

#NOUSERVEF

ABRIMOS POR OBRAS. QUEREMOS CONSTRUIR CONTIGO EL SERVEF DEL FUTURO

INFORME FINAL

#NouServef

Promou:

SERVEF - Servei Valencià d'Ocupació i Formació

<http://www.servef.gva.es/>

Coordina:

CARPE

<http://carpevia.org/>

Coordinació general: Irene Reig Alberola, Jonathan Reyes González

Suport tècnic: Maje Reig Alberola

Desenvolupament web: Aitor Deza Atutxa

<http://www.nouserref.gva.es/>

Col·labora:

Domenico di Siena

<http://urbanohumano.org/és/>

Documentació audiovisual:

Laura Murillo Paredes - [@rodamona](#)

Índex

1. Introducció	4
1.1 Context	
1.2 Objectius	
1.3 Enfocament	
1.4 Agents	
1.4 Estructura de treball	
2. Pla de comunicació	8
2.1 Plantejament	
2.2 Objectius	
2.3 Formats	
2.4 Suports	
3. Participació externa	10
3.1 Plantejament	
3.2 Objectius	
3.3 Enquestes en línia	
3.4 Tallers	
4. Participació interna	14
4.1 Plantejament	
4.2 Objectius	
4.3 Entrevistes	
4.4 Reunions sectorials	
4.5 Enquestes en línia	
4.6 Tallers	
5. Conclusions	17
5.1 Resultats	
5.2 Conclusions	
6. Línies d'acció	39
6.1 Valoració del factor humà del Servef	
6.2 Comunicació corporativa	
6.3 Espais d'oportunitat Servef	
6.4 Transformació organitzativa	
6.5 Pla estratègic #NouServef	
6.6 Taula resum	
7. Bibliografia	49

1. Introducció

1.1. Context

El procés de participació proposat pretén obrir vies noves de construcció col·lectiva per al #NouServef, tant internament com amb els agents externs que formen part de l'ecosistema al voltant de l'entitat.

L'elaboració de la imatge nova i les iniciatives encaminades a fer del Servef un servei obert, pròxim i modern, marca ja un camí clar des de la institució per a superar el model tradicional i encaminar-se cap a un model que entén el treball col·laboratiu com una perspectiva més que s'ha d'incorporar a les diverses visions en el seu sistema.

Aquest procés se centra en diversos perfils amb què experimentar metodologies participatives que servisquen de prototipatge per a valorar la cabuda que poden tindre espais de comunicació i de construcció col·lectiva en la institució. Aquest enfocament permetrà al Servef entrar, més avant, en camps de millora específics detectats, treballar-los i implementar-los a través del treball col·laboratiu de totes les persones pròximes a l'entitat: personal intern, ciutadania, empreses i entitats col·laboradores.

1.2. Objectius

D'acord amb el punt de partida, s'estableixen els objectius específics següents aconseguits durant el procés:

- Introduir la participació i el treball col·laboratiu com un mètode transversal des del qual treballar en xarxa tant de manera interna a la institució com amb els agents externs, per mitjà de canals de participació que facen del Servef una entitat oberta i que escolta la ciutadania.
- Identificar els camps d'acció clau i la integració dels agents necessaris en el procés de canvi.
- Prototipar eines, espais i metodologies que facen possible implicar, per mitjà de la participació activa de les funcionàries, empreses, entitats col·laboradores i persones usuàries del Servef, les millores de l'entitat.
- Redefinir el Servef com un espai d'oportunitat. Una entitat a la qual recórrer no només per a aconseguir ocupació, sinó un espai de referència per a formar-se, activar ocupació, créixer professionalment i fer realitat el teu projecte.

1.3 Enfocament del procés

Ens sembla important descriure l'enfocament general del procés participatiu adoptat per l'equip coordinador abans d'entrar en detall en el desenvolupament i la descripció detallada d'aquest.

Entenem que l'obertura d'espais de participació i construcció col·lectiva dins d'una entitat com el Servef no poden succeir únicament de manera puntual o aïllada en el temps si es vol produir un efecte real en les seues dinàmiques. **La innovació en l'entitat ha d'anar de la mà del disseny d'estructures capaces d'activar mecanismes d'intel·ligència col·lectiva com a pràctica prolongada en el temps.** Parlem d'estructures capaces de promoure de manera constant la col·laboració a través de la concurrència dels sabers i experiències dels diversos agents pròxims a l'entitat. Estructures capaces de portar les lògiques col·laboratives de manera transversal a cada un dels seus sectors.

Perquè aquesta col·laboració es duga a terme es planteja, a més, un **enfocament relacional en el disseny de cada un dels seus espais de participació.** Un #NouServef que treballa la confiança entre persones i que acull les persones que de manera voluntària es volen implicar en la transformació emergent de l'entitat; i que s'obri de manera transparent perquè persones que per diverses raons no han pogut formar-ne part, es puguin sumar al procés en qualsevol moment i de maneres diferents.

És per aquest context que trobem en aquest procés l'escenari oportú per a plantejar:

- Un procés pedagògic per a començar a conèixer i entendre estructures organitzatives més obertes i distribuïdes que afavorisquen la col·laboració.
- Un lloc des d'on posar l'èmfasi en l'atenció de les persones pròximes al Servef. Un espai des del qual relacionar-se de persona a persona més enllà de representativitats o rols.
- Un prototipatge d'espais, eines i metodologies que promouen i afavoreixen entorns de construcció col·lectiva, oberta, transparent i inclusiva.
- Un desenvolupament de propostes més específiques pel que fa a l'estructura, les quals permeten complementar l'organització i el funcionament ja existent amb pràctiques noves que facen del Servef una entitat més oberta, eficient i col·laborativa.

1.4. Agents

Equip director:

- Coordinació: Carpe
- Col·laboració: Domenico Di Siena

Equip comunicació extern:

- Laura Murillo Paredes

Servef coordinació:

- Equip comunicació
- Direcció General
- Servei de Centres i Intermediació Laboral

Servef col·laboració:

- Direcció General de Planificació i Serveis
- Direcció General d'Ocupació i Formació
- Direccions territorials (València, Alacant i Castelló)
- Subdirecció General de Planificació i Coordinació
- Subdirecció General d'Inserció Laboral
- Subdirecció General Administrativa
- Subdirecció General d'Ocupació
- Subdirecció General de Formació Professional per a l'Ocupació
- Centre Servef d'Ocupació Meliana
- Centre Servef d'Ocupació Avinguda del Cid (València)
- Centre Servef d'Ocupació Vila Barberà (València)
- Centre Servef d'Ocupació Isabel la Catòlica (Alacant)
- Centre Servef d'Ocupació Historiador Viciano (Castelló)
- Centre Servef de Formació Catarroja
- Centre Servef de Formació Castelló

Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball:

- Equip de comunicació

Agents socials:

- CCOO
- UGT
- CEV

Participants:

- Personal intern: auxiliars administratives, orientadores, tècnics mitjans, tècnics superiors, caps d'unitat, caps de secció, subdirectores, directors de centres Servef d'ocupació i de formació, caps de negociat, etc.
- Ciutadania en general
- Empreses usuàries del Servef
- Entitats col·laboradores

Xarxes de coneixement:

- CivicWise

1.4. Estructura de treball

La proposta se centra en tres línies principals d'actuació:

- Pla de comunicació.
- Participació externa.
- Participació interna.

2. Pla de comunicació

2.1. Plantejament

El pla de comunicació desenvolupat pretén traspasar els canals habituals, baixar al carrer i fer partícips totes les persones que es troben al voltant del Servef, de la definició d'aquest en aquesta nova etapa. Es tracta, per tant, d'una proposta que no es vertebrava des d'un plantejament purament formal sinó també des del relacional.

Les tasques de comunicació l'han treballat de manera transversal a la participació interna i externa a partir d'una estratègia única, o que ha comportat la creació d'una marca específica associada a la campanya de participació, així com material gràfic i una plataforma web que visibilitze el procés, facilite la participació i òbriga vies de comunicació noves entre el Servef i la ciutadania.

2.2. Objectius

Per mitjà de la implementació del pla de comunicació s'ha aconseguit:

- Comunicar en què consisteix la campanya de participació interna i externa del #NouServef.
- Transmetre els valors del #NouServef, com obrir-se a definir de manera conjunta les polítiques.
- Fomentar la participació de tots els agents pròxims al Servef en el procés.
- Incidir en el canvi d'imatge i dinàmiques ja iniciat pel NouServef.

2.3. Formats

Imatge de marca associada a la campanya. Aquesta ha servit per a comunicar de manera clara i directa la capacitat de proposició i implicació de totes les persones lligades al Servef.

Post. Entrada en el blog. L'equip coordinador escriu des d'un punt de vista tècnic el desenvolupament del procés, els seus punts d'innovació i les referències que s'hi poden aplicar.

Falca de ràdio. Missatge breu dirigit a la ciutadania per a fomentar-hi la participació.

Espot publicitari. Vídeo que transmeta què és el NouServef, quins valors defensa i com s'està treballant. Es pot utilitzar en televisions locals i xarxes socials.

Publitramesa. D'una banda, s'empren correus massius que informen persones inscrites en el Servef, empreses i entitats col·laboradores de l'obertura del #NouServef i les seues vies de participació. D'una altra banda, s'empra un tracte personalitzat a participants d'entrevistes i tallers, a més de posar valor en l'atenció de les persones que hi han col·laborat.

Tallers. Espais per a la detecció conjunta de necessitats, definició de propostes i generació de sinergies per a la possible posada en marxa d'aquestes. En els tallers s'acosta el

#NouServef a personal intern i extern a l'entitat en un ambient de col·laboració horitzontal, obert, transparent i inclusiu.

Enquestes. Espai de participació en línia dirigit a la ciutadania, les empreses i el personal intern. Més enllà de les dades extretes per a fer-ne una anàlisi, ha constituït el format des del qual començar a transmetre l'obertura i els valors del #NouServef.

Entrevistes. L'acostament al personal intern de manera directa evidencia la preocupació del #NouServef pel tracte humà i personal en aquest canvi que pretén aproximar-se a les seues treballadores per a escoltar-les de manera activa.

Material de difusió digital. Píndoles informatives, GIF animats i imatges recordatori s'han utilitzat en la difusió a través de xarxes socials.

Material de difusió imprés. Cartell general, octavetes informatives, lona posterior, llibretes i bolis personalitzats. En definitiva, material físic que acull la imatge de marca i transmet els seus objectius i valors.

2.4. Suports

Portal web. Pàgina que explica de manera senzilla en què consisteix la campanya #NouServef. <http://www.nouservef.gva.es/>

Blogs. El blog de l'equip coordinador serveix d'espai des del qual narrar el desenvolupament del procés participatiu i els seus aspectes innovadors.

Intranet del Servef. La plataforma serveix de suport de comunicació amb el personal intern i de participació d'aquest personal en la millora dels processos interns de l'entitat.

Xarxes socials del Servef. El procés s'ha valgut dels perfils actuals de l'entitat en Facebook, Twitter, Instagram o Youtube. S'ha considerat eficient i profitós comunicar a través dels perfils que ja hi havia, pel curt període de temps que ha estat actiu el procés, així com pels nombrosos seguidors que ja té el Servef.

Ràdio. Entrevistes a la Direcció del Servef per a visibilitzar el procés i acostar-lo a la ciutadania.

Televisió. Els canals locals emeten en els espais publicitaris l'espot de 15 segons sobre el procés.

Oficines. Cada una de les 55 oficines del Servef han servit de suport per a la difusió del procés. Han disposat de material imprés que ha facilitat a la ciutadania la informació i les instruccions sobre com participar-hi.

3. Participació externa

3.1. Plantejament

Aquest bloc s'ha centrat a obrir un espai de participació per a involucrar persones pròximes a l'entitat, i la ciutadania principalment, en el procés d'obertura i definició col·lectiva del #NouServef.

S'ha buscat, per tant, una millora dels mecanismes d'escoltar els usuaris i comunicar-se amb ells que afavorisca una modernització, obertura i optimització dels serveis que l'entitat ofereix basant-se en les necessitats i reivindicacions de la ciutadania.

S'ha testat aquest espai a partir d'una eina en línia i un taller de construcció col·lectiva compartit amb el personal intern del Servef, les empreses i les entitats col·laboradores.

3.2. Objectius

Segons el que s'ha exposat anteriorment, s'ha plantejat:

- Millorar els processos d'avaluació i diagnòstic per a la detecció de propostes de millora.
- Recollir dades amb què el Servef es puga basar per a implementar polítiques noves o millorar-ne les actuals.
- Testar eines i espais que puguin servir com a punt de partida per a un procés de participació i construcció col·lectiva sostingut en el temps.

