multidisciplinari, "sastreteria"). Massa sovint identifiquem organitzacions que amb la pressió del dia a dia són incapaces d'efectuar una activitat professional amb contingut. La majoria de les vegades busquem treure'ns les peticions d'activitat tan aviat com sigui possible.

Bisturí

Identificar les persones, el seu lloc de treball (RLT), reptes individuals que voluntàriament volen assumir, línies vermelles que no poden traspasar (Marc normatiu).. L'assignació de rols, feines i funcions haurà d'efectuar-se de forma acurada (Bisturí) per evitar una pressió excessiva a la persona. Probablement no aconseguirem una polivalència al 100%, però sí que podem aconseguir conjunts de persones homogenis.

Buidar

Com organització, tenim un cos jove i una mentalitat cansada per l'història. Crear espais per "buidar la motxilla" o "Buidar la tassa" en els que amb franquesa puguem transcendir, superar, oblidar els prejudicis, els hàbits destructius i els greuges del passat. Sovint cerquem noves tècniques i metodologies perquè ens ajudin a millorar el desenvolupament de l'equip,

sense adonar-nos que la incorporació de noves tècniques al model de gestió vigent, augmenta l'entropia i la saturació dels mitjans. Aquest efecte provoca una situació de frustració en la qual podem observar com l'augment de la formació i del coneixement no comporta un millor funcionament organitzatiu. Abans d'incorporar noves tècniques convé avaluar que podem "desaprendre".

Entrenar

Hem compartit en les diferents activitats del projecte, que la teorització intel·lectual resulta interessant ubicant-la en el lloc corresponent. Quan volem posar en pràctica els models, metodologies i plans dissenyats en un àmbit intel·lectual, observem com la realitat ens sorprèn constantment. Gairebé mai, l'acció prevista surt com s'havia imaginat, encara que això no vol dir que vagi malament. Proposem executar activitats en les quals plantegem casos reals o inventats, en les quals puguem aplicar tècniques, metodologies i accions en un entorn de proves (No real). Podem auto-corregir-nos, rebre el retorn dels nostres companys, cercar solucions plegats, acostumar-nos a situacions difícils, complexes etc... Aquesta estratègia permet avaluar-nos en un pla més experimental i no tant teòric, proporcionant informació valuosa per al moment de la implantació en real.

Imatge

El conjunt de persones que formen un equip, comparteixen informació estratègica que arriba mitjançant documentació, reunions de coordinació i directrius de la direcció. Sovint la informació és extensa i en altres poc clara. Cada persona construeix un paradigma mental que emmarca la seva activitat. L'habilitat de l'equip directiu per aconseguir una alineació estratègica resultarà clau per aconseguir sumar esforços.

En el marc del projecte, s'ha treballat l'ús d'imatges, com a eina metafòrica que ens ajuda a l'orientació estratègica. Penjar, una o varies fotografies, mida pòster (Per exemple d'equips de futbol o altres motius similars). Mirar que evoqui: Companyonia, equip, generositat, implicació,

compromís, eficàcia, innovació, resolució...). Podem fer un concurs de fotografia, en la que l'equip busqui dues o tres fotografies que evoquin els valors exposats. Entre tots, votar les millors.

Eslògan

L'eslògan persegueix el mateix objectiu de 'imatge proposada en el punt anterior. Per aconseguir unificar criteris, comunicar en claredat i aconseguir sumar forces, suggerim l'ús d'eslògans que siguin fàcils de recordar. Segurament tindrem, sobre a taula, un volum considerable d'objectius estratègics, però l'important es troba en identificar el que ens permetrà avançar, aconseguir resultats i credibilitat. Podem dir que hi ha projectes emblemàtics que en si mateixos poden esdevenir un recurs per facilitar el desenvolupament d'altres objectius.

Alguns dels eslògans treballats en l'àmbit del model de gestió:

- "Del treball en equip a l'**EQUIP** de treball"
- "Del jo al **NOSALTRES**"
- "Millor si **SOM**"
- "**SOM**-hi"

Relació

L'organització existeix gràcies a les relacions que la configuren de forma dinàmica. Encara ens esforcem per a construir estructures estàtiques eficaces, hem de reconèixer que el que podem aconseguir en un moment determinat, al cap d'un temps, pot patir una transformació substancial arran de la naturalesa canviant de les relacions en el si de les organitzacions. Encara que parlem de les relacions internes, en aquest marc del model de gestió, hem de considerar també les relacions externes que podem afectar positivament o negativament el funcionament intern.

Suggerim cuidar (regar) les relacions que constructives, podar les negatives i empeltar la diversitat. Fóra bo desenvolupar competències internes per connectar, compartir, exposar i solucionar tensions.

4.6.- Espais d'innovació pública

L'estructura organitzativa de l'ASPPE, desenvolupa mecanismes transversals de millora continua, connectant diferents perfils tècnics de forma transversal. Aquestes pràctiques s'apliquen a nivell extern, creant espais d'innovació que busquen la interacció entre els diferents agents econòmics del territori i els professionals de l'ajuntament.

Considerem que l'arquitectura d'aquest mecanisme organitzatiu no ha de superar les 25 persones. Amb aquesta referència volem deixar de manifest la importància de la implicació dels diferents participants a l'espai d'innovació. En general trobem que els punts de trobada entre diferents actors en el territori va marcada per un objectiu dictat per l'òrgan convocant i per una participació en la que preval els diferents interessos dels participants. Per aconseguir la màxima implicació de les persones participant a l'espai d'innovació tenim d'aconseguir que a part dels seus interessos individuals, s'impliquin a l'objectiu col·lectiu plantejat pel dinamitzador de l'espai d'innovació. Quan treballem en aquest marc, formen un equip que treballa cohesionat per aconseguir assolir resultats de forma col·lectiva. Introduïm en aquest punt el concepte de "Accountability" entès com la designació d'una autoritat als diferents participants per poder actuar, l'assumpció d'una responsabilitat associada a aquest paper dins de l'espai i la consegüent rendició de comptes que porta associada. D'aquesta forma impliquem als participants d'una forma més directe i qualitativa.

Per la construcció d'aquest espai s'ha analitzat diferents fórmules de coordinació. Es considera que en fases inicials la millor fórmula es troba en la designació d'un paper de dinamització dels espais. La dinamització ha de crear les condicions per aconseguir connectar els diferents interessos i capacitats, reflectir el coneixement i sintetitzar les propostes que millor s'adaptin al repte col·lectiu proposat. Es considera que el grau de maduresa de les persones integrants de l'espai d'innovació pot ajudar a models més autoorganitzats minimitzant el paper de dinamització (El dia a dia pot exigir una gran quantitat d'activitats de coordinació i de resolució

de conflictes). L'essència d'aquesta metodologia i la naturalesa d'aquests espais d'acció col·lectiva són perfectament aplicables a moltes de les circumstàncies de coordinació interna i externa. Aquest perfil de dinamització s'ha d'anar identificant i desenvolupant en el marc de l'equip de l'ASPPE. El desenvolupament d'aquestes persones per poder dinamitzar espais de millora continua en l'àmbit intern i els espais d'innovació en l'àmbit extern cada cop serà més important.

Donades les característiques de la funció de dinamització, es proposa identificar un perfil de relator-observador. Aquest perfil de suport a la dinamització de l'espai d'innovació pot desenvolupar activitats de recopilació de la informació, síntesi i observació de la informació subtil que es produeix en les sessions dels espais d'innovació.

