Ajuntament de Rubí

SOC Servei d'Ocupació de Catalunya

PLA DIRECTOR DE POLÍGONS D'ACTIVITAT ECONÒMICA DE RUBÍ

Estratègia i pla d'acció

Ajuntament de Rubí

Setembre de 2014

DALEPH

www.daleph.com

Aquest projecte està subvencionat pel SOC i el Fons Social Europeu, d'acord amb el Programa de suport i acompanyament a la planificació estratègica, regulat per l'Ordre EMO/349/2012 de 31 d'octubre.

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació

Ministerio de Empleo y Seguridad Social
Servicio Público de Empleo Estatal

ÍNDEX

1 DAFO 3

2 LÍNIES ESTRATÈGIQUES 9

3 PLA D'ACCIÓ 12

3.1 PROJECTES 14

3.2 CALENDARI DELS PROJECTES I ACTIVITATS 129

© Equip tècnic de Daleph.

1 DAFO

A continuació es presenten els principals **resultats de l'anàlisi DAFO** elaborada en el marc del Pla Director de Polígons d'Activitat Econòmica de Rubí:

fortaleses

- ✓**Localització i situació geogràfica de Rubí**, a l'entorn de l'eix de la B-30 i a la zona industrial del Vallès Occidental, amb unes bones comunicacions i accessos a vies ràpides, amb una bona oferta de transport públic urbà i interurbà (tot i que no compte amb una elevada utilització, especialment l'urbà), i pròxim a centres econòmics, centres tecnològics i universitaris i a infraestructures com el port i l'aeroport.
- ✓**Desenvolupament de nous projectes de ciutat, com el nou POUM, Rubí Brilla, plans de xoc, FUER, etc.,** que evidencien l'estratègia municipal de millora de l'entorn de ciutat i d'impuls de l'activitat econòmica.
- ✓**Estructura econòmica terciària i industrial**, sent aquests dos els principals sectors generadors d'ocupació (52,5% i 39,3% respectivament).
- ✓**Teixit de micro i petita empresa que ocupa un gran nombre de treballadors** (60,9%), tot i que **també** hi ha establertes **empreses de gran dimensió**.
- ✓**Teixit empresarial amb presència en mercats internacionals** i amb perspectives de mantenir-se, tot i el perfil predominant de petita empresa.
- ✓**Territori industrial i complementari.** El Vallès Occidental és una comarca industrial, sent Rubí un dels municipis amb una major presència d'empreses industrials (amb un 23,2% dels comptes de cotització adscrits al sector secundari).
- ✓**Índexs d'especialització més elevats** en els sectors de les indústries manufactureres, transport i emmagatzematge i construcció.
- ✓**Important superfície de sòl industrial (pròxim a les 400 ha)** ben dotada de **serveis bàsics** i amb **bons accessos** a les principals vies de comunicació.

- ✓**Teixit empresarial amb recorregut** per millorar les activitats més tecnològiques o intensives en coneixement, especialment les petites i mitjanes empreses.
- ✓**Estratègia municipal** per afavorir la competitivitat empresarial a través d'accions de desenvolupament econòmic i creació d'ocupació als PAE.
- ✓**Nous projectes municipals.** No només s'està intervenint en el desenvolupament de nous projectes (com el POUM, Rubí Brilla, Smart PAE, FUER, RIS3, etc.), sinó que també existeix voluntat política per intervenir i millorar els PAE (a través dels plans de xoc).
- ✓**Projectes municipals de referència: Smart PAE.** Aprofitar projectes actuals com a exemple per il·lustar el bon enfocament de com impulsar nous projectes des del punt de vista empresarial (i també amb la col·laboració público-privada).
- ✓**Nou punt de relació Ajuntament-Empreses** a través de la posada en marxa de la **Finestreta Única Empresarial de Rubí (FUER)**, ubicada a la Masia Can Serra.

oportunitats

- ✓**Nou POUM**, que definirà nous eixos de desenvolupament i nous punts de centralitat, permetent una millora de l'entorn urbà i la reconversió d'aquell espai industrial que té una major pressió residencial.
- ✓**Projectes d'entorn: el CiT.** A part del conjunt de projectes municipals, a nivell supralocal també s'estan gestionant nous projectes que afavoriran un millor posicionament territorial de la ciutat.
- ✓**Nou marc financer europeu (H2020, RIS3,...)** amb noves línies de finançament per al foment de la innovació a les empreses.
- ✓**Perspectives de manteniment i creixement de les empreses**, que han de permetre generar ocupació, però caldrà també conèixer les seves necessitats i demandes per oferir un entorn adequat.
- ✓**Creixement demogràfic i atracció de població jove**, que ha fet rejovenir la ciutat i millorar el nivell educatiu (tot i que encara persisteix un gruix important de població que no sap llegir o escriure).

- ✓**Proximitat a centres tecnològics, universitaris, de recerca o de negoci** amb una bona oferta d'aquests equipaments al seu entorn.

- ✓**Organitzar i articular el sistema empresa-educació-treball**, potenciant la relació entre els diferents sectors i agents (de l'àmbit empresarial, educatiu i ocupacional), especialment entre els sectors econòmics estratègics de la ciutat, aprofitant les estructures existents (com pot ser el Consell de la Formació).

debilitats

- ✓**Reducció de l'ocupació (pèrdua de 3.626 llocs de treball**, entre desembre de 2009 i desembre de 2013), especialment en el sector de la construcció i la indústria (que són els que més intensivament utilitzen la mà d'obra i els més presents al municipi), fruit també de la conjuntura econòmica actual. Aquesta pèrdua d'ocupació ha estat més superior entre els assalariats, a diferència de municipis veïns (pel perfil industrial de la ciutat).

- ✓ **Reducció de les empreses (pèrdua de 309 comptes de cotització**, entre desembre de 2009 i desembre de 2013) en tots els sectors econòmics, sent, en valors absoluts, els sectors de la construcció i els serveis els més afectats. Però l'impacte, per a cada sector, ha estat més elevat entre la construcció (la reducció de les empreses en aquest sector ha estat del 59%).

- ✓**Elevada taxa d'atur** (superior a la comarca i província, amb un increment de 4 punts percentuals en els últims quatre anys, al voltant del 20%) i amb una major incidència entre les dones, els treballadors poc qualificats i el sector serveis.

- ✓**Increment de la temporalitat en les noves contractacions,** tot i que entre els perfils més qualificats es dóna una contractació més estable i indefinida.

- ✓**Baixa taxa d'ocupació a Rubí (només un 40,6%)**, de les més baixes de la comarca. Rubí és un municipi on la població potencialment activa representa el 68,5% de la seva població (similar a la resta de municipis de la comarca).

- ✓**Manca de centres d'especialització** a la ciutat (com centres de negocis, centres de recerca, parcs tecnològics, etc.).

- ✓**Desconeixement del projecte CiT.** Un dels projectes municipals, de caràcter supralocal, és el CiT. El projecte, però, no és conegut entre les empreses, malgrat les accions que s'han realitzat com ara la senyalització dels PAE.

- ✓**Pèrdua de poder adquisitiu a Rubí**, per la reducció de la RFDB (a un 71,98% de la mitjana) i per la pèrdua de pes en relació a Catalunya en el PIB (situant-se al 98,6, set punt per sota).
- ✓**Recessió de la majoria dels principals sectors econòmics del municipi.** Activitats com la indústria, la construcció, el comerç, el transport i emmagatzematge i les activitats professionals i tècniques han perdut tant empreses com treballadors.
- ✓**Perfil empresarial, en general, de microempresa**, amb un **predomini d'empreses** vinculades a sectors tecnològics **de valor baix i mitjà-baix** i amb poca especialització, amb una menor aportació de valor afegit.
- ✓**Major especialització relativa de l'activitat econòmica rubinenca en les indústries manufactureres, la construcció i el transport i l'emmagatzematge, més intensives en mà d'obra**, que ha aguditzat l'impacte sobre el municipi i ha contribuït a la reducció del poder adquisitiu experimentada en els darrers cinc anys.
- ✓**Major pèrdua d'empreses de serveis basats en coneixement i menor presència d'empreses i treballadors en sectors de tecnologia alta-punta**, malgrat haver incrementat, de forma important, les empreses de tecnologia alta-punta, que és el sector que està registrant un major creixement tant a nivell local, com comarcal i català.
- ✓**Distribució dispersa dels PAE, de nord a sud i dins del nucli urbà**, amb incidència a la mobilitat interna i amb diferents necessitats i problemàtiques.
- ✓**Falta de manteniment i conservació dels PAE de la ciutat, que afecta a la seva imatge,** accentuant-se en aquells PAE que encara no estan recepcionats (Rubí Sud) i que, per antiguitat, presenten una urbanització més vella.

  A pesar de les mesures extraordinàries (plans de xoc) impulsades des de 2012, aquestes actuacions no són estructurals i són insuficients per cobrir les necessitats de manteniment dels PAE.
- ✓**Problemes d'estacionament indegut (de vehicles i camions) en alguns PAE**, a pesar de les zones d'estacionament regulades i disponibles.
- ✓**Baixa utilització del transport públic**, i elevada utilització del transport privat, per a l'accés als PAE malgrat tenir una xarxa d'autobusos que cobreix i connecta els diferents PAE amb el nucli urbà.

- ✓**Falta de serveis avançats, especialment el desplegament de la fibra òptica.** Tot i la bona cobertura de serveis bàsics, l'accés a una bona xarxa de telecomunicacions és una deficiència.
- ✓**Baixa participació empresarial.** Només 5 PAE tenen una associació voluntària (altres 2 PAE amb entitats obligatòries) i amb baix nivell d'associats. Costa que les empreses visualitzin els beneficis de l'associacionisme.
- ✓**Percepció de lentitud administrativa i d'elevada pressió fiscal (a part del manteniment dels PAE), principals demandes de les empreses.** Tant el nombre de tràmits, com la lentitud en el seu procediment, són barreres que afecten la les empreses per al desenvolupament de la seva activitat.
- ✓**Informació actualitzada de la realitat empresarial.** Complexitat per disposar de manera àgil dades relatives a la variabilitat de les empreses de la ciutat (altes i baixes) que, a més, no es concentren en una única base de dades.
- ✓**Impacte relatiu dels canals de comunicació municipals.** Des de l'Ajuntament s'està impulsant un important conjunt d'iniciatives per fomentar i afavorir el desenvolupament econòmic de la ciutat (serveis empresarials, FUER, Rubí Brilla, plans de xoc, CiT, Smart PAE, Central de Compres, etc.) però a vegades aquestes no acaben d'arribar als potencials beneficiaris ni als diferents agents (tant de l'Ajuntament com externs).

amenaces

- ✓**Persistència de la crisi i incertesa econòmica** que pot seguir produint un increment de l'atur (destrucció de llocs de treball), un tancament d'empreses i un augment de les naus buides.
- ✓**Restricció pressupostària municipal**, que limiti les partides pressupostàries i les inversions municipals ordinàries (tot i no comptar amb partides ordinàries per al manteniment dels PAE es disposa de les mesures extraordinàries).
- ✓**No disposar de suficients recursos econòmics** per implementar les estratègies i les actuacions necessàries per afavorir el teixit empresarial de la ciutat.

- ✓**Model de gestió dels PAE**, especialment en aquells que encara no estan recepcionats i que poden agreujar el seu deteriorament, dificultant la implantació de nova activitat i el manteniment de l'actual, i accentuant les diferències entre els PAE del municipi.
- ✓**Increment de la competència intermunicipal per a la captació d'empreses i inversions**, ja que tots els municipis han incrementat l'oferta de sòl industrial disponible i presenten preus de mercat similars.
- ✓**Desaprofitament del potencial de millora en innovació i en I+D+i per a les empreses** per les oportunitats que ofereix l'entorn (amb recursos i equipaments com la UAB, centres de recerca, centres tecnològics, etc.) i el nou context de finançament comunitari.
- ✓**No adequació de l'oferta formativa** a la demanda i necessitats del teixit productiu (que pugui generar una major ocupació de la població).
- ✓**Posicionar Rubí com a ciutat industrial sense comptar amb un suport clar i decidit** per aquest sector.

2 LÍNIES ESTRATÈGIQUES

Rubí és, i serà, una ciutat industrial. La ciutat aposta per mantenir l'activitat industrial que des de fa dècades està implantada a la ciutat a través del desenvolupament dels seus 11 polígons que ocupen una superfície pròxima a les 400 ha. La importància de l'activitat industrial continuarà estant present, però Rubí, com tots els territoris en general, ha patit també les conseqüències de la crisi econòmica amb una pèrdua tant d'empreses com de llocs de treball i que ha comportant un procés de substitució de l'activitat industrial per la terciària davant una major demanda de serveis.

En aquests moments, a la ciutat se li obra una nova etapa per abordar els reptes de futur que se li presenten no només a la ciutat, sinó també als seus espais d'activitat econòmica. Cal, doncs, actuar per millorar el nivell tecnològic de les empreses i els seus nivells de competitivitat, per atraure nova activitat, per retenir talent i preparar i qualificar a les persones per donar resposta a les demandes de perfils professionals de les empreses locals, per millorar i adequar els polígons d'activitat econòmica als requeriments i necessitats tant de les empreses existents com aquelles que es volen captar i dotar-los d'un entorn atractiu i de qualitat que els diferenciï de l'entorn, per aconseguir una gestió sostenible dels espais empresarials i per promocionar i donar a conèixer els polígons de la ciutat.

Per afrontar aquests reptes també hi ha oportunitats (com ara els nous fons comunitaris, els nous marcs urbanístics, els projectes estratègics de ciutat com l'Smart PAE) que s'hi s'aprofiten permetran no només potenciar l'activitat econòmica i afavorir el desenvolupament de la ciutat a través de la millora dels seus polígons d'activitat econòmica que ha de permetre atraure nova activitat però també impulsar la competitivitat del teixit productiu existent, sinó també generar ocupació i millorar l'ocupabilitat de les persones del municipi.

L'**objectiu central** del Pla Director de Polígons d'Activitat Econòmica de Rubí passa per:

Incrementar l'atractivitat i la competitivitat dels PAE de Rubí per tal d'oferir un entorn de qualitat que permeti el manteniment de l'activitat (i la seva millora competitiva) però també l'atracció de noves empreses, així com fomentar la innovació i facilitar la transició cap a un model econòmic on la convivència entre la indústria i el coneixement sigui un dels instruments competitius de les empreses del municipi i s'afavoreixi la creació d'ocupació i la millora i increment de l'ocupabilitat de les persones del municipi.

Per tal de complir amb l'objectiu d'**incrementar l'atractivitat i competitivitat dels PAE i de les empreses de Rubí** les estratègies que es proposen s'orienten tant al **"continent"** (als propis espais físics, als propis PAE) com al **"contingut"** (és a dir, a les empreses).

Es considera, doncs, que a més de garantir uns espais d'activitat econòmica adequats i de qualitat, que responguin a les necessitats i demandes tant de les empreses existents com d'aquelles que es volen atraure i captar, també s'han d'articular sistemes i serveis de suport a les empreses dels PAE que ajudin a millorar la seva competitivitat. Actualment Rubí té un teixit empresarial de petita empresa, que tot i predominar una indústria de valor tecnològic mitjà i baix i uns serveis no basats en coneixement, la ciutat té determinats pols d'activitat que ja aporten una activitat de més valor. Per tant, no només s'ha d'apostar per aquests sectors, per aquestes activitats, sinó que també s'ha de permetre i facilitar el canvi de models productius i econòmics de les empreses locals, fomentant una major innovació que aporti activitats de més valor (a més, Rubí, en el marc del CiT té un entorn territorial que aposta, i pot afavorir i ajudar, l'entorn de la innovació i el coneixement). Cal, doncs, apropar i dotar de recursos a les empreses per ajudar-les a la transformació dels seus models i activitats. Però també, aquesta aposta estratègica de la ciutat, cap a un nou model econòmic i productiu, també ha de facilitar la captació d'activitats.

En aquest sentit, s'identifiquen **tres àmbits d'intervenció**: el **TERRITORI**, que fa referència als aspectes relacionats amb el condicionament i adequació dels PAE (inversió, manteniment i serveis); les **EMPRESES**, que incideix en donar suport a les empreses (és a dir, en donar resposta a les seves demandes i necessitats per millorar la competitivitat empresarial i retenir-les) i també en l'atracció de noves activitats econòmiques; i el **CONEIXEMENT**, que fa referència a les persones, a la captació i retenció de talent i coneixement i a la generació d'un entorn de R+D+i.

Cadascun d'aquests àmbits inclou un conjunt d'estratègies, com són:

TERRITORI

- L.E.T1. Oferir espais d'activitat econòmica del segle XXI
- L.E.T2. Manteniment sostenible dels PAE
- L.E.T3. Gestió sostenible dels PAE
- LE.T4. Mobilitat i accessibilitat als PAE

EMPRESES

- L.E.E1. Generar un ecosistema de suport adaptat a les empreses
- L.E.E2. Serveis orientats a la millora de la competitivitat
- L.E.E3. Atracció de nova activitat

CONEIXEMENT

- L.E.C1. Qualificar per a les professions del segle XXI
- L.E.C2.Talent i innovació com a epicentre

3 PLA D'ACCIÓ

Mètodes per a la seva avaluació

El present Pla s'avaluarà aplicant un **mecanisme que tindrà en consideració, no només criteris d'eficiència i eficàcia** (que han de ser objectius de l'execució del Pla, ja que el Pla s'entén com un mecanisme de canalització ordenada, eficaç i eficient dels recursos i la seva estructura permet evitar solapaments i potenciar les sinergies entre els diferents projectes i actuacions previstes així com entre els agents participants), **sinó també tots aquells aspectes vinculats amb els principis fonamentals de la igualtat de gènere i oportunitats**. En aquest sentit, el Pla es dota de fitxes de projectes que especifiquen tant indicadors de seguiment com els resultats que s'esperen obtenir a través de la seva execució, calendaritzada.

Aquesta determinació temporal, amb el cronograma de les seves activitats, ha de permetre no només fer un seguiment del seu estat i grau d'avenç, sinó també avaluar-ne el procés i els resultats finalment obtinguts (d'acord amb els previstos).

En aquest sentit, des de l'**OSE** es coordinarà no només el seu desplegament i implementació sinó també la tasca d'avaluació.

Igualment, el projecte assumeix i aplica de manera transversal un conjunt de principis transversals (més enllà de l'objectiu de l'eficàcia i eficiència dels projectes) que també s'inclouen en tots els projectes del Pla com ara la igualtat d'oportunitats i la igualtat de gènere.

Període previst per a la seva execució

El marc temporal en el que s'emmarca el Pla Director de Polígons d'Activitat Econòmica de Rubí (PDPAE) i el seu **període previst d'execució** és el **2014-2018**.

Àmbits i projectes del Pla d'Acció

El Pla Director de Polígons d'Activitat Econòmica de Rubí (PDPAE) s'articula a través de **tres grans àmbits (territori, empreses i coneixement)**, cadascun dels quals amb un conjunt d'estratègies que persegueixen incrementar l'atractivitat dels PAE i del seu entorn, com impulsar un nou model econòmic basat en la innovació i el coneixement.

Cadascuna de les estratègies contempla diferents projectes:

TERRITORI

L.E.T1. Oferir espais d'activitat econòmica del segle XXI

- T1.1. Pla d'inversions per als PAE

L.E.T2. Manteniment sostenible dels PAE

- T2.1. Pla de manteniment per als PAE
- T2.2. Coordinar la inspecció en els PAE

L.E.T3. Gestió sostenible dels PAE

- T3.1. Analitzar la situació dels PAE no recpecionats
- T3.2. Analitzar els models de gestió dels PAE
- T3.3. Definir criteris de qualitat per als PAE i naus

L.E.T4. Mobilitat i accessibilitat als PAE

- T4.1. Definir un pla de mobilitat i accessibilitat als PAE

EMPRESES

L.E.E1. Generar un ecosistema de suport adaptat a les empreses

- E1.1. Padró continu de PAE
- E1.2. Creació de la taula de la competitivitat i R+D+i

L.E.E2. Serveis orientats a la millora de la competitivitat

- E2.1. Serveis estratègics de millora de la competitivitat empresarial

L.E.E3. Atracció de nova activitat

- E3.1. Pla de màrqueting i comunicació dels PAE
- E3.2. Pla de captació d'inversions: "Rubí més activitat"

CONEIXEMENT

L.E.C1. Qualificar per a les professions del segle XXI

- C1.1. Millorar la qualificació i l'ocupabilitat de les persones

L.E.C2. Talent i innovació com a epicentre

- C2.1. Pla de captació i retenció del talent
- C2.2. Fàbrica d'experimentació industrial: "Rub+Ind_Lab"

3.1 PROJECTES

Els **projectes** que es defineixen per a perseguir la consecució de cadascuna de les línies estratègiques són els següents:

TERRITORI

L.E.T1. Oferir espais d'activitat econòmica del segle XXI

PROJECTE		PRIORITAT
T1.1.	PLA D'INVERSIONS PER ALS PAE	Curt termini

DESCRIPCIÓ

Els PAE de Rubí s'han d'adequar per posar-se al dia i garantir un entorn de qualitat que respongui a les necessitats de les empreses (tant de les existents com de les que es volen atraure). L'antiguitat dels polígons (només tres són de la dècada dels anys 90), així com el desgast per la seva utilització, fa que aquests requereixin de noves inversions, de nous serveis i infraestructures. Tot i les inversions puntuals que s'han dut a terme durant aquests darrers anys, és precís **definir un pla d'inversions** per als polígons de la ciutat, tant des de l'àmbit de la urbanització, com dels serveis, infraestructures, accessibilitat, etc., que identifiqui i planifiqui les inversions necessàries a dur a terme en els diferents espais empresarials (tot i que s'ha de tenir present que dos dels polígons actualment encara es troben sense ser recepcionats).

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Oferir uns espais empresarials de qualitat i adequats a les necessitats de les empreses per al desenvolupament de la seva activitat.
- ✓ Millorar les dotacions i serveis dels PAE de Rubí per tal d'habilitar-los per a l'acollida de noves activitats i afavorir la generació de nova activitat i la creació d'ocupació.

ACTIVITATS

Aquest projectes compte amb una proposta de pla d'inversions per als diferents polígons de Rubí. La seva definició s'ha dut a terme a partir de les següents activitats:

- ✓ **Reunions amb els serveis municipals** (tant per a la recollida d'informació com per al contrast).
- ✓ **Visita als diferents polígons (treball de camp).**
- ✓ **Anàlisi tècnica** de les mancances i necessitats dels polígons en termes d'urbanització, senyalització i serveis, així com priorització i

calendarització de les intervencions.

- ✓ **Elaboració del pla d'inversions per als PAE de Rubí** identificant les inversions per polígons, per detall de carrers, per actuacions, per cost i per calendari, tant de forma individual com global per a tots els espais de al ciutat.

En concret, el pla d'inversions es focalitza en els següents polígons, que són els que presenten majors necessitats d'intervenció: **Can Rosés, La Llana-Can Serra, Carretera de Terrassa, Cova Solera, Can Jardí, Ca n'Alzamora i Sant Genís**. En total, aquests polígons requeriran d'una **inversió propera als 19,5 milions d'euros**, tot i que el cas de Sant Genís és particular atès que és un polígon que s'ha d'acabar de desenvolupar i, per tant, el cost de la seva inversió de reurbanització és elevat (ascendeix a més de 7,5 milions d'euros). Per tant, sense considerar la inversió de Sant Genís, el total del pla d'inversions és d'aproximadament 11,7 milions d'euros, especialment concentrada en els PAE de **Can Jardí, Carretera de Terrassa i Cova Solera**, i la principal necessitat es troba en la urbanització de l'asfaltat (en l'apartat d'"altres" s'inclouen inversions relatives al clavegueram que són inversions d'imports elevats i que van orientades a la millora de la xarxa).

En concret, el resum del pla d'inversions és el següent:

TOTAL PAE RUBÍ	TOTAL INVERSIÓ	%	ASFALTAT	VORERES	SENYALITZACIÓ	ALTRES
CiT 5D Can Rosés	**1.905.484,87 €**	9,82%	161.608,22 €	306.179,07 €	102.046,88 €	1.335.650,70 €
CiT 5B La Llana-Can Serra	**1.050.097,58 €**	5,41%	522.039,90 €	29.720,00 €	6.983,36 €	491.354,32 €
CiT 5A Carretera de Terrassa	**3.222.228,82 €**	16,60%	1.078.486,52 €	176.724,10 €	12.677,52 €	1.954.340,68 €
CiT 1F Cova Solera	**1.883.845,25 €**	9,71%	71.441,17 €	7.200,00 €	85.978,40 €	1.719.225,68 €
CiT 1B Can Jardí	**3.440.059,22 €**	17,73%	1.298.634,81 €	136.797,24 €	96.619,91 €	1.908.007,26 €
CiT 1E Ca n'Alzamora	**181.123,33 €**	0,93%	41.275,03 €	0,00 €	0,00 €	139.848,30 €
CiT 1G Sant Genís	**7.722.781,64 €**	39,80%	7.547.520,00 €	0,00 €	16.790,74 €	158.470,90 €
TOTAL	**19.405.620,71 €**		**10.721.005,65 €**	**656.620,41 €**	**321.096,81 €**	**7.706.897,84 €**
			55,2%	**3,4%**	**1,7%**	**39,7%**
TOTAL sense PAE CiT 1G Sant Genís	**11.682.839,07 €**		**3.173.485,65 €**	**656.620,41 €**	**304.306,07 €**	**7.548.426,94 €**
			27,2%	**5,6%**	**2,6%**	**64,6%**

Fent una periodificació de les inversions en els polígons per als propers anys (**període 2014-2030**), aquesta és de **més de 19 milions d'euros**, tot i

que un **52%** de les inversions es concentra entre els **anys 2014-2020** perquè són més prioritàries (un **cost mitjà anual d'1,4 milions d'euros**).

Per altra banda, s'han valorat les **inversions necessàries en uns altres dos polígons**, com són els **sectors Q1 i Q3 de Rubí Sud i Can Vallhonrat**. Les inversions en aquests polígons s'han valorat però no s'han inclòs en el pla d'inversions atès que són polígons que o bé no estan recepcionats (Rubí Sud) o bé estan pendents de les seves transformacions i perspectives de futur d'acord a la revisió del POUM. En aquest cas, les inversions ascendeixen **gairebé en 10 milions d'euros**, ¾ parts corresponents a Rubí Sud.

ALTRES PAE RUBÍ VALORATS

	TOTAL INVERSIÓ	%	ASFALTAT	VORERES	SENYALITZACIÓ	ALTRES
CiT 1D Rubí Sud (Q1)	**5.041.543,42 €**	52,01%	3.864.120,00 €	22.800,00 €	10.040,52 €	1.144.582,90 €
CiT 1D Rubí Sud (Q3)	**2.252.691,44 €**	23,24%	2.233.800,00 €	4.400,00 €	10.501,44 €	3.990,00 €
CiT 1A Can Vallhonrat	**2.400.082,50 €**	24,76%	2.390.220,00 €	1.600,00 €	7.407,50 €	855,00 €
TOTAL	**9.694.317,36 €**		**8.488.140,00 €**	**28.800,00 €**	**27.949,46 €**	**1.149.427,90 €**
			87,6%	**0,3%**	**0,3%**	**11,9%**

RESULTATS

✓ Pla d'inversions dels PAE de Rubí.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS
Ajuntament de Rubí	Associacions empresarials	Empreses dels PAE
	Entitats de Conservació	
	Empreses municipals	
	Altres departaments municipals	
	Empreses de serveis i concessionàries	

INDICADORS DE SEGUIMENT

✓ Inversió realitzada, per concepte, any i PAE.

- ✓ Grau de realització del Pla d'Inversions, per concepte, any i PAE.
- ✓ Inversions pendents de realització, per concepte, any, PAE i motiu:
- ✓ Obstacles sorgits en la realització del Pla d'Inversions
- ✓ Nombre i percentatge d'inversions previstes aturades.
- ✓ Nombre d'inversions no previstes identificades al llarg de la implementació del Pla.

RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament (equivalent al 20% del temps de dos tècnics)	---	Empreses municipals Empreses privades

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT PREVISTES**
19.405.620,71 € (11.682.839,07 sense Sant Genís)	Recursos propis de l'Ajuntament Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya PUOSC Ministerio de Fomento Unió Europea

CRONOGRAMA D'EXECUCIÓ

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT PER ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
Definició de les actuacions anuals a realitzar del pla d'inversions										

Execució de les actuacions anuals del pla d'inversions	

L.E.T2. Manteniment sostenible dels PAE

PROJECTE		PRIORITAT
T2.1.	PLA DE MANTENIMENT PER ALS PAE	Curt termini

DESCRIPCIÓ

Els PAE han de presentar un correcte estat de conservació, ja que és un factor d'atractivitat per a les empreses. Per tant, a part de les inversions d'adequació i millora, també s'han de preveure intervencions orientades al manteniment dels espais empresarials de forma periòdica i constant. A pesar de les mancances de manteniment que presenten alguns polígons, en els darrers anys s'ha invertit la tendència i des de l'Ajuntament s'està apostant per la millora dels espais industrials de la ciutat a través de l' impuls de noves actuacions que ajudin a oferir un entorn de qualitat. Tot i aquests esforços que en els darrers anys està duent a terme el municipi per posar al dia els seus espais d'activitat econòmica, l'endarreriment acumulat en el seu manteniment fa que s'hagi de seguint invertint per a la seva conservació. Per tant, i per poder articular i preveure una conservació periòdica dels polígons es defineix un **pla de manteniment per als PAE** de la ciutat.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Garantir un estat adequat dels PAE del municipi.
- ✓ Afavorir un manteniment i una conservació continuada dels PAE de la ciutat.
- ✓ Contribuir a convertir els PAE del municipi en un factor d'atracció d'activitat que permetin la generació d'activitat i la creació d'ocupació.

ACTIVITATS

Aquest projectes compte amb una proposta de pla de manteniment per als diferents polígons de Rubí. La seva definició s'ha dut a terme a partir de les següents activitats:

- ✓ **Reunions amb els serveis municipals** (tant per a la recollida d'informació com per al contrast).
- ✓ **Visita als diferents polígons (treball de camp).**
- ✓ **Anàlisi tècnica** de les mancances i necessitats dels polígons en termes d'urbanització, senyalització, zones verdes i serveis, així com priorització i calendarització de les intervencions.
- ✓ **Elaboració del pla de manteniment per als PAE de Rubí** identificant les actuacions per polígons, per detall de carrers, per cost i per calendari,

tant de forma individual com global per a tots els espais de al ciutat.

En concret, el pla de manteniment es focalitza en els polígons que es troben actualment recepcionats (dels 11 polígons de la ciutat tots ells exceptuant Rubí Sud i Sant Genís): **Can Rosés, La Llana-Can Serra, Molí de la Bastida, Carretera de Terrassa, Cova Solera, Can Jardí, Can Sant Joan Oest, Ca n'Alzamora, Can Vallhonrat i Sant Genís** (en aquest cas, només el carrer que està desenvolupat). En total, aquests polígons requeriran d'un **manteniment proper als 32,3 milions d'euros** (per al període 2014-2030). Especialment, les majors necessitats de manteniment i conservació es concentren en els PAE de **Cova Solera, Can Jardí, La Llana-Can Serra i Can Rosés** (agrupen gairebé el 74% dels costos de manteniment), sent l'asfaltat i la **urbanització de vials** (56%) i de **voreres** (14,3%) les principals necessitats.