3.3. Enquestes en línia

L'enquesta facilitada a la ciutadania i les empreses és una font primària d'informació. S'ha treballat com a base per a l'anàlisi de dades que fixen la formulació futura d'altres accions. No s'ha centrat, per tant, a recollir propostes específiques a manera de bústia de suggeriments. Es considera que aquest enfocament ha afavorit que l'entitat conega els camps en els quals treballar més avant en la construcció col·lectiva de solucions.

En tractar-se d'un públic que encara no havia sigut enquestat, s'ha proposat un primer acostament mitjançant unes preguntes bàsiques que mostren la varietat de serveis oferits pel Servef i que serveixen, a més, com a base de treball per a la proposició de camps de millora. A més, tant ciutadania com empreses han disposat d'un breu espai de redacció lliure en el qual expressar aspectes i qüestions no recollides en el formulari.

Les dues enquestes s'han difós a través de correu electrònic emprant les bases de dades disponibles pel Servef i han estat disponibles de manera ininterrompuda durant tot el procés en la web.

3.4. Tallers

Els tallers han representat un moment important de la dinàmica de diagnòstic i activació de processos de transformació tant intern com extern.

Com en la resta de dinàmiques del procés participatiu, **s'ha plantejat un enfocament pedagògic i proactiu en la construcció col·lectiva de propostes que involucren tots els agents pròxims al Servef. El taller en si mateix constitueix un prototipatge**, que després de testejar-lo, s'ajusta per a poder continuar acollint de manera prolongada aquest tipus d'accions.

Selecció de participants:

La inscripció al taller ha sigut possible per mitjà d'un formulari en línia que permet detallar les dades personals següents:

- Nom i cognoms
- Correu electrònic
- Lloc on es vol assistir (València, Alacant o Castelló)
- Perfil: inscrit/a en el Servef, personal intern de l'entitat o empresa

Com que es tracta d'un espai d'assistència voluntària i es considera que l'essència del taller es troba en la mescla de perfils, però no en una mostra representativa d'aquests, s'ha procedit a seleccionar les persones participants per orde d'inscripció.

La comunicació s'ha fet a través del correu electrònic facilitat per al procés nouservef@gva.es des del qual s'ha establert un protocol de tracte sectorial per ciutats a fi d'arribar a les participants finals amb informació orientada per a l'espai.

Metodologia detallada:

El punt de partida han sigut les dinàmiques de Design Thinking en les quals es tracta d'utilitzar el pensament de disseny centrat en les persones, en els processos i, en el nostre cas, en la reflexió sobre els serveis oferits pel Servef.

Els tallers han acompanyat els participants en una dinàmica de construcció col·lectiva que ha començat per l'experimentació d'un procés de coaprenentatge. Aquests tallers han sigut dissenyats perquè els participants disposen d'un temps per a ampliar la seua manera de pensar i s'obliguen a un nou imaginari. Aquesta part ha sigut fonamental perquè el taller no haja acabat sent una simple recopilació "d'idees felices".

La metodologia utilitzada ha acompanyat les persones a moure's des d'una perspectiva limitada al seu espai d'experiència i coneixement cap a una àmbit col·lectiu molt més ampli i divers. El repte ha sigut, per tant, aconseguir que cada persona reconega la seua pròpia responsabilitat i alhora la seua pròpia capacitat per a millorar les coses.

Fases:

1. Check-in de presentació:

Durant aquesta fase s'ompli una fitxa breu en què s'ha de posar el nom, el rol i la passió que es té en la vida. Aquesta dinàmica ha servit per a **humanitzar al màxim l'ambient**. Sovint podem tindre persones que arriben cansades o amb poca esperança que el taller servisca realment per a alguna cosa. No obstant això, ha sigut important explicitar-ho i fer-ho públic amb les altres participants, ja que ajuda a humanitzar i sentir-se totes més còmodes. En l'última dinàmica s'avalua des d'aquest mateix punt de vista com s'ix del taller.

2. Imaginari:

Per a obrir l'imaginari dividim els participants en quatre grups i deixem que cada un dedique 15 minuts a reflexionar sobre un d'aquests conceptes: **multipertinença, adhocràcia, extitució, intel·ligència col·lectiva**.

Es tracta de conceptes poc utilitzats fora del món professional, la qual cosa propícia que cada grup s'active en un debat que permet aprendre de les aportacions de les altres persones i avançar en formes noves d'organització i treball col·laboratiu.

La **multipertinença** promou la reflexió sobre la capacitat d'organitzar-nos sense per això basar-nos en processos de representativitat, sinó tenint en consideració el punt de partida, el coneixement i l'experiència de cada persona. Hi aconseguim acostar-nos a nous models de treball que no necessàriament ens han d'entendre com a representants d'un grup homogeni.

L'**adhocràcia** promou una reflexió sobre processos d'autoorganització que es poden activar de manera adhocràtica, sense necessitar grans infraestructures i en què suavitzar la càrrega institucional i jeràrquica.

Amb el concepte **extitució** s'arriba a reflexionar sobre la capacitat de les organitzacions de suavitzar les fronteres entre "el dins" i "el fora", i sobre la capacitat de deixar-se transformar per allò que es percep com a extern.

Finalment, la **intel·ligència col·lectiva** (IC) i la seua capacitat per a generar processos de creativitat col·lectiva que eviten utilitzar les votacions i aposten per generar contínuament dinàmiques i oportunitats per al consens cap a una proposta que és la de tots i totes, i no la proposta d'una majoria.

Es tracta, per tant, de comunicar alguns enfocaments bàsics del treball col·laboratiu. Per exemple, com en una reunió no es tracta de convèncer els altres sobre una idea concreta, sinó de proposar alguna cosa sobre la qual es treballa, i estar disposats des del principi al fet que la idea necessàriament canviarà. En aquest context, cada persona que comenta alguna cosa no ho fa per a canviar totalment l'enfocament, sinó per a aportar un punt de vista nou que pugui sumar a l'anterior. És a dir, evitem obrir contínuament situacions amb bifurcacions. Això obliga les persones a escoltar-se mútuament i a ser propositives perquè l'ambient avança sabent que en cap moment es procedeix a una votació.

Un altre tema important és explicar com la IC no es basa en els principis de la representativitat, sinó que cada persona parla per si mateixa, per la qual cosa pensa individualment i no en representació d'un grup. Aquest aspecte és important a l'hora d'abordar la possibilitat, per exemple, de crear grups de treballs mixtos en què hi ha empleats del Servef i ciutadania, però en els quals cada u no participa com a representant, sinó que aporta l'experiència viscuda en els diversos àmbits de la seua vida per a construir en col·lectiu, juntament amb les altres persones.

3. Intel·ligència col·lectiva:

En aquesta fase s'ha invitat a treballar de forma col·lectiva sobre propostes per a millorar el Servef. S'ha incidit a generar un sentiment de responsabilitat directa. Per a fer-ho, primer les participants han hagut d'especificar a què estan disposades elles mateixes per a millorar el Servef. Es parteix del principi que cada persona, en el seu dia a dia, prenga consciència que tot canvi necessita l'aportació i el compromís de cada una de les implicades. En aquest tipus d'espais, les decisions no poden ser preses únicament pels "de dalt". Responsabilitzar-se és la millor manera de poder avançar en la transformació d'una entitat de gran abast com el Servef.

A continuació, s'ha treballat per grups durant uns 15 minuts per a definir unes propostes que tinguen en compte la visió de tots els membres del grup. La fase ha acabat amb la posada en comú i el debat de les propostes de tots els grups.

4. Check-out i agraïment:

En aquesta fase s'ha repetit la mateixa dinàmica del principi. D'aquesta manera, s'ha oferit l'oportunitat de visibilitzar el que han pogut experimentar durant el taller. S'ha preguntat com se senten i què destaquen del taller.

Aquesta part, la majoria de les vegades, ha aconseguit transmetre força i esperança i ha acabat amb un aplaudiment col·lectiu.

4. Participació interna

4.1. Plantejament

Aquest bloc s'ha centrat a obrir un espai de participació intern del Servef que permeti incorporar les veus del personal, independentment del seu rol dins de l'entitat, mitjançant dinàmiques de treball intersectorials i col·laboratives.

4.2. Objectius

Segons el que s'ha exposat anteriorment s'ha plantejat:

- Millorar, evolucionar o implementar mecanismes de treball que fomenten la comunicació interna, la coordinació i la col·laboració entre treballadors de l'entitat.
- Obrir un espai intern de construcció col·lectiva que motive el personal i optimitze els recursos per a la posada en marxa d'iniciatives.
- Enfortir les habilitats propositives del personal quant a polítiques internes i externes.

4.3. Entrevistes

S'ha plantejat la necessitat de dur a terme una sèrie d'entrevistes prèvies al personal del Servef de manera individual i a uns quants grups de treball ja actius. Les entrevistes s'han dut a terme a oficines de l'entitat seleccionades pel Servei d'Inserció Laboral, a centres de formació integrada, als Serveis Centrals i a les tres direccions territorials a les capitals de província.

Igual que la resta de dinàmiques aplicades, s'ha tractat d'un espai de participació voluntària. És per això que ha sigut complicat atendre certs factors com el gènere, el rang que s'ocupa o l'àrea de què es procedeix.

A pesar d'això, s'han plantejat les entrevistes a les tres províncies, a perfils diversos i a iniciatives emergents, com ara els grups de treball per a processos interns o el Club d'Ocupació, com un sistema d'obtenció de dades que han ajudat a contextualitzar el procés que s'ha desenvolupat i les dinàmiques implementades amb posterioritat: enquestes en línia i tallers oberts.

S'ha tingut en compte la falta d'abast en el territori allunyat de les tres capitals, per això, s'han aprofitat les trobades dels grups de treball sobre qüestions internes, per a acostar-se a personal que treballa fora d'aquestes.

El canal de comunicació emprat per a informar de les entrevistes ha sigut el correu oficial facilitat i el contacte directe del personal de Serveis Centrals a les diverses subdireccions i als centres Servef d'ocupació i formació.

De les entrevistes s'han extret uns conceptes que de manera individual defineixen, segons el personal intern, el mateix Servef. La bona acollida d'aquesta dinàmica ha fet que es reproduísca en el qüestionari en línia intern.

A més, s'han recopilat uns documents estructurats que ens fan arribar a l'equip coordinador i que mostren la voluntat per part del personal de treballar en millores de l'entitat.

4.4. Reunions sectorials

Al llarg del procés s'han dut a terme reunions sectorials amb la Direcció, subdireccions, direccions territorials, equip de comunicació del Servef i agents socials.

En una major o menor mesura s'han pogut sumar a la definició del #NouServef. Les aportacions de persones que estan lligades de manera constant a l'entitat i que ocupen llocs de responsabilitat són imprescindibles per a aportar un enfocament encertat. D'aquestes reunions es destaca:

- Diverses trobades amb **Direcció** per a consensuar des de l'enfocament general del procés fins a la metodologia aplicada en qüestionaris en línia i tallers.
- Treball coordinat amb l'**equip de comunicació del Servef**, encarregat de transmetre el material comunicatiu a través de les xarxes.
- Aproximació al procés final amb **subdireccions i direccions territorials** a fi de concretar els espais de participació dissenyats.
- Restitució amb **agents socials** pel doble paper que juguen en l'entitat: observadors territorials i membres de la Junta Directiva.

Cal evidenciar que el curt període de temps disponible ha deixat agents clau fora del procés com són les entitats col·laboradores o la universitat. Queda pendent per a futures fases la incorporació d'aquestes a la definició conjunta del #NouServef.

4.5. Enquestes

L'enquesta facilitada per al personal intern s'ha treballat com a base per a l'anàlisi de dades perceptives que fixen l'estructuració futura d'espais de construcció col·lectiva per a la contínua millora de l'entitat. L'enquesta no ha pretés, per tant, centrar-se en el fet de recollir propostes específiques a manera de bústia de suggeriments. Aquest canvi ha afavorit el coneixement per part de l'entitat dels camps en què s'ha treballar més avant en la construcció col·lectiva de solucions.

Com que es tracta d'un col·lectiu que ja ha sigut enquestat, s'ha proposat un acostament doble:

- Preguntes de valoració per gradients que permeten aportar una opinió ràpida i senzilla i que puguen ser quantificats per l'equip coordinador.
- Espais de redacció en què expressar de manera oberta i més extensa les respostes.