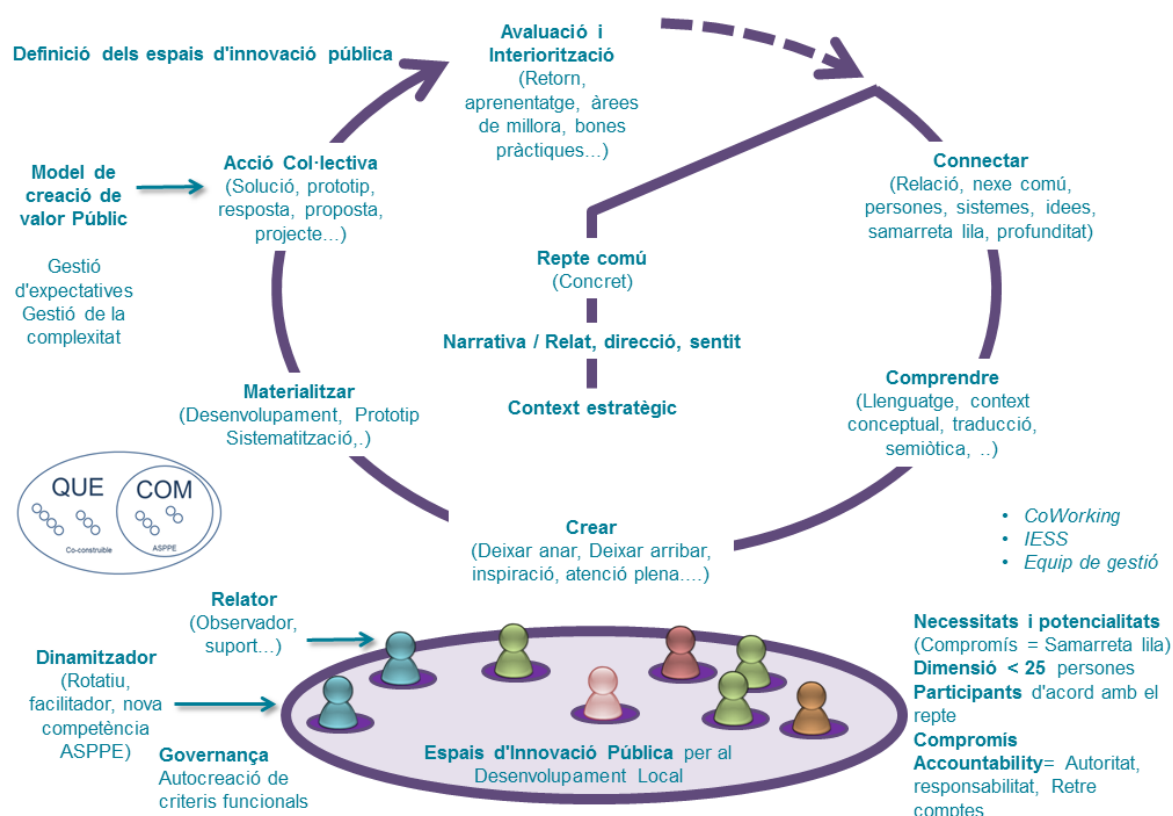
La dinàmica dels espais d'innovació generaran, en base a la metodologia, que tot seguit descriurem, un model de gestió. Aquesta governança s'ha d'explicitar i definir com una eina fonamental de les regles de joc de l'espai. Amb independència de la metodologia, cada col·lectiu pot definir fórmules d'autoorganització que ajudin a sentir-se més còmodes en el desenvolupament de l'activitat.

Es proposa que la base dels espais d'innovació es configuri a través d'una metodologia que sistematitzi l'activitat de forma genèrica. La metodologia utilitzada, busca trobar consensos i solucions als conflictes que sorgeixen en els diferents serveis especialitzats. L'energia exigida i els resultats aconseguits, per aquests mecanismes, convida a la reflexió per millorar aquestes activitats mitjançant noves metodologies d'acció col·lectiva.

En el marc del projecte s'ha anat avaluant diferents metodologies (Dinamització de xarxes, sistemes d'autoorganització, models de governança transversal, projectes transversals...) per trobar elements particulars que encaixin en la cultura de l'ASPPE de l'Ajuntament de Manlleu.

S'evidencia que l'acció individual està subjecte a l'aptitud i a l'actitud personal de cada persona i que, en general, l'equip actual desenvolupa

una activitat força implicada amb els objectius estratègics. En el desenvolupament de l'acció col·lectiva i la coordinació dels diferents serveis trobem les principals àrees de millora. En el transcurs del projecte s'ha desenvolupat una metodologia amb les següents fases:



- **Context estratègic.** En la definició del context estratègic on definim el propòsit últim de l'organització o de l'estructura de organitzativa externa . La missió, la visió i els valors hauran sorgit d'un debat en el sí de l'organització. Amb independència que l'equip directiu hagi marcat directrius en aquest sentit, trobem consens en què produeix més força si s'ha produït un procés participatiu amb el major nombre de persones involucrades. La direcció estratègica de l'organització ha d'estar definida per un exercici de responsabilitat compartida sumant la informació privilegiada de cadascun de les persones que formen l'estructura organitzativa de l'espai d'innovació. El marc

estratègic no pot esdevenir un instrument estàtic, sinó que ha de visualitzar clarament la direcció en la qual adreçem la nostra acció organitzativa. En un context incert i dinàmic, es requereixen marcs estratègics que s'actualitzin d'acord amb les circumstàncies de cada moment. Aquesta constant atenció per identificar les adaptacions oportunes, permet aconseguir els resultats esperats encara que l'entorn sigui imprevisible.

- **Repte comú.** El context estratègic defineix un coneixement previ a l'acció organitzativa de l'espai d'innovació. És un moment de reflexió amb la informació disponible a tots els nivells. Marca una direcció i una voluntat compartida. En l'execució del model de gestió dels espais d'innovació, ens trobem amb les dificultats pròpies de la naturalesa de l'àmbit competencial. Aquests reptes quotidians són el punt de partida de la definició dels reptes col·lectius. Encara que aquests reptes es poden identificar en qualsevol punt de l'organització, correspon a la dinamització dels espais d'innovació sintetitzar el context particular i proposar un repte comú que impulsarà l'acció dels diferents serveis cap a una mateixa direcció. En aquest punt ens podem trobar l'efecte tan repetit de, participar en els espais d'acció col·lectiva marcant una certa distància amb el repte comú i mantenint els interessos específics de cadascun dels serveis. Per altra banda entenem que integrar-se al repte comú sense deixar de banda els interessos específics de cadascun (Estructura orgànica) representa una dificultat en estructures organitzatives jerarquitzades i endogàmiques en les seves funcions.
- **Connectar.** Un dels reptes més importants de l'acció col·lectiva es troba en la connexió d'idees, conceptes, persones i sistemes. En general mirem d'aconseguir coordinació mantenint el nostre domini d'interessos individuals. Aquest enfocament impedeix aconseguir profunditat en la relació i dificultat per aconseguir resultats importants. Podem consensuar solucions que incorporin grans dificultats per a la materialització per la manca de compromís de les diferents parts implicades en el procés. La connexió ha de permetre, en el cas de les persones, implicació i compromís en els acords. Hem

d'aconseguir que el repte comú s'integri dins del marc d'interessos de les diferents parts que col·laboren. No ens podem quedar en la connexió entre persones sinó que necessitem connectar conceptes i idees per compartir-los. Aquesta fase de la metodologia implica la construcció d'un sentit de l'acció col·lectiva. En aquesta fase tornem a trobar-nos amb una resistència cultural sustentada per uns valors altament individualitzats i competitius. El respecte, la humilitat, l'empatia, l'assertivitat... poden afavorir la connexió, entre els participants en aquests espais de millora continua.

- **Comprendre.** El paradigma contextual, constitueix un repte important considerant la dificultat per avaluar la infinitat de variables en joc. La diversitat de mirades dels participants en l'espai de millora, ha d'afavorir una mirada ampla encara que sovint serà incompleta. Aprofundir en els significats, els fins i els mitjans ajudarà a traspassar la fina capa de superficialitat d'anàlisi en la qual estem instal·lats la majoria de vegades. Generalment, basem la nostra comprensió contextual, en referències poc contrastades, àmbits del coneixement similars i en la valoració d'un paquet limitat d'indicadors. Crear una comprensió comuna del problema i compartir-la, esdevé clau per a compartir l'essència del problema i els fonaments de les solucions.
- **Crear.** Ens trobem en un dels punts difícils de sistematitzar. La capacitat creativa i d'innovació col·lectiva la recolzem en les capacitats personals fortuïtes. Les fases anteriors poden ser sistematitzades gràcies a fórmules que permeten la repetició fenomènica. En aquesta fase desenvoluparem fórmules que facilitin la creativitat i aquestes, sovint, seran plantejades en base a dinàmiques i activitats inusuals per a l'equip. Buscarem espais i punts de vista diferents dels habituals, per evitar caure en marcs de pensament limitadors. Fórmules d'addició, pensament obert, pluja d'idees, recull d'entrades aleatòries, mapes mentals, destrucció de supòsits,... El paradigma de gestió de les administracions públiques es troba emmarcat en un àmbit de perfeccionament del qual està reglamentat. No es qüestiona el "què" sinó que s'intenta millorar el

"com". Aquest enfocament dificulta la capacitat de creació d'equips tècnics acostumats a les activitats de perfeccionament d'un àmbit perfectament conegut (Procediment administratiu, serveis públics molt protocol·litzats...). El desplegament de les capacitats creatives i d'innovació, en àmbits de l'administració pública, suposa una paradoxa a causa de l'enfocament adreçat a la millora continua. La innovació disruptiva suposa un repte important que se supera reconeixent aquest punt de partida.