En concret, el resum del pla de manteniment és el següent:

TOTAL PAE RUBÍ (RECEPCIONATS)	TOTAL COST MANTENIMENT			ASFALTAT		VORERES		SENYALITZACIÓ		ZONES VERDES		ALTRES (*)	
	Unitari	%	2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030
CiT 5D Can Rosés	**3.305.308,92 €**	13,46%	**5.302.171,17 €**	2.575.480,00 €	3.336.040,00 €	567.578,00 €	757.732,25 €	8.016,82 €	136.285,97 €	20.087,15 €	341.481,62 €	134.146,95 €	730.631,32 €
CiT 5B La Llana-Can Serra	**3.662.515,68 €**	14,92%	**4.043.556,68 €**	2.190.760,00 €	2.190.760,00 €	1.120.559,00 €	874.434,00 €	6.819,29 €	115.927,85 €	11.159,53 €	189.712,01 €	333.217,86 €	672.722,82 €
CiT 5C Molí de la Bastida	**1.169.226,20 €**	4,76%	**1.866.292,26 €**	679.400,00 €	679.400,00 €	388.690,50 €	388.690,50 €	2.658,54 €	45.195,12 €	29.014,78 €	493.251,23 €	69.462,39 €	259.755,41 €
CiT 5A Carretera de Terrassa	**2.314.187,39 €**	9,42%	**2.949.611,79 €**	1.637.760,00 €	2.085.920,00 €	547.536,00 €	346.643,00 €	5.097,94 €	86.664,90 €	4.463,81 €	75.884,80 €	119.329,64 €	354.499,09 €
CiT 1F Cova Solera	**5.197.976,35 €**	21,17%	**7.499.896,17 €**	3.293.440,00 €	4.041.240,00 €	1.107.568,00 €	1.080.293,50 €	10.251,65 €	174.278,07 €	35.710,50 €	607.078,43 €	751.006,20 €	1.597.006,17 €
CiT 1B Can Jardí	**5.154.450,13 €**	20,99%	**7.006.073,88 €**	3.681.189,60 €	4.046.349,60 €	1.077.210,75 €	1.077.210,75 €	11.458,62 €	194.796,51 €	33.478,59 €	569.136,03 €	351.112,58 €	1.118.580,99 €
CiT 3A Can Sant Joan Oest	**1.461.825,18 €**	5,95%	**1.297.440,91 €**	896.220,00 €	896.220,00 €	484.423,50 €	0,00 €	1.704,04 €	28.968,73 €	11.159,53 €	189.712,01 €	68.318,10 €	182.540,17 €
CiT 1E Ca n'Alzamora	**659.961,17 €**	2,69%	**742.633,83 €**	139.167,60 €	139.167,60 €	108.592,00 €	0,00 €	787,63 €	13.389,63 €	4.463,81 €	75.884,80 €	406.950,13 €	514.191,80 €
CiT 1A Can Vallhonrat	**1.231.927,52 €**	5,02%	**1.143.833,25 €**	410.718,00 €	379.016,00 €	191.609,00 €	0,00 €	2.324,48 €	39.516,10 €	512,17 €	8.706,97 €	626.763,87 €	716.594,19 €
CiT 1G Sant Genís (parcial)	**397.603,13 €**	1,62%	**448.056,47 €**	277.500,00 €	277.500,00 €	101.750,00 €	101.750,00 €	881,01 €	14.977,13 €	446,38 €	7.588,48 €	17.025,74 €	46.240,86 €
TOTAL	**24.554.981,67 €**		**32.299.566,40 €**	**15.781.635,20 €**	**18.071.613,20 €**	**5.695.516,75 €**	**4.626.754,00 €**	**50.000,00 €**	**850.000,00 €**	**150.496,26 €**	**2.558.436,38 €**	**2.877.333,46 €**	**6.192.762,82 €**
				64,3%	56,0%	23,2%	14,3%	0,2%	2,6%	0,6%	7,9%	11,7%	19,2%

(*) Inclou el manteniment de l'enllumenat, la neteja de viaris, la gestió de residus, el manteniment de papereres i el manteniment de les parades de transport públic

Per altra banda, també s'han estimat els **costos de manteniment dels polígons no recepcionats** per a quan aquests estiguin ja recepcionats per l'Ajuntament (també per al període 2014-2030, tot i que el seu valor final dependrà en part de quan es recepcioni i es desenvolupi el polígon). Una primera estimació i calendarització estableix un cost de manteniment per a aquests dos polígons d'**aproximadament 5,2 milions d'euros** (gairebé ¾ parts d'aquest cost recau en el de Rubí Sud).

ALTRES PAE RUBÍ VALORATS (PER QUAN ESTIGUIN RECEPCIONATS)	TOTAL COST MANTENIMENT			ASFALTAT		VORERES		SENYALITZACIÓ		ZONES VERDES		ALTRES (*)	
	Unitari		2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030	Unitari	2014-2030
CiT 1D Rubí Sud	3.874.907,03 €	72,26%	4.478.275,48 €	2.120.939,20 €	2.120.939,20 €	1.340.427,00 €	635.613,00 €	6.350,40 €	83.964,53 €	69.189,09 €	899.458,12 €	338.001,34 €	738.300,62 €
CiT 1G Sant Genís (complet)	1.487.473,58 €	27,74%	659.390,97 €	1.039.400,00 €	277.500,00 €	362.763,50 €	101.750,00 €	5.649,60 €	62.663,01 €	4.463,81 €	47.762,79 €	75.196,67 €	169.715,16 €
TOTAL	5.362.380,61 €		5.137.666,44 €	3.160.339,20 €	2.398.439,20 €	1.703.190,50 €	737.363,00 €	12.000,00 €	146.627,55 €	73.652,90 €	947.220,91 €	413.198,01 €	908.015,79 €
				58,9%	46,7%	31,8%	14,4%	0,2%	2,9%	1,4%	18,4%	7,7%	17,7%

RESULTATS

- ✓ Pla de manteniment per als PAE de Rubí.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS
Ajuntament de Rubí	Associacions empresarials	Empreses dels PAE
	Entitats de Conservació	
	Empreses municipals	
	Altres departaments municipals	
	Empreses de serveis	

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Nombre d'intervencions per manteniment realitzades, per concepte, any i PAE.
- ✓ Import invertit en manteniment, per concepte, intervenció, any i PAE.
- ✓ Grau de realització del Pla de Manteniment, per concepte, any i PAE.
- ✓ Actuacions de manteniment pendents de realització, per concepte, any, PAE i motiu, i import de les mateixes.
- ✓ Obstacles sorgits en la realització del Pla de Manteniment.
- ✓ Nombre, percentatge i import de les actuacions de manteniment previstes aturades.
- ✓ Nombre i import de les actuacions de manteniment no previstes identificades al llarg de la implementació del Pla.

RECURSOS NECESSARIS

RECURSOS HUMANS	RECURSOS TECNOLÒGICS	SERVEIS

Personal tècnic de l'Ajuntament (equivalent al 20% del temps de dos tècnics) ---	Empreses municipals Empreses privades

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
32.299.566,40 € (total polígons recepcionats, període 2014-2030) 5.137.666,44 €(total polígons no recepcionats, període 2014-2030)	Recursos propis de l'Ajuntament Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya PUOSC Ministerio de Fomento

CRONOGRAMA

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT PER ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
Definició de les actuacions anuals del pla de manteniment										
Execució de les actuacions anuals del pla de manteniment										

L.E.T2. Manteniment sostenible dels PAE

PROJECTE	PRIORITAT
T2.2. COORDINAR LA INSPECCIÓ EN ELS PAE	Curt termini

DESCRIPCIÓ

Per millorar el funcionament dels PAE de Rubí, i garantir un manteniment continuat que permeti oferir serveis de qualitat per a les empreses, cal tenir un **coneixement constant sobre les necessitats de manteniment** d'aquests. Aquest ve sobretot de l'**observació directa** dels espais, ja que el treball de camp ofereix informació sobre l'estat i necessitats dels mateixos. Aquest treball el duen a terme (i el poden dur a terme) els **serveis d'inspecció** de l'Ajuntament (d'aquells serveis municipals que en disposen, però també d'altres serveis que tenen relació amb els PAE i amb les empreses, com ara manteniment, mobilitat, medi ambient, policia local, etc.), identificant i avaluant les necessitats dels PAE.

Però no només cal **reforçar la inspecció en els PAE**, des del punt de vista de la identificació de necessitats de millorar-ne el seu manteniment, sinó que també cal **articular un sistema que permeti una major coordinació d'aquesta i de les informacions sobre l'estat i necessitats de manteniment dels espais industrials**. Per facilitar aquesta tasca, tant de recollida d'informació com de tractament, anàlisi i planificació de les actuacions, es proposa crear un **sistema que coordini les tasques d'inspecció i la informació sobre les necessitats de manteniment dels PAE**, centralitzant-ho tot en un únic espai i que contingui informació sobre les mancances de manteniment i les necessitats d'aquests. Aquest sistema ha de facilitar la gestió i resolució de les mancances identificades.

Així, es proposa **crear un sistema que registri els desperfectes, deterioraments o altres mancances dels PAE** (de forma individual a través dels equips tècnics de cada servei municipal que intervingui en els PAE), a través de la captació d'una fotografia i introduint les dades/coordenades del lloc, i aquesta es registri i es transmeti a les diferents àrees municipals interessades (una d'elles, l'OSE). Aquest sistema, a la vegada, també ha de facilitar que la ciutadania i les empreses puguin trametre informació sobre els desperfectes o necessitats dels PAE a l'Ajuntament (quant a urbanització, vegetació, neteja, etc.).

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Millorar i facilitar la informació i comunicació sobre les necessitats de manteniment dels PAE.
- ✓ Centralitzar la informació de les mancances i necessitats dels PAE.

- ✓ Coordinar les tasques i activitats d'inspecció dels PAE.
- ✓ Millorar la planificació de les actuacions de manteniment dels PAE.

ACTIVITATS

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **T2.2.1. Reunions amb els serveis municipals**

  En primer lloc, cal planificar **reunions amb els principals serveis municipals implicats amb els PAE i en la seva gestió, dinamització, promoció i manteniment**. Aquests serveis són, principalment: **el servei d'obra pública, el servei de llicències, el servei de mobilitat, el servei de manteniment, el servei de disciplina urbanística, la policia local i l'Oficina de Serveis a l'Empresa (OSE)**. Actualment, alguns d'aquests serveis compten ja amb algun tècnic/a per a la inspecció, però són inspeccions orientades als objectius del servei i amb escassa transmissió de la informació cap a altres departaments. Tot i que existeix una certa coordinació, aquesta és informal. Per això, es proposa, inicialment, constituir un seguit de reunions de treball per **conèixer quins sistemes se segueixen actualment i els processos establerts** per a la resolució dels problemes. Això ha de permetre identificar tant els procediments correctes com aquells que es poden millorar, així com les necessitats de potenciar la comunicació entre els diferents serveis.

  Per tant, l'objectiu d'aquestes reunions és poder identificar quins sistemes utilitzen actualment per a la identificació de les necessitats, així com els processos establerts per a la resolució de les necessitats identificades. Però per altra banda, també han de permetre **definir quines són les informacions que es requeririen** per avaluar les necessitats de manteniment (quina informació s'hauria de trametre), **quin ha de ser el sistema i qui ha de ser el responsable de la seva gestió** (tot i que després, en funció del tipus de necessitat identificada es pot derivar a un altre servei, però havent de fer-se un seguiment pel servei principal responsable de garantir el manteniment dels PAE).

- ✓ **T2.2.2. Disseny del sistema d'informació i registre**

  La informació és bàsica per a poder actuar. Per tant, cal articular un sistema que permeti tenir, de forma actualitzada, informació sobre les necessitats i estat de manteniment dels PAE. Ha de ser, a més, un sistema fàcil i àgil, que permeti, de forma ràpida, poder registrar les necessitats de manteniment d'un polígon. En aquest sentit, es proposa **crear una eina digital, tipus *APP***, que permeti que els tècnics municipals (com aquelles persones interessades) puguin, a través d'una fotografia, trametre el desperfecte o deteriorament.

  Inicialment, doncs, es proposa un disseny senzill d'*APP*: ha de ser una **aplicació** que, descarregada en un **dispositiu mòbil**, permeti enviar una fotografia del desperfecte i afegir un comentari sobre el mateix. L'aplicació, en obrir-se, ja ha de facilitar les coordenades de

localització de la fotografia de forma automàtica. Totes les fotografies i informació enviada es centralitzarà en una única base de dades que gestionarà un únic equip. Per tant, també s'haurà d'habilitar una adreça de correu electrònic i un espai en el servidor municipal. El disseny de l'eina, però, s'acabarà de concretar entre l'Ajuntament i l'empresa especialitzada en el seu desenvolupament, per acabar de definir les necessitats de programació d'acord a la seva operatibilitat i ús.

Aquest sistema d'informació, tot i que principalment es planteja com una **eina interna** d'ús per a l'equip d'inspectors i tècnics municipals, també ha de tenir un **abast extern**, és a dir, ha d'estar **oberta** tant a la ciutadania com a les empreses del municipi, ja que aquestes, com a usuàries dels espais industrials de la ciutat, poden oferir una major informació de les necessitats d'aquests.

Així mateix, aquesta eina també hauria d'estar disponible a la **web** de l'Ajuntament (en un altre format, que permeti adjuntar les fotografies) per tal de proporcionar també aquesta opció de tramitació de necessitats de manteniment dels PAE *on line*.

En aquest sentit, es considera convenient comptar amb el suport extern d'una empresa especialitzada per a la configuració de l'eina, que garanteixi la seva plena funcionalitat, tant en la versió *APP* com en la versió *on line* via web.

- ✓ **T2.2.3. Gestió i coordinació de la informació**

El sistema habilitarà un espai on se centralitzi tota la informació relativa a les necessitats de manteniment dels PAE (quant a asfaltat, voreres, vegetació, estacionament, mobilitat, enllumenat, etc.). Per tant, ja esdevindrà una eina per a la coordinació de les tasques d'inspecció i supervisió de l'estat i manteniment dels PAE. Ara bé, tot i que l'eina facilitarà la recopilació d'informació per diferents mitjans (interns de l'Ajuntament, a través dels seus equips tècnics, com externs permetent que les empreses i persones comuniquin directament a l'Ajuntament les mancances i desperfectes que identifiquen) cal acabar d'**estructurar el sistema de coordinació de la inspecció i manteniment dels PAE**.

En aquest sentit, es tracta d'establir un sistema de **doble nivell**:

- ✓ Per una banda, **reunions de seguiment entre els diferents serveis municipals vinculats amb els PAE** (en primer lloc, amb aquells amb qui ja s'ha mantingut la reunió inicial per configurar el sistema) per tal de poder valorar el grau d'ús de l'eina, però també per poder fer un retorn dels resultats que s'estan obtenint amb el sistema (que ha de servir tant per conèixer les mancances que es posen de manifest com per saber si cal millorar alguns elements del sistema global d'inspecció del manteniment dels PAE).

- ✓ I, per altra, el **sistema intern de gestió de tota la informació rebuda a través del sistema digital** (eina *APP* i web). S'haurà de determinar un **servei municipal responsable** de la gestió de la informació derivada del sistema d'inspecció. Inicialment es proposa que aquest servei sigui el d'obra pública i manteniment. Des d'aquest servei, doncs, s'hauran d'**analitzar les informacions rebudes** a través de l'eina digital, **categoritzar-les** (en funció de si són mancances i deterioraments de caràcter d'asfaltat, voreres, vegetació, il·luminació, etc.) i, en cas necessari, **trametre-les al respectiu servei**. Cada servei haurà d'identificar un interlocutor (tècnic/a) responsable. Però de totes maneres, el servei d'obra pública haurà de fer un seguiment i supervisió de les necessitats identificades i derivades, per conèixer el seu estat. A partir de les necessitats de manteniment identificades s'haurà d'establir un **calendari d'actuacions, prioritzant-les**. Els criteris de priorització dependran de cada servei, però també hauran de tenir en compte elements com la seguretat, el cost o la urgència. És una actuació, però, que requereix d'una cooperació entre els diferents serveis. A més, de caràcter periòdic, que pot establir-se trimestralment, s'haurà de facilitar informació a l'OSE de les necessitats identificades i les actuacions proposades i executades, ja que com a ens de relació i referència per a les empreses ha de disposar de tota la informació actualitzada (també de cara a les reunions que es mantenen amb les diferents associacions dels PAE).

RESULTATS

- ✓ Eina digital per a la realització de la inspecció de l'estat dels PAE.
- ✓ Nou sistema de coordinació intern de l'Ajuntament per a la gestió de les accions de manteniment dels PAE de la ciutat.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS
Ajuntament de Rubí	Serveis municipals	Serveis municipals
	Policia local	Empreses dels PAE
	Ciutadania	Ciutadania

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Definició dels departaments implicats i de l'equip de treball
- ✓ Establiment dels mecanismes de recollida de dades i dels procediments per tractar-les.
- ✓ Desenvolupament del sistema digital: data de posada en marxa (i moment previst).

- ✓ Eina *APP* creada (i moment previst).
- ✓ Base de dades creada per al registre i tractament de la informació: disseny i tancament en la data prevista.
- ✓ Configuració del sistema intern de gestió de la informació: data de posada en marxa (i moment previst).
- ✓ Grau d'utilització del sistema per part dels equips interns en relació a l'ús per part de la ciutadania i empreses.
- ✓ Nombre d'usuaris del sistema digital (*APP*): registrats i previstos.
- ✓ Nombre d'informes del servei de gestió responsable sobre les necessitats de manteniment rebudes i identificades.
- ✓ Percentatge d'incidències reportades, resoltes i terminis.

RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic dels diferents serveis municipals implicats Personal de l'empresa de serveis externs per al desenvolupament de l'eina digital	APP i eina de consulta *on line* Mitjans informàtics i tecnològics de l'Ajuntament (web, servidor, bases de dades, etc.)	Empresa especialitzada en desenvolupament informàtic (serveis externs)

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
43.500€ (6.000€ de l'eina *APP* i adequació de la web i servei *on line*) (37.500€ equivalent al 15% de dedicació de 5 tècnics/es municipals)	Recursos propis de l'Ajuntament Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT PER ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T2.2.1. Reunions amb els serveis municipals										

Concertació i celebració de les reunions	
Realització d'informes de les reunions	
T2.2.2. Disseny del sistema d'informació i registre	
Contractació de l'empresa de desenvolupament informàtic	
Participació en el procés de disseny de l'eina digital (continguts, etc.)	
Seguiment del disseny i posada en marxa de l'eina	
T2.2.3. Gestió i coordinació de la informació	
Organització i participació en reunions de seguiment interdepartamentals	
Fer un seguiment de les actuacions executades i pendents d'execució	
Fer un seguiment de les actuacions registrades a l'eina digital	

L.E.T3. Gestió sostenible dels PAE

PROJECTE	PRIORITAT
T3.1. ANALITZAR LA SITUACIÓ DELS PAE NO RECEPCIONATS	**Curt termini**

DESCRIPCIÓ

Una de les dificultats en la gestió i manteniment dels PAE està en la **falta de recepció d'alguns dels polígons de la ciutat**, ja que limita les capacitats d'intervenció pública per a la millora de les zones industrials i agreuja el possible deteriorament dels espais. **Especialment crítica és la situació del polígon Rubí Sud** (tot i que també caldrà avaluar el desenvolupament i conseqüent recepció del polígon de Sant Genís), un dels polígons de major dimensió de la ciutat. Per tant, cal analitzar la situació que presenten aquests espais industrials i **cercar una solució jurídica** que permeti la seva recepció i alhora la implicació dels propietaris amb l'objectiu de poder millorar la conservació i l'estat del polígon. En aquest sentit, caldrà intervenir de forma coordinada i conjunta tant l'Ajuntament com els propis empresaris i propietaris dels espais industrials per tal de **cercar una fórmula que millori la gestió actual dels polígons** (i, en conseqüència, permeti millorar l'estat de conservació i la seva atractivitat per a la instal·lació d'empreses).

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Aconseguir la recepció municipal dels polígons actualment encara pendents.
- ✓ Millorar l'estat de conservació de les zones industrials de la ciutat.

ACTIVITATS

La cerca d'una solució per a la recepció dels polígons que encara estan pendents passa per un **treball conjunt entre l'Ajuntament i els mateixos propietaris**, però un treball que a part de la col·laboració i suport tècnic que es pugui oferir, ha de passar per la cerca d'una fórmula jurídica que permeti la seva solució, especialment en un context com l'actual en el qual les dificultats econòmiques de les empreses fan difícil el desemborsament d'una important inversió econòmica per a l'execució de les inversions necessàries prèvia a la seva recepció municipal. Per tant, en un entorn cooperatiu, i amb voluntat d'ambdues part per trobar una solució i poder millorar la conservació dels polígons, cal analaitzar la situació jurídica que presenten aquests espais i, conseqüentment, poder proposar una solució que faci acceptable la recepció del polígon per part de l'Ajuntament (avaluant les necessitats econòmiques que pot comportar per a totes les parts).

Per tal de dur a terme aquesta anàlisi es proposen les següents activitats:

- ✓ **T3.1.1. Analitzar internament la situació jurídica dels polígons pendents de recepcionar.**

  En primer lloc, cal dur a terme un treball tècnic per part dels serveis jurídics de l'Ajuntament per tal de conèixer quina és la situació actual dels polígons no recepcionats i poder valorar diferents opcions jurídiques que permetin la seva solució. Això requerirà d'una important anàlisi documental i elaboració d'informes jurídics.

  Per altra banda, també s'hauran de celebrar reunions internes a nivell municipal, a nivell tècnic i polític, per donar a conèixer i avaluar la situació i possible solucions que es poden aplicar per a la recepció dels polígons pendents.

- ✓ **T3.1.2. Reunions entre l'Ajuntament i els propietaris dels polígons no recepcionats.**

  A partir de l'anàlisi jurídica de la situació que presenten els polígons no recepcionats s'hauran de dur a terme reunions entre l'Ajuntament i els membres de la Junta de propietaris o Entitats de Conservació per avaluar la situació actual i formular propostes de solució a partir del marc legal. Aquestes reunions obriran un marc de negociació entre ambdues parts per cercar la solució efectiva que permeti recepcionar el polígon i millorar-ne el seu estat de manteniment. Ara bé, caldrà una implicació i participació activa de tots els sectors, ja que la degradació actual que presenten els espais industrials requereixen d'importants inversions. Per tant, la solució, més enllà del marc legal haurà de comportar també una voluntat d'inversió econòmica, voluntat que es podrà negociar amb una col·laboració público-privada, sempre en el marc legal.

- ✓ **T3.1.3. Aprovació de la solució jurídica per a la recepció dels polígons.**

  Fruit de la negociació entre l'Ajuntament i els propietaris s'haurà d'establir i aprovar la fórmula i solució jurídica que permeti la recepció final del polígon per part de l'Ajuntament. L'aprovació podrà comptar amb diferents marcs temporals però requerirà del comprimís de totes parts. Posteriorment, s'haurà de fer un seguiment de l'estat de recepció del polígon.

RESULTATS

- ✓ Recepció dels polígons de Rubí pendents de ser recepcionats (Rubí Sud i Sant Genís).
- ✓ Definició d'una fórmula jurídica per a la solució de la manca de recepció dels polígons de Rubí.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS

Ajuntament de Rubí (serveis jurídics i àmbit de planejament)	Altres àrees municipals Junta de propietaris dels PAE Entitats de conservació dels PAE Propietaris de naus i parcel·les Empreses Associacions empresarials	Propietaris de naus i pacel·les Empreses

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Nombre d'informes jurídics elaborats.
- ✓ Nombre de reunions internes entre els equips tècnics i polítics de l'Ajuntament.
- ✓ Nombre de reunions celebrades entre l'Ajuntament i els propietaris dels polígons no recepcionats.
- ✓ Model de recepció (solució jurídica) aprovat.
- ✓ Nombre de reunions de seguiment per a l'execució de la recepció.

RECURSOS NECESSARIS

RECURSOS HUMANS	RECURSOS TECNOLÒGICS	SERVEIS
Personal tècnic de l'Ajuntament Personal de les Junta de propietaris / Entitat de conservació del PAE	---	---

PRESSUPOST	FONTS DE FINANÇAMENT
50.000€ (50.000€ equivalent al 50% de dedicació d'1 tècnic/a municipal durant dos anys)	Recursos propis de l'Ajuntament Aportacions dels propietaris

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT PER ACTIVITATS	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T3.1.1. Analitzar internament la situació jurídica dels polígons pendents de recepcionar										
Anàlisi documental										
Elaboració d'informes jurídics										
Reunions internes										
T3.1.2. Reunions entre l'Ajuntament i els propietaris dels polígons no recepcionats										
Reunions de treball										
T3.1.3. Aprovació de la solució jurídica per a la recepció dels polígons										
Aprovació de la fórmula jurídica										
Seguiment de la recepció dels polígons										

L.E.T3. Gestió sostenible dels PAE

PROJECTE	PRIORITAT
T3.2. ANALITZAR ELS MODELS DE GESTIÓ DELS PAE	Curt termini

DESCRIPCIÓ

Un dels principals reptes que afronten els espais empresarials són les enormes dificultats per trobar fórmules viables que permetin una gestió professional dels mateixos, que garanteixin la prestació dels serveis que aquests necessiten i que, alhora, es realitzin les actuacions de manteniment o inversió necessàries pel seu bon funcionament. En els darrers anys Rubí està duent a terme un esforç important per posar al dia els seus espais d'activitat econòmica però l'endarreriment acumulat en el seu manteniment fa que les inversions actuals per condicionar-los correctament siguin elevades.

Des d'un punt de vista normatiu, la legislació actual preveu que quan un polígon és recepcionat per part d'un ajuntament aquest s'ha de fer càrrec de totes les inversions necessàries pel seu funcionament. Així, des del moment en què es recepciona la responsabilitat de tenir-ne cura passa a les corporacions locals. En aquests moment a Rubí dos dels 11 polígons es troben pendents de ser recepcionats per part de l'Ajuntament, ja que no s'han complert tots els compromisos per a què es pugui fer. Amb tot, actualment, l'Ajuntament ha de fer front al manteniment d'unes 228 ha de sòl industrial.

Una altra de les preocupacions i reptes que presenten els polígons és que les inversions que es duen a terme sovint no generen cap millora en la qualitat dels espais, ja que les actuacions que es fan es limiten al manteniment o adequació del ja existent. És per això que sembla necessari **explorar alternatives de models que permetin una gestió més eficient dels polígons, que permeti introduir elements de millora i sostenibilitat i fent, en definitiva, que la seva gestió també contribueixi a generar recursos per al seu manteniment** (i, en conseqüència, es permeti **millorar els serveis** que s'ofereixen).

Han estat diversos els intents per part de diferents administracions de **proposar alternatives per a la millora en la gestió dels polígons** però sense massa èxit fins el moment. Aquestes iniciatives **van des de l'impuls de les associacions empresarials, fins la figura del gestor de polígons, passant per l'anàlisi de fórmules que fan servir altres països** com els BID's de la Gran Bretanya (normativament difícils de replicar).

Amb tot, Rubí presenta una **avantatge** en relació a d'altres municipis que volen iniciar projectes de millora en la gestió: per un costat, disposa

d'una **massa crítica d'empreses i espais** que faciliten l'articulació de propostes de models de gestió i, per un altre, **aquest volum d'empreses existents permetria explorar mecanismes alternatius d'autofinançament dels espais empresarials**.

Per això, i per tal de trobar fórmules que permetin millorar la gestió dels espais empresarials, es proposa en aquest projecte l'**anàlisi de diversos models que permetin un millor manteniment dels espais empresarials** i, per l'altra, la **realització d'actuacions de millora que vinguin en part finançades a partir dels recursos** que una gestió eficaç dels polígons pugui generar. En aquest sentit, caldrà **identificar els models vigents de gestió dels espais industrials** de diferents països per tal de definir un model *ad hoc* que s'adapti a les possibilitats de Rubí. Els models van des de la gestió dels espais per part de la pròpia administració a models on se cedeix a través de concessió la gestió del sòl, els serveis i el manteniment dels espais a través d'empreses concessionàries. Els elements que caldrà incorporar en aquesta anàlisi hauran de tenir en compte el marc legal, els mecanismes de promoció, el règim d'explotació, la titularitat, el model de negoci i els potencials beneficis i impacte per les administracions de implementar un o altre model.

A tall d'exemple, a continuació es presenten algunes alternatives que s'estan duent a terme en d'altres països o que a partir del treball de camp realitzat al llarg del present estudi poden conformar una bona base per a l'anàlisi:

- ✓ Una de les primeres alternatives que es poden plantejar és dur a terme un concurs per tal de donar en **concessió** els serveis que s'han de dur a terme als polígons: en particular els de manteniment de les zones verdes, manteniment d'asfaltat, senyalització horitzontal, manteniment de l'enllumenat i reposició d'elements. Cal assenyalar que si bé aquests serveis es podrien concessionar per altres zones municipals de manera conjunta, caldria fer l'anàlisi dels ingressos i costos que aquests serveis generen als polígons. Les concessions es podrien fer a empreses especialitzades a través de concurs públic. Seria recomanable, però, que es consultés als representants dels polígons abans de definir les clàusules que regiran el concurs per garantir que es donaria resposta a les necessitats reals de les empreses.
- ✓ Una altra de les alternatives plausible seria signar un **conveni** entre l'Ajuntament i les entitats que avui en dia representen les empreses dels polígons: les associacions empresarials. I això amb una doble finalitat: primer, dotar-les d'un conjunt de serveis que puguin aportar més valor a les empreses i, en segon lloc, introduir aspectes de professionalització en la gestió d'alguns dels seus serveis. Aquesta fórmula contribuiria a més a donar més visibilitat i valor a la tasca que les associacions duen a terme i, per tant, podria ajudar a l'increment del nombre d'associats en la mesura en què les empreses percebrien una aportació de valor directe pel fet de ser-hi associat.
- ✓ Una tercera alternativa passaria per treure un **concurs per a la gestió d'espais i equipaments** vinculats als polígons que l'administració

pública té o que pugui generar amb el compromís de reinversió de part dels recursos en el manteniment dels polígons. Un exemple seria la cessió de parcel·les que l'ajuntament tingui en els polígons: una empresa podria desenvolupar-hi una activitat lucrativa a canvi que part dels recursos generats revertissin en el manteniment d'aquell polígon o d'altres. També es podria donar una **llicència per l'explotació d'una determinada activitat** (per exemple, una **benzinera**, un **hotel** o un **viver industrial**) a condició que una part del beneficis revertissin en els polígons. Una altra de les millores que es pot plantejar és a partir de la **instal·lació de nous serveis** com els serveis municipals de "**bicing**" o **de motos elèctriques** que es poguessin gestionar des d'una empresa. Aquest aspecte té a més l'avantatge que es pot incentivar entre les persones treballadores dels espais empresarials de Rubí.

- ✓ Una quarta opció seria explorar les alternatives desenvolupar equipaments o infraestructures a canvi de **cedir la seva gestió** a una entitat o empresa durant un període. Un exemple seria el de la instal·lació de sistemes fotovoltaics als edificis públics o a les teulades de les empreses a canvi de la reducció en el consum i, per tant, dels costos a més de disposar d'unes instal·lacions noves que millorin la qualitat dels polígons.

De totes maneres, caldrà que el projecte que resulti defineixi el model plausible per a la millora de la gestió dels espais a Rubí.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Contribuir a la generació de recursos per al manteniment i millora dels espais industrials.
- ✓ Disposar de diferents alternatives per prestar serveis a les empreses que vagin dirigits a reduir les càrregues que l'ajuntament ha de fer front.
- ✓ Generar i desenvolupar nous serveis i infraestructures que millorin la qualitat dels espais a partir de mecanismes de col·laboració públic privada o de cogestió.
- ✓ Incorporar noves fórmules de mesura de l'eficiència d'alguns serveis i per tant dimensionar millor la seva pertinença, eficàcia i necessitat.