S'han estructurat per mitjà de 3 espais principals:

- Dades estadístiques bàsiques.
- Context de treball intern.
- Construcció de l'imaginari col·lectiu actual.

Des de l'apartat de "Context de treball intern" s'aborden qüestions ambientals que afecten de manera transversal el treball: el nivell de satisfacció, el lloc de treball, la comunicació interna, el treball col·laboratiu i la innovació en l'organització; mentre que des de la "Construcció de l'imaginari" col·lectiu actual s'amplia el treball dut a terme en les entrevistes sobre la relació conceptual que té el personal del Servef sobre l'entitat.

Les enquestes s'han difós mitjançant correu intern i han estat disponibles durant 10 dies.

4.6. Tallers

Per als tallers s'ha seguit la mateixa metodologia implementada en els tallers externs.

Selecció de participants

La inscripció al taller s'ha possibilitat per mitjà d'un formulari en línia que permet detallar les dades personals següents:

- Nom i cognoms.
- Correu electrònic.
- Lloc on es vol assistir (València, Alacant o Castelló).
- Centre en què es treballa.
- Rang ocupat.

Com que es tracta d'un espai d'assistència voluntària i s'hi obtenen participants per sota de l'aforament de les sales, s'ha procedit a seleccionar les persones de manera automàtica.

La comunicació s'ha fet mitjançant el correu electrònic facilitat per al procés nouservef@gva.es, des del qual s'ha establert un protocol de tracte sectorial per ciutats a fi d'arribar a les participants finals amb informació orientada per a l'espai.

5. Conclusions

Aquest apartat recull els resultats i les conclusions extretes durant tot el procés descrit anteriorment.

L'enfocament general busca treballar, tal com s'ha explicat, no tant temes específics, com estructurals. No obstant això, #NouServef ha obert diversos espais de participació dels quals s'han extret múltiples propostes específiques que es recullen en aquest informe.

D'una altra banda, s'ha de tindre present que el Servef és una entitat de grandària notable i amb un llarg recorregut en el qual s'han dut a terme processos de consulta diferents, i s'han activat determinats espais de treball en grup per a afrontar possibles millores de l'entitat. Aquest nou espai pretén aportar punts de vista nous, sense oblidar la multitud de propostes que es deriven d'altres espais.

5.1. Resultats

Resultats de les entrevistes a personal intern

1. Perfil i dades personals

Repartiment d'entrevistes per província i gènere

Nombre total	77		Dones	46	Homes	31
Alacant	17	22,08 %		10		7
València	46	59,74 %		27		19
Castelló	14	18,18 %		9		5
			59,74 %		40,26 %	

Repartiment d'entrevistes per edat

Entre 18-30 anys	0	0,00 %
Entre 30-50 anys	32	41,56 %
Més de 50 anys	45	58,44 %
Nombre total	77	

Repartiment d'entrevistes per tipus de centre

Centre Servef d'Ocupació	25	32,47 %
Centre Servef de Formació	5	6,49 %
Direccions territorials	27	35,06 %
Serveis Centrals	20	25,97 %
Nombre total	77	

Repartiment d'entrevistes per àrees				Repartiment d'entrevistes per ubicació			
Administració	1	1,30	%	Alacant	15	19,48	%
Centres Servef d'Ocupació	30	38,96	%	Benidorm	1	1,30	%
Formació per a l'Ocupació	18	23,38	%	Catarroja	5	6,49	%
Foment de l'Ocupació	15	19,48	%	Castelló	12	15,58	%
Espais empreses	1	1,30	%	Elx	1	1,30	%
Grups de treball	9	11,69	%	Meliana	5	6,49	%
Planificació	3	3,90	%	Gandia	1	1,30	%
Nombre total	77			Segorbe	1	1,30	%
				Silla	5	6,49	%
				Torrent	1	1,30	%
				València	30	38,96	%
				Nombre total	77		

Durant les entrevistes va ser impossible trobar algú del personal que tinguera menys de 30 anys, mentre que quasi el 60 % dels voluntaris tenia més de 50 anys. A pesar que es tracta d'una dada estadística que entra dins de la situació habitual del Servef, la falta de personal jove pot limitar l'aplicació de canvis estructurals amb rapidesa, perquè és aquest rang d'edat absent el que sol estar més disposat a assumir-los.

El 75 % de les entrevistes es va concentrar a les capitals de província, ja que es tracta de les ciutats on més activitat hi ha per les limitacions de temps. Encara així, es reserva el 25 % de les entrevistes per a persones que poden donar una visió més àmplia del territori valencià.

Malgrat que la majoria de persones entrevistades treballen a les tres grans àrees del Servef: Formació, Foment de l'Ocupació i Centres d'Ocupació, es destina un 20 % de les entrevistes a conèixer estructures de treball noves (grups de treball interns), l'Espai Empreses i les subdireccions de planificació i coordinació i administrativa.

Finalment, cal destacar la participació femenina com a majoritària, encara que està per davall del percentatge que actualment ocupen les dones en el Servef, un 69,70 %¹.

¹ Dada facilitada pel Servef.

2. Aspectes clau recollits en les entrevistes

Condicions laborals:

- Millorar la classificació de les places.
- Reduir els contractes temporals i per programes per a tindre més flexibilitat organitzativa.
- Millorar la formació específica del personal segons el lloc de treball que ocupen. Generar itineraris d'acord amb llocs de treball per a tindre una formació contínua que millore les capacitats i les competències.

Coordinació interna al Servef:

- Establir persones de referència per temes a les quals recórrer quan s'està aplicant una instrucció o implementant un programa.
- Connectar experiències positives i innovadores entre subdireccions, oficines i centres de formació.
- Promoure cursos i activitats per a personal intern que n'afavorisca la motivació i relació personal.
- Recuperar competències informàtiques.
- Planificar les actuacions anuals de manera col·lectiva i comunicar-les a la resta del personal el primer trimestre de l'any.
- Formar en sistemes de treball col·laboratiu; no competitiu.
- Establir horaris periòdics de coordinació interna.

Protocols, eines i metodologies per a la construcció col·lectiva:

- Desenvolupar cursos de formació sobre pràctiques col·laboratives i referències en l'Administració pública.
- Establir una gestió administrativa integrada en un programa per tal de tindre accés a tot l'historial relatiu a l'ocupació de la persona.
- Avançar en la informatització de la burocràcia i evitar duplicitats en paper i en digital.
- Establir un protocol de seguiment de les propostes de millora que es reben i treballar una realimentació tècnica.
- Fomentar la participació del personal d'oficines en la creació de programes i protocols perquè la implantació a les oficines siga realista i eficient.
- Activar un model d'assemblea-oficina: sistema per a propostes coordinades dins d'una oficina.
- Aclarir les opinions i solucions tècniques de Coordin@.
- Connectar el que s'ha treballat en la plataforma Coordin@ amb els alts càrrecs de l'entitat.
- Emprar l'eina Coordin@ per a formar grups de treball.
- Establir vies de participació contínues que no hagen de passar necessàriament per la persona responsable de la unitat, secció o servei.
- Incorporar al procés els agents socials, les entitats locals, els sindicats i les entitats col·laboradores com un agent més.

Comunicació interna:

- Treballar una comunicació real, directa i quotidiana amb el personal fora de l'oficina.
- Unificar els sistemes de comunicació per a la captació de grans empreses (Espai Empreses) i les PIME (oficines).
- Fomentar la tecnologia per a la comunicació entre serveis territorials. La trobada física no pot limitar per qüestions de logística la comunicació. Augmentar les reunions de coordinació per videoconferència.

Comunicació amb usuaris i empreses:

- Fomentar el coneixement i la proactivitat d'empreses i ciutadania a l'hora de definir de manera conjunta el Servef.
- Controlar les dues llengües oficials.
- Fomentar la informació a instituts, universitats...
- "Tornar a la dimensió humana". La tecnologia com a possibilitat, no com a imposició.
- Treballar amb els empresaris per a verificar les dades que es donen per a les ofertes.

Oficines. Espai físic:

- Separar els llocs d'atenció inicial per a preservar la intimitat dels usuaris i poder atendre correctament casos especials, com ara els de violència de gènere.
- Establir un model que unifiqui les oficines.

Formació:

- Continuar avançant en la territorialització de la formació per a connectar-la amb les empreses i l'activació productiva local.

3. Núvol de paraules clau

Gràfic elaborat amb els tres conceptes que es va demanar a cada persona entrevistada amb els que relacionava l'entitat.



Resultats dels qüestionaris en línia interns

1. Perfil i dades personals

Repartiment de qüestionaris per província i gènere

Nombre total	137		Dones	77	Homes	66
Alacant	59	43,07 %				
Castelló	18	13,14 %				
València	60	43,80 %				
			56,20 %		43,80 %	

Repartiment de qüestionaris per edat

- de 30 anys	0	0,00 %
30-39 anys	14	10,22 %
40-49 anys	49	35,77 %
50-59 anys	63	45,99 %
+ 60 anys	11	8,03 %
Nombre total	137	

Repartiment d'enquestes per tipus de centre

Serveis Centrals	3	2,19 %
Territorials	10	7,30 %
CSO	121	88,32 %
CSF	3	2,19 %
Nombre total	137	

Situació laboral

Interí/ina	76	55,47 %
Fixe/a	52	37,96 %
Altres	9	6,57 %
Nombre total	137	

Anys treballant al Servef

Menys d'1	8	5,84 %
Entre 1-2 anys	10	7,30 %
Entre 2-3 anys	10	7,30 %
Entre 3-4 anys	7	5,11 %
Entre 4-5 anys	6	4,38 %
Entre 5-6 anys	8	5,84 %
Entre 6-7 anys	6	4,38 %
Entre 7-8 anys	5	3,65 %
Entre 8-9 anys	6	4,38 %
Entre 9-10 anys	7	5,11 %
Més de 10 anys	64	46,72 %
Nombre total	137	

**Repartiment
d'enquestes
per càrrec**

Direcció	17	14,41	%
Cap de servei	4	3,39	%
Cap de secció	5	4,24	%
Cap d'unitat	14	11,86	%
Tècnic superior	13	11,02	%
Tècnic mitjà	36	30,51	%
Auxiliar	29	24,58	%
Altres	10	8,47	%

Nombre total 137

En els formularis de participació en línia es troben participants de menys de 40 anys amb un valor inferior al 10 %. És una dada que es correspon amb la mitjana d'edat del personal intern.

Encara que més del 50 % de la participació correspon a dones, igual que en les entrevistes, aquest valor queda per davall del percentatge de dones que treballen en l'entitat (69,70 %).

La majoria de participants són empleats i empleades de llarga duració que han treballat més de 8 anys en l'entitat, fet que no evita que més de la meitat siguin interins, i això reflecteix l'elevat percentatge d'interinitat de l'entitat.

A més, més del 80 % dels participants pertanyen a un centre Servef d'ocupació. Aquest percentatge contrasta amb la baixa participació de Serveis Centrals (0,8 %) o de les direccions territorials (7,4 %). De la lectura d'aquestes dades i les que s'han obtingut en les entrevistes, podem deduir una predisposició més baixa del personal en les direccions territorials i en els Serveis Centrals.

2. Nivell de satisfacció

Nivell de satisfacció			Continuaries treballant al Servef?		
Ambient de treball			Sí. Estic bé ací.	46	33,58 %
Molt bo	37	27,01 %	Sí, però m'agradaria que hi haguera canvis.	81	59,12 %
Bo	83	60,58 %	No, m'agradaria tindre un altre treball en el sector privat.	0	0 %
Regular	17	12,41 %	No, m'agradaria tindre un altre treball en el sector públic.	10	7,30 %
Roí	0	0 %	Total	137	100 %
Molt roí	0	0 %			
Total	137	100 %			

Més de la meitat de participants defineix l'ambient de treball com a bo. La raó més assenyalada d'això és el compromís i actitud de les companyes i companys de treball.

Es destaca i es vincula aquest fet al gran nombre d'interins i interines i la solidaritat que hi ha entre aquests. D'altra banda, s'assenyalen responsabilitats difuses, falta de mitjans i personal i sobrecàrrega de treball. L'alt percentatge d'interinitat suposa fluctuacions enormes en la quantitat de treball.

La gran majoria d'empleades i empleats participants (59,12 %) continuarien treballant en el Servef, però necessiten que hi haja canvis i millores.