- **Materialització.** La fase de materialització constitueix l'aterratge de les idees i de la gestió de recursos. En les fases precedents hem treballat amb informació i activitats de gestió del coneixement. En aquesta fase despleguem les nostres capacitats per fer realitat les solucions treballades en fases anteriors. Necessitem perfils operatius i executius. Sovint, aquesta fase xoca amb la realitat d'uns pressupostos insuficients, d'un inadequat entorn tecnològic, d'una temporalitat poc assumible o de la incapacitat executiva d'uns equips pensats per a una activitat més rutinària. En aquest punt desplegarem les nostres capacitats estratègiques per establir el camí més adient per dur a terme l'objectiu consensuat. Donada la complexitat de la majoria de les administracions públiques, haurem de considerar un nivell més profund de l'activitat estratègica. Parlem de desplegar aspectes tàctics sobre l'estructura organitzativa informal de l'organització. Descobrir l'ecosistema funcional de l'organització, les oportunitats amagades darrere de les estructures formals, les aliances estratègiques, les relacions properes que permeten obrir portes són alguns dels aspectes d'aquest nivell profund de la gestió de projectes. La creació d'un equip específic de projecte facilitarà una dedicació enfocada a la consecució dels objectius establerts. La legitimitat i la dotació de recursos seran imprescindibles per dur a terme el projecte. Aquests s'han d'aconseguir a nivell suficientment alt de l'estructura directiva de l'organització. En els casos en què aquesta legitimitat es inexistent o dropa suggerim prototipar i aconseguir petits èxits del projecte (fases, Quick Win, prototip ...) que facilitin la consecució de credibilitat. Aquestes accions aniran acompanyades d'una

avaluació del prototip en el qual es puguin observar, fàcilment, els potencials beneficis del projecte.

- **Acció col·lectiva.** La fase de l'acció col·lectiva suposa la implantació i la posada en marxa de la solució desenvolupada en la fase anterior. Sovint no es presta l'atenció deguda a una fase crucial per l'èxit del projecte. Sovint en aquesta fase, es concentren els recursos en resoldre les incidències i el correcte funcionament de la solució desenvolupada. L'anàlisi de l'impacte que suposa la nova solució en l'organització i la consegüent gestió del canvi resulten imprescindibles i sovint poc considerades. La gestió del canvi ha de preveure la implicació de les estructures organitzatives que es veuran implicades en la posada en marxa de la solució. Aquesta implicació suposa un esforç que moltes vegades no es troba pressupostat en el pla del projecte. Davant dels canvis, les organitzacions actuen desplegant naturals resistències fins que comprenen els beneficis de la nova solució i el grau d'impacte amb el seu particular estatus. S'ha de mesurar acuradament per encertar la millor gestió del canvi d'acord amb la naturalesa organitzativa. El ventall pot anar des d'estructures amb bona predisposició per la col·laboració a d'altres amb marcades resistències i nul·la voluntat participativa. La tàctica a aplicar serà crucial per aconseguir desplegar les solucions desenvolupades.
- **Avaluació.** Entre la fase de pensar a la fase de construir trobarem imprevistos i novetats no previstes en el moment inicial. L'ús de la solució aportarà nova informació que pot representar una oportunitat immillorable per perfeccionar una primera versió de la solució. L'anàlisi dels resultats, observant els diferents àmbits de forma integral (tecnologia, organització, processos, informació, impacte en la ciutadania, cultura, normativa, resultats, percepcions, evidències...), permetran avaluar amb més objectivitat el producte resultant. Hem de preveure aquesta fase i considerar uns recursos específics per poder millorar la solució analitzada. Alguns projectes consideren la possibilitat de prototipar solucions poc madures i observar el comportament dels sistemes i dels usuaris de forma real.

Aquest procés permet accelerar la construcció i millorar el producte objectiu gràcies a la informació de l'avaluació en producció. Els requeriments inicials destil·lats en les fases inicials del procés, poden ser complementats amb nous requeriments formats per evidències en l'execució en real de la solució.

- **Interiorització.** De vegades som capaços de desenvolupar una excel·lent solució en el marc d'un projecte ben gestionat. Però poques vegades aconseguim transferir la bona pràctica que representa, al model de gestió de l'organització o de l'estructura col·lectiva. Podem considerar que, en la majoria dels casos, les bones pràctiques passen a l'història com un procés singular i irrepetible. El model que proposem té cura d'aquest aspecte com un dels factors fonamentals per aconseguir tancar el cercle de la millora continua. La interiorització permet aprofitar les bondats del projecte, en el marc dels processos quotidians. Per poder transferir les bones pràctiques del projecte al model de gestió intern o al model de gestió col·lectiu, necessitem desenvolupar un procés específic de gestió del canvi. L'empaquetament de la solució, l'adequació dels processos interns, la formació i la comunicació són algunes de les activitats d'aquest procés d'interiorització.

Aquesta metodologia crea un espai adequat per al desenvolupament de l'acció col·lectiva i consegüentment per a les accions d'innovació. Un dels reptes més importants de desenvolupament local rau en el fet que no ens en podem sortir sols, en cal crear aliances, espais d'innovació, xarxes i connectar idees, persones i sistemes.

4.7.- Màrqueting públic

Concepte i implicacions

La disciplina del màrqueting neix per comprendre millor com satisfer als mercats o, més precisament, als diferents segments de la clientela. La seva finalitat és optimitzar la relació entre l'oferta i la demanda, a través d'un lliurament de valor adaptada a les necessitats existents.

En els anys 80 comença a parlar-se d'un altre tipus de màrqueting, anomenat llavors "no empresarial" i que, a partir dels 90, constitueix un camp d'estudi propi, conegut com "màrqueting públic i no lucratiu". La clau d'aquest màrqueting es troba en el concepte de "valor públic", diferent del mer valor monetari i que incorpora valors com els de l'equitat i la sostenibilitat.

Els anys 80 i 90 són, a més, els anys d'or de l'anomenat "màrqueting de serveis", que estudia el procés de producció dels serveis, com a fenomen netament diferent dels productes. L'Administració pública, com a gran proveïdora de serveis, adapta aquests ensenyaments en els seus models de gestió, coincidint a més amb l'auge de la "Nova Gestió Pública", que preconitza l'aplicació de metodologies de gestió empresarial al món de l'Administració pública.

Al segle XXI, aquests moviments han tingut temps d'assentar i temperar, alhora que les seves formulacions ser estan transformant per causa de la revolució digital. A més, el paradigma de Govern Obert incorpora nous valors al model de màrqueting públic, on la transparència i la rendició de comptes esdevenen requisits indispensables.

Una definició possible de màrqueting públic seria:

El conjunt de pràctiques dutes a terme per part de les administracions públiques per proporcionar als ciutadans productes i serveis que satisfacin les necessitats socials.

Tot tipus de màrqueting consisteix, bàsicament, en entendre les necessitats de la clientela i orientar l'oferta a aquestes necessitats. En el cas de la cosa pública, el terme "clientela" ha de ser substituït per "ciutadania". La principal diferència entre un client i un ciutadà, a grans trets, consisteix que el primer pot triar entre diferents proveïdors de servei, mentre que el segon no pot canviar de proveïdor perquè ell és soci coresponsable de la bona marxa de la institució pública.