ACTIVITATS

Cal dir d'entrada que les **alternatives** que tant les administracions, com les entitats privades, tenen a la seva disposició per definir i implementar conjuntament models de gestió total o parcialment autosostenibles o més eficaços són **força diverses**. Aquest projecte pretén **posar de manifest les principals tipologies que caldria explorar** a partir de diversos condicionants: en primer lloc, la disposició de les empreses a participar d'un model de gestió tenint en compte que aquestes ja suporten una càrrega fiscal per al manteniment dels espais empresarials;

en segon lloc, la voluntat de l'Ajuntament d'incrementar la seva col·laboració público-privada en la prestació d'alguns serveis per tal de millorar parcialment la situació dels polígons; i, en tercer lloc, caldrà, a més, valorar la predisposició d'altres agents a participar d'aquest possible model: associacions empresarials, patronals, empreses concessionàries de serveis, enginyeries, etc. Per tot això, la definició exhaustiva del/s model/s pel/s que es vulgui apostar caldrà dur-la a terme com a tasca principal d'aquest projecte. Per tal de dur a terme aquesta anàlisi es proposen les següents activitats:

- ✓ **T3.2.1. Recerca de les tendències.**

  En primer lloc, cal dur a terme una recerca per tal d'identificar les principals publicacions i tendències en matèria de models de gestió de serveis i equipaments públics a diferents països del món. Aquesta recerca ha de permetre conèixer el conjunt de models que s'estan aplicant i que s'han provat i han acabat funcionant i tenint èxit o bé fracassant.

- ✓ **T3.2.2. Identificació i caracterització d'experiències.**

  Un cop es coneguin les tendències i els diferents models de gestió de PAE que s'estan aplicant i/o s'han aplicat caldrà procedir a identificar les experiències existents en matèria de models de gestió d'espais i serveis. Per seleccionar les experiències que puguin ser de major interès per a Rubí s'organitzarà una **sessió de treball** amb representants de l'OSE (i, si s'escau, amb representants de les associacions dels PAE i de les associacions empresarials) per tal de poder valorar els casos i identificar aquells que es volen analitzar en major profunditat i que poden tenir una major aplicabilitat a Rubí.

  Aquesta identificació s'haurà d'acompanyar de la **documentació** de les mateixes en termes de millora en la gestió pública, tenint en compte els agents implicats, el marc legal, els mecanismes de promoció, el règim d'explotació, la titularitat, reducció dels recursos destinats, cost d'oportunitat, el model de negoci i els potencials beneficis i impacte per al sector privat i el públic. Per dur a terme la identificació i caracterització de les experiències i models aplicats s'elaborarà una **fitxa** que permetrà la recollida de la informació i la seva comparativa entre les diferents experiències.

- ✓ **T3.2.3. Desenvolupament d'un model.**

  Fruit de l'anàlisi de les diferents models de gestió, i de les diferents experiències, es procedirà a analitzar un model que pugui ser efectivament implementat a Rubí. Per tal de fer això caldrà la participació dels agents més rellevants i testejar a petita escala una experiència en algun polígon que a dia d'avui s'hagi de desenvolupar o ho estigui parcialment (com pot ser el PAE de Rubí Sud, per

exemple). De totes maneres, primer caldrà **definir la conceptualització del model de gestió que es proposa** i, posteriorment i amb la participació i implicació de representants de les associacions dels PAE, de les empreses i de les associacions empresarials del municipi, **seleccionar i valorar un PAE de la ciutat per dur a terme un projecte pilot que permeti el testeig** del model que s'ha definit per als PAE de la ciutat.

- ✓ **T3.2.4. Discussió i definició d'un model plausible.**

  A partir de la definició i proposta de model de gestió, i del PAE en el qual es durà la prova, s'haurà de definir l'entitat o persona que liderarà el projecte i defineixi amb tots els agents el model de funcionament i de negoci d'aquell PAE. A part de l'Ajuntament en aquets projecte s'hi hauran d'implicar altres entitats i fomentar la cooperació público-privada.

- ✓ **T3.2.5. Serveis de millora en la gestió.**

  En aquest entorn caldrà explorar i vincular, igualment, a través de la Taula de la competitivitat i R+D+I les millores tecnològiques o de serveis que poguessin aportar solucions innovadores a la prestació dels serveis que avui en dia es fan des dels ajuntaments i que a més servissin per generar recursos que es revertissin en la millora i manteniment dels polígons. Per tant, juntament a la conceptualització del model caldrà treballar el model de prestació de serveis.

- ✓ **T3.2.6. Avaluació i seguiment de la proposta de model de gestió.**

  Finalment, un cop es disposi dels resultats del projecte i del testeig d'un model de gestió en un PAE des de l'OSE s'haurà d'elaborar un informe de resultats del projecte, així com dels resultats assolits en l'aplicació del model de gestió seleccionat, així com la seva valoració i avaluació.

Per al desenvolupament del projecte l'Ajuntament podrà comptar amb el suport i la contractació d'una empresa externa especialitzada en l'anàlisi de models de gestió de PAE i conceptualització de models.

RESULTATS		
✓ Definició d'un/s model/s de gestió per als PAE de Rubí.		
IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS		
ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	**ALTRES ACTORS COL·LABORADORS**	**DESTINATARIS**
Ajuntament de Rubí (Àmbit d'espai públic,	Empreses	Empreses

OSE, Planejament, Hisenda i Serveis econòmics)	Associacions Agents de la Taula de competitivitat i R+D+I	Inversors

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Serveis que presta l'Ajuntament que han estat analitzats des d'una perspectiva de possible cessió o conveni amb tercers
- ✓ Relació dels serveis que es poden implementar als polígons i elaboració de plans de viabilitat de cada un d'ells
- ✓ Import que l'ajuntament podria estalviar o ingressar per la concessió amb tercers de determinats serveis
- ✓ Models de gestió o cogestió definits i discutits amb els agents que tenen relació amb els espais industrials
- ✓ Models de gestió implementats de cara a la millora del funcionament dels polígons ja sigui per a serveis actuals o per al desenvolupament de nous serveis.

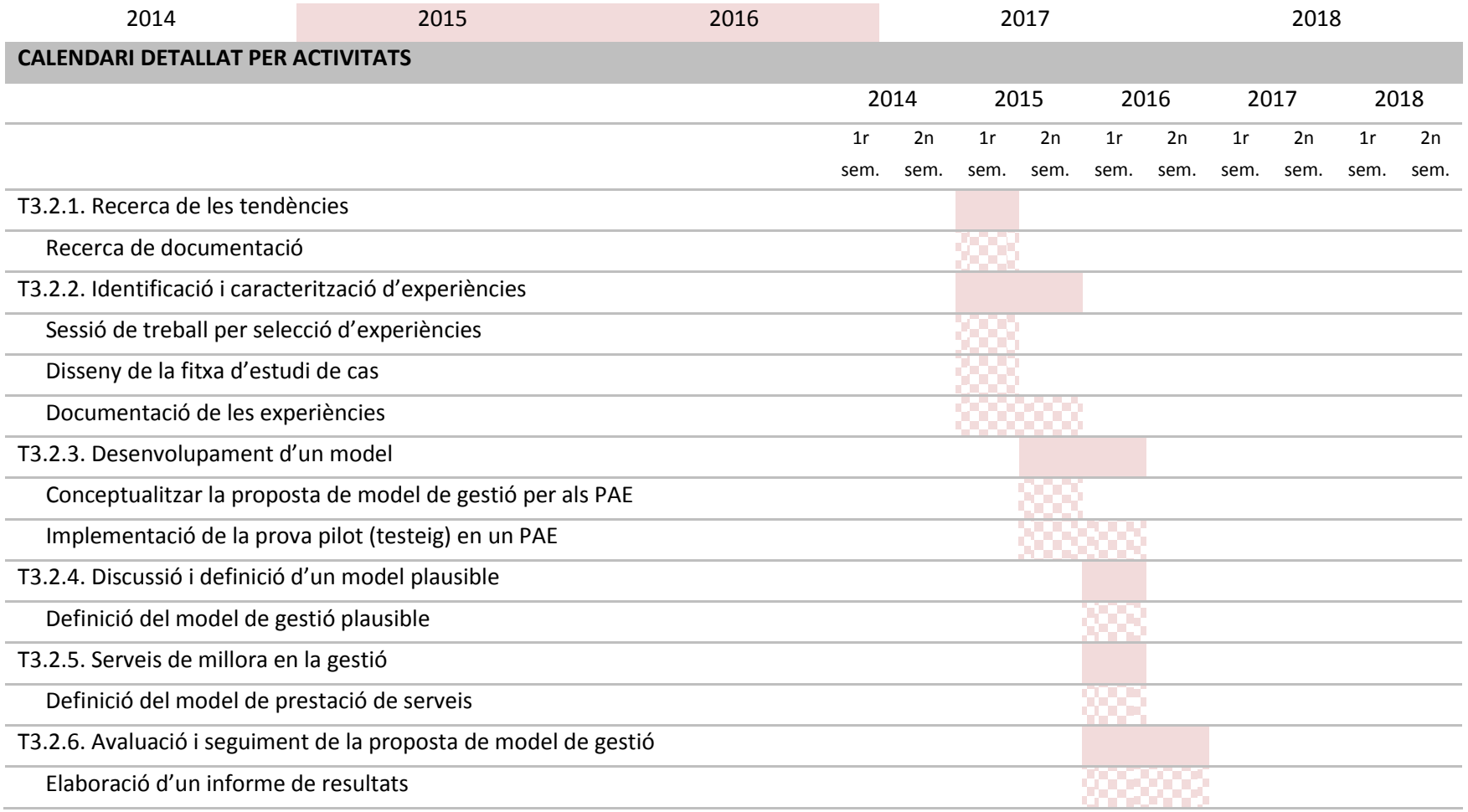
RECURSOS NECESSARIS

RECURSOS HUMANS	RECURSOS TECNOLÒGICS	SERVEIS
Personal tècnic de l'Ajuntament Personal de l'empresa de serveis externs per a la realització de l'estudi	---	Empresa especialitzada en anàlisi i avaluació de la factibilitat de models de gestió de PAE (serveis externs)

PRESSUPOST	FONTS DE FINANÇAMENT
80.000€ (30.000€ per a la realització de l'estudi i anàlisi dels models) (50.000€ equivalent al 100% de dedicació d'1 tècnic/a municipal)	Recursos propis de l'Ajuntament Aportacions de les empreses concessionàries Fons de les convocatòries RED.es Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya (Departament d'Empresa i Ocupació) Unió Europea (H2020 i DG Industry) Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL


2014
2015
2016
2017
2018
CALENDARI DETALLAT PER ACTIVITATS
2014
2015
2016
2017
2018
1r sem.
2n sem.
1r sem.
2n sem.
1r sem.
2n sem.
1r sem.
2n sem.
1r sem.
2n sem.
T3.2.1. Recerca de les tendències
Recerca de documentació
T3.2.2. Identificació i caracterització d'experiències
Sessió de treball per selecció d'experiències
Disseny de la fitxa d'estudi de cas
Documentació de les experiències
T3.2.3. Desenvolupament d'un model
Conceptualitzar la proposta de model de gestió per als PAE
Implementació de la prova pilot (testeig) en un PAE
T3.2.4. Discussió i definició d'un model plausible
Definició del model de gestió plausible
T3.2.5. Serveis de millora en la gestió
Definició del model de prestació de serveis
T3.2.6. Avaluació i seguiment de la proposta de model de gestió
Elaboració d'un informe de resultats

L.E.T3. Gestió sostenible dels PAE

PROJECTE	PRIORITAT
T3.3. DEFINIR CRITERIS DE QUALITAT PER ALS PAE I NAUS	**Curt-Mig termini**

DESCRIPCIÓ

Tal i com s'ha posat de manifest al llarg de la diagnosi, els espais empresarials de Rubí tenen un llarg recorregut per tal d'adaptar-se a les necessitats de serveis i infraestructures d'una ciutat industrial del segle XXI. El repte recau, especialment, en dotar els espais empresarials dels serveis i infraestructures que no només permetin desenvolupar l'activitat industrial sinó a més, transformin els espais en entorns de qualitat, atractius, innovadors i sostenibles en termes de funcionament però també en termes econòmics.

Aquest fet, juntament amb la clara voluntat del municipi de seguir sent un referent en matèria d'activitat industrial, fa que calgui pensar en **mecanismes que puguin anar transformant el parc de polígons i naus en un parc amb les característiques que les empreses requereixin**. És per això que es proposa començar per dur a terme una tasca que permeti **assignar categories als polígons i a les naus, en funció de la seves característiques i adequació a les necessitats de les empreses** (industrials especialment). En aquest sentit, la proposta va encaminada a **definir uns estàndards de qualitat** tant dels polígons com de les naus, de tal manera que qualsevol empresa que es vulgui ubicar al municipi sàpiga la **tipologia d'espais** de què disposa aquell polígon.

Aquest procés, a més, si es fa de manera decidida, pot fer que **Rubí esdevingui una ciutat pionera en la definició i implementació de criteris de qualitat** que, aplicats a espais empresarials i a naus industrials, la situïn com a ciutat capdavantera en l'impuls de la competitivitat del teixit empresarial i, en particular, l'industrial. Aquestes categories poden dotar el municipi d'una marca, que en cas de ser capaç d'implicar entitats i empreses en el seu desenvolupament i per tant gaudir del reconeixement d'aquestes entitats pot generar una marca de projecte i de municipi.

Aquesta tasca, però, no està exempta de riscos, ja que en entorns empresarials similars ja hi ha hagut altres intents de dur a terme una classificació dels espais industrials i de les naus que no han reeixit. Un dels principals elements que explicarien el poc èxit d'aquesta iniciativa seria l'excés de minuciositat a l'hora de definir els estàndards de qualitat sobre els quals comparar cada un dels polígons i l'excés de procediments en el seu reconeixement. Per tant, un aspecte important per donar possibilitats d'èxit a una iniciativa com la que es planteja serà trobar l'equilibri entre els criteris que es determinin com estàndards de qualitat de referència.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Disposar d'un mapa per categories sobre les característiques dels polígons i naus industrials de Rubí d'acord a uns estàndards de qualitat que es fixin entre el conjunt d'agents implicats en la seva activitat.
- ✓ Utilitzar aquest mapa per categories i mancances per disposar d'un pla de treball compartit on es defineixin les prioritats d'intervenció als polígons i naus de Rubí.
- ✓ Comprometre anualment recursos per anar duent a terme les transformacions dels polígons co-responsabilitzant altres agents implicats.
- ✓ Disposar d'un conjunt de mesures orientades a incentivar l'actuació dels privats a l'hora d'adequar les seves naus per a facilitar l'atracció d'activitats noves als polígons.
- ✓ Generar un projecte compartit capaç d'esdevenir la projecció de la voluntat del municipi per ser un municipi industrial del s. XXI i permeti la captació de nova activitat.

ACTIVITATS

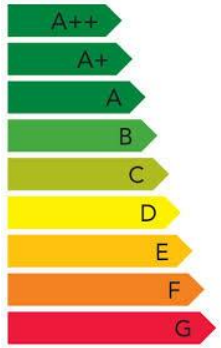
Per tal de dur a terme el projecte de definició i categorització dels espais i les naus en funció d'uns paràmetres objectivables cal tenir en compte diversos factors. En primer lloc, cal que el conjunt d'agents que participen de l'activitat diària dels polígons comparteixin la visió: empreses, persones propietàries de naus, associacions, universitat, municipi, entorn CiT, etc. En segon lloc, que aquesta visió compartida sigui capaç de fer-los co-responsables i implicats en la seva execució. També cal apuntar un tercer factor i és aprofitar el projecte per generar dinàmiques de treball coordinades amb el conjunt d'agents i entitats que intervenen o poden intervenir en futurs projectes. I, en última instància, cal tenir en compte que un projecte d'aquestes característiques pot acabar generant una marca d'aquest projecte (que caldria definir) que mostri els esforços que fa Rubí per mantenir el seu teixit industrial i adaptar els espais i naus a les noves necessitats.

La implementació del projecte requereix dur a terme una sèrie d'activitats que parteixen de la definició d'un conjunt de criteris desitjables que avaluïn l'estat, condicions i característiques dels PAE i naus. Aquests sistema de criteris permetria establir diferents categories que atorgarien una qualificació a cada PAE. Aquests sistema establirà diferents **categories** que atorgaran **un nivell a cada nau i als PAE** que serà un indicador per a l'empresa interessada en ocupar aquell espai (ja que atorgaria un nivell de qualitat).

Tot i que és una classificació que s'haurà de fer per a tots els espais empresarials i naus del municipi, es proposa començar per classificar els polígons més nous i amb majors disponibilitats de sòl, així com les naus actualment desocupades, ja que són les que han de permetre atraure i captar noves empreses (i la implantació d'un criteri de qualitat a les naus és un tret diferenciador a la competència del seu entorn i que li pot

aportar l'atracció de noves empreses). Fins i tot, es pot pensar en fer un polígon a mode d'assaig pilot per després estendre-ho a la resta.

Per tal d'articular aquest sistema i crear aquesta marca de qualitat dels polígons del municipi cal dur a terme les següents accions:



- ✓ **T3.3.1. Definir els criteris** que serviran per assignar una categoria o una altre tant per les naus com pels polígons. En aquest sentit, caldrà partir d'un llistat d'estàndards que es consideri ideal o desitjat per anar-hi comparant cada polígon i nau i veure quines actuacions cal dur a terme per aproximar-los a la millor categoria disponible. En funció del grau d'acompliment de cadascun dels criteris aquella nau o polígon rebrà una categoria (A, B, C, D, E, F, per exemple), categoria associada a una major o menor qualitat.
- ✓ **T3.3.2. Elaborar un mapa de polígons i naus de la ciutat**. A partir de la categorització dels polígons i de les naus s'obtindrà un mapa dels espais de la ciutat, podent identificar quins espais i naus estan en millor estat i quins altres requereixen d'una adaptació. Aquest mapa, juntament amb el pla d'inversions que s'ha definit pot permetre dues coses: definir un pla de millora per polígon i si es vol per nau. I per altra banda, articular mesures específiques des de l'ajuntament per tal d'incentivar la millora dels espais privats (com poden ser les naus) dels polígons.
- ✓ **T3.3.3. Definir el pla conjunt de millora dels polígons.** A partir del pla d'inversions i manteniment que s'ha definit en aquest mateix pla i a partir de les categories que es determinin pels polígons es podrà definir un pla de treball que impliqui a totes les entitats amb interessos sobre la millora dels espais industrials. En aquest sentit, es pot definir anualment un pla de treball que actuï sobre els elements que tant empreses, com associacions, com el propi ajuntament acordin. Aquets pla de treball pot quedar incorporat en el pla de mesures extraordinàries que des de fa uns anys està impulsant el municipi. També es pot pensar en aplicar exempcions a les empreses que s'impliquin en el procés de millora i es co-responsabilitzin de part de la inversió necessària per dur-la a terme.
- ✓ **T3.3.4. Establir ajudes a l'adequació de naus**. A partir del coneixement que generi la categorització de les naus, i de quines són les adequacions que requereixen, es proposa crear un programa específic orientat a la millora i adequació de les naus de la ciutat per millorar la seva qualitat (i, en conseqüència, generar uns espais industrials més atractius). En aquest sentit, a nivell municipal s'hauria d'incloure una línia d'ajuts als propietaris de naus per afavorir la rehabilitació/adequació d'aquestes. Aquestes ajudes poden ser ajuts econòmics directes o bé articular-se a través de bonificacions municipals (per exemple, en l'IBI).

  Per tal de poder impulsar aquest programa també s'haurà de dur a terme un treball directe amb els propietaris/empresaris de les naus per

facilitar aquesta adequació.

RESULTATS

- ✓ Categories de classificació de polígons i naus de Rubí.
- ✓ Mapa de polígons i naus de la ciutat (segons estàndards de qualitat).

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS
Ajuntament de Rubí (Urbanisme, OSE)	Empreses	Empreses
	Agents de la propietat immobiliària	Inversors
	Particulars propietaris de naus	
	Associacions empresarials dels PAE	
	Associacions empresarials i patronals	
	Entitats de certificació o similars	
	Universitats	
	Municipis CiT	

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Agents implicats en la implementació: qualitat i quantitat.
- ✓ Percentatge de les actuacions finançades per l'administració pública i per privats (cal establir un percentatge desitjat mínim).
- ✓ Anàlisi del cost de les millores en relació al nombre d'empreses ubicades als espais en un període de 5 a 7 anys.
- ✓ Anàlisi del cost de les millores en relació al creixement del volum de negoci de les empreses ja ubicades als polígons en un període de 5 a 7 anys. I fer-ho per les que participen del cofinançament d'aquest projecte i per les que no.
- ✓ Activitat generada al voltant del projecte.
- ✓ Volum de naus que adeqüen les seves instal·lacions en el període que es determini.
- ✓ Ajuts posats a disposició de les empreses en relació al seu grau d'absorció.

RECURSOS NECESSARIS

RECURSOS HUMANS	RECURSOS TECNOLÒGICS	SERVEIS
Personal tècnic de l'Ajuntament	---	---

PRESSUPOST	FONTS DE FINANÇAMENT
175.000€ (100.000€ equivalent al 100% de dedicació de 2 tècnics/es municipals el primer any) (25.000€ equivalent al 50% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els següents tres anys)	Recursos propis de l'Ajuntament Aportacions de les entitats co-responsables Fons de les convocatòries RED.es Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya (Departament d'Empresa i Ocupació) Unió Europea (H2020) Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT PER ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T3.3.1. Definir els criteris de qualitat per a la categorització de PAE i naus										
Definir els criteris i estàndards de qualitat per a polígons i naus.										
Validar els criteris de qualitat i classificació.										
Dissenyar el sistema de categorització dels PAE i naus.										
T3.3.2. Elaborar un mapa de polígons i naus de la ciutat										
Classificar cadascun dels PAE i naus d'acord a la categorització definida										
T3.3.3. Definir el pla conjunt de millora dels polígons										

Definir el pla de treball (anual)	
Fer un seguiment del pla de treball (anual)	
T3.3.4. Establir ajudes a l'adequació de naus	
Definir les ajudes (anualment)	
Mantenir reunions amb els propietaris i ens de gestió dels PAE	

L.E.T4. Mobilitat i accessibilitat als PAE

PROJECTE	PRIORITAT
T4.1. DEFINIR UN PLA DE MOBILITAT I ACCESSIBILITAT ALS PAE	**Curt-Mig termini**

DESCRIPCIÓ

El desenvolupament dels polígons industrials, sovint no pròxims als nuclis urbans, ha propiciat a un increment del nombre de desplaçaments per motius de treball (tant interns com intermunicipals) com també per motius de transport i de realització de les pròpies activitats econòmiques. Aquests models territorials ja comporten certs problemes de mobilitat i un predomini dels vehicles privats en els desplaçaments als polígons. Per tant, donada la importància de la mobilitat i l'accessibilitat als PAE per garantir la circulació tant a nivell intern dels espais empresarials com a nivell de ciutat, tenint en consideració l'important increment dels desplaçaments en mitjans de transport motoritzats individuals i la necessitat d'impulsar models de desenvolupament sostenibles, alguns municipis catalans, d'acord a la llei de la mobilitat 9/2003 estan elaborant els seus plans de mobilitat. En aquests moments Rubí és un dels municipis que està elaborant el seu Pla de Mobilitat Urbana (PMU), amb una anàlisi de la mobilitat interna de la ciutat, però sense aprofundir en la mobilitat dels PAE.

Aquest projecte s'orienta, doncs, a **elaborar un pla de mobilitat exclusiu per als PAE** per afrontar el problema específic de la mobilitat als PAE de la ciutat. El pla haurà de tenir en compte especialment la mobilitat i accessibilitat de les persones als polígons industrials però també l'accessibilitat i la distribució de les mercaderies i els vehicles de transport de les empreses per al desenvolupament de la seva activitat, ja que també representen un flux important de vehicles en els PAE i respon a una altra problemàtica per als PAE.

Així doncs, el pla de mobilitat, com a instrument de planificació, afavorirà una mobilitat més sostenible als PAE però alhora també ha de permetre una millor accessibilitat tant per a les persones com per a les empreses. És a dir, el pla ha de permetre millorar l'accessibilitat al lloc de treball reduint els efectes no desitjats dels desplaçaments, com la congestió, els accidents o la contaminació.

L'elaboració d'un pla de mobilitat per al/als polígon/s industrial/s ha de partir d'una diagnosi i una anàlisi acurada de la demanda i les condicions de mobilitat als PAE (per conèixer la caracterització física i socioeconòmica del polígon i la seva àrea d'influència, l'anàlisi de l'oferta d'accessibilitat a nivell intern i extern, la determinació de la demanda de transport i les disfuncions, problemes i defectes, així com els viaris amb una major intensitat de circulació, l'oferta d'estacionament, l'oferta de transport públic, etc.) per acabar amb la definició dels objectius i

les propostes d'actuació i de millora d'accés a les empreses dels PAE.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Conèixer les característiques i problemàtiques de la mobilitat i accessibilitat en els PAE de la ciutat.
- ✓ Millorar la mobilitat de les persones en els PAE de Rubí per aconseguir una mobilitat i una ciutat més sostenible.

ACTIVITATS

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **T4.1.1. Contractació d'una empresa especialitzada en l'elaboració de plans de mobilitat en PAE.** Donada l'especificitat tècnica del projecte des del Servei de Mobilitat s'haurà de contractar a una empresa especialitzada en plans de mobilitat i, en concret, en plans de mobilitat a PAE. El procés de contractació requerirà la cerca d'empreses especialitzades, el contacte amb aquestes, la redacció de l'oferta de serveis i l'elaboració dels plecs tècnics i administratius, la preparació de la documentació per a la contractació pública i el procés de selecció.

- ✓ **T4.1.2. Reunions de seguiment tècnic**. Un cop es disposa de l'empresa especialitzada s'iniciarà el projecte del pla de mobilitat en els PAE. Aquest començarà amb una reunió inicial de treball en la qual es revisaran les fases de treball i els resultats esperats, així com la metodologia que se seguirà i els calendari d'execució. Per tal de fer un seguiment al desenvolupament del projecte s'organitzaran reunions de seguiment mensuals per tal de poder avaluar l'avenç del projecte, així com els possibles problemes o desviaments que puguin sorgir. En aquestes reunions hi assistiran els responsables tècnics de l'empresa contractada i els responsables de l'Ajuntament (tant del Servei de mobilitat com d'altres serveis que es considerin oportuns, com pot ser l'OSE). En cas necessari es podran organitzar reunions extraordinàries. Es tracta de garantir un seguiment tècnic en el desenvolupament del projecte per part del Servei de Mobilitat de forma conjunta amb l'empresa responsable de la seva elaboració, així com validar els treballs intermedis que es vagin produint.
- ✓ **T4.1.3. Redacció del Pla de mobilitat als PAE.** Aquesta activitat serà responsabilitat de l'empresa especialitzada en l'elaboració del pla de mobilitat. L'empresa serà l'encarregada de definir, preparar, executar i coordinar totes les fases de treball per a l'elaboració del Pla.
- ✓ **T4.1.4. Presentació del Pla de mobilitat als PAE.** Un cop definit i validat el pla de mobilitat per als PAE de la ciutat, aquest serà presentat tant a nivell intern de l'Ajuntament, com a nivell extern.

- ✓ **T4.1.5. Coordinació del Pla de Mobilitat als PAE.** Per a la implementació del Pla de mobilitat des del Servei de Mobilitat es durà a terme la seva coordinació, tant per a la posada en marxa com per al seguiment del es accions que s'emprenguin. La coordinació implicarà l'impuls de les activitats com les reunions amb els diferents departaments municipals i agents implicats en dur a terme les actuacions definides en el pla.

RESULTATS		
✓ Pla de mobilitat dels polígons d'activitat econòmica de Rubí.		
IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS		
ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	**ALTRES ACTORS COL·LABORADORS**	**DESTINATARIS**
Ajuntament de Rubí (Servei de Mobilitat)	Empreses	Empreses
	Associacions empresarials	Treballadors dels PAE
	Associacions dels PAE	Ajuntament
	Departaments municipals	
INDICADORS DE SEGUIMENT		
✓ Elaboració dels plecs tècnics per al concurs públic de licitació de l'oferta de serveis.		
✓ Nombre d'ofertes rebudes d'empreses especialitzades per a l'elaboració del Pla de mobilitat als PAE de Rubí.		
✓ Contractació de l'empresa especialitzada.		
✓ Nombre de reunions celebrades entre l'Ajuntament (especialment amb el Servei de Mobilitat) i l'empresa especialitzada.		
✓ Actes de les reunions.		
✓ Nombre d'entrevistes i/o grups de treball realitzats amb els agents participants en les fases d'elaboració del pla de mobilitat.		
✓ Informes parcials del pla de mobilitat.		
✓ Redacció del pla de mobilitat.		
RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament	---	Empresa especialitzada en Plans de Mobilitat

Personal de l'empresa de serveis externs per a la realització de l'estudi	(serveis externs)
PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
42.500 € (35.000 € de l'estudi del Pla de mobilitat) (7.500 € equivalents al 15% del temps d'un tècnic municipal)	Recursos propis de l'Ajuntament Diputació de Barcelona

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT PER ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T4.1.1. Contractació d'una empresa especialitzada										
Identificació i contacte amb les empreses especialitzades										
Redacció de l'oferta de serveis										
Preparació dels plecs tècnics i administratius										
Selecció i contractació de l'empresa										
T4.1.2. Reunions de seguiment tècnic										
Organització i celebració de les reunions de seguiment										
T4.1.3. Redacció del Pla de mobilitat als PAE										
Validació del Pla de mobilitat als PAE										
T4.1.4. Presentació del Pla de mobilitat als PAE										
Preparació i organització de la presentació del pla										

T4.1.5. Coordinació del Pla de Mobilitat als PAE	
Participació a les reunions de seguiment del Pla (si s'escau)	

EMPRESES

L.E.E1. Generar un ecosistema de suport adaptat a les empreses

PROJECTE	PRIORITAT
E1.1. PADRÓ CONTINU DE PAE	**Curt-Mig termini**

DESCRIPCIÓ

De cara a poder planificar programes i projectes orientats a les empreses dels PAE cal **conèixer quin teixit empresarial es té** (sectors, dimensió, etc.). Per tant, l'OSE, com a oficina responsable de la interlocució amb les empreses del municipi, ha de disposar d'un **instrument** que li permeti prendre decisions de forma àgil sobre les polítiques de foment empresarial a impulsar, polítiques que s'han d'adaptar a les característiques i tipologia de les empreses existents.

En aquest sentit, i donades les dificultats de poder tenir una base de dades centralitzada que ofereixi informació global d'una empresa (i sobretot, que es pugui tenir informació detallada de les empreses dels PAE), es proposa crear un **sistema d'informació (tipus padró continu d'activitats)** que ofereixi informació actualitzada i permanent sobre les empreses de Rubí (la radiografia empresarial), tant les existents, com les noves, les que estan creixent, etc.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Conèixer el teixit econòmic de Rubí.
- ✓ Disposar d'informació continuada i actualitzada sobre la realitat empresarial de Rubí, especialment de les empreses dels PAE (tipologia d'activitat, dimensió empresarial, nombre d'empreses, etc.).
- ✓ Centralitzar la informació sobre el teixit empresarial de Rubí en una única base de dades.