3. Lloc de treball

La majoria dels enquestats manifesta la necessitat de dur a terme millores a l'entorn de treball. En aquest sentit es reivindica una estabilitat més elevada i una mobilitat més reduïda en la plantilla, amb una millor classificació i retribució de places, atès que això afecta notablement la seua situació laboral i personal. Aquest grau alt de mobilitat té a més un efecte molt directe a l'entorn de treball, ja que afecta els empleats més estables, que han de dedicar molt de temps a formar companys nous. Tot això té notables efectes negatius en la productivitat i l'eficiència del servei.

El personal intern destaca els problemes de falta de formació de manera general, però en concret en allò que té relació amb les noves tecnologies i el programari utilitzat, així com amb l'atenció al públic als centres. Es reivindica una formació contínua centrada en les persones.

Un altre aspecte destacat és la necessitat de millorar la comunicació de què és el Servef, així com de la seua missió, els seu funcionament i els seu objectius, per tal de facilitar, així, comprensió superior tant per part dels usuaris com de la plantilla mateixa. En relació amb això, es reivindica l'existència de més espais de participació, amb una estructura més orgànica capaç d'ajustar el personal i els mitjans a les necessitats de cada centre.

El personal intern apunta, a més, una millora necessària en la dotació de mitjans, recursos i instal·lacions que en facilite el treball. En general, i amb alguna excepció, s'assenyala la

necessitat de separar i distingir de manera clara el SEPE i el Servef tant pel que fa a l'espai com a la imatge.

També des del personal intern s'indica la necessitat d'humanitzar el tracte amb la ciutadania i s'aposta per propiciar un entorn de benvinguda més pròxim i confidencial, fins i tot comptar amb més espais de treball en grup / activitats tant amb usuaris com per al personal intern mateix.

4. Comunicació interna

Comunicació en el meu espai de treball

Hi ha comunicació fluida entre les persones que treballen en el meu espai de treball?

Sí	123	89,78 %
No	14	10,22 %
Nombre total	137	100,00 %

Comunicació entre centres, departaments, subdireccions, etc.

Hi ha comunicació fluida amb altres centres, departaments, subdireccions, etc.?

Sí	90	65,69 %
No	47	34,31 %
Nombre total	137	100,00 %

La gran majoria dels enquestats (prop d'un 90 %) manifesta que sí que hi ha una comunicació fluida amb les persones amb què comparteix espai de treball. Un 65,69 % dels enquestats afirma, a més, que la comunicació amb altres departaments, centres o subdireccions és bona.

No obstant això, en els dos casos es destaca que es tracta d'una comunicació que és fluida perquè les persones així ho volen, però n'assenyalen una falta d'organització i planificació en el temps.

S'assenyala la necessitat de millorar eines de comunicació i de coordinació com Coordin@, així com la necessitat de fixar nous espais i eines que possibiliten una coordinació i col·laboració més elevades, però sense abandonar els espais formals que ja hi ha.

5. Treball col·laboratiu

Coneixement del Servef

Saps com s'estructura el Servef i els objectius que té com a entitat?

Sí	67	48,91 %
Més o menys	67	48,91 %
No	3	2,19 %
Total	137	100 %

Coneixement del Servef i millores

Penses que si conegueres més sobre el funcionament del Servef milloraria la teua feina quotidiana?

Sí	98	71,53 %
No	39	28,47 %
Total	137	100 %

Col·laboració dins de l'àrea de treball

Penses que hi ha la voluntat de treballar en equip i de manera coordinada entre les persones del teu centre, subdirecció, secció o espai de treball?

Sí	121	88,32 %
No	16	11,68 %
Total	137	100 %

Treball col·laboratiu entre diversos centres, seccions, etc.

Penses que hi ha la voluntat de treballar de manera coordinada entre diversos centres, subdireccions, seccions, etc.?

Sí	78	56,93 %
No	59	43,07 %
Total	137	100 %

Treball col·laboratiu

Et sembla interessant experimentar amb processos de treball cooperatiu?

Sí	123	89,78 %
No	14	10,22 %
Total	137	100,00 %

El percentatge total de personal intern enquestat que afirma conèixer el funcionament i els objectius del Servef és inferior al percentatge de persones que no ho coneixen del tot (un 48,91 % no ho coneix del tot, un 2,9 % afirma no conèixer-ho).

En relació amb això, un 71,53 % assegura que el fet de conèixer millor com funciona el Servef i quins en són els objectius en podria millora el funcionament quotidià.

Quant a l'àmbit de treball destaca com, de nou, es percep una capacitat i interès més alts per col·laborar dins del centre de treball mateix (un 88,32 % destaca la voluntat de col·laborar) enfront de la capacitat i interès de col·laboració entre centres, subdireccions o diverses seccions que es percep actualment (un 56,93 %).

Destaca com, davant d'aquesta situació, un 89,78 % dels enquestats troba interessant i necessari experimentar processos de treball col·laboratiu a l'entorn de treball.

6. Innovació en l'organització

Innovació en l'organització

Has desenvolupat alguna tasca que consideres que no hauria de formar part de la teua obligació contractual?

Mai 19 13,87 %

Sí, i no m'importa fer-les. 105 76,64 %

No, i m'agradaria que no passara. 13 9,49 %

Total 137 100 %

Innovació en l'organització

Et sembla possible millorar el teu lloc de treball sense haver de fer tasques que no formen part de la teua obligació contractual?

Sí 100 72,99 %

No 37 27,01 %

Total 137 100 %

La gran majoria de participants (un 76,64 %) afirma que ha desenvolupa treballs que no es corresponen amb el seu lloc de treball, però que no els importa haver-ho fet.

Quan es pregunta si es creu possible millorar el lloc de treball sense la necessitat que els seus treballadors desenvolupen tasques per a les quals no han sigut contractats, la majoria (un 72,99 %) contesta que ho creu possible, enfront d'un grup més reduït (un 27,01 %) que no ho veu viable.

Així doncs, veiem que bona part dels participants percep que les millores i canvis necessaris estan fora del seu camp d'influència, encara que manifesten l'interés i la disponibilitat per a prendre part d'aquestes millores i canvis.

7. Imaginari col·lectiu*

* Per a l'anàlisi que a continuació desenvolupem hem pres com a mostra els resultats de l'enquesta en valencià, ja que és significativament més nombrosa.

D'entre les respostes de participants destaquen: **servei, públic, desconegut, ajuda, ocupació, ciutadà, tràmit, desmotivació.**

Resultats dels qüestionaris en línia a la ciutadania en general

1. Perfil i dades personals

Repartiment de qüestionaris per edat			
- de 30 anys	156	11,62	%
30-39 anys	163	12,14	%
40-49 anys	414	30,83	%
50-59 anys	520	38,72	%
+ 60 anys	90	6,70	%
Nombre total	1343		

Repartiment d'enquestes per gènere			
Homes	578	43,04	%
Dones	765	56,96	%
Nombre total	1343		

Nivell d'estudis			
Sense estudis	11	0,82	%
Educació Primària / EGB	188	14,00	%
ESO / BUP	156	11,62	%
Batxillerat / COU / Cicle formatiu mitjà	317	23,60	
Cicle formatiu superior	204	15,19	
Grau, llicenciatura, diplomatura	357	26,58	
Màster o superior	110	8,19	
Nombre total	1343		

Inscripcions en el Servef			
Sí	1246	92,78	%
No	97	7,22	%
Total	1343		

Situació laboral			
Aturat/ada des de fa menys de 12 mesos	320	23,83	%
Aturat/ada des de fa més de 12 mesos	744	55,40	%
Estudiant	37	2,76	%
Ni estudie ni treballe	40	2,98	%
Empleat/ada	181	13,48	%
Autònom/a	21	1,56	%
Nombre total	1343		

Els participants de menys de 40 anys no arriben al 25 %. Falta d'identificació de l'entitat per part dels joves.

Hi ha una lleugera participació superior de dones, dada normal si tenim en compte que la desocupació afecta en un grau més elevat les dones.

Més del 50 % de participants tenen estudis superiors i més del 70 % tenen, almenys, un grau formatiu mitjà. Aquesta és un dada normal per a una societat que es troba (sobre)formada per a afrontar la vida laboral. Gairebé el 80 % de participants es troba en situació de desocupació, i més de la meitat, de llarga duració.

A pesar que la difusió dels qüestionaris s'ha fet entre persones inscrites en el Servef i per mitjà de xarxes socials pròpies, un 7 % de participants no es troben inscrits en l'entitat. En un futur s'hauria de treballar el sentiment d'apoderament de qualsevol persona per a transformar una entitat pública, ja que independentment que hi estiga inscrita, és un servei públic.

2. Serveis del Servef*

* Per a l'anàlisi que a continuació desenvolupem hem pres com a mostra els resultats de l'enquesta en valencià, ja que és significativament més nombrosa.

La gran majoria de participants (més d'un 90 %) són persones inscrites en Servef que fan principalment un ús del servei de busca d'ocupació (el 60 % dels enquestats utilitza aquest servei, enfront d'un 41 % que accedeix a formació, i un 38,9 % a orientació.)

3. Valoracions del servei i millores*

* Per a l'anàlisi que a continuació desenvolupem hem pres com a mostra els resultats de l'enquesta en valencià, ja que és significativament més nombrosa.

Atenció al públic

En atenció al públic, la forma més valorada és l'atenció personal a les oficines (83,9 %) enfront d'altres modalitats no presencials com l'atenció telefònica, via correu electrònic, via WhatsApp o per mitjà de la bústia de suggeriments de l'entitat. Es destaca la importància de millorar els dos tipus de serveis.

Comunicació amb el/la usuari/a

Quant a les vies utilitzades per a informar usuaris, el canal al qual es dona més importància és la pàgina web (73,7 %) i informació a títol individual a oficines (58,40 % de clics) davant de la informació en xarxes socials i en xarrades grupals informatives.

La plataforma web ha sigut àmpliament criticada en altres espais com ara tallers, entrevistes, etc. La importància que es dona a aquest mitjà i les crítiques que rep la manera en què està funcionant actualment, apunten una millora necessària.

Autoservef

Els aspectes a què més importància es dona sobre el funcionament de la plataforma Autoservef són la renovació i la inscripció com a demandant d'ocupació (més d'un 90 % dels enquestats), així com la consulta i sol·licitud d'ofertes d'ocupació (entorn d'un 70 % dels enquestats també troba que aquest aspecte és clau). La millora necessària del dos serveis s'ha marcat en l'enquesta com una prioritat dins d'Autoservef.

Inserció laboral i orientació

És el servei d'orientació individual personalitzada amb personal del Servef el que rep més valoració per part de les persones enquestades (prop del 70 % així ho han valorat), seguit dels processos de selecció per a l'ocupació (49,6 %). Les activitats en grup reben una valoració més baixa en l'enquesta, però contrasta amb el resultat d'entrevistes i tallers en què se sol·liciten més espais col·laboratius i d'intercanvi d'experiències.

Les persones enquestades apunten majoritàriament (un 68,7 %) la necessitat de millorar els processos de selecció per a l'ocupació i el servei d'orientació.

Formació per a l'ocupació

L'estadística mostra un interès notable per les persones enquestades. Pràcticament tots els camps són considerats importants per bona part dels enquestats (prop del 50 % de participants hi ha marcat tots els camps). Això evidencia la importància de la formació per als usuaris i usuàries. Dins d'aquest interès destaquen els cursos presencials a centres de formació.

Com a aspectes que cal millorar destaquen l'adaptació necessària del contingut dels cursos a l'oferta d'ocupació (amb un 59,7 %), així com els cursos semipresencials de l'Aula Virtual (amb un 53,8 %).

GVAJobs

Pel que fa a GVAJobs, la web i l'aplicació, els usuaris destaquen la importància d'aquesta per a facilitar la cerca d'ofertes d'ocupació (89 % dels enquestats). Si contrastem aquesta dada amb l'opinió més desenvolupada que hem rebut respecte d'això en els tallers i les entrevistes veiem, no obstant això, que encara que l'aplicació és una bona eina, no sembla que funcione d'una manera tan eficient com podria fer-ho. Els enquestats (el 77,9 %) assenyalen la importància de millorar sobretot la cerca d'ofertes d'ocupació.

Programes d'ocupació

Entre els programes d'ocupació, Avalem Experiència i el Fons Social Europeu són els més valorats. Aquest dada no és gens estranya si es té en compte que la gran majoria dels participants en l'enquesta tenen una edat superior als 40 anys. Per això, Avalem Experiència és destacat també com un programa important per a la ciutadania.