La "clientela de l'Administració", així entesa, es compon de:

- cada ciutadà o individu, en tant que persona física;
- les famílies;
- els grups associats sobre la base d'interessos socials o econòmics;
- les empreses;
- les organitzacions no governamentals;
- ciutadans que no resideixen habitualment en l'àmbit territorial o competencial, però que temporalment poden convertir-se en públic finalista;
- les generacions futures, per a les que cal generar oportunitats.

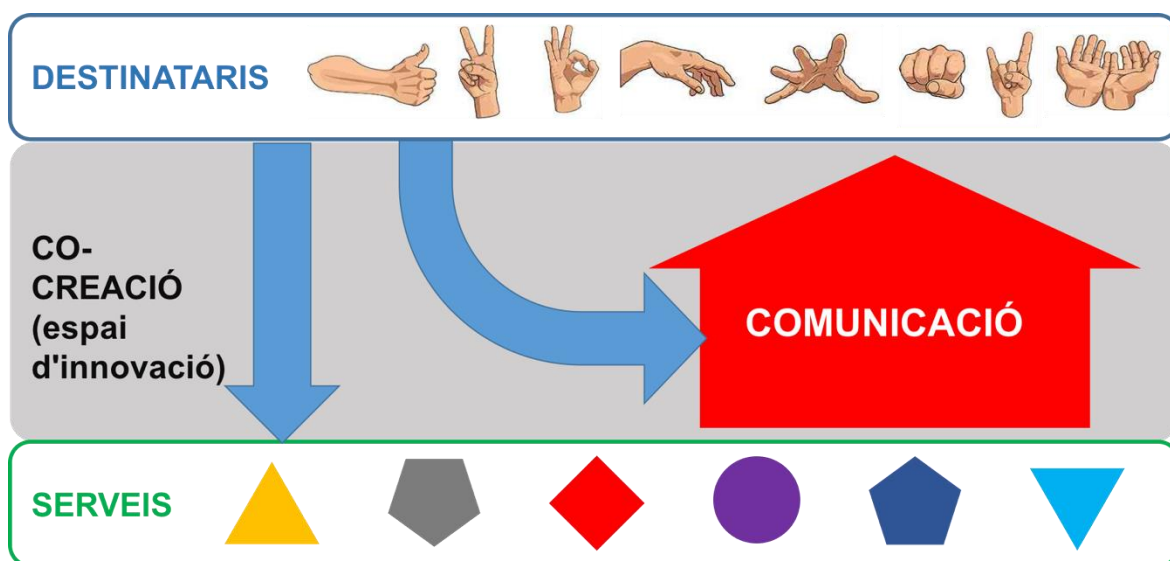
La pràctica del màrqueting públic pot dividir-se en dos grans tipus d'activitats, que es realimenten mútuament:

- **Disseny de la servucció:** Comprèn totes les activitats encaminades a adaptar contínuament els serveis públics a les necessitats socials, personalitzades per a diferents segments de destinataris. En un context de Govern Obert, incorpora els valors de participació ciutadana i col·laboració.
- **Planificació de la comunicació:** Comença amb l'anàlisi de necessitats dels públics destinataris i dels recursos propis, per arribar a una definició, el més segmentada possible, de missatges, canals, freqüència i altres elements que componen el pla de comunicació.

Orientacions de màrqueting públic en aquest projecte

En aquest projecte hem dedicat un esforç específic a l'elaboració d'un pla de comunicació, com a peça necessària per completar una estratègia de màrqueting públic, ja que el redisseny dels serveis ja es contempla com a part de l'estratègia de canvi de l'OPE Manlleu.

En el següent gràfic es mostra com hem inserit el pla de comunicació en un context major de màrqueting públic i com es relaciona amb els objectius d'aquest projecte respecte de la innovació pública:



El que tracta de resumir el gràfic és el següent:

- **Destinataris**: El màrqueting públic comença per diferenciar i tractar d'entendre els diferents segments de destinataris, cadascun amb les seves característiques i necessitats.
- **Serveis**: L'OPE ha dissenyat una gamma de serveis que són els que es van a oferir als destinataris.
- **Comunicació**: La comunicació serveix, en un primer moment, per fer arribar l'oferta de serveis als diferents segments de destinataris.
- **Espai d'innovació**: La ciutadania no és una mera consumidora de serveis públics, sinó que participa en cicles de co-creació tant per redactar el pla de comunicació com per codiseñar els serveis que ofereix l'OPE.

Per tant, el pla de comunicació de l'OPE, que s'ha redactat amb

participació dels destinataris, constitueix un dels casos pilot que van alimentant la creació d'espais d'innovació oberta.

En el marc d'aquest projecte, s'han elaborat els següents productes referents al màrqueting públic:

1. Màrqueting públic: tendències sobre comunicació en les administracions públiques: Informe elaborat al novembre de 2015. Conté reflexions i recomanacions sobre alguns aspectes de la comunicació pública digital.

Temes que tracta:

- Presència a internet
- Ús estratègic de les xarxes socials
- Transparència i rendició de comptes
- Mobilitat i solucions multidispositiu
- Seu electrònica

2. Estratègia i Pla de Màrqueting Públic: Document que deixa traça de l'elaboració del pla de màrqueting públic, al llarg de 3 fases:

- Definició estratègica
- Hipòtesi inicial
- El missatge

3. Metodologia de Pla de Comunicació per a administració pública: Publicació que explica la metodologia "Outreach Tool", emprada en aquest projecte.

4. Eina per elaborar el pla de comunicació i el calendari d'actuacions: Llibre de MS Excel sobre el qual es carreguen les dades que donen origen:

- Al pla de comunicació: identitat corporativa, destinataris, objectius, missatges ...
- Al calendari de comunicació: missatges, canals, suports i freqüència.

4.8.- Model de creació de valor públic

Les administracions públiques s'esforcen per desenvolupar serveis públics de qualitat mitjançant l'administració dels recursos disponibles en el seu pressupost. En aquest esforç trobem accions de simplificació de processos, incorporació de la tecnologia, la innovació de serveis, la formació de les persones, l'anàlisi de la demanda com principals àrees de millora.

Un dels aspectes poc treballats en l'àmbit de les administracions públiques en general és el "Model de Negoci" i el ROI (Retorn de la inversió / Rendibilitat) de les inversions de la seva activitat. Aquests conceptes tan arrelats en les organitzacions privades, és un dels grans oblidats en el marc de les administracions públiques. La majoria de les administracions públiques es mouen en el marc d'un paradigma "pressupost-depenent" ignorant la seva capacitat creadora de valor més enllà de la millora continua.

Per poder avançar en aquest terreny poc explorat, suggerim treballar un concepte que ens ajudi a desenvolupar aquest concepte de mesura i d'orientació de la innovació en el marc de les administracions públiques. En el marc del projecte parlarem de Model de Creació de Valor Públic, al marc de referència que ens orienta la millora continua i la innovació. Aquest model ens ha de contribuir a la identificació, priorització i avaluació de les accions de l'ajuntament.

En aquest cas, el model de creació de valor públic, el focalitzem en aconseguir valor públic en el Desenvolupament Local. La metodologia que ha sorgit del projecte es desglossa en les següents components:

Identificació dels factors estratègics de desenvolupament local.

En el marc del projecte s'han analitzat els factors que impulsen el desenvolupament local en els territoris. Algunes de les variables que utilitzem per avaluar el grau de desenvolupament local són: Creixement,

PIB, Ocupació, Competitivitat, Innovació tecnològica, Formació / Capacitació, Actius del territori (El Ter), Infraestructures (FO,...), Creació i consolidació d'activitats /Empreses, Visitants, Connexió entre centres de formació i oportunitats empresarials,...Aquests factors constitueixen el marc de referència actual i representen molts dels objectius dels sistemes de mesura.

Les activitats d'anàlisi del projecte han completat aquesta mirada amb noves variables que poden contribuir a millorar el desenvolupament local. Parlem de Desenvolupament Local Integral a un paradigma de prosperitat més ampli. En aquest nou paradigma identifiquem les següents variables: Progrés econòmic sostenible (KM0), Cooperació / Aliances, Ocupació digna, Bé comú, Benestar, Igualtat, Empresa social, Innovació social, Proximitat, Espais d'oportunitats, Valor afegit, Formació / qualificació integral, Desenvolupament personal, Persones bones, Crear i consolidar Xarxa / Comunitats (Sentit de pertinença), Catàleg de subcontractació (Serveis de les empreses per a altres empreses)...