ACTIVITATS

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **E1.1.1. Identificació de les diferents fonts d'informació.**

  Una de les dificultats per poder disposar d'informació homogènia i centralitzada de les empreses d'un territori és la **diversitat de fonts**

d'informació, algunes de caràcter local però d'altres d'abast supralocal (i que dependents d'altres administracions). Per tant, en primer lloc, s'ha de dur a terme una **anàlisi de les fonts d'informació** (per a la documentació empresarial) existents a nivell local, a nivell de l'Ajuntament de Rubí, i com aquestes es poden complementar amb altres de caràcter supralocal. Però tot i existir, a nivell municipal, diferents bases de dades, aquestes no estan del tot interconnectades, a pesar que es comptarà amb la plataforma Rubí Empresa que sí que ja permetrà, en un únic espai, poder tenir compartides les dades relatives a les empreses des de diferents serveis (llicències, empresa, etc.). Ara bé, la plataforma, que es nodreix de la informació del servei de llicències, es complementarà, de forma manual, pels tècnics dels altres serveis. El què es busca, doncs, amb aquest padró d'activitats és disposar d'un instrument que ofereixi la informació de forma més automàtica.

Els principals **sistemes, o fonts d'informació, de què es disposa** (i als quals des de l'Ajuntament es pot tenir accés, de forma més directa o indirecta, ja que alguns d'aquests requeriran d'un conveni) i que ofereixen informació sobre les empreses del municipi (i que es poden filtrar per tenir informació sobre les empreses concretament dels PAE) són:

A) A nivell local:

- ✓ **Servei de llicències**

  Les dades de llicències d'activitat són una bona font d'informació, ja que ofereixen les dades d'alta d'activitat. Però aquestes difícilment estan 100% depurades per les baixes que hi ha hagut (ja que les empreses no estan obligades a informar, dificultant l'actualització de la informació). Tot i que a nivell municipal s'està elaborant un registre de les baixes d'activitat, aquesta és una tasca que es basa en un treball de camp (constant) per poder anar comprovant la permanència de les empreses locals. De totes maneres, a nivell local, es poden analitzar opcions que permetin, d'una forma més automàtica, tenir un control de les baixes d'activitat (com pot ser, per exemple, l'establiment d'una fiança en el moment de pagar la taxa d'activitat o bé bonificant la taxa d'alta si es comunica, en cas de ser així, la posterior baixa).

- ✓ **IAE**

  L'IAE és un impost de gestió compartida entre Hisenda i el municipi i es disposa de dos llistats: el cens dels obligats (empreses que tenen una facturació major al milió d'euros i siguin persones jurídiques) i el cens dels no obligats (aquells que pel seu volum de negoci no han de pagar l'impost). S'ha de tenir en compte, però, que, a part d'existir aquests dos llistats paral·lels, l'IAE s'elabora a partir de l'Impost de Societats del darrer any fiscal (per tenir la referència de si l'empresa està obligada o no), de tal manera que les

empreses els dos primers anys d'activitat estan exemptes de liquidar l'impost i la informació que es disposa no és de l'any en curs. Des de l'Ajuntament es pot tenir accés anualment a aquesta informació de l'IAE, però la dada té algunes limitacions, com són:

- ✓ És una dada anual (es genera en el mes de juny) i a partir de l'Impost de Societats.
- ✓ Les dades són a través de l'Agència Tributària (Hisenda) i l'actualització de les dades depèn d'aquell organisme (no és té control a nivell local).
- ✓ La informació de què es disposa de les empreses és diversa. A més, en funció de l'epígraf de l'IAE es tributa per un concepte o per un altre, oferint informació diferent de cada empresa (superfície, treballadors, etc.).
- ✓ Les adreces que estan registrades no sempre estan ben introduïdes ni segueixen el carrerer municipal.

✓ **IBI**

El padró de l'IBI parteix de les dades d'Hisenda/Cadastre. Amb aquesta informació, la Diputació fa el padró de l'impost i passa les dades a l'Ajuntament. El problema és que aquest impost no dóna informació sobre l'activitat empresarial i, generalment, el paga la propietat (no havent de ser, necessàriament, l'empresa). Amb aquesta impost, doncs, es fa difícil poder tenir un control real de l'activitat econòmica present.

✓ **Referència cadastral**

Tots els locals tributen, però les activitats no sempre estan en locals (i no dóna informació sobre l'activitat empresarial). Per tant, amb la referència cadastral no es té tota la informació. A més, algunes referències cadastrals corresponen a parcel·les grans on s'hi localitzen diferents naus/locals, que comparteixen mateixa referència i adreça (és a dir, pot haver-hi el cas de naus adossades que tenen un únic valor cadastral). A nivell municipal no està regularitzat que cada nau tingui un número, i això dificulta la identificació d'empreses.

✓ **Taxa d'escombraries**

La taxa d'escombraries s'elabora a partir de les dades de llicències. Donat que els PAE tenen el servei municipal de recollida de residus assimilables als urbans totes les empreses han de pagar l'impost, exceptuant aquelles que han sol·licitat la seva exempció aportant la documentació conforme la qual disposen d'un gestor de residus. Però tenint en compte que en els PAE, per les activitats que es desenvolupen, les empreses ja estan obligades a tenir gestor de residus privats, la major part d'aquestes acaben tenint el gestor particular i queden exemptes de l'impost, per la qual cosa la informació que es pot obtenir finalment és limitada i

acaba recollint a un nombre reduït d'empreses. A més, s'identifiquen dos problemàtiques més:

- ✓ Per una banda, la taxa d'escombraries es paga per llicència d'activitat (quan una empresa potser té més d'una llicència);
- ✓ I, per altra, es pot passar a través del propietari (com l'IBI, tot i que en el cas d'indústria no se sap si acaba passant-se al llogater) i es pot pagar havent-hi o no activitat.

De totes maneres, com s'observa, totes aquestes bases de dades no ofereixen una informació automatitzada, requerint un treball tècnic important de depuració i de tractament (afegint, addicionalment, la problemàtica de la falta d'homogeneïtzació de dades com poden ser les adreces).

B) A nivell supralocal:

- ✓ **Diputació de Barcelona.**

  La Diputació de Barcelona té delegada la gestió d'impostos municipals (taxa escombraries, etc.). Per tant, és aquesta administració la qui, a partir dels llistats que es faciliten a nivell local, elabora els padrons d'impostos i els deriven a les empreses. Des del servei de recaptació i hisenda municipal ja es manté un contacte constant amb la Diputació de Barcelona, qui envia la informació sobre l'estat dels tributs. És la principal administració amb qui l'Ajuntament s'ha de relacionar. El què sí seria recomanable, per poder garantir unes dades més fiables, és revisar els llistats que es trameten.

- ✓ **Agència Tributària (Hisenda estatal).**

  El model 036 és el model pel qual es dóna d'alta i baixa l'activitat a nivell estatal (model que gestiona Hisenda) i, per tant, pot ser un bon indicador per conèixer les empreses que estan donades d'alta (i aquelles que s'han donat de baixa) al municipi. De totes maneres, per la informació consultada, es considera que les dades tampoc estan ben actualitzades i presenten alguna limitació. Per exemple, tot i que Hisenda pot controlar les dades de baixa d'activitats, si una empresa canvia el nom fiscal però manté l'activitat no es pot detectar aquest canvi/moviment d'empreses, ja que Hisenda no controla o filtra la dada per adreça física. Actualment, l'Ajuntament de Rubí pot tenir accés a aquestes dades perquè ja té un conveni amb l'administració estatal per facilitar les dades empresarials del municipi.

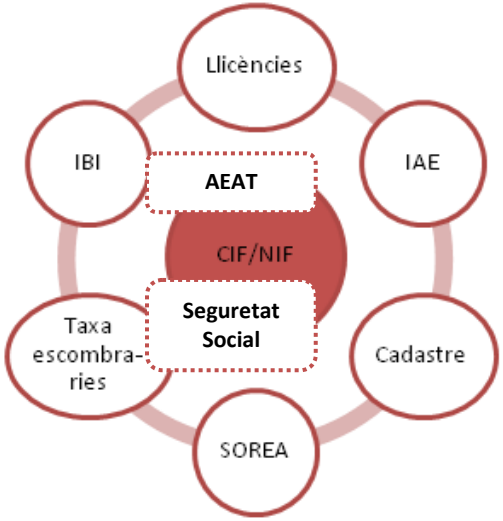
- ✓ **Seguretat Social (Instituto Nacional de Seguridad Social).**

  A través de la Seguretat Social (Tresoreria) es poden obtenir les dades del nombre de treballadors de les empreses donades d'alta a Rubí. Des del 2012 existeix un servei telemàtic de consultes pel qual l'Ajuntament de Rubí (en particular, el Departament de

Recaptació) està donat d'alta i hi té accés, podent obtenir aquesta informació de forma ràpida i immediata. En concret, el tipus d'informació a la qual es pot accedir és: "Informe del nombre mitjà de treballadors en situació d'alta" (model A008). Ara bé, s'ha de comprovar si aquestes dades són a nivell d'empresa o de municipi, tot i que es creu que es poden obtenir per empresa (a través del CIF).

Per tant, des de l'OSE s'haurà de dur a terme una **revisió de les diferents fonts d'informació**, mantenint contactes i **reunions amb els diferents serveis i administracions**. Es proposa elaborar un **informe** sobre els avantatges i inconvenients de cadascuna de les fonts d'informació, indicant també la persona de contacte, per tal de poder facilitar tant la posterior sol·licitud de la informació com la gestió de dubtes, etc.

De totes maneres, després d'analitzar les diferents fonts d'informació accessibles, i valorar les avantatges i inconvenients que suposen, es considera que tota sol·licitud i tractament d'informació empresarial **s'hauria de vehicular a través del NIF/CIF de l'empresa** (que és el **nexe comú** en totes les fonts d'informació). A partir d'aquesta dada, i **en base al model 036** d'Hisenda, es podria conèixer les empreses actives/inactives de Rubí (i poder tenir una variació anual) que es podria **complementar** amb les altres dades del servei de llicències i de la Tresoreria de la Seguretat Social (per obtenir la informació del nombre de treballadors). A partir d'aquestes fonts d'informació s'hauria d'establir el sistema perquè **s'entressin les dades de forma automàtica un cop l'any** (entre els mesos de maig i juny, que és quan es disposen de les dades procedents d'impostos).



Tot i que el padró continu s'hauria de gestionar des de l'OSE, aquesta hauria de tenir un contacte constant amb el servei d'hisenda i recaptació municipal, que és qui disposa de tota la informació relativa a les bases de dades procedents d'impostos, així com qui manté el contacte i les relacions amb les altres administracions supralocals (Diputació de Barcelona, Seguretat Social i Agència Tributària).

Igualment, la informació resultant d'aquestes bases de dades s'hauria de contrastar amb les dades de la prospecció empresarial i de la plataforma Rubí Empresa, perquè pot facilitar l'actualització de determinada informació i, per altra banda, complementar altres dades del teixit empresarial.

✓ **E1.1.2. Acords/Convenis amb les administracions i entitats per a la cessió de dades i informació.**

Per tal de poder crear aquest padró continu d'activitats cal establir **acords i convenis de col·laboració i cessió de dades amb altres administracions** supralocals. La informació procedent de l'**àmbit local** (ja sigui de llicències com dels tributs) ja s'hi té accés, però cal **millorar els sistemes actuals de gestió i de transmissió** (sobretot amb la Diputació de Barcelona, que és qui gestiona els impostos a nivell local, per tal de garantir que les dades són correctes i la informació que es requereix (o es pot requerir) és la correcta).

En aquest sentit, en primer lloc, **des de l'OSE s'haurà de mantenir un mínim de dues reunions a l'any amb el servei de recaptació i**

hisenda municipal, per tal de concretar la informació que es pot tenir disponible i acordar les dades que es facilitaran, així com identificar millores que es poden introduir en el sistema actual. Per altra banda, **des del servei de recaptació municipal s'haurà d'establir una reunió anual amb la Diputació de Barcelona** per analitzar i valorar no només els impostos recaptats sinó també els sistemes d'informació amb els què es treballa actualment. Si es considera oportú, en aquesta reunió també hi podrà assistir l'equip tècnic de l'OSE, per tal de poder aportar informació relativa sobre la necessitat de dades empresarials i avaluar les possibles millores a introduir en el sistema actual de gestió i registre de la informació.

L'altra administració supralocal principal que ha de proveir altra informació és l'estatal, ja sigui a través del Instituto Nacional de la Seguridad Social com de l'Agencia Tributaria. Tot i que actualment ja es té un conveni per a la consulta de determinada informació, cal revisar-lo per ampliar-lo a la transmissió d'altres dades que siguin d'interès municipal (i empresarial). En primer lloc, doncs, s'ha d'establir un **calendari de reunions amb l'Agencia Tributaria i l'Instituto Nacional de la Seguridad Social**. Aquestes reunions les haurà de liderar el servei de recaptació municipal, però també s'haurà de comptar amb la participació de l'OSE.

Un cop es tinguin identificades el conjunt de fonts d'informació que finalment nodriran el padró continu, i quines dades s'utilitzaran de cadascun d'elles, caldrà:

- ✓ Per una banda, procedir a la **signatura d'un conveni de col·laboració i cessió d'informació entre les diferents administracions**;
- ✓ I, per altra banda, que **des de l'OSE es defineixi un calendari amb el servei de recaptació i hisenda municipal per a què, anualment, s'enviïn totes les dades sol·licitades** (de forma automàtica). A més, la data per a aquesta gestió podrà ser el mes de juny o juliol, que es quan es pot preveure que es tinguin totes les dades actualitzades de les diferents administracions.

✓ **E1.1.3. Disseny de la base de dades del padró.**

L'elaboració del padró continu ha de comportar la generació d'una **base de dades única** amb informació de les empreses locals. Aquesta base de dades s'haurà de proveir de diverses fonts d'informació (tant dels serveis municipals com d'altres administracions supralocals) i haurà de permetre una actualització automàtica (o semiautomàtica, per poder fer alguna depuració).

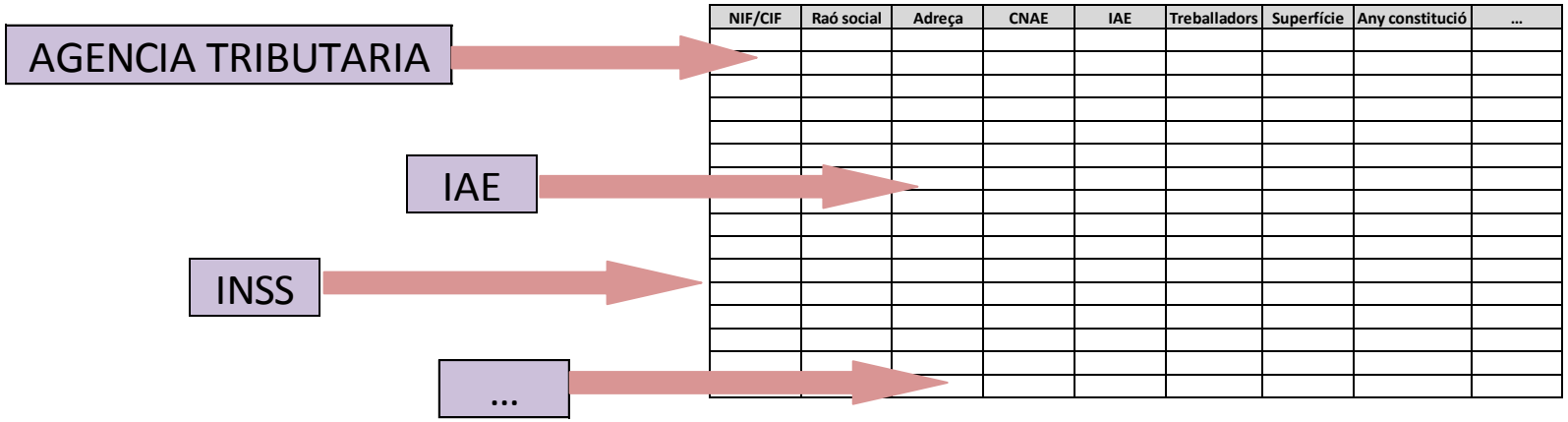
Però per tal de poder configurar aquest sistema, aquesta base de dades, cal **identificar el camp d'informació (de l'empresa) que haurà de ser comú** a totes les bases de dades i que serà el **nexe de connexió** per a l'automatització i construcció del padró continu d'activitats. Aquest camp (i que també s'haurà de requerir per part de tots els serveis municipals en la realització del tràmit per part de l'empresa) haurà de ser el **NIF/CIF de l'empresa**.

Però per a l'elaboració del padró continu d'activitats és imprescindible la **col·laboració interna municipal** (entre els serveis de llicències, hisenda i promoció econòmica, fonamentalment). Però també es requereix d'una col·laboració supralocal per tal d'obtenir dades procedents de registres d'altres administracions públiques (dades de la Diputació de Barcelona, dades de la Seguretat Social, etc.).

Les **reunions amb els diferents serveis municipals** també seran importants, per garantir que les dades que se sol·liciten en l'atenció o tràmit amb una empresa són correctes. A més, a mesura que es vagi treballant amb el padró, i es faci un primer pilot en una primera edició, permetrà identificar alguns elements de la gestió o tractament de la informació a millorar, que s'hauran de traslladar, en cas necessari, als diferents serveis municipals implicats.

En aquesta activitat, doncs, caldrà procedir a **dissenyar i configurar l'estructura de la base de dades del padró continu d'activitats**. Alguns dels **camps d'informació** que aquest contemplarà seran (tot i que s'hauran d'acabar de concretar un cop s'hagin consultat totes les fonts d'informació i avaluat el conjunt de dades disponibles, amb la respectiva anàlisi de la seva viabilitat i idoneïtat):

- ✓ CIF/NIF de l'empresa
- ✓ Raó social de l'empresa
- ✓ Codi CAAE/IAE d'activitat
- ✓ Adreça
- ✓ Nombre de treballadors
- ✓ Superfície
- ✓ Any constitució



Per a la configuració de la base de dades es podrà comptar amb els serveis informàtics municipals o bé amb el suport d'una empresa externa especialitzada.

✓ **E1.1.4. Posada en marxa del padró continu d'activitats.**

Finalment, un cop es tingui dissenyada la base de dades (els camps d'informació que la configuraran, les fonts d'informació de les quals s'alimentarà, etc.) s'haurà d'**habilitar i preparar el sistema per a la seva posada en marxa**. Per tant, caldrà comptar amb el **servidor municipal** i establir les **claus d'accés** per a les persones responsables del tractament de la informació i dades (ja sigui per al seu transvasament com posterior anàlisi).

Però des de l'**OSE** també s'haurà de comptar amb un **equip tècnic** encarregat d'elaborar el padró continu, és a dir, mantenir les reunions oportunes amb els diferents serveis municipals i altres administracions per a l'obtenció i revisió de la informació i dades disponibles; gestionar la creació del padró i l'automatització de les bases de dades; introduir i supervisar les diferents fonts d'informació; i fer l'anàlisi i tractament de la informació resultant del padró anual.

Anualment s'haurà d'elaborar, des de l'OSE, un **informe sobre l'activitat empresarial** present en el municipi i en els seus PAE, procedent de les dades del padró.

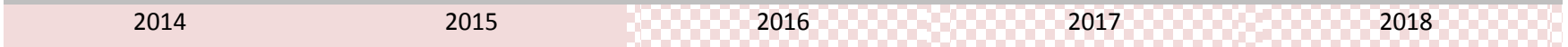
El coneixement detallat que facilitarà el padró continua haurà de permetre, posteriorment, articular mesures i accions específiques per a les empreses dels PAE. Aquesta acció també s'haurà de coordinar amb les tasques de prospecció empresarial del tècnic/a de referència

RESULTATS		
✓ Padró continu d'activitats en els PAE		
✓ Acords i convenis de col·laboració amb les administracions i entitats per a la cessió de dades i informació		
IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS		
ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	**ALTRES ACTORS COL·LABORADORS**	**DESTINATARIS**
Ajuntament de Rubí	Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya (Departament d'Empresa i Ocupació) Administració Estatal (Instituto Nacional de la Seguridad Social) Agencia Tributaria	Ajuntament de Rubí
INDICADORS DE SEGUIMENT		
✓ Nombre de reunions, per motiu de la reunió.		
✓ Informes sobre les fonts d'informació (tipologia de dades, avantatges, etc.).		
✓ Nombre de convenis signats amb entitats i administracions supralocals		
✓ Disseny de la base de dades: data de posada en marxa (i moment previst).		
✓ Informe sobre l'activitat empresarial de Rubí i dels seus PAE.		
✓ Creació d'un sistema continu amb informació fiable en funcionament.		
✓ Nombre de modificacions del padró continu d'activitats.		
RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament (dels diferents serveis municipals implicats) Personal de l'empresa de serveis externs per al desenvolupament de la base de dades del padró	Mitjans informàtics i tecnològics de l'Ajuntament (servidor, bases de dades, plataforma RubíEmpresa, etc.)	Empresa especialitzada en desenvolupament informàtic (serveis externs)
PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**	

35.500€ (3.000€ de la base de dades) (17.500€ equivalent al 35% de dedicació d'1 tècnic/a municipal el primer any) (15.000€ equivalent al 10% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els tres següents anys)	Recursos propis de l'Ajuntament Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL



CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
E1.1.1. Identificació de les diferents fonts d'informació										
Identificació, anàlisi i revisió de les diferents fonts d'informació										
Concertació i celebració de reunions amb les diferents administracions i entitats gestores de les fonts d'informació d'interès municipal										
Redacció d'un informe										
E1.1.2. Acords/Convenis amb les administracions i entitats per a la cessió de dades i informació										
Preparació dels convenis de col·laboració amb les administracions supralocals i entitats										
Signatura dels convenis i acords de col·laboració i intercanvi de dades.										
Reunions amb el Servei d'Hisenda i Recaptació municipal										

Reunions amb la Diputació de Barcelona	
Definició del calendari anual de tramesa de dades.	
E1.1.3. Disseny de la base de dades del padró	
Dissenyar la base de dades del padró d'activitats	
E1.1.4. Posada en marxa del padró continu d'activitats	
Posada en marxa del padró d'activitats	
Reunions de coordinació i seguiment amb les administracions i entitats	
Elaboració de l'informe anual de dades del padró continu	

L.E.E1. Generar un ecosistema de suport adaptat a les empreses

PROJECTE	PRIORITAT
E1.2. CREACIÓ DE LA TAULA DE LA COMPETITIVITAT I R+D+I (TC+R)	**Mig termini**

DESCRIPCIÓ

Tal i com es planteja en la fitxa del projecte C2.1. (Pla de captació i retenció del talent), l'òrgan que ha de vetllar per a què es duguin a terme les activitats proposades que estan destinades a captar i fomentar el talent en el municipi (serveis **Mentor 3-12**, **R-Creix**, **R-Creix Innovació**, **Tallers de la Innovació** i **Missions de Coneixement (Industrial)**; programes d'**estades en empreses**, **ajuts directes a la contractació**, "**Dia de la Innovació Industrial"**, **concurs de projectes o idees**, **trobades internacionals**, **congressos**, **seminaris**); i per cercar permanentment alternatives i nous reptes és la **taula de la competitivitat i la R+D+I de Rubí (TC+R**). La **TC+R** es concep com a òrgan estable, que **aglutini tots els agents** involucrats en els diferents serveis (de l'àmbit econòmic, social, etc.) i que es reuneixi per **determinar els recursos, les accions i les mesures a impulsar** en un marc temporal que es determini, que tingui la **cooperació**, la **cogestió** i la **corresponsabilitat** com a eixos vertebradors. Aquest fet requereix que els seus membres estiguin implicats més enllà del què podria ser la representació institucional i caldrà que aportin solucions, propostes, recursos i idees al servei del teixit empresarial. És doncs un **espai de trobada, d'anàlisi, debat i formulació de propostes, projectes i activitats per impulsar i desenvolupar la competitivitat empresarial** amb la participació i implicació del conjunt d'agents.

D'altra banda, i en el marc dels projectes que es poden impulsar, articular i desenvolupar des de la **TC+R**, està el projecte **RUB+IND_LAB**, la **fàbrica d'experimentació industrial**, proposat en el projecte C2.2. i concebut com un espai de recerca industrial en el qual s'explorin noves aplicacions a partir de la indústria del municipi, es desenvolupin eines o tecnologies per mesurar i entendre millor el teixit empresarial i el seu comportament i necessitats i posar en relació investigació i empresa i analitzar i fer propostes sobre nous serveis o sistemes per implantar als polígons industrials i que millorin la seva gestió i sostenibilitat. La TC+R pot, doncs, esdevenir el punt de partida per a l'articulació d'aquests projectes.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Disposar d'un mecanisme de coordinació entre els agents públics i privats del territori.
- ✓ Generar un espai de trobada on es plantegin i abordin les inquietuds de les empreses i els agents al voltant de la innovació.

- ✓ Millorar la competitivitat de les empreses locals a través d'elements innovadors que afavoreixin l'impuls i generació d'activitat i la creació d'ocupació a partir de la definició i articulació de nous projectes de R+D+I.
- ✓ Fomentar la cooperació empresarial i la col·laboració entre el conjunt d'agents del territori implicats en elements de foment de la competitivitat i innovació.

ACTIVITATS

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **E1.2.1. Articulació i posada en marxa de la TC+R.**

  La primera activitat està enfocada a portar a terme totes les tasques prèvies de configuració que permetran posar en marxa la **TC+R** en una activitat posterior. A aquest efecte és necessari:

  - ✓ Determinar les **entitats i agents participants**: tipologia, nombre, rol i funció de cadascun...
  - ✓ Decidir **l'estructura** de la taula en funció dels **serveis i programes** pels quals ha de vetllar: grups, comissions...
  - ✓ Dissenyar les **línies de treball**: pla d'acció, protocol d'actuació, freqüència de les trobades i reunions dels grups/comissions...
  - ✓ Identificar els **recursos** que seran **necessaris** i els que estan **disponibles** per posar-la en marxa: humans, materials, econòmics...
  - ✓ Establir els **objectius** i **fites** a assolir (nombre de trobades, nombre i tipologia d'activitats a desenvolupar, grau de participació, grau d'avanç en els programes i serveis pels quals ha de vetllar la **TC+R**) i els **mètodes de seguiment** i **avaluació** del seu compliment (procediment, eines, agents responsables...).
  - ✓ Decidir el **procediment** i el **moment** de **posada en marxa**.

  A aquest efecte caldrà organitzar i celebrar una sessió de treball, a la qual assistirà el personal tècnic de l'Ajuntament, i representants de les entitats i agents que, a priori podrien formar part de la **TC+R**. Aquesta tasca requerirà, prèviament **elaborar un llistat dels agents i entitats susceptibles de formar-hi part**: a partir dels contactes de què disposi l'Ajuntament, s'elaborarà un llistat a partir del qual es contactarà, primer per telèfon i, després, per correu electrònic, amb les entitats i agents identificats, per tal de plantejar la possibilitat de formar part de la **TC+R** i determinar el grau de resposta a la sol·licitud de participació. Tot i que la composició específica serà la que resulti d'aquesta tasca, es preveu que algunes de les entitats i agents que n'haurien de formar part haurien de ser el CiT, Associacions empresarials (públiques i privades), Parcs tecnològics i Universitats del territori, tot i que el grau de participació de cadascuna dependrà de

l'estructura que, finalment, es decideixi per a la **TC+R** en l'esmentada sessió de treball.

Els agents i entitats interessats en participar en la TC+R seran convocats, juntament amb el personal tècnic de l'Ajuntament, per tal de treballar els aspectes anteriors en la sessió de treball esmentada anteriorment. Els resultats quedaran recollits en un **document d'articulació de la TC+R**.

- ✓ **E1.2.2. Mecanisme de gestió i coordinació de la TC+R.**

Un element fonamental en l'èxit de la **TC+R** és la definició d'un sistema que garanteixi una coordinació adequada, de forma que, no només es plantegin activitats idònies, sinó que es treballi en direcció a aprofitar les sinergies derivades de la seva celebració i contribuir al seu manteniment en el futur. A aquest efecte caldrà:

- ✓ **Determinar la persona responsable de la gestió i coordinació de la TC+R i el rol dels ens participants en la seva gestió**.

  Caldrà determinar quina persona portarà a terme la gestió de la **TC+R** per part de l'Ajuntament, així com també establir si es crearà algun òrgan de coordinació en el qual pugui participar algun ens col·laborador. En aquest sentit es recomana portar a terme una **sessió de treball inicial** interna, per tal de determinar, com a mínim:

  - ✓ La persona que ha d'assumir la gestió de la **TC+R** i l'òrgan de coordinació.
  - ✓ Les seves funcions i la vinculació amb les altres entitats que hi col·laborin.
  - ✓ El rol que assumiran els ens col·laboradors en la **TC+R**.

- ✓ **Reunions de seguiment i avaluació.**

  Per tal de fer un seguiment del funcionament de la **TC+R** i de les activitats que porta a terme, i, sobretot, per tal de contribuir a garantir a maximitzar el seu èxit, es recomana celebrar reunions de seguiment i avaluació periòdiques tot seguint el mecanisme definit en la sessió de treball d'articulació de la **TC+R**.

  Organitzades per la persona gestora de la **TC+R**, comptaran amb la participació de totes les persones vinculades, i també els agents participants en el cas en què les temàtiques de les reunions així ho requereixin, i comportaran:

  - ✓ Elaborar un ordre del dia prèviament a cada reunió, que anticipi els aspectes que s'abordaran i es trameti a totes les persones implicades en el **TC+R**.
  - ✓ Elaborar un acta amb posterioritat a cada reunió que recollirà els resultats del seguiment i l'avaluació, i els acords adoptats, que

també es trametrà a tots les persones implicades en el **TC+R**.

- ✓ Posar en marxa les accions que es determinin com a necessàries a partir de la reunió celebrada.

RESULTATS
✓ Taula de la competitivitat i R+D+I.
✓ Projectes de foment de la R+D+I.
✓ Espai per a la cooperació público-privada.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS		
ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	**ALTRES ACTORS COL·LABORADORS**	**DESTINATARIS**
Ajuntament de Rubí	Municipis del CiT	Empreses del municipi
	Associacions empresarials	Persones emprenedores del municipi
	Parcs tecnològics	
	Universitats	

INDICADORS DE SEGUIMENT
✓ Nombre i tipologia d'entitats i agents participants en la TC+R.
✓ Estructura de la TC+R.
✓ TC+R articulada i posada en marxa.
✓ Mecanisme de gestió i coordinació de la TC+R configurat.
✓ Nombre de reunions organitzades i celebrades.
✓ Nombre d'avaluacions anuals de la TC+R realitzades.

RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament	Sistemes informàtics i equipaments de l'Ajuntament i de les altres entitats implicades	---
Personal de les entitats implicades en la TC+R		

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
25.000€ (10.000€ equivalent al 20% de dedicació d'1 tècnic/a municipal el primer any) (15.000€ equivalent al 10% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els tres següents anys)	Recursos propis de l'Ajuntament Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
E1.2.1. Articulació i posada en marxa de la TC+R										
Identificar i contactar amb les entitats i agents participants a la taula										
Organització sessió de treball										
Definir l'estructura i organització de la taula (funcions, recursos, objectius, sistemes de seguiment i avaluació, etc.)										
Dissenyar el pla de treball de la taula										
Redacció de documents										
E1.2.2. Mecanisme de gestió i coordinació de la TC+R										
Reunió inicial de posada en marxa de la taula										
Reunions de seguiment										

L.E.E2. Serveis orientats a la millora de la competitivitat

PROJECTE	PRIORITAT
E2.1. SERVEIS ESTRATÈGICS DE MILLORA DE LA COMPETITIVITAT EMPRESARIAL	**Curt-Mig termini**

DESCRIPCIÓ

Per millorar i ajudar a les empreses a impulsar la seva competitivitat i la seva innovació s'ha d'articular un **paquet de serveis especialitzats** que s'adaptin a les necessitats i demandes de les empreses dels PAE. Aquests serveis, alhora, no només han de respondre a les necessitats de les empreses per aconseguir un millor posicionament competitiu, sinó que també han d'esdevenir instruments per potenciar la innovació i millores a les empreses. Per tant, de forma complementària als serveis empresarials que ja s'ofereixen des de l'OSE, i per aprofundir en aquells àmbits més estratègics de les empreses (des del punt de vista del creixement i la innovació empresarial) cal articular nous serveis orientats al foment empresarial i al creixement de les empreses dels PAE. Aquests serveis podran ser prestats directament per l'Ajuntament o per altres administracions públiques, o bé requeriran de la **col·laboració d'altres entitats especialitzades**.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Incrementar la competitivitat i la innovació de les empreses de Rubí.
- ✓ Afavorir el creixement i desenvolupament empresarial.
- ✓ Ampliar el catàleg de serveis empresarials amb serveis estratègics per a les empreses.