Resultats dels qüestionaris en línia a empreses

1. Perfil i dades personals

Grandària			
Micro. Menys de 10 treballadors	39	37,50	%
Xicoteta. De 10 a 49 treballadors	30	28,85	%
Mitjana. De 50 a 249 treballadors	23	22,12	%
Gran. 250 treballadors o més	12	11,54	%
Nombre total	104		

Ubicació de l'empresa			
ALC	24	23,08	%
CAS	12	11,54	%
VLC	68	65,38	%
Nombre total	104		

Contacte amb el Servef			
Sí	72,00	69,23	%
No	32	30,77	%
Nombre total	104		

Es considera una participació equilibrada si tenim en compte la grandària de l'empresa. En destaca, encara així, la petita empresa. És un dada esperada² si tenim en compte presència elevada d'aquest tipus d'empreses en el teixit econòmic del nostre territori.

Hi ha una participació desequilibrada per províncies, ja que València n'acapara més del 65 %. Si ho comparem amb les inscripcions dels tallers, es detecta una presència superior de la població de València, més enllà de la població que proporcionalment té. El motiu és que hi ha millor comunicació, més influència per tractar-se de la província on se centralitzen els serveis centrals, etc.

L'interés de les empreses a participar en les millores del Servef és de més del 30 %, encara que no tinguen una relació amb l'entitat.

De totes maneres, el nombre de persones participants no és determinant per a valorar el procés, les 104 empreses que hi han participat en línia en constitueixen una mostra limitada.

² De les 344.335 empreses de la Comunitat Valenciana, 344.012 són PIME (de 0 a 249 assalariats), el que suposa el 99,91 % del total de les empreses d'aquesta comunitat autònoma. El 95,32 % són microempreses (de 0 a 9 assalariats) de les quals el 54,03 % són empreses sense assalariats. El nombre de grans empreses està per davall de la mitjana estatal: 0,09 % enfront del 0,12 %. En aquest grup, la província de Castelló és, amb un 0,16 %, la que té el nombre més gran de grans empreses. Font: <http://www.ipyme.org>, <http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2016.pdf>

2. Valoracions i aspectes que cal millorar*

* Per a l'anàlisi que a continuació desenvolupem, hem pres com a mostra els resultats de l'enquesta en valencià, ja que és significativament més nombrosa.

Comunicació

Les empreses que participen en l'enquesta manifesten un interès més elevat pels serveis que ofereix el Servef següents: accés a Contrat@ del SEPE per a gestionar la contractació laboral (al voltant d'un 50 %), la tramitació d'ajudes i subvencions (un 42,9 %), seguit per l'assessorament i orientació (40,5 %). Aquestes dades coincideixen pràcticament amb les del nombre d'enquestats que creu que aquests serveis, no obstant això, cal millorar-los; especialment pel que fa a la informació actualitzada sobre ajudes i subvencions, i com tramitar-les (un 62,5 % de les empreses enquestades així ho manifesten).

Inserció laboral

En inserció laboral es destaca la importància de la publicació de les ofertes d'ocupació que hi ha, així com els processos de selecció de persones candidates i el seguiment que se'n fa. Aquest serveis coincideixen, a més, amb els que els enquestats sol·liciten millorar (un 62,5 %, un 56,3 % i un 50 %, respectivament, del total de la mostra de participants així ho manifesten).

GVAJobs

La consulta de *curriculum vitae* (amb prop d'un 60 % dels participants) i el registre de l'ocupació (amb un 70 %) són les funcions de GVAJobs més valorades pels enquestats. Les segueix la consulta de candidatures presentades (a l'entorn d'un 50 %) i el resultat de la selecció (un 17,9 %).

De totes aquestes, la consulta de les candidatures presentades i del *curriculum vitae* són les funcions de les quals més participants requereixen una millora (un 64,3 % i un 60,7 %, respectivament).

Formació

Les empreses enquestades valoren notablement la col·laboració amb formació per al personal (a l'entorn d'un 80 %) i la consideren un aspecte clau que s'ha de millorar. La formació dual és valorada amb un segon lloc pels enquestats (un 36,4 % dels enquestats la considera com un aspecte que cal destacar).

Subvencions i programes

Entre les subvencions i programes que ofereix el Servef, els incentius per a la contractació són els més valorats per les empreses (un 61,3 % de la mostra així ho considera), seguit dels incentius per a la formació dual (amb un 29 %). Aquests són, alhora, els programes que més millores necessiten segons els enquestats.

Garantia Juvenil i Avalem Joves estan en el tercer lloc, amb el suport del 25,8 % i 16,1 % dels enquestats. El Programa Operatiu del Fons Social Europeu Comunitat Valenciana 2014-2020 i Avalem Experiència, són els que menys valoració reben per part de les empreses enquestades (un 12,9 % i un 9,7 % respectivament).

Resultats dels tallers

1. Perfil i dades personals - participació interna

Repartiment de participants per província i gènere							
Nombre total	45			Dones	31	Homes	14
Alacant	14	31,11 %			10		4
Castelló	13	28,89 %			9		4
València	18	40,00 %			12		6
				68,89 %		31,11 %	

Repartiment de participants per càrrecs			Repartiment de participants per centre		
Director oficina	9	20,00 %	CSO	18	40,00 %
Administratiu	6	13,33 %	CSF	9	20,00 %
Tècnics	8	17,78 %	Territorials	17	37,78 %
Cap servei	6	13,33 %	Centrals	1	2,22 %
Cap unitat	2	4,44 %	Nombre total	145	
Cap secció	2	4,44 %			
Cap negociat	1	2,22 %			
Orientadors	6	13,33 %			
Altres	5	11,11 %			
Nombre total	45				

Destaca el fet que la província amb un nombre més gran d'inscrits siga la de Castelló (40 %) i que siga la que menys personal del Servef acull, així com que a València, que és la que més serveis té, només hi haja hagut un 29 % de les inscripcions.

La participació femenina ascendeix quasi a un 70 %, per la qual cosa, en aquest espai de participació sí que es pot afirmar que ha sigut un reflex, quant a gènere, de la composició de l'entitat.

La procedència del personal és, de manera majoritària, de territorials i oficines d'ocupació. Qüestió intel·ligible perquè, d'una banda, el taller se celebrava a les seues territorials i les oficines són les que han mostrat més interès a participar en aquest procés de transformació. En canvi, que la participació de Serveis Centrals és d'un 2 %. Implicar aquest rang de l'entitat és fonamental, perquè la resta de centres l'identifica com el lloc des d'on ha d'haver-hi una voluntat de transformació real.

Destaca també la varietat de perfils que hi van assistir, la qual cosa és fonamental quan es vol que les propostes treballades es facen des d'una perspectiva integral.

2. Perfil i dades personals - participació externa

Repartiment d'inscripcions per província

Nombre total	308		
Alacant	61	19,81	%
València	192	62,34	%
Castelló	55	17,86	%

Repartiment de participants per província i gènere

Nombre total	84			Dones	50	Homes	34
Alacant	38	45,24	%		27		11
València	24	28,57	%		12		12
Castelló	22	26,19	%		11		11
				59,52 %		40,48 %	

Repartiment de participants per perfil

Inscrit	63	75,00	%	
Personal	11	13,10	%	
Empresa*	10	11,90	%	* En el perfil d'empresa, s'inclou el d'entitats col·laboradores.
Nombre total	45			

Hi ha una alta inscripció (més del 60 %) a la província de València. Caldria estudiar quins canals de comunicació han funcionat i si aquesta dada està relacionada amb la quantitat d'entrevistes que es van fer a la província, que hi coincideixen en percentatge. Si és així, es tracta d'una línia que s'ha de treballar, és a dir, la comunicació i transmissió de la informació de manera personal a oficines.

La participació femenina, com en la resta de canals, és superior a la masculina.

A pesar de tractar-se d'un taller enfocat a la ciutadania, la presència d'altres perfils (25 %) en els tallers va ajudar a diversificar els punts de vista i a formular propostes des d'una perspectiva més àmplia. Per a aconseguir aquest objectiu s'hauria de potenciar en un futur la integració de personal intern i entitats col·laboradores amb la ciutadania en espais de construcció col·lectiva.

3. Propostes per àmbits

A continuació, recollim els resultats dels tallers duts a terme durant el procés. Aquests resultats es treballen de manera conjunta per temes, perquè entenem que qualsevol acció de millora que porte l'entitat cap avant ha de ser integral i afecta els diversos agents pròxims a aquesta.

Millorar cap a dins i cap a fora

Durant els tallers, especialment en els interns, però també en els conjunts, s'ha manifestat la necessitat d'estabilitzar la plantilla i millorar la classificació de les places per a una millor retribució salarial. S'entén que una millora de les condicions laborals dels treballadors i treballadores millora la seua situació, però també el servei.

Un altre aspecte destacat és la necessitat de flexibilitzar les plantilles per a poder ajustar-les a la realitat i a la càrrega de treball en cada una de les àrees. Aquesta falta de flexibilitat fa que centres amb necessitats molt distintes disposen de plantilles dispars que no s'ajusten a la càrrega de treball, la qual cosa afecta notablement l'eficiència en el servei.

En relació amb l'anterior, es planteja la possibilitat de flexibilitzar també els horaris de treball per a poder tindre usos de centre complementaris a les vesprades.

Comunicació

En els tallers es reivindica una comunicació de més qualitat i abast sobre els serveis, el funcionament, els objectius i els processos de l'entitat, tant en l'àmbit extern com en l'intern. És necessari un canvi de la imatge de la desocupació per a començar a comunicar una imatge més dinàmica, activa, i clara sobre allò que ofereix i millorar-ne els continguts i funcionament de web, aplicació, etc.

En l'àmbit intern, es planteja com a proposta establir eines per a compartir bones pràctiques que es puguen replicades en els diversos centres per a millorar així l'eficiència del servei.

Col·laboració i innovació en l'entitat

GENERAL

S'ha insistit en la necessitat de cuidar la confiança i treball que posen les i els participants en processos participatius o consultius com aquest mateix. S'ha proposat així establir un sistema eficaç de seguiment de propostes capaces de visibilitzar la continuïtat, el recorregut i el resultat d'aquest tipus de processos i de les propostes que d'aquests s'inicien.

INTERNA

En l'àmbit intern, es planteja la necessitat de disposar de sistemes d'avaluació per a la millora en general i, que en particular, permeten regularitzar els cursos de formació i parametritzar els contractes perquè no hi haja un abús del servei.

Una altra proposta repetida de diverses maneres és la de descentralitzar la participació des de l'activació de canals i metodologies col·laboratives en tot el territori. Espais col·laboratius i d'intercanvi d'informació dins dels centres, però també grups de treball interdepartamentals orientats a la innovació i al canvi en tota l'estructura.

Molt en línia amb això mateix es planteja la necessitat de desenvolupar una plataforma de comunicació integrada per a tot l'ecosistema Servef. Una solució semblant a Coordin@ però global, i amb un funcionament més eficient, visual, i interactiu que el d'aquesta.

Es proposa la necessitat de territorialitzar les polítiques involucrant més el personal. Espais de construcció col·lectiva com fòrums en l'àmbit local que connecten aquest polítiques amb contextos més locals.

CONJUNTA

En general es planteja la necessitat de continuar treballant espais com els promoguts des de #NouServef d'una manera més sostinguda en el temps i més present en el territori. Es proposa perpetuar aquest tipus de dinàmiques i fer-les arribar a més actors. En este sentit es plantegen:

Espais de col·laboració entre demandants d'ocupació i tècnics del Servef per a resoldre temes concrets.

Trobada de *networking* (o treball en xarxa) entre diversos perfils professionals i les empreses. Desenvolupament d'un espai entre el formal i l'informal a les empreses conèixer de manera personal els candidats i candidates que es poden incorporar en l'empresa.

Espais de col·laboració entre personal intern de Servef i empreses per a determinar quina formació i quina difusió és necessària per a desenvolupar programes de foment i formació per a l'ocupació.

El factor humà

Es planteja la importància de cuidar el factor humà en el servei. Això naix en diversos àmbits, tant des dels tallers interns com des dels tallers conjunts.

Es proposa valorar les persones usuàries de Servef i dirigir-se a elles com a "ciudadania", no com a "clients" o "usuaris/es". En aquest sentit, es proposa també establir un rol dins de les oficines que reba les persones i les guie abans d'arribar a les taules, substituint el sistema de números per un en què s'anomene les persones pel seu nom.

També es recull la necessitat d'adaptar les instal·lacions per a tindre més espais de privacitat o treball personal amb la ciudadania, així com la de formar en aquest camp les persones que atenen el públic.

En l'àmbit intern, es planteja un programa social intern que promoga l'autogestió d'activitats d'oci que potencien el valor relacional dins de la plantilla.