Aquest nou enfocament, fruit dels espais d'innovació desenvolupats en el marc del projecte, dibuixa un escenari que complementa el context actual. L'OPE ha treballat durant molt temps en un espai pont (frontissa) en el qual es parla d'economia plural. Aquest enfocament d'equilibri es mira d'aprofitar el millor del context actual i el millor del context emergent. Aquesta gestió equilibrada contribueix a un model intel·ligent de desenvolupament local, en el qual és posicionament pel valor públic aconseguit i no tant per ideologies o tendències particulars. Aquesta mirada objectiva s'escau a les administracions públiques en un paper objectiu davant de les diferents propostes socioeconòmiques.

Aquest conjunt de factors es veuen reforçats i en molts casos influïts per les polítiques de caràcter econòmic que impulsa el consistori municipal (PAM). A més, els sistemes d'Escolta Activa i el desenvolupament d'Espais d'Innovació constituïran una font de coneixement fonamental en la identificació dels vectors del desenvolupament local.

Calibrat

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

La majoria dels productes i serveis que ofereix l'administració pública responen al marc normatiu vigent. En alguns àmbits (social, econòmic, comunicació...) el marge de maniobra de l'administració és més gran i exigeix un nivell d'innovació en el disseny de propostes a la ciutadania i les empreses del territori. En l'àmbit del desenvolupament local la innovació de propostes neix de la deliberació entre l'acció pública i l'acció privada. Per calibrar les propostes amb els factors que proporcionen més valor públic, efectuem una tasca de valoració dels diferents productes, serveis i objectius de projectes. En aquest punt es requereix una mètrica que permeti mesurar l'impacte de les mesures en els diferents àmbits estratègics. Posem un exemple per il·lustrar aquest plantejament: Els polígons industrials precisen de serveis i d'una ubicació atractiva per a l'activitat econòmica de les empreses susceptibles d'instal·lar-se. Proposar un projecte de desplegament de la Fibra Òptica en els polígons industrials esdevé un projecte de valor públic alineat amb el model proposat. Ara bé per a mesurar l'impacte d'aquesta acció en el grau de creació de valor públic, hem de valorar alguns aspectes més. Podem escalar el projecte en el sentit d'instal·lar la infraestructura de fibra òptica, aquesta infraestructura pot disposar de serveis de connexió, a més es poden oferir serveis de valor afegit que complementin l'accés a internet, aquesta infraestructura pot ser sostinguda per un model de negoci basat en unes tarifes per connexió, ús o serveis complementaris que sufraguin els costos de gestió i manteniment. El nostre enfocament ha de mesurar el cost de la infraestructura i les expectatives d'ús de la mateixa, per avaluar el retorn de la inversió. En molts casos, hem de considerar que el retorn d'algunes infraestructures o serveis públics seran deficitaris, però tot i això els volem mesurar.

Priorització

En aquesta segona fase procedim a prioritzar les propostes, els productes i serveis d'acord el resultat del calibrat de valor públic. El que plantejem en aquest punt és que el calibrat ens pot ajudar a prendre determinades decisions i que el fet que aflorem el grau de consecució de valor públic pot ser una dada important per a determinades situacions. Sovint la priorització d'accions públiques estan subjectes a paràmetres estratègics

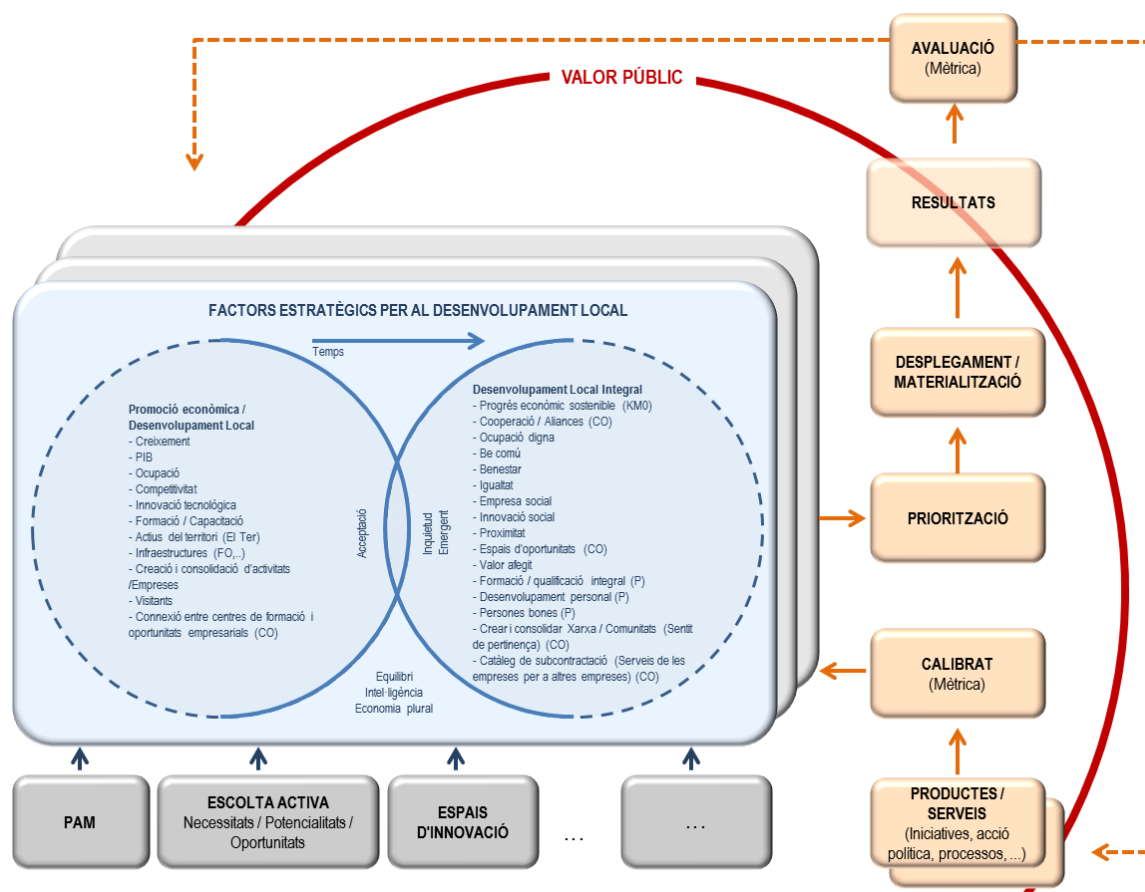
que van més enllà de qüestions econòmiques o de necessitats socials.

Desplegament / Materialització - Resultats

En aquesta fase despleguem les accions, els projectes i operem els serveis i productes planificats. L'activitat precisa d'un temps d'execució per poder mesurar els resultats.

Avaluació

Finalment, a través de sistemes de mesura, avaluem el plantejament inicial i les expectatives previstes. En aquest punt tornem a plantejar una mètrica de mesura que permeti avaluar l'acompliment previst. En aquest punt observarem que la mètrica ha de contemplar aspectes quantitatius (Quantes empreses utilitzen la fibra òptica, quin és el volum de consultes i tràfic del servei, quin ús es fa dels serveis oferts...), qualitatius (grau de satisfacció del servei, fiabilitat, ...) i econòmics (cost de l'administració i manteniment del servei, ingressos, ...)



4.9.- Innovació de productes i serveis

Hem identificat diferents àmbits en els quals es poden desenvolupar nous productes i serveis per a contribuir al desenvolupament local integral i aconseguir consolidar el paper de l'OPE com un agent estratègic clau per al territori:

Escolta activa. Competència per identificar opinions, queixes, suggeriments i apreciacions dels usuaris dels serveis públics de l'OPE. Aquesta competència s'ha d'incorporar al mapa competencial de qualsevol dels professionals de l'organització i desenvolupar els procediments adients per a la seva aplicació en qualsevol relació amb la ciutadania i els agents del territori. Els productes i serveis que poden sorgir

en aquest àmbit estan relacionats en el fet que el territori necessita saber que pot ser escoltat i que aquest fet pot facilitar la solució a les seves necessitats o la posada en valor de les seves potencialitats.