ACTIVITATS

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **E2.1.1. Definició i implementació del model de prestació dels serveis.**

  Abans de definir els serveis a prestar s'ha de definir el **model de prestació**. Alguns d'aquests serveis podran ser **prestats directament per l'Ajuntament** o altres administracions públiques, mentre que d'altres requeriran de la **participació d'altres agents especialitzats** (com ara patronals, consultores, escoles de negoci, universitats, centres de recerca, empreses privades, etc.), ja que per l'especificitat o especialització de la matèria l'agent presenta un major coneixement i competència.

  Així, en primer lloc, des de l'Ajuntament s'haurà de dur a terme una identificació i contacte dels agents especialitzats en suport empresarial. En particular, les accions a dur a terme seran:

- ✓ **Identificar els principals agents i entitats especialitzades** en l'àmbit empresarial amb qui establir relació i articular la xarxa d'agents i les persones de referència. A part dels agents amb qui actualment ja es pot estar col·laborant (CECOT, Cambra de Terrassa, UPC, Diputació de Barcelona, etc.) s'han d'identificar altres agents que poden oferir els seus serveis i suport, com ara: PIMEC, SECOT, ACC1Ó, Parc de la Recerca de la UAB, UPIC, UAB, escoles de negoci, entre altres. Entre els anys 2014 i 2015 s'hauria de contactar amb un mínim de 10 entitats.
- ✓ **Definir un pla de treball** intern per a l'equip de l'OSE concretant les accions a dur a terme. Entre aquestes s'haurà d'incloure el **disseny d'un pla de visites** amb les diferents entitats especialitzades amb qui establir una col·laboració de treball. El pla haurà d'incloure:
  - ✓ La persona de contacte de l'entitat.
  - ✓ La tipologia de serveis /col·laboracions que es poden establir.
  - ✓ El calendari de reunions.
  - ✓ Proposta de projectes/serveis a executar de forma conjunta o col·laborativa.
- ✓ **Coordinar i dinamitzar** la xarxa d'agents, és a dir, mantenir de forma continuada un contacte amb aquests, ja sigui a través de trobades puntuals i individuals o mitjançant l'organització d'espais de trobada conjunts (a través de jornades, etc.). Es tracta de poder avaluar, en tot moment, la possibilitat de posar en marxa serveis existents o nous serveis per poder donar resposta a les necessitats de les empreses.

✓ **E.2.2. Serveis empresarials especialitzats.**

La constitució d'aquesta xarxa de col·laboracions amb agents i entitats especialitzades, i la previsió d'execució de projectes amb **suport extern**, ha de permetre articular i oferir un paquet de serveis (de qualitat i valor afegit, en coordinació de diferents entitats especialitzades) a les empreses dels PAE que els hi permetin, alhora, millorar el seu posicionament competitiu i caràcter innovador. Alguns dels serveis especialitzats donen continuïtat als projectes que ja s'estan portant a terme des de l'OSE (internalització; suport al creixement empresarial a través de projectes de realització de quadres de comandament, de planificació estratègica de l'empresa, de finançament a mida, etc.; suport per a la continuïtats de l'empresa amb el programa Reempresa) però d'altres haurien de ser programes nous que donin resposta a les necessitats actuals de les empreses. A continuació s'exposen alguns d'aquests serveis i/o projectes:

- ✓ **Servei de suport i impuls al creixement empresarial**.

No només es tracta d'ajudar a consolidar a les empreses, sinó també de potenciar el seu creixement. Per tal de poder donar aquest suport adaptat a les particularitats de cada empresa s'haurà de dissenyar un servei que compti, en primera instància, amb la realització d'un diagnòstic sobre la situació de l'empresa (sota diferents paràmetres). En aquest cas també es podrà comptar amb la col·laboració d'algunes de les entitats especialitzades, com ara les universitats o professionals externs. Aquest servei, també s'esmenta més endavant tot i que aquí es planteja obert en general al conjunt d'empreses i no de forma tant especialitzada com es fa posteriorment.

- ✓ **Servei de suport directe per a la internacionalització**.

  El creixement de les empreses (especialment les industrials) passa, en part, per la seva internacionalització, doncs s'evidencia com aquelles empreses que operen en mercats exteriors tenen una dinàmica de manteniment, consolidació i creixement superior malgrat el context econòmic actual. Per tant, per fomentar la internacionalització entre el teixit productiu de Rubí cal posar a la seva disposició el conjunt de recursos necessaris. Però a vegades aquestes també necessiten un suport directe per la manca de capacitats o estructura que tenen (especialment les MIPE, teixit predominant a Rubí). Un dels objectius del servei és conèixer les capacitats, interessos i voluntats de les empreses per obrir-se a nous mercats i internacionalitzar-se per, posteriorment, i veient les oportunitats i possibilitats que presenta, dissenyar un pla d'internacionalització adaptat al seu mercat i producte acompanyat d'un suport directe i adaptat.

- ✓ **Servei d'assessorament empresarial per a la millora dels processos industrials**.

  En la mateixa línia d'oferir serveis adaptats i a mida a les empreses, i amb l'objectiu de millorar la seva competitivitat, es proposa crear un servei d'assessorament empresarial especialitzat orientat a la millora dels processos industrials de les empreses de Rubí. A partir del coneixement adquirit a través de la prospecció empresarial es podran identificar necessitats particulars (o punts de millora) d'aquestes pel que fa als seus processos de producció i de treball. L'Ajuntament, en col·laboració amb altres entitats especialitzades, podrà treballar directament amb elles oferint un pla de treball específic que orienti els elements a millorar a partir d'una anàlisi detallada de la realitat de l'empresa.

- ✓ **Servei de foment de la innovació.**

  El creixement de les empreses passa, en part, per la innovació i la introducció de processos i comportaments innovadors en les seves estructures. Però sovint les empreses estan allunyades dels serveis, recursos, instruments i de les línies de finançament de suport a la innovació. Per tant, una de les accions ha de ser identificar i donar a conèixer el conjunt de convocatòries obertes a empreses i a altres

agents especialitzats que poden afavorir el seu creixement. No només es tractarà de fer difusió sinó que, en aquells casos que se sol·liciti, donar suport i assessorament per a la preparació i presentació de la convocatòria. Però també cal generar espais de trobada entre les diferents entitats vinculades amb la innovació (ACC1Ó, universitats, parcs tecnològics, parcs de recerca, etc.) i les empreses. Aquest espai de trobada seria la TC+R, segons es presenta en el projecte E1.2.

- ✓ **Viver industrial**.

  Es proposa crear un sistema d'incubació industrial. A diferència dels vivers d'empreses ja existents, i amb la voluntat d'impulsar el teixit empresarial i industrial de la ciutat, es tracta d'habilitar un espai amb petites naus que permetin l'allotjament de noves empreses industrials per ajudar-les a la seva consolidació i creixement. Per tal d'habilitar aquest viver es pot comptar amb algun equipament municipal localitzat en algun dels PAE del municipi o bé, a partir d'un acord, habilitar alguna nau actualment desocupada per transformar-la en aquest viver. Ha de ser un viver orientat a petites empreses industrials, i es pot prioritzar a aquells sectors econòmics amb major potencial i perspectives o bé a aquells que a nivell municipal es volen i s'estan impulsant.

- ✓ **Suport a la continuïtat d'empreses: Reempresa**.

  Per intentar no perdre activitats econòmiques, i empreses actives, que són solvents i que poden córrer risc de marxar o tancar per falta de continuïtat, es tracta d'oferir un servei tant als empresaris i empresàries locals, com a les persones emprenedores, per tal de poder permetre i garantir la cessió d'empreses solvents per a què continuïn l'activitat. El suport s'orienta tant a la informació com a l'assessorament personalitzat, per tal de poder fer possible aquest traspàs de l'activitat.

- ✓ **Assessorament sènior**.

  El coneixement adquirit durant anys per l'experiència de les persones i, sobretot, aquelles que han estat gestionant o dirigint empreses, és un gran actiu que s'ha de saber aprofitar i poder canalitzar entre aquelles persones que puguin requerir un assessorament i no hi tinguin accés. Per tant, es tracta de contactar amb empresaris i empresàries ja jubilats però que volen posar a disposició d'altres empresaris i empresàries (ja siguin de nova creació o en fase de consolidació o creixement) el seu temps i el seu coneixement per ajudar-los i assessorar-los. També existeixen algunes associacions empresarials que ofereixen aquests serveis i amb les quals es podria establir un conveni de col·laboració.

- ✓ **Sistema de beques per a les empreses**.

Per ajudar a la millora de la competitivitat de les empreses es pot establir un sistema de beques orientat a:

- ✓ Oferir aquells perfils professionals que requereixen, ja sigui per a què alumnes de cicle formatiu treballin en empreses del municipi, o bé per donar formació complementària a treballadors en actiu en un àmbit específic d'aquella empresa millorant la seva capacitació.
- ✓ Facilitar la contractació de professionals i personal especialitzat per impulsar un sector o àmbit de l'empresa (producció, comercialització, etc.).
- ✓ Facilitar el desenvolupament del projecte empresarial (per exemple, a l'exterior).
- ✓ Impulsar la recerca i la innovació entre el teixit empresarial amb la contractació de personal investigador i científic.

Aquest sistema, també s'esmenta més endavant tot i que aquí es planteja obert en general al conjunt d'empreses i no de forma tant especialitzada com es fa posteriorment.

Per a la prestació d'aquests serveis es podrà comptar amb l'**homologació d'empreses especialitzades** (per exemple, per als assessoraments en creixement empresarial, processos productius o internacionalització) o bé amb la **signatura de convenis de col·laboració** amb entitats (com ara patronals, associacions empresarials o centres universitaris).

RESULTATS

- ✓ Catàleg de serveis empresarials especialitzats
- ✓ Acords de col·laboració amb entitats i agents especialitzats.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS
Ajuntament de Rubí (OSE)	Agents i entitats especialitzades (CECOT, Cambra de Comerç, PIMEC, UPC, UAB, Creapolis, Parc de Recerca UAB, ACC1Ó, etc.) Diputació de Barcelona	Empreses

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Nombre d'entitats especialitzades: identificades i contactades i amb voluntat de participar.

- ✓ Elaboració d'un pla de treball: grau d'execució i seguiment.
- ✓ Nombre de visites/reunions a entitats especialitzades i percentatge d'adhesió.
- ✓ Nombre de convenis de col·laboració signats.
- ✓ Nombre de nous serveis definits i posats en marxa.
- ✓ Model de prestació dels serveis definit/implementat.
- ✓ Nombre de trobades dels agents de la xarxa.
- ✓ Nombre i tipologia de serveis proporcionats.
- ✓ Viver industrial creat.
- ✓ Sistema de beques establert i posat en marxa.
- ✓ Nombre d'empreses previstes i usuàries efectives.
- ✓ Nombre d'empreses especialitzades homologades.

RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'OSE Personal de les entitats especialitzades	Plataforma RubíEmpresa	Entitats especialitzades

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
213.750€ (135.000€ per a la prestació de serveis especialitzats en col·laboració amb altres entitats, equivalent a 30.000€ anuals) (26.250€ equivalent al 35% de dedicació d'1 tècnic/a municipal durant els primers 18 mesos) (52.500€ equivalent al 35% de dedicació d'1 tècnic/a municipal durant els següents 3 anys)	Recursos propis de l'Ajuntament Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL										
2014	2015	2016	2017				2018			
CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS										
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
E2.1.1. Definició i implementació del model de prestació dels serveis										
Identificació i contacte amb els agents especialitzats										
Homologació d'empreses i agents especialitzats per a la prestació de serveis										
Creació, coordinació i dinamització de la xarxa d'agents especialitzats										
E.2.2. Serveis empresarials especialitzats										
Definició del catàleg anual de serveis especialitzats										
Signatura dels acords de col·laboració amb els agents especialitzats										
Coordinació i supervisió de la implementació i impartició dels serveis										
Redacció d'informes de seguiment										

L.E.E3. Atracció de nova activitat

PROJECTE		PRIORITAT
E3.1.	**PLA DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ DELS PAE**	**Curt-Mig termini**

DESCRIPCIÓ

Rubí s'ha de vendre i ha de comunicar el què té. Per això cal un pla de comunicació que doni a conèixer tant els seus PAE i les seves empreses, com els diferents projectes de ciutat que s'estan desenvolupant i les línies de treball (i serveis) de promoció econòmica i de suport i foment dels PAE.

Rubí és (i aposta per ser) una ciutat industrial del segle XXI. Per tant, es tracta de desenvolupar un **pla de màrqueting i comunicació** des del punt de vista de la **promoció econòmica (per donar a conèixer els PAE, els serveis de promoció econòmica i què es fa en els PAE)**.

Per tant, si a nivell de ciutat s'està treballant no només per millorar el conjunt del territori sinó també per adequar els seus espais d'activitat econòmica, per generar un entorn més atractiu -tant per a les persones com per a les empreses- i amb major qualitat de vida, amb projectes de caràcter local però també supralocal, cal que aquests es coneguin. Actualment, **a nivell empresarial, sovint es desconeix què s'està fent** a la ciutat (i als PAE), fet que denota certes dificultats en la comunicació de ciutat (que passa per seleccionar la informació, els destinataris, els canals, el missatge, etc.). És a dir, l' impacte de les actuacions en el nivell de coneixement de les empreses (i, en conseqüència, en la valoració d'aquestes) és molt baix.

Aquest projecte s'orienta, doncs, a **millorar la informació i comunicació de les iniciatives que es duen a terme a nivell empresarial i econòmic i en els PAE**, així com **fomentar una major visibilitat d'aquests**. Es tracta d'engegar un conjunt d'actuacions que apropin més els PAE i les empreses (havent de definir com s'arriba, a qui s'arriba i com s'explica).

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Donar a conèixer els PAE, els projectes i intervencions que es duen a terme en aquests espais i els serveis de promoció econòmica entre les empreses.
- ✓ Augmentar la visibilitat dels PAE de la ciutat.
- ✓ Atraure nova activitat econòmica que permeti la generació i creació d'ocupació.
- ✓ Incrementar la integració dels PAE a la ciutat.

- ✓ Potenciar i afavorir una major interrelació i interacció entre les empreses.
- ✓ Generar nous canals de promoció i difusió dels serveis, empreses i actuacions de l'Ajuntament.
- ✓ Augmentar el nombre de persones usuàries dels serveis municipals de promoció econòmica i ocupació i fidelitzar i crear nous públics.

ACTIVITATS

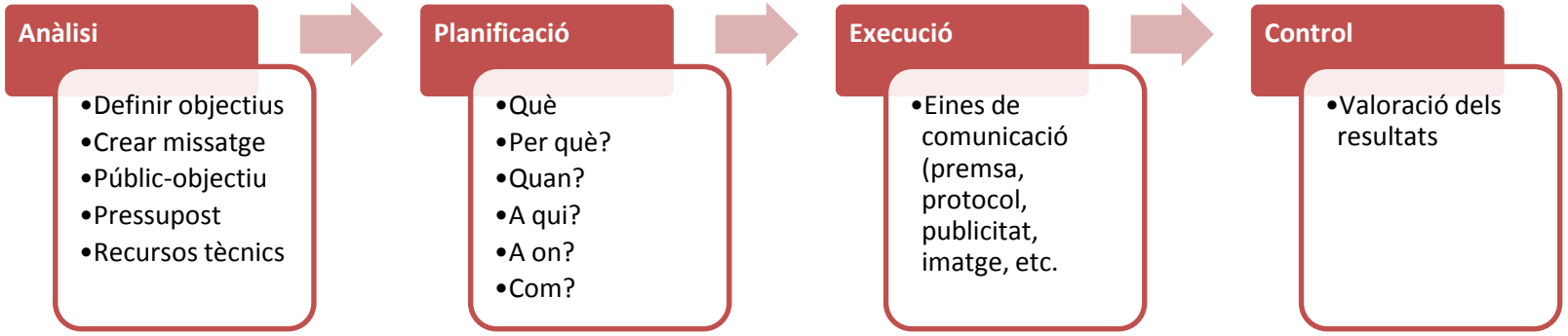
El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **E3.1.1. Definició del pla de màrqueting i comunicació.**

  Des de l'OSE s'haurà de liderar la definició i implementació del pla de màrqueting i comunicació de promoció econòmica i dels PAE de la ciutat, com a oficina tècnica responsable de la relació amb les empreses del municipi. Ara bé, el departament de comunicació municipal és clau en aquest projecte, donat que és l'ens dins l'Ajuntament que té per missió comunicar, per tots els canals possibles, els serveis municipals i totes les accions que impulsa l'organització, així com donar a conèixer la tasca d'aquests serveis entre ells amb la ciutadania.

  En primer lloc, s'han de definir els **objectius** que es volen perseguir amb el pla de màrqueting i comunicació. Entre aquests, per exemple, donar a conèixer els serveis de promoció econòmica, els serveis especialitzats per a les empreses, els projectes de l'OSE, les actuacions que es duen a terme en els PAE, etc., amb la finalitat de reactivar l'activitat econòmica per crear ocupació, minimitzar l'impacte de l'actual context de crisi, afavorir una major cohesió social, apropar i impulsar una administració de qualitat i transparent, millorar la qualitat de vida de les persones que viuen i/o treballen a la ciutat, entre altres. Per aquest motiu és fonamental que el pla de màrqueting i comunicació sigui coliderat entre l'OSE i el servei de comunicació municipal. Per això, a nivell intern, s'haurà de dur una **reunió tècnica** entre els tècnics d'empresa i de PAE i la coordinació de l'OSE, així com entre l'equip de l'OSE i el departament de comunicació, per concretar aquests objectius i els resultats que es busquen (és un pla orientat, sobretot, a les empreses dels PAE).

  L'elaboració del pla de màrqueting i comunicació contempla les següents **fases**:



Un cop es tinguin definits els objectius, els recursos tècnics i el pressupost per al pla s'haurà de procedir a la seva planificació. Sobretot s'hauran de determinar les actuacions per a assolir els objectius fixats. Així, caldrà:

- ✓ Per una banda, **organitzar reunions** no només a nivell intern de l'OSE entre els diferents serveis, sinó també amb altres àrees municipals llurs actuacions tinguin relació o incidència en el teixit empresarial i/o en els PAE. L'objectiu d'aquestes reunions ha de ser conèixer què s'està fent, què s'ha dut a terme i què es vol comunicar i difondre entre les empreses per afavorir la imatge i coneixement de les seves empreses i espais industrials (per exemple, intervencions en la millora de la urbanització dels PAE).
- ✓ Per altra, **organitzar reunions** entre l'OSE i el servei municipal de comunicació per definir i concretar l'abast del pla de comunicació, els continguts, les estratègies, les accions, etc.
- ✓ I, finalment, **determinar i dissenyar les accions a desenvolupar**.

  Un cop concretats els objectius, doncs, s'hauran de definir les **actuacions** de màrqueting i comunicació dels PAE; actuacions que poden ser tant des del punt de vista de continguts (activitats) com des de la vessant del suport i material a elaborar. Si entre els objectius estan la millora de la informació sobre els projectes municipals, les millores dutes a terme en els PAE i potenciar una major interacció empresarial i relació de les empreses dels PAE amb el seu entorn, algunes de les actuacions de màrqueting que es proposen són:

  - ✓ **Difondre la nova pàgina web de l'OSE i la posada en marxa de la nova plataforma web RubíEmpresa**, així com els serveis

empresarials que ofereix.

- ✓ **Realitzar campanyes d'informació entre les empreses dels PAE** (informació sobre les millores urbanístiques, els projectes pilot, etc.).
- ✓ **Elaborar materials promocionals**, com per exemple dossiers, cartells, tríptics o fulls informatius, entre altres, tant dels PAE com de les seves empreses.
- ✓ **Definir una agenda d'activitats i esdeveniments** que, de forma regular i periòdica, se celebrin en els diferents PAE del municipi. Aquestes activitats no només s'hauran d'orientar als interessos de les empreses, sinó que s'haurà de comptar de forma activa amb la participació i implicació d'elles (per exemple, celebrant l'acte o esdeveniment en el propi espai d'una empresa del PAE). Aquestes activitats podran tenir un caràcter general per a totes les empreses dels PAE, però també es podran programar activitats orientades a un sector, a unes empreses o a uns espais determinats. Entre les activitats es contempla la recuperació de la "Nit de l'empresa" però sota un nou format.
- ✓ **Crear un "espai empresarial"**. Aprofitant el nou Centre de Serveis de la Masia Can Serra, es proposa crear un "espai empresarial", un espai actiu que esdevingui un punt de referència per a les empreses dels PAE i del municipi. Es comptaria amb una sala a la Masia Can Serra on, mensualment, s'organitzaria una activitat orientada a les empreses (d'informació, de promoció, de formació, etc.). Aquest espai de la Masia Can Serra seria l'espai físic de referència per a les empreses, però també es complementaria amb els espais de trobada de la TC+R.
- ✓ **Campanya de visualització d'empreses dels PAE**. Per mostrar que l'Ajuntament, la ciutat, està amb el seu teixit empresarial, cal desenvolupar accions que donin a conèixer les empreses dels PAE. A més, tenint en compte la importància dels PAE al municipi (amb més de 600 empreses), i la presència d'importants empreses, cal que aquesta riquesa es conegui no només entre la ciutadania de Rubí sinó també entre altres territoris (aquesta visualització de les empreses, amb campanyes específiques, poden permetre la generació de nous contactes comercials i, per tant, fomentar l'arrelament de l'empresa a Rubí).

És convenient també que des de l'OSE es creï i mantingui actualitzada una **base de dades amb tots els contactes** a tenir en compte per a les accions de comunicació (a nivell empresarial, a través de la plataforma Rubí Empresa). Però a la base de dades no només hi hauran de constar els mitjans de comunicació, sinó que també hi hauran d'haver la resta d'agents a qui sigui d'utilitat comunicar qualsevol actuació vinculada amb els PAE (associacions, universitats, parcs de recerca i tecnològics, etc.). Per articular aquesta base dades es podrà aprofitar els recursos i la base

de dades integrada que posarà a disposició la plataforma web RubíEmpresa quan, en breu, es posi en funcionament.

Com ja s'ha posar de manifest, en el desenvolupament de totes les accions de màrqueting i comunicació hi hauran de tenir un paper clau i hauran de coliderar conjuntament totes les accions tant l'OSE com el departament de comunicació municipal (com a servei que defineix i supervisa els aspectes d'imatge i comunicació de l'Ajuntament). Per tant, ambdós serveis hauran de mantenir **reunions periòdiques** tant per a la definició de les estratègies i accions de comunicació, com per al seu seguiment i avaluació). Però també serà important comptar amb la **participació de les associacions empresarials** i les associacions dels PAE, ja sigui per contrastar la informació i el pla com també per identificar les necessitats de màrqueting i comunicació que tenen els PAE i les seves empreses.

En funció de les disponibilitats tècniques de l'OSE i de l'Ajuntament es podrà **contractar a una empresa especialitzada** per al disseny i elaboració del pla de màrqueting i comunicació, així com dels elements de comunicació i promoció. En aquest cas, un cop contractada l'empresa, s'haurà d'organitzar una **primera reunió entre els responsables de l'empresa i el/la responsable de l'OSE** per concretar l'abast i continguts del pla de màrqueting i comunicació. Posteriorment, el **seguiment tècnic** del disseny del pla es coordinarà des del propi equip responsable de l'OSE (amb el suport del departament municipal de comunicació), qui haurà de mantenir **reunions periòdiques amb l'empresa** i validar tots els treballs intermedis que es vagin elaborant.

✓ **E3.1.2. Execució del pla de màrqueting i comunicació.**

Un cop definit el pla de màrqueting i comunicació dels PAE (que es revisarà anualment), i concretades les accions, caldrà executar-les i **implementar-les a partir d'una planificació**. Per tant, un cop validades internament per l'OSE, amb les aportacions i esmenes del conjunt d'agents participants, es realitzarà una tasca final de disseny de les accions (especialment d'aquelles que requereixin de material de suport).

L'equip tècnic de l'OSE, amb el suport del departament de comunicació municipal, haurà d'elaborar un **calendari anual** amb la planificació de les diferents accions de màrqueting i comunicació, indicant, en cada cas, la persona responsable del seu impuls i seguiment (i, si s'escau, del servei municipal amb qui cal col·laborar per a l'obtenció de la informació) i del pla de treball per a la seva posada en marxa.

En alguns casos, no només es podrà requerir de la **col·laboració** d'altres departaments municipals (o d'altres entitats) per a l'obtenció de la informació i la planificació de l'acció de comunicació, sinó que en d'altres serà precís comptar amb l'entitat (ja sigui, per exemple, les associacions empresarials o les associacions dels PAE) per a la implementació d'aquella acció.

Algunes de les accions, a més, requeriran d'algun **suport material** (díptic, dossier, etc.), per la qual cosa, amb antelació, s'haurà de dissenyar

aquest material i editar-lo, amb la validació de l'OSE i amb el suport d'una empresa especialitzada.

ÀMBIT	ACCIÓ	RESPONSABLE	COL·LABORADORS	CALENDARI
PAE	Informació dels projectes de millora	Servei d'obra pública	OSE	Trimestral
	Informació dels projectes pilot	OSE		Cada 6 mesos
	…			
EMPRESES	Agenda d'activitats	OSE	Associacions empresarials	Mensual
	Visualització empreses	OSE	Associacions empresarials	Trimestral
	…			

✓ **E3.1.3. Avaluació del pla de màrqueting i comunicació dels PAE.**

Finalment, el pla de màrqueting i comunicació també s'ha d'**avaluar (periòdicament) per tal de conèixer els resultats** i els impactes de les diferents accions empreses (entre els resultats esperats i els obtinguts). L'avaluació d'aquest impacte permetrà saber quins són aquells mitjans de comunicació o agents més afins (quins mitjans són els què fan més ressò de les notícies, quins agents acostumen a participar en les activitats, etc.); aquesta informació serà de gran utilitat a l'hora de dissenyar les següents accions de comunicació.

En aquest sentit, serà precís que, abans d'emprendre i executar una acció, també es **defineixin els instruments de valoració i avaluació** dels mateixos per tal de poder-los registrar (com ara enquestes, registres de persones, nombre de materials editats i distribuïts, etc.). L'equip tècnic de l'OSE i del departament de comunicació municipal seran els responsables tant de dissenyar, preparar, distribuir, tabular i analitzar els resultats, així com de l'elaboració de l'informe final.

De totes maneres, i independentment de l'informe final (que té un caràcter anual), s'hauran de dur a terme **reunions de seguiment** entre l'equip de l'OSE per tal d'avaluar la idoneïtat de les accions, els dissenys, continguts, etc., podent proposar millores de cara a la nova planificació.

RESULTATS
✓ Pla de màrqueting i comunicació de l'OSE.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS		
ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	**ALTRES ACTORS COL·LABORADORS**	**DESTINATARIS**
Ajuntament de Rubí (OSE)	Altres departaments municipals	Empreses dels PAE

Departament de comunicació municipal	Associacions empresarials	Persones emprenedores Inversors

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Nombre de reunions celebrades
- ✓ Propostes de plans de màrqueting i comunicació (anual)
- ✓ Calendari definit
- ✓ Nombre d'actuacions definides
- ✓ Nombre d'actuacions executades
- ✓ Base de dades de contactes
- ✓ Nombre de materials elaborats/editats
- ✓ Informe anual de resultats
- ✓ Nombre d'esdeveniments organitzats i celebrats
- ✓ Pla de màrqueting i comunicació elaborat i executat
- ✓ Grau de desenvolupament del pla de màrqueting i comunicació
- ✓ Nombre d'avaluacions del pla de màrqueting i comunicació

RECURSOS NECESSARIS

RECURSOS HUMANS	RECURSOS TECNOLÒGICS	SERVEIS
Personal tècnic de l'Ajuntament (OSE, departament de comunicació) Personal de l'empresa de serveis externs per al desenvolupament de l'elaboració del pla Personal de l'empresa de serveis externs per al disseny i edició de materials de promoció i comunicació	Mitjans informàtics i tecnològics de l'Ajuntament (web, etc.)	Empresa especialitzada en màrqueting i comunicació (serveis externs) Empresa especialitzada en disseny gràfic (serveis externs)

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
70.500€ més el cost de desenvolupament de les actuacions que se'n derivin (40.000€ equivalent al 40% de dedicació de 2 tècnics/es municipals el primer any) (20.000€ equivalent al 20% de dedicació de 2 tècnics/es municipals els següents dos anys) (5.000€ per al disseny del pla de comunicació) (2.500€ per al disseny de materials) (3.000€ per a l'edició de materials)	Recursos propis de l'Ajuntament Diputació de Barcelona Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
E3.1.1. Definició del pla de màrqueting i comunicació										
Organització de reunions amb departaments municipals										
Organització de reunions amb el departament de comunicació municipal										
Definició i disseny de les accions del pla de comunicació										
E3.1.2. Execució del pla de màrqueting i comunicació										
Definició del calendari anual de les accions de comunicació										
Preparació i edició dels materials de promoció i suport										

Implementació de les accions de comunicació	
E3.1.3. Avaluació del pla de màrqueting i comunicació dels PAE	
Definició i disseny dels instruments de valoració i avaluació	
Reunions de seguiment i avaluació	

L.E.E3. Atracció de nova activitat

PROJECTE	PRIORITAT
E3.2. PLA DE CAPTACIÓ D'INVERSIONS: "RUBÍ MÉS ACTIVITAT"	**Curt termini**

DESCRIPCIÓ

Rubí vol atraure noves activitats econòmiques i dinamitzar els seus espais industrials. Per poder-ho afavorir es proposa articular un **sistema que potenciï la captació d'inversions i l'arribada de noves empreses ("Rubí més activitat")**, és a dir, comptar amb un programa específic que s'orienti a la captació i atracció de noves activitats a través de l'articulació d'un sistema i plataforma que promocioni el municipi i els seus polígons d'activitat econòmica.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Atreure noves activitats als PAE del municipi per generar nova activitat i crear ocupació.
- ✓ Potenciar la captació d'inversions.
- ✓ Incentivar la instal·lació en el municipi de noves empreses.
- ✓ Dinamitzar els espais industrials del municipi.

ACTIVITATS

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **E3.2.1. Informació actualitzada de l'oferta de sòl i naus**.

  Per tal de poder captar noves activitats cal, prèviament, conèixer quin sòl i quines naus disponibles té la ciutat (característiques, situació, etc.), ja que aquest condicionarà la tipologia d'empresa a captar. Tot i que aquesta informació també anirà lligada a l'eina de polígons, i al portal immobiliari, es tracta que l'equip tècnic responsable del programa d'atracció tingui un coneixement actualitzat del sòl que s'ofereix a la ciutat i que està disponible (així com de les previsions de desenvolupament d'espai existent o de nou sòl). Això requerirà tenir un contacte permanent amb els principals agents immobiliaris de la ciutat. Alhora, la informació de sòl disponible de Rubí també es podrà compartir amb altres agents especialitzats de captació d'inversions (com Invest in Catalonia de la Generalitat de Catalunya).