També es proposa avançar en aquest sentit amb les empreses. Es planteja implicar més les empreses i les institucions públiques des d'espais de trobada no formals en els quals nodrir-se d'idees per a millorar processos de manera mútua.

Finalment, es recull una una proposta concreta per a promoure la col·laboració del personal intern i la ciudadania en els cursos de formació. És a dir, que els dos perfils puguen donar i rebre formació. A aquesta proposta s'afeg la necessitat de valorar el personal intern facilitant-li formar la resta de companys/es.

5.2. Conclusions

Al llarg dels últims mesos l'equip coordinador hem dut a terme un treball intens de reconeixement del Servef i de les seues diverses funcions i àrees de treball amb l'objectiu de conèixer en profunditat l'entitat, els departaments que la integren, així com les persones beneficiàries dels serveis que ofereix.

Per mitjà dels diversos formats i suports ja descrits, i considerant la informació de processos previs, hem pogut entrar en contacte amb les realitats distintes que configuren l'entitat, i de manera que hem adquirit una perspectiva àmplia de les dinàmiques d'aquesta. Encara que el context és complex, hem pogut detectar una sèrie d'aspectes que ens sembla clau que tractem, ja que són el motiu, segons el nostre parer, pel qual es genera gran part de la problemàtica.

Visió i autoconsciència col·lectiva

Un dels aspectes clau detectats durant tot el procés és la dificultat de l'entitat per a comunicar de manera clara els seus objectius, funcions, valors i missió, tant a la ciutadania com a part del seu personal intern. Trobem una carència notable a l'hora de construir una consciència col·lectiva sobre el que és el Servef dins del seu propi ecosistema.

S'ha pogut detectar que, entre la ciutadania, l'entitat es percep a priori com un "espai de necessitat" al qual recórrer quan s'han esgotat altres alternatives i, en gran manera, com a tràmit necessari per a poder accedir a altres gestions. En aquest sentit, veiem que els usuaris desconeixen la totalitat de les funcions i oportunitats que el Servef ofereix, i li atribueixen, fins i tot, d'altres que no li són pròpies, la qual cosa els porta a titllar el seu funcionament de poc útil. La percepció pública de la institució és confusa. El Servef no es percep generalment com un espai que permet construir i créixer fora d'una situació problemàtica.

Aquest prejudici, encara que amb dinàmiques distintes, s'estén en l'interior de l'entitat. Bona part del personal que ha participat en aquest procés associa el seu treball a la desocupació i a la necessitat, alhora que apunta la frustració en considerar, de vegades, inútil la tasca que exerceixen. Aquesta situació se suma al reconeixement per part del personal de la falta de perspectiva àmplia sobre els valors, la missió i les funcions que l'entitat exerceix, i assenyala que una comprensió superior d'això facilitaria el seu treball i la motivació pel que fan.

El que s'ha assenyalat en el punt anterior creiem que es genera, entre altres coses, per l'absència d'una estratègia de comunicació corporativa, tant en el pla intern de l'entitat com en l'extern, que siga prou potent i innovadora, i capaç de connectar amb el seu públic objectiu i involucrar el personal com a part vinculant de l'estratègia.

El factor humà / la part relacional

Al llarg del procés s'ha mencionat des de diversos espais i perfils que hi han participat la importància de revisar "el factor humà" que uneix les persones de l'ecosistema Servef per a fer front la carència d'espais en què cuidar la part relacional. A continuació, es desenvolupa aquest aspecte en diversos àmbits.

D'una banda, la ciutadania usuària del servei reivindica un tracte més pròxim i humà des de l'entitat. La introducció de la tecnologia i l'Administració electrònica en l'entitat ha agilitzat molts tràmits i té un gran suport del personal, però deixa en evidència la bretxa digital que hi ha. Aquesta situació de transició provoca al personal treball extraordinari en tràmits i, a la ciutadania, exclusió d'alguns col·lectius i grups poblacionals.

En l'àmbit intern, bona part del personal manifesta una bona relació amb la resta de companyes i companys, però fa evident la carència d'espais relacionals en els quals construir llaços de confiança i un millor ambient de treball que n'afavorisca la motivació. La necessitat d'espais relacionals més informals o en entorns aliens al laboral en què construir ambient d'equip són una reivindicació repetida al llarg del procés.

També manifesta la necessitat de millorar l'acollida de la ciutadania a les oficines d'ocupació, apuntant fins i tot la pertinença de disposar d'instal·lacions que possibiliten una atenció millor, i una atenció personal i de grup, de la ciutadania usuària. No totes les oficines estan dotades amb un disseny que facilite el tracte amb diversos col·lectius, en especial amb persones amb una situació personal delicada.

D'altra banda, empreses i entitats col·laboradores que han participat en els tallers demanen la creació d'espais en els quals poder trobar a possibles futurs treballadors, fora de les vies i dels entorns de selecció tradicionals, per tal de poder conèixer millor com n'és el context personal.

Espais de col·laboració i sinergia. Innovació organitzativa

Estretament vinculat als problemes de comunicació interna i carència d'espais relacionals trobem, a més, un dèficit d'espais, eines i metodologies col·laboratives que faciliten entorns de construcció col·lectiva capaç d'involucrar els diversos agents del Servef per a així fer més eficient el funcionament de l'entitat.

En l'àmbit general, la visió transversalitzadora la trobem amb més freqüència en els nivells més alts de l'estructura organitzativa (subdireccions), però com més es descendeix en l'estructura, més escassa és aquesta perspectiva transversal. De tota això, es detecta com a conseqüència la falta de fluïdesa en la comunicació de baix cap a dalt, en comparació a la que hi ha de dalt cap a baix.

Si ens basem en les entrevistes, els tallers i les enquestes, s'intueix que hi ha una col·laboració espontània entre els treballadors, però es detecta la necessitat d'una estratègia coordinadora capaç de crear estructures capaces d'activar mecanismes d'intel·ligència col·lectiva a totes les escales i de manera dilatada en el temps.

Un reflex del que s'ha exposat anteriorment es pot veure en eines digitals eficients que permeten aquests processos. L'eina Coordin@ és una bona iniciativa, però ha de ser millorada en profunditat. Es tracta, a més, d'una eina que només utilitza una subdirecció, que si bé la transversalitza, no facilita la comunicació amb altres.

En aquest procés s'han pogut presenciar pràctiques d'un valor relacional alt, i amb bons resultats, els quals estan tenint lloc en algunes oficines, subdireccions o departaments. Aquestes pràctiques no eren conegudes per bona part de la resta de l'entitat. Espais com el Club d'Ocupació, desenvolupat pel CSO de Silla i el CSO Isabel la Catòlica d'Alacant, o els grups de treball sobre processos interns de la Subdirecció d'Inserció Laboral, donen l'oportunitat de visibilitzar pràctiques positives per tal que no es produïsquen de manera puntual i aïllada, sinó que sempre que es treballa en xarxa i de manera oberta, puguen tindre un gran impacte en l'entitat.

6. Línies d'acció

En aquest apartat plantejarem una sèrie d'àmbits que s'han de tractar com a resposta a la situació analitzada al llarg dels apartats anteriors. Amb aquesta finalitat, proposem unes línies guia que recollisquen diverses accions orientades a fer front als aspectes que considerem que afecten el funcionament de l'organització.

Abans de procedir a desenvolupar-les considerem important destacar que, a pesar de la rigidesa de l'estructura de l'Administració pública, **hi ha molt d'espai per a promoure una gran quantitat d'accions innovadores**. Com afirma Amalio Rey: “les limitacions normatives i organitzatives no són un impediment perquè es puguin produir canvis significatius en els processos i serveis si hi ha l'interés i la convicció d'impulsar-los. La clau està a reconèixer els espais que podem canviar nosaltres i evitar aquesta pràctica tan poc saludable de desviar l'atenció cap a altres assumptes.”

En aquest sentit, ens sembla clau partir d'una premissa general: la necessitat d'entendre aquest procés de transformació com un procés de totes i de tots. Aquest #NouServef és un procés que han de construir col·lectivament totes les persones que formen part de l'ecosistema de l'entitat.

6.1. Valoració del factor humà del Servef

Centrar-se en les persones com a punt de partida

Relació entre el personal intern

No hi ha millor representant d'una organització que una plantilla compromesa, feliç i amb un fort sentiment de pertinença i coresponsabilitat amb l'entitat en què treballa.

En aquest sentit, ens sembla clau començar a activar espais relacionals interns a l'organització amb un caràcter més informal, treballar en espais que connecten les persones des d'interessos i contextos aliens al laboral, la qual cosa afavoreix l'enfortiment de les relacions també en l'entorn de treball. Espais com Work Café³, bancs de temps, o fins i tot **activitats més quotidianes**, com poden ser desdejunis compartits. També des de l'organització es poden promoure grups per a la gestió d'activitats per a l'oci i Team-Building⁴. Aquestes activitats poden ser **autogestionades i, fins i tot, autofinançades**.

Un altre aspecte en què cal treballar és la gestió de l'experiència i les habilitats del personal intern per a millorar l'eficiència de la plantilla. S'ha detectat que l'alt grau d'interinitat i temporalitat que necessita un acompanyament per part del personal, provoca problemes seriosos en la productivitat d'alguns equips. És necessari treballar en un **“lot de**

3 Un WorkCafé és un espai dinàmic que connecta les persones amb els companys/es, el seu treball i la seua organització. Transforma l'espai destinat a la cafeteria corporativa tradicional en una destinació on poder connectar, col·laborar, concentrar-se i innovar. (Definició d'Steelcase)

4 El Team Building o “construcció d'equips”, és un terme col·lectiu per a definir un conjunt d'activitats que busca formar equips de gran rendiment i millorar les relacions interpersonals dins d'un grup. Actualment és una de les eines clau en el desenvolupament organitzacional i s'aplica a diversos tipus de grups com són unitats militars, equips esportius, tripulacions de vol, equips de treball, altes gerències en empreses i, fins i tot, grups escolars, entre altres. (Definició de Wikipedia)

benvinguda” capaç d’acompanyar, formar i integrar noves treballadores i treballadors per a suavitzar-ne el procés d’arribada, així com l’impacte que té sobre la plantilla ja activa.

Relació amb la ciutadania

Es pretén recuperar el contacte i l’atenció personal amb la ciutadania apostant per millorar-la. Per a fer-ho, cal establir **espais de benvinguda** per a la ciutadania als centres amb personal format amb aquesta finalitat, i també l’atenció telefònica i l’atenció digital durant un horari determinat. Aquestes són algunes de les solucions més directes.

Una altra proposta interessant pot ser l’obertura d’espais per a activitats en grups de ciutadans, o fins i tot d’**espais més informals** on ciutadania i personal puguen trobar-se en un entorn distint. En aquest sentit, una bona iniciativa ja en marxa ens sembla que és el Club d’Ocupació, una pràctica que s’ha d’estudiar per a implementar-la en centres.

En l’àmbit intern es considera que cal canviar la denominació de **“clients” per la de “ciutadania”**, perquè el nou terme defineix de manera més encertada la relació que la plantilla hauria de tindre en una organització col·laborativa.

Servef, empreses i ciutadania

Cada vegada més les empreses estan virant cap aquesta perspectiva més centrada en les persones, en el factor humà de la seua plantilla. Al llarg del procés, i davant de l’enfocament que hem plantejat des de la coordinació, els participants vinculats al sector privat han manifestat el seu interès en les oportunitats que el Servef pot brindar per a treballar aquest aspecte en el món empresarial.

Activar espais **de formació i suport a les empreses** amb l’objectiu d’oferir-li un context innovador per a les seues estratègies de recursos humans. Les empreses han comunicat que la selecció dels empleats representa un punt clau de la seua activitat. No obstant això, sembla que no disposen d’espais i processos realment adaptats a les seues necessitats. El problema més greu té a veure amb “la part relacional”. Les empreses són, abans de res, un conjunt de persones. Per això és important que en la selecció es done molta importància al factor humà.

Es proposa un **espai de trobada entre demandants d’ocupació i empreses**, en què el focus se centra més en una conversa i un procés de coaprenentatge que en la selecció. És a dir, que en aquest espai no es procedeix a cap selecció de possibles empleats, simplement es promou el diàleg entre demandants d’ocupació i emprenedors, perquè es coneguen millor i perquè les dues parts tinguen una visió més àmplia i concreta de la realitat: de les necessitats i potencialitats de cada una.