Innovació. La innovació, és un dels factors claus per a desenvolupar un procés de millora continua, incrustat en l'operació del dia a dia. A part d'activitats específiques d'innovació es considera que aquesta competència s'ha d'incorporar al mapa competencial de qualsevol dels professionals de l'organització. Els espais d'innovació poden configurar-se com un actiu que es pot oferir al territori no tant com una acció del govern municipal sinó com un servei públic. La consolidació de la metodologia de dinamització dels espais d'innovació pot esdevenir un agent catalitzador de connexions (Xarxa), coneixement i de noves propostes de desenvolupament local.

Observatori. Recollida de tota la informació de l'escolta activa, dels espais d'innovació, interaccions amb els usuaris i dels indicadors socioeconòmics del territori... Aquest observatori ha de permetre analitzar i construir patrons que ens ajudin a la presa de decisions a la vegada que ens permet construir productes i serveis que faciliti l'apoderament del públic objectiu de l'OPEI (Ciutadania, Empreses, empreses socials, emprenedors, altres administracions, entitats...). Aquest nou servei ha d'encaixar amb altres observatoris del territori (Creacció). Les aliances estratègiques en aquest sentit poden afavorir a totes les parts.

Serveis d'intercooperació. Moltes empreses mostren una gran capacitat per teixir aliances estratègiques. Tot i això queden molts àmbits en els quals la manca d'informació o visibilitat i la competitivitat, dificulten les aliances i fórmules de cooperació, que poden ser interessants per a totes les parts. El paper de l'administració pública com a tercer de confiança pot teixir relacions entre les empreses (Visualització de productes i serveis, comunicació de les activitats i de les oportunitats, construcció d'espais de cooperació en entorns d'alta competència....).

4.10.- Prototip

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

Durant el projecte s'han desenvolupat un conjunt d'activitats que han servit per prototipar algunes de les tècniques i conclusions que s'han treballat en el projecte.

4.10.1.- FES Fòrum Econòmic i Social

L'ajuntament de Manlleu ha organitzat el FES Manlleu (Fòrum Econòmic i Social - Manlleu 2016) amb la voluntat de donar resposta a les necessitats econòmiques i socials agreujades per les conseqüències de la crisi, i la voluntat de posar en valor les potencialitats de Manlleu i la seva ciutadania. Es va proposar de centrar les jornades en la definició d'objectius econòmics, socials i culturals estratègics per a Manlleu. La metodologia que es va utilitzar buscava el consens de propostes constructives i concretes alineades a línies d'actuació que haurien de permetre la reactivació econòmica del municipi i possibilitar la generació de llocs de treball i el benestar entre la ciutadania.

En dos dies es varen trobar professionals de diferents perfils i la resposta va ser multitudinària. Aquesta bona resposta va permetre recollir propostes d'acció diferents i significativament representatives. En el format de l'activitat es va prioritzar obrir-la a la ciutadania sense cap tipus de restricció. La conveniència de comptar amb totes aquelles veus de caràcter constructiu va emfasitzar el caràcter públic del FES Manlleu des del primer dia. La voluntat era, és i ha de seguir sent, la de sumar amb l'objectiu d'assolir amplis consensos perdurables en el temps.

En aquest esdeveniment es va aplicar algunes de les tècniques treballades en el projecte. A part del programa de presentacions i conferències es va habilitar un espai dedicat a taules de treball amb diferents reptes associats al desenvolupament de l'Econòmica Social i Solidària. En aquests espais participatius es van proposar i debatre les necessitats i potencialitats de cada sector. Cadascun d'aquests espais va estar dinamitzat per un tècnic municipal de referència i un relator dels mitjans de comunicació municipals per recollir les intervencions. La participació del responsable

polític de cadascun dels àmbits tractats va permetre assumir el rol d'escolta activa.

Dijous, 28 d'abril	Divendres, 29 d'abril
9.30 h Benvinguda i inscripció dels participants	9.30 h Benvinguda i inscripció dels participants
10.00 h Obertura del fòrum a càrrec d'Àlex Garrido, alcalde de Manlleu Conferència inaugural: "Innovació: repte pendent a Osona i a Catalunya", de Xavier Ferràs, degà de la Facultat d'Economia de la UVic, i "El pla d'acció d'eficiència energètica, una oportunitat de planificació estratègica per a Manlleu", d'Eloi Montcada, de Lavola.	10.00 h Presentació del segon dia del fòrum FesManlleu i conferència inaugural: "La nova economia com a motor de desenvolupament local", de Xavier Rubio, tècnic de Comissionat d'Economia Social i Solidària de l'Ajuntament de Barcelona
11.00 h Descans	11.00 h Descans
11.30 h TAULES DE TREBALL (en paral·lel): • Taula d'indústria: la indústria com a motor de l'economia • Taula de comerç i serveis: el comerç, la restauració, els serveis i la cultura per el benestar i la qualitat de vida de la ciutat • Taula d'agricultura i ramaderia: el sector primari com a productor d'aliments i conservador del paisatge	11.30 h TAULES DE TREBALL (en paral·lel): • Taula de la nova economia: la nova economia participi del desenvolupament local • Taula cultura, esports i turisme: la cultura, l'esport i el turisme com a dinamitzadors econòmics del territori • Taula social: la inversió social com a motor econòmic
13.30 h Conclusions dels grups	13.30 h Conclusions dels grups
14.00 h Cloenda	14.00 h Cloenda

En les diferents taules es va proposar diferents àmbits a tractar, que van servir de referència per les diferents intervencions. La participació va ser alta i en molts casos amb intervencions molt interessants. Una de les lliçons apreses en aquesta activitat es va trobar en el fet que l'administració pública no ho pot saber tot. Necessitem escoltar a les persones, les empreses i les organitzacions per entendre i compartir necessitats, oportunitats i possibilitats. D'altra banda la cultura de participació i d'escolta encara mereix un treball a nivell de l'administració pública i a nivell de la societat en general. Ens costa escoltar i ens costa participar.

El procés es va tancar amb una posada en comú de les diferents intervencions de cadascuna de les taules. L'ASPPE ha sintetitzat en un document la informació tractada en les jornades del FES i l'ha enviat a cadascuna de les persones que varen participar.

El balanç final d'aquesta activitat ha estat molt positiu, configurant una bona pràctica que mereix una gestió específica del coneixement generat.

En aquest sentit la direcció del projecte ha iniciat un procés per documentar les eines, metodologies, informacions, referències i consideracions que han fet del FES una activitat constructiva per al Desenvolupament Local a Manlleu.

4.10.2.- Coworking-lab

Un altre projecte que s'està desenvolupant en aquest moment i que també està subjecte a les propostes del projecte dels espais d'innovació és el Coworking-lab de l'antiga biblioteca de Gràcia. Aquest projecte és un bon exemple d'acció publicoprivada desenvolupada amb l'objectiu de donar una resposta de consens i adaptada a les demandes, necessitats i potencialitats de Manlleu i el territori.

En les diferents trobades que s'han realitzat, s'ha mirat d'aplicar algunes de les propostes treballades en els espais d'innovació definits en el projecte.

Es va treballar els nexes de relació per tal de connectar i conèixer-se, cadascun dels participants. Aconseguir una forta implicació amb el projecte exigeix confiança i un bon espai de relacions entre les persones que hi participen. La majoria de trobades es van realitzar a l'antiga Biblioteca Mossèn Blancafort amb l'objectiu de conèixer-ne les característiques i començar a visualitzar la idea que cadascú podria fer-se del futur espai. Per centrar l'activitat col·lectiva es van proposar tres preguntes concretes sobre les quals els participants van donar el seu punt de vista.

Fins el dia d'avui s'han realitzat dues sessions de co-construcció de l'espai. Si bé és cert que la participació en nombre de persones no ha estat nombrosa, havent-hi alguna baixa excusada, s'està satisfet de la implicació en termes de co-construcció de les parts. Les persones de l'ASPPE que han dinamitzat aquestes sessions van adoptar el rol de ser un actor participatiu més a la vegada que vetllaven per dinamitzar l'espai aportant dinàmiques de treball i evitant quedar en punt mort.