  Per aquest motiu es proposa portar a terme tres tasques:

- ✓ **Recopilació de la informació.**

  Aquesta recopilació es realitzaria mitjançant una fitxa model que caldria dissenyar incorporant tots als camps que fossin necessaris i emplenar a partir de les informacions disponibles en les bases de dades locals, respecte a l'IAE, el padró continu, etc.

  D'altra banda, pot haver informacions d'interès que no estiguin disponibles en les bases de dades municipals i, en aquest sentit, pot ser necessari portar a terme un treball de camp que permeti recopilar totes les informacions no presents a les dades municipals. Aquest treball de camp es podria portar a terme a partir d'una fitxa model que caldria dissenyar en funció de les informacions que es pretengués incorporar i del nivell de detall que es volgués assolir, tot identificant la font d'informació i/o l'entitat que la podria oferir.

  Val a dir que aquesta activitat podria ser també externalitzada a una entitat especialitzada en l'estudi del sòl industrial, la qual podria assumir des del suport en el disseny de la fitxa, fins a la realització del treball de camp i l'actualització periòdica de les informacions recopilades.

- ✓ **Actualització periòdica de la informació.**

  Per a què el treball de recopilació de la informació sigui realment útil és fonamental actualitzar la informació que conté de forma semestral o anualment. L'actualització ha de permetre poder tenir i oferir en tot moment informació real sobre l'estat i oferta de sòl i naus de la ciutat. Per aquest motiu, el desenvolupament d'aquesta tasca requeriria repetir un o dos cops l'any la tasca anterior, tot valorant la necessitat de modificar la fitxa model per tal d'incorporar noves informacions que puguin ser d'interès. Com abans, la informació que permeti actualitzar les fitxes correspondrà a la disponible a les bases de dades locals esmentades anteriorment, i l'experiència i el coneixement del personal tècnic de l'Ajuntament, però també pot requerir la repetició del treball de camp portat a terme a l'inici. A tal efecte serà necessari realitzar una reunió anual o semestral en la qual es valorarà la necessitat de modificar la fitxa emprada en l'anterior recopilació de dades, i es donarà inici al procés de recollida de la informació i actualització de l'existent.

  Aquesta activitat també es pot externalitzar a una entitat experta.

- ✓ **E3.2.2. Pla de treball per a la captació d'inversions i noves activitats**.

Amb l'objectiu d'aconseguir una màxima ocupació dels seus PAE caldrà articular un sistema que a part de dotar-se de diferents instruments compti també amb una estructura tècnica que permeti la seva posada en marxa i execució, amb la finalitat d'aconseguir els objectius que es determinin. Per tant, caldrà definir un pla de treball que permeti, anualment, establir uns objectius i les accions a dur a terme (per

exemple, participació a fires, visites a agents especialitzats, atenció a empreses interessades, nombre de consultes a atendre, materials de difusió, etc.).

A aquest efecte es proposen, en particular, les següents **cinc tasques**:

- ✓ **Tasca 1. Mesa de treball per a la captació d'inversions i noves activitats a Rubí**

  La primera activitat està enfocada a fixar operativament el marc de la concertació que permetrà configurar i posar en marxa el programa i, per aquesta raó, es **convocarà una mesa de treball** com a punt de trobada de tots els agents susceptibles de participar en el mateix, per tal compartir la metodologia de treball, definir l'àmbit d'actuació de cadascú i compartir i prendre decisions a partir dels resultats parcials que s'obtinguin. Per exemple, aquesta mesa podria podria tractar-se en el marc de la TC+R i sorgir d'alguns representants seus, tot i que també es podria ampliar, puntualment i per aquest projecte, a la participació d'altres agents i entitats més relacionats i vinculats amb la promoció del territori i captació d'inversions (com ara agents i persones expertes en la captació d'activitats o en la gestió immobiliària i d'espais industrials).

  A aquest efecte, caldrà:

  - ✓ **Constituir la Mesa**

    Per tal de constituir-la es realitzarà una llista dels ens i agents que caldrà convidar, a partir dels contactes i informacions a l'abast de les entitats impulsores del projecte, i dels registres oficials d'entitats que estiguin disponibles. Tot i que el projecte el liderarà l'OSE, es comptarà amb la participació i implicació dels membres de la TC+R.

    Un cop identificades les entitats a convocar caldrà realitzar un primer contacte telefònic, tot exposant el motiu de trucada i de la convocatòria, per, posteriorment, trametre per correu electrònic una carta explicativa d'aquests motius, que les entitats puguin remetre interna i externament a quantes persones considerin convenient.

    La constitució de la Mesa tindrà lloc en una reunió que s'organitzarà i celebrarà a l'inici d'aquesta activitat, adreçada a acordar els objectius, protocols de funcionament, rols de cada participant, metodologies i calendari d'activitats i reunions. Els acords adoptats en la reunió de constitució de la Mesa quedaran recollits en un **document de constitució formal de la Mesa**, que es posarà a disposició de tots els membres i de totes les entitats i agents que hi puguin tenir vinculació o interès.

  - ✓ **Reunions de la Mesa**

A priori, es preveuen quatre reunions un cop constituïda la Mesa:

- ✓ Un cop finalitzat el treball de camp que es proposa en la Tasca 2, per tal de analitzar els resultats del mateix i validar un primer esborrany de pla d'acció, l'estructura dels materials de promoció i algunes accions pilot exploratòries.
- ✓ A la finalització de les accions pilot proposades en la Tasca 3, per tal de elaborar conclusions conjuntes i preparar adequadament la jornada d'inversió i promoció a la comarca.
- ✓ Un cop finalitzada la jornada que es planteja en la Tasca 4, per tal de fer-ne una valoració de la mateixa i per tal d'orientar definitivament el Programa final a desenvolupar.
- ✓ Per a l'aprovació del Programa proposada en la Tasca 5.

Per tal d'organitzar i celebrar les reunions previstes caldrà:

- ✓ Elaborar un ordre del dia de cada reunió.
- ✓ Convocar a tots els membres de la Mesa, prèvia exploració de les possibles dates, i fer-los arribar l'ordre del dia.
- ✓ Preparar els document de presentació dels resultats i qüestions que siguin l'objecte de cada reunió.
- ✓ Elaborar un acta amb els resultats de cada reunió i distribuir-la a tots els membres i a quantes entitats puguin estar vinculades i interessades.

✓ **Tasca 2. Treball de Camp**

El treball de camp té per objectiu contactar amb empreses, intermediaris i organismes que poden estar interessades en exercir un paper tractor en la captació d'activitat i inversions per a la comarca. A aquest efecte, es proposen **tres accions**:

✓ **Visites a empreses de la comarca i de fora**

Aquesta tasca està enfocada en visitar una mostra molt àmplia d'empreses de l'entorn de Rubí, tot mantenint una reunió amb personal directiu de primer nivell per tal d'obtenir informacions tant rellevants com:

- ✓ Raons de la ubicació i avantatges que proposaria a d'altres empreses.
- ✓ Empreses amb les que tenen relació i que podrien, eventualment, estar interessades en una ubicació com Rubí.
- ✓ Anàlisi dels serveis i proveïments que compra i que no compra a la zona i raons.
- ✓ Tipus de serveis o empreses que necessitaria tenir a prop.

- ✓ Tractament de la logística de l'empresa.
- ✓ Perfils de personal ocupat amb dificultats
- ✓ Noves necessitats de personal en un futur.
- ✓ Projectes interns no desenvolupats per manca de recursos o per costos d'oportunitat.

Igualment, en aquestes entrevistes es tractarà de copsar el nivell de complicitat de les empreses amb la resta d'agents de la zona per tal de crear una força tractora de noves empreses a la mateixa.

✓ **Visites a intermediaris d'inversions**

La promoció dels espais d'un polígon requereix no només d'un bon sistema d'informació, sinó també d'unes estructures per fer-ne la promoció, difusió i comercialització. La capacitat, però, a nivell local sovint és limitada. Per aquest motiu es proposa comptar amb una xarxa d'agents d'inversió que permeti una major comercialització i visualització de Rubí (i del seu sòl i naus), ja que l'experiència i coneixements d'aquests pot millorar el posicionament competitiu de la ciutat, a través de l'establiment d'acords i col·laboracions de comercialització del sòl i naus disponibles. Alguns d'aquests agents especialitzats en la captació d'activitats i inversions són Invest in Catalonia, agents immobiliaris, APIS, etc. En aquest cas, es tracta de donar la informació, bases de dades, etc. relatives als PAE de la ciutat. Caldrà establir una agenda de visites a aquests agents i definir els materials i informació que requeriran (base de dades, catàlegs, etc.), així com conèixer la cartera de sòl.

Aquestes visites pretenen presentar els atractius de la comarca, conèixer de primera mà el tipus de moviments de noves localitzacions que s'estan produint i preparar una oferta adequada a la demanda existent. Per tal de desenvolupar aquesta activitat caldrà:

- ✓ Identificar intermediaris potencialment visitables.
- ✓ Preparar un argumentari de presentació i un guió d'entrevista
- ✓ Realitzar les visites
- ✓ Redactar un document resum de les visites, de les conclusions de les mateixes i de les oportunitats específiques que hagin sorgit.

✓ **Visites a organismes i institucions**

En aquest cas es tracta de contactar amb diferents institucions i organismes que poden servir de altaveu per promocionar Rubí com a lloc per a ubicar empreses. A aquest efecte, es contactarà amb i visitaran institucions com ara:

- ✓ Cambres de Comerç catalanes i d'altres indrets.
- ✓ Associacions empresarials.
- ✓ Organismes públics responsables de la promoció del territori.

Per tal de portar a terme les tasques descrites, serà necessari en tots els casos:

- ✓ Elaborar llistes d'empreses, institucions i organismes susceptibles de les visites, a partir dels contactes disponibles en els membres de la Mesa, les entitats i agents vinculats, i qualsevol font d'informació a l'abast.
- ✓ Preparar guions d'entrevista semiestructurats, que anticipin els temes principals a tractar en els contactes realitzats en les tres tasques.
- ✓ Construir argumentaris de venda que maximitzin les possibilitats d'èxit de les visites que es realitzin.
- ✓ Buidar les entrevistes per tal d'analitzar-ne els resultats i redreçar les tasques en cas de què es consideri necessari.
- ✓ Configurar bases de dades per tal de organitzar i estructurar la informació qualitativa obtinguda, i habilitar-la per a la seva consulta en cada moment en què sigui necessari.

✓ **Tasca 3. Jornada d'Inversions: Àngel Inversor (TIC i TEC)**

Amb l'objectiu d'atraure, i fomentar la creació, de nova activitat es proposa crear un sistema de suport a la identificació i selecció d'iniciatives i projectes empresarials per facilitar-los la seva posada en marxa a partir de la cerca d'inversors privats. Es tracta d'organitzar trobades d'Àngel Inversor (jornades d'inversió) entre empreses i inversors amb l'objectiu de crear noves empreses. Aquestes trobades d'inversió s'orientarien, per una banda, a projectes TIC (és a dir, a atraure empreses del sector tecnològic) i, per altra, a projecte TEC (és a dir, a empreses que incorporin aspectes tecnològics en el seu procés, producte o servei).

El projecte contempla la realització d'una jornada final amb la localització de nous projectes a Rubí com a element central. Serà l'objecte d'aquesta jornada crear un espai de trobada d'institucions, inversors, projectes i socis per tal de impulsar la ubicació de nous projectes empresarials al territori.

Per tal de desenvolupar aquesta activitat es proposen, en concret, **quatre accions**:

- **Disseny de la jornada**

  La primera qüestió a abordar consisteix a dissenyar la jornada detalladament, determinant tots els aspectes clau, com ara:

  - Entitats, organismes i agents a convocar.
  - Procediment per a la captació de projectes, inversors i socis.
  - Aspectes logístics i de comunicació i difusió de la jornada.
  - Procediment de seguiment de la jornada i del seu impacte.

  Tots aquests elements es treballaran en la reunió de la Mesa prevista en el marc d'aquesta activitat i resultaran en l'elaboració d'un document que recollirà tots els detalls de disseny de la jornada.

- **Captació de projectes, inversors i socis**

  Aquesta tasca està enfocada en la captació de projectes que es puguin presentar en la jornada, i d'inversors i socis que estiguin interessats en participar-hi. A aquest efecte serà necessari:

  - Contactar amb:
    - Empreses amb projectes de desenvolupament.
    - Persones amb nous projectes per implantar a la comarca
    - Inversors particulars.
    - Inversors institucionals

    Com en les activitats i tasques anteriors centrades en la realització de contactes, es partirà dels disponibles entre les entitats i agents membres de la Mesa, i dels derivats de les activitats implementades anteriorment, però també dels facilitats per altres ens que tinguin alguna vinculació amb els membres de la Mesa.
  - Seleccionar projectes a presentar durant la jornada.

    Es proposa crear d'un espai web específic per la jornada que facilitaria la captació de nous projectes, pous inversors i nous candidats a socis. En aquest sentit caldria dissenyar l'espai web, el procediment d'inscripció per als nous projectes, inversors i/o possibles socis, i el protocol a seguir en cada cas, així com també els documents a facilitar en l'espai web i els resultants de la seva activitat.

- ✓ **Difusió de la jornada**

  L'espai web proposat anteriorment també permetria realitzar les tasques de comunicació i difusió de la jornada, l'activitat desenvolupada i els resultats obtinguts. Aquesta tasca requeriria, per tant, determinar quins seran els continguts que es difondran, el calendari i formats de les comunicacions que es realitzaran a través de la web de la jornada i les possibilitats de connectar-la amb xarxes socials que puguin ser d'interès.

- ✓ **Realització i seguiment de la jornada**

  La darrera tasca se centra en la celebració de la jornada, per a la qual es recomana seleccionar algun lloc emblemàtic de Rubí, i el seguiment posterior dels resultats de la mateixa, especialment dels possibles acords que es puguin produir.

  Aquests aspectes es treballaran i acordaran en la reunió prevista per a aquesta activitat, i els resultats quedaran recollits en un document que contindrà, no només les prescripcions referents a aquesta tasca, sinó també a les tres anteriors que conformen la present activitat.

- ✓ **Tasca 4. Redacció del Sistema de captació d'inversions**

Amb els resultats de tots els treballs realitzats en les activitats anteriors, i amb el consens de la Mesa constituïda en la Tasca 1, es redactarà el document final del Programa per a la captació d'inversions i noves activitats a Rubí. A aquest efecte, serà precís:

- ✓ **Preparació de l'esborrany**

  En la reunió de la Mesa prevista en el marc d'aquesta cinquena activitat es treballarà un esborrany del Programa a partir de les propostes que, prèviament, hauran treballat i aportat els membres de la Mesa a la reunió, els quals permetran configurar l'esborrany a partir de la unificació de les propostes individuals.

- ✓ **Debat de l'esborrany**

  Els membres de la Mesa debatran a l'esmentada reunió l'esborrany configurat a partir de les propostes inicials per tal de configurar el document final del Programa de captació d'activitat i inversions a Rubí.

- ✓ **Redacció i aprovació del document final**

  Per últim, es procedirà a la redacció del document final del Programa, que es facilitarà a tots els membres, als quals es convocarà posteriorment a una reunió d'aprovació del Programa final.

L'activitat comptarà amb l'impuls de l'Ajuntament, la col·laboració de totes les entitats, agents, organismes intermediaris d'inversions, associacions empresarials de referència, empreses i qualsevol altre ens o agent que hi pugui estar implicat. L'execució podria ser totalment interna, tot i que també es podrien externalitzar algunes tasques a una entitat especialista en la matèria.

✓ **E3.2.3. Sectors estratègics i prioritaris de ciutat**.

Tot i que en aquesta conjuntura econòmica no s'ha de descartar cap nova activitat, a nivell de ciutat es pot prioritzar l'atracció de determinats sectors econòmics. Per tant, cal una estratègia municipal per identificar quins són aquests i, en conseqüència, adaptar unes polítiques orientades a la seva captació i atracció, facilitant l'entorn i el seu desenvolupament (per exemple, com és el sector de les energies renovables i l'eficiència energètica).

Rubí, en particular, està emmarcat en un dels Sistemes Productius Locals (SPL) de Catalunya, i encaixa, fonamentalment, amb tres tipus d'activitat industrial:

- Fabricació de productes farmacèutics.
- Fabricació de productes metal·lúrgics i productes metàl·lics.
- Fabricació de productes electrònics.

Així mateix, i segons les dades analitzades en la diagnosi, hi ha fins a set sectors que mostren alguns símptomes de creixement tant en el RGSS com en el RETA:

- Indústries extractives
- Informació i comunicacions
- Activitats administratives i serveis auxiliars
- Educació
- Activitats sanitàries i de serveis socials
- Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment
- Activitats de les llars

Igualment cal tenir en consideració activitats vinculades amb el comerç a l'engròs, que estan en creixement en cinc dels 11 PAE del municipi.

En qualsevol cas, per tal de configurar una estratègia adreçada a captar inversions per als sector estratègics i prioritaris, que sigui adequada per a la consecució dels objectius que es plantegin, és necessari identificar i conèixer a fons els sectors als quals va destinada. Per aquest motiu es proposa:

- ✓ **Identificació de tots els agents de cada sector**

  L'Ajuntament elaborarà un llistat de les entitats que considera que han d'estar implicades en la configuració de l'estratègia per a cada sector, per tal de contactar amb elles, primer per telèfon per tal d'exposar el projecte que s'està endegant i el motiu de sol·licitar la seva participació, i posteriorment, amb un correu electrònic que contindrà la informació exposada telefònicament per a què cada entitat el pugui remetre internament i decidir qui serà la persona representant que participarà en la configuració de l'estratègia.

  Així mateix, es realitzarà un seguiment de les respostes rebudes per tal de configurar un llistat definitiu d'entitats participants i persones de contacte, que es pugui actualitzar periòdicament en cas de què algunes entitats decideixen participar un cop iniciada l'activitat.

- ✓ **Constitució de Meses**

  Per tal d'abordar la situació de cada sector i determinar les actuacions a impulsar es proposa constituir una mesa per cada sector, amb la finalitat de realitzar un seguiment de la situació de cadascun, debatre totes aquelles qüestions que siguin d'interès per a atreure activitat, com ara els obstacles en la implantació de nova activitat, i treballar aquests aspectes per tal de determinar les actuacions a implementar per tal d'incrementar l'activitat.

  Aquestes Meses comptarien amb la implicació de les entitats determinades a l'activitat anterior, i es reunirien amb una freqüència adequada per al seguiment i implementació de l'estratègia, tot i que una reunió bimestralment es considera adequada.

- ✓ **Proposta de Pla d'Acció**

  Els membres de cada Mesa configuraran conjuntament una proposta del Pla d'Acció per al sector que correspongui, en el qual definiran el rol que s'assignarà a cada entitat, les aportacions que realitzarà cadascuna des del punt de vista dels recursos econòmics, humans i tècnics, i les responsabilitats respecte a l'entitat impulsora i el teixit empresarial de cada sector. L'Ajuntament decidirà quins sectors es prioritzaran en els primers anys.

  A priori, les accions que es considera que poden tenir impacte són de dos tipus, específiques per sectors i transversals. Alguns

exemples d'accions de cada tipologia són els següents:

TRANSVERSALS

1. Trobades intersectorials

Concebudes per potenciar sinèrgies entre empreses de diferents sectors però que poden, també, identificar complementarietats, i l'aprenentatge dels casos d'èxit d'empreses d'altres sectors, es proposa organitzar-ne una anualment.

2. Jornades d'obtenció de finançament: Àngel Inversor (TIC i TEC) amb la metodologia descrita anteriorment

ESPECÍFIQUES

3. Trobades sectorials

La identificació i potenciació de les sinèrgies existents entre els diversos agents que operen als sectors és un element clau per al seu impuls, atès que permet detectar complementarietats i aprofitar els efectes multiplicador que se'n derivin. D'altra banda, l'exposició i anàlisi de casos d'èxit (bones pràctiques) també constitueix un element d'impuls, en tant que tenen un caràcter innovador i contribueixen a la introducció de transformacions en les formes i maneres de fer tradicionals.

Per aquest motiu es proposa organitzar i portar a terme trobades sectorials, per potenciar sinèrgies entre empreses del mateix sector que identifiquen espais en què són complementàries i fomentar l'intercanvi de bones pràctiques entre elles.

Es considera que una freqüència semestral seria òptima, i es proposa que les trobades es concentrin al llarg de dos dies, per tal d'optimitzar els recursos emprats i l'intercanvi entre les empreses assistents.

4. Presentació de projectes a convocatòries europees

Un altre dels elements que pot contribuir a potenciar els sector i a atreure activitat és l'accés finançament europeu. Per aquest motiu es proposa crear un Òrgan per assessorar i acompanyar al teixit empresarial d'aquests sectors en la presentació a convocatòries de finançament europeu (H2020, …).

En particular, es constituiria un Òrgan per a cada sector, format per dues persones, una de perfil administratiu i una de perfil tècnic que s'encarregués de:

- ✓ Identificar proactivament projectes que podrien optar al finançament europeu.
- ✓ Avaluar les possibilitats d'obtenir finançament europeu d'aquells projectes que manifesten la voluntat d'optar a aquest

finançament.

- ✓ Acompanyar els projectes amb possibilitats (identificats proactivament o rebuts) en la preparació i tramesa de la documentació.

5. Ajuts per a noves activitats.

Sigui lligat als sectors estratègics de ciutat, o a la localització de noves empreses als PAE, es proposa preveure una línia d'ajuts específics per a l'obertura i implantació de nova activitat. Aquests ajuts es poden articular a partir dels contactes realitzats en l'activitat anterior amb inversors privats i inversors institucionals, amb els quals es contrastaria la possibilitat d'articular una línia d'ajuts per a les noves activitats, i es concretarien els termes de l'acord en aquells casos en què se n'arribés a tancar un. Aquest acord hauria de quedar recollit en un document disponible tant internament per l'Ajuntament com per als inversors disposats a participar-hi, i se'n faria difusió en la web "Rubí més activitat" proposada en l'activitat que es descriu a continuació.

6. Procés d'Acollida per a noves empreses.

Garantir una bona acollida a les empreses de nova arribada no només facilita la seva integració en el municipi, i un major apropament de l'administració pública envers elles, sinó també la seva satisfacció amb l'entorn (i l'elecció de la seva localització) i l'establiment d'unes bases de relació. A aquest efecte, cal:

- ✓ Configurar un protocol d'acollida que estableixi com procedir en el cas de què una nova empresa desitgi instal·lar-se en el municipi.
- ✓ Elaborar un Pla d'Acollida que inclogui aspectes com els serveis municipals, la ciutat, el tècnic/a de referència, el teixit empresarial, etc.
- ✓ Determinar el mecanisme de gestió i seguiment del Procés d'Acollida, tot assenyalant qui el gestionarà, qui hi estarà implicat en el seu funcionament i quin serà el procediment de revisió periòdica que s'aplicarà per tal de comprovar el seu bon funcionament, recopilar possibles incidències, detectar problemàtiques i aplicar-hi solucions que permetin la seva millora continuada.

Per tal d'executar les accions anteriors es realitzarà una sessió de treball interna que abordarà tots els punts anteriors i els recollirà en un document de protocol, un document del Pla d'Acollida i un document del mecanisme de gestió i seguiment del Procés d'Acollida.

7. Projectes pilot

Es proposa també la configuració d'una incubadora de projectes pilot en els sectors emergents, que permetin testar algunes de les innovacions exposades en els intercanvis de bones pràctiques realitzades a les trobades sectorials i intersectorials. S'encarregaria de:

- ✓ Identificar proactivament nous projectes que es podrien posar en marxa a partir del feedback rebut de les empreses i persones participants a les trobades.
- ✓ Avaluar la viabilitat de les propostes de nous projectes rebudes d'empreses i emprenedors.
- ✓ Oferir suport per posar en marxa els nous projectes que són viables a través de la provisió d'assessorament especialitzat, accés a recursos i contactes amb altres ens, empreses i experts.

Seria executada conjuntament amb els ajuntaments, entitats d'assessorament en l'àmbit de la promoció econòmica, associacions, gremis, empreses i experts de la comarca.

8. Suport en serveis específics i especialitzats

La celebració de les trobades sectorials i intersectorials també pot permetre identificar alguns dels serveis que necessiten les empreses i persones emprenedores dels sectors estratègics i prioritaris. A aquest efecte, es facilitarà un qüestionari a cadascuna de les empreses i persones participants a les trobades, per tal de concretar quins són els serveis que necessiten, definir-los i actualitzar-los un cop celebrada cada trobada, és a dir, anualment.

9. Formació tècnica d'alt valor especialitzada

La necessitat de disposar d'un teixit empresarial qualificat no és només un dels reptes a afrontar pels ens que operen al territori, sinó també una necessitat en el cas dels sectors emergents i els oficis a recuperar per tal de disposar d'un teixit competitiu capaç d'assumir les dinàmiques que es derivaran del seu impuls.

Per aquest motiu, es proposa que aquesta qualificació es proporcioni en la formació de tallers i sessions grupals de presentació de bones pràctiques amb experts i professionals de reconegut prestigi, tant nacionals com internacionals, i de sessions d'assessorament personalitzades a la mida de les necessitats de les empreses de la comarca que hi participarien.

✓ **E3.2.4. Web específica "Rubí més activitat"**.

Tot aquest sistema de captació d'inversions a Rubí ha de comptar amb una web pròpia i específica que doni informació del municipi, dels seus espais empresarials, de l'oferta de sòl, etc. Ha de ser un element més de la difusió, de la promoció i de la captació de noves inversions i activitats. Aquesta web podrà ser la plataforma web RubíEmpresa.

Per aquest motiu caldrà configurar una web específica que incorpori la següent informació:

- ✓ Informació sobre el municipi i els seus espais empresarials, l'oferta de sòl, el Procés d'Acollida, les activitats programades per facilitar la seva implantació, ...
- ✓ El sistema de gestió i coordinació de la web.
- ✓ El procediment d'actualització de la informació que es publiqui.
- ✓ La possibilitat d'habilitar una intranet i una extranet.
- ✓ I qualsevol altra informació, document o secció que sigui convenient incorporar en la web.

Amb aquesta finalitat, serà necessari realitzar una reunió interna per tal de configurar tots els paràmetres de la web, la persona o persones responsables i els protocols i procediments a aplicar en les diverses casuístiques que es puguin donar, inclosa l'actualització contínua de la informació incorporada en la web. Els resultats d'aquest treball derivaran en un document que en reculli els detalls i les accions que corresponguin per a habilitar la web, així com el seu disseny i posada en marxa. Per a la seva implementació es podrà comptar amb els serveis externs d'una empresa especialitzada.

RESULTATS

- ✓ Sistema de captació d'inversions i nova activitat per al municipi.
- ✓ Pàgina web de captació d'inversions.
- ✓ Increment d'un 5% anual el nombre de noves empreses establertes a Rubí.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS
Ajuntament de Rubí (OSE)	Representants de la TC+R	Empreses i emprenedors del municipi
	Entitats i agents vinculats als sectors	Empreses i emprenedors que desitgin instal·lar-se en el municipi
	Persones expertes en la captació d'activitats	
	Agents immobiliaris	Inversors
	Consell Comarcal del Vallès Occidental	Agents de captació d'inversions

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Nombre de fitxes model de l'oferta de sòl i naus emplenades i grau d'actualització.

- ✓ Percentatge d'ens i agents convocats.
- ✓ Mesa de treball constituïda i convocada.
- ✓ Nombre de reunions organitzades i celebrades.
- ✓ Nombre i percentatge de visites concertades i realitzades.
- ✓ Nombre de projectes captats i seleccionats.
- ✓ Nombre de sectors a prioritzar en els primers anys.
- ✓ Estratègia per a la potenciació de cadascun dels sectors configurada.
- ✓ Nombre d'Àngel Inversor (TIC i TEC) organitzades i celebrades.
- ✓ Nombre de trobades intersectorials i sectorials organitzades i celebrades.
- ✓ Grau d'èxit dels projectes presentats a convocatòries de finançament europeu.
- ✓ Nombre d'empreses acollides segons el Pla, per sector.
- ✓ Nombre de projectes pilot dels sectors estratègics i prioritaris posats en marxa.
- ✓ Web "Rubí més activitat" dissenyada i operativa.

RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament (OSE) Personal de l'empresa de serveis externs per al desenvolupament de la jornada d'inversió Personal de l'empresa de serveis externs per al desenvolupament de la web de captació d'inversions Personal de les entitats implicades	Mitjans informàtics i tecnològics de l'Ajuntament (servidor, bases de dades, plataforma RubíEmpresa, etc.)	Empresa especialitzada en jornades d'inversions (serveis externs) Empresa especialitzada en desenvolupament informàtic (serveis externs)

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
74.500€	Recursos propis de l'Ajuntament

(22.500€ equivalent al 30% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els primers 18 mesos) (30.000€ equivalent al 20% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els tres següents anys) (18.000€ de la jornada d'inversió) (4.000€ de la web de captació d'inversions) En aquest pressupost cal afegir el cost de les activitats que es desenvoluparan a partir del pla de treball que es defineixi (que dependrà del seu abast, tipologia i freqüència)	Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya (Departament d'Empresa i Ocupació)

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
E3.2.1. Informació actualitzada de l'oferta de sòl i naus										
Recopilació d'informació										
Actualització periòdica de la informació										
E3.2.2. Pla de treball per a la captació d'inversions i noves activitats										
Constitució de la Mesa de treball per a la captació d'inversions										
Organització i participació en reunions de la Mesa										
Visites a empreses (pla i agenda de treball)										
Visites a intermediaris de captació d'inversions (pla i agenda de treball)										

Visites a organismes i institucions (pla i agenda de treball)	
Disseny i organització d'una jornada d'inversions: Àngel Inversor (TIC i TEC)	
Redacció del document del sistema de captació d'inversions	
E3.2.3. Sectors estratègics i prioritaris de ciutat	
Identificació dels agents representatius de cada sector	
Constitució de meses de treball per a cada sector estratègic	
Elaboració de plans de treball per a cada sector estratègic	
Desenvolupament i implementació d'accions recollides en els plans treball	
E3.2.4. Web específica "Rubí més activitat"	
Disseny dels continguts de la web	
Disseny de la web i posada en marxa	

CONEIXEMENT

L.E.C1. Qualificar per a les professions del segle XXI

PROJECTE	PRIORITAT
C1.1. MILLORAR LA QUALIFICACIÓ I L'OCUPABILITAT DE LES PERSONES	Curt termini

DESCRIPCIÓ

Si es vol garantir un entorn de qualitat, i una ciutat preparada, cal disposar d'uns recursos humans que estiguin preparats i adaptats a les empreses locals. Tenint en consideració el perfil industrial de Rubí s'identifica una manca d'oferta formativa vinculada a les indústries i activitats presents en els PAE. Per tant, partint d'una anàlisi de les necessitats de perfils professionals de les empreses, i de l'adequació entre l'oferta i la demanda formativa, s'hauria de treballar, a nivell municipal (establint contactes i negociant amb la Generalitat de Catalunya, tant amb el Departament d'Ensenyament com amb el Departament d'Empresa i Ocupació), per **aconseguir una major oferta formativa (tant reglada com no reglada) i ocupacional** i que aquesta estigués **més lligada al teixit productiu de la ciutat**. D'altra banda, a més, i donades les potencialitats de la ciutat quant a activitat industrial, es detecta la necessitat de **potenciar la FP Dual**, aprofitant la riquesa del teixit industrial, i tenint en consideració la necessitat de determinats sectors econòmics de disposar amb facilitat de mà d'obra qualificada. Aquest nou model de formació permet augmentar la col·laboració entre els centres educatius i les empreses en el procés formatiu de les persones, ja que es compatibilitza la formació als centres amb la formació en les empreses (en entorns laborals reals), i, per tant, una major aproximació a les empreses per tal de poder-los oferir mà d'obra adaptada als seus perfils i necessitats.