6.2. Comunicació corporativa

Una comunicació feta per, i per a, tot l'ecosistema de l'entitat

Construcció col·laborativa d'una marca nova

Al llarg del document s'ha fet evident que és necessària una estratègia de comunicació que transmeta tant en l'àmbit intern com en l'extern què és el Servef, quin és el seu objectiu social i els seus valors. A aquests aspectes, després de #NouServef podem afegir-ne altres com la seua imatge corporativa o la seua cultura organitzacional.

El Servef exerceix activitats, esdeveniments i notícies que impliquen tot el seu ecosistema: empreses, entitats col·laboradores, ciutadania, etc. Estructurar una **xarxa de comunicació territorialitzada** capaç de visibilitzar tota l'activitat que es té a nivell global i local és un pas fonamental per a fer arribar a la ciutadania el treball que es du a terme dins de l'entitat. Per això, s'aposta per una coordinació des de Serveis Centrals que tinga connexió amb nodes comunicatius en cada subdirecció, servei territorial, CSO i CSF. Aquesta es recolzarà en una **imatge de marca nova, que expresse els valors nous** lligats al Servef i recollits, en gran part, durant el procés.

És necessària, així, una estratègia de comunicació corporativa innovadora capaç de transcendir la comunicació unidireccional per a començar a establir un **sistema comunicatiu pluridireccional** capaç d'involucrar els diversos agents de l'ecosistema Servef per a generar d'aquesta manera una **cultura organitzacional compartida**. Hui en dia i cada vegada més els mitjans socials compten amb més credibilitat que les formes tradicionals de publicitat. En aquest sentit, és clau ser capaços de generar un entorn participatiu i de confiança en què tot el personal se senta compromés i identificat amb els valors i la missió de la marca i siga capaç de liderar la comunicació, és a dir, concebre **el personal com a "ambaixador"**.

Una identitat compartida és el principi de canvi per a sentir pròpia la marca que es representa. S'estaria parlant de persones que treballen en el Servef i que poden comunicar d'una manera clara i directa els serveis de l'entitat per mitjà, per exemple, de vídeos tutorials o visites guiades a centres de formació.

Finalment, s'incideix en la comunicació i la visibilització de bones pràctiques. Valorar les **experiències experimentals positives** dins de l'entitat, obrir-les a debat en trobades físiques i/o digitals, per a millorar-les i intentar implementar-les en altres àmbits o territoris. En definitiva, fer valer les bones pràctiques i les persones proactives i implicades en la millora de Servef.⁵

Canals i formats comunicatius

5 Exemples:

BHERRIA. Àgora para la nueva ciudadanía. bherria.eus/es. Espai per a la trobada física i en línia en què compartir coneixements, experiències i debats, prenent com a base projectes de participació i innovació social que ja estan en funcionament en l'Administració. Té com a objectiu impulsar la construcció d'un lloc de trobada per a la reflexió i l'aprenentatge des d'experiències actuals de participació ciutadana i acció social, així com explorar noves vies i projectes que reforcen els valors lligats a la participació i el voluntariat, des de l'Administració pública a Euskadi.

CLUB D'INNOVACIÓ. Interacció entre administracions www.clubdeinnovacion.es Plataforma per a la visibilització de bones pràctiques www.clubdeinnovacion.es/categoria/buenas-practicas.

Els públics als quals es dirigeix el Servef són múltiples i utilitzen canals comunicatius diferents. Diversificar **la comunicació de la marca**, més enllà dels serveis i centrant-se **en els valors**, és un aspecte que es pot treballar des d'àmbits amb què es considera que han de sorgir sinergies, com el del màrqueting urbà, la construcció i acció col·lectiva en espai públic, les xarxes socials o els esdeveniments de treball en xarxa.

A més, s'aposta en els camps tradicionals de **comunicació**, com ara la comunicació **impresa**, el treball de formats informatius nous que simplifiquen i estructurin la informació, i permetre un acostament en la seua transmissió; o la **pàgina web**, des de la qual s'ha de treballar per a garantir un accés senzill, directe i clar cap a qualsevol servei o informació.

El Servef més enllà de la desocupació

Per a totes les millores proposades dins d'aquest apartat de comunicació hi ha un inici fonamental, comunicar per a deixar d'associar les dades de persones desocupades al Servef.

Per tant, es tracta de posicionar el Servef com **una entitat des de la qual treballar i innovar en l'àmbit de l'economia i l'ocupació**, com un un espai que es preocupa de manera integral per àmbits que van més enllà dels seus serveis assignats: *emprenedoria start-up*, organització col·laborativa d'equips, fórmules polítiques noves per a afrontar "l'era del final del treball", etc.

6.3. Espais d'oportunitat Servef

Una xarxa d'espais per a connectar amb el territori

El Servef disposa d'una infraestructura potent quant a instal·lacions. La xarxa de centres distribuïts per tot el territori configura una oportunitat enorme per a connectar de diverses maneres amb la ciutat si es posen al servei d'altres activitats. Sense oblidar l'esforç que es requereix en gestió, entenem que els espais del Servef presenten un potencial enorme com una **infraestructura d'activació productiva de les ciutats**. Ens referim a la possibilitat d'utilitzar els centres amb els seus serveis d'orientació i formació com a espais que s'obren a dinàmiques d'experimentació i de producció col·lectiva al voltant de projectes concrets, com poden ser la fabricació digital, els espais de *co-working* o els models de laboratoris ciutadans i *living lab*⁶, amb aliances estratègiques amb altres administracions locals, petites empreses i universitats.

6.4. Transformació organitzativa

Codisseny de l'entitat

⁶*Un *living lab* és un banc de proves reals i un entorn d'experimentació en què els usuaris i els productors poden cocrear innovacions. Els *living labs* són caracteritzats per la Comissió Europea com les aliances públic-privat-persones (PPPP) per a la innovació oberta impulsada pels usuaris. Els *living-lab* es basen en quatre activitats principals:

- Cocreació: codisseny dels usuaris i dels productors.
- Exploració: el descobriment dels usos emergents, els comportaments i les oportunitats del mercat.
- Experimentació: la implementació d'escenaris "en viu" dins de les comunitats d'usuaris.
- Avaluació: avaluació de conceptes, productes i serveis d'acord amb criteris socioergonòmics, sociocognitius i socioeconòmics.

(Definició de Parc Científic de la Universitat de València)

Tal com ens explica Amalio Rey, expert en processos d'intel·ligència col·lectiva i pensament de dissenyador (*design thinking*) aplicat a la transformació d'organitzacions, la innovació pública no pot ser igual que la privada. Ni per mitjans, ni per finalitats.

“Per exemple, la idea tan gastada de considerar la ciutadania com a clients, va contribuir en el seu moment a introduir millores en la qualitat de la provisió de serveis públics, però ara és un model insuficient i esgotat perquè col·loca els/les ciutadans/anes en una postura passiva, els converteix en persones alienes al disseny i a la producció del servei, com si el seu únic paper fora triar, pagar i reclamar si no queden satisfetes. Com he llegit en algun lloc, la seua relació amb l'Administració no es pot rebaixada a la que podria existir entre un restaurant i els seus clients. Els reptes actuals del sector públic exigeixen més participació ciutadana en el codisseny de les polítiques i els serveis que rep; a més, cal que es respecten i privilegien principis bàsics de la gestió pública com l'equitat, la igualtat d'oportunitats, la solidaritat i la coresponsabilitat cívica de la ciutadania.”

Per a avançar en una transformació en línia amb tot el que ja s'ha plantejat més amunt s'obrin alguns enfocaments que es consideren estratègics per a fornir de canvis importants el funcionament del Servef.

Espais de construcció col·lectiva fora de les lògiques representatives

Les jerarquies i els protocols de treball de les grans organitzacions ens han acostumat a gestionar les relacions i els processos col·lectius basant-nos en una lògica estretament relacionada amb la participació de representants de determinades faccions, àrees, departaments, etc.

Davant d'aquest model proposem, com a utilitat més proactiva i creativa, **activar espais de treball que funcionen basant-se en les voluntats emergents**, és a dir, aglutinant les persones que espontàniament volen participar de processos que ixen de les obligacions quotidianes i que són percebuts com a útils per a la millora general de l'organització.

Perquè aquestes pràctiques funcionen cal **seguir determinats protocols**. El grup ha de ser obert i inclusiu, és a dir, que es configura per la participació de qualsevol persona i ha de permetre implicar-s'hi a persones noves, encara que el grup ja haja començat a treballar. És, a més, essencial publicar i donar a conèixer els resultats dels treballs per a garantir la transparència màxima. Per a fer-ho, se suggereix aprofitar els mitjans digitals. La comunicació contínua ha de permetre que els no estan participant activament tinguen coneixement del que s'està treballant i com s'hi està avançant, de manera que en qualsevol moment s'hi puguen incorporar amb tota la informació que s'hi haja produït prèviament.

De la mateixa manera, és útil **habilitar formats i espais de col·laboració diferents** de manera que diversos perfils de persones, amb diverses necessitats i estils de vida diferents, es puguen implicar en el procés en general. Ací també pot aportar molt la complementarietat amb la dimensió digital.

Seguint aquestes línies generals aconseguim que les persones se senten realment **implicades i compromeses**, ja que s'activen per una voluntat pròpia i no per a “protegir”, “defensar” o “representar” un grup concret.

Models de governança distribuïda

La grandària, la configuració interna i la presència en un ampli territori fan alhora que el Servef siga un gegant de gestió difícil, però també amb una gran oportunitat per a aconseguir grans resultats. Per a poder **aprofitar els avantatges de la seua dimensió i de la seua presència al territori** se suggereix promoure algunes experiències de governança distribuïda que puguen acompanyar o complementar la governança centralitzada que ja hi ha.

Aquest principi, aquesta governança, té a veure amb **la mateixa lògica dels grups de treball sense representativitat**. Consisteix a afavorir l'activació de grups de manera adhocràtica, és a dir, espontània; però amb capacitat de proposar canvis i solucions que afecten tota l'estructura.

Per a fer-ho, cal estructurar una sèrie de protocols que habiliten qualsevol persona interna al Servef per a activar un grup de treball nou que pugua aprofundir en la cerca de noves solucions de treball intern.

La creació espontània d'aquests grups hauria de seguir un **protocol senzill i transparent** i tindria sempre en compte que les seues propostes han d'arribar als directius responsables directes. D'altra banda, sempre haurien d'esbrinar si ja hi ha un grup que està treballant en el mateix tema i, en cas d'afirmativa, el protocol hauria de permetre els interessats confluïr directament en el grup que ja n'hi ha creat.

Parlem, per tant, d'activar un protocol que es pugua considerar **sistèmic**. És a dir, que no estiga relacionat exclusivament a un moment de transformació de l'estructura, sinó que estiga sempre activat. Si ix de la lògica de l'excepció és quan millor pot funcionar, perquè s'entén ja com una pràctica instaurada. D'aquesta manera evitem que aquesta proposta s'interprete com una simple acció de comunicació, promoció o propaganda interna per a promoure un equip directiu nou.

Aquest model que té a veure amb un enfocament més adhocràtic pot, en realitat, també ajudar a definir prioritats que acaben tenint, a més, una capacitat superior per a captar l'atenció del personal intern i, per tant, aconseguir una implicació més gran i amb més probabilitat d'èxit.

Hibridació físicodigital

La relació entre la dimensió física i la dimensió digital es continua promovent des d'una perspectiva prou naïf. Sovint continuem actuant com si es tractara de dos dimensions que no tenen capacitat d'influenciar-se mútuament. Més concretament, hi ha constantment el perill d'entendre la dimensió digital com una rèplica de la física.

Proposem una reflexió molt àmplia que permeta entendre com tot el Servef es pot repensar des d'una **perspectiva integral en què la dimensió digital i la física estan constantment connectades i s'influencien de manera continuada**. Entenem que aquesta pot ser la clau per a promoure una integració més forta de tots els protagonistes interns i externs de l'ecosistema Servef.

La hibridació físicodigital pot obrir moltes portes per a deixar d'entendre l'entitat com l'agència de la desocupació i activar processos nous que connecten amb diverses comunitats de pràctica i fòrums d'innovació, amb capacitat d'activació de molts projectes experimentals amb accions concretes al territori des de la col·laboració amb altres administracions públiques, el sector privat, la ciutadania i les universitats.

Inprenedoria mútua

La *inprenedoria* (in-prenedoria) és una metàfora que podem utilitzar per a referir-nos a les **persones amb actitud emprenedora que actuen dins d'una organització**. Són persones que tenen capacitat i voluntat per a millorar des de dins l'organització en què treballen i no necessàriament ho fan des d'una posició de poder.