Durant les sessions, es van presentar les diferents propostes i els i les

participants van fer les seves aportacions al respecte. Es pot dir, que tenint en compte el moment, es va connectar, compartim un repte comú (fins i tot aquelles persones que potser no encaixen amb l'essència consensuada del qual ha de ser l'espai seguien mostrant interès pel repte comú i tenien ganes de seguir co-construint) i es va cocrear amb voluntat de materialitzar. No va ser possible establir un calendari definitiu a causa de la incertesa relacionada amb les limitacions materials i pressupostàries del projecte. Tot i això, s'han desenvolupat diferents accions per mantenir viva i activa la interrelació entre les parts, a l'espera de buidar l'espai, fer inventari del mobiliari i presentar una primera proposta de reglament intern.

4.10.3.- IESS

Des de l'OPE s'està impulsant un projecte de suport i dinamització d'Iniciatives d'Economia Social i Solidària (per abreujar s'utilitza IESS) en el qual hi ha involucrats diversos actors i previstes diferents actuacions concretes. El projecte compta amb l'ajuda de Lab Coop (Laboratori d'Emprenedoria Social Cooperativa) amb els quals s'està sospesant la possibilitat d'establir una relació entre els projectes de IESS i Innovació Pública. La intenció de Lab Coop és desenvolupar un acompanyament del conjunt del projecte d'intervenció sobre la base de l'ESS i confeccionar un document final que serveixi per transferir l'experiència a altres administracions o entitats interessades.

En aquest cas, trobem que la comprensió comuna del projecte facilita la cooperació materialitzant-se amb la voluntat de consolidar la metodologia i la transferibilitat de la solució. És a dir, en tots dos casos seria interessant aconseguir crear metodologia, per facilitar poder seguir amb les experiències innovadores més enllà de la vigència del projecte.

Tot i el curt recorregut d'aquesta iniciativa, s'observa que la cultura intrínseca dels participants afavoreix l'aplicació de la metodologia de la dinamització dels espais d'innovació. La competitivitat, en aquest tipus d'organitzacions, s'entén en general, com un factor per reeixir en el mercat

i no tant com l'objectiu principal. Els objectes socials d'aquest tipus d'organitzacions faciliten la cooperació i l'intercanvi d'informació. Aquesta cultura o actitud, permet aconseguir un major benefici per a totes les parts.

4.10.4.- Espais de millora continua

L'ASPPE neix fruit d'una integració organitzativa i d'un altre de física (Can Puget). Els esforços inicials s'han centrat en aprofitar aquesta oportunitat d'integració i posar en valor el talent i les sinergies de treball conjunt. Podem considerar dues línies de treball a nivell de l'equip tècnic i a nivell de l'equip de gestió. Tot procés de transformació organitzativa presenta un procés de consolidació llarg. Encara que dissenyem nous procediments, llocs de treball, perfils, funcions i noves eines, les persones a títol individual necessiten un temps d'adaptació. A part d'aquests aspectes més evidents de la transformació organitzativa, identifiquem un dels factors clau en considerar l'organització com un òrgan complet. Aquesta mirada podem identificar-la com cultura organitzativa. Aquesta cultura organitzativa, mostra una manera de fer que acostuma a requerir un temps important d'adaptació.

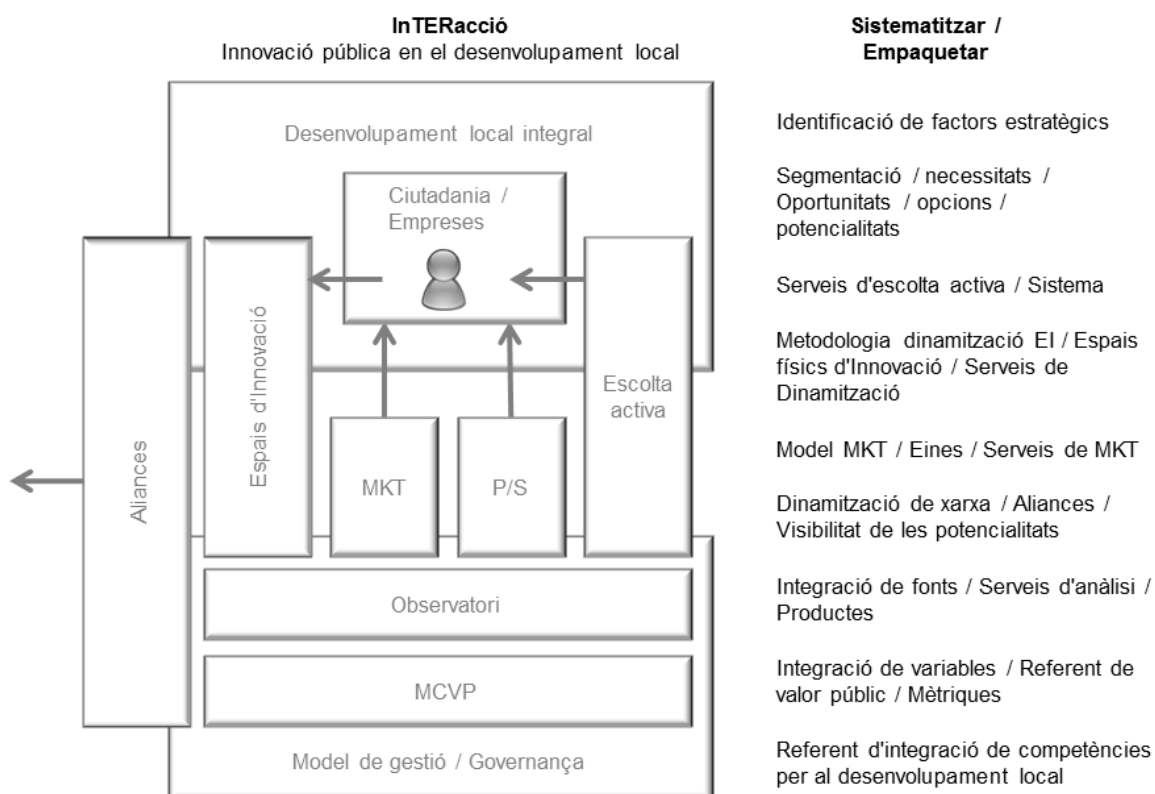
En el projecte s'han celebrat algunes activitats amb l'objectiu de consolidar el model de gestió intern. Considerem que no podem innovar serveis públics si no adequem l'estructura interna de l'organització.

Aquestes activitats s'han traduït en espais d'innovació interna o espais de millora continua. En aquest cas s'ha treballat en l'equip de gestió identificant àrees de millora i compartint un enfocament comú. L'aplicació de la metodologia ha servit per guiar l'activitat i aconseguir una contribució més a la consolidació del model de l'ASPPE. La integració dels diferents serveis de l'Àrea de Serveis a les Persones i de la Promoció Econòmica és un repte important i una gran oportunitat. A mesura que consolidem les eines, processos i els diferents rols funcionals, s'evidencia les oportunitats que representa l'espai de trobada de diferents mirades del territori.

4.11.- Transferibilitat

Un dels objectius del projecte ha estat la transferibilitat dels productes resultants. L'esforç de les administracions públiques per millorar els seus models de gestió es tradueix, en general, a resultats endogàmics. Aquest comprensible funcionament resulta insuficient en la majoria dels casos i mostra un efecte de duplicitat molt elevat. Totes les administracions públiques miren d'impulsar les mateixes línies d'innovació, en el marc de les seves possibilitats. L'enfocament de solucions a nivell supramunicipal o mitjançant aliances estratègiques va reeixint a mesura que es reconeixen les limitacions de recursos o els avantatges de cooperar entre els diferents agents del territori. Encara que sempre ha existit l'opció de col·laborar de forma externa, hem de reconèixer que manca cultura de cooperació interadministrativa i molt més pel que fa a la col·laboració publico-privada. Aquest fet s'evidencia en el moment que una administració pública necessita endegar processos d'aquest tipus. El seu model de gestió bloqueja els processos contractuals i de prestació de serveis públics al seu marc competencial. Per poder solucionar aquesta estructura, s'utilitzen entitats supramunicipals (consell comarcal, consorcis, Diputació de Barcelona...).