Addicionalment, però, també s'ha de tenir present l'**increment de les persones aturades** fruit de les conseqüències de la crisi. D'aquesta manera s'identifiquen determinats col·lectius de persones (ja sigui per sectors econòmics, per nivells educatius, etc.) que requereixen d'un **major suport per a millorar la seva ocupabilitat** i poder tornar a incorporar-se al mercat de treball, ja siguin millorant les seves competències o reorientant-se de sector, entre altres.

En aquest context, i amb l'objectiu d'impulsar la formació professional com a marc d'innovació en la millora de la qualitat i en la generació

d'ocupació, l'Ajuntament de Rubí va crear l'any 2011 el **Consell de la Formació Professional de Rubí (CFPR)**. El CFPR esdevé, doncs, l'ens a través del qual s'ha de vehicular i gestionar totes les actuacions destinades a millorar la qualificació de les persones i, conseqüentment, la seva ocupabilitat. Es tracta de donar no només continuïtat a les línies de treball desenvolupades pel CFPR, sinó també ampliar el seu paper en la gestió de la millora de la qualificació i ocupabilitat de les persones de Rubí, aprofitant les sinergies i l'espai de treball entre els diferents agents públics i privats. Igualment, i aprofitant la creació de la TC+R que es proposa en el projecte E1.2., també es podrà fer partícip als seus representants en la definició de projectes perimpulsar la formació, atès que es comptarà amb la participació de representants dels sectors empresarials, tecnològics, etc., potencials demandants de persones treballadores.

Per tant, aquest projecte s'orienta, doncs, a articular un conjunt d'actuacions orientades a millorar la qualificació i l'ocupabilitat de les persones a través de la posada en marxa de nous dispositius d'inserció i de projectes innovadors.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Millorar la qualificació de les persones de Rubí.
- ✓ Incrementar l'ocupabilitat de les persones.
- ✓ Potenciar la generació d'ocupació a la ciutat.
- ✓ Incrementar els nivells d'ocupació i inserció de les persones aturades de Rubí.
- ✓ Afavorir sinergies de treball entre els agents públics i privats.
- ✓ Donar continuïtat al treball iniciat pel CFPR.
- ✓ Adequar l'oferta formativa (reglada i no reglada) i els programes ocupacionals a les necessitats socioeconòmiques del municipi.

ACTIVITATS

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **C1.1.1. Donar continuïtat al CFPR.**

  El CFPR té tres línies de treball: observatori de la formació professional, formació en centres de treball i transició escola-treball. Per a cadascuna de les línies es fixen un conjunt de projectes i accions específiques. En primer lloc, doncs, i per garantir una millora de la qualificació de les persones de Rubí, cal donar suport i continuïtat al CFPR, és a dir, fomentar els seus espais de trobada, el treball conjunt entre els agents i posar en marxa els projectes que es defineixin en el si del consell. Per aquest motiu, des de l'Ajuntament caldrà fer un

seguiment detallat de les activitats, reunions i iniciatives del CFPR i, alhora, proposar aquelles actuacions i projectes (des del punt de vista formatiu com ocupacional) que es considerin prioritàries per a la ciutat i per millorar la qualificació i ocupabilitat de les persones. En aquest sentit, doncs, s'haurà de vetllar per a la continuïtat i dinamització de les activitats del CFPR.

✓ **C1.1.2. Impulsar nous projectes orientats a la millora de la qualificació i ocupabilitat de les persones.**

D'altra banda, i a fi i efecte d'aconseguir que el CFPR es posicioni com a òrgan de referència, es proposa impulsar nous projectes concrets i específics, que poden ser liderats i impulsats des del CFPR, que s'orientin sobretot a millorar l'ocupabilitat i la inserció laboral de les persones aturades de Rubí amb l'objectiu de reduir la taxa d'atur de la ciutat i aconseguir una major ocupació de les persones. De totes maneres, també es podrà comptar amb la participació dels representants de la TC+R, si s'escau.

Per tal de poder definir els nous projectes i programes en primer lloc cal **prioritzar els col·lectius** sobre els quals es vol treballar i actuar. Serà important, doncs, tenir un coneixement acurat i periòdic sobre els col·lectius de la ciutat i les seves necessitats i demandes, per la qual cosa es requerirà disposar informació i de dades dels diferents departaments municipals (SIO, serveis socials, educació, joventut, etc.). Per exemple, els col·lectius poden ser:

- Aquells que presenten majors dificultats d'inserció (persones aturades majors de 45 anys, persones aturades de llarga durada, persones amb menors nivells formatius, etc.).
- Aquells que presenten menors dificultats d'inserció però que també requereixen d'una intervenció preventiva.

En funció dels col·lectius que es prioritzin, i que vindran determinats per als membres del CFPR, els programes i dispositius seran diferents.

A partir de la diagnosi elaborada es posen de manifest ja algunes necessitats i característiques del municipi que permeten apuntar alguns nous projectes ocupacionals per a Rubí, que donin resposta tant a les necessitats de les empreses com de les persones de la ciutat.

En particular, alguns dels projectes que es proposen, que són projectes integrals, són:

✓ **Pla de recol·locació per al sector industrial.**

Donada la importància del teixit industrial a la ciutat, així com la voluntat d'impulsar-lo i seguint apostant-hi, i, per altra banda, els nivells de persones joves aturades (aproximadament el 25% tenen entre 25 i 34 anys) es proposa crear un **pla de recol·locació que fomenti l'ocupació entre el sector industrial** i, alhora, permeti la dinamització de l'activitat i la formació en les activitats industrials presents al municipi i que demanden les empreses. Aquest pla ha de permetre, així mateix, la millora de les expectatives professionals

de les persones i la millora de la seva ocupabilitat. Inicialment, es pot articular un pla de recol·locació per al sector industrial per a un mínim de 250 persones (Rubí compta amb més de 2.700 persones menors de 39 anys en situació d'atur i, per altra banda, el 19% de les persones aturades de la ciutat estan adscrites al sector industrial), que es podria dissenyar per arribar a les 400.

Tot i que el pla de recol·locació s'ha d'orientar a les **persones joves i/o amb un nivell de qualificació menor o amb qualificació en sectors i ocupacions molt afectades per la crisi**, *a priori* des del CFPR s'haurà d'acabar de determinar els col·lectius prioritaris i les activitats, de forma conjunta amb tots els agents i entitats implicades en el projecte (empreses, associacions empresarials, SIO, centres de formació, etc.). El projecte es conceptualitza, doncs, com una actuació integrada i intensiva d'intermediació laboral que té per objectiu la inserció laboral i l'increment de l'ocupabilitat de les persones beneficiàries. La millora de l'ocupabilitat es donarà com a resultat de la participació en les activitats del pla.

Per executar el pla de recol·locació caldrà dur a terme les següents activitats:

- ✓ **Identificar els sectors i els col·lectius** sobre els quals articular el pla de recol·locació. Es proposa fer un pla de recol·locació per al sector industrial.
- ✓ **Identificar les entitats i les empreses** que participaran en el pla i que facilitaran la participació de les persones beneficiàries del pla a realitzar estades laboral i pràctiques.
- ✓ **Articular un sistema de coordinació entre totes les entitats que atenen a persones usuàries** i que poden ser beneficiàries del projecte, així com aquelles entitats que mantenen una relació amb el teixit empresarial del territori.
- ✓ **Captar les empreses** en les quals les persones beneficiàries es recol·locaran a partir d'un programa de formació.
- ✓ **Identificar i definir les necessitats professionals i formatives de les empreses** per tal de poder adequar la formació i preparació de les persones beneficiàries.
- ✓ **Definir el contingut del pla de recol·locació**. Aquest ha de contemplar tant accions de formació, com d'orientació i acompanyament,però sobretot la inserció laboral de les persones. Així, s'ha de detallar la formació teòrica però també la part pràctica del pla.
- ✓ **Dotar de personal assessor** el projecte per tal de poder assessorar a les persones interessades però també a les empreses, així com fer-ne un seguiment dels resultats.

- ✓ **Dissenyar una sistema de gestió del projecte** que compti amb una base de dades.
- ✓ **Definir un sistema de seguiment** tant de les persones com dels resultats del projecte.
- ✓ **Avaluar el pla de recol·locació**, a través de l'elaboració d'informes, i la seva necessitat de continuïtat o de posda en marxa un nou pla orientat a nous col·lectius i/o nous sectors.

El projecte requerirà d'un important treball d'intermediació entre les empreses i les persones, tant per a la captació d'empreses com per a l'ajust dels perfils professionals que es demandin. Per aquest motiu, i donat l'important nombre de recursos humans que requerirà el projecte, es pot comptar amb una empresa especialitzada en recol·locació de persones.

✓ **Dispositius específics d'inserció laboral.**

Per altra banda, i per abordar i tractar col·lectius específics, es proposa articular altres dispositius específics d'inserció que poden orientar-se a:

- ✓ **Programes per a joves** que ofereixin conjuntament formació i oportunitats laborals (per exemple, a través de pràctiques).
- ✓ **Programes de reconversió de perfils professionals** que, a part d'estar enfocat a la formació d'un lloc de treball específic també es treballin les competències laborals.

Es tracten de projectes i programes concrets, de caràcter integral i/o transversal, que requereixen de la participació i col·laboració de tots els agents i actors del territori (empreses, associacions empresarials, centres formatius, etc.). En aquest cas, des de l'Ajuntament també s'haurà de tenir un paper dinamitzador dels recursos del territori i de cerca d'espais i àmbits de cooperació i col·laboració.

Per a la realització d'aquests projectes s'hauran de dur a terme les següents activitats:

- ✓ **Definir una proposta de dispositius** i presentar-la al CFPR per tal de ser debatuda.
- ✓ **Definir els continguts i abast dels projectes**, de forma conjunta amb les entitats que en siguin responsables.
- ✓ **Contactar amb les entitats i agents que hauran de participar en cadascun dels projectes**, identificant les seves predisposicions, objectius, abast de la cooperació, etc.
- ✓ **Facilitar la informació** que sigui necessària per al disseny i definició del projecte.
- ✓ **Implementar i executar els dispositius d'inserció** definits.
- ✓ **Participar en aquelles activitats** dels diferents projectes que siguin requerides.

- ✓ **Fer un seguiment dels projectes i elaborar els informes** de seguiment i resultats que siguin necessaris per a la seva avaluació.
- ✓ **Avaluar**, en el si del CFPR, la **continuïtat o reorientació dels dispositius** duts a terme.

Tant per a la definició dels projectes, com el seu disseny i execució es podrà comptar amb el suport d'una empresa especialitzada en dispositius i programes ocupacionals.

RESULTATS
✓ Reducció de les persones aturades en un 5%.
✓ Recol·locació de 250 persones aturades.
✓ Posada en marxa de dos dispositius d'inserció laboral.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS		
ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	**ALTRES ACTORS COL·LABORADORS**	**DESTINATARIS**
Ajuntament de Rubí (Servei d'Impuls a l'Ocupació, SIO)	Agents i entitats integrants del CFPR Agents representats en la TC+R Empreses	Ciutadania

INDICADORS DE SEGUIMENT
✓ Nombre de reunions del CFPR.
✓ Grau d'implementació del Pla de Treball del CFPR.
✓ Nombre de propostes de dispositius d'inserció.
✓ Nombre de persones beneficiàries dels dispositius i pla de recol·locació.
✓ Nombre de persones inserides.
✓ Nombre d'empreses i agents participants.
✓ Informes elaborats.

RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament (SIO)	Mitjans informàtics i tecnològics de	Empresa especialitzada en projectes de

Personal de l'empresa de serveis externs Personal de les entitats implicades	l'Ajuntament (bases de dades, etc.)	recol·locació i en dispositius d'inserció ocupacional (serveis externs)

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
517.500€ - 667.500€ (37.500€ equivalent al 50% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els primers 18 mesos) (10.000€ equivalent al 20% de dedicació d'1 tècnic/a municipal el tres següent any) (350.000€-500.000€ del pla de recol·locació) (120.000€ per als dispositius d'inserció) Aquest pressupost és orientatiu, ja que caldrà adaptar-ho als recursos finals dels que disposi l'Ajuntament per a posada en marxa dels projectes (que dependrà del seu abast, tipologia i freqüència).	Recursos propis de l'Ajuntament Generalitat de Catalunya (Servei d'Ocupació de Catalunya, Departament d'Empresa i Ocupació) Diputació de Barcelona

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
C1.1.1. Donar continuïtat al CFPR										
Dinamitzar el CFPR										
C1.1.2. Impulsar nous projectes orientats a la millora de la qualificació i ocupabilitat de les persones										

Prioritzar col·lectius
Definir projectes per a la millora de la qualificació i ocupabilitat
Definició i execució del pla de recol·locació industrial
Definició i execució dels dispositius d'inserció
Avaluar els projectes i plantejar la seva continuïtat o reorientació

L.E.C2. Talent i innovació com a epicentre

PROJECTE	PRIORITAT
C2.1. PLA DE CAPTACIÓ I RETENCIÓ DEL TALENT (R+T)	**Mig termini**

DESCRIPCIÓ

Un dels aspectes que s'ha posat de manifest al llarg del treball és que les característiques predominants de les indústries de Rubí conformen un teixit empresarial de petita dimensió, amb uns nivells industrials tecnològics predominants d'intensitat mitjana-baixa i baixa, que ha perdut aproximadament el 16% de les empreses en els darrers cinc anys i, tot i mantenir uns percentatges encara molt més elevats que els municipis de l'entorn, el sector industrial està mica en mica cedint protagonisme davant del sector serveis. Així, de manera incipient, i segurament perquè parteix de xifres inferiors, Rubí ha viscut un creixement més intens que els municipis de l'entorn en relació a les activitats de serveis intensius en tecnologia (en particular, d'alta-punta). Aquest sector a més, es caracteritza per la presència d'empreses petites, d'una gran productivitat per treballador, amb processos de creixement relativament més ràpids i amb persones tècnicament molt especialitzades.

De tot això es desprèn que si bé **Rubí ha de seguir mantenint i apostant per un teixit eminentment industrial cal també establir les condicions per tal que noves activitats vinculades a sectors industrials més intensius en tecnologia i de serveis vagin guanyant protagonisme** als polígons del municipi. De fet, la nova revisió del POUM va dirigida a la flexibilització en els usos dels espais fet que pot contribuir a la instal·lació de noves activitats als polígons (caldrà buscar l'equilibri amb les activitats de serveis poc intensius en coneixement com pàdels, centres comercials, etc.).

Un altre dels aspectes que s'ha posat de manifest al llarg del treball és que si bé els centres especialitzats tenen un caràcter supralocal, també és cert que ara per ara Rubí no disposa de cap d'aquests centres i els graus d'aprofitament i interrelació es troben encara per sota del que podria ser desitjable, tot i que l'entorn, i el projecte CiT, està permetent i afavorint un compartiment d'aquests centres i recursos de major especialització i valor. A nivell local, a més, és cert que el projecte Smart PAE està començant a generar espais de relació entre empreses i alguns dels centres especialitzats (com per exemple la universitat) però és encara incipient i poc estès a la pràctica habitual del funcionament en els polígons d'activitat.

Per altra banda, **els nivells educatius de Rubí estan incrementant-se** de manera contínua des de l'any 2000, fet que genera un gruix de

població amb voluntat i capacitat de participar d'activitats econòmiques amb major intensitat de coneixement.

Davant aquesta realitat municipal (amb un increment i millora dels nivells formatius i educatius de la població, així com la presència, que pot anar en creixement, d'empreses de valor afegit que demanden treballadors qualificats i especialitzats i l'arribada de nova població en els últims anys procedents de la corona metropolitana) es proposa **desenvolupar un pla de captació i foment del talent** existent basant-se en la **incorporació de talent a les empreses, estimulant la major intensitat tecnològica en les empreses industrials, facilitant la implantació d'empreses intensives en coneixement i facilitant l'entrada al mercat de treball de talent existent**. Per fer-ho cal crear les condicions d'entorn per tal que això sigui factible.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Articular un sistema de foment i captació de talent que reverteixi en les empreses de Rubí i generi la creació d'ocupació.
- ✓ Preparar a les persones i a les empreses per enfortir el municipi com un referent industrial al segle XXI però també com un municipi obert a la innovació.
- ✓ Teixir una xarxa d'agents implicats i un entorn que recolzi les iniciatives empresarials innovadores i que reforcin el teixit industrial de Rubí.
- ✓ Dur a terme una aposta decidida per ajudar a transformar Rubí i aprofitar el conjunt d'infraestructures i serveis del territori per acompanyar aquest canvi.

ACTIVITATS

La implementació del projecte cerca potenciar dos grans eixos motor que contribueixin al reforç de la capacitat d'estimular el talent de manera continuada i integral. Aquests **grans eixos** sobre els quals es centra el **projecte R+Talent (R+T)** són:

El desenvolupament d'aquest projecte consta de les següents activitats:

- ✓ **C2.1.1. Definir els sectors per al projecte R+T.**

  El primer element que cal **definir** és **el conjunt de sectors o subsectors als quals es dirigirà el projecte R+T**. Tal i com s'ha posat de manifest en la diagnosi hi ha una sèrie de sectors industrials que en els darrers anys han mantingut la seva presència als polígons de Rubí.

Així mateix, a partir de l'experiència del projecte Smart PAE s'ha obert un camí de treball dirigit a potenciar el conjunt de productes i serveis dirigits a la millora de l'eficàcia i el rendiment de les empreses, la reducció de costos i dels consums d'energia, la reducció i millora en la gestió de residus o de la contaminació ambiental. Aquest conjunt d'activitats conformen el que es pot anomenar tecnologies netes. Per tant, com exemple, abordant per un costat els sectors industrials rellevants de Rubí i, per altre, potenciant el desenvolupament d'empreses que prestin productes i serveis en un sector com és aquest, molt vinculat a les empreses industrials, es posen les bases per al desenvolupament d'un pla sectorial de captació, foment i mobilització de talent.

En aquest sentit caldrà:

- ✓ Tenir un **coneixement de la realitat productiva i empresarial** del municipi, a partir de l'**anàlisi de les dades** procedents de l'IAE com del Règim General de la Seguretat Social.
- ✓ **Intercanviar i compartir la informació i les dades de la prospecció empresarial** entre els tècnics de l'OSE per tal de poder conèixer les demandes i necessitats de les empreses, especialment pel que fa referència als perfils professionals i qualificacions requerides i previsions futures de contractació de personal, en funció d'activitats i serveis.
- ✓ **Definir els sectors econòmics estratègics i prioritaris a nivell municipal**, per la qual cosa caldrà mantenir **reunions tècniques** per part de l'OSE amb la Regidoria de Promoció Econòmica.

✓ **C2.1.2. Identificar i detectar el talent**

Un cop es tinguin identificats i definits els sectors o activitats als quals es dirigirà prioritàriament el projecte R+T, caldrà procedir a articular el pla i les accions que s'orientaran a la detecció, retenció, captació i foment del talent en el municipi. La primera tasca, doncs, recau en la **detecció del talent local**. Aquesta es fonamentarà sobretot entre el **sistema formatiu i educatiu**, tant del municipi com del seu entorn (on es localitzen centres de referència i centres de formació superior i especialitzada). Per aquest motiu caldrà mantenir un **contacte i interlocució periòdica amb el conjunt de centres educatius (tant de formació professional com de secundària) i de centres universitaris i de recerca i de coneixement.** L'objectiu és poder compartir i intercanviar informació sobre els potencials de la formació i, alhora, dels alumnes i persones que tenen al seu centre.

Per tant, s'estableixen dos nivells: per una banda, la **identificació del talent emergent entre la població jove** i, per altra, la **detecció del talent entre persones adultes**. En aquesta tasca l'OSE haurà de **col·laborar amb altres departaments municipals** (com la Regidoria d'Educació), així com amb el **Consell de la Formació Professional de Rubí (CFPR)** i la **Taula de la Competitivitat i R+D+I (TC+R)**. Ja sigui en

el CFPR com en la TC+R hi estaran representants els centres educatius i formatius del territori, així com altres centres especialitzats i potencials motors per a la captació del talent. El paper tant dels **centres educatius** del municipi, com de les **universitats, centres de recerca i centres de coneixement** serà facilitar la identificació del **potencial talent**, però també **diagnosticar quines perspectives i oportunitats presenten** aquestes persones en el **mercat laboral** i si la ciutat està preparada per donar-hi resposta. En aquest cas, doncs, caldrà **definir i desenvolupar un pla d'actuació específic per a la retenció del talent**, en el qual es doni **resposta a les necessitats** tant individuals de les persones (des del punt de vista de la formació i qualificació) com col·lectivament als reptes del mercat de treball i de les empreses del municipi. Per tant, el pla partirà d'una **tasca prèvia d'anàlisi de la situació i perspectives del mercat de treball** (de l'oferta i demanda laboral, així com de la capacitació, qualificació i nivell competencial de les persones) **i d'anàlisi de la situació formativa** (nivells educatius, perfils formatius, mapa formatiu, titulacions, etc.), però que s'haurà de complementar amb els resultats de **l'anàlisi de les activitats econòmiques presents, emergents i amb potencial** de la ciutat.

En aquest projecte, doncs, les principals activitats que s'hauran d'impulsar des de l'equip tècnic de l'OSE són:

- ✓ **Analitzar l'estructura productiva i econòmica** del municipi a partir de dades de l'IAE i Seguretat Social, així com les dades relatives al **mercat de treball** i a l'**oferta formativa**. Per a aquesta tasca caldrà **coordinar-se amb altres serveis i departaments municipals** (com l'Oficina de Gestió Econòmica o el SIO) per tal de poder disposar de les dades.
- ✓ **Organitzar reunions de treball amb els representants del CFPR i de la TC+R** per tal de conèixer la situació, perspectives i oportunitats tant en l'àmbit formatiu com empresarial però també de les persones de la ciutat, així com amb **altres agents de l'àmbit educatiu i del coneixement** (universitats, centres de recerca, etc.) per tal d'identificar, de forma conjunta, quins són els elements a treballar, millorar i potenciar per facilitar la detecció de talents en el municipi.
- ✓ **Definir el pla de detecció de talent** a impulsar a Rubí amb el detall del pla de treball a desenvolupar en els propers anys per millorar els recursos humans de la ciutat i, alhora, identificar el talent i fomentar la retenció d'aquests a la ciutat. Aquest pla, tot i que estarà liderat per l'Ajuntament, haurà de comptar amb la participació i implicació del conjunt d'agents i entitats del territori que de forma directa o indirecta tinguin contacte amb les persones i el seu talent. Des de l'OSE s'impulsarà la implementació del pla i també se'n farà un **seguiment**.

✓ **C2.1.3. Definir i adaptar l'oferta d'infraestructures i equipaments per facilitar i estimular la captació de talent i d'empreses.**

La captació i foment de talent passa, entre d'altres coses, per disposar d'infraestructures idònies, però sobretot, per articular serveis i

programes dirigits a les empreses i les persones que desenvolupen una activitat vinculada al coneixement. En aquest sentit, si Rubí vol desenvolupar el projecte R+T cal tenir present la necessitat de disposar d'una sèrie de factors que facilitin la captació i foment del mateix. Tal i com es posa de manifest en aquest pla de treball, la captació i foment de talent tant va dirigit a empreses del sector industrial com de serveis. Amb tot, però, i en relació a les **infraestructures** cal tenir present que **hi ha certs espais que poden ajudar de manera més decidida a la generació d'aquest talent**. En particular es proposa:

- ✓ **Adaptar espais** de què disposi l'Ajuntament actualment (naus buides, vivers infrautilitzats o altres espais) per a l'habilitació d'un **viver per ubicar empreses de tipus industrial**. Tant pot anar dirigit a facilitar una nova línia de producció d'una empresa existent com per la ubicació d'una nova activitat industrial en fase inicial o en creixement.
- ✓ Tal i com s'ha apuntat en el projecte vinculat a la millora del model de gestió (projecte T3.1), disposar d'alguns serveis per tal que el seu ús reverteixi en la millora dels espais industrials és una alternativa que caldria contemplar. En particular, es parla d'un **possible hotel destinat a allotjar empreses o persones** que tenen la necessitat d'estar uns dies a les empreses de Rubí. Tenint en compte, però, la situació actual es pot pensar en què aquest mateix hotel o allotjament pugui donar alberg a persones o entitats que, vinculats al pla de foment i captació de talent, hagin de situar-se a Rubí durant un temps determinat. Alternativament, es poden fer acords amb allotjaments del municipi o amb centres especialitzats (com el sincrotró o la UAB) per albergar les persones. Cal tenir present que en aquests moments Rubí no disposa de la capacitat per dotar-se de les infraestructures necessàries i, per tant, els **acords amb d'altres centres** especialitzats serviran per anar acostant el municipi a la xarxa d'infraestructures que envolten el talent. A més, s'ha de tenir en compte la riquesa de l'entorn CiT i de l'entorn de Rubí que possibiliten i donen accés a aquests recursos i infraestructures.
- ✓ Un altre dels punts nodals en relació a les infraestructures seria el poder **disposar a Rubí d'un equipament (o part d'un existent) que serveixi com a catalitzador i centre neuràlgic de totes les activitats vinculades a la captació i foment** del talent. En aquest sentit, i degut a la seva ubicació, recent creació, serveis que presta (a través de l'OSE) i certa necessitat de potenciació es proposa que **la Masia Can Serra sigui l'espai des d'on es liderin** el conjunt d'activitats i projectes que es duguin a terme en aquest sentit. Aquest espai, a més, ha d'impulsar els acord i les relacions amb la resta d'infraestructures existents al territori per esdevenir un més dels espais de suport al talent. Això voldrà dir desenvolupar convenis per la utilització dels espais, organització d'actes conjunts o simultanis, atenció a persones i empreses, etc.

En aquest projecte, doncs, les principals activitats que s'hauran d'impulsar des de l'equip tècnic de l'OSE són:

- ✓ **Contactar amb entitats, centres, equipaments, etc.** ja existents per tal de poder-hi establir **acords de col·laboració** que permetin el compartiment dels espais. No només caldrà dur a terme **reunions** amb els diferents centres sinó també **preparar el conveni** de l'acord i fer-ne **difusió**.
- ✓ **Realitzar estudis de viabilitat** per a l'ocupació o transformació d'equipaments municipals orientats a serveis per a la captació del talent.
- ✓ **Impulsar i donar a conèixer l'oferta de noves infraestructures i equipaments** entre els potencials usuaris i interessats, així com fer-ne un seguiment sobre el seu grau d'utilització.

✓ **C2.1.4. Definir i adaptar l'oferta de serveis per facilitar la captació i retenció de talent.**

Des del punt de vista dels **serveis** a continuació es farà una proposta dels que es consideren més rellevants en el cas de Rubí per tal de començar a articular un programa de suport a la captació i foment del talent. En aquest sentit, no pretén ser un llistat exhaustiu però si indicatiu. Algunes propostes de serveis que es poden endegar des de l'Ajuntament són:

- ✓ Per aquelles empreses que ja estan ubicades a Rubí i que pertanyen a algun dels sectors industrials o de serveis que s'han proposat com a prioritaris, es planteja posar en marxa el programa **Mentor 3-12**. Aquest programa posaria a disposició de les empreses ja constituïdes però amb pocs anys de vida un mentor de referència que durant un període que pot oscil·lar entre les 3-6 hores a la setmana dóna suport a les empreses en organitzar i planificar estratègicament el funcionament de l'empresa. Es pot avaluar obrir la participació en aquest programa com a mentors a sèniors amb experiència i fins i tot que estiguin disposats a participar com a socis o inversors dels projectes. Aquests serveis els hauria de prestar professionals reconeguts i amb capacitat de generar confiança a les empreses i aportar acompanyament dirigit a la consecució de resultats.
- ✓ Les empreses que ja disposen de cert grau de maduresa també poden requerir de serveis que facin créixer els seus negocis o reorientar la seva activitat o fins i tot explorar les possibilitats d'incorporar la innovació en les seves empreses. En aquest sentit, es poden articular dos programes diferenciats: un primer dirigit a donar suport per al creixement de les empreses a partir de serveis d'assessorament especialitzat en aquelles àrees funcionals que calgui: **R-Creix.** I, per altra banda, un segon programa dirigit a donar suport a les empreses en el desenvolupament d'innovacions en una doble direcció: a incorporar la innovació i a explorar quines alternatives poden aprofitar-se per la seva activitat o a desenvolupar una innovació que pot estar al darrere d'un nou servei o producte: **R-Creix Innovació.** Aquest programa es una excel·lent oportunitat de mobilitzar el conjunt de centres especialitzats i agents que poden prestar uns serveis

de valor per les empreses. Un dels elements més importants és que els serveis es prestin des de centres o per professionals reconeguts i amb capacitat de generar confiança a les empreses i aportar acompanyament dirigit a la consecució de resultats.

- ✓ Un altre dels serveis que es poden desenvolupar el conformarien el conjunt de serveis dirigits a donar suport a la resta. En aquest sentit, es proposa organitzar els **Tallers de la Innovació** dirigits a entendre les novetats actuals d'un sector, les oportunitats de col·laborar amb altres empreses nacionals o estrangeres i a conformar una xarxa de col·laboració orientada a l'arribada al mercat de productes i serveis. Per altra banda també es proposa organitzar les **Missions de Coneixement (Industrial)**, dirigides a que empreses estrangeres puguin venir a presentar propostes i cercar socis o dirigit a que empreses locals puguin desplaçar-se a l'estranger a la cerca de coneixement i oportunitats de negoci. L'OSE seria l'encarregat d'organitzar i gestionar els programes per a les empreses. Aquests serveis poden coincidir amb la Fira anual que s'exposa més endavant.

L'òrgan que ha de vetllar perquè el conjunt d'activitats i projectes es duguin a terme i en cercar permanentment alternatives i nous reptes és la **Taula de la competitivitat i la R+D+I de Rubí (TC+R**). Ara bé, l'oferta de serveis es podrà coordinar amb l'OSE, de tal manera que serà precís mantenir una interlocució permanent entre els responsables de la TC+R i l'OSE per adaptar i prestar els serveis que s'impulsin.

En aquesta activitat, les tasques a dur a terme per part de l'Ajuntament seran:

- ✓ **Organitzar reunions tècniques internes entre l'equip de l'OSE** de forma prèvia a la reunió entre l'OSE i la TC+R. L'objectiu d'aquestes reunions serà proposar i definir un catàleg de serveis especialitzats que es poden impulsar per promoure, captar i retenir el talent. Si es considera oportú, es poden dur a terme **reunions amb altres agents** i entitats especialitzades per conèixer prèviament la seva oferta de serveis, així com contrastar les demandes i necessitats de les empreses. Aquesta proposta es presentarà a la reunió amb la TC+R per acabar de validar i consensuar els serveis a prestar.
- ✓ **Organitzar reunions tècniques entre els agents de la TC+R i l'OSE** amb l'objectiu de definir els serveis per facilitar i retenir el talent. A part de l'oferta específica de serveis a impulsar, d'acord a les necessitats identificades per part de les empreses com dels agents socials en el marc de la TC+R, també s'haurà de definir el model de prestació, és a dir, qui i com es duran a terme i s'executaran i seguiran els diferents serveis. És important poder garantir una **coordinació permanent entre els responsables del projecte de la TC+R amb l'OSE.**
- ✓ **Contactar amb els agents especialitzats i professionals** que poden prestar els serveis especialitats definits.
- ✓ **Definir i validar el catàleg de serveis** per a la captació i retenció del talent. Aquesta oferta de serveis s'haurà d'acompanyar d'un calendari de prestació.