Aquesta que entenem ja com una bona pràctica necessita, segons el nostre parèixer, l'atribut de "mútua". És a dir, que hauríem de ser capaços de **crear els espais perquè diferents *inprenedors* puguin col·laborar** i ajudar-se perquè les propostes d'innovació s'alimenten entre si i puguin generar millores molt més orgàniques i escalables. Aquesta promoció de la *inprenedoria* mútua té relació també amb la capacitat d'una organització de visibilitzar els talents presents i d'oferir-los l'espai per a expandir la seua capacitat.

Normalment, les persones amb més talent poden trobar obstacles en una organització tan gran com el Servef. Sovint, destacar o ser una persona proactiva pot arribar a molestar. És comú la situació en què una persona detecta un problema i intenta canviar-lo, però els seus propis companys generen un rebuig directe al canvi i poden acabar generant un rebuig cap a la persona. Per aquesta raó, pot ser útil habilitar altres espais en què aquests talents poden tindre més capacitat d'*inprenedoria* i en què, a més, puguin connectar amb altres persones amb el mateix esperit i crear sinergies i projectes positius per a tots.

Aquest tipus d'espais és interessant que s'entenguen, a més, com un entorn de foment de competències en què afavorir el desenvolupament de les habilitats i competències en què destaquen aquests *inprenedors* i que són necessàries per a facilitar el desenvolupament personal i de l'entitat. Per a fer-ho, necessitem una estratègia que fixe les prioritats i els reptes als quals s'ha de respondre.

Cap a un Servef feminista

Com ja s'ha comentat anteriorment, és clau treballar en la configuració d'espais relacionals. Quan entenem com a objectiu d'una organització aconseguir eficiència en els seus serveis és fàcil acabar generant estructures massa enfocades a la productivitat, i desatendre l'atenció al personal. El Servef, no obstant això, porta implícita en el seu funcionament actual una política conciliadora en l'àmbit personal i laboral, però si es vol innovar en l'organització, cal **traspasar aquestes polítiques d'atenció de manera transversal a l'entitat**.

El sentiment de pertinença, el treball en equip i la importància de la "dimensió reproductiva" entesa com l'èmfasi en l'atenció i en l'empatia com a valor d'una organització, sense excloure la dimensió productiva, és on sembla clau aportar un **enfocament feminista**, el qual defensa, en la seua aplicació a grans organitzacions, entre altres aspectes, la necessitat de treballar en dinàmiques que permeten una inclusivitat superior en la presa de decisions i un suport constant a l'atenció dels valors relacionals, transversals a qualsevol gènere.

Per als **processos d'intel·ligència col·lectiva** que es volen activar en el #NouServef es troba la presència evident del que anomenen "factor C". "Aquest no està fortament correlacionat amb la intel·ligència individual mitjana o màxima dels membres del grup, però està correlacionat amb la sensibilitat social mitjana dels membres del grup, la igualtat en la distribució de torns conversacionals i la proporció de dones en el grup."⁷ És a dir, que en equips en què cada vegada **es valora més la comunicació, l'empatia i la gestió d'equips**, es requereix que aquests tinguin un nivell de "sensibilitat social" alt, ja que són els que treballen col·lectivament de manera més intel·ligent; una "sensibilitat social que té a veure amb el grau de percepció dels membres del grup de les emocions de l'altre", i està demostrat que els equips amb dones tenen més desenvolupada aquesta sensibilitat⁸, que s'ha d'entendre com a heretada, no com a innata.

Amb tots aquests factors presents, es considera el Servef, una entitat en què quasi el 70 % de la plantilla són dones i moltes hi ocupen llocs de responsabilitat, com l'entorn idoni des del qual experimentar formes organitzatives noves que innoven des d'una perspectiva, també, feminista.

La tecnologia com a catalitzador

Al llarg tant d'aquest procés com d'aquest document hem fet referència en diverses ocasions al paper de la tecnologia en la relació del Servef amb la ciutadania i la seua plantilla. La tecnologia té una capacitat transformadora enorme, però si no s'utilitza bé pot tindre resultats oposats als que s'esperen. En aquest cas, i tornant al "factor humà", creiem que **la tecnologia pot ser una eina molt potent per a tornar al factor relacional**.

S'han d'entendre les tecnologies com un mitjà per a connectar i accelerar aquestes dinàmiques distribuïdes i d'intel·ligència col·lectiva. Eines tan senzilles com la videoconferència poden facilitar, per exemple, un contacte més humà i bidireccional des de Direcció amb altres àrees.

L'ús de tecnologies del núvol i de diverses eines de treball sincronitzat pot, per exemple, afavorir l'edició d'arxius i el treball simultani, i fer possible l'obertura de processos a altres persones de manera diferida i dilatada en el temps.

En definitiva, les tecnologies de la comunicació ben utilitzades ens poden permetre construir una infraestructura en què el sistema de gestió i selecció és obert, semblant al que s'utilitza en l'àmbit del desenvolupament del programari lliure. En lloc de tindre un organisme que "transforma" des de dalt, inclou en la seua estructura de govern processos i dinàmiques que naixen des de baix, i atorga llibertat a altres persones per a actuar en xarxa i **en processos de creació col·lectiva; potencia i dóna suport a les activitats, els projectes i les iniciatives que considera més positives i útils per a l'entitat i atorga més protagonisme a empleats i ciutadania, i amés, els dóna la possibilitat d'apoderar-se i iniciar transformacions de manera directa**. Tot això no pot funcionar sense un marc prou obert dins del qual aquestes tecnologies puguen funcionar de manera oberta i inclusiva.

6.5. Pla estratègic #NouServef

Continuïtat dels nous espais de construcció col·lectiva

⁷ "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups". Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, Thomas W. Malone. *Science*, September 30, 2010.

⁸ "Collective intelligence: Number of women in group linked to effectiveness in solving difficult problems". MIT. October 2, 2010.

Tot el que s'ha mencionat anteriorment requereix ser incorporat a una estratègia planificada que fixe **prioritats i reptes en els àmbits treballats en el procés #NouServef** per a respondre-hi d'una manera més detallada. A pesar que el que s'ha exposat anteriorment pot tindre un fort component d'autogestió, ha de tindre, sobretot en fases inicials, un treball de gestió, d'acceleració i de manteniment fins que certes **dinàmiques es consoliden**. És necessari, per tant, redactar una estratègia i disposar de l'equip i del pressupost necessaris.

D'una altra, banda sembla clau apuntar com és de fàcil en aquest tipus d'organitzacions caure en l'error d'esperar fins a disposar de la situació i les condicions idònies (pressupost, equip, temps, etc.) per a iniciar canvis. Aquesta actitud pot dilatar els temps, generar desconfiances i reticències en persones ja actives i, finalment, obstaculitzar i fins i tot paralitzar processos de transformació com #NouServef.

En lloc d'això, considerem més interessant **començar a detectar nínxols d'actuació, dinàmiques emergents i persones ja actives** en l'apoderament per a començar a activar iniciatives concretes, conquestes xicotetes, que vagen generant confiança col·lectiva i sumant més persones al procés. De nou, l'èxit no es mesura en números, sinó en la capacitat d'activar espais de construcció col·lectiva amb resultats concrets.

6.6. Taula resum

L1 Valoració del factor humà del Servef	
Centrar-se en les persones com a punt de partida	
Relació entre el personal intern	<ul style="list-style-type: none"> - Activar espais relacionals informals interns. - Promoure activitats internes autopromogudes, autogestionades i autofinançades. - Treballar un "lot de benvinguda" per a personal intern.
Relació amb la ciutadania	<ul style="list-style-type: none"> - Establir espais d'atenció a la ciutadania més personals. - Obrir espais de relació informal amb la ciutadania.
Servef, empreses i ciutadania	<ul style="list-style-type: none"> - Activar espais innovadors de formació i suport. - Obrir espais de coaprenentatge empresa-Servef-ciutadania.
L2 Comunicació corporativa	
Una comunicació feta per, i per a, tot l'ecosistema de l'entitat	
Construcció col·laborativa de la marca	<ul style="list-style-type: none"> - Disposar d'una xarxa de comunicació territorialitzada. - Treballar una nova imatge de marca lligada a valors nous. - Comunicar de manera pluridireccional. - Valorar el personal intern com a element comunicador. - Comunicar experiències experimentals positives.
Canals i formats comunicatius	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar nous canals des dels quals transmetre valors nous. - Estructurar i simplificar la informació per a la comunicació impresa. - Fer evolucionar la pàgina web cap a un portal més intuïtiu i pròxim.
El Servef més enllà de la desocupació	<ul style="list-style-type: none"> - Treballar i innovar en els camps de l'ocupació i l'economia.
L3 Espais d'oportunitat Servef	
Una xarxa d'espais per a connectar amb el territori	

- Fomentar l'ús dels centres Servef com a infraestructura per a l'activació productiva del territori.

L4 Transformació organitzativa **Codisseny de l'entitat**

- | | |
|--|--|
| Espais de construcció col·lectiva fora de les lògiques representatives | <ul style="list-style-type: none">- Activar espais de treball basant-se en les voluntats emergents.- Establir protocols que assegurin el treball obert i transparent dels grups de treball nous. |
| Models de governança distribuïda | <ul style="list-style-type: none">- Promoure experiències de governança distribuïda que acompanyen la que ja hi ha. |
| Hibridació físicodigital | <ul style="list-style-type: none">- Establir mecanismes de treball que aprofiten el potencial de les dues dimensions. |
| <i>Inprenedoria</i> mútua | <ul style="list-style-type: none">- Crear espais per a fomentar l'emprenedoria interna en l'entitat. |
| Cap a un Servef feminista | <ul style="list-style-type: none">- Treballar les polítiques d'atenció de manera transversal. |
| La tecnologia com a catalitzador | <ul style="list-style-type: none">- Fomentar l'ús d'eines digitals per a connectar i accelerar dinàmiques distribuïdes.- Afavorir la creació col·lectiva i l'acció directa a partir de l'ús de la tecnologia. |

L5 Pla estratègic #NouServef **Continuïtat dels nous espais de construcció col·lectiva**

- Establir prioritats i reptes del procés iniciat en plans estratègics.
- Començar detectant dinàmiques emergents i persones ja actives.

7. Bibliografía

Massachusetts Institute of Technology (2 de octubre de 2010) Collective intelligence: Number of women in group linked to effectiveness in solving difficult problems. Disponible en: <<https://www.sciencedaily.com/releases/2010/09/100930143339.htm>>

REY, Amalio (8 de julio de 2017) ¿Cómo difundir “buenas prácticas” en grandes organizaciones? Disponible en: <<http://www.amaliorey.com/2017/07/08/como-difundir-buenas-practicas-en-organizaciones-grandes-post-542/>>

RIFKIN, Jeremy. The zero marginal cost society. The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism. Palgrave Macmillan. New York, 2015.

FRATARELLI, Nicolás. La ciudad mediática: El espacio público como amenaza [en línea]. Revista Contratiempo num. 3. Arte, Pensamiento y Política. 2011. [Consulta feta el 12 d'abril de 2013]. Disponible en: <http://www.revistacontratiempo.com.ar/fratarelliciudad_mediatica.pdf>

CABELLO, Floren; FRANCO, Marta; HACHÉ, Alex. Hacia una web social libre y federada: El caso de Lorea [en línea]. Teknokultura, vol.9, núm. 1. 2012. [Consulta feta el 5 de maig de 2013]. Disponible en: <<http://teknokultura.net/index.php/tk/article/view/31>>

FUNDACIÓN RODRÍGUEZ; ZEMOS 98. Panel de control. Interruptores críticos para una sociedad vigilada [en línea]. Festival Audiovisual ZEMOS98. Sevilla, marzo 2007. [Consulta feta el 8 de junio de 2013]. Disponible en : <http://www.zemos98.org/paneldecontrol/?page_id=63>

DI SIENA, Domenico. Espacios Sensibles [en línea]. Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid (UPM). Madrid, septiembre 2009. [Consulta feta el 2 de febrero de 2013]. Disponible en : <<http://urbanohumano.org/castellano/espacios-sensibles-hibridacion-fisico-digital-para-la-revitalizacion-de-los-espacios-publicos/>>

DE WAAL, Martijn. 2014. The City as Interface: How New Media Are Changing the City? Editorial na010 publishers, Rotterdam.

CORSÍN JIMENEZ, Alberto. 2014. “The right to infrastructure. A prototype for open source urbanism” Environment and Planning D: Society and Space.

LEVY, Pierre 1994. L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace, La Découverte, Paris.