En aquesta línia considerem com a referència, els principals productes treballats, en el marc del projecte, per identificar les possibles oportunitats de transferència de coneixement, productes o la creació d'aliances. Encara que desglossem els diferents components, aquests poden integrar-se per formar solucions de transferibilitat multifuncional.



Desenvolupament Local Integral. La definició d'aquest concepte objectiu està subjecte a una redefinició constant i personalitzada. En cada circumstància sorgeixen noves variables i canvis en les prioritats dels components. La personalització, està subjecte a la seva aplicació en els diferents territoris. La construcció d'una eina que permeti avaluar en cada territori els diferents factors estratègics (variables) que configuren la millor fórmula de desenvolupament local, pot facilitar i estendre la comprensió d'aquest nou enfocament.

Públic Objectiu. En general abordem el desplegament dels serveis públics de forma global. En alguns casos puntuals s'ofereixen productes i serveis enfocats a un determinat col·lectiu. Poques vegades sistematitzem i segmentem el públic objectiu. En el marc del projecte, el model de Màrqueting Públic permet la identificació i gestió de segments molt més precisos. La identificació i definició d'un mapa segmentat de públics objectius amb les seves necessitats, però també amb les oportunitats i potencialitats esdevé una eina de referència per altres territoris. De ben segur que l'aplicabilitat en cada cas exigirà una adequació o ajust del

mapa, però aquest representa una eina d'acceleració important.

Escolta activa. La sistematització, dins de l'organització, de l'escolta activa requereix una metodologia i competències específiques que amplien el model de gestió intern. Inevitablement necessitem un sistema per la gestió de la informació fruit de l'escolta activa. Aquests sistemes d'Informació han de donar resposta a la ingesta, emmagatzematge, anàlisi i producció de solucions. La construcció d'una solució tecnològica d'escolta activa pot ser transferible o reutilitzable. La construcció de solucions tecnològiques "marca Blanca" reutilitzables per diferents administracions públiques és un bon enfocament per rendibilitzar les inversions tecnològiques.

Espais d'innovació. Els espais d'innovació poden ser físics o virtuals. Tots els necessiten una metodologia de dinamització que pot personalitzar-se en cada cas. Podem compartir la metodologia de dinamització, els espais físics o fins hi tot els serveis de dinamització per part de professionals de l'OPE. La dinamització d'aquests espais és un factor estratègic clau per a l'OPE. A mesura que s'avanci en la professionalització d'aquesta competència més constituirà un actiu aprofitable per altres organitzacions.

Remarquem la importància de l'espai i de la metodologia de la dinamització per aconseguir les condicions adequades per a una innovació fruit de la diversitat de perfils professionals. La innovació pot produir-se en qualsevol moment i lloc de l'organització. Canalitzar-la i valoritzar-la és un repte per a les organitzacions municipals extremadament enfocades al desenvolupament del dia a dia.

Model de màrqueting públic. El model de màrqueting desenvolupat en el marc del projecte està basat en una eina molt completa. Aquesta eina i el contingut adaptat al territori de Manlleu representen un actiu important compartible amb altres agents econòmics. Podem transferir l'eina adaptada a les característiques del territori, l'eina o serveis de planificació o gestió del màrqueting públic. Les administracions públiques miren de desplegar sistemes de comunicació que en molts casos no obtenen els resultats esperats. No sempre aconseguim arribar a tots els públics objectiu plantejats inicialment. Aquest model permet aconseguir arribar a

cadascun dels públics objectiu i comunicar assertivament els productes i serveis més interessants per a cadascun d'ells.

Aliances. En el marc del Desenvolupament Local, les aliances són imprescindibles. Els reptes en els quals es veuen enfrontats els territoris sobrepassen les seves capacitats. Una de les solucions es troba en teixir les aliances estratègiques i operatives oportunes per la construcció de solucions adequades. La capacitat d'entendre el context i de dinamització de les xarxes representarà un actiu important per al territori. Compartir el coneixement subjecte a aquestes activitats és un element transferible en el territori. La visibilitat de les potencialitats dels diferents integrants de les xarxes de col·laboració representa un servei igualment transferible (Sistema d'informació, agent d'avaluació...).

Observatori. La integració i l'anàlisi de la informació de l'ecosistema del desenvolupament local, és un factor cabdal. I més important encara en el fet d'aprofitar altres punts d'anàlisi en el territori. La capacitat d'integració de les fonts, els serveis d'anàlisi i l'elaboració de productes són alguns dels àmbits que poden ser sistematitzats i empaquetats per a ser transferits o oferts com a serveis per a tercers.

Model de creació de valor públic. Avaluar el retorn de l'acció pública, en paràmetres quantitatius, qualitatius i econòmics no és una tasca massa comú en la majoria de les administracions públiques. Podem trobar el seguiment de l'execució del pressupost, de l'execució del PAM, avaluació de la càrrega administrativa, els quadres de comandament quantitatius de qualsevol servei... però sovint ens manca aquesta visió estratègica de referència per saber què aporta valor públic i que no l'aporta. En aquest sentit la mesura no serà senzilla i la construcció de mètriques que vagin afinant la mesura de les diferents propostes seran cada cop més valuoses. La capacitat i sistemes d'integració de variables, la publicació d'un model de valor públic i la publicació de mètriques de referència poden ser alguns dels actius transferibles.

Model de gestió. A mesura que l'OPE i l'ASPPE evolucioni, el seu model de gestió constituirà el repositori on es recolliran les bones pràctiques fruit de

l'experiència. La sistematització de la millora continua interna (Espais de millora continua, reenginyeria de processos, escolta activa, innovació...) en base de la identificació de les àrees de millora i de les accions correctores consolidarà un meta-procés qualitatiu que vetllà pel perfeccionament del mapa de processos. Sovint avaluem la bondat de productes i serveis que altres agents territorials ofereixen al teixit social o empresarial, sense tenir en compte les característiques particulars del model de gestió interna que impulsen aquests productes. Ens cal transformar l'interior per aconseguir transformar l'exterior.

4.12.- Full de ruta

L'anàlisi de la innovació pública en el marc del desenvolupament local ens ha portat un coneixement, referències i models que si no es materialitzen, poc valor mostraran, a part del propi treball intel·lectual. En aquest sentit es proposa un full de ruta per aconseguir dibuixar els següents passos que permetin consolidar el camí iniciat amb la integració dels diferents departaments de l'Àrea de Serveis a les Persones i de Promoció Econòmica.

Proposem un full de ruta amb referències clares que permetin desenvolupar un pla d'acció concret, d'acord amb els recursos i les característiques específiques de l'ajuntament en cada moment. La numeració de les activitats mostra la simultaneïtat o seqüencialitat de les activitats proposades:

1.- SER. Consolidació del model de gestió.

- Definició clara del marc estratègic (Eslògan, missatges visuals...)
- Apoderament dels tècnics i de l'equip de gestió (proactivitat, clima laboral i equip)
- Simplificació i reenginyeria de processos
- Legitimar l'OPE, ASPPE i InTERacció
- Espais de millora continua

2.- INNOVAR. Nous serveis i competències

- Escolta activa (competències, i sistema)

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local

- Espais d'innovació
- Màrqueting públic
- Model de creació de valor públic
- Observatori

3.- CONNECTAR. Aliances internes i externes

- Aliances internes
- Aliances entre AAPP
- Aliances públic-privades

Plantegem tres àmbits clars:

En el primer (**SER**) contemplem la transformació i l'evolució del que som. Aquesta activitat és fonamental per consolidar qualsevol altra objectiu. Sense aquesta activitat, la resta serà impossible o fràgil.

En segon lloc, proposem **INNOVAR** en els processos i productes. Per poder-ho fer haurem de ser capaços de reduir la pressió del "dia a dia". Hem de prioritzar, simplificar i comunicar la informació estratègica fonamental per "triar el gra de la palla".

El tercer àmbit apunta a **CONNECTAR** l'ASPPE a la resta de l'organització i a les noves oportunitats relacionals que es produeixen en el territori. Per poder-ho fer haurem d'ampliar les nostres competències i perfeccionar-les. La dinamització dels espais d'innovació serà un aspecte important. Les tecnologies relacionals seran claus per fer de l'ASPPE un actor fonamental en l'ecosistema del Desenvolupament Local Integral.