- ✓ **Organitzar la prestació dels diferents serveis** (contactar amb els agents o entitats prestatàries, designació de recursos, etc.).
- ✓ **Fer un seguiment dels serveis** per tal de conèixer la seva execució, valoració i resultats. Cadascun dels serveis haurà d'incloure un **informe final**.

✓ **C2.1.5. Promoure programes de foment del talent a la ciutat.**

Més enllà de l'adequació d'infraestructures i de l'articulació d'una oferta de serveis encaminada a la millora i captació del talent es proposa oferir una oferta específica de **programes que contribueixin al desenvolupament del talent** a través d'una sèrie d'iniciatives que han de ser capaces de complementar l'esforç que es durà a terme des del municipi. Aquestes iniciatives també hauran de ser coordinades i impulsades de forma conjunta entre l'OSE i els agents de la TC+R. En aquest sentit, alguns dels programes que es proposen són:

- ✓ Estructurar un conjunt d'ajudes a persones (aturades o no) que volen formar-se en matèries vinculades als sectors més preeminents determinats i donar-los el suport per poder dur a terme **estades en empreses** d'altres territoris que contribueixin a la seva especialització i formació. Aquestes persones poden formar part del programa retorn, a partir del qual les empreses de Rubí interessades en la seva contractació poden gaudir d'ajuts per a la seva contractació durant un període determinat. Es fa necessari dur a terme un procés per definir les formacions i els sectors per tal que al seu retorn les seves possibilitats d'inserció siguin elevades.
- ✓ Definir un programa d'**ajuts directes a la contractació** de persones menors de 30 anys que provinguin de determinades formacions i que puguin encaixar en els sectors que es volen impulsar.
- ✓ Organitzar, anualment, un **acte (fira o similar)** on, a l'entorn d'un dels sectors en què Rubí pot ser una municipi pioner, es combinin tota una sèrie d'activitats per posar en contacte empreses, presentar innovacions, oferir llocs de treball, cercar finançament i socis, etc. Podria ser quelcom com el "**Dia de la Innovació Industrial**".
- ✓ Dur a terme un **concurs de projectes o idees** a dos nivells: entre els centres educatius per tal de fomentar la innovació i l'apropament al món empresarial i, per altre, entre les empreses per tal de premiar el major esforç fet per innovar o fer créixer una empresa industrial del municipi. Es considera que un premi important seria un aspecte que contribuiria a despertar interès i a reconèixer els esforços fets, especialment en aquest segon cas.
- ✓ Participar en l'**organització de trobades internacionals, congressos, seminaris o estades dirigides** a persones que o bé treballen en matèria d'innovació o de suport al creixement de les empreses. En aquest sentit, es tractaria de generar un espai on durant una setmana les principals tendències, entitats i persones es trobin i ho puguin fer un entorn com Rubí pot ser un molt bon mecanismes

per contribuir a l'absorció de la innovació i la incorporació de talent a les empreses.

Per al desenvolupament dels programes les tasques a dur a terme per part de l'Ajuntament serien:

- ✓ **Definir els programes específics** que es volen organitzar per fomentar la retenció i captació de talent. Caldrà un treball intern a partir de **reunions de l'OSE i la Regidoria** per concretar objectius i conèixer la disponibilitat de recursos. Aquests programes, alhora, seran presentats, contrastats i validats conjuntament amb els membres de la TC+R. Per tant, caldrà igualment garantir una **coordinació periòdica amb els representants de la TC+R.**
- ✓ Un cop es disposin dels programes definits, caldrà treballar per a la seva **organització i posada en marxa**, que anirà des de la preparació de la documentació informativa, la redacció dels documents de concessió de les ajudes i de les condicions d'accés als programes, fins a la seva organització, seguiment, etc.
- ✓ Al final de cada programa caldrà **redactar un informe** de resultats i d'avaluació, per conèixer la seva valoració i la necessitat de donar continuïtat el programa o reorientar-lo, per la qual cosa a nivell intern també caldrà dur una **avaluació dels programes executats**.

RESULTATS

- ✓ Pla d'identificació i detecció del talent.
- ✓ Catàleg de serveis i programes orientat a la retenció, captació i foment del talent a la ciutat.
- ✓ Signatura de dos convenis de col·laboració amb infraestructures i equipaments especialitzats.
- ✓ Increment d'un 5% dels treballadors ocupats en sectors de tecnologia mitjana i alta i en serveis basats en el coneixement.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS

ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	ALTRES ACTORS COL·LABORADORS	DESTINATARIS
Ajuntament de Rubí (OSE)	Agents integrants de la TC+R	Empreses presents a Rubí
	Agents integrants del CFPR	Empreses que es vulguin ubicar als polígons de Rubí
	Empreses	
	Centres especialitzats	Persones treballadores de Rubí
	Universitats	Persones en situació d'atur de Rubí
	Municipis CiT	Persones emprenedores

Associacions empresarials i patronals
Centres de recerca
Escoles de negoci
Professionals

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Nombre de reunions celebrades entre l'OSE i la TC+R.
- ✓ Nombre de serveis definits i posats en marxa.
- ✓ Percentatge d'empreses dels sectors més rellevants que participen dels serveis i programes definits.
- ✓ Aportacions en recursos de cada un dels membres que participin dels programes i serveis.
- ✓ Grau d'absorció dels recursos que es posin a disposició de les empreses i revisió en funció d'això.
- ✓ Definició de la graella d'indicadors que han d'avaluar cadascun dels programes i el seu èxit (increment de facturació, exportacions, etc.).
- ✓ Nombre d'empreses dels sector serveis que participen dels programes de foment i captació de talent.
- ✓ Increment del grau d'intensitat tecnològica de les empreses i de la intensitat en l'ús de coneixement en un període que es determini.
- ✓ Acords i convenis signats amb entitats, centres especialitzats, empreses, consultores, experts, etc.
- ✓ Altres indicadors de seguiment: nombre d'empreses que inicien els programes i els acaben, indicadors de millora de la *performance* de les empreses implicades en comparació a les que no ho fan, nombre d'assessoraments duts a terme, nombre de mentoratges realitzats , nombre de jornades, tallers, fires, etc. organitzats i nombre de persones/empreses inscrites i participants, etc.

RECURSOS NECESSARIS

RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament (OSE) Personal professional de serveis externs per a la prestació dels serveis Personal tècnic dels equipaments implicats	---	Serveis professionals externs procedents d'empreses, entitats o professionals per a la prestació dels serveis orientats a la captació i retenció del talent (serveis externs)

PRESSUPOST **FONTS DE FINANÇAMENT**

361.250€	Recursos propis de l'Ajuntament
(56.250€ equivalent al 75% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els primers 18 mesos)	Aportacions de les entitats co-responsables
(75.000€ equivalent al 50% de dedicació d'1 tècnic/a municipal els tres següents anys)	Diputació de Barcelona
(80.000€ per a la prestació de serveis)	Generalitat de Catalunya (Departament d'Empresa i Ocupació)
(150.000€ per a la realització dels programes)	Fons de les convocatòries RED.es
Aquest pressupost és orientatiu, ja que caldrà adaptar-ho als recursos finals dels que disposi l'Ajuntament per a la prestació dels serveis i programes que es desenvolupin (que dependrà del seu abast, tipologia i freqüència).	Unió Europea (H2020)
	Universitats
	Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
C2.1.1. Definir els sectors per al projecte R+T										
Anàlisi de dades (estadístiques, prospecció empresarial, etc.)										
Organització de reunions tècniques internes										
C2.1.2. Identificar i detectar el talent										
Anàlisi de dades (estructura econòmica, mercat de treball, oferta formativa)										
Reunions de coordinació amb diferents departaments municipals										

Reunions de treball (CFPR, TC+R, universitats, centres de coneixement, etc.)	
Definir el pla de detecció i identificació del talent	
Fer un seguiment de la implementació del pla	
C2.1.3. Definir i adaptar l'oferta d'infraestructures i equipaments per facilitar i estimular la captació de talent i d'empreses	
Contactar amb entitats especialitzades (i equipaments)	
Preparar els acords de col·laboració amb els equipaments i entitats	
Elaborar estudis de viabilitat per a l'adequació i/o posada en marxa d'equipaments	
Impulsar l'oferta d'infraestructures i donar a conèixer l'oferta d'equipaments	
Fer un seguiment de la utilització i ocupació dels equipaments	
C2.1.4. Definir i adaptar l'oferta de serveis per facilitar la captació i retenció de talent	
Organitzar i convocar les reunions tècniques entre l'OSE	
Definir el catàleg de serveis orientats a la retenció i captació del talent	
Contactar amb les entitats i serveis professionals per a la prestació de serveis	
Impartir i executar l'oferta de serveis a prestar	
C2.1.5. Promoure programes de foment del talent a la ciutat	
Organitzar i convocar reunions tècniques de l'OSE i Regidoria	
Definir els programes a desenvolupar i posar-los en marxa	
Redactar els informes de seguiment i avaluació	
Avaluar els programes	

L.E.C2. Talent i innovació com a epicentre

PROJECTE	PRIORITAT
C2.2. FÀBRICA D'EXPERIMENTACIÓ INDUSTRIAL: RUB+IND_LAB	**Mig termini**

DESCRIPCIÓ

La naturalesa eminentment industrial dels polígons de Rubí ha de permetre la convivència d'una doble realitat: per una banda, **enfortir els subsectors industrials** que segueixen tenint pes i, per altra, **mantenir la presència de la indústria** en un municipi en que actualment els seus polígons donen allotjament a més de 600 empreses i una gran part d'elles dins el sector industrial. Així mateix s'ha de reforçar el component d'ús més intensiu de tecnologia en aquells casos en què sigui possible. Però per un altre costat s'ha de tendir pel **foment de noves activitats**, ja siguin industrials o de serveis, que incorporin un major ús intensiu del coneixement i puguin contribuir a desenvolupar el teixit empresarial a l'entorn de les empreses de base més industrial.

Per tal d'aprofundir en el coneixement de les empreses del municipi i generar espais per compartir informació, proposar idees, escoltar propostes, investigar nous àmbits d'activitat i **fomentar el desenvolupament de l'experimentació en relació a la indústria** del municipi es proposa l'articulació del projecte **RUB+IND_LAB**, la **fàbrica d'experimentació industrial**. Aquest projecte està concebut com un **espai de recerca industrial** en el qual s'explorin noves aplicacions a partir de la indústria del municipi, es desenvolupin eines o tecnologies per mesurar i entendre millor el teixit empresarial i el seu comportament i necessitats, posar en relació investigació i empresa i analitzar i fer propostes sobre nous serveis o sistemes per implantar als polígons industrials i que millorin la seva gestió i sostenibilitat.

En aquest sentit, l'existència de la **Taula de la competitivitat i la R+D+I (TC+R)** que s'ha plantejat anteriorment hauria de ser el punt de partida per articular aquest projecte, ja que aglutina el conjunt d'agents econòmics del territori (empreses, associacions, etc.) com d'altres entitats involucrades amb el desenvolupament de la innovació i recerca (parcs tecnològics, centres de recerca, etc.). Així, des de la TC+R (i en coordinació des de l'OSE) es podrà constituir un espai específic de treball (mesa o comissió) que permeti definir, articular, impulsar i desenvolupar projectes específics d'experimentació industrial.

En particular, el projecte RUB+IND_LAB que es proposa ha de pivotar a l'entorn de **dos pilars**:

Projectes d'innovació i experimentació → **Solucions aplicades**

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- ✓ Articular un sistema que permeti finançar projectes que aportin innovacions aplicades a la gestió de polígons, millora de l'eficiència, tractament d'informació, administració intel·ligent i millora del sector industrial i dels espais empresarials.
- ✓ Fomentar nous projectes experimentals i compartits entre diversos agents del territori -i les pròpies empreses- on cada un aporti la seva especialització.
- ✓ Desenvolupar instruments aplicables i concrets que millorin la gestió de la realitat dels espais empresarials, dels serveis i infraestructures per les empreses dels espais empresarials i conformin solucions aplicades a espais del segle XXI.

ACTIVITATS

Per tal de posar en marxa el projecte **RUB+IND_LAB** serà necessari partir, com es deia abans, de la TC+R com a element aglutinador i coordinador de les iniciatives que es desenvolupin sota aquesta "fàbrica", atès que per la temàtica experimental i innovadora dels projectes que es desenvolupin serà interessant poder comptar amb la participació i implicació dels principals agents de l'àmbit econòmic i de la innovació. Tot i que la TC+R esdevindrà doncs el marc sota el qual operarà la "fàbrica", serà precís comptar amb la seva participació en la definició del projecte i activitats. Així, la TC+R en la mesura en què haurà d'aportar els recursos per al seu desenvolupament haurà de definir prioritats, agents participants, tipologies d'ajuts i objectius de cara a avaluar la seva contribució als objectius definits.

És per això que les tasques que caldrà dur a terme són:

- ✓ **C2.2.1. Definir el model de la "fàbrica" i el sistema de relació entre la "fàbrica" i la Taula de la competitivitat i R+D+I.**

  En primer lloc caldrà **definir el model i el projecte de la "fàbrica"**, és a dir, quina serà la seva estructura, funcionament, organització, operativitat, etc. En aquest sentit, des de l'OSE caldrà fer arribar a la Taula de competitivitat una **proposta** dels elements constitutius de la "fàbrica" per tal de debatre's la seva composició i la seva articulació (membres, dinàmica de funcionament, organització, etc.) en el si de la Taula i amb tots els seus agents (proposant la creació d'un grup de pilotatge, una mesa independent, una comissió, etc.), per analitzar el

seu encaix i poder avaluar el grau i forma d'implicació dels representants de la TC+R.

Per altra banda, també caldrà definir els **mecanismes amb què la "fàbrica**" quedarà relacionada amb la Taula de la competitivitat. *A priori* es proposa que funcioni com una estructura integrada dins de la pròpia taula ja sigui a través d'un grup de pilotatge o d'una altra fórmula (mesa o comissió, per exemple). Caldrà, així mateix, definir els integrants i les entitats que seria desitjable que hi participessin.

- ✓ **C2.2.2. Determinar unes orientacions sobre el tipus d'activitats per a la "fàbrica".**

Les activitats de la "fàbrica" hauran de donar resposta a uns objectius (fomentar l'activitat industrial, impulsar la innovació i recerca entre la indústria, etc.). Per tant, s'han de **determinar el tipus d'activitats** que haurà d'allotjar la "fàbrica" (que seran especialitzades i diferenciades de les impulsades per la TC+R, que tindrà uns objectius més amplis per fomentar la competitivitat i innovació de les empreses). Les activitats que es duguin a terme en el si de la "fàbrica" hauran de ser tractades i definides entre els agents que conformin el grup de pilotatge o la mesa o comissió (amb participants de la TC+R i d'altres que es puguin convidar). Per tant, cadascun d'ells podrà presentar **propostes** d'acord a les orientacions de la tipologia d'activitats que es vulguin emprendre a la "fàbrica".

Per **exemple**, i *a priori*, se n'han establert dos com són el **finançament de projectes d'innovació i experimentació** i el **desenvolupament de solucions aplicades** (prototips, sistemes, etc.). El primer ha d'anar dirigit a apropar empreses i innovacions per fer més viable l'aparició de solucions innovadores en la indústria, i, el segon, ha d'anar dirigit a desenvolupar aplicacions que resolguin reptes en la gestió dels espais industrials i dels serveis i infraestructures que s'hi troben. Es tracta, doncs, de l'impuls d'activitats experimentals, activitats i projectes que permetin provar noves aplicacions des d'una vessant pràctica a experiències i necessitats reals i particulars d'empreses o sectors econòmics. És un espai d'innovació, de laboratori, on hi col·laboraran des de les pròpies empreses fins a les entitats especialitzades que poden aportar recursos, tècniques, coneixements, etc.

- ✓ **C2.2.3. Definir els mecanismes de participació i finançament.**

Per garantir la implementació de les activitats cal que aquestes comptin amb uns agents que la recolzin i impulsin i uns recursos que permetin la seva execució. Per tant, per a cadascuna de les tipologies d'activitats caldrà concretar els **mecanismes de participació, finançament i aportacions** que cada entitat que formi part del projecte aporti. Per exemple, per a les propostes d'activitats plantejades per a la "fàbrica" en el punt anterior, sembla oportú que la primera de les línies exposades es dediqui a finançar (a través de concurrència competitiva, a través d'inversions de Capital Risc o d'altres) projectes de les característiques esmentades; per la segona línia caldrà valorar

els mecanismes ja que en alguns casos es pot transformar el resultat en producte i, per tant, cal veure els mecanismes de participació o finançament. La tipologia de projectes a finançar poden ser aplicacions per mesurar i aplicar solucions en funció del trànsit que es detecti en els polígons, proposar millores per a la reducció i millor gestió dels residus que es generin, gestionar intel·ligentment els sistemes d'il·luminació, recollir grans volums d'informació sobre el comportament de les empreses o les persones que desenvolupen la seva activitat en els polígons per proposar solucions innovadores al seu funcionament, sistemes de transport i mobilitat sostenibles, etc.

La definició dels mecanismes de participació i finançament també requerirà **establir contactes i reunions amb els potencials agents** i entitats impulsores, participants i finançadores dels projectes.

- ✓ **C2.2.4. Coordinar les activitats de la "fàbrica".**

  Tot i que la definició, coordinació i impuls dels projectes que es duguin a terme en el marc de la "fàbrica" serà impulsada pel grup de pilotatge, mesa o comissió que es constitueixi en el marc de la Taula de la competitivitat i R+D+I (amb alguns dels seus representants i altres persones externes que es considerin oportunes) caldrà garantir una coordinació efectiva entre el grup, mesa o comissió amb la pròpia TC+R, amb l'OSE i el servei de promoció econòmica de l'Ajuntament. En aquest sentit, caldrà vetllar per a què les activitats definides siguin executades, comptin amb la participació dels agents requerits i els recursos necessaris per implementar-se. Si es considera oportú, des de l'OSE es podran coordinar els contactes i les gestions tècniques per aconseguir la implicació d'altres agents rellevants.

- ✓ **C2.2.5. Fer un seguiment dels projectes de la "fàbrica".**

  Donat que els projectes que es duguin a terme tindran un caràcter local i abast municipal, malgrat que el lideratge i impuls procedirà del grup o comissió constituït en el marc de la TC+R, com que són projectes que tindran un recolzament institucional i de l'Ajuntament és precís que des de l'OSE es tingui un seguiment efectiu de l'estat i resultats dels diferents projectes. Per aquest motiu, des dels agents impulsors de cadascun dels projectes, així com del grup gestor de la TC+R, s'haurà de mantenir una interlocució amb els responsables de l'OSE per oferir i facilitar tota aquella informació i documentació que sigui requerida. El seguiment dels projectes comportarà la **redacció d'informes** de seguiment i avaluació, així com la valoració dels resultats dels mateixos.

RESULTATS

- ✓ Creació de la "fàbrica" RUB+IND_LAB
- ✓ Realització de dos projectes d'experimentació industrial.

IDENTIFICACIÓ DELS ACTORS		
ACTORS RESPONSABLES DE L'EXECUCIÓ	**ALTRES ACTORS COL·LABORADORS**	**DESTINATARIS**
Agents de la Taula de la Competitivitat i R+D+I (TC+R) Ajuntament de Rubí (OSE)	Universitats Centres de recerca Parcs tecnològics Equips d'investigadors Escoles de negoci Empreses Patronals i associacions empresarials Municipis CiT	Empreses

INDICADORS DE SEGUIMENT

- ✓ Recursos habilitats i mecanismes de finançament que es posen a disposició.
- ✓ Criteris de selecció de projectes i de participació de l'administració en ells
- ✓ Grau de participació de les empreses locals en els projectes existents
- ✓ Percentatge d'empreses dels sectors més rellevants que participen dels serveis i programes definits
- ✓ Constitució de l'òrgan a partir de la taula de la competitivitat i la R+D+i que ha de vetllar pel projecte
- ✓ Aportacions en recursos de cada un dels membres que participin dels programes i serveis
- ✓ Grau d'absorció dels recursos que es posin a disposició de les empreses i revisió en funció d'això
- ✓ Solucions aplicades que han aparegut a Rubí en el transcurs d'un període determinat
- ✓ Acords i convenis signats amb entitats, centres especialitzats, empreses, consultores, experts, etc.

RECURSOS NECESSARIS		
RECURSOS HUMANS	**RECURSOS TECNOLÒGICS**	**SERVEIS**
Personal tècnic de l'Ajuntament (OSE) Personal dels agents i entitats implicades	---	Empresa especialitzada i serveis professionals vinculats en el desenvolupament dels projectes

Personal de les empreses i serveis professionals contractats	de la "fàbrica" (serveis externs)

PRESSUPOST	**FONTS DE FINANÇAMENT**
230.000€ (30.000€ equivalent al 20% de dedicació d'1 tècnic/a municipal durant tres anys) 200.000€ per al desenvolupament de projectes) Aquest pressupost és orientatiu, doncs caldrà afegir el cost real de les activitats que es desenvoluparan a la "fàbrica" (que dependrà del seu abast, tipologia i freqüència).	Recursos propis de l'Ajuntament Aportacions de les entitats co-responsables Fons de les convocatòries RED.es Capital risc *Family offices* Diputació de Barcelona Generalitat de Catalunya (Departament d'Empresa i Ocupació) Unió Europea (H2020) Universitats Ministerio de Industria, Energía y Turismo

CRONOGRAMA

CALENDARI GLOBAL

2014	2015	2016	2017	2018

CALENDARI DETALLAT D'ACTIVITATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
C2.2.1. Definir el model de la "fàbrica" i el sistema de relació entre la "fàbrica" i la Taula de la competitivitat i R+D+I										
Definir el model del projecte de la "fàbrica" RUB+IND_LAB										
Establir el sistema de relació entre la "fàbrica" i la Taula										

C2.2.2. Determinar les orientacions sobre el tipus d'activitats per a la "fàbrica"	
Preparar propostes de projectes i activitats per a la "fàbrica"	
Definir i executar les activitats de la "fàbrica"	
C2.2.3. Definir els mecanismes de participació i finançament	
Mantenir contactes i reunions amb els agents i entitats	
Definir el sistema de participació i finançament dels projectes	
C2.2.4. Coordinar les activitats de la "fàbrica"	
Mantenir reunions de coordinació amb la Taula i els executors dels projectes	
C2.2.5. Fer un seguiment dels projectes de la "fàbrica"	
Mantenir reunions i una interlocució entre la Taula i l'OSE	
Redacció d'informes de seguiment, avaluació i resultats	

3.2 CALENDARI DELS PROJECTES I ACTIVITATS

El **cronograma dels projectes** és:

TERRITORI					
LÍNIA ESTRATÈGICA T1. OFERIR ESPAIS D'ACTIVITAT ECONÒMICA DEL SEGLE XXI					
	2014	2015	2016	2017	2018
T1.1. Pla d'inversions per als PAE					
LÍNIA ESTRATÈGICA T2. MANTENIMENT SOSTENIBLE DELS PAE					
	2014	2015	2016	2017	2018
T2.1. Pla de manteniment per als PAE					
T2.2. Coordinar la inspecció en els PAE					
LÍNIA ESTRATÈGICA T3. GESTIÓ SOSTENIBLE DELS PAE					
	2014	2015	2016	2017	2018
T3.1. Analitzar la situació dels PAE no recepcionats					
T3.2. Analitzar els models de gestió dels PAE					
T3.3. Definir criteris de qualitat per als PAE i naus					
LÍNIA ESTRATÈGICA T4. MOBILITAT I ACCESSIBILITAT ALS PAE					
	2014	2015	2016	2017	2018
T4.1. Definir un pla de mobilitat i accessibilitat als PAE					

EMPRESES
LÍNIA ESTRATÈGICA E1. GENERAR UN ECOSISTEMA DE SUPORT ADAPTAT A LES EMPRESES

	2014	2015	2016	2017	2018
E1.1. Padró continu de PAE					
E1.2. Creació de la Taula de la Competitivitat i R+D+i (TC+R)					
LÍNIA ESTRATÈGICA E2. SERVEIS ORIENTATS A LA MILLORA DE LA COMPETITIVITAT					
	2014	2015	2016	2017	2018
E2.1. Serveis estratègics de millora de la competitivitat empresarial					
LÍNIA ESTRATÈGICA E3. ATRACCIÓ DE NOVA ACTIVITAT					
	2014	2015	2016	2017	2018
E3.1. Pla de màrqueting i comunicació dels PAE					
E3.2. Pla de captació d'inversions: "Rubí més activitat"					

CONEIXEMENT					
LÍNIA ESTRATÈGICA C1. QUALIFICAR PER A LES PROFESSIONS DEL SEGLE XXI					
	2014	2015	2016	2017	2018
C1.1. Millorar la qualificació i l'ocupabilitat de les persones					
LÍNIA ESTRATÈGICA C2. TALENT I INNOVACIÓ COM A EPICENTRE					
	2014	2015	2016	2017	2018
C2.1. Pla de captació i retenció del talent (R+T)					
C2.2. Fàbrica d'experimentació industrial: RUB+IND_LAB					

I el **calendari detallat per activitats** previst per al desenvolupament del pla d'acció és el següent:

TERRITORI										
LÍNIA ESTRATÈGICA T1. OFERIR ESPAIS D'ACTIVITAT ECONÒMICA DEL SEGLE XXI										
T1.1. Pla d'inversions per als PAE			**Curt termini**							
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
Definició de les actuacions anuals a realitzar del pla d'inversions										
Execució de les actuacions anuals del pla d'inversions										
LÍNIA ESTRATÈGICA T2. MANTENIMENT SOSTENIBLE DELS PAE										
T2.1. Pla de manteniment per als PAE			**Curt termini**							
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
Definició de les actuacions anuals del pla de manteniment										
Execució de les actuacions anuals del pla de manteniment										
T2.2. Coordinar la inspecció en els PAE			**Curt termini**							
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T2.2.1. Reunions amb els serveis municipals										
T2.2.2. Disseny del sistema d'informació i registre										
T2.2.3. Gestió i coordinació de la informació										
LÍNIA ESTRATÈGICA T3. GESTIÓ SOSTENIBLE DELS PAE										

T3.1. Analitzar la situació dels PAE no recepcionats	**Curt termini**									
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T3.1.1. Anàlisi interna de la situació jurídica dels polígons no recepcionats										
T3.1.2. Reunions entre Ajuntament i propietaris dels polígons no recepcionats										
T3.1.3. Aprovació de la solució jurídica per a la recepció dels polígons										

T3.2. Analitzar els models de gestió dels PAE	**Curt termini**									
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T3.2.1. Recerca de les tendències										
T3.2.2. Identificació i caracterització d'experiències										
T3.2.3. Desenvolupament d'un model										
T3.2.4. Discussió i definició d'un model plausible										
T3.2.5. Serveis de millora en la gestió										
T3.2.6. Avaluació i seguiment de la proposta de model de gestió										

T3.3. Definir criteris de qualitat per als PAE i naus	**Curt-Mig termini**									
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T3.3.1. Definir els criteris de qualitat per a la categorització de PAE i naus										
T3.3.2. Elaborar un mapa de polígons i naus de la ciutat										
T3.3.3. Definir el pla conjunt de millora dels polígons										

T3.3.4. Establir ajudes a l'adequació de naus										

LÍNIA ESTRATÈGICA T4. MOBILITAT I ACCESSIBILITAT ALS PAE

T4.1. Definir un pla de mobilitat i accessibilitat als PAE — **Curt-Mig termini**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
T4.1.1. Contractació d'una empresa especialitzada										
T4.1.2. Reunions de seguiment tècnic										
T4.1.3. Redacció del Pla de mobilitat als PAE										
T4.1.4. Presentació del Pla de mobilitat als PAE										
T4.1.5. Coordinació del Pla de Mobilitat als PAE										

EMPRESES

LÍNIA ESTRATÈGICA E1. GENERAR UN ECOSISTEMA DE SUPORT ADAPTAT A LES EMPRESES

E1.1. Padró continu de PAE — **Curt-Mig termini**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
E1.1.1. Identificació de les diferents fonts d'informació										
E1.1.2. Acords/Convenis amb les administracions i entitats per a la cessió de dades i informació										
E1.1.3. Disseny de la base de dades del padró										
E1.1.4. Posada en marxa del padró continu d'activitats										

E1.2. Creació de la taula de la competitivitat i R+D+I (TC+R)											**Mig termini**
	2014		2015		2016		2017		2018		
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	
E1.2.1. Articulació i posada en marxa de la TC+R											
E1.2.2. Mecanisme de gestió i coordinació de la TC+R											
LÍNIA ESTRATÈGICA E2. SERVEIS ORIENTATS A LA MILLORA DE LA COMPETITIVITAT											
E2.1. Serveis estratègics de millora de la competitivitat empresarial											**Curt-Mig termini**
	2014		2015		2016		2017		2018		
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	
E2.1.1. Definició i implementació del model de prestació dels serveis											
E.2.2. Serveis empresarials especialitzats											
LÍNIA ESTRATÈGICA E3. ATRACCIÓ DE NOVA ACTIVITAT											
E3.1. Pla de màrqueting i comunicació dels PAE											**Curt-Mig termini**
	2014		2015		2016		2017		2018		
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	
E3.1.1. Definició del pla de màrqueting i comunicació											
E3.1.2. Execució del pla de màrqueting i comunicació											
E3.1.3. Avaluació del pla de màrqueting i comunicació dels PAE											
E3.2. Pla de captació d'inversions: "Rubí més activitat"											**Curt termini**
	2014		2015		2016		2017		2018		
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	

E3.2.1. Informació actualitzada de l'oferta de sòl i naus	
E3.2.2. Pla de treball per a la captació d'inversions i noves activitats	
E3.2.3. Sectors estratègics i prioritaris de ciutat	
E3.2.4. Web específica "Rubí més activitat"	

CONEIXEMENT

LÍNIA ESTRATÈGICA C1. QUALIFICAR PER A LES PROFESSIONS DEL SEGLE XXI

C1.1. Millorar la qualificació i l'ocupabilitat de les persones — **Curt termini**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
C1.1.1. Donar continuïtat al CFPR										
C1.1.2. Impulsar nous projectes orientats a la millora de la qualificació i ocupabilitat de les persones										

LÍNIA ESTRATÈGICA C2. TALENT I INNOVACIÓ COM A EPICENTRE

C2.1. Pla de captació i retenció del talent (R+T) — **Mig termini**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
C2.1.1. Definir els sectors per al projecte R+T										
C2.1.2. Identificar i detectar el talent										
C2.1.3. Definir i adaptar l'oferta d'infraestructures i equipaments per facilitar i estimular la captació de talent i d'empreses										

C2.1.4. Definir i adaptar l'oferta de serveis per facilitar la captació i retenció de talent										
C2.1.5. Promoure programes de foment del talent a la ciutat										
C2.2. Fàbrica d'experimentació industrial: RUB+IND_LAB				**Mig termini**						
	2014		2015		2016		2017		2018	
	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.	1r sem.	2n sem.
C2.2.1. Definir el model de la "fàbrica" i el sistema de relació entre la "fàbrica" i la Taula de la competitivitat i R+D+I										
C2.2.2. Determinar les orientacions sobre el tipus d'activitats per a la "fàbrica"										
C2.2.3. Definir els mecanismes de participació i finançament										
C2.2.4. Coordinar les activitats de la "fàbrica"										
C2.2.5. Fer un seguiment dels projectes de la "fàbrica"										

www.daleph